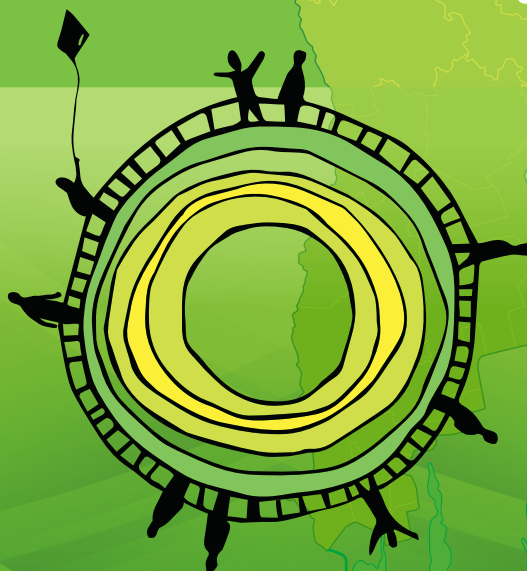


GHID PENTRU MANAGERI

Implementarea
inovațiilor în domeniul
educației și al sportului
pe ambele maluri
ale Nistrului





GHID PENTRU MANAGERI

Implementarea inovațiilor

în domeniul educației și al sportului

pe ambele maluri ale Nistrului

Coordonatori proiect:

Lilia NAHABA

Alexandr BOMEȘCO

Coordonatori ghid:

Viorica GORAȘ-POSTICĂ

Svetlana TURCEAC

Chișinău – Tiraspol, 2018



This project is funded
by the European Union



Center of Innovative
Educational and Social Programs
of Transnistria



Acest ghid a fost elaborat în cadrul platformei „Educație și Sport pentru consolidarea încrederii și intensificarea colaborării între comunitățile de pe ambele maluri ale Nistrului”, a Programului „Susținerea măsurilor de promovare a încrederii”, finanțat de UE și realizat de PNUD.

Viziunile expuse aici nu reflectă neapărat punctul de vedere al UE sau PNUD.

Director proiect: Rima BEZEDE

Coordonatori proiect: Lilia NAHABA, Alexandr BOMEȘCO

Coordonatori ghid: Viorica GORAȘ-POSTICĂ, Svetlana TURCEAC

Colecția Biblioteca Pro Didactica

Seria Aici și Acum

Traducere: Elena SUFF

Copertă și procesare computerizată: Nicolae SUSANU

Centrul Educațional PRO DIDACTICA
str. Armenească, 13, Chișinău, MD-2012
tel.: 022 54 25 56, fax: 022 54 41 99
e-mail: prodidactica@prodidactica.md

© Centrul Educațional PRO DIDACTICA. Toate drepturile rezervate.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Implementarea inovațiilor în domeniul educației și al sportului pe ambele maluri ale Nistrului: Ghid pentru manageri/Centrul Educațional PRO DIDACTICA, Proiectul Platforma Educație și Sport pentru consolidarea încrederii și intensificarea colaborării între comunitățile de pe ambele maluri ale Nistrului; dir. proiect: Rima Bezede; coord. proiect: Lilia Nahaba, Alexandr Bomeșco; coord. ghid: Viorica Goraș-Postică, Svetlana Turceac; trad.: Elena Suff. – Chișinău; Tiraspol: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2018 (Tipogr. “Bons Offices”). – 72 p.: fig., tab. – (Colecția “Biblioteca Pro Didactica”, ISBN 978-9975-3013-2-9) (Seria “Aici și Acum”, ISBN 978-9975-3013-3-6).

Apare cu sprijinul financiar al Uniunii Europene. – 500 ex.

ISBN 978-9975-3259-4-3.

37.091+796.011.3(082)

I-48

Cuprins

Introducere.....	4
1. Direcții strategice globale în dezvoltarea educației și sportului (Svetlana TURCEAC).....	5
2. Bazele conceptuale de elaborare a programului de dezvoltare a instituției de învățământ sau sportive (Svetlana TURCEAC)	6
3. Programe de dezvoltare strategică a organizațiilor din sfera educației și a sportului	9
3.1. Programul de dezvoltare <i>Promovarea imaginii organizației prin dezvoltarea serviciilor educaționale suplimentare contra plată</i> (Raisa GANZELIUC, Marina MIAKININA)	9
3.2. Programul de dezvoltare <i>Crearea condițiilor de incluziune pentru copiii cu necesități speciale în procesul educațional integrator</i> (Alla TOCAREVA, Antonina LAPICUS, Dina COLESNICENCO, Natalia GANGAN, Viorica FURCULIȚĂ)	16
3.3. Programul de dezvoltare <i>Modernizarea organizării învățământului general prin crearea unui mediu de orientare profesională în condițiile școlii rurale</i> (Tatiana POIAN, Olga CEAIKOVSKAIA)	25
3.4. Programul de dezvoltare <i>Dezvoltarea tehnologiilor informaționale în sistemul educației și sportului</i> (Andrei NICOLAEV, Mihail GOLOTIN)	35
3.5. Educația nonformală: realități și perspective strategice de dezvoltare (Viorica GORAȘ-POSTICĂ, Aliona PALEGA, Ecaterina MOISEI, Rita NEGRU-VODĂ)	37
4. Recomandări metodologice pentru elaborarea programelor de dezvoltare a organizației (Svetlana TURCEAC).....	52

Introducere

”Precum se știe, nimic nu se învechește mai rapid decât viitorul.”
(Stanislav Lem)

Realitățile celui de-al treilea mileniu, legate de mobilitatea ordinii de lucruri în lumea care ne înconjoară, necesită ca sistemele de învățământ să reacționeze flexibil și adecvat la noile provocări. Actualitatea studierii și implementării modelelor educaționale inovative este determinată de faptul că sistemul de învățământ este orientat spre tânăra generație, care urmează să trăiască și să activeze în condiții care la moment se prezintă drept slab și neclar conturate.

În toate epocile, educația și-a îndreptat atenția spre formarea durabilă a acelor calități care vor fi capabile să asigure dezvoltarea personalității în orice situație socioeconomică.

De vreme ce potențialul uman al țării este prezentat preponderent de către copiii în vârstă de până la 18 ani, pentru care învățământul general (preșcolar și școlar) poartă un caracter obligatoriu, considerăm că modernizarea mediului de învățământ în direcția formării și dezvoltării componentelor complexe ale capitalului uman (sănătatea, inteligența, moralitatea) va asigura un efect multiplicativ.

Materialele ghidului de față cuprind modele și programe de dezvoltare pentru organizațiile din sfera educației și sportului pe cinci direcții: educația nonformală, educația privată (contra plată), educația incluzivă, tehnologiile informaționale și computerizate (TIC) și orientarea profesională. Autorii nu pretind că posedă adevărul în ultimă instanță – or, „nimic nu se învechește mai rapid decât viitorul”. Misiunea ghidului este de a propune modele pentru dezvoltarea educației și sportului la care ar putea participa, unindu-și eforturile, diverși actanți: reprezentanții puterii de stat, comunitatea părinților, antreprenorii, societatea civilă. Ghidul nostru îi invită la colaborare pe toți cei care sunt gata să participe la dezvoltarea educației și sportului, la crearea unor noi variante arhitecturale ale viitorului.

Ghidul a fost elaborat de către participanții și experții proiectului *Platforma educație și sport pentru consolidarea încrederii și intensificarea colaborării între comunități de pe ambele maluri ale Nistrului*. Autorii și coordonatorii acestuia își exprimă profunda grațitudine finanțatorilor și echipelor de proiect.

1. Direcții strategice globale în dezvoltarea educației și sportului

Svetlana TURCEAC,
dr., director, C.E. *Razvitie*, or. Tiraspol

Până recent, educația și sportul își puteau permite să fie maximal imune față de schimbările din societate, din care cauză au căpătat reputația celor mai conservative domenii de activitate umană. Însă schimbarea și transformările bat deja și la ușa lor. Conform datelor proiectului *Global Education Futures* pentru anul 2015, drept sursă a schimbării vor servi următoarele domenii: tehnologiile informaționale, dezvoltarea societății civile și modificarea stereotipurilor, printre care se numără „o singură profesie pentru întreaga viață”. Printre principalele direcții de dezvoltare pe ordinea de zi a viitorului educației se evidențiază câteva aspecte:

1. Dezvoltarea tehnologiilor digitale și a sistemelor de comunicare, cu ajutorul cărora se fixează, transmite și creează cunoștințele și se formează deprinderile;
2. Dinamica economică legată de concurența intensă determină solicitarea unor noi competențe și forme de pregătire a specialiștilor;
3. Cererea tot mai mare pentru modele de educație pe tot parcursul vieții (*life-long learning*);
4. Crește solicitarea pentru pachete educaționale nonstandard, care combină particularitățile individuale cu oportunitățile eficiente de socializare, fără a se limita la o anumită vârstă, la anumite aptitudini sau posibilități (educație nonformală și incluzivă).

Lacunele din domeniul educației încep a fi percepute drept surse primordiale ale problemelor politice și economice. Anume de aceea educația este considerată cheia pentru construcția unei noi realități. În contextul curent, ghidul de față reprezintă un instrument metodic pentru managerii organizațiilor educaționale și sportive la elaborarea programului de dezvoltare a organizației în lumina problemelor și posibilităților existente.

2. Bazele conceptuale de elaborare a programului de dezvoltare a instituției de învățământ sau sportive

Svetlana TURCEAC,
dr., director, C.E. *Razvitie*, or. Tiraspol

Programul de dezvoltare a instituției de învățământ este un document de importanță strategică majoră pentru instituția care tranzitează într-un regim inovativ de activitate și se bazează pe o idee orientată spre atingerea scopurilor.

Acest document reprezintă un model integru pentru activitatea în comun a întregului colectiv pedagogic al instituției, care stabilește:

- starea inițială a sistemului;
- imaginea stării viitoare dorite a sistemului;
- componența și structura acțiunilor pentru tranziția de la prezent la viitor.

Structura documentului și volumul său depind, în mare parte, de scopul de dezvoltare pe care și l-a ales instituția de învățământ; de dorința de a se prezenta drept un fenomen unic în localitate, raion etc.; de posibilitatea de a realiza aceste intenții în mod convingător și calitativ.

Elaborarea programului de dezvoltare instituțională necesită aplicarea unei abordări serioase și calificate față de analiza situației din cadrul colectivului de muncă, prognosticarea itinerarului de dezvoltare și evaluarea acestuia de către experți. De aceea, programul constituie rezultatul muncii organizate a echipei multidisciplinare a instituției. Însuși procesul elaborării contribuie la o stabilire mai exactă a scopului și a criteriilor pentru evaluarea atingerii acestora.

Etapile de bază de elaborare a programului de dezvoltare și rezultatele anticipate ale acestora

Etapă pregătitoare

- Crearea unui colectiv de autori cu idei și viziune similară
- Luarea deciziei privind necesitatea și termenele de elaborare a programului de dezvoltare
- Aprobarea deciziei, prezentarea ei și informarea colectivului pedagogic
- Crearea și lansarea sistemului de management al proiectului de elaborare a programului de dezvoltare
- Crearea structurii de administrare a proiectului, distribuirea rolurilor și a responsabilităților, începutul lucrului la managementul și coordonarea elaborării programului de dezvoltare

- Organizarea grupurilor creative de lucru pentru elaborarea programului de dezvoltare, instruirea și susținerea lor (asigurarea pregătirii echipei)

Etapă principală de elaborare a programului de dezvoltare

- **Elaborarea unui document de evaluare informativ-statistic privind situația inițială** în instituție, care va include toți parametrii și aspectele activității. Acest material voluminos și multidimensional se va prezenta sub formă de scheme, tabele, diagrame, grafice, care îi vor permite echipei de lucru să determine cu ușurință sferile de dezvoltare a instituției (Datele analizei și prognozei. Finalizarea segmentului corespunzător al programului de dezvoltare).
- **Analiza problematic-diagnostică a stării, conținutului și rezultatelor activității instructiv-educative.** Evidențierea problemelor și structurarea lor în scopul identificării celei mai importante, care va determina misiunea instituției, precum și a problemelor dependente subordonate acesteia (Lista structurată a principalelor probleme).
- **Analiza condițiilor** (asigurarea cu cadre, normativ-juridică, programatic-metodică, științifico-metodică, material-tehnică, financiară, motivațională). Ce probleme în condițiile existente au avut un impact asupra deficiențelor din procesul instructiv-educativ (Datele analizei și ale prognozei. Finalizarea segmentului corespunzător al programului de dezvoltare)?
- **Elaborarea și formularea concepției** (proiectul conceptual) pentru starea viitoare dezirabilă a procesului instructiv-educativ (Lista structurată a problemelor de bază. Concepția stării noi).
- **Elaborarea strategiei de tranziție către noua stare** (Strategia, direcțiile de bază, etapele și obiectivele tranziției către noua stare). Concretizarea scopurilor celei mai apropiate etape de dezvoltare. Formularea scopurilor celei mai apropiate etape de dezvoltare.
- **Elaborarea planului de acțiuni pentru realizarea programului de dezvoltare. Planul concret de acțiuni.** Redactarea inițială a textului. Finalizarea primei variante a textului programului de dezvoltare.

Etapă de expertiză, bilanț și luare a deciziilor

- Aprobarea deciziei de trecere la realizarea programului de dezvoltare. Evaluarea programului de dezvoltare, ajustarea lui. Introducerea rectificărilor în textul programului de dezvoltare.
- Transmiterea programului de dezvoltare unei expertize externe independente, evaluarea acestuia de către experți. Concluzia experților. Introducerea rectificărilor în textul programului de dezvoltare.
- Organizarea discuției programului de dezvoltare la ședința consiliului profesoral.
- Aprobarea programului de dezvoltare ca document normativ de către directorul instituției.

- Transmiterea programului de dezvoltare pentru expertiză oficială. Prezentarea și susținerea programului de dezvoltare. Decizia finală asupra programului de dezvoltare și asupra trecerii la realizarea acestuia; decizia privind finanțarea programului de dezvoltare.

Structura programului de dezvoltare instituțională

Fiecare colectiv pedagogic își elaborează propriile cerințe și abordări față de structurarea instituției în care activează.

Prezentăm unul dintre cele mai răspândite exemple de structură a programului de dezvoltare.

1. Nota explicativă a programului de dezvoltare conține:

- 1.1. Blocul analitic, care cuprinde nota informativă asupra instituției (o scurtă istorie a dezvoltării, asigurarea tehnico-materială, asigurarea cu cadre didactice, contingentul de elevi).
- 1.2. Analiza comenzii sociale (necesitățile elevilor, ale copiilor, ale comunității în ceea ce privește serviciile educaționale).
- 1.3. Analiza situației la moment și a problemelor existente (specificul procesului de instruire, asigurarea metodică a acestuia, managementul).

2. Repere conceptuale

- 2.1. Baza filosofic-metodologică a realizării procesului instructiv-educativ.
- 2.2. Scopul și obiectivele activității.

3. Aspecte practice

- 3.1. Reorganizarea sistemului de instruire.
- 3.2. Schimbări în activitate.
- 3.3. Actualizarea lucrului metodic.
- 3.4. Asigurarea programului de dezvoltare cu cadre și finanțe.
- 3.5. Modernizarea sistemului de management.
- 3.6. Etapele de realizare a implementării programului de dezvoltare.
- 3.7. Planul acțiunilor colectivului pedagogic în scopul implementării programului de dezvoltare.

3. Programe de dezvoltare strategică a organizațiilor din sfera educației și sportului

3.1 Programul de dezvoltare *Promovarea imaginii organizației prin dezvoltarea unor servicii educaționale suplimentare contra plată*

Raisa GANZELIUC, conducător de activitate experimentală,
Gimnaziul nr. 1 , or. Râbnița;

Marina MIAKININA, instructor-metodist,
Școala Sportivă pentru Copii și Tineret, s. Sucleia, r. Slobozia

”Cu cât mai instruit este omul, cu atât mai mult folos aduce societății.”
(Alexandr Griboiedov)

Concepția educației de stat gratuite pierde tot mai mult încrederea părinților. Serviciile educaționale necalitative, nivelul scăzut de aprofundare în disciplinele școlare din cauza necesității de a trăgăna mereu procesul de instruire și a-i ajuta pe elevii cu reușită scăzută, lipsa de competență a școlilor în pregătirea de examenul unic de stat (EUS) (malul stâng) și Bacalaureat (malul drept) și continuarea studiilor în instituții de învățământ de prestigiu – iată doar câțiva dintre factorii care motivează elevii și părinții pentru alegerea unor servicii educaționale suplimentare contra plată.

Servicii educaționale suplimentare contra plată – sunt oferite în plus la programele garantate de standardele educaționale de stat. Serviciile educaționale suplimentare contra plată se realizează din contul mijloacelor extrabugetare, al finanțării de către organizații terțe sau al persoanelor particulare, inclusiv al părinților/reprezentanților legali ai elevilor, pe bază benevolă, și nu pot fi oferite în schimbul sau în cadrul activității educaționale de bază, care se finanțează din buget.

Client – persoană fizică și (sau) juridică care intenționează să comande sau comandă servicii educaționale suplimentare contra plată pentru sine sau pentru alte persoane, în bază de contract.

Executor – organizația care realizează activitate educațională și prestează servicii educaționale contra plată celui instruit (întreprinzătorii individuali care realizează activitate educațională se consideră, la fel, organizații ce realizează activitate educațională).

Deficiența serviciilor educaționale contra plată – situația când serviciile educaționale contra plată nu corespund cerințelor obligatorii prevăzute de legislație (ori ordinii prevăzute de legislație) sau condițiilor contractului (în absența condițiilor stipulate de contract poate fi vorba de condițiile care sunt, de regulă, presupuse), sau

scopurilor pentru care serviciile educaționale contra plată se utilizează de obicei, sau scopurilor despre care executorul a fost informat de către client la încheierea contractului, inclusiv neacordarea serviciilor în volum mai mic decât cel prevăzut de programele educaționale/de o parte a programului educațional.

Elev – persoană fizică care însușește programul educațional.

Servicii educaționale contra plată – realizarea activității educaționale conform sarcinilor și din contul persoanelor fizice și (sau) juridice în baza contractelor de prestare a serviciilor educaționale, care se încheie la înmatriculare (în continuare – *contract*).

Serviciile educaționale suplimentare contra plată se oferă în scopul satisfacerii multilaterale a necesităților educaționale ale populației.

Serviciile educaționale suplimentare contra plată sunt un bine obștesc. Ele pot fi definite, în primul rând, ca mijloc de satisfacere a necesităților educaționale care se determină și se satisfac pe piața serviciilor educaționale. Însă, conform teoriei managementului calității, serviciul, ca și orice alt tip de activitate, trebuie să fie orientat spre un consumator concret.

Scopurile și obiectivele dezvoltării serviciilor educaționale suplimentare contra plată

Scopurile

- Asigurarea dreptului personal la dezvoltare și autorealizare;
- Lărgirea posibilităților pentru satisfacerea intereselor diverse ale copiilor și familiilor lor;
- Dezvoltarea potențialului motivațional al persoanei și a potențialului inovator al societății, asigurarea solidarității obștești.

Obiectivele

- Sporirea ofertei de servicii educaționale suplimentare pentru copii;
- Sporirea calității serviciilor educaționale suplimentare;
- Actualizarea conținutului serviciilor educaționale suplimentare în conformitate cu sarcinile dezvoltării statului, interesele copiilor și necesitățile familiilor, schimbările din modul de viață la nivel tehnologic și social;
- Crearea unui mecanism de susținere financiară a dreptului copiilor la participarea în programe de servicii educaționale suplimentare contra plată indiferent de locul de trai, situația socioeconomică a familiei sau starea sănătății, prin intermediul obligațiilor personalizate;
- Crearea condițiilor pentru colaborarea fructuoasă și satisfacerea armonioasă a necesităților familiilor.

La implementarea practică a serviciilor educaționale suplimentare contra plată ne-am condus de următoarele prevederi normativ-legale curente pe ambele maluri ale Nistrului:

1. Analiza

Examinând informația asupra necesităților elevilor pentru servicii educaționale, am constatat că majoritatea părinților și a copiilor și-ar dori să studieze următoarele:

- Limba engleză;
- Șahul;
- Logica;
- Matematica mentală;
- Educația ritmică,
- Pregătirea de examenele de absolvire.

