

Planificare strategică
versus
planificare operațională

PLANIFICARE STRATEGICĂ

VERSUS

PLANIFICARE OPERAȚIONALĂ

Coordonator:
Rima BEZEDE

Autori:
Valentina CHICU
Serghei LIȘENCO

Acest document a fost elaborat în cadrul *Proiectului Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT)*, implementat de Asociația Obștească Educație pentru Dezvoltare (AED), cu sprijinul financiar al Fundației Liechtenstein Development Service (LED).

Componenta *Dezvoltare Organizațională* este implementată în parteneriat cu Centrul Educațional PRO DIDACTICA.

Coordonator componenta *Dezvoltare Organizațională*: Rima BEZEDE

Opiniile expuse în această lucrare aparțin echipei de elaborare și nu reprezintă neapărat poziția finanțatorului.



LED Moldova

str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 19 50,
23 22 39

info@led.md
www.led.md



Centrul Educațional
PRO DIDACTICA
str. Armenească, 13,
Chișinău, MD-2012
tel.: (+ 373 22) 54 25 56,
fax: 54 41 99
www.prodidactica.md



A.O. Educație
pentru Dezvoltare (AED)
str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 29 16
www.aed.org

Prepress: Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Cuprins

<i>Argument</i>	5
1. Dezvoltare și funcționare – aspecte indispensabile ale activității unei instituții educaționale	7
2. Procesul de planificare și planurile unei instituții de învățământ	16
Ce reprezintă planificarea?	17
Ce tipuri de planuri sunt elaborate pentru a asigura funcționarea normală și dezvoltarea instituției?	19
Planurile strategice	19
Planurile tactice și operaționale	20
<i>Planul de activitate a instituției de învățământ pentru un an de studiu</i>	21
<i>Planurile subdiviziunilor</i>	24
<i>Planurile specifice</i>	25
<i>Planurile membrilor echipei manageriale</i>	25
<i>Planurile de dezvoltare profesională a angajaților</i>	25
3. Abordarea sistemică în planificarea activității instituției	27
4. Implementarea monitorizării	31
Mobilizarea angajaților	31
Documentarea	34
Interpretarea datelor	37
Raportarea	38
5. Experițe de succes. Instituțiile beneficiare ale proiectului CONSEPT	43
Implicarea angajaților în procesul de evaluare a gradului de realizare a PDS-ului (<i>Centrul de Excelență în Industria Ușoară din Chișinău</i>)	43
Planul de dezvoltare strategică a instituției – mișcare ordonată spre dezvoltare (<i>Școala Profesională nr. 1 din Cahul</i>)	45

Implementarea participativă a Planului de dezvoltare strategică a instituției (<i>Școala Profesională nr. 2 din Cahul</i>).....	46
Planul de dezvoltare strategică a instituției – motivare pentru implicare (<i>Școala Profesională din Căușeni</i>)	47
Efectele benefice ale implementării Planului de dezvoltare strategică asupra angajaților instituției (<i>Centrul de Excelență în Servicii și Prelucrarea Alimentelor din Bălți</i>)	49
Planul de dezvoltare strategică a instituției ca instrument de ordonare a activității (<i>Școala Profesională nr. 3 din Bălți</i>).....	51
Planul de dezvoltare strategică a instituției – diviziune eficientă a muncii (<i>Școala Profesională din Hâncești</i>)	52
Procesul de implementare și monitorizare a PDS-ului: asigurarea durabilității schimbărilor pozitive (<i>Școala Profesională din Bubuieci</i>)	53
Planul de dezvoltare strategică a instituției – sistem eficient de dezvoltare instituțională (<i>Școala Profesională nr. 7 din Chișinău</i>).....	55
Analiză calitativă – șanse reale de dezvoltare (<i>Școala Profesională din Ungheni</i>)	57

Argument

Ultimii ani au marcat semnificativ evoluția învățământului profesional tehnic din Republica Moldova. Toate părțile interesate, prin efort comun, s-au angajat în procesul de dezvoltare și modernizare a acestuia, contribuind la asigurarea calității și a relevanței studiilor, inclusiv prin consolidarea organizațională a instituțiilor de învățământ. În acest context, Centrul Educațional PRO DIDACTICA a demarat, acum 10 ani, cu sprijinul LED Moldova, în cadrul proiectului *CONSEPT*, procesul de dezvoltare organizațională a peste 20 de instituții, care au beneficiat de un suport profesionist în planificarea și implementarea strategiilor de dezvoltare instituțională, axate pe sporirea calității și a eficienței pregătirii profesionale. Exercițiul a fost unul complex, fiind raliat plenar atât la contextul european, cât și la reforma educațională de la noi, la transformările structurale și de conținut ale sectorului.

Având în vedere experiența acumulată, ne-am propus să valorificăm practicile de succes și lecțiile învățate în procesul de elaborare și implementare a strategiilor de dezvoltare, care, considerăm, pot inspira, prin exemple contextualizate, instituțiile interesate să avanseze și să asigure condițiile necesare pentru o bună pregătire profesională inițială și continuă a resurselor umane din diverse sfere.

Prima lucrare, apărută în cadrul proiectului *CONSEPT* și destinată echipelor manageriale – *Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției*, reprezintă un suport metodologic pentru realizarea procesului de planificare strategică și conține repere teoretice sintetizate, completate cu sugestii practice și metodologice referitoare la organizarea eficientă și rațională a conceperii fiecărei componente a documentului strategic: misiunea, viziunea, prezentarea instituției, analiza factorilor interni și externi de influență, identificarea și prioritizarea problemelor, formularea obiectivelor strategice și întocmirea planului de activități.

Lucrarea de față vine în continuarea ghidului și este destinată aceluiași grup-țintă – membrii echipei manageriale. Aceasta are în atenție mai ales aspecte ce țin de implementarea participativă a strategiei de dezvoltare și de abordare sistemică în planificarea, monitorizarea și raportarea activităților – atât a celor de dez-

voltare, cât și a celor care asigură buna funcționare a instituției. Or, capacitatea școlii de a planifica și, în același timp, de a răspunde prompt la intervențiile din mediul intern și extern este una extrem de importantă pentru dezvoltarea instituțională și îndeplinirea misiunii asumate. Astfel, citind această lucrare, veți putea găsi răspunsuri argumentate, cu exemple relevante din experiența școlilor *CONSEPT*, la un șir de întrebări: Ce reprezintă planificarea operațională? Cum poate fi corelat PDS-ul cu planurile operaționale? Cum se organizează procesul de planificare? Ce tipuri de planuri realizează instituția pentru buna sa funcționare și dezvoltare? Ce trebuie să conțină fiecare plan? Ce conexiuni trebuie să existe între planurile întocmite? ș.a.

Un alt aspect care se referă la implementarea cu succes a planului, tratat de autori din perspectivă aplicativă, ține de monitorizarea internă a acestui proces și organizarea lui cu participarea întregii echipe. Experiențele pozitive ale unor instituții-pilot completează demersul metodologic propus și confirmă importanța abordării sistemice a acțiunii de planificare și de realizare a planurilor de dezvoltare.

Ținând cont de faptul că fiecare instituție se află într-un continuu proces de transformare, iar una dintre sarcinile de bază ale acestora constă în a anticipa, direcționa și valorifica schimbările printr-un demers planificat de implementare a strategiei de dezvoltare, ne exprimăm speranța că prezenta lucrare va constitui un suport valoros atât pentru membrii echipelor manageriale, cât și pentru ceilalți actanți din cadrul instituției, în calitate de resursă de sincronizare a activității acestora.

Rima Bezedo

1. Dezvoltare și funcționare – aspecte indispensabile ale activității unei instituții educaționale

Ați finalizat elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției. Acesta a fost aprobat. Deci a sosit momentul să purcedem la implementarea acțiunilor proiectate, o etapă deloc ușoară: zilnic, trebuie desfășurate o mulțime de activități; dacă nu o vom face, riscăm să fim penalizați, direct sau indirect, de către organele ierarhic superioare, elevi, agenți economici, pentru neglijarea obligațiilor asumate și nerealizarea misiunii instituției. Cum intercalăm activitățile de dezvoltare printre cele obișnuite? Trebuie să muncim mai mult, din contul timpului alocat vieții private? O mai bună înțelegere a specificului funcționării și dezvoltării unei instituții poate oferi răspunsuri constructive la aceste întrebări.