2. Actualitatea

Sectorul de stat al sferei serviciilor educaționale suplimentare cu plată este unic în regiunea noastră. Legislația nu stipulează garanții de stat privind accesul liber la servicii educaționale suplimentare contra plată. Acest tip de servicii este economic neeficient, căci toate mijloacele obținute din servicii contra plată sunt utilizate pentru lărgirea bugetului orășenesc sau republican. În pofida acestui fapt, noi am decis să introducem în școala noastră servicii educaționale private, pentru a le da copiilor posibilitatea de a dobândi un spectru mai larg de cunoștințe în vederea unei adaptări mai bune în lumea contemporană. Ne-am mai condus și de următoarele motive:

- Pe piața serviciilor educaționale crește cererea pentru anumite discipline, care lipsesc din planul școlar de studii;
- Detașarea de șabloanele școlare;
- Interesul elevilor și dorința de a lucra în aceste direcții.

3. Cadrele

Am început lucrul de la aprobarea și implementarea standardelor de competență profesională ale cadrelor didactice care prestează servicii educaționale suplimentare.

Am elaborat și am implementat contractul-tip cu cadrele didactice care prestează astfel de servicii.

Am creat condiții pentru atragerea în sfera serviciilor educaționale suplimentare a tinerilor specialiști, pentru evoluția lor profesională și creativă.

Am implementat mecanisme de susținere a pedagogilor care lucrează cu copii talentați și copii în situații dificile.

Am atras în activitatea de prestare a serviciilor educaționale suplimentare contra plată cadre didactice cu statut de întreprinzători individuali cu drept de prestare a serviciilor educaționale suplimentare fără obținerea licenței (în bază de patentă).

Am atras în activitatea de prestare a serviciilor educaționale suplimentare voluntari, studenți și comunitatea părinților.

Activitatea noastră presupune:

- Dezvoltarea mecanismelor de evoluție profesională pe orizontală și a carierei cadrelor didactice;

- Susținerea organizațiilor profesionale și a asociațiilor pedagogilor prestatori de servicii educaționale suplimentare contra plată;
- Formarea unei comunități de experți pentru realizarea dezvoltării inovative a sistemului serviciilor educaționale suplimentare.

Cadrelle didactice încadrate în munca de elaborare și predare a cursurilor cunosc bine materialul, sunt orientate spre client, își împărtășesc experiența de lucru la seminare, consilii profesionale, în presa curentă.

Însă profesorul de limbă engleză are nevoie să-și perfecționeze competențele de predare la ciclul primar.

Profesorul de șah nu posedă suficientă experiență de lucru cu copiii de 6-7 ani. Îl îndreptăm la cursuri de o săptămână la *Școala Karpov*.

Profesoara de logică își desfășoară lecțiile la un nivel înalt, de aceea este încurajată să-și împărtășească cunoștințele cu colegii la diverse seminare.

Profesorul de matematică mentală, înainte de a începe predarea, trebuie să organizeze un seminar cu părinții și profesorii pentru a le explica esența disciplinei sale.

Profesorul de educație ritmică, care stăpânește metodica de predare a acestei discipline în școală, trebuie să organizeze seminare suplimentare în regim on-line pentru înnoirea repertoriului.

Pregătirea de examenele finale este realizată de către profesori universitari. De aceea, școala desemnează în mod obligatoriu un curator, care organizează frecvența acestor cursuri de către elevi și exercită controlul din partea școlii.

Cum lucrează cadrele

- Profesorii lucrează conform orarului serviciilor educaționale contra plată.
- Fiecare profesor are propriul program de prestare a serviciilor educaționale contra plată.
- Fiecare profesor prezintă la sfârșitul lunii registrul de evidență a frecvenței elevilor și tabelul de înregistrare a timpului de muncă.
- La finele lunii, în conformitate cu contractul, elevul prezintă la contabilitatea școlii chitanța de achitare a serviciilor educaționale.

Nr.	Denumirea activității	Termenele de realizare
1.	Consiliu profesoral	De 2 ori pe an
2.	Schimb de experiență cu alte școli	O dată în 2 ani
3.	Seminar tematic	O dată pe an
4.	Consultație	Continuu
5.	Formare continuă la cursuri de profil	O dată la 3 ani
6.	Master-class	După necesitate
6.	Participare la seminare tematice on-line	Continuu
7.	Masă rotundă	Anual
8.	Pagina școlii	Continuu

4. Baza tehnico-materială

Școala dispune de o bază tehnico-materială modernă, care asigură condițiile necesare pentru activitatea educațională, dezvoltarea capacităților și a intereselor elevilor:

- Cabinete de limbi străine, dotate cu aparatură audio și video;
- Sală de calculatoare;
- Sală mobilă de calculatoare;
- 4 proiectoare multimedia.

Schimbările inovatoare din sistemul de învățământ au permis ca la cursuri:

- să se ajusteze metodică de predare-învățare a disciplinelor prin introducerea în sistemul educațional a unor tehnologii pedagogice moderne interactive: de exemplu, metoda proiectului, jocul de rol, atelierul, tehnologia „gândirii critice” etc.;
- să se însușească și să se implementeze în practica școlii tehnologiile inovatoare în scopul creării condițiilor pentru „autoinstruirea” elevului: de exemplu, metoda dialogului etc.;
- să se ia cunoștință de activitatea științifică și creativă;
- să se atragă profesorii și elevii în activitatea comună de cercetare și elaborare a proiectelor, al cărei rezultat l-au constituit prezentările PPT pentru lecțiile de chimie, geometrie, fizică, literatură, geografie, limbă engleză;
- să se organizeze asigurarea informațională a procesului instructiv-educativ (săli de calculatoare, rețea locală, pagina școlii, mediateca);
- să se organizeze un serviciu de însoțire pentru sporirea nivelului de alfabetizare a profesorilor în domeniul TIC.

Însă pentru continuarea muncii de prestare a serviciilor educaționale suplimentare contra plată mai avem nevoie de:

- achiziționarea materialelor didactice la limba engleză;
- achiziționarea instrumentelor pentru orele de educație ritmică;
- achiziționarea tablelor interactive;
- achiziționarea platformei pentru matematica mentală;
- achiziționarea abacelor pentru matematică;
- achiziționarea echipamentului pentru cabinetul lingofonic;
- achiziționarea unor table de șah noi;
- achiziționarea jocurilor de logică.

5. Activitățile în comunitate pentru o muncă mai calitativă la organizarea serviciilor contra plată sunt realizate prin intermediul:

- seminarelor cu părinții;
- pregătirii unor recomandări orientate spre depășirea tendințelor negative și susținerea tendințelor pozitive de dezvoltare;
- lucrului cu mass-media;
- pregătirii pentru tipar a unor pliante publicitare;
- pregătirii unor spoturi video pentru distribuire pe Internet;
- examinării feedbackului părinților asupra lecțiilor organizate.

În tabel am prezentat mai detaliat activitățile de lucru cu copiii, părinții și comunitatea.

Nr.	Denumirea activității	Termenele de organizare
COPIII		
1.	Victorine	Continuu
2.	Chestionare pentru alegerea disciplinei	O dată pe an
3.	Concursuri de totalizare pe discipline	O dată pe an
4.	Excursii	După necesitate
5.	Conferințe	O dată pe an
6.	Olimpiade	O dată pe an
7.	Jocuri (<i>Ce? Unde? Când?</i>)	Legate de sărbători
8.	Prezentări pe discipline	După necesitate
9.	Lecții deschise de totalizare	O dată pe an
10.	Olimpiade internaționale on-line, pe discipline	În fiecare lună, la dorință
11.	Consultații individuale	După necesitate
PĂRINȚII		
1.	Adunări cu părinții	Sub formă de dare de seamă, o dată pe trimestru
2.	Chestionare, anchete	De 2 ori pe an
3.	Conferințe părintești	O dată pe an
4.	Chestionare pentru alegerea disciplinei	O dată pe an
5.	Conferințe în rețelele sociale	Pe măsura acumulării întrebărilor
6.	Masă rotundă	O dată pe an, în baza rezultatelor
7.	Pagina școlii	Continuu
8.	Convorbiri individuale	Continuu
COMUNITATEA		
1.	Dare de seamă publică	O dată pe an
2.	Grup în rețele sociale	Continuu
3.	Prezentări în presă și la posturi TV	Continuu
4.	Participarea la conferințe de niveluri diferite	O dată pe an
5.	Pagina școlii	Continuu

6. Evaluarea eficienței rezultatului obținut

Pentru determinarea vectorului corect al direcției muncii noastre, aplicăm instrumentele de evaluare a eficienței rezultatului obținut prin:

- feedbackul pozitiv al părinților;
- monitorizarea calității cunoștințelor;
- rezultatele participării la concursuri, olimpiade;
- portofoliul fiecărui elev;
- dorința elevilor de a frecventa această disciplină;
- în loc de note, succesul elevilor se evaluează prin calificative calitative:
a manifestat independență creativă la curs;
a însușit cursul cu succes;
a frecventat cursul;
- studierea eficientă a corelării dintre cheltuielile și veniturile legate de activitatea educațională contra plată;
- analiza permanentă a muncii efectuate;
- evaluarea eficacității serviciilor educaționale suplimentare contra plată de pe poziția intereselor statului (programele/curricula, controlul Inspectoratului Școlar Național și al ministerului de profil);
- evaluarea eficienței economice (Inspectoratul Fiscal de Stat, CCCEC, Curtea de Conturi),
- utilizarea eficienței tehnologiilor informaționale;
- modelul Kirkpatrick de evaluare a eficienței programelor educaționale:
nivelul 1 – reacția elevului la instruire;
nivelul 2 – conținutul însușit;
nivelul 3 – schimbarea comportamentului elevului în urma instruirii;
nivelul 4 – schimbarea eficienței companiei/organizației ca urmare a instruirii.

7. Aspectul financiar

Venitul din serviciile educaționale suplimentare se compune din plățile inițiale și plata lunară pentru instruire. Am stabilit mijloacele de plată (prin virament) și costul serviciilor educaționale.

Prezentăm algoritmul de calcul al plății pentru servicii educaționale suplimentare:

- Cheltuielile pentru salariul profesorului: 60% (salariu și impozite);
 - Cheltuielile pentru întreținerea bunurilor: 9%;
 - Dezvoltarea bazei tehnico-materiale: 22%;
 - Plata contribuțiilor de asigurări sociale de stat obligatorii: 2%;
 - Impozite: 5%;
 - Servicii bancare: 2%.
-
- Am pregătit formularele tipizate de documente primare cu regim special;
 - Am pregătit toate documentele pentru licențiere și acreditare.

O mare însemnătate o au documentele de politici, care determină specificul evidenței contabile. Evidența serviciilor contra plată este identică în organizații bugetare și de stat.

3.2 Programul de dezvoltare *Crearea condițiilor de incluziune pentru copiii cu necesități speciale în procesul educațional integrator*

(Program de dezvoltare a direcțiilor prioritare în domeniul educației incluzive, elaborat în baza experienței din proiectul sprijinit de PNUD *Asigurarea unui proces de educație incluziv pentru toți copiii la nivel de instituție de învățământ și implementat în perioada 2017-2018*)

Alla TOCAREVA, director, Școala-Grădiniță Municipală Specială (Corecțională) nr. 44, or. Tiraspol, manager categorie superioară;

Antonina LAPICUS, metodist, Instituția de Educație Timpurie „Viorica” s. Pârâta, r. Dubăsari, grad didactic II;

Dina COLESNICENCO, director, Instituția de Educație Timpurie „Prichindel” s. Fârlădeni, r. Căușeni, grad didactic și managerial II;

Natalia GANGAN, cadru didactic de sprijin, Instituția de Educație Timpurie „Prichindel”, s. Fârlădeni, r. Căușeni;

Viorica FURCULIȚĂ, antreprenor individual/părinte, voluntar, s. Pârâta, r. Dubăsari

Introducere. Conceptul incluziunii își are originile în Declarația Universală a Drepturilor Omului (ONU, 1948) [21], care recunoaște că toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și în drepturi. Această declarație induce ideea că incluziunea este acceptarea tuturor oamenilor, independent de diferențele dintre ei. Este vorba despre aprecierea persoanelor pentru ceea ce sunt și competențele lor, mai degrabă decât despre felul în care merg, vorbesc sau se comportă. Incluziunea permite oamenilor să valorifice diferențele, deoarece fiecare persoană este unică în felul său. Instituțiile de învățământ, la rândul lor, urmează să asigure o educație de calitate pentru toți, prin programe de studiu adecvate, aranjamente organizaționale, strategii de predare, utilizarea resurselor și parteneriatelor cu comunitățile lor. În fiecare grădiniță și școală trebuie să existe servicii de sprijin potrivit necesităților speciale ale elevilor. Or, susțin experții, incluziunea nu ar trebui să fie privită ca ceva adăugat la o grădiniță sau școală convențională.

Dintre **conceptele-cheie**, inerente de cunoscut și de valorificat în condițiile unei educații incluzive de calitate, le scoatem în evidență pe următoarele:

- **ABORDARE ÎMPOTRIVA PREJUDECĂȚILOR:** O abordare care implică un rol activ

al oamenilor în lupta împotriva prejudecăților, stereotipurilor și a oricărei forme de discriminare, o abordare care promovează atitudini nepărtinitoare.

- **ADAPTARE CURRICULARĂ/CURRICULUM ADAPTAT** – corelarea conținuturilor componentelor Curriculumului Național (conținuturi educaționale, metode de predare-învățare, metode și tehnici de evaluare) mediului fizic și psihologic de învățare cu posibilitățile aptitudinale, nivelul intereselor cognitive, ritmul și stilul de învățare a copilului cu cerințe educative speciale în concordanță cu obiectivele și finalitățile propuse prin planul de intervenție personalizat.
- **ADAPTAREA MEDIULUI FIZIC** – modificarea sau ajustarea corespunzătoare, fără a impune o povară exagerată, atunci când este necesar a le garanta persoanelor cu dizabilități beneficierea de drepturile și libertățile fundamentale ale omului și exercitarea acestora, în egală măsură, cu alte persoane.
- **DEFICIENȚĂ** – noțiunea vizează nivelul de dezvoltare insuficientă a unui organ, stabilită prin metode și mijloace clinice sau paraclinice, prin explorări funcționale sau alte modalități de evaluare, folosite de serviciile medicale. Este o insuficiență organică sau mintală din cauza căreia persoana în cauză produce mai puțin decât e normal.
- **DIZABILITATE** – dezavantaj social rezultat din pierderea ori limitarea șanselor unei persoane, ca urmare a existenței unei deficiențe, imposibilitatea de a lua parte la viața comunității la același nivel cu ceilalți membri.
- **DISCRIMINARE**: Politici, practici sau comportamente care se materializează în in Justiție față de indivizi sau grupuri din cauza identității lor sau a subscrierii acestora la o anumită identitate.
- **EVALUARE COMPLEXĂ (DIAGNOSTICĂ)** – evaluarea sub aspect psihologic, pedagogic, medical și social a copilului cu CES, pentru stabilirea diagnosticului inițial, desfășurându-se în cadrul unei instituții abilitate.
- **INCLUZIUNE** – pregătirea unităților de învățământ pentru a-i cuprinde în procesul de educație pe toți membrii comunității, indiferent de caracteristicile, dezavantajele sau dificultățile acestora.
- **INCLUZIUNE SOCIALĂ** – schimbarea atitudinilor și practicilor din partea indivizilor, instituțiilor și organizațiilor, astfel încât toate persoanele să poată contribui și participa în mod egal la viața și cultura comunității din care fac parte.
- **INFIRMITATE** – invaliditate, starea celui infirm; defect fizic congenital sau dobândit în urma unui accident, a unei boli.
- **INSTITUȚIE PREȘCOLARĂ/ȘCOALĂ INCLUZIVĂ** – unitate de învățământ în care se asigură o educație pentru toți copiii din comunitate, indiferent de nivelul de dezvoltare.
- **ÎNVĂȚARE INDIVIDUALIZATĂ** – prevede selectarea acelor strategii și sarcini de învățare care ar facilita progresul copilului, valorificarea resurselor individuale, în funcție de vârsta, necesitățile lui individuale, ritmul de dezvoltare, stilul de învățare și tipul de inteligență.
- **MATERIALE ȘI DISPOZITIVE SPECIALE** – urmăresc să reducă incapacitățile

care provin din deficiențe. Dispozitivele auditive și amplificatoarele reprezintă exemple evidente, dar pot fi menționate și scaunele speciale pentru susținerea copiilor la masă, cărucioarele care îi ajută să se miște sau carcusele speciale pentru susținerea lor în picioare.

- **NECESITĂȚI SPECIALE** – un termen destul de general și destul de controversat folosit cu referire la copiii care au nevoie de ajutor suplimentar.
- **NORMALIZAREA** – un termen care se referă la asigurarea condițiilor de viață corespunzătoare pentru persoanele cu cerințe speciale. Ea poate fi: fizică, funcțională, socială.
- **PLAN EDUCAȚIONAL INDIVIDUALIZAT (PEI)** – un document scris elaborat pentru copiii cu CES. PEI reprezintă planificarea structurată și personalizată a unor obiective specifice de învățare și de adaptare a cerințelor curriculare la nivelul de dezvoltare și la necesitățile copilului cu CES.
- **PROTECȚIE SOCIALĂ** – totalitatea acțiunilor întreprinse de societate în vederea diminuării sau chiar înlăturării consecințelor pe care o deficiență cauzatoare de handicap o are asupra nivelului de trai al persoanei cu dizabilități.
- **REABILITARE** – un proces destinat să ofere persoanelor cu dizabilități posibilitatea să ajungă la niveluri funcționale fizice, psihice și sociale corespunzătoare. Există tendința de a utiliza în cuplu noțiunile de *abilitare* și *reabilitare*.
- **SERVICII DE SPRIJIN** – se referă la acele servicii care asigură independența în viața de zi cu zi a persoanei cu dizabilități și exercitarea drepturilor ei.
- **SPECIALIST** – acest termen este utilizat în cazul persoanelor care dețin cunoștințe specifice în ceea ce privește maladiile și deficiențele care afectează copiii.
- **STEREOTIP** – generalizare, simplificată în mod exagerat, referitoare la un anumit grup, sex sau rasă, având, de obicei, implicații negative asupra grupului respectiv.
- **ȘANSE EGALE** reprezintă rezultatul acțiunii prin care diferite sisteme ale societății și mediului sunt puse la dispoziția tuturor, în mod egal. Sintagma *egalizare a șanselor* este procesul prin care diferite sisteme sociale și de mediu devin accesibile fiecăruia și în special persoanelor cu dizabilități.

Ca cele mai relevante **acte normative internaționale**, pe care trebuie să le cunoască actorii educaționali și sociali implicați în procesul de incluziune, enumerăm câteva:

- Convenția ONU cu privire la Drepturile Copilului (1989)/*ratificată în R. Moldova în 1994*;
- Regulile standard ale Națiunilor Unite privind asigurarea unor șanse egale pentru persoanele cu dizabilități (1993);
- Declarația UNESCO de la Salamanca și Cadrul de acțiune în educația cerințelor speciale (1994);
- Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități, 2006/*ratificată în R. Moldova în 2010*.

Lista selectivă a **actelor normative naționale** include:

- Constituția Republicii Moldova;

- Codul Educației al Republicii Moldova (2014);
- Legea privind drepturile copilului (1994);
- Legea cu privire la tineret (1999);
- Planul de Acțiuni pentru Realizarea Obiectivelor la început de Mileniu (2000);
- Strategia de incluziune socială a persoanelor cu dizabilități (2010-2013), aprobată prin Legea nr. 169-XVIII din 09.07.2010;
- Programul național de dezvoltare a educației incluzive pentru anii 2011-2020 etc.