Viața unei instituții, ca și viața unui om, este plină de activități. Reprezentanții unităților de învățământ pot aduce numeroase dovezi care confirmă faptul că muncesc mult, deseori „furând” din timpul personal. Rezultatele acestor eforturi diferă de la o instituție la alta, pentru că în unele accentul este pus pe funcționare, iar în altele – atât pe activități care asigură funcționarea, cât și pe cele care urmăresc dezvoltarea. Secretul succesului rezidă în asigurarea echilibrului între aceste două tipuri de activități: dacă le avem în vizer numai pe cele axate pe funcționare, riscăm ca, într-o lume în permanentă schimbare, serviciile noastre să nu răspundă necesităților societății. Dacă ne concentrăm prea mult pe dezvoltare, nu este exclus să pierdem legătura cu societatea, deoarece activitățile noastre vor reflecta într-o măsură mai mică nevoile actuale ale elevilor, părinților sau agenților economici.

Pentru a stabili acest echilibru în mod conștient, trebuie, în primul rând, să cultivăm abilitatea de a distinge activitățile care asigură funcționarea de cele care țin dezvoltarea. În scopul verificării gradului de formare a acestei abilități, vă propunem să analizați situațiile descrise mai jos și să le identificați pe cele ce țin de dezvoltare:

1. În intenția de a asigura condiții prielnice pentru activitatea instituției, am realizat lucrări de reparație a sistemului de încălzire: au fost schimbate 30% din țevi, iar caloriferele fabricate cu 50 de ani în urmă au fost înlocuite

cu altele noi. În consecință, condițiile de lucru în atelierele și sălile de clasă au devenit mai bune.

2. Am introdus în activitatea instituției practica conform căreia, cel puțin de trei ori pe parcursul anului școlar, fiecare cadru didactic desfășoară lecții deschise, asistate de colegi, care completează o fișă-tip. Practica respectivă permite ca fiecare cadru didactic să își realizeze activitatea în conformitate cu standardele educaționale.
3. Pentru a dezvolta mai bine competențele elevilor, în instituție au fost organizate cercuri, în cadrul cărora elevii motivați au posibilitatea să lucreze mai mult timp cu echipamentul și utilajul din ateliere. Drept urmare, ei demonstrează performanțe la concursul *Cel mai bun în profesie*.

Analizând aceste situații, deseori gândim în felul următor:

- aceste activități au un impact pozitiv asupra rezultatelor instituției;
- realizarea acestora solicită un efort mai mare din partea angajaților, spre deosebire de activitățile de rutină;
- activitățile descrise aduc elemente de inovație, o schimbare (țevi și calorifere noi, mai multe cadre didactice care aplică corect metodele de instruire moderne, elevi care obțin locuri premiate la concursuri etc.).

Deci concluzionați că aceste situații descriu dezvoltarea? Ezitați? Dacă da, atunci lucrarea de față vi se adresează Dumneavoastră!

Frecvent, dezvoltarea este asociată cu ceva nou, care cere eforturi mai mari, iar funcționarea – cu activitățile obișnuite, de zi cu zi. Deși este corect să percepem lucrurile astfel, se impune o precizare. Scopul principal al acțiunilor de funcționare este asigurarea *activității normale* a tuturor subdiviziunilor, sistemelor și proceselor în cadrul instituției. *Activitatea normală* este definită în documente normative, standarde și diverse cerințe, de exemplu: normele de regim termic în sălile de curs și ateliere, numărul de ore la disciplinele de studiu alocate pentru studiul teoretic și practic, utilizarea și respectarea cadrului pentru proiectare didactică (ERRE sau 5D) etc. *Activitatea normală* asigură formarea competențelor profesionale minime ale absolvenților în concordanță cu cerințele agenților economici. *Activitatea normală* satisface așteptările elevilor și părinților față de condițiile și rezultatele instruirii.

Activitățile orientate spre funcționare fac posibil ca instituția să corespundă cerințelor actuale ale actelor normative și ale agenților economici privind competențele minime ale absolvenților.

Scopul activităților de dezvoltare este crearea condițiilor pentru o activitate eficientă în viitor, este un răspuns la tendințele lumii externe, în permanentă schimbare. Acestea sunt organizate pentru:

- a îmbunătăți performanțele;
- a obține un randament mai mare;
- a implementa idei noi;
- a conferi noi valențe unui produs, proces, serviciu sau sistem;
- a exercita o influență mai mare asupra politicilor de dezvoltare;
- a face față concurenței pe piața serviciilor educaționale.

Documentul principal care stabilește direcțiile în acest sens este *Planul de dezvoltare strategică a instituției*. Echipa managerială și cadrele didactice au nevoie de o integrare armonioasă în planurile operaționale (săptămânale, lunare, anuale), ce cuprind activități obișnuite, fără de care nu poate funcționa o instituție de învățământ, a activităților care derivă din obiectivele strategice propuse în PDS.

Enumerăm câteva tipuri de activități care pot fi realizate în vederea asigurării dezvoltării:

- studierea tendințelor de dezvoltare a mediului extern – analiza efectuată în perioada elaborării PDS-ului nu este suficientă. Sunt necesare activități sistematice de observare, cercetare și analiză a mediului extern, care confirmă corectitudinea prognozelor realizate anterior sau care identifică noile tendințe;
- studierea eficienței activităților derulate – raportul dintre resursele investite și rezultatele obținute;
- activități orientate spre identificarea și testarea inovațiilor în instruire;
- activități de modificare a echipamentelor, a infrastructurii, care au ca rezultat utilizarea mai eficientă a resurselor materiale și financiare;
- activități de formare care contribuie la dezvoltarea de noi competențe la angajații instituției.

Demersul instituțional direcționat spre dezvoltare impune o altă abordare, diferită de cea a activităților ce asigură funcționarea. Funcționarea este reglementată prin standarde, procesul este unul tehnologizat. Nerespectarea standardelor, încălcarea procesului tehnologic conduce la diminuarea calității rezultatelor instruirii. Nerealizarea activităților care asigură funcționarea se sancționează în conformitate cu legislația în vigoare.

Activitatea de dezvoltare se soldează cu acumulare de experiență și are dreptul la rezultate ce se deosebesc de cele așteptate. Orice pedeapsă aplicată pentru eșec în implementarea inovațiilor reduce șansa dezvoltării, motivația și deschiderea pentru experiențe noi.

Asigurarea dezvoltării solicită un demers planificat de motivare, în rezultatul căruia angajații instituției conștientizează imperativul, importanța schimbărilor.

Dezvoltarea nu este posibilă fără instruirea personalului la capitolul tehnologii de producție și educaționale noi, fără studierea experienței și a bunelor practici ale altor instituții din țară și din străinătate. În acest proces, oamenii au nevoie de sprijin emoțional și instructiv, de resurse (timp, informații, echipamente și materiale moderne).

Activitățile de dezvoltare sunt similare celor de cercetare: *ipoteză – testare – concluzii – corectarea ipotezelor sau stabilirea standardelor noi*.

Activitățile de funcționare și rezultatele lor sunt evaluate în baza standardelor existente. Evaluarea activităților și a rezultatelor ce vizează dezvoltarea se efectuează în baza indicatorilor prevăzuți în obiectivele strategice. Acest lucru presupune obligatoriu reflecție, care ajută la identificarea cauzelor succeselor și/sau eșecurilor, la lansarea de noi soluții.

Activitățile de dezvoltare, în comparație cu cele de funcționare, reclamă o interacțiune între oameni bazată pe încredere, una de profunzime. O bună funcționare are nevoie de colaborare – sarcinile și responsabilitățile sunt repartizate clar, realizarea lor calitativă de către fiecare membru al echipei favorizează atingerea unui rezultat comun palpabil. În procesul de dezvoltare, limitele sarcinilor și ale responsabilităților nu sunt suficient de bine conturate, se impune asumarea de către membrii echipei a altor roluri și responsabilități, astfel se creează un alt nivel de interacțiune – de cooperare și sinergie.

Răspunderea pentru rezultatele funcționării este individuală, în limitele atribuțiilor/fișei postului, pe când pentru rezultatele activităților de dezvoltare este împărtășită.

Specificul activităților de funcționare și dezvoltare este prezentat în tabelul ce urmează.