Asigurarea dreptului la educație a copiilor cu dizabilități este reflectată în mai multe **Hotărâri de Guvern** și în special:

- Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Standardelor minime de calitate pentru casele de copii de tip familial, nr. 812 din 02.07.2003;
- Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Standardelor minime de calitate privind îngrijirea, educarea și socializarea copilului din Centrul de plasament temporar, nr. 4509 din 28.04.2006;
- Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Standardelor minime de calitate privind îngrijirea, educarea și socializarea copiilor din instituțiile de tip rezidențial, nr. 432 din 20.04.2007;
- Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Standardelor minime de calitate pentru serviciul de asistență parentală profesionistă, nr. 1479 din 25.12.2008 etc.

Ansamblul **actelor normative și documentelor metodologice** în domeniul educației incluzive se prezintă, la nivel național, astfel:

- Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Centrului republican de asistență psihopedagogică (aprobat prin HG nr. 732 din 16.09.2013);
- Regulamentul-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului raional/municipal de asistență psihopedagogică (aprobat prin HG nr. 732 din 16.09.2013);
- Regulamentul privind redirectionarea resurselor financiare în cadrul reformării instituțiilor rezidențiale (aprobat prin HG nr. 351 din 29.05.2012);
- Reglementări privind salarizarea cadrelor didactice de sprijin (completări la HG nr. 381 din 13.04.2006, operate prin HG nr. 791 din 23.10.2013);
- Metodologia de evaluare a dezvoltării copilului (aprobată prin Ordinul ME nr. 99 din 26.02.2015);
- Metodologia de organizare și funcționare a Centrului de resurse pentru educația incluzivă (aprobată prin Ordinul ME nr. 100 din 26.02.2015);
- Instrucțiunea de organizare a învățământului la domiciliu (aprobată prin Ordinul ME nr. 98 din 26.02.2015);
- Instrucțiunea privind procedurile specifice de examinare a elevilor cu cerințe educaționale speciale (aprobată prin Ordinul ME nr. 156 din 20.03.2015);
- Reglementări și condiții specifice de evaluare finală și certificare a elevilor cu cerințe educaționale speciale din instituțiile de învățământ general obligatoriu care au studiat după un plan educațional individualizat, în baza unui

- curriculum modificat (aprobat prin Ordinul ME nr. 311 din 05.05.2015);
- Structura-model și Ghidul de implementare a Planului educațional individualizat (aprobat prin Ordinul ME nr. 952 din 06.12.2011);
- Ghidul metodologic "Adaptări curriculare și evaluarea progresului școlar în contextul educației incluzive" (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 09.02.2012, Ordinul ME nr. 139 din 15.03.2012);
- Ghidul metodologic "Evaluarea dezvoltării copilului" (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 30.01.2015, Ordinul ME nr. 158 din 23.03.2015);
- Ghidul metodologic "Suportul educațional. Asistența copiilor cu cerințe educaționale speciale" (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 30.01.2015, Ordinul ME nr. 158 din 23.03.2015);
- Unitatea de curs *Educație incluzivă*. Modul obligatoriu pentru implementare în formarea inițială a cadrelor didactice la ciclul I al studiilor superioare (aprobată prin Ordinul ME nr. 125 din 07.03.2012);
- Ghidul de implementare a Planului educațional individualizat, ediție revăzută (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 06.07.2017);
- Ghidul metodologic „Individualizarea procesului educațional prin adaptări curriculare” revăzut (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 06.07.2017);
- Ghidul metodologic „Incluziunea copiilor cu tulburări din spectrul autist” (aprobat prin decizia Consiliului Național pentru Curriculum din 06.07.2017) etc.

Analiza situației actuale cu privire la educația incluzivă în instituție o realizăm, în mod tradițional, pe baza cerințelor documentelor enumerate mai sus, prin următorii pași, care, ulterior, ne ajută și la scrierea proiectelor de intervenție extrabugetară:

- Studierea carnetelor medicale ale copiilor în conlucrare cu medicul de familie;
- Familiarizarea cu contingentul de copii și părinți;
- Evaluarea potențialului colectivului didactic în domeniul dat;
- Pregătirea și motivarea cadrelor didactice din instituție cu privire la educația incluzivă;
- Estimarea bazei tehnico-materiale a instituției pentru crearea unui mediu prietenos și incluziv de dezvoltare pentru toți copiii;
- Analiza actelor normative în sfera educației incluzive;
- Studierea literaturii de specialitate în domeniul educației incluzive;
- Aprecierea nivelului de dotare a centrelor de interes cu materiale didactice la temă;
- Informarea comunității despre dorința de a crea o instituție incluzivă: organele ierarhic superioare, APL, părinți, cadre didactice, ONG, CMF, parteneri etc.

Actualitatea subiectului este confirmată, în viziunea practicienilor, în mod prioritar, de: analiza datelor statistice referitor la creșterea numărului de copii cu probleme de dezvoltare; deschiderea și disponibilitatea instituțională și comunitară de

a activa în regim inovator, pentru o educație incluzivă; ralierea la practici și politici europene, dar și de nevoia de creare a unor PEI-uri calitative pentru copiii cu cerințe speciale.

Formarea cadrelor didactice în domeniul educației incluzive este o componentă-cheie și, pentru o proiectare strategică și operațională de calitate, dar și pentru asigurarea unui proces incluziv de succes, urmează a se efectua:

- analiza SWOT cu participarea cadrelor didactice din instituție referitor la educația incluzivă;
- informarea corectă și la un nivel accesibil a cadrelor didactice în domeniul dat;
- studierea experienței pedagogice avansate în vederea incluziunii educaționale;
- sporirea competențelor psihopedagogice prin cursuri de formare continuă, seminare, mese rotunde, master-class-uri, traininguri;
- instruirea pedagogilor prin studierea documentelor de politici educaționale;
- promovarea autoformării pedagogilor prin studierea sistematică literaturii metodice în domeniu;
- realizarea schimbului de experiență și a practicilor pozitive prin interasistențe și vizite de studiu
- căutare sistematică de fonduri și implicarea în campanii de fundraising, de proiecte cu finanțare externă pentru sprijinirea educației incluzive în instituțiile de profil etc.

Baza tehnico-materială a instituției urmează a fi sistematic renovată și adaptată, iar pentru proiectarea strategică eficientă și pentru scrierea unor proiecte cu finanțare externă, propunem a se ține cont de următoarele:

- Evaluarea bazei tehnico-materiale a instituției în vederea creării mediului incluziv prin analiza SWOT;
- Utilizarea/valorificarea plenară a potențialului existent pentru crearea și meritarea statutului de instituție incluzivă;
- Conlucrarea cu APL, sponsori, ONG, agenți economici, părinți etc., cu scopul de a spori bazei tehnico-materială;
- Asigurarea procesului educațional cu material didactic specific;
- Inițierea Centrului de Resurse pentru educație incluzivă ș.a.

Activitățile comunitare, care sprijină instituțiile educaționale la capitolul dat, pot fi:

- Informarea comunității prin intermediul mass-mediei, rețele de socializare, broșuri și pliante, workshop-uri și activități extracurriculare;
- Sensibilizarea comunității prin ședințe cu părinții, prezentări Power Point și vizionarea filmelor la temă, împărtășirea trăirilor proprii; întâlniri cu specialiști în domeniu;
- Prezentarea rezultatelor, progreselor și a beneficiilor activităților desfășurate prin afișarea panourilor informative;
- Oferirea consultațiilor individuale/consiliere părinților la necesitate de către specialiști;
- Implicarea nemijlocită a comunității în realizarea activităților etc.

Activitățile de monitorizare se vor axa, în principal, pe: rezultatele analizei SWOT; completarea chestionarelor de către părinți, cadre didactice etc.; monitorizarea din partea APL, organelor ierarhic superioare, partenerilor, dar și evaluarea complexă (psihologică, medicală, pedagogică etc.) a copiilor.

La **capitolul financiar**, deși, deseori, ne confruntăm cu probleme, se va ține cont de: acoperirea financiară pentru educația incluzivă din partea statului. În primul rând, de: potențialul existent al instituției; implicarea părinților, sponsorilor, ONG-urilor, agenților economici, APL-urilor; sursele financiare din proiecte ș.a.

Activitățile de sensibilizare privind educația incluzivă, clasificate pe categoriile de beneficiari cărora le sunt adresate, le prezentăm, cu statut de sugestie, în baza experienței noastre, în tabelul de mai jos:

Cadre didactice	Părinți	Copii	Comunitate
• Seminare de formare • Vizite de studiu • Istории ale oamenilor cu CES care au obținut performanțe • Jocuri motivaționale de sensibilizare • Schimb de experiență prin interasistențe • Master-class • Filme (motivaționale, practici pozitive)	• Ședințe • Mese rotunde • Vizionare de filme motivaționale • Consultații individuale • Vizionarea sau implicarea în diverse activități împreună cu copiii (inclusiv cu CES): <i>La start cu familia</i> • Excursii, serbări, matinee, ateliere de creație, dramatizare, concursuri tematice (<i>Toamna de aur, Mărțișor, Nașterea Domnului, Iepurașul de paște, Vestitorii primăverii</i> etc.) • Broșuri, pliante, flyere informaționale	• Jocuri • Excursii • Concursuri cu diferență tematică: <i>ECO, Ploaia de stele; La start cu familia</i> etc. • Dramatizări • Festival de creație • Serbări, matinee • Participarea la activități la nivel local, raional, republican etc.	• Broșuri, pliante informaționale • Publicații pe rețele de socializare, ziare locale, reviste, mass-media • Întâlniri cu oameni cu CES ce au obținut performanțe • Ziua ușilor deschise • Invitații la activități la care participă copii cu CES
	• Master-class • Poșta confidențială • Școala parentală (cu invitarea specialiștilor: logoped, defectolog, psiholog, oftalmolog etc.) • Chestionare • Jocuri de sensibilizare		• Distribuirea materialelor promoționale: pixuri, carnete etc. • Parteneriate între diferite instituții

Pentru **finanțare**, atât din surse bugetare de stat, cât și din proiecte, urmează să se aibă în vedere următoarele categorii de cheltuieli, necesare pentru o educație incluzivă de calitate:

State de personal:

Medic-specialist
Asistent medical
Psihopedagog
Logoped/Defectolog
Kinetoterapeut
Asistent personal la necesitate
Cadre didactice de sprijin, în funcție de nr. de copii

Adaptarea mediului educațional fizic intern și extern:

Căi de acces/rampe
Cabinete pentru specialiști dotate conform activității acestora
Blocuri sanitare
Balustrade
Iluminări
Indicatoare/vizuale, auditive și tactile
Mobilier adaptat
Centru de resurse specializate
Inventar medical specializat/adaptat la nevoile copilului
Inventar de reabilitare

Material didactic demonstrativ și distributiv adaptat:

Utilizarea tehnologiei de învățământ la distanță
Utilizarea tehnologiei de învățământ la distanță
Material didactic demonstrativ și distributiv adaptat

Dotarea Centrului de resurse (Anexa1)

Instruirea (formarea) cadrelor didactice

Servicii de transport

Pagina WEB a instituției, materiale promoționale etc.

În concluzie, cu statut de **recomandări** pentru managerii instituțiilor de educație timpurie, dar și pentru educatori, întru implementarea cu succes a educației incluzive, enunțăm, ca necesare și utile, următoarele:

- Dezvoltarea instituțională, a culturii, politicilor și practicilor incluzive;
- Crearea și asigurarea funcționării calitative a structurilor și serviciilor educaționale de suport/incluzive (rețele, platforme în domeniu etc.);
- Organizarea procesului educațional din perspectivă incluzivă, centrat pe cel ce învață, cu accent pe diferențiere și individualizare;
- Asigurarea mediului educațional incluziv, accesibil și prietenos tuturor copiilor;
- Crearea grupurilor de promotori ai incluziunii printre copii, cadre didactice, părinți;

- Diseminarea și promovarea bunelor practici, a experiențelor pozitive;
- Dezvoltarea proiectelor extrabugetare, bazate pe parteneriate instituționale, pe introducerea inovațiilor educaționale incluzive etc.

Bibliografie selectivă:

1. Vrânceanu M., Pelivan R. Incluziunea socioeducațională a copiilor cu dizabilități în grădinița de copii. Ghid pentru cadrele didactice și manageriale din sistemul educațional preșcolar și pentru specialiști din serviciile specializate de recuperare/reabilitare a copiilor cu dizabilități. Chișinău, 2012.
2. Educație incluzivă. Unitate de curs pentru învățământul superior de specialitate. Ediție revăzută și completată. Chișinău, 2017.
3. Programul de dezvoltare a educației incluzive în Republica Moldova pentru anii 2011-2020, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 523 din 11 iulie 2011.
4. Regulament sanitar pentru instituțiile de educație timpurie. Aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 1211 din 4 noiembrie 2016.

Anexa 1

(Anexa nr. 6 din Regulamentul sanitar pentru instituțiile de educație timpurie)

Dotarea și amenajarea Centrului de resurse pentru educație incluzivă

Nr. crt.	Arii	Dotări
1.	Aria pentru activități comune	Masă computer, masă de birou (standard, dreptunghiulară, fără părți), masă ocupații (format modular), dulap cu rafturi pentru jucării/jocuri, cărți, dulap/rafturi materiale metodice, scaun birou, scaune copii, canapea, covor, module moi, tablă de perete, tablă cu magnet, tablă pentru postere
2.	Aria pentru activități de consiliere	Masă de birou (standard, dreptunghiulară, fără părți), dulap/rafturi, fotoliu capitonat, scaun birou, casetofon, computer, mape pentru documente, cărți, materiale didactice (CD-uri, DVD-uri, creioane colorate, pixuri, carioca etc.)
3.	Aria pentru terapie logopedică	Masă de birou, masă pentru copil (standard, dreptunghiulară, fără părți), dulap/rafturi scaun birou, oglindă, dulap pentru documentație, cărți, materiale didactice etc.

4.	Aria pentru kinetoterapie	Bare paralele mobile, suport metalic pentru bara de balet sau reeducare a mersului, baston pentru gimnastică, minge din cauciuc cu țepi, role din PVC, din burete cu duritate mare, saltea de gimnastică, pliabilă în trei etc.
5.	Aria de dezvoltare senzorială/relaxare	Echipament de dezvoltare senzorială, covor, aparat de stimulări optice etc.

3.3 Programul de dezvoltare *Modernizarea organizării învățământului general prin crearea unui mediu de orientare profesională în condițiile școlii rurale*

Tatiana POIAN, director, Școala Medie, s. Mălăiești, r. Grigoriopol
Olga CEAIKOVSKAIA, director adjunct, Școala Medie, s. Mălăiești, r. Grigoriopol

Aparatul noțional

ORIENTARE PROFESIONALĂ – alegerea profesiei sau orientarea spre o anumită profesie, care are loc prin intermediul unor activități motivate științific, îndreptate spre pregătirea tineretului pentru alegerea profesiei/ocupației (ținându-se cont de specificul personalității și de nevoia de cadre într-un anumit domeniu al economiei naționale) și spre sprijinirea acestuia pentru autodeterminare profesională și găsirea unui loc de muncă.

EDUCAȚIE PROFESIONALĂ – dotarea elevilor cu cunoștințe privind specificul socioeconomic și psihofiziologic al diferitelor profesii, condițiile alegerii corecte a unei profesii; formarea unei atitudini pozitive față de tipuri diferite de activitate profesională și obștească, precum și a unor intenții profesionale motivate, bazate pe conștientizarea nevoilor socioeconomice ale statului și a propriilor posibilități psihofiziologice.

DIAGNOSTIC PROFESIONAL – examinarea și evaluarea posibilităților profesionale potențiale ale persoanei pentru a stabili nivelul de corespundere a candidatului la funcțiile preconizate. Scopul diagnosticului profesional rezidă în asigurarea corespunderii cât mai exacte a lucrătorului la cerințele unui loc de muncă concret. Calitățile profesional importante ale lucrătorului se examinează cu ajutorul următoarelor metode: de chestionar, instrumentală și de testare.

ADAPTARE PROFESIONALĂ – adaptarea persoanei la cerințele profesiei și condițiile de muncă, însușirea normelor tehnico-productive și sociale de comportament necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de serviciu.

AGITAȚIE PROFESIONALĂ – influențarea activă a elevilor (sau a altor grupuri de persoane) cu scopul de a-i determina să aleagă profesiile de care are nevoie piața

muncii, cu condiția corespunderii calităților psihofiziologice ale personalității.

PROFESIOGRAFIE – tehnologia studierii cerințelor înaintate de profesie calităților personale ale lucrătorului/candidatului la funcție, capacităților psihice, posibilităților fizice etc.

CONSULTARE PROFESIONALĂ – proces de acordare a ajutorului psihologic sub formă de consiliere, în cadrul căruia se realizează orientarea profesională.

PROPEDEUTICA (din gr. *propaidéuō, instruiesc în prealabil*) – introducere într-o anumită știință, curs prealabil, prezentat sistematic într-o formă condensată și simplificată.

PIAȚA MUNCII – sfera formării cererii și ofertei forței de muncă (a serviciilor de muncă). Majoritatea populației muncitoare obține lucru și venituri prin intermediul pieței muncii. Piața muncii se regulează prin cererea și oferta forței de muncă.

AUTODETERMINARE – înțelegerea sinelui, a propriilor posibilități și tendințe, înțelegerea propriului loc în societatea umană și a propriei meniri în viață. Autodeterminarea profesională se referă la alegerea profesiei, iar autodeterminarea personală ține de formarea viziunii asupra vieții.

SOCIALIZARE – procesul integrării individului în sistemul societății, intrarea în mediul social prin însușirea normelor sociale, a regulilor și valorilor, cunoștințelor, deprinderilor care permit activitatea în cadrul societății.

STATUT SOCIAL – poziție socială ocupată de către individul social sau grupul social în societate sau într-un subsistem social luat aparte. Se determină după anumiți indicatori specifici pentru societatea respectivă; indicatorii pot fi economici, etnici, de vârstă etc. Statutul social se caracterizează prin posibilități de putere și/sau avere, mai rar – prin abilități sau deprinderi specifice, carismă, nivel de studii.

SISTEM (din gr. *σύστημα* – întreg compus din părți; combinație) – mulțime de elemente care se află în legătură unul cu celălalt, creând o combinație; unitate.

1. Analiza situației

”Cât e de bine dacă omul are posibilitatea de a-și alege profesia nu după necesitate, ci după înclinațiile sale sufletești.”

(A. Apșeroni)

De regulă, absolvenții școlilor rurale sunt limitați în posibilitatea de a participa la activități legate de forme noi și moderne de orientare profesională (de exemplu, expoziții tehnologice, master-class-uri, vizite și stagii la incubatoarele de afaceri etc.). Însuși spațiul școlii este puțin potrivit pentru a le permite să-și proiecteze în mod practic activitatea. Pedagogii nu posedă suficiente competențe pentru a organiza și prezenta proiectele elevilor. Aceste piedici rezultă în faptul că elevii își aleg viitoarea profesie fără a se gândi bine sau la întâmplare, ceea ce diminuează nivelul socializării personale.

Pentru a soluționa această problemă, planificăm:

- să creăm un sistem de orientare profesională eficientă, care va contribui la formarea la adolescenți și tineri a unei autodeterminări profesionale în con-

formitate cu dorințele, aptitudinile, specificul individual al fiecăruia și ținându-se cont de situația socioculturală și economică de la noi.

În urma analizei situației, planificăm:

- să creăm un sistem de orientare profesională a elevilor prin activitate la clasă și extracurriculară;
- să asigurăm educația profesională, diagnosticul profesional și consilierea profesională a elevilor;
- să formăm la elevi cunoștințe despre ramurile gospodăriei naționale, organizarea producerii, utilajul modern, profesiile de bază, cerințele acestora față de personalitate, căile de continuare a studiilor și de pregătire profesională;
- să elaborăm forme și metode de parteneriat social între instituțiile de învățământ vocațional și cele de învățământ mediu general privind autodeterminarea profesională a tinerilor;
- să elaborăm un mecanism de facilitare a găsirii posturilor de muncă de către absolvenții învățământului mediu general;
- să formăm un spațiu informațional unic de orientare profesională.

2. Actualitatea

Complexitatea proceselor socioeconomice legate de tranziția în sfera relațiilor de piață are un impact considerabil asupra educației tinerilor și autodeterminării lor profesionale. Crește numărul celor neangajați în câmpul muncii și în studii. Întreprinderile au rezerve față de tineri și frecvent aceștia se dovedesc a fi nesolicitați pe piața muncii.

Analizele scot în evidență faptul că, deși se păstrează prestigiul studiilor superioare și vocaționale, elevii claselor liceale sunt mai orientați spre structuri comerciale și antreprenoriat.

Carierea profesională este treptat înlocuită cu cea antreprenorială, ceea ce blochează posibilitatea ca tinerii să se realizeze la nivel profesional. În același timp, se nivelează valoarea specializărilor muncitorești, care rămân însă foarte căutate.

Perspectivile de angajare arată că elevii claselor superioare își imaginează piața muncii cu totul altfel decât aceasta este în realitate. Astăzi, metodele tradiționale de orientare profesională, a căror esență constă în invitarea tinerilor să ocupe locuri de muncă vacante, de regulă neprestigioase, nu-și mai au rostul.

În condițiile contemporane, autodeterminarea profesională presupune alegerea unei cariere, a unei sfere de aplicare și autodezvoltare a capacităților, precum și formarea unei atitudini conștiente față de condițiile socioculturale și profesional-productive. De aceea, este necesar a perfecționa sistemul de orientare profesională în învățământul mediu, pentru a-l aduce în conformitate cu cerințele zilei de azi.

3. Baza tehnico-materială a școlii

Pentru a moderniza învățământul mediu general și a crea condițiile necesare realizării orientării profesionale, trebuie îmbunătățită baza tehnico-materială a școlilor.

Dotarea cabinetului de muncă este nesatisfăcătoare. Lipsesc mașinile de cusut, utilajul pentru prepararea bucatelor, frigiderul, vesela. Dotarea cabinetului de educație tehnologică este și ea nesatisfăcătoare. Tot utilajul este învechit, nu corespunde cerințelor moderne.

Pentru organizarea lucrului de orientare profesională a elevilor, este nevoie de a echipa adecvat aceste cabinete și a amenaja un cabinet aparte, care va fi înzestrat cu utilajul și mobilierul necesar.

Dotare	Cantitate
Printer „3 în 1”	1
Proiector multimedia	1
Laptop	1
Printer color	1
Rolă	1
Mașină de cusut	4
Ceainic electric	1
Serviciu de ceai	2
Serviciu de masă	2
Față de masă	2
Veselă pentru rolă	5
Tigaie	2
Dulap	2
Masă	2
Scaun	12
Masă pentru lăcătuș	2
Aparat electric de pirogravat	10
Bancă de tâmplărie pentru elevi	2
Strung pentru lemn	2
Strung universal pentru așchierea metalelor	2

4. Principalele direcții ale sistemului de activități programatice

În vederea modernizării organizării învățământului mediu general prin crearea unui sistem de orientare profesională în contextul școlii rurale, Programul preconizează următoarele direcții de activitate:

1. *Educația profesională* a pedagogilor, părinților, elevilor prin intermediul activității de studiu și extracurriculare, în scopul extinderii ideii lor despre piața muncii;

2. *Diagnostic și consiliere* pentru adolescenți, în scopul unei alegeri conștiente a viitoarei profesii;
3. *Interacțiunea cu întreprinderile*, în scopul unificării eforturilor instituțiilor interesate de crearea unui sistem eficient de orientare profesională în școala medie;
4. *Adaptarea profesională* în scopul asigurării funcționării sistemului de contribuție la angajarea tineretului în câmpul muncii.

Formele activității se determină conform specificului de vârstă.

Etapă	Specificul de vârstă	Formele muncii de orientare profesională
Propedeutică: cl. I – a IV-a	Sensibilitate sporită la efecte și influențe externe. Activitatea principală – studiile. La achiziționarea cunoștințelor, deprinderilor, abilităților sunt conduși de interes, curiozitate, dorința de a obține aprobarea adulților. Este insuficient dezvoltată voința, gândirea are un caracter intuitiv-acțional. Autoaprecierea și încrederea de sine se formează sub influența adulților. Copilul trebuie să conștientizeze importanța și utilitatea muncii sale.	Povestiri cu exemple despre profesii preferate de elevi; un interes deosebit îl trezește munca părinților. Simularea prin joc a profesiilor, jocuri de rol. Metodologia <i>Ce aș vrea să devin</i>. Desenează ce ai vrea să devii, adaugă o inscripție explicativă sub desen. Educație profesională: - întâlniri ale copiilor cu măștri ai profesiilor (bunici); - concurs al unor desene dedicate muncii, expoziție cu obiecte confecționate de copii; - carnavaluri cu uniforme; - compuneri la tema <i>Aș vrea să învăț să...</i> - jocul <i>Al cui este instrumentul?</i> - sarcini de lucru <i>Ce profesii locuiesc în casa noastră?</i> Subiecte pentru orele de dirigiență: - <i>Cine lucrează în școala noastră?</i> (excursie) - moment practic: <i>Cum să ne organizăm corect locul de muncă?</i> - convorbire: <i>Obligațiile tale de muncă la școală și acasă;</i> - tur al atelierelor școlare; - convorbire: <i>Ocupația mea preferată în timpul liber.</i>

De căutare: clasele a V-a – a VII-a	Se formează simțul maturității. Adolescenții caută să se afirme în colectiv. Se formează baza morală a comunicării. Pentru autodeterminarea profesională au însemnătate formele de activitate social utilă legate de manifestarea carității, a grijii pentru alții, pentru cei mai mici și persoanele de vârstă a treia. Este o vârstă sensibilă pentru formarea cunoștințelor, deprinderilor, abilităților profesional orientate.	- Întâlniri cu persoane interesante (profesioniști); - excursii; - jocuri de rol; - concursuri; - activitate practică, în folosul comunității; - întreprinderile orașului/raionului, țării noastre (marșuri turistice, excursii); - activitatea <i>Orice muncă merită respect</i>.
Perioada dezvoltării autodeterminării profesionale: clasele a VIII-a – a IX-a	Perioada dezvoltării autodeterminării profesionale, personalizarea tendințelor de alegere a profesiei. Indicatorul nivelului suficient de autodeterminare este autoaprecierea adecvată.	- Discipline opționale, lecții de educație tehnologică, lucrul cu psihologii școlari; - informații despre profesiile practicate în gospodăria națională, perspectivele perfecționării profesionale și de educație continuă; - familiarizarea cu regulile alegerii profesiei; - formarea abilității de a-și evalua adecvat specificul personalității în conformitate cu cerințele profesiei alese.
Elevii claselor a X-a – a XI-a	Perioada precizării statutului social-profesional. Devine acută problema alegerii profesiei, a instituției de învățământ/cursurilor de pregătire. Accentul trebuie făcut pe aspectul axiologic al autodeterminării. Pentru băieți este actuală chestiunea serviciului militar.	Discuții: <i>Ziua pre-recrutului, Alegerea mea</i> etc. Exersarea competențelor de prezentare și avansare a propriei candidaturi pe piața muncii (scrierea CV-ului, interviul de angajare, cum se caută un loc de muncă, unde se pot găsi informații despre posturi vacante).

Activități pentru realizarea *Programului de orientare profesională*

Activitate		Persoane responsabile	Distribuire
1.	Elaborarea și aprobarea programei de orientare profesională a elevilor.	Directorul adjunct pentru educație	Pagina web pentru profesori
2.	Crearea bazei de date despre instituții de învățământ.	Pedagogul social	Pagina web al școlii
3.	Consiliu instructiv-metodic cu profesorii, diriginții, serviciul psihopedagogic pentru determinarea rolului lor în sistemul muncii de orientare profesională a elevilor și planificarea activității.	Directorul adjunct pentru educație	Pagina web pentru profesori
4.	Elaborarea orelor de dirigenție, a jocurilor, recomandărilor pentru diriginți și profesori privind realizarea programei de orientare profesională a elevilor.	Pedagogul-organizator	Pagina web pentru profesori
5.	Seminar pentru învățătorii de clase primare cu tema <i>Planificarea și organizarea orientării profesionale în școala primară</i> .	Metodistul școlar	Ziarul raional <i>Drujba</i>
6.	Master-class cu profesorii privind utilizarea metodelor moderne și TIC pentru orientarea profesională a elevilor.	Administrația școlii	Ziarul republican <i>Adevărul nistrean</i>
7.	Organizarea în sala de lectură a expozițiilor tematice legate de orientarea profesională a elevilor.	Bibliotecarul școlii	
8.	Elaborarea recomandărilor metodice privind orientarea profesională pentru elevi, pedagogi și părinți: – Psihologia alegerii profesiei – Utilizarea tehnicilor de joacă în lucrul de orientare profesională	Administrația școlii	Pagina web al profesorilor

	– Educația de muncă drept condiție a eficienței orientării profesionale a elevilor claselor superioare – Contradicțiile autodeterminării profesionale.		
9.	Consiliu profesoral de evaluare a activității în sistemul orientării profesionale	Directorul școlii	Pagina web a profesorilor

1.	Excursii la întreprinderi.	Diriginții	Pagina web a școlii
2.	Excursii la instituțiile de învățământ din or. Tiraspol.	Diriginții claselor a IX-a	Pagina web a școlii
3.	Iarmarocul profesiilor <i>Un pas spre viitor</i> .	Diriginții claselor a X-a – a XI-a.	Pagina web a școlii
4.	Activitatea <i>Un sat curat</i> .	Organizatorii; Consiliul Local al Copiilor și Tinerilor	Ziarul raional <i>Drujba</i>
5.	Participarea la expoziția-concurs raională de educație tehnologică.	Profesorii de educație tehnologică	Gazeta republicană
6.	Participarea la expoziția-concurs raională de cele mai bune lucrări de la lecțiile de educație tehnologică.	Profesorii de educație tehnologică	Gazeta republicană
7.	Integrarea elementelor de orientare profesională a elevilor la lecții.	Profesorii de discipline	Pagina web a profesorilor
8.	Întâlniri cu reprezentatii unor profesii interesante: <i>Istoria profesiei noastre</i> .	Diriginții	Pagina web a școlii
9.	Concursul proiectelor creative de prezentare a profesiei preferate.	Profesorii de educație tehnologică, diriginții, psihologul școlar și pedagogul social	Pagina web a școlii
10.	Jocuri de rol pentru elevi.	Diriginții, psihologul școlar, pedagogul social	Pagina web a profesorilor
11.	Organizarea <i>Zilei autoconducerii</i> în școală.	Administrația școlii	Pagina web a școlii

1.	<i>Meșterim noi – meșteresc părinții</i> (clasele I); <i>Profesiile țării mele</i> (clasele II); <i>Genealogia de muncă a familiei mele</i> (clasele III); <i>Oameni celebri ai satului nostru</i> (clasele IV); <i>Universul profesiilor</i> (clasele V); <i>Cum să-ți descoperi aptitudinile</i> (clasele VI); <i>Eu și viitoarea mea profesie</i> (clasele VII); <i>Cultura internă – garanție a afacerii reușite</i> (clasele VIII); <i>Formula succesului – o profesie în funcție de vocație</i> <i>Problemele autodeterminării profesionale a elevilor</i> (clasele IX); <i>Cum să te comporti în situații de conflict</i> (clasele X); <i>Căile pe care le alegem</i> <i>Autodeterminarea profesională, pregătirea de examenele de stat</i> (clasele XI).	Diriginții, bibliotecarul, psihologul școlar	Pagina web a școlii
1.	Ședințe cu părinții <i>Lumea copiilor și lumea adulților: puncte de contact;</i> <i>Studierea înclinațiilor și aptitudinilor copiilor;</i> <i>Fișuică pentru părinți; Ajutor la pregătirea de examene;</i> <i>Adunarea cu părinții pentru viitorii elevi ai clasei a X-a.</i>	Diriginții, psihologul școlar, administrația școlii	Pagina web a școlii
2.	Adunarea cu părinții la nivel național cu tema <i>Viitorul nostru sunt copiii noștri.</i>	Administrația școlii	Pagina web a școlii
3.	Sondaje, chestionare pentru părinți.	Diriginții, psihologul școlar	Pagina web a școlii
1.	Organizarea activităților extracurriculare pentru elevi în afara școlii (participarea la concursuri, expoziții, proiecte): - activități colective de creație; - activități de curățare și amenajare a teritoriului de lângă școală;	Diriginții	Pagina web a profesorilor

	- activitatea colectivă de creație <i>Școala mea</i>; - expoziția <i>Darurile toamnei</i>.		
2.	Consilierea și testarea elevilor claselor a VIII-a – a IX-a: - <i>Harta intereselor</i>; - <i>Înclinații și orientări profesionale</i>; - Chestionarul <i>Interese profesionale</i>.	Psihologul școlar	
3.	Consilierea părinților privind orientarea profesională.	Diriginții claselor a IX-a – a XI-a, psihologul școlar, pedagogul social	Pagina web a școlii

5. Monitorizarea calității lucrului de orientare profesională

Dărilor de seamă ale diriginților privind orientarea profesională a elevilor.	2018-2021	Metodistul
Analiza corespunderii intențiilor profesionale ale elevilor cu participarea lor la cercuri, secții, ore facultative și opționale.	2018-2021	Pedagogul social
Consiliul profesoral cu tema: <i>Implementarea formelor inovatoare de lucru în cadrul orientării profesionale</i> .	O dată la trei ani	Administrația școlii
Monitorizarea socializării elevilor.	Luna septembrie a fiecărui an	Administrația școlii
Chestionare pentru părinți privind activitatea școlii în domeniul orientării profesionale.	Anual	Psihologul școlar, pedagogul social

6. Rezultatele anticipate

1. Lucrul de orientare profesională cu elevii învățământului mediu general și vocațional se va realiza în baza unui sistem de forme, metode și mijloace de influență inovatoare, al căror obiectiv principal va fi formarea contextului necesar alegerii conștiente a profesiei.
2. Sistemul presupune crearea unor condiții egale pentru obținerea serviciilor de orientare profesională, independent de vârstă, sex, naționalitate și credințe.
3. Realizarea activităților planificate va asigura accesibilitatea informației pentru elevi, părinți și comunitate, ceea ce este necesar pentru alegerea specialității și a formei de instruire în instituțiile de educație vocațională.

4. La baza activității vor sta interesele și posibilitățile personale, caracterul umanitar al orientării profesionale.
5. În cursul realizării programului se va asigura unitatea scopurilor, respectarea consecutivității și continuității activităților de orientare profesională din partea tuturor participanților și organizatorilor.

3.4 Programul de dezvoltare *Dezvoltarea tehnologiilor informaționale în sistemul educației și sportului*

Andrei NICOLAEV, director, A. O. *Rodoliubeț*, s. Parcani, r. Slobozia
Mihail GOLOTIN, antrenor, Școala de șah *Saliut*, or. Râbnița

1. Concepte

TIC constituie o sferă în proces de dezvoltare.

TIC reprezintă un mijloc de comunicare și interacțiune (pentru comunitate, profesori, tehnologii).

TIC este un mijloc de popularizare a educației și sportului în rândul populației, precum și de interacțiune între părțile implicate (părinți, profesori, elevi, comunitate).

TIC este un mijloc de dezvoltare a personalității.

TIC oferă motivare în plus pentru ca tineretul să se ocupe de sport și studii.

TIC înseamnă educație interactivă, sub formă de joc.

TIC permite evaluarea rapidă a cunoștințelor/calității.

TIC oferă acces larg la baze de date, confort și comoditate în învățare.

TIC înseamnă rapiditate în procesul de căutare a informației, acces la distanță.

2. Analiza situației

- a. Învățământul contemporan nu se poate dezvolta fără utilizarea TIC. De aceea, este nevoie de a construi un sistem complex de instruire a profesorilor și a elevilor; de a iniția instruirea copiilor și a tinerilor în acest domeniu de la cea mai timpurie vârstă, urmează a fi instruiți și adulții.
- b. Piața muncii are nevoie de specialiști care utilizează în munca lor TIC. Specialiștii ce au competențe în domeniu sunt mai căutați și mai avantajați în comparație cu ceilalți.

3. Cadrele

3.1. Vârsta medie a profesorilor de TIC este de peste 40 de ani.

3.2. Cadrele didactice tinere sunt mai bine pregătite, în timp ce profesorii mai în vârstă pot avea cunoștințe învechite.

3.3. Profesorii cu un nivel avansat de pregătire nu sunt motivați (de exemplu, prin premii); fluxul cadrelor este înalt.

3.4. Nu se oferă destule stagii (UE – 0%, Rusia – 5%, Transnistria – 15-20%).

3.5. Profesorii de alte discipline practic nu folosesc TIC în munca lor (aplică cel mult 10%).

Activități

- Trecerea în revistă a tuturor organizațiilor ce prestează servicii de formare în domeniul TIC.
- Aplicarea chestionarelor pentru cadrele didactice și evaluarea necesităților.
- Întocmirea listelor/registrelor/normativelor și a programului de instruire.
- Adaptarea și implementarea programului de instruire la niveluri diferite (ținându-se cont de grupurile-țintă).
- Elaborarea unui program de stagii în Transnistria, CSI, UE, invitarea experților de peste hotare.

4. Baza tehnico-materială

- 4.1. A realiza analiza utilajului tehnic al școlilor, reieșind din numărul de elevi și caracteristicile școlii (urbană/rurală, treapta de instruire, organele de conducere).
- 4.2. A realiza optimizarea continuă a tehnicii și reparația ei centralizată în incinta UST.
- 4.3. A asigura completarea deplină a cabinetului de informatică. A asigura accesul liber.
- 4.4. A implementa tehnica nouă (servele cu terminale/table interactive).
- 4.5. A realiza designul site-urilor instituțiilor de învățământ după un șablon unic; a elabora lista acestora.

5. Comunitatea

- 5.1. Pentru atragerea unui segment cât mai larg al comunității, este necesară prezentarea informației-tip în baza platformelor existente, unde toate instituțiile de învățământ își plasează informația.
- 5.2. La momentul de față, numai 20-25% din numărul total al instituțiilor de învățământ posedă site-uri; nici acestea nu sunt interactive.
- 5.3. Atragerea părinților prin intermediul TIC: site-uri, rețele sociale, servicii de mesaje (grupuri Viber, grupuri private pentru cadre didactice și părinți); utilizarea agendelor electronice.

6. Evaluarea succesului

Cantitativă:

- numărul de activități/participanți/evenimente/regiuni/răspândirea;
- diversitatea de cursuri/discipline care utilizează TIC în predare/învățare;
- numărul profesorilor instruiți.

Calitativă:

- evaluarea prin chestionarea profesorilor/elevilor;
- feedbackul părinților;
- existența platformelor pentru schimbul de experiență (centre de resurse, cercuri, cluburi).