	Activități care asigură funcționarea	Activități care asigură dezvoltarea
Scopul	Respectarea tuturor cerințelor, standardelor și normelor.	Sporirea calității serviciilor educaționale prestate de instituție, crearea fundamentului necesar activității în viitor.
Consecințele nerealizării	Devin evidente imediat. Standardele și cerințele nu sunt respectate în totalitate, instituția nu își realizează misiunea. Rezultatele instruirii lasă de dorit, nu corespund așteptărilor elevilor, agenților economici. Persoanele responsabile pot fi penalizate în baza legislației în vigoare.	Se conturează treptat, adesea „se ascund” printre rezultatele bune ale funcționării. Cu timpul, scade eficiența și eficacitatea instituției. Nu se implementează inovații. Instituția devine mai puțin atractivă pentru elevi, agenți economici și parteneri. Aceasta nu este destul de pregătită pentru implementarea noilor standarde și cerințe.
Influența instruirii asupra angajaților	Angajații respectă procesul tehnologic aprobat, ceea ce asigură calitatea demersului conform standardelor.	Angajații își dezvoltă creativitatea și spiritul de inițiativă. Ei identifică soluții noi la problemele atestate și ating un nivel de competență mai înalt decât cel obișnuit.
Interacțiunea dintre membrii colectivului	<i>Colaborare.</i> Sarcinile sunt clar descrise în fișele postului, fiind repartizate, de regulă, conform competențelor deținute. Fiecare angajat își cunoaște responsabilitățile, dar și pe cele ale colegilor. Modalitățile de interacțiune sunt prevăzute de procedurile interne, angajații fiind obligați să le respecte.	<i>Cooperare.</i> Sarcinile nu oferă posibilitatea de a delimita destul de clar responsabilitățile. Accentul este pus pe asumarea benevolă a unor noi responsabilități. Interacțiunea este eficientă numai dacă se bazează pe respect reciproc, încredere, empatie, sinceritate, acceptarea diversității.
Implicarea și motivarea personalului	Relațiile formale dintre manageri și subalterni, bazate pe procedurile existente (descrise în Regulament, fișele postului etc.), sunt suficiente pentru implicarea angajaților.	Este asigurată prin management participativ, prin împărtășirea valorilor și a scopurilor comune, a emoțiilor generate de proces și de rezultatele activității.

Răspunderea pentru eșec	Individuală, în baza fișei postului și a legislației în vigoare. Eșecul trebuie să fie penalizat, deoarece comportamentul greșit repetat afectează grav rezultatele activității instituției.	Este împărtășită, întrucât responsabilitățile nu sunt repartizate clar, deseori riscurile și obstacolele devin evidente numai pe parcursul activității. Penalizarea trebuie să fie evitată la maximum, în caz contrar – inițiativa și motivația pentru inovație vor fi „înăbușite”.
--------------------------------	--	---

Modelul prezentat nu pretinde a fi exhaustiv, scopul lui constând în a specifica diferențele majore dintre activitățile care asigură funcționarea de cele care facilitează dezvoltarea. Activitățile unei instituții nu pot fi clasificate cu strictețe în aceste două categorii. Între funcționare și dezvoltare există o stare de tranziție, care poate fi numită *dezvoltarea funcționării*, al cărei scop rezidă în a îmbunătăți aspectele ce permit o mai bună funcționare a instituției.



Exemple de *dezvoltare a funcționării*:

- formarea competențelor psihopedagogice la cadrele didactice care nu au participat la instruire în domeniu;
- asigurarea/completarea atelierelor și a laboratoarelor cu instrumente și echipamente, astfel ca toți elevii să aibă la dispoziție mai mult timp pentru dezvoltarea abilităților;
- ameliorarea sistemelor de informare – pe verticală și pe orizontală, de implicare a angajaților în procesul de luare a deciziilor.

Țelul *dezvoltării prin implementarea inovațiilor* este generarea și testarea ideilor noi, care corespund tendințelor de dezvoltare a mediului extern. Exemple de activități:

- introducerea inovațiilor în domeniul tehnologic specific profilului instituției – testarea și utilizarea instrumentelor/echipamentelor/tehnologiilor moderne implementate la întreprinderile-lider;
- introducerea inovației didactice: învățământul dual, metode de predare/învățare moderne, inclusiv bazate pe TIC;
- inovații în domeniul managerial: elaborarea și aplicarea instrumentelor noi de planificare, comunicare, luare a deciziilor.

Realizarea activităților de dezvoltare prin inovație este un indicator al „maturității” instituției și a echipei manageriale.

Revenim la cele trei situații propuse la începutul capitolului. Sunt acele activități necesare instituției? – Da. Solicită efort suplimentar, schimbarea unora dintre comportamentele obișnuite? – Da. Contribuie cu adevărat la dezvoltarea instituției? – Posibil, pentru că fac parte din *dezvoltarea funcționării*.

Ce elemente ar mai trebui să conțină aceste activități pentru a contribui la dezvoltarea instituției prin inovații?

1. Reparația sistemului de încălzire, în cazul când această inițiativă s-ar solda nu numai cu asigurarea unui regim termic normal, dar și cu micșorarea resurselor alocate pentru încălzire – prin utilizarea surselor regenerabile de energie, prin instalarea unui echipament mai performant din punctul de vedere al eficienței energetice.
2. Orele publice, dacă vor fi axate pe testarea și promovarea unor metode de instruire noi, ajustate la nevoile de învățare specifice ale elevilor – asigură creșterea motivației pentru învățare și a rezultatelor academice. Pentru studierea și analiza experienței noi sunt potrivite fișe speciale, nu fișele-tip. Discuțiile trebuie să urmărească formularea unor recomandări privind aplicarea sau perfecționarea metodelor.
3. Implicarea elevilor în activitatea cercurilor ar putea avea un caracter inovativ, dacă acestea ar contribui la formarea de noi competențe, mai puțin necesare examenului de absolvire și obținerii calificării, dar importante pentru evoluția în carieră. De exemplu, în cadrul cercului, elevii realizează produse spre comercializare, în baza studiului necesităților clienților și al ofertei concurenților. Prin urmare, ei își dezvoltă competența antreprenorială. Sau elevii creează și testează tehnologii noi, binevenite în situații neobișnuite, dezvoltându-și, astfel, capacitățile inventive.

Relația funcționare-dezvoltare este caracterizată de încă un aspect valoros. De vreme ce activitățile de dezvoltare s-au bucurat de succes, ne convingem de faptul că metodele, procesele, tehnologiile folosite și-au probat eficiența și deci contribuie la asigurarea calității serviciilor educaționale oferite de unitatea de învățământ, acestea urmând a fi instituționalizate și standardizate. Astfel, ele vor fi transformate în activități care asigură funcționarea. Conștientizarea caracterului dialectic al relației dintre funcționare și dezvoltare dictează introduce-

rea în planurile operaționale a activității de *capitalizare a experienței acumulate* (exemple de astfel de activități sunt prezentate în Capitolul 5).

Dezvoltarea instituției este una dintre preocupările principale ale managerilor și nu poate fi reflectată doar în PDS, deoarece acesta conține deciziile organizației cu privire la direcțiile de dezvoltare, schimbările de operat și expectanțele de ordin calitativ și cantitativ pentru o perioadă determinată de timp (3-5 ani). Dar, concomitent cu implementarea PDS-ului, instituția este într-un proces continuu de căutare a viitoarelor oportunități de dezvoltare. De aceea, planurile operaționale trebuie să conțină și opțiunile de dezvoltare.

Propunem un instrument (lista de verificare) de analiză a planurilor de activitate, în scopul identificării acțiunilor îndreptate spre dezvoltare.

Instrucțiuni: Analizați planurile Dumneavoastră și stabiliți dacă ați inclus în ele activitățile descrise mai jos:

- Studiarea tendințelor de dezvoltare și a cerințelor noi înaintate de mediul extern. De exemplu: realizarea anuală a unui studiu asupra aplicării noilor tehnologii în domeniile de formare profesională, cum ar fi: prelucrarea lemnului, sudarea etc.; analiza, o dată pe an, a cerințelor angajatorilor față de competențele angajaților etc.
- Studiarea eficienței activităților realizate. De exemplu: analiza performanțelor academice ale elevilor obținute în baza aplicării metodelor de instruire noi.
- Activități de identificare a inovațiilor în procesul de instruire și testarea lor. De exemplu: realizarea, cel puțin de două ori pe an, a unor vizite de studiu în instituțiile care implementează metode de instruire moderne; testarea, pe parcursul a 3 luni, a noii modalități de organizare a activităților practice în atelierelor instituției.
- Activități legate de schimbarea echipamentelor/infrastructurii, ceea ce ar determina eficientizarea utilizării resurselor materiale și financiare. De exemplu: dotarea atelierelor cu scule/echipamente care se utilizează la întreprinderile-lider; dotarea sălilor de clasă cu mobilier necesar aplicării tehnicilor de învățare prin cooperare.
- Activități de formare pentru angajați, care contribuie la dezvoltarea de noi competențe. De exemplu: realizarea, o dată pe an, a unui studiu al nevoilor de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrelor didactice; identificarea prestatorilor de servicii de formare în domeniile vizate;

realizarea masterclass-urilor de către cadrele didactice care au beneficiat de formare.