7. Finanțe

- 7.1. Analiza furnizorilor de echipament și materiale (Ucraina, Moldova, Asia, Rusia)
- 7.2. Elaborarea bugetului pentru dezvoltarea TIC în instituții
- 7.3. Extinderea cheltuielilor bugetare pentru TIC
- 7.4. Elaborarea strategiei de atragere a mijloacelor din diverse surse (proiecte etc.)
- 7.5. Participarea statului și parteneriatul cu acesta
- 7.6. Antreprenoriatul
- 7.7. Donatorii
- 7.8. Servicii contra plată (cluburi, cercuri) și organizații specializate

3.5 Educația nonformală: realități și perspective strategice de dezvoltare

Viorica GORAȘ-POSTICĂ, dr. hab., prof. univ.,
Universitatea de Stat din Moldova

Aliona PALEGA, director, grad didactic I,
Școala Medie, s. Butor, r. Grigoriopol

Ecaterina MOISEI, director adjunct pentru educație,
Gimnaziul *P. Erhan*, s. Tănătari, r. Căușeni

Rita NEGRU-VODĂ, director, grad didactic II, grad managerial II,
Gimnaziul *D. Matcovschi*, s. Vadul-Rașcov, r. Șoldănești

Introducere. Educația nonformală este un element-cheie al culturii organizaționale a școlii și trebuie să se regăsească în misiune, viziune și în toate celelalte componente ale planului de dezvoltare strategică, inclusiv în planul operațional de activitate anuală. Toate componentele ei, când sunt elaborate/actualizate în mod participativ, cu implicarea tuturor profesorilor, elevilor, părinților, reprezentanților comunității, pot include și promova, pe termen lung, idei creative, cu statut inovațional, cel puțin în contextul local dat, și pot contribui la edificarea unei culturi școlare atractive și democratice. În literatura pedagogică, educația nonformală este descrisă ca ansamblul acțiunilor pedagogice proiectate și realizate într-un cadru instituționalizat extradidactic sau/și extrașcolar, constituit ca „o punte între cunoștințele asimilate la lecții și informațiile acumulate informal” [3, p. 232]. Aceasta valorifică activitatea de educație/instruire organizată în afara sistemului de învățământ, dar și în interiorul acestuia, sub îndrumarea unor cadre didactice specializate în proiectarea unor acțiuni educaționale care asigură realizarea corelației subiect/educator – obiect/educat la niveluri de flexibilitate complementare în raport cu resursele pedagogice formale. Educația nonformală sprijină, direct și indirect, acțiunile și influențele sistemului de învățământ, pe două circuite pedagogice principale:

A. *Un circuit pedagogic situat în afara clasei:*

- 1) Cercuri pe discipline de învățământ, cercuri interdisciplinare, cercuri tematice/transdisciplinare;
 - 2) Ansambluri sportive, artistice, culturale etc.;
 - 3) Întreceri, competiții, cursuri, olimpiade școlare.
- B. *Un circuit pedagogic situat în afara școlii:*
- 1) Activități perișcolare, organizate special pentru valorificarea educativă a timpului liber: cu resurse tradiționale – excursii, vizite, tabere, cluburi, universități populare, vizionări de spectacole (teatru, cinema etc.) și de expoziții etc.; cu resurse moderne – videotecă, mediatecă, discotecă; radio-televiziune școlară; instruire asistată pe calculator, cu rețele de programare nonformale etc.;
 - 2) Activități parașcolare, organizate în mediul socioprofesional, ca „soluții alternative” de perfecționare, reciclare, instruire permanentă, instituționalizate special la nivel de: presă pedagogică, radioteleviziune școlară; cursuri, conferințe tematice – cu programe speciale de educație permanentă etc.

Obiectivele pedagogice specifice educației nonformale completează resursele educației formale la nivelul unor coordonate „de vocație” (vezi De Landsheere, Viviane, 1992, pp. 556-557): sprijinirea elevilor cu șanse speciale/*minime/maxime* de reușită școlară, profesională etc.; stimularea dezvoltării personalității elevilor și a comunității educative locale, la niveluri de performanță și de competență superioare, relevante în plan intelectual, moral, tehnologic, estetic, fizic; valorificarea adecvată a strategiilor de proiectare-realizare a acțiunilor (de formare și de perfecționare profesională; de organizare a timpului liber; de alfabetizare funcțională a grupurilor sociale defavorizate).

Conținutul și metodologia educației nonformale evidențiază următoarele note specifice care apar la nivel funcțional-structural pe fondul unui *plus de flexibilitate* – realizat în raport cu educația formală – și *de deschidere* – asumat în raport cu educația informală:

- a) Proiectarea pedagogică *neformalizată*, cu programe deschise spre interdisciplinaritate și educație permanentă – la nivel *general-uman*, profesional, sportiv, estetic etc.;
- b) Organizarea *facultativă, neformalizată*, cu profilare dependentă de opțiunile elevilor și ale comunităților școlare și locale, cu deschideri speciale spre experiment și inovație;
- c) Evaluarea *facultativă, neformalizată*, cu accente psihologice, prioritar stimulativ, fără note sau calificative oficiale.

În Codul Educației al Republicii Moldova, educația nonformală este definită ca „ansamblul acțiunilor instructive proiectate și realizate într-un cadru instituționalizat extrașcolar, constituit ca o punte între cunoștințele asimilate la lecții și cunoștințele acumulate în contextul educației informale”, iar în articolul 123, cu titlul *Cadrul general al învățării pe tot parcursul vieții*, este stipulat că „învățarea pe tot parcursul vieții include activitățile de învățare realizate de o persoană pe parcursul vieții,

în scopul formării sau dezvoltării competențelor din perspectivă personală, civică, socială și profesională” (p. 1) și că ”învățarea pe tot parcursul vieții se realizează în contexte de educație formală, nonformală și informală” (p. 5).

În regiunea transnistreană, recent (26.06.2018), a fost creată și înregistrată Asociația de Educație Nonformală Continuă, din care fac parte mai multe ONG-uri educaționale din cadrul platformei Educație și Sport. De asemenea, a fost semnat un Acord de colaborare cu asociația omologă din Chișinău. În viitorul apropiat, se proiectează o conferință a membrilor asociațiilor în vederea diseminării practicilor pozitive și a ideilor de parteneriat dintre instituțiile de pe ambele maluri ale Nistrului.

Toate aceste deziderate au fost promovare și implementate, mai mult sau mai puțin, în instituțiile din partea dreaptă a Nistrului, în regiunea transnistreană însă PDS-ul nu a fost obligatoriu până în anul trecut, unele instituții îl aveau, dar nu era folosit ca un instrument de planificare și de dezvoltare a procesului educațional, cu atât mai mult a educației nonformale. Pe partea dreaptă a Nistrului, PDS-ul este un document obligatoriu pentru fiecare instituție de învățământ, fiind și parte indispensabilă a dosarului de concurs la postul de director, pe o perioadă de 5 ani. Dar, recunosc practicienii, nu întotdeauna acesta este suficient de funcțional, mai ales în cazul când în școală vine o persoană nouă în postul de director, uneori din afara instituției, nu întotdeauna este realist, și nici eficient pentru implementare, deoarece școala merge după alt PDS. Educația nonformală, cu elementele ei inovative, urmează să fie introdusă și valorificată în partea strategică și operațională a planului de dezvoltare instituțională, pentru a completa în mod armonios spectrul de obiective și activități curente ale școlii.

În continuare, vom analiza studiile de caz la capitolul dat în următoarele instituții: Școala medie Butor, Grigoriopol; Gimnaziul Tănătari, Căușeni; Gimnaziul *Dumitru Matcovschi*, Vadul-Rașcov, Șoldănești; Școala sportivă raională Criuleni.

Analiza situației curente, în calitate de context educațional, în general, și de educație nonformală, în particular, remarcă mai multe elemente comune: creșterea în fiecare an a numărului de copii rămași fără supravegherea părinților și al celor din familiile social-vulnerabile; buget insuficient pentru acoperirea, deseori, a unor cheltuieli minime de desfășurare a unui cerc sau de inițiere a unui club al copiilor și/sau al părinților; creșterea sensibilă a numărului de școli mici cu buget modest, de exemplu: Tănătari – 258 de elevi la o populație de apr. 3000 de locuitori; Vadul-Rașcov – 177 de copii la o populație de apr. 2000 de locuitori; Butor – 232 de copii la 2700 de locuitori, dar și profesori insuficient motivați să se lanseze în activități suplimentare sau de voluntariat pentru realizarea și dezvoltarea educației nonformale.

Actualitatea educației nonformale în contextele în care activează instituțiile educaționale și sportive de pe ambele maluri ale Nistrului este dictată, în primul rând, de avantajele acesteia în mediul rural, legate de dezvoltarea societății și interesele copiilor și părinților. De asemenea, putem menționa rolul tot mai sporit al activităților organizate după ore, în școală sau în afara ei, cu caracter educativ sau

sportiv, în condițiile în care paleta de interese s-a diversificat și s-a lărgit în mod considerabil. În era informației și a tehnologizării, a globalizării și a evoluției accelerate a tuturor domeniilor vieții, educația nu se mai poate limita la timpul și conținutul prevăzut de curriculumul oficial, ci reclamă extinderi și adaptări continue la provocările survenite în ariile de preocupări ale beneficiarilor săi, dar și la cerințele specifice față de dezvoltarea comunităților din care facem parte și pe care ne dorim a le adapta la nevoile curente și prin propria contribuție.

Instruirea/formarea continuă a cadrelor pentru realizarea calitativă a educației nonformale urmează să includă recomandări metodice actualizate, abordate inclusiv de manieră practică și interactivă, la un ansamblu tot mai larg de activități, printre care, raportate la beneficiarii-cheie, se regăsesc:

Elevi	Părinți	Profesori	Comunitate
• Evenimente educaționale și sportive comune; • Festivaluri școlare; • Marșuri turistice; • Excursii tematice; • Flashmob-uri; • Activități de fundraising; • Master-class-uri; • Activități ecologice, de caritate etc.	• Activități comune cu copiii și profesorii, de exemplu: <i>Toată familia acasă</i>; • Ziua ușilor deschise; • Școala/Universitatea părinților; • Târguri și activități de caritate; • Sărbătoarea mamelor, taților, bunicilor etc.	• Programe de instruire; • Vizite tematice pentru schimb de experiență; • Ateliere de lucru; • Evenimente comune cu părinții, elevii, comunitatea etc.	• Acorduri specifice de colaborare cu agenții comunitari; • Activități comune cu elevii, părinții și profesorii; • Activități de informare și sensibilizare vizavi de soluționarea diverselor probleme; • Târguri și expoziții; • Master-class-uri ale meșterilor populari etc.

Informația pentru promovarea acestor activități este plasată pe pagina web a instituțiilor, pe conturile de Facebook, pe bloguri, dar și pe posterele și panourile informaționale din școli și din localitate, în pliante, ziare raionale etc., deoarece posibilități promoționale sunt destul de multe.

Baza materială a școlilor pentru realizarea educației nonformale. La general vorbind, nu există instituție educațională sau sportivă ai căror profesori sau elevi să spună că baza tehnico-materială este asigurată la un nivel înalt și poate răspunde complet necesităților și intereselor acestora legate de educația nonformală.

Școala medie Butor (dispune de un edificiu construit în 1928, renovat parțial pe etape, 2 clase și azi învață în localul grădiniței). Pentru educația nonformală, oferă: cabinet de educație tehnologică pentru băieți și fete, nerenovat, dar funcțional, în condiții acceptabile, materia primă fiind mai mult adusă de copii și profesor, specialiști calificați există; primăvară și toamna se parcurge modulul

de muncă agricolă, iar iarna se activează în ateliere; s-a păstrat tractorul, care este un obiect de studiu în clasele a X-a – a XI-a; biblioteca este învechită, predomină cărțile cu caractere rusești; sala de calculatoare are doar 5 calculatoare vechi, dar funcționale, s-a înnoit mobilierul. Câțiva elevi au avut ideea de a iniția o sală de fitness, o sală de trântă și de dans, care au fost deschise în localul Casei de cultură, în baza unor proiecte cu finanțare externă. Cercul de floristică își desfășoară activitatea, dar, deocamdată, nu este asigurat cu spațiu, echipamente, materie primă.

Gimnaziul Tănădari, Căușeni (640 de locuri; a fost dat în exploatare în 1975 și reparat capital în 2006, jumătate din spațiu fiind, la moment, liber). Pentru activitățile artistice cu caracter folcloric, instituția dispune de conducător muzical calificat, costume naționale pentru 15 fete și 10 băieți, sală de festivități renovată și amenajată, echipament de sonorizare, posibilități de a evolua la Casa de cultură din localitate etc.; pentru activitățile sportive: sală renovată și dotată cu echipament modern, profesor calificat; pentru cercurile de artă decorativă, pictură și croșetare, în afară de specialist calificat, instituția pune la dispoziție un cabinet de educație tehnologică dotat, dar materia primă este procurată de părinți; fiecare sală de clasă are un calculator conectat la Internet.

Gimnaziul Dumitru Matcovschi, Vadul-Rașcov, Șoldănești (640 de locuri; clădirea a fost dată în exploatare în 1969 și reparată parțial în 2013 și 2016): sală sportivă dotată cu cele necesare; cabinet de educație tehnologică, 50 la sută din costurile pentru materie primă sunt asigurate din bugetul școlii; specialiști calificați, costume naționale, transport școlar; spații suficiente și pentru realizarea altor activități extracurriculare; nu există specialist de educație muzicală și coregrafie; instituția este deschisă și dispune de spații pentru inaugurarea în localitate a filialei Școlii sportive raionale și a Școlii de arte.

În concluzie: Subliniem că instituțiile educaționale și sportive dispun de condiții tehnico-materiale satisfăcătoare pentru dezvoltarea strategică a educației nonformale, dar acestea sunt reduse și axate pe copii, părinți și comunitate; profesorii, ca beneficiari, sunt implicați foarte puțin și nesemnificativ. Cu statut de recomandare, evident că e nevoie de fonduri suplimentare pentru modernizarea condițiilor și a echipamentului, dar și de spații amenajate – inclusiv pentru adulți și tineri, ca să practice un mod sănătos de viață (de exemplu, o sală de fitness), de ateliere de creație, de meserii, la a căror activitate să participe și membrii comunității. Bibliotecile școlare sunt bine asigurate, dar și ele au nevoie de dotări tehnice suplimentare, pentru a fi transformate în centre de resurse, după modelul Novateca. Ca instituția să poată căpăta statutul de școală comunitară, care se implică masiv și în educația adulților, a tinerilor, urmează să atragă fonduri și să formeze cadrele didactice și manageriale pentru a lucra și cu aceste categorii de vârstă, de vreme ce numărul de copii scade de la an la an. O șansă mare ar fi și inițierea unor asociații obștești, implicarea agenților economici și a absolvenților în acțiuni de acest gen.

Parteneriatul cu comunitatea în realizarea educației nonformale favorizează accesul a tot mai mulți copii, inclusiv a celor din familii social-vulnerabile, ajută la asi-

gurarea unor condiții elementare, dar, uneori, chiar avansate pentru desfășurarea acestora.

Școala din Butor are o practică bună de sprijin cu transport pentru copii din partea lui Sheriff Tiraspol, acesta contribuie și la reparația anuală a instituției. Recent, din proiectul sprijinit de PNUD, s-a construit o anexă pentru cantină. Administrația raională și locală, direcția raională de învățământ colaborează eficient cu instituția. Anul trecut, de exemplu, aceasta a primit de la direcție o mașină de tocat și un frigider pentru bucătărie. Menționăm că școala nu are buget propriu: ca și pe malul drept, acesta este distribuit de autoritățile centrale.

Gimnaziul Tănătari are următorii parteneri: agentul economic SRL *Fakira*, care, de 2 ani, donează copiilor premianți cadouri la diverse activități; de asemenea, de Anul Nou – dulciuri, de Ziua sportivului – inventar sportiv, de 1 iunie – organizează distracții pentru copii. Asociația Culturală *ASTRA*, despărțământul *M. Kogălniceanu*, Valul lui Traian, Tighina, organizează tabere și excursii pentru copii și adulți în România; APL-ul oferă cadouri, diplome, premii, transport pentru diferite activități. Școala are un Acord de parteneriat cu Federația republicană de fotbal, care i-a pus la dispoziție inventar și îmbrăcăminte, în sumă de 10 mii de lei.

Gimnaziul *D. Matcovschi*, Vadul-Rașcov, Șoldănești, are câțiva parteneri: în primul rând, SRL *Skofield*, care, mai bine de 12 ani, donează elevilor din clasa întâi genți cu rechizite școlare, le oferă premii la finele anului școlar în valoare totală de 5 mii de lei. Direcția de Învățământ Șoldănești și Consiliul Raional, din componenta raională, a oferit peste 2 mln. de lei pentru schimbarea sistemului de încălzire și a acoperișului școlii. Cu C.E. PRO DIDACTICA se colaborează în proiectul *Cultura bunei vecinătăți*, de 4 ani, instituția beneficiind de suport didactic pentru această disciplină opțională. A.O. *Info Terra* a fost prima care a instruit personalul instituției în managementul proiectelor. Se colaborează și cu ONG-ul local *Casa de acasă*, dar și cu Casa-muzeu *D. Matcovschi*, cu APL-ul etc.

Școala sportivă raională Criuleni are semnate acorduri de colaborare cu federațiile sportive de: lupte libere, box, volei, fotbal, handbal, atletică ușoară, tenis de masă, lupte greco-romane, judo, orientare sportivă și turism pedestru.

Recomandăm fortificarea parteneriatelor, ca o componentă funcțională a PDȘ-ului, mai ales prin încheierea unor acorduri specifice de colaborare, în care să fie precizate responsabilitățile și beneficiile fiecărei părți, pe un termen de minim 1-3 ani.

Evaluarea punctelor forte, a perspectivelor, a riscurilor și a vulnerabilităților în realizarea educației nonformale prin tradiționala analiză SWOT, efectuată în echipă cu cadrele didactice și manageriale, a revelat următoarea situație, cu numeroase aspecte similare:

Puncte forte • Majoritatea cadrelor didactice sunt pregătite pentru realizare acesteia; • Existența unor parteneriate locale și regionale viabile care sprijină ENF; • Părinți interesați și copii motivați pentru ENF; • Performanțe la concursuri raionale, republicane, care demonstrează potențial de ENF; • Condiții favorabile în școli; • Etc.	Puncte slabe • Bugetele mici din școlile rurale cu puțini elevi nu permit extinderea oportunităților de ENF; • Numărul de ore pentru cercuri redus, cauzat inclusiv de numărul mic de copii; • Baza materială insuficientă pentru dezvoltarea ENF; • Lipsa echipamentului, a vestimentației potrivite; • Mijloace financiare insuficiente pentru deplasarea și întreținerea copiilor la concursuri, competiții sportive; • Bariere politice și lingvistice pentru manifestarea copiilor; • Etc.
Oportunități/Perspective • Proiectele cu finanțare externă oferă șanse în plus pentru dezvoltarea personală și profesională a cadrelor, dar și a copiilor și pentru baza tehnico-materială a instituțiilor; • Colaborarea cu alte școli din țară și de peste hotare, inclusiv prin semnarea unor acorduri specifice de parteneriat; • Posibilități de formare continuă a cadrelor în domenii noi; • Șanse de colaborare cu asociații și instituții de profil din țară și de peste hotare (federațiile sportive de profil, cu organisme internaționale – Corpul Păcii, Alianța Franceză), fundații și asociații culturale; • Etc.	Riscuri/Temerii • Numărul mic de copii cauzează neeligibilitatea școlilor mici în proiecte cu fonduri bugetare mai mari; • Exodul copiilor cu potențial din școlile mici în cele mari, care devin mai atractive pentru ei și pentru părinți; • Pasivitatea unor agenți comunitari (biserica, agenții economici, APL-ul); • Distribuirea bugetului din componența raională pe criterii politice; • Formalitățile de trecere de pe un mal pe altul al Nistrului, când se organizează evenimente sportive, culturale comune; • Lipsa de perspective de studii și angajare a copiilor, vorbitori de limbă română din regiunea transnistreană; • Migrația continuă a familiilor peste hotare; • Îmbătrânirea cadrelor didactice și lipsa de atractivitate a ocupației conducătorului de cerc, de voluntar pentru activitățile cu tinerii și copii; • Etc.

Printre instrumentele cele mai uzuale în evaluarea necesităților elevilor sunt chestionarele, inclusiv cele on-line, anchetele, interviurile focus-grup, interviuri în profunzime (cu agenții comunitari, meșterii populari etc.).

Bugetul existent/de facto și cel necesar ca atare pentru realizarea educației nonformale. De exemplu, conform planului cadru, în Gimnaziul *D. Matcovschi* sunt 9 ore de cerc pentru lucru extrașcolar și 8 ore pentru secțiile sportive (dacă în școală

sunt până la 240 de elevi) aceste ore costă după buget aproximativ 2700 lei/lună. Lucrul extrașcolar și extracurricular este dirijat de directorul adjunct pentru educație, dacă în licee există o unitate, în gimnazii, de obicei, 0,5 unitate, cu un salariu de 2560 lei/lună. La clasă, activitatea extrașcolară este dirijată de diriginte, remunerat cu 180 lei lunar, 1620 în total per instituție. În plus, mai sunt planificați 2000 lei pentru deplasarea elevilor la competiții sportive, concursuri, festivaluri. Elevii primesc premii, diplome din sponsorizări. Și părinții contribuie la cheltuielile pentru excursii, spectacole, reprezentații de circ ambulant în instituție.

Concluzii și recomandări metodice pentru optimizarea educației nonformale cu caracter inovațional, pentru consolidarea dezvoltării strategice a instituțiilor și apropierea celor două maluri, pentru asigurarea durabilității, sunt necesare mai multe acțiuni:

- Introducerea componentei *educație nonformală* ca element indispensabil al PDS-ului și, prin aceasta, plasarea ei printre prioritățile de dezvoltare strategică a instituției în următorii 3-5 ani;
- Încheierea unui Acord de colaborare între cele 4 instituții pentru ameliorarea *educației nonformale* și instituționalizarea schimbărilor inițiate;
- Organizarea unui festival școlar al educației nonformale;
- Proiecte comune inițiate și implementate pe termen lung;
- Vizite de lucru pentru schimb de experiență în țară și peste hotare;
- Sărbători comune în fiecare localitate, cu elemente de promovare a educației nonformale pentru toate categoriile de vârstă din comunitate;
- Excursii tematice cu profesorii și elevii;
- Activități nonformale comune: marșuri turistice, excursii, activități ecologice: *Un mal curat de la sat la sat*;
- Schimb sistematic de experiență și de practici pozitive între cadrele didactice și manageriale, inclusiv asistențe la ore și la activități extracurriculare etc.

Extindere:

Înfrățire cu școli din alte țări.

Bibliografie:

1. Cristea S. Dicționar de pedagogie. Chișinău-București, Editura Litera-Litera Internațional, 2000.
2. Goraș-Postică V., Nahaba L. (coord.) Comunități școlare în acțiune pentru educația nonformală. Experiențe de succes. Chișinău, C.E. PRO DIDACTICA, 2012.
3. Văideanu G. Educația la frontiera dintre milenii. București, Editura Politică, 1988.

Notă: Proiectul a fost elaborat de o echipă de inițiativă din instituțiile vizate și a fost depus la concursul organizat de PNUD în 2017 și nu a fost eligibil, inclusiv din lipsa unui ONG funcțional, care să gestioneze proiectul.

Anexa 1

Programul de granturi mici Formular de aplicare

1. Informație despre proiect			
1.1. Denumirea deplină a entității solicitante	Asociația obștească <i>CoNatal-Neo</i>		
1.2. Titlul proiectului	EDUCAȚIE PRIN ȘI PENTRU CULTURĂ		
1.3. Durata proiectului	Data începerii:	01.08.2017	Data finalizării: 28.02.2018
1.4. Locația proiectului	.		
1.5. Suma solicitată din partea SCBM, în EURO (€)	1998 euro		
2. Informație despre solicitant			
2.1. Adresa poștală			
2.2. Telefon			
2.5. E-mail			
2.6. Site web (dacă este)			
3. Informație despre coordonatorul proiectului			
3.1. Numele deplin al coordonatorilor proiectului			
3.2. Locul de muncă, titlul			
3.3. Adresa poștală			
3.4. Telefonul de la oficiu			
3.5. Telefon mobil			
3.6. E-mail			
4. Datele bancare ale entității solicitante			
4.1. Codul fiscal al organizației			
4.2. Numărul contului bancar în MDL			
4.3. Codul bancar			
4.4. Denumirea băncii			
4.5. Adresa băncii			
4.6. Numele complet și poziția persoanei autorizate de a semna			

5. Descrierea entității solicitante

Asociația Obștească *CoNatal-Neo*, fondată în anul 2009, a trecut printr-o perioadă de stagnare, reușind să organizeze doar un eveniment cultural în satul Opaci cu ocazia Zilei independenței și Zilei limbii noastre, în anul 2010, dar și obținerea unor ajutoare umanitare pentru persoanele social-vulnerabile din localitate. La moment, conducerea Asociației dorește să relanseze activitatea și să-și realizeze scopurile statutare.

5.1. Data înregistrării organizației. Pentru instituții publice – data de începere a activității

17 iulie 2009

5.2. Care este numărul total de angajați cu program complet și cu program parțial de muncă? Vă rugăm să introduceți lista cu numele, funcțiile, adresele de e-mail și numerele de telefon ale colaboratorilor responsabili de implementarea grantului.

5.3. Descrieți principalele activități ale entității solicitante.

Principalele activități ale Asociației Obștești *CoNatal-Neo* sunt:

- elaborarea unor metode, concepte în ceea ce privește cunoașterea și studierea fenomenului promovării și protejării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului;
- organizarea și participarea la seminare, conferințe, întruniri, lecții etc. în vederea realizării scopurilor statutare;
- organizarea și mobilizarea membrilor comunității în vederea realizării unor activități ce conduc la atingerea scopurilor Asociației, la îmbunătățirea situației economico-sociale a comunității, la stoparea degradării sistemului educațional și participarea la evoluția acestuia;
- elaborarea, implementarea/realizarea, evaluarea și monitorizarea diferitelor proiecte la nivel local/național în scopul dezvoltării potențialului socio-economic și uman.

5.4. Descrieți proiectele pe care entitatea le-a implementat în ultimii doi ani, specificând bugetul și donatorii acestora.

În ultimii doi ani, A.O. *CoNatal-Neo* n-a implementat niciun proiect extrabugetar, dar a realizat mai multe proiecte comunitare, în parteneriat cu APL, grădinița și școala.

6. Descrierea proiectului

6.1. Expuneți contextul și problemele pe care le va aborda proiectul.

Problema: Nivelul scăzut de cunoaștere de către elevii din Gimnaziul P. Erhan din satul Tănătari, raionul Căușeni, și de către elevii din satul Butor, raionul Grigoriopol, a obiceiurilor și tradițiilor neamului determină înstrăinarea tinerei generații de acestea, acceptarea tradițiilor și obiceiurilor altor popoare în defavoarea celor autentice, iar de aici persistă și riscul dispariției lor.

Din rapoartele de evaluare a activităților artistice desfășurate atât la nivel local, cât și raional, din numărul total de elevi din ambele instituții doar circa 10% sunt implicați în diferite activități artistice. Această situație nesatisfăcătoare este cauzată de numărul redus de ore de activitate a cercurilor artistice în instituțiile de învățământ preuniversitar; lipsa condițiilor pentru dezvoltarea meșteșugurilor populare (de ex., croșetarea și broderia); lipsa costumelor naționale, care ar servi drept o motivație în plus pentru ca elevii să se implice mai mult în activități artistice extracurriculare/extrășcolare.

Reparația blocului auxiliar din Gimnaziul *P. Erhan* din satul Tănătari, raionul Căușeni, și construcția blocului alimentar în Școala de cultură generală din satul Butor ne vor oferi posibilitatea să desfășurăm toate activitățile propuse în cadrul actualului proiect, ceea ce va favoriza stabilirea de noi relații între elevi, profesori, părinți, precum și consolidarea încrederii între comunitățile partenere.

Așa cum orice prunc, prin naștere, capătă o identitate și o informație genetică de care nu se poate detașa niciodată, nici această cultură tradițională nu-și poate pierde identitatea și nici valoarea de document, de tezaur transmis de la o generație la alta.

6.2. Oferiți un rezumat al proiectului (nu mai mult de două aliniate). Descrieți rezultatele proiectului (obiectivele majore la care va contribui/le va soluționa proiectul).

Implementarea proiectului va oferi celor 268 de elevi din Gimnaziul P. Erhan din satul Tănătari, raionul Căușeni, și 260 de elevi din Școala de cultură generală din satul Butor, raionul Grigoriopol, posibilitatea de a studia, practica, promova obiceiurile și tradițiile naționale, dezvoltându-și, astfel, identitatea națională și deschiderea către alte culturi, fără pericol de asimilare.

Vor fi create 4 cercuri extracurriculare, câte 2 în ambele instituții, în cadrul cărora cel puțin 80 de elevi vor fi instruiți în domeniul educației prin cultură. Va spori încrederea între membrii celor două comunități, se vor întări relațiile de colaborare, de comunicare interculturală și de cooperare între instituțiile de învățământ din ambele localități, vor lua naștere noi relații de prietenie între elevi, familii, profesori și alți actori sociali.

6.3. Descrieți obiectivele proiectului.

Obiectivele proiectului sunt:

O. S.1– Sporirea nivelului de promovare a valorilor cultural-artistice printre elevii din instituțiile de învățământ beneficiare prin creșterea numărului de activități extracurriculare/extracurriculare cu cel puțin 2 în ambele instituții, pe perioada proiectului și minimum 3 ani după încetarea finanțării.

O.S. 2 – Sporirea motivației elevilor din Gimnaziul *P. Erhan* și a celor din satul Butor, Grigoriopol, de a se implica în activități cultural-artistice și de promovare a valorilor naționale.

O.S. 3 – Consolidarea măsurilor de încredere între 268 de elevi din Gimnaziul *P. Erhan* și 260 elevi din Școala medie Butor prin implicarea în activități cultural-artistice comune.

6.4 Vă rugăm să descrieți componenta specifică de edificare a încrederii pe care proiectul urmează s-o creeze/consolideze. Includeți un alineat cu privire la durabilitatea proiectului.

În rezultatul implementării proiectului, ne propunem să sporim încrederea între elevii, profesorii, părinții din satul Tănătari și satul Butor, prin crearea oportunităților de cunoaștere, practicare și promovare a obiceiurilor și tradițiilor populare. În acest scop, vor fi desfășurate activități menite să apropie cetățenii de pe ambele maluri ale Nistrului, să creeze o atmosferă de înțelegere reciprocă și toleranță culturală și religioasă, să asigure durabilitatea unor relații de prietenie, de comunicare interculturală și de parteneriat. Astfel, în proiect sunt planificate două vizite în muzeele instituțiilor partenere, 2 șezători comune, 2 seminare, 2 excursii la muzeu, un festival al obiceiurilor și tradițiilor de Crăciun și de Anul Nou, 2 master-class-uri pentru conducătorii de cerc și elevi, o întâlnire comună cu personalități de cultură, 2 festivaluri Mărțișor-2018. Aceste activități le vor oferi elevilor, profesorilor, părinților posibilitatea de a se cunoaște mai bine, de a consolida relațiile.

Prin aceste întruniri ne propunem să schimbăm atitudinea față de celălalt, să formăm noi prieteni între elevi, profesori, părinți, să întemeiem noi cercuri pe interese.

Durabilitatea proiectului, consolidarea încrederii între instituțiile de pe ambele maluri ale Nistrului, va fi asigurată prin:

- eficientizarea colaborării între instituții pe o perioadă de cel puțin 3 ani, confirmată printr-un acord de colaborare de durată (2018-2020), în care se vor specifica activitățile comune – mese rotunde, întruniri, lecții, șezători, concerte, vizite pentru schimb de experiență;
- inițierea altor proiecte comune pentru promovarea unor activități cultural-educative comune;
- invitații reciproce la evenimentele culturale din localitate (de ex., ziua satului);
- menținerea parteneriatelor și conlucrarea pe baza planului de dezvoltare strategică a instituției;
- activități comune cu copiii (șezători, expoziții, TVC etc.).

6.5 Care sunt produsele scontate și indicatorii (cantitativi și calitativi) pentru a le măsura?

	Indicatorul (ce veți măsura)	Situația curentă	Surse și mijloace de verificare
Produsul 1.1. 4 cercuri artistice inițiate (câte 2 în fiecare instituție parteneră) în domeniul <i>Etnografie și folclor, Croșetarea și broderia – meșteșug popular tradițional</i> .	4 cercuri inițiate. Minimum 40 de copii implicați în fiecare instituție.	Nu există niciun cerc în acest domeniu.	Curricula de activitate a cercurilor extrașcolare. Registrul de evidență. Contractele de angajare a conducătorilor de cerc.
1.2. Minimum 80 elevi de 12-16 ani, fete și băieți de pe ambele maluri ale Nistrului, instruiți în domeniul <i>Etnografie și folclor și Croșetarea și broderia – meșteșug popular tradițional</i> , pe durata proiectului.	Numărul de elevi instruiți. 4 conducători de cerc angajați pe durata proiectului.	Copii nemotivați să se familiarizeze cu tradițiile naționale din lipsa materiei prime pentru activitatea cercurilor.	Raportul de activitate a conducătorilor de cerc. Informații lunare prezentate la consiliile profesionale despre activitatea cercurilor. Informații publicate pe pagina de Facebook a instituției. Orarul cercurilor afișat și cunoscut în toată instituția.

1.3. Copii motivați să învețe tradițiile naționale și să le practice în ambele comunități.	Nivel crescut de implicare a elevilor în activitățile cultural-artistice.		
1.4. Cultură organizațională extinsă și sensibilă privind promovarea tradițiilor strămoșești.			
Produsul 2.1. 42 de costume naționale pentru fete și băieți de 12-16 ani din Gimnaziul <i>P. Erhan</i> din s. Tănătari și Școala medie din s. Butor procurate. Materiale și ustensile necesare pentru activitatea cercurilor procurate. Abonarea la reviste specifice sferei de interes a cercurilor.	42 de costume naționale procurate. Numărul de ustensile procurate. Numărul de reviste abonate. Cadre didactice bine informate.	La moment, nu dispunem de costume naționale pentru băieți și fete de 12-16 ani, nici de ustensile și materiale pentru activitatea cercurilor. Nu suntem abonați la reviste.	Facturile fiscale. Setul de costume. Facturile fiscale. Setul de ustensile. Contul de plată. Revistele abonate.
2.2. 2 parteneriate încheiate între instituțiile de pe ambele maluri ale Nistrului.	Numărul de parteneriate încheiate.		
2.3. Comunități de pe ambele maluri apropiate, cu o colaborare de durată.	Nivel sporit de pregătire a elevilor privind promovarea valorilor culturale naționale. Sensibilizare pentru păstrarea identității culturale.	Colaborarea cu colegii din Școala medie Butor la etapa incipientă.	Acord de parteneriat semnat de ambele părți. Programul de activitate de perspectivă. Interviewarea. Discuții focus-grup. Publicarea periodică a unor știri despre evenimentele comune. Planuri de perspectivă.
6.6. Enumerați activitățile proiectului în cadrul cărora se vor realiza produsele expuse mai sus și oferiți o scurtă descriere a fiecărei activități.			

Vor fi organizate:

2 seminare pentru profesori și conducătorii de cerc, un seminar va avea loc în Școala medie de cultură generală din satul Butor, raionul Grigoriopol, și se va axa pe importanța educației pentru păstrarea, cunoașterea valorilor naționale (obiceiuri și tradiții); vor participa 4 conducători de cerc, 8 profesori și 8 părinți din ambele instituții. Al doilea seminar se va desfășura în Gimnaziul *P. Erhan* din satul Tănătari, raionul Căușeni, și se va axa pe schimbul de experiență între specialiști; vor participa câte 4 conducători de cerc, 8 profesori și 8 părinți din fiecare instituție parteneră.

2 vizite reciproce în muzeele instituțiilor partenere cu participarea a circa 25 de elevi și 4 profesori din Școala medie de cultură generală din Butor și 25 elevi și 4 profesori din Gimnaziul *P. Erhan* din satul Tănătari, cu scopul de a se cunoaște, a lega prietenii, de a vizita instituțiile de învățământ și muzeele deschise în sediul acestora.

2 master-class-uri desfășurate la Casa *Cristea* din mun. Chișinău, la care vor participa câte 20 de elevi și 4 profesori din ambele instituții.

Expediție de culegerea a folclorului organizată în ambele localități cu participarea a circa 10 persoane, elevi și profesori.

2 șezători cu genericul *La noi în sat*, care se vor desfășura în cele 2 instituții partenere, la care vor participa circa 30 de elevi – fete și băieți, 10 părinți, 4 bunici, 4 profesori, în cadrul cărora vor fi demonstrate obiceiuri și tradiții specifice satului Tănătari și satului Butor.

Festivalul obiceiurilor și tradițiilor de Crăciun și Anul Nou *Aprindeți luminile*, care se va desfășura la mănăstirea *Marta și Maria* din raionul Căușeni, cu participarea a 30 de elevi, 8 părinți, 6 profesori.

O întâlnire comună a elevilor, profesorilor și părinților din instituțiile partenere cu oameni de cultură: Andrei Tamazlăcaru și surorile Osoianu, care va fi organizată în Gimnaziul *P. Erhan*, la care vor participa circa 50 de elevi, părinți, profesori.

2 excursii comune la Muzeul de etnografie din mun. Chișinău, cu participarea a circa 80 de elevi, fete și băieți, din ambele instituții, 4 profesori.

Festivalul Mărțișor-2018, desfășurat în ambele instituții, cu participarea a circa 50 de elevi, fete și băieți.

6.7 Enumerați beneficiarii proiectului (directi și indirecti) și indicați numărul aproximativ al acestora.

De rezultatele proiectului vor beneficia:

- elevi din satul Tănătari: 268, fete și băieți;
- elevi din satul Butor: 260, fete și băieți;
- părinți, profesori din ambele instituții;
- grupuri vulnerabile:
 - copii luați sub tutelă – 7, din ambele instituții;
 - copii în situații de risc – 34, din ambele instituții;
 - persoane cu dizabilități – 10, din ambele instituții.

De rezultatele proiectului vor beneficia comunitățile din ambele localități.

6.8 Cum veți monitoriza/evalua proiectul și cum veți măsura rezultatele acestuia?

Evaluare și autoevaluarea se va desfășura pe parcursul activităților, dar și la sfârșitul lor. Toate activitățile vor fi evaluate prin: testări, chestionări, interviuri, discuții în focus-grupuri, fișe de analiză a activității, înscrieri în cartea de vizită (vezi Anexa 1).

6.9 Enumerați partenerii de implementare (dacă sunt) și rolul lor în acest proces. (Prezența o scrisoare de confirmare din partea partenerilor.)

Asociația Obștească *CoNatal-Neo*;
Gimnaziul *P. Erhan*, s. Tănătari, r. Căușeni;
Școala medie din s. Butor, r. Grigoriopol.

6.10 Vă rugăm să descrieți riscurile operaționale, politice sau de livrare asociate cu proiectul și cum vor fi gestionate.

Riscurile potențiale, care ar putea să pericliteze implementarea proiectului:

- suprapunerea mai multor activități cu perioade nefavorabile prezenței participanților;
- bariere lingvistice;
- distanța mare dintre localități, necesitând cheltuieli imprevizibile pentru transport;
- campania electorală pentru alegerile locale;
- situația politică din țară, tensionarea relațiilor;
- criza economică, care poate conduce la mărirea impozitelor pe valoare;
- dificultăți de implementare create de A.O.;
- dificultăți de transportare a unor mărfuri;
- condiții climatice nefavorabile;
- posibile divergențe între parteneri, care vor zădărnici derularea activităților.

Opțiuni de depășire:

Vom realiza un sondaj și vom alege perioada optimă.

Toate documentele vor fi elaborate în două limbi.

În buget vor fi prevăzute mijloace suficiente pentru aceste tipuri de cheltuieli.

Activitățile din proiect nu vor fi afiliate și nu vor avea nicio tangență cu campania electorală, vor fi anunțați toți participanții.

Activitățile vor fi desfășurate pe malul drept al Nistrului.

Acord de parteneriat cu A.O.

Graficele vor fi flexibile pentru realizarea activităților propuse.

Identificarea soluțiilor pentru depășirea riscului, investirea în comun a resurselor (de timp, muncă), avantaje reciproce câștig-câștig.

4. Recomandări metodologice pentru elaborarea programelor de dezvoltare a organizației

Svetlana TURCEAC,
dr., director, C.E. *Razvitie*, or. Tiraspol

În condițiile modernizării economiei și a sistemului de învățământ și sport, programul de dezvoltare instituțională reprezintă: un document axat pe promovarea inovației, capabil să diminueze în mod eficient nesiguranța evoluției viitoare pentru diverși subiecți ai procesului educațional; un instrument de conducere a instituției, care este necesar pentru atragerea resurselor administrative, de cadre, financiare în soluționarea unei probleme semnificative pentru procesul educațional.

Din punctul de vedere al managementului modern, programul constituie o bază atât pentru adoptarea unor decizii administrative strategice și operative în cadrul activității inovative a instituției, cât și pentru finanțarea acestora.