- Activități de diseminare a lecțiilor învățate. De exemplu: organizarea unei ședințe comune cu reprezentanții instituției, agenți economici și elevi privind implementarea învățământului dual; prezentarea raportului asupra rezultatelor aplicării noii proceduri de desfășurare a examenului de calificare.
- Activități de elaborare sau de ajustare a ghidurilor metodice, a procedurilor și regulamentelor interne, în vederea asigurării durabilității rezultatelor obținute. De exemplu: elaborarea unui ghid pentru cadrele didactice la subiectul X; ședință de ajustare a Regulamentului de constituire și de funcționare a Consiliului Elevilor, a Regulamentului de premiere a personalului didactic pentru succesele înregistrate.
- Activități de elaborare și prezentare a propunerilor de modificare/adaptare a politicilor educaționale. De exemplu: scrierea și publicarea în presa națională a unui articol despre succesele și dificultățile în ghidarea în carieră a elevilor; ședință vizând colectarea unor propuneri de modificare a Regulamentului de organizare a concursului *Cel mai bun în profesie*.

2. Procesul de planificare și planurile unei instituții de învățământ

Perioada planificării este una deosebit de încordată în toate instituțiile de învățământ, directorul, directorii adjuncți, șefii de catedră și profesorii fiind preocupați de elaborarea diverselor planuri. În același timp, la început de an școlar, fiecare manager și angajat trebuie să realizeze mai multe activități indispensabile funcționării normale a instituției. Prin urmare, în cadrul discuțiilor profesionale apar mult mai multe întrebări decât răspunsuri: Ce tipuri de planuri trebuie să întocmească instituția pentru buna funcționare și dezvoltare? Ce trebuie să conțină fiecare plan? Ce conexiuni trebuie să existe între aceste planuri? Ce reprezintă o planificare de calitate? Unii șefi de subdiviziuni se întrebă retoric și disperat: Ce urmează să mai includ în planul de activitate a subdiviziunii? Ce subiecte ar mai trebui abordate la ședințe?

Odată elaborate, planurile sunt puse într-o mapă și așteaptă să fie implementate ori supuse verificării din partea reprezentanților organelor ierarhic superioare. Și implementarea este însoțită de multe întrebări, doar că de alt ordin: Vom reuși să realizăm toate activitățile proiectate? Ce responsabilități legate de organizarea și derularea unor activități din planul anual al instituției să le deleg șefilor de subdiviziuni, dacă aceștia au de desfășurat, conform planurilor subdiviziunilor pe care le conduc, alte activități?

Credem că situația descrisă le este cunoscută multor manageri, deoarece am urmărit-o în mai multe instituții de învățământ. În același timp, managerii adresează asemenea întrebări formatorilor în cadrul seminarelor și trainingurilor de formare profesională continuă. Problematika planificării în instituția de învățământ este complexă și actuală. În cele ce urmează, vom încerca să găsim răspunsuri și soluții la întrebările și situațiile problematice cu care se confruntă managerii la capitolul planificare.

Ce reprezintă planificarea?

Chiar dacă pare a fi o întrebare simplă, cercetătorii și practicienii au mai multe răspunsuri la ea, uneori diametral opuse. Henri Fayol consideră că planificarea este cea mai importantă funcție managerială, toate celelalte funcții căpătând sens și putând fi realizate doar în baza ei. Fără aceasta, organizarea, coordonarea, antrenarea, evaluarea etc. nu au un scop sau o direcție. Deci planificarea este „kilometrul zero” pentru managementul instituției.

Contrar acestor constatări, în opinia multor practicieni, cu planuri de activitate sau fără ele, instituția de învățământ oricum funcționează și își realizează misiunea, ba chiar se dezvoltă, deoarece poate avea rezultate semnificative fără ca acestea să fie planificate. Paradigma care reflectă poziția dată este exprimată prin zicala „Dacă vrei să-l faci pe Dumnezeu să râdă, povestește-i despre planurile tale”. Astfel, adepții poziției în cauză consideră că planurile sunt elaborate pentru „controlori”, că un manager iscusit știe ce are de făcut și fără un plan. „Operele” lor sunt încărcate de fraze și expresii „frumoase și la modă”, împrumutate din diverse surse, care nu oglindesc o **decizie**, o **direcție**, **finalități concrete**. Partea a doua a opiniei, precum că rezultate semnificative pot fi înregistrate și în lipsa unor planuri, poate avea un temei „real”. Totuși, constatăm că aceste rezultate sunt realizate accidental, fără posibilitatea de a fi obținute repetat. Dacă lăsăm lucrurile la voia întâmplării, adică fără a planifica, aceste „rezultate semnificative” ar putea să nu fie atinse nicicând. Deci opinia dată nu se referă, de fapt, la planificare, ci la cei care nu știu ce înseamnă planificare și calitate în planificare, în ce scop se alcătuiesc planuri.

Orice instituție de învățământ se află într-un continuu proces de schimbare, care este determinat de mediul economic, politic, tehnologic, competițional etc., în permanentă transformare. Provocarea, pentru instituția de învățământ, rezidă în a anticipa, direcționa și valorifica schimbările, întru realizarea misiunii sale în condiții de eficiență și calitate. În acest context, planificarea este dovada capacității instituției de a răspunde provocării, dar și instrumentul și mecanismul de a identifica un răspuns adecvat.

Aspectele principale care explică complexitatea planificării, pe care trebuie să le ia în considerare fiecare manager și angajat antrenat în acest proces, sunt esențializate în următoarele enunțuri.

- Planificarea este un act complex de luare de **decizii**, care constituie baza procesului managerial și oferă organizației o țintă și o direcție de activitate.
- Planificarea răspunde la întrebările: **Ce** vrem/dorim să obținem? **Ce** urmează să facem pentru a obține ceea ce ne dorim, **cum** și **când** se vor realiza acțiunile îndreptate spre obținerea celor dorite? **Cine** este responsabil de mersul lucrurilor? **Ce** resurse și **câte** sunt necesare pentru a atinge ceea ce ne dorim?
- Planificarea înseamnă a concretiza în documentele instituționale (planuri) prevederile strategiei și tacticii adoptate pentru o anumită perioadă de timp sub formă de indicatori cantitativi și calitativi, termenele de realizare și resursele necesare îndeplinirii lor, sarcinile executanților de la diferite niveluri de conducere și compartimente structurale ale instituției (catedre, comisii, secții etc.).
- Planificarea nu se încheie odată cu elaborarea unui plan, ci continuă prin îmbunătățirea sau modificarea acestuia pe toată durata implementării, pentru racordare la contexte noi și eficientizare.
- Planificarea exprimă voință, angajare și responsabilitate pentru viitorul instituției.

Este de la sine înțeles **de ce** trebuie să planificăm, totuși merită să evidențiem o dată în plus avantajele acestui demers. Astfel, planificarea:

- obligă managerii să reflecteze asupra prezentului și viitorului instituției și să fixeze obiective clare, ținte concrete de atins, întru buna funcționare și dezvoltare a acesteia;
- favorizează unitatea de viziune și canalizează eforturile tuturor angajaților către acțiuni convergente;
- asigură coerența, caracterul finit și continuitatea activităților în organizație;
- creează sisteme de referință/standarde de performanță instituționale, care contribuie la asigurarea eficienței și a eficacității procesului managerial (coordonare, monitorizare, control și evaluare), dar și oferă oportunitatea de a constata performanțele, a sărbători succesul și a motiva angajații;
- permite organizației/instituției să fie pregătită mai bine pentru situații neașteptate.

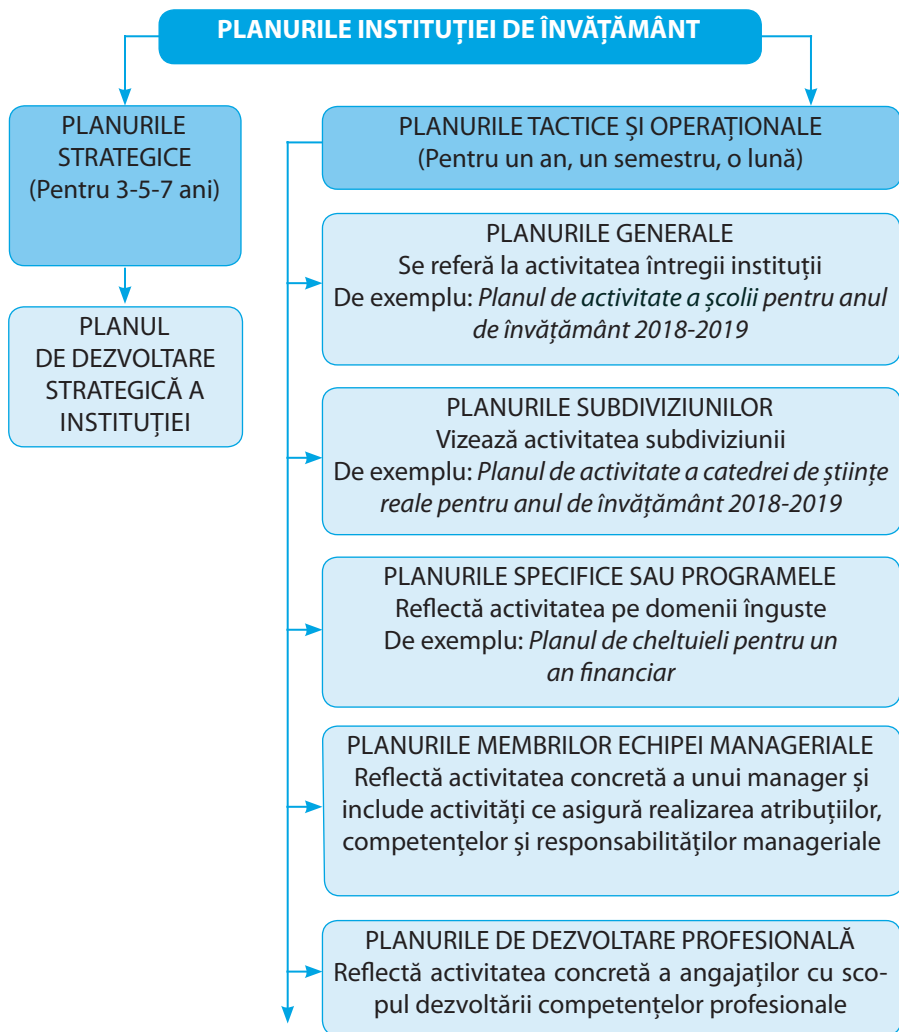
Ce tipuri de planuri sunt elaborate pentru a asigura funcționarea normală și dezvoltarea instituției?