Înainte de a purcede la elaborarea programului de dezvoltare instituțională, este necesar a înțelege și a răspunde la următoarele întrebări:

- De ce urmează să se țină cont la elaborarea programului de dezvoltare instituțională?
- Ce reprezintă acest program, prin ce se deosebește de planul activităților (o formă de planificare cu mult mai familiară)?
- Care este diferența dintre program și proiect?
- Ce este concepția? Face parte din program?
- Cum se corelează noțiunile de *program*, *plan*, *proiect*, *concepție*?
- Din ce fel de elemente (blocuri) trebuie să fie compus programul? Ce „încărcătură” poartă fiecare element (bloc)?
- Cum sunt organizate aceste elemente (blocuri), care este structura programului?

Când autorul programului a clarificat răspunsurile la aceste întrebări (mai jos sunt oferite explicațiile necesare), se poate purcede la elaborarea propriu-zisă a programului. La această etapă este important ca autorul să aibă o idee clară despre procesul de elaborare și să răspundă la următoarele întrebări:

- De unde să încep?
 - În ce ordine să continuu?
 - Căror momente urmează să le acord atenție în primul rând?
 - Care sunt criteriile de realitate a programului?
 - Ce aspecte trebuie verificate și luate în vedere la elaborarea programului?
- Să examinăm aceste întrebări și posibilele răspunsuri la ele.

De ce urmează să se țină cont la elaborarea programului de dezvoltare instituțională?

- Trecerea la standarde educaționale noi;
 - Dezvoltarea sistemului de susținere a copiilor talentați;
 - Perfecționarea corpului profesoral;
 - Schimbarea infrastructurii instituției;
 - Menținerea și îmbunătățirea sănătății copiilor;
 - Dezvoltarea autonomiei instituției de învățământ.
- Directiile de bază ale modernizării sistemului de învățământ și sport:
- optimizarea conținuturilor și tehnologiilor;
 - politica de personal;
 - dezvoltarea infrastructurii;
 - susținerea copiilor și tineretului talentat;
 - dezvoltarea sistemului de evaluare a calității.

Ce reprezintă acest program, prin ce se deosebește de planul activităților?

De regulă, planul se elaborează „pornind de la ziua de azi” înainte, atât de departe cât își poate imagina autorul. Elaborând planul de activități, răspundem la întrebarea *Ce se poate face?* Iar durata planului depinde de o multitudine de condiții, preponderent externe: *Pentru cât timp este nevoie de el?* Spre deosebire de plan, programul nu este legat de cadrul temporal (cel puțin, la momentul elaborării). Planificarea în timp nu este decât una din ultimele etape de lucru asupra programului.

Planul reprezintă un sistem (listă) de activități orientate spre atingerea scopurilor și obiectivelor programului de dezvoltare instituțională.

Programul răspunde la altă întrebare: *Ce trebuie făcut pentru ca...?* De aceea, la elaborarea acestuia trebuie mai întâi pusă întrebarea *Ce trebuie să se întâmple?*, iar apoi *Cum anume se poate atinge lucrul dat?* Spre deosebire de planul activităților, programul se orientează spre schimbare, spre „pasul de dezvoltare”. Prin urmare, programul se elaborează nu pornind de la momentul de față, ci, dimpotrivă, pornind de la ziua de mâine, de la imaginea viitorului dezirabil, către ziua de azi și situația curentă. Aceasta este principala deosebire dintre plan și program.

Ținem să remarcăm imediat că programul este un document care poartă răspundere la un nivel cu mult mai înalt. Orientându-ne spre o imagine a rezultatului (finalității), ne asumăm responsabilitatea pentru acțiunile întreprinse întru atingerea lui.

Programul este un document care reflectă schimbările de sistem integrate în cadrul instituției de învățământ, asigurând o stare calitativă nouă a sistemului.

Definind finalitatea, programul ne elucidează intențiile, ne arată spre ce anume sunt îndreptate acțiunile noastre. Prin urmare, este cu mult mai exigent față de rezultate: el indică clar ce anume urmează a se obține.

Care este diferența dintre program și proiect?

În ultimii ani, cuvântul *proiect* a intrat în vogă și se utilizează frecvent. În esență, termenii *program* și *proiect* sunt apropiați. Deseori se folosesc ca sinonime. Unii au-

tori propun ca mai multe proiecte legate între ele să fie numite program. Sugerăm și noi o abordare similară.

Ce este proiectul? O serie de activități planificate, bine întemeiate documentar, interdependente, destinate pentru atingerea anumitor scopuri și soluționarea unor probleme concrete într-o perioadă de timp clar definită. O muncă planificată, direcționată spre atingerea unor scopuri concrete, în baza exploatării adecvate a resurselor care se au la dispoziție.

Ce este concepția? Face parte din program?

Concepția este: 1) un anumit mod de înțelegere, interpretare a unor fenomene, punct de vedere de bază, idee conductoare pentru elucidarea lor; idee-cheie; 2) sistem structurat de viziuni sau idei, integral și finalizat.

Concepția programului reprezintă un text în care este descrisă starea viitoare dorită a instituției. Ea nu descrie ceea ce există deja, ci indică ce trebuie să apară, cum se va caracteriza noua stare. Concepția este o parte componentă a programului și se sprijină pe rezultatele analizei orientate spre probleme.

*Cum sunt corelate noțiunile de **program, plan, proiect, concepție**?*

Programul ca un tot întreg reunește în sine concepția, proiectele (două sau mai multe) și planul activităților.

Să examinăm conținutul și structura programului de dezvoltare instituțională

La debutul elaborării programului trebuie să decidem după ce logică, în ce consecutivitate vom scrie textul.

Determinăm starea curentă a lucrurilor (*analiza orientată spre probleme*). Mai întâi de toate, verificăm ce fel de condiții, ce resurse interne și ce potențial există în instituție, pentru a permite pronosticarea schimbărilor calitative. Decidem ce va constitui o problemă și/sau o amenințare pentru atingerea viitorului dorit. Și, dimpotrivă, pe ce factori și situații externe putem conta. Este important să nu uităm despre obiectivitatea și soliditatea informației (să nu mizăm pe date învechite).

Acum ne putem imagina viitorul dorit (*concepția*) și elabora strategia (*exprimată în formularea temei, descrierea contradicțiilor, problemelor, scopului*) și tactica atingerii acestui viitor (*proiecte, planuri de activități*).

Din ce elemente (blocuri) constă programul? Care este „încărcătura” fiecărui element (bloc)?

Drept elemente (blocuri) de bază ale programului pot fi considerate: analiza situației reale cu formularea problemelor actuale; formularea scopului, a obiectivelor; elaborarea proiectelor; planificarea rezultatelor; elaborarea planului de activități, a planului financiar.

Analiza situației

La pregătirea de analiză, pe lângă descrierea stării curente a lucrurilor în institu-

ție, urmează să se determine contradicțiile, să se indice problemele, să fie formulată tema programului.

Contradicția înseamnă necoresponderea dintre starea dorită și cea reală a procesului instructiv-educativ (de ex., contradicția dintre nevoia obiectivă de schimbări calitative în rezultatele instruirii și condițiile insuficiente pentru sporirea nivelului de învățare).

Întrebare: *Ce urmează să se atingă și care este starea curentă a lucrurilor?*

Cerințe față de formularea contradicțiilor:

- realitatea, adică se lucrează cu contradicțiile depășibile, care pot fi soluționate prin mijloace pedagogice și cu antrenarea posibilităților școlii;
- pozitivitatea: soluționarea contradicției trebuie să contribuie la transformarea pozitivă a practicilor; nu se permite obținerea conștientă în sfera educației a unui rezultat antipedagogic.

Problema (din gr. *sarcină, însărcinare*) este o întrebare care necesită soluționare. Aceasta se formulează și se identifică pornind de la o contradicție. De exemplu: *Cum în condițiile instituției de învățământ se poate asigura sporirea calității învățării elevilor?* Sau: *Ce condiții sunt necesare pentru a spori calitatea învățării elevilor?*

Întrebare: *Ce nu ne convine în mediul educațional?*

Prezența problemei poate fi identificată după anumite semne:

- dificultăți în practica pedagogică;
- analiza practicii pedagogice pentru identificarea informației necesare;
- insuficiența detectată în rezultatele lucrului sistematic al instituției de învățământ sau de sport;
- neclaritatea cauzelor și a mijloacelor de îndepărtare a neajunsurilor (neajunsul se manifestă în baza comparației dintre starea reală de lucruri și cea necesară – dorită).

Cerințe față de formularea problemei:

- actualitatea, adică posibilitatea de a influența rezultatele procesului instructiv-educativ; existența mijloacelor obiective și a condițiilor pentru soluționarea problemei;
- problema principală poate fi doar una singură.

Problema poate fi formulată sub formă de:

- situație problematică: descrierea situației dintr-o instituție concretă, în care au fost detectate semnele negative ale unui proces și este nevoie de o soluție;
- întrebare problematică: o întrebare pusă cu privire la posibilitatea de a examina un anumit obiect al cunoașterii; se exprimă printr-o propoziție interogativă, în care se fixează subiectul cercetării;
- sarcină problematică: este formularea rezultatului presupus al cercetării; sarcina problematică se formulează ca un scop obișnuit: *de găsit mijloace pentru conectarea componentelor sistemului...; determinarea setului de condiții....*

Cerințe față de descrierea problemei pedagogice (socioeconomice):

- enunțul problemei;
- cifre și alte date care caracterizează problema (starea curentă, dinamica schimbărilor);

- aprecierea evoluției situației;
- o scurtă trecere în revistă a practicilor existente în țară sau peste hotare.

Esența problemei va determina modul în care se formulează denumirea programului. Tema programului de dezvoltare instituțională se formulează la dorința autorilor. Aceasta reprezintă conținutul schimbării, condensat într-o singură propoziție, sau o formulă ad-hoc, care exprimă principala idee, motivul, filosofia transformării.

Întrebare: *În ce rezidă esența schimbărilor?*

Cerințe față de formularea temei:

- importanța pentru instituție;
- concretitudine, exactitate: tema formulată prea larg sugerează că programul este superficial, nu permite determinarea scopurilor și a obiectivelor realiste;
- caracter de pronostic, adică la alegerea temei trebuie să se gândească serios dacă misiunea poate fi realizată (posibila logică a organizării lucrului, diagnostic, confirmarea rezultatelor).

Tipuri de formulări ale temelor programului de dezvoltare instituțională:

- Schimbarea calităților A și B în condițiile C. De exemplu: *Sporirea calității învățării elevilor în condițiile răspândirii TIC în întregul mediu al instituției de învățământ.*
- Condițiile schimbării calității A la B (în loc de „condiții” se poate vorbi despre „factori”, „bază”, „principii”, „abordări”). De exemplu: *Condițiile pedagogice de asigurare a sporirii calității învățării elevilor prin intermediul mijloacelor TIC.*
- A ca B (pentru A se poate menționa orice fenomen pedagogic, iar pentru B – o funcție, mijloc, metodă, principiu, formă, factor, problemă, rezultat). De exemplu: *TIC ca mijloc de sporire a calității învățării elevilor.*

După ce ați determinat problemele și tema, puteți purcede la elaborarea principalului instrument al programului: concepția, scopul, obiectivele, proiectele, rezultatele.

Concepția

- Formularea viziunii. Viziunea este imaginea ideală a viitorului dorit, așa cum ni-l imaginăm noi; atingerea acestui viitor este posibilă doar în cele mai favorabile circumstanțe externe și interne; imaginea celei mai bune, celei mai perfecte stări a instituției.
- Proiectarea misiunii instituției (a intereselor prioritare), a scopurilor și a principiilor.
- Căutarea, examinarea și evaluarea inovațiilor.
- Alegerea prealabilă a ideilor.
- Formularea imaginii viitorului.

Formularea scopului

Întrebare: *Ce ne dorim să atingem, ce fel de rezultat intenționăm să obținem, realizând programul?*

Scopul este un element al programului strâns legat de alt element, rezultatul (finalitatea). În esență, acestea sunt elemente cu valoare egală, care organizează

întregul program. Scopul programului se poate formula ca „ceea ce soluționează problema cu care se confruntă instituția”.

Scopul reprezintă o formulare mai generală a ceea ce ne dorim să obținem în urma realizării programului. De obicei, acesta ține de o calitate nouă, pe care am vrea să o obținem la finele programului.

Scopul poate determina, de pildă:

- o nouă calitate a serviciilor educaționale furnizate;
- o nouă nomenclatură a serviciilor furnizate;
- condiții noi de instruire;
- schimbarea echipamentului tehnic etc.

De regulă însă, scopul ține de activitatea principală a organizației care elaborează și realizează programul. De aceea, printre exemplele de mai sus, noua calitate a serviciilor educaționale reprezintă un scop mai important, în timp ce optimizarea tehnicii este un scop mai puțin important.

De menționat că scopul trebuie să fie formulat clar și simplu, să le fie clar tuturor participanților în program și apropiat tuturor celor implicați în atingerea lui. Doar în acest caz există speranța că programul va găsi susținere la întregul colectiv pedagogic.

Cerințe față de formularea scopului:

- să fie realist, accesibil, posibil de atins;
- neechivoc, să prezinte produsul final al cercetării într-o formă generalizată;
- să fie verificabil, controlabil, în unele cazuri – diagnosticabil;
- definit în timp (termenele de realizare a cercetării sunt indicate);
- operațional (scopul este distribuit pe obiective);
- lipsa terminologiei speciale (profesionale);
- lipsa expresiilor și a noțiunilor cu dublu înțeles, neclare;
- lipsa referințelor la alte scopuri și obiective ca urmări ale realizării programului;
- indicații asupra căilor, mijloacelor, metodelor realizării programului;
- corespunderea vădită la problema anunțată.

Așadar, am determinat strategia programului de dezvoltare instituțională. Ea rezidă în descrierea temei, a contradicțiilor, problemelor, scopului și concepției.

Tactica realizării programului reprezintă un sistem de acțiuni practice locale, orientate spre atingerea scopului. Planificând tactica, determinăm obiectivele, elaborăm proiectele, planificăm activitățile pentru atingerea rezultatelor, alegem metodele de diagnosticare, schițăm resursele și condițiile.

Formularea obiectivelor

Obiectivele sunt niște scopuri concretizate sau mai puțin generale (scopul se desface ca un evantai într-un set de obiective interconectate). În raport cu scopul, obiectivele apar ca „scopuri” aparte, independente.

Întrebare: *Ce rezultate intermediare trebuie obținute pentru a atinge scopul?*

Divizarea scopului în obiective este un proces inevitabil, care se efectuează în:

- a evidenția operațiunile mai simple pentru realizare;

- a stabili ordinea îndeplinirii operațiilor, ținând cont de legătura dintre ele, de complexitate, timpul de realizare, adică a elabora tactica de atingere a scopului;
- a modela întregul volum al lucrărilor și a calcula forțele.

Tehnologia formulării obiectivelor constă în divizarea scopului în componente. Privite în ansamblu, aceste componente ne dau o idee despre modul în care va fi atins scopul. Anume de aceea obiectivele se formulează ca o enumerare de acțiuni (*a cerceta, a descrie, a determina, a formula, a stabili* etc.) și, de regulă, nu sunt mai mult de 4-5.

Este foarte important ca obiectivele să corespundă scopului. Elaborând lista obiectivelor, verificați dacă nu cumva au apărut obiective de prisos (atunci scopul urmează a fi reformulat). Sau se poate constata că obiectivele formulate nu sunt suficiente pentru atingerea scopului. În acest caz, lista obiectivelor va necesita completare.

Cerințe față de prezentarea obiectivelor programului:

- formularea sub formă de sarcini pentru atingerea anumitor rezultate către un termen concret;
- rezultatele trebuie să fie măsurabile (de regulă, în cifre);
- setul de obiective să fie necesar și suficient pentru atingerea scopului;
- obiectivului îi corespunde un set de activități;
- setul de activități este necesar și suficient pentru realizarea obiectivului.

Cum se elaborează proiectul

În ultimii ani, cuvântul *proiect* a intrat în vogă și se utilizează frecvent. În esență, termenii *program* și *proiect* sunt apropiați. Deseori se folosesc ca sinonime. Unii autori propun ca mai multe proiecte legate între ele să fie numite program. Sugerăm și noi o abordare similară.

Proiectul întotdeauna are un scop (în traducere *proiect* înseamnă „aruncat înainte”). Spre deosebire de scopul programului, scopul proiectului este cu mult mai concret. El se poate constitui, de exemplu, dintr-un anumit obiectiv. Dar poate fi și altfel, în funcție de structura programului în întregime.

Proiectul este întotdeauna limitat în timp, fiind clar cât timp se va realiza acesta. Proiectele aparțin incluse într-un program au durată diferită, care este determinată nu atât de un cadru general (extern) temporal, cât de conținutul propriu-zis al acestui proiect concret, timpul necesar pentru atingerea rezultatului.

La elaborarea unor proiecte concrete este necesar a acorda atenție deosebită răspunsurilor la următoarele întrebări.

Primul set de întrebări:

- Ce trebuie făcut? Cum este aceasta legat de scopurile și obiectivele raionului/municipiului, ale programului de dezvoltare în general?
- Ce rezultate urmează a fi atinse? Unde (prin ce) le vom vedea? Care sunt indicatorii, criteriile de reușită?
- Cum se va organiza monitorizarea realizării proiectului? Ce (ce fel de activități) trebuie făcut pentru ca pașii realizării proiectului să fie corecți la timp?

- Sub ce formă și cui se vor prezenta produsele înstrăinate (rezultatele realizării proiectului)?

Al doilea set de întrebări:

- Cine va realiza aceasta? Cine trebuie implicat în această muncă (atât din cadrul instituției, cât și din exterior)? Cine trebuie atras pentru realizarea ideii?
- Când se va realiza aceasta?
- Cum se va realiza aceasta?
- De ce resurse suplimentare va fi nevoie pentru realizarea proiectului?

Cerințe față de rezumatul proiectului:

- rezultatele anticipate măsurabile ale realizării proiectului;
- termenele de realizare a proiectului;
- lista acțiunilor de proiect;
- volumul cheltuielilor, inclusiv pentru fiecare acțiune de proiect;
- volumul cheltuielilor de exploatare (după ani);
- cerințele față de formularea acțiunilor de proiect sunt aceleași ca pentru activitățile de program.

Rezultatele programului

Cum s-a văzut din cele expuse mai sus, criteriul de succes al elaborării programului este rezultatul său. La elaborarea programului este necesar a formula rezultatul scontat. Asume rezultatul anticipat determină scopul programului.

Întrebare: *Ce anume se va schimba la nivelul acestei instituții la finalizarea programului?*

Scopul programului și rezultatul ei sunt interconectate. Formulând scopul, autorii programului stabilesc imediat și aria rezultatelor posibile. În urma concretizării rezultatelor, începe să se concretizeze și scopul. Cu cât mai exact sunt formulate rezultatele, cu atât mai clar pentru toți participanții devine scopul programului în întregime, cu atât mai ușor se va realiza el.

Asume formularea rezultatelor programului poate stârni cea mai mare controversă și dezbateri, pentru că rezultatele sunt vizibile și concrete. Formulându-le, se va gândi cum vor fi măsurate: unde vor fi vizibile, în ce măsură vor schimba situația din învățare.

Cerințe față de indicatorii de realizare a scopurilor, descrierea rezultatelor anticipate:

- să corespundă indicatorilor care caracterizează problema;
- valorile indicatorilor pentru anul trecut;
- valorile intermediare anuale ale indicatorilor (dacă sunt);
- descrierea calitativă a gradului de soluționare a problemei;
- evaluarea durabilității rezultatelor;
- în absența observării statistice, valorile indicatorilor de scop pot lipsi.

Planificarea

Planificarea constituie o proiecție a activității în viitor pentru atingerea scopului definit în anumite condiții și prin anumite mijloace. Rezultatul planificării este planul – soluționarea administrativă a problemei de atingere a scopului stabilit. Planul reprezintă un sistem de activități, care presupune o anumită ordine, consecutivitate, termene și mijloace de realizare.

Practica arată convingător că un plan bine elaborat promite a fi realizat cu succes; el permite conștientizarea multilaterală a acțiunilor, prevederea volumului lucrărilor, evitarea posibilelor greșeli; acordă ritm și cadență tuturor etapelor de realizare.

Elaborând planul, trebuie clar reflectate următoarele întrebări:

- În ce va consta transformarea, ce manipulări și influențe pedagogice, mijloace de soluționare a problemelor etc. vor fi supuse verificării și în ce variante?
- Ce parametri (trăsături, caracteristici, semne) ai procesului instructiv-educativ vor fi aleși pentru transformări și urmările lor?
- Cum vor fi trasați parametrii aleși?
- Ce metode de obținere și prelucrare a informației se vor aplica?
- De cât timp va fi nevoie pentru realizarea programului?
- Cu ce se va compara rezultatul atins la realizarea programului?
- Cum se va formula și evalua rezultatul?
- Întrebări care țin de coordonarea programului de dezvoltare instituțională cu colectivul;
- Selectarea și corectarea (egalarea) necesară a obiectelor;
- Pregătirea aparatului metodic;
- Pregătirea instrumentarului diagnostic, multiplicarea materialelor metodice.

Cerințe pentru prezentarea activităților programului:

- o activitate – un obiectiv;
- pentru fiecare activitate se indică sursele de finanțare;
- pentru fiecare activitate se indică volumul finanțării (total și pe ani).

Planul financiar

La elaborarea planului financiar al programului de dezvoltare instituțională determinăm:

- reperele de scop și obiectivele prioritare de dezvoltare a instituției;
- partea veniturilor, care se compune din:
 - costul serviciilor oferite de instituție conform activității sale regulamentare, care se achită din mijloace bugetare;
 - veniturile din activitate antreprenorială și alte activități aducătoare de venit;
 - mijloacele din parteneriatul necomercial cu părinții;
 - mijloacele asociației absolvenților;
 - mijloacele obținute din granturi;
- structura cheltuielilor, care reflectă direcțiile prioritare de utilizare a mijloa-

celor financiare, care asigură atingerea scopurilor stabilite.

Cerințe față de justificarea planului financiar de realizare a programului:

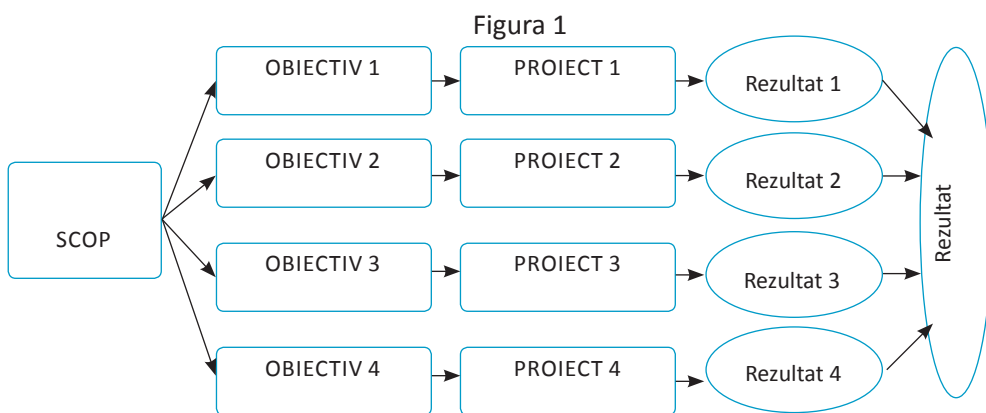
- se alcătuieste după activități aparte;
- cuprinde cheltuieli directe și de exploatare;
- metode de justificare:
 - exemple de costuri ale activităților similare, referințe la oferte de pe piața de mărfuri și servicii;
 - costuri estimate;
 - calcule în baza informației concrete factologice;
 - alte mijloace.

Cum sunt organizate elementele (blocurile) programului, care este structura sa?

Un element principal al organizării programului este corelarea și coordonarea dintre toate elementele sale. În primul rând – legătura reciprocă dintre elementele programului. Am menționat deja acest lucru mai sus, iar acum vom încerca să formulăm mai exact cerințele față de coordonarea elementelor programului. Așadar, scopul și rezultatul programului sunt interconectate și se reflectă reciproc. Poate că este mai bine să se formuleze mai întâi rezultatele și apoi scopurile sau ca aceasta să se facă paralel.

Următorul moment important este coordonarea scopurilor și obiectivelor programului și a proiectelor care îl formează. Aici sunt posibile diferite variante de structură.

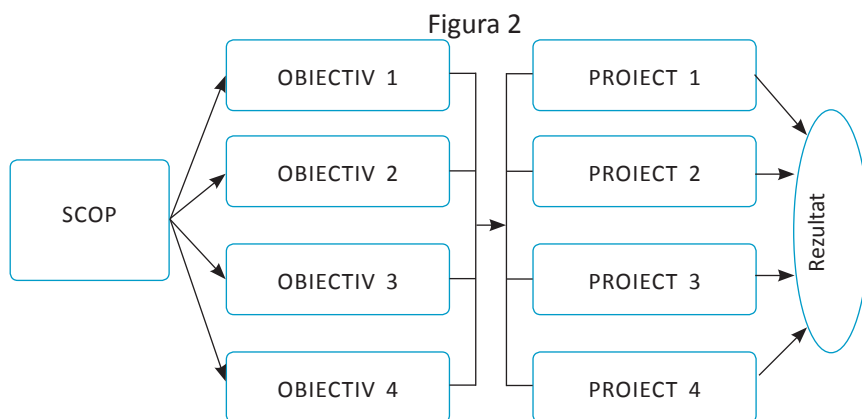
De exemplu, obiectivele se formulează ca microscopuri, fiecare dintre care reflectă o direcție aparte de activitate (Fig. 1). Scopul comun se divide în componente, care, la rândul lor, devin proiecte – microprograme cu rezultate proprii.



În cazul unei asemenea structuri, programul există din start și se desfășoară ca o serie de subprograme relativ independente. De regulă, o astfel de organizare cere desemnarea a câte o persoană pentru soluționarea fiecărui obiectiv (responsabil), care pe parcursul întregului termen al programului se ocupă de realizarea acestui obiectiv. O asemenea structură își are avantajele ei: este cea mai simplă pentru control și management operațional. Există însă și un neajuns – este posibilă ruptura din-

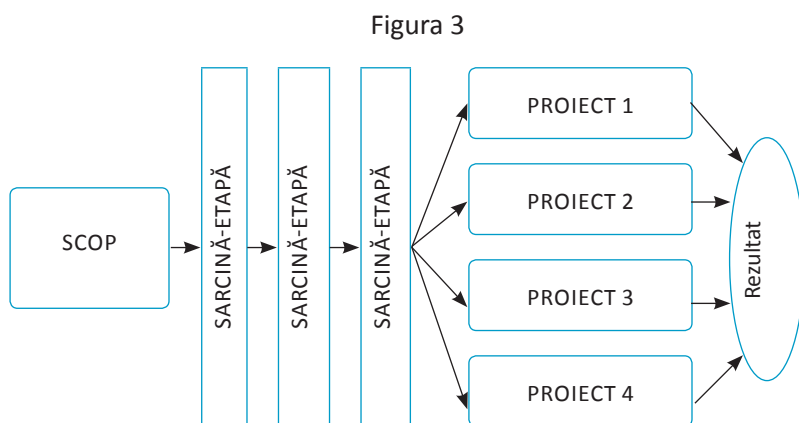
tre direcții, concurența între ele, pierderea din vizor a scopului comun și pericolul de a nu atinge rezultatul comun. Un exemplu practic al unei asemenea implementări a programului ar fi realizarea element cu element – imaginați-vă că la renovarea unei încăperi fiecare perete ar fi reparat separat.

Este posibilă și o altă structură a programului (Fig. 2).



În cazul unei asemenea structuri nici obiectivele, nici proiectele nu se izolează. Iar rezultatele nu se constituie, ca în exemplul precedent, din mai multe elemente, ci apar ca un produs unic comun. Dacă e să continuăm analogia cu renovarea încăperii, în acest caz materialele se achiziționează și lucrările se efectuează consecutiv, uneori chiar paralel, însă toate se întâmplă concomitent în toate direcțiile realizării programului. Evident, distribuirea sarcinilor poate avea loc la etapa distribuirii proiectelor. În același timp, toată echipa lucrează în aceeași direcție, devine mai unită, ceea ce contribuie la succes. Este însă adevărat că managementul unei activități organizate astfel este mai dificil.

Propunem încă un exemplu de structurare organizațională a programului (Fig. 3).



Aici sarcinile sunt planificare ca pași-etape distincte de realizare a programului, care la un anumit stadiu se diferențiază în proiecte aparte.

În principiu, există multe variante de structură a programului. Cel mai important este ca la elaborare autorii să aibă din start o idee clară despre forma sa deplină. Putem recomanda să se efectueze desene analoage, unde în rubricile corespunzătoare se înscrie conținutul elementelor. Atunci programul se va prezenta ca un tot întreg.

Repetăm: elaborând programul de dezvoltare instituțională, este important să se proiecteze din start rezultatele așteptate pe fiecare acțiune și să se coreleze aceste rezultate cu scopurile și obiectivele stabilite. Asume coordonarea internă a programului este una din condițiile esențiale ale realizării sale reușite.

La fel de important este ca la fiecare schimbare a programului noua versiune să fie verificată în cheia acestei corelări interioare. Schimbarea oricărui element (bloc) cauzează disocierea dintre elemente și corelarea se pierde. De aceea, dacă se vor introduce schimbări, aceasta se va face cu cea mai mare grijă.

Autorii programului mai trebuie să țină cont și de evaluarea eficienței (nivelul corespunderii scopurilor anunțate la rezultatele obținute, posibilitatea schimbării acestora) și eficacității programului (nivelul de corespondere a cheltuielilor și a rezultatelor obținute). Calitatea evaluării va depinde de prezența monitorizării și a feedbackului, cel din urmă permițând să se reacționeze prompt la schimbări și să se introducă modificări în conținut.

Orice schimbare în cadrul unui sistem care funcționează prezintă un risc pentru stabilitatea activității sale. De aceea, în teoria modernă a proiectării se discută în mod necesar riscurile schimbării (sau efectele nedorite). O asemenea discuție cere competențe specifice. Trebuie să ne imaginăm în prealabil ce urmări ar putea avea realizarea programului. Va trebui să vedem nu numai plusurile, ci și posibilele minusuri ale schimbărilor produse. Dacă la elaborarea programului s-au anticipat asemenea efecte negative, este de dorit să ne gândim imediat și la minimizarea lor. Nu se pot oferi rețete de-a gata pentru asemenea cazuri.

Chiar dacă la elaborare programul nu arată la fel de frumos ca planurile activităților, cu care ne-am obișnuit, programul conceput corect va aduce neapărat rezultate.

Anexa 1

Structura și conținutul aproximativ al programului de dezvoltare instituțională

1. Adnotarea (pașaportul programului)

- Programul (denumirea) este destinat pentru...
- Programul a fost elaborat la comanda...
- Programul a fost elaborat pornind de la următoarea bază științifico-metodică și cu utilizarea următoarelor surse științifice...
- Programul a fost elaborat de către colectivul... sub conducerea...
- Programul a fost elaborat cu susținerea specialiștilor-consultanți...
- Termenele anticipate ale implementării programului sunt de la ... până la...
- Programul a fost elaborat între... și ...
- Programul a fost discutat de... la...
- Programul a fost aprobat (de cine? când? la ce nivel administrativ?)
- Programul se transmite (denumirea organului) pentru... (de exemplu, pentru aprobare, pentru soluționarea chestiunilor financiare etc.).

2. Notă informativă despre instituție

- Scurtă informație despre instituția de învățământ, cu toată statistica necesară.
- Locul și rolul instituției în raion/municipiu (de sprijin, de bază, experimentală).
- Caracterizarea instituției: tipul, forma, treapta de instruire, contingentul de elevi, cadrele didactice și alți angajați (fără a caracteriza calitatea muncii).
- Nomenclatura serviciilor educaționale prestate, torențele de copii.
- Caracterizarea bugetului, a bazei tehnico-materiale, a utilajelor.
- Caracterizarea asigurării programatic-metodice a instituției (ce programe de învățământ, planuri, manuale se folosesc; asigurarea instituției cu aceste resurse).
- Caracterizarea principalelor rezultate (olimpiade, admiteri, examene etc.).
- Caracterizarea comunității educaționale a instituției.
- Caracterizarea proceselor inovative în cadrul instituției (fără evaluarea calității), direcțiile principale.
- Legăturile externe ale instituției cu alte instituții de învățământ, inclusiv contactele cu lumea științei.
- Caracterizarea sistemului de management.

3. Analiza situației curente și prognoza asupra schimbărilor în mediul extern al instituției

- Caracterizarea influenței principalilor factori socioeconomiци și socioculturali asupra instituției.
- Portretul grupurilor interesate (clienți, furnizori de resurse, consumatori ai producției și serviciilor instituției).
- Cum se poate schimba situația în mediul extern al instituției.

- Ce impact ar avea aceste schimbări asupra dezvoltării instituției (câteva scenarii posibile).

4. Analiza situației curente și prognoza privind schimbările de comandă socială pentru educație

- Care a fost comanda socială pentru educație din partea diferitor clienți/consumatori?
- În ce măsură a fost satisfăcută această comandă și au fost satisfăcuți clienții?
- Care este modelul de comandă socială spre care se orientează autorii programului de dezvoltare instituțională, pe ce cercetări se sprijină?

5. Analiza realizărilor

- Care din rezultatele învățământului în cadrul instituției merită apreciere înaltă, consolidare, diseminare?
- Care din aceste rezultate demonstrează că instituția posedă bune practici și avantaje unice față de concurenți?
- Ce părți forte și merite ale proceselor educaționale au condus spre asemenea realizări?
- Ce condiții, resurse, factori au făcut posibile calitățile necesare ale proceselor educaționale (rețeaua, finanțele, cadrele, programele etc.)?
- Ce abordări manageriale din cadrul instituției au făcut posibile succesele menționate?
- Unde în cadrul instituției se anticipează rezistența și cum poate fi depășită?
- Cât de înalt este potențialul inovator al instituției și cum ar putea fi sporit acesta?

6. Analiza problemelor instituției și a cauzelor lor

- Ce rezultate ale instituției (produse, rezultate sumare, impact social) nu ne satisfac pe noi și pe client în lumina noii comenzi sociale și urmează a fi schimbate?
- Ce servicii educaționale nu se prestează?
- Ce servicii sunt puțin sau deloc accesibile?
- Ce neajunsuri ale proceselor educaționale au devenit cauze ale rezultatelor nereușite?
- Ce neajunsuri ale condițiilor rezultă în neajunsuri ale sistemului educațional?
- Ce neajunsuri ale managementului generează mai puține rezultate?
- Ce probleme sunt prioritare și necesită soluționare în primul rând?
- Care dintre probleme este mai realist a fi soluționată în viitorul apropiat?
- Pe soluționarea căror probleme se va centra programul de dezvoltare?

7. *Concepția viitorului dezirabil*

- Cele mai importante baze axiologice ale noii instituții;
- Viziunea instituției, imaginea generală a stării sale viitoare dezirabile;
- Misiunea instituției și a secțiilor ei;
- Traseuri și itinerare educaționale;
- Modelele absolvenților;
- Indicatorii generali ai realizărilor sumare ale instituției;
- Nomenclatura serviciilor la toate treptele de școlarizare;
- Caracterizarea contingentului;
- Programele, conținuturile educației;
- Tehnologiile educaționale;
- Organizarea învățământului;
- Starea tuturor resurselor necesare;
- Comunitatea, partenerii comunitari;
- Legăturile externe;
- Starea sistemelor de management.

8. *Strategiile, etapele, direcțiile principale și obiectivele trecerii la noua stare a instituției*

- Care sunt etapele de bază de dezvoltare a instituției?
- Care sunt direcțiile principale de orientare a inovațiilor în instituție?
- Care inovații deosebit de importante trebuie introduse la toate nivelurile instituției?
- Ce resurse sunt necesare pentru implementarea acestor inovații și cum se planifică obținerea resurselor?
- Scopurile celei mai apropiate etape a programului de dezvoltare instituțională la toate subsistemele educaționale și criteriile autoevaluării acestora;
- Activități concrete pentru realizarea principalelor inovații (sub formă de tabel).

9. *Business-plan*

La elaborarea business-planului și a bugetului instituției conducătorul se orientează spre scopurile și obiectivele prioritare de dezvoltare a instituției; prezintă veniturile instituției, care se compun din:

- costul serviciilor prestate de instituție conform activității sale regulamentare, care se achită din mijloace bugetare;
- veniturile din activitate antreprenorială și alte activități aducătoare de venit.

10. *Anexe*

- Material ilustrativ.

Anexa 2

PAȘAPORTUL programului de dezvoltare instituțională (formă orientativă)

Titlul programului	_____
Data aprobării actului normativ privind elaborarea programului, data aprobării programului (titlurile și datele actelor normative corespunzătoare)	_____
Solicitantul programului la nivel de stat	_____
Autorii principali ai programului	_____
Scopurile și obiectivele programului	_____
Principalii indicatori ai realizării scopurilor	_____
Termenele și etapele de implementare a programului (a subprogramelor, proiectelor)	_____
Lista subprogramelor (proiectelor) și a principalelor activități	_____
Volumul și sursele finanțării programului (divizate după ani)	_____
Finalitățile anticipate ale implementării programului	_____
Sistemul de monitorizare a realizării programului	_____

Anexa 3

INFORMAȚIE
privind rezultatele realizării programului

(denumirea programului)

pentru anul 20__

Nr.	Indicatorii care reflectă atingerea scopurilor și rezultatele implementării programului			Note
	Acceptați la aprobarea programului	Atinși de facto	Evaluarea rezultatelor obținute	
1	2	3	4	5

Anexa 4

PLANUL
activităților din cadrul programului

(denumirea programului)

Nr.	Denumirea activităților	Termenele de realizare	Responsabilii de implementare	Note
1	2	3	4	5

Anexa 5

DEVIZ
de cheltuieli pentru implementarea programului

(denumirea programului)

Etapa de realizare
Perioada de realizare

Denumirea ac- tivityăților, tipul de cheltuieli	Unitatea de măsură	Volumul lucrărilor	Suma (mii ruble)	Sursa de finanțare
1	2	3	4	5
Total				

Anexa 6

Matricea pentru expertiza programului de dezvoltare a instituției de învățământ

Nr.	Cerință	Corespun- dere	Note
Cerințe față de descrierea problemei			
1.	Denumirea problemei (principală – una singură)		
2.	Informații exprimate în cifre și alte date, care caracterizează problema (situația curentă, dinamica schimbărilor)		
3.	Estimarea dezvoltării situației, în perspectivă		
4.	Scurtă trecere în revistă a practicilor existente (în regiune, peste hotare)		
Complexul orientativ			
5.	Viziunea – reprezintă imaginea ideală a viitorului dezirabil, atingerea acesteia este posibilă numai în cazul celor mai favorabile condiții interne și externe		
6.	Misiunea – decizia oficial declarată privind destinația generală a instituției de învățământ, scopurile și valorile sale, obligațiile pe care și le asumă		
Cerințe față de formularea scopurilor programului			
7.	Lipsa termenilor speciali (profesionali)		
8.	Lipsa expresiilor și noțiunilor cu dublu înțeles, neclare		
9.	Lipsa referințelor la alte scopuri și obiective ca urmări ale realizării programului		
10.	Indicații asupra căilor, mijloacelor, metodelor realizării programului		
11.	Scopul trebuie să corespundă în mod vădit problemei anunțate		
Cerințe față de indicatorii realizării scopurilor și descrierea rezultatelor anticipate			
12.	Corespund indicatorilor care caracterizează problema		
13.	Valorile indicatorilor pentru anul trecut		
14.	Valorile intermediare anuale ale indicatorilor (dacă sunt)		
15.	Descrierea calitativă a gradului de soluționare a problemei		
16.	Evaluarea durabilității rezultatelor		
Cerințe față de prezentarea obiectivelor programului			
17.	Formularea sub formă de sarcini pentru atingerea anumitor rezultate într-un termen dat		
18.	Rezultatele trebuie să fie măsurabile (de regulă, în cifre)		
19.	Setul de obiective este necesar și suficient pentru atingerea scopului		
20.	Setul de activități corespunde obiectivului		