Complexitatea planificării permite clasificarea planurilor în baza mai multor criterii, ceea ce face ca tipologia planurilor să aibă un spectru larg. Dat fiind caracterul aplicativ al lucrării de față, ne propunem în acest paragraf să găsim răspunsuri la întrebarea conținută în titlu, fără a recurge la o incursiune aprofundată în taxonomiile și teoriile planificării. De aceea, pentru a ne ușura demersul, pornind de la experiența instituțiilor de învățământ, vom detalia problematica domeniului de referință.

Tipurile, numărul, structura și conținutul planurilor diferă de la o instituție educațională la alta, fiecare dintre ele adoptând o strategie de ordonare, corelare, structurare, păstrare a acestora etc. Potrivit mai multor surse de specialitate, cercetătorii și practicienii susțin că planurile unei instituții trebuie să constituie un **sistem**, iar tipul, forma și conținutul acestora trebuie stabilite reieșind din necesitatea, funcționalitatea și comoditatea utilizării lor. În învățământul profesional din țara noastră nu există indicații sau cerințe rigide stabilite de organele ierarhice superioare în vederea standardizării planificării. Totuși, această libertate în alegere lasă un spațiu prea mare pentru incertitudine, făcându-i pe manageri să se simtă nesiguri în procesul de planificare.

Analizând tipurile de planuri întâlnite cel mai des în instituțiile de învățământ cu care am colaborat în ultimii 10 ani, dar și caracteristicile lor specifice, distingem planuri ce vizează dimensiunea managerială și planuri ce reflectă dimensiunea didactică. Curricula, planurile întocmite de profesori pentru procesul de predare-învățare-evaluare, de lungă și de scurtă durată, pe unități de învățare, planurile pentru anumite activități extrașcolare etc. nu fac obiectul prezentei lucrări, deoarece se axează pe dimensiunea didactică. Dimensiunea managerială se constituie din următoarele tipuri de planuri (vezi schema din pag. 20).

Planurile strategice – determină direcția de dezvoltare a instituției și sunt elaborate pentru 3-5-7 ani. Articolul 49 (d) al Codului Educației prevede ca instituția de învățământ să dispună de un plan de dezvoltare care să fie aprobat de Consiliul de Administrație. Nu ne vom referi la acest tip de plan, întrucât o descriere detaliată a componentelor și a procesului de întocmire a acestuia o puteți găsi în ghidul metodologic *Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției*, alcătuit de o echipă de experți ai Centrului Educațional PRO DIDACTICA în 2016.



Planurile tactice și operaționale. În literatura de specialitate, aceste tipuri de planuri se deosebesc prin gradul de generalitate și prin perioada de timp la care se referă. **Planurile tactice**, care au menirea de a contribui la realizarea planurilor strategice, includ acțiunile subdiviziunilor îndreptate spre atingerea scopurilor strategice. Acestea presupun activități pentru un an și sunt elaborate de către managerii de nivel mijlociu, adică de către directorii adjuncți. **Planuri-**

le operaționale reflectă activitățile orientate spre obținerea unor rezultate concrete, urmând a fi realizate de către grupurile de lucru desemnate sau de către anumiți angajați. Activitățile din acest tip de planuri au limite temporale de la câteva zile până la câteva luni.

Planul de activitate a instituției de învățământ pentru un an de studii. În practica managerilor din instituțiile de învățământ profesional secundar din țara noastră, planurile tactice sunt mai extinse, având și un caracter operațional. Un exemplu în acest sens este Planul de activitate a instituției de învățământ pentru un an de studii, care face parte din categoria *planurilor generale*, deoarece acțiunile incluse în el se referă la întreaga instituție de învățământ, dar în unele planuri de acest tip găsim și activități ce detaliază acțiunile.

Planul de activitate a instituției de învățământ pentru un an de studii (PAI)	
În ce scop se elaborează PAI-ul?	Pentru asigurarea realizării obiectivelor strategice din PDS preconizate pentru anul respectiv.
	Pentru conjugarea eforturilor întregii instituții pe dimensiunile prioritare de dezvoltare, dar și de funcționare.
	Pentru asigurarea continuității și a coerenței în activitatea instituției.
Ce va sta la baza elaborării PAI-ului?	Politica educațională și cadrul normativ. Elementele de noutate în politica educațională și în cadrul normativ trebuie să fie reflectate în PAI.
	Misiunea instituției de învățământ. În procesul de elaborare a PAI-ului, echipa managerială va verifica dacă acesta reflectă pe deplin realizarea misiunii instituției.
	PDS-ul, din care se vor extrage obiectivele și activitățile preconizate pentru anul de învățământ respectiv. De exemplu, PDS-ul prevede <i>Creșterea eficienței energetice a instituției prin instalarea și exploatarea a 4 baterii solare, în anul de învățământ 2018-2019</i> . Respectivul obiectiv strategic se va regăsi și în PAI.
	PDS-ul, din care vor fi deduse obiectivele preconizate spre realizare într-o perioadă mai mare decât anul școlar, pentru care se elaborează PAI-ul. De exemplu, PDS-ul prevede ca 80% din maistrii-instructori din instituție să fie certificați în baza studierii modulului de psihopedagogie în următorii 3 ani . Instituția va realiza gradual acest obiectiv

	<p>strategic, care se va regăsi și în PAI, dar se va indica rezultatul așteptat doar în anul curent: <i>la sfârșitul anului școlar 2018-2019, 30% din maiștrii-instrucori vor fi certificați în baza studierii modului de psihopedagogie.</i></p> <p>Analiza activității instituției pentru anul precedent de învățământ, din care se vor deduce obiectivele și acțiunile necesare asigurării funcționării acesteia.</p> <p>Exemplul 1: Dacă în Raportul asupra activității pentru anul precedent se constată că indicatorii vizând reușita academică a elevilor sunt în descreștere, atunci se vor identifica cauzele și în PAI se va formula un obiectiv specific și activitățile orientate spre menținerea nivelului reușitei academice.</p> <p>Exemplul 2: Dacă în Raportul asupra activității pentru anul precedent se constată că 2 cadre didactice au aplicat cu succes strategii care au avut drept efect diminuarea abandonului școlar, atunci în PAI poate fi inclus un obiectiv și acțiuni concrete de diseminare a acestor practici.</p>
Cine elaborează PAI-ul?	Directorul adjunct împreună cu întreaga echipă managerială.
Când se elaborează PAI-ul?	PAI-ul trebuie elaborat în timp util, astfel încât șefii subdiviziunilor să reușească să alcătuiască în baza lui planurile subdiviziunilor, care trebuie aprobate până la începutul anului de studii.

Forma de prezentare a PAI-ului poate varia de la caz la caz, însă există un șir de elemente care trebuie oglindite în mod obligatoriu. Cea mai întâlnită formă de organizare a planurilor, de unde presupunem că e și cea mai comodă pentru manageri, este reprezentată în tabelul ce urmează.

Obiectivul strategic:				
Obiectivul specific 1:				
Activitate	Perioadă de realizare	Responsabil	Resurse necesare	Rezultate așteptate

PAI-ul poate fi structurat în mai multe compartimente, iar activitățile pot fi prezentate în ordine cronologică. La determinarea compartimentelor, ne putem ghida de structura *notei informative* din PDS:

- Procesul curricular;

- Resursele umane;
- Elevii;
- Baza materială;
- Resursele financiare;
- Promovarea imaginii instituției;
- Parteneriatele.

Din experiența managerilor, constatăm că structura PAI-ului în baza funcțiilor manageriale (planificare, organizare, coordonare, antrenare, monitorizare, control/evaluare), dar și în baza funcțiilor organizației (cercetare/dezvoltare, producere, proces curricular, marketing, financiară, personal, management general) nu este eficientă.

Analiza PAI-urilor mai multor instituții ne-a permis să evidențiem câteva *greșeli tipice*, care trebuie evitate.

- Planurile includ un șir de enunțuri, numite obiective, cu referire la documentele de politici și cadrul legal (de exemplu: *respectarea Codului Educației sau implementarea Planului-cadru de învățământ*).
- Obiectivele sunt formulate foarte vag, "declarativ", de exemplu: *Creșterea calității managementului*. Astfel de formulări sunt copiate din an în an în PAI, deoarece nu indică o finalitate concretă.
- În PAI sunt prezentate două liste de obiective – una conține obiectivele din PDS, iar cea de-a doua – obiectivele pentru anul curent, fără a fi explicată legătura dintre aceste două tipuri de obiective.
- Obiectivele stipulate în PAI sunt formulate diferit de cele din PDS, deseori se referă la alte domenii, care nu au fost declarate drept prioritate în PDS. Autorii planului nu pot explica clar legătura dintre PAI și PDS.
- În PAI obiectivele sunt prezentate într-o listă separată și deci nu este evidentă legătura acestora cu activitățile proiectate.
- Planurile nu sunt coerente și nu prezintă un sistem integral. Planul anual de activitate a instituției se constituie dintr-o colecție de planuri ale subdiviziunilor.
- Planurile sunt mai degrabă *un set* de activități stabilite arbitrar, decât *sisteme* de activități orientate spre atingerea unor obiective concrete. Membrii echipelor de elaborare din mai multe instituții explică această greșeală astfel: „Oricum realizăm aceste activități, de ce să nu le includem în PAI?”
- Planurile nu cuprind activități preconizate pentru analiza gradului de realizare a obiectivelor strategice, a obiectivelor PAI, a rezultatelor obținute etc.
- Planurile includ în rubrica *Activități* atribuțiile funcționale din fișa postului.

- Planurile nu includ indicatorii în baza cărora ar fi posibilă evaluarea calității și a nivelului de realizare a obiectivelor sau indicatorii nu sunt relevanți și suficienți: în baza lor se pot trage doar concluzii despre realizarea/ne-realizarea activităților, dar nu și despre rezultatele obținute și nivelul de atingere a obiectivului.
- Planurile nu indică termenele de realizare, rubrica *Perioada de realizare* fiind completată cu „permanent”, „periodic”, „pe parcursul anului”.
- Responsabili de activitățile planificate în PS sunt nu doar membrii subdiviziunii, ci și directorul, directorul adjunct sau alți angajați ai instituției.
- Planurile sunt concepute într-o formă incomodă și neprietenoasă în utilizare, atât de către manageri, cât și de către executori.

Lista nu este una exhaustivă, dar excluderea greșelilor enumerate din PAI va îmbunătăți calitatea acestuia și va facilita implementarea lui.

Planurile subdiviziunilor. Spre deosebire de PAI, care are un caracter general, planul subdiviziunii vizează doar activitatea acestei entități.

Planul de activitate a subdiviziunii (catedrei, secției, comisiei etc.) pentru un an de învățământ (PS)	
În ce scop se elaborează PS-ul?	Pentru a evidenția contribuția subdiviziunii la realizarea obiectivelor strategice ale instituției.
	Pentru a conjuga eforturile membrilor subdiviziunii pe dimensiunile prioritare de dezvoltare și funcționare.
	Pentru a asigura continuitatea și coerența activității subdiviziunii.
	Pentru a consolida capacitățile subdiviziunii.
Ce va sta la baza elaborării PS-ului?	Regulamentul de organizare și funcționare a subdiviziunii. Obiectivele și activitățile vor fi circumscrise misiunii, funcțiilor și atribuțiilor subdiviziunii prevăzute în Regulament.
	Politica educațională, cadrul normativ, cadrul curricular (dacă e cazul), tehnologiile (în funcție de specificul subdiviziunii).
	Apariția elementelor de noutate în documentele normative implică activități ce vizează cunoașterea, analiza și aplicarea/implementarea acestora. În PS se vor formula obiective și activități cu referire la un document concret, la un element specific de noutate.

	PAI-ul, din care se vor extrage obiectivele și activitățile preconizate pentru anul curent de învățământ ce se referă la subdiviziunea respectivă. Analiza activității instituției și subdiviziunii din anul de studii precedent, din care se vor deduce obiectivele și acțiunile necesare pentru asigurarea funcționării eficiente a subdiviziunii.
Cine elaborează PS-ul?	Șeful subdiviziunii împreună cu membrii acesteia.
Când se elaborează PS-ul?	PS-ul se întocmește și se aprobă până la începutul anului de învățământ.

Planurile specifice. Acest tip de planuri reflectă obiectivele și activitățile pentru perioade în limita unui an, pe domenii înguste de activitate, fiind întocmite, de regulă, la necesitate. Există însă planuri specifice, pe care trebuie să le elaboreze obligatoriu toate instituțiile de învățământ, în conformitate cu anumite cerințe. De exemplu, *Planul de cheltuieli*, elaborat în baza dispozițiilor, ordinelor, circularilor Ministerului Finanțelor, care conține atât descrierea procesului de elaborare, cât și cerințele față de forma, structura planului.

Planurile membrilor echipei manageriale. Aceste planuri au un caracter operațional, sunt elaborate de către manageri și reflectă activitatea fiecăruia dintre ei. Cuprind activități ce asigură realizarea atribuțiilor, competențelor și responsabilităților manageriale în funcție de cele prevăzute de PDS-ul și PAI-ul instituției. Managerul va include activitățile pe care urmează să le desfășoare, de exemplu:

- pentru asigurarea funcționării instituției: repartizarea normei didactice; revizuirea fișelor de post; elaborarea cerințelor unice pentru rapoartele și notele informative solicitate pe parcursul anului; verificarea proiectelor didactice de lungă durată etc.;
- pentru implementarea PDS-ului: crearea grupurilor de lucru; identificarea resurselor necesare anumitor activități; stabilirea parteneriatelor cu agenții economici; conceperea unor proiecte de solicitare a finanțării de la donatori etc.

Planurile de dezvoltare profesională a angajaților (PDP). Acestea rareori se regăsesc în instituțiile noastre sau sunt prezente formal, fiind elaborate după realizarea activităților. De regulă, se identifică rezultatele obținute accidental/ocazional în dezvoltarea profesională, fără a fi preconizate din timp și atinse direcționat. Planul de dezvoltare profesională îi este necesar cadrului didactic doar pentru completarea portofoliului în perioada de atestare. Pornind de la convingerea că o instituție poate funcționa eficient numai dacă în ea activează oameni eficienți, considerăm că

elaborarea planurilor de dezvoltare profesională va contribui considerabil la îndeplinirea obiectivelor stipulate în PDS.

Procesul de elaborare a PDP-ului presupune următorii pași:

1. Se autoevaluează și se evaluează nivelul de posedare de către cadrele didactice a competențelor profesionale.
2. Se identifică competențele profesionale specifice necesare desfășurării cu succes a activității didactice într-un context și în circumstanțe concrete.
3. Se stabilesc nevoile individuale de dezvoltare profesională.
4. Se formulează obiectivele de dezvoltare și indicatorii de performanță.
5. Se determină activitățile îndreptate spre realizarea obiectivelor de dezvoltare și timpul necesar desfășurării acestora.

Pentru autoevaluarea și evaluarea nivelului de posedare de către cadrul didactic a competențelor profesionale este nevoie de *standarde profesionale*, iar în lipsa acestora – de sisteme de cerințe față de activitatea cadrului didactic, deduse de către echipa managerială din documentele de politici educaționale și normative, precum și din cele metodologice. Echipa managerială va include în respectivele sisteme de cerințe competențele necesare implementării PDS-ului. Astfel vor fi consolidate capacitățile instituționale, iar fiecare angajat va dispune de pregătirea necesară realizării obiectivelor din PDS.

Planul de dezvoltare profesională constituie un instrument prețios pentru evaluarea activității cadrelor didactice la sfârșitul anului de învățământ.

În baza PDP-ului, managerul va identifica resursele financiare (din bugetul instituției) necesare delegării angajaților la stagii de formare continuă.

Planurile elaborate în instituție se vor păstra la responsabilii de implementarea acestora, la ele având acces toți membrii echipei manageriale.

3. Abordarea sistemică în planificarea activității instituției

Una dintre problemele cu care se confruntă managerii instituțiilor de învățământ, dar și angajații acestora, iese la iveală în perioada implementării planurilor, atunci când se constată că nu sunt destule resurse umane pentru desfășurarea activităților proiectate, că nu au suficient timp pentru organizarea ședințelor, că majoritatea cadrelor didactice și de conducere sunt suprasolicitate etc. Toate aceste simptome indică asupra lipsei unei abordări sistemice în planificare. Abordarea sistemică solicită corelarea tuturor planurilor existente în instituție. Iar dificultățile amintite pot fi depășite prin transformarea „colecției” de planuri într-un sistem ordonat. În acest scop, în procesul de elaborare a planurilor, managerii urmează să ia în considerare următoarele:

- Procesul de planificare trebuie să fie unul participativ și să aibă un caracter bidirecțional: de sus în jos și de jos în sus. Ceea ce înseamnă că direcțiile strategice de dezvoltare și cerințele unice față de procesul educațional vin dinspre echipa managerială spre șefii subdiviziunilor și angajați. Totodată, echipa managerială solicită și valorifică opiniile angajaților și beneficiarilor cu privire la planificarea activităților. Managerii urmează să cultive spiritul participativ și să sprijine cadrele didactice și elevii în exprimarea/formularea opiniilor cu privire la activitățile ce trebuie incluse în planurile instituției.
- Înțelegerea împărtășită a misiunii, viziunii, sistemului de valori, direcțiilor prioritare de dezvoltare a instituției este indispensabilă. Plasarea textelor misiunii, viziunii etc. la loc vizibil nu este suficientă – majoritatea angajaților vor ști doar unde sunt plasate, dar nu și conținutul, esența acestora. Managerul urmează să organizeze elaborarea acestor elemente, pe care ulterior se vor „construi” toate planurile din instituție, astfel încât fiecare angajat să fie implicat în proces.
- Toate tipurile de planuri operaționale pot fi aprobate doar după ce echipa managerială s-a convins, în urma analizei planurilor, că:
 - obiectivele și activitățile incluse asigură realizarea misiunii instituției, a funcțiilor și a atribuțiilor fiecărei subdiviziuni și ale fiecărui angajat;
 - obiectivele și activitățile vizează direcțiile strategice de dezvoltare a instituției;
 - obiectivele și activitățile dispun de sisteme de indicatori în baza cărora

- va fi posibilă evaluarea eficienței și a calității rezultatelor și proceselor;
- activitățile proiectate asigură atingerea obiectivelor, numărul lor fiind suficient pentru obținerea rezultatelor scontate;
- activitățile sunt repartizate echilibrat pe tot parcursul anului.

Un procedeu de corelare a planurilor constă în derivarea obiectivelor din PDS și reflectarea acestora în planurile tactice și operaționale ale instituției. De exemplu:

Obiectivul strategic: Asigurarea, către anul 2020, a cel puțin 60% din elevii de la meseria X cu locuri pentru practica de producere în cadrul întreprinderilor-lider (moderne).			
Activitate	Perioadă de realizare	Responsabil	Rezultate așteptate
Identificarea întreprinderilor performante în vederea realizării practicii de producere.	Anual, septembrie-octombrie	Directorul adjunct instruire practică	Lista întreprinderilor revizuită și completată. Există cel puțin 15 întreprinderi moderne care acceptă elevii la practica de producere
Semnarea contractelor cu agenții economici.	Anual, noiembrie	Directorul	Cel puțin 15 contracte semnate
Desfășurarea practicii de producere la întreprinderi moderne.	Conform graficului aprobat	Directorul adjunct instruire practică	60% din elevii de la meseria X realizează practica de producere la întreprinderi moderne
Colectarea datelor privind eficiența practicii de producere.	În perioada practicii + 2 săptămâni	Directorul adjunct instruire practică	Raportul prezentat

Activitățile vor fi stabilite prin patru pași:

Pașul 1. Verificăm dacă indicatorii sunt relevanți și suficienți pentru monitorizarea realizării obiectivului. Acest pas este necesar deoarece deseori Planul de dezvoltare strategică conține doar indicatori majori. În cazul prezentat, constatăm că rezultatele așteptate sunt puține la număr pentru ca în baza acestora să emitem judecăți de valoare despre calitatea și eficiența rezultatelor obținute. Completăm lista indicatorilor: gradul de satisfacție a elevilor față de procesul și rezultatele practicii de producere; gradul de satisfacție a partenerilor față de practica de producere; gradul de implicare a

elevilor în activități realizate cu echipamente moderne etc.; numărul întreprinderilor care au oferit elevilor oportunități de realizare a practicii în conformitate cu cerințele curriculare; numărul elevilor ce au realizat cerințele curriculare în timpul practicii de producere.

Pasul 2. *Identificăm tipurile de date care trebuie să fie colectate în procesul de monitorizare.* Este vorba de: numărul/cota elevilor care au realizat practica de producere în întreprinderi moderne; numărul de întreprinderi cu care au fost semnate contracte; modalitatea de implicare a elevilor în practica de producere (sarcini de lucru); accesul elevilor la echipamente moderne; gradul de satisfacție a partenerilor față de practica de producere; gradul de implicare a elevilor în activități realizate cu echipamente moderne; dificultățile apărute pe parcursul practicii de producere.

Pasul 3. *Identificăm activitățile care trebuie incluse în planurile operaționale (necesare pentru realizarea obiectivului, dar și pentru monitorizare și evaluare intermediară).*

Activitatea operațională	Planurile în care poate fi inclusă
Identificarea întreprinderilor performante în vederea desfășurării practicilor de producere.	PAI, cu unele concretizări – în planurile subdiviziunilor și în planul directorului adjunct pentru instruire practică
Vizită de studiu la întreprinderile preselectate.	Planul subdiviziunii
Ședință de selectare a întreprinderilor pentru practica de producere.	PAI, planurile membrilor echipei manageriale
Revizuirea condițiilor contractuale, întâlniri cu agenții economici.	Planul directorului adjunct pentru instruire practică
Semnarea contractelor cu agenții economici.	Planurile membrilor echipei manageriale
Pregătirea responsabililor pentru efectuarea unor studii de evaluare a eficienței.	PAI, planul CEIAC
Elaborarea instrumentelor de colectare a datelor privind realizarea obiectivului dat.	Planul CEIAC
Desfășurarea practicii de producere la întreprinderi moderne.	PAI

Colectarea datelor privind calitatea practicii de producere.	PAI, planurile maiștrilor responsabili de supravegherea elevilor
Studierea satisfacției elevilor privind realizarea practicii de producere.	Planul directorului adjunct pentru instruire practică, planul CEIAC
Studiul satisfacției partenerilor privind organizarea practicii.	PAI, planul directorului adjunct pentru instruire practică, planul CEIAC
Ședință de evaluare a rezultatelor practicii de producere.	PAI, planurile membrilor echipei manageriale

O parte din activități asigură funcționarea instituției (semnarea contractelor privind practica de producere, desfășurarea practicii de producere, ședința de evaluare a rezultatelor practicii de producere), dar ele sunt completate cu elemente de dezvoltare: selectarea întreprinderilor **moderne**, revizuirea condițiilor contractuale, realizarea studiilor privind gradul de satisfacție a agenților economici și a elevilor. Astfel, asigurăm echilibrul între activitățile de funcționare și dezvoltare în domeniu.

Pasul 4. *Integrarea activităților identificate în planurile operaționale, completarea acestora cu rubricile: Perioadă de realizare, Responsabil, Rezultate așteptate, utilizând modelul de mai jos (sunt prezentate doar 2 activități) sau altul similar.*

Activitate	Perioadă de realizare	Responsabil	Rezultate așteptate
Pregătirea responsabililor pentru realizarea evaluării eficienței și a calității practicii de producere.	Noiembrie	Președinte CEIAC	Trei persoane instruite în domeniul evaluării eficienței și a calității practicii de producere
Studiul satisfacției elevilor privind realizarea practicii de producere.	În perioada practicii + 2 săptămâni după finalizare	Membru CEIAC	Toți elevii chestionați, 40% din ei implicați în interviu Raportul, care conține concluzii despre succese și dificultăți, dar și propuneri de îmbunătățire

Astfel, toate planurile operaționale vor fi orientate spre realizarea obiectivului strategic din PDS, fiecare subdiviziune structurală va fi implicată și va contribui la realizarea obiectivului strategic.

4. Implementarea monitorizării

Primii pași în planificarea monitorizării și a evaluării sunt realizați în perioada elaborării PDS-ului. Aceste componente sunt parte indispensabilă a documentului. Specificul procesului de planificare, elementele planurilor de monitorizare și evaluare sunt descrise în ghidul *Elaborarea Planului de dezvoltare strategică a instituției*, ediția a 2-a, completată (2017), pp 41-50. În continuare, prezentăm aspectele principale ale *implementării* monitorizării și evaluării, care completează ideile expuse în ghid, și anume – implicarea fiecărui angajat în implementarea PDS-ului și în documentarea, interpretarea datelor obținute și elaborarea rapoartelor.

Mobilizarea angajaților

O schimbare obține statutul de durabilă numai în cazul când se produce „din interior spre exterior”, cu alte cuvinte – atunci când „începe de la sine”.

PDS-ul poate fi implementat cu succes dacă fiecare angajat realizează acțiuni concrete, care contribuie la „mersul înainte” al instituției prin dezvoltare personală și profesională. Dacă procesul de elaborare și aprobare a PDS-ului a fost unul participativ, șansele de implicare a angajaților în realizarea acestuia sporesc. Totuși, există câțiva factori care generează, în mod firesc, dificultăți în atingerea obiectivelor de dezvoltare:

- gradul de implicare în elaborarea PDS-ului a majorității personalului nu este (și nu poate fi) foarte mare, deci motivarea pentru implementarea obiectivelor stipulate este, de regulă, mai mică decât cea a membrilor echipei de elaborare;
- o mare parte din angajații instituției percep superficial importanța PDS-ului, „ca unul din multiplele documente obligatorii”, și nu văd legătura acestuia cu activitatea lor zilnică;
- activitățile ce asigură funcționarea sunt necesare și destul de numeroase, realizarea lor calitativă oferă un grad înalt de satisfacție și impresia că „Dacă lucrurile decurg bine, de ce trebuie să facem ceva în plus?”;
- oamenii au tendința de a acționa în baza unor modele/șabloane comportamentale cunoscute, pentru că ele solicită mai puțin timp și efort, iar activitățile de dezvoltare cer, de obicei, comportamente noi;
- obiectivele și activitățile de bază sunt formulate la nivel instituțional, urmând a fi „traduse” la nivel personal;

- prezența fluctuației cadrelor: angajarea unor persoane noi, care nu au participat la conceperea PDS-ului.

Înțelegerea existenței acestor premise dictează necesitatea organizării periodice a unor activități care mobilizează personalul instituției spre implicare conștientă în activitățile stipulate în PDS.

Propunem schița unui proiect de activitate care are drept scop creșterea gradului de motivare a angajaților pentru antrenare în implementarea PDS-ului. Activitatea poate fi realizată, la începutul anului școlar, cu toți angajații instituției sau cu grupuri mai mici, constituite după anumite criterii: de exemplu, tipul disciplinelor predate. Rolul de facilitator poate fi asumat de către unul dintre membrii echipei de elaborare a PDS-ului (o persoană ce se bucură de autoritate). Recomandăm facilitarea activității în pereche, astfel poate fi asigurat un grad de interactivitate mai înalt.

Resursele necesare: PDS, extrase din PDS (probleme prioritare, obiective strategice, activități de bază, rezultate așteptate – indicatori), pregătite pe suport de hârtie sau în variantă electronică, care poate fi prezentată pe ecran.

Rezultatele așteptate:

- participanții vor reflecta asupra activității proprii din perspectiva PDS-ului;
- participanții vor identifica aspectele de dezvoltare relevante PDS-ului, care pot fi incluse în activitatea personală;
- participanții vor formula obiective personale de dezvoltare, relevante pentru obiectivele propuse în PDS;
- participanții vor percepe activitatea personală drept parte componentă a activității întregii echipe instituționale.

Etapa	Activitatea facilitatorului și sarcinile pentru participanți
Evocare 20 minute	Facilitatorul propune participanților următoarea sarcină: <ul style="list-style-type: none">• <i>Descrieți în mod individual, timp de 2 minute, activitățile în care planificați să vă implicați pe parcursul anului școlar.</i> Facilitatorul colectează ideile participanților: <ul style="list-style-type: none">• <i>Fiecare prezintă o activitate, fără a repeta cele expuse de colegi.</i> Activitățile sunt notate pe poster/tablă. Lista comună va oferi posibilitatea creării unei viziuni de ansamblu privind activitățile care urmează să fie realizate pe parcursul anului. La fel, din lista dată, angajații vor putea selecta activitățile cu care poate fi completată lista personală.

	<p>După întocmirea listei comune, facilitatorul formează perechi și propune următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Faceți schimb de liste, analizați atent lista colegului și deduceți eventualele schimbări pozitive la nivel de instituție, drept urmare a realizării acestora.</i> <p>Facilitatorul oferă timp pentru analiză și apoi formulează sarcina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Discutați în perechi rezultatele analizei, verificați dacă rezultatele deduse coincid cu cele deduse de coleg, puteți completa listele inițiale, în caz dacă sunteți de acord cu sugestiile colegului.</i> <p>Pentru această discuție facilitatorul oferă 3 minute. Apoi organizează o discuție în plen, oferindu-le participanților posibilitatea să prezinte rezultatele activității. Discuția poate fi construită în jurul câtorva întrebări:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce schimbări pozitive pot fi obținute în instituția noastră în urma implementării activităților?</i> • <i>Comunicarea în perechi a facilitat identificarea schimbărilor pozitive? Argumentați.</i>
<p>Realizare a sensului 15-20 minute</p>	<p>Facilitatorii prezintă obiectivele din PDS și indicatorii (pe suport de hârtie sau proiectează pe ecran varianta electronică) și înlesnesc discuțiile, care asigură înțelegerea profundă a importanței și a specificului obiectivelor, a condițiilor de realizare a acestora, a dificultăților și a modalităților de depășire a acestora.</p> <p>Pentru facilitarea discuțiilor, facilitatorul poate utiliza întrebările de mai jos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ce probleme pot fi soluționate dacă atingem obiectivul X?</i> • <i>Ce activități creează condiții pentru atingerea indicatorilor obiectivului X?</i> • <i>Ce dificultăți pot apărea în organizarea activităților?</i> • <i>Cum le putem depăși sau evita?</i> • <i>De ce resurse vom avea nevoie pentru realizarea activităților?</i> • <i>Ce rezultate/indicatori putem atinge în acest an școlar?</i> • <i>Care dintre activitățile prezentate pe poster/tabla contribuie la realizarea obiectivului X?</i> <p>Atenție! La această etapă ar putea fi nevoie de explicarea specificului dezvoltării și funcționării.</p>
<p>Reflecție 10 minute</p>	<p>Facilitatorii formulează sarcina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificați activitățile din planurile personale care contribuie la realizarea obiectivelor din PDS.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identificați alte activități, la care nu v-ați gândit inițial, dar care pot conduce la realizarea indicatorilor din PDS.</i> <p>Această sarcină poate fi realizată individual sau în echipe (3-6 participanți). După aproximativ 3-5 minute de lucru, facilitatorii le oferă participanților posibilitatea de a prezenta rezultatele.</p> <p>Important! Etapa dată reclamă o atmosferă pozitivă, care salută și încurajează inițiativa și asumarea responsabilităților, acestea depășindu-le pe cele care asigură funcționarea.</p>
<p>Extindere 5 minute</p>	<p>Facilitatorii finalizează activitatea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizează un sumar al rezultatelor activității; • solicită includerea activităților în planurile individuale, identifică membrii echipei manageriale responsabili de controlul realizării acestei sarcini; • oferă participanților posibilitatea de a se pronunța pe marginea utilității activității; • solicită feedback privind procesul de desfășurare a activității; • exprimă mulțumire participanților pentru implicare activă.

Este foarte important ca managerii să perceapă planurile elaborate ca fiind structuri flexibile, care pot fi revizuite și modificate în procesul implementării în funcție de schimbările din mediul intern și extern. O parte din manageri adoptă o "poziție rigidă", fiind de părerea că, deși nu mai este relevantă, deoarece au intervenit modificări/instrucțiuni noi etc., activitatea, dacă este planificată, trebuie realizată. Această atitudine conduce la demotivarea angajaților, la pierdere de timp, la mimarea unei activități intense și la profanarea valorilor.

Documentarea

Acest proces cuprinde toate activitățile de colectare, înregistrare și stocare a informației privind lucrurile realizate. Scopul principal al acesteia este cristalizarea unei viziuni clare despre procesul de implementare a planurilor și rezultatele obținute. O documentare corectă permite să păstrăm informații importante, să minimalizăm subiectivismul în perceperea celor realizate, să evidențiem cauzele succeselor și eșecurilor și, în final, să luăm decizii optime pentru ajustarea procesului de implementare a PDS-ului. Documentarea este un mijloc de comunicare organizațională care fundamentează memoria instituțională și asigură transmiterea informației atât în interiorul organizației, cât și către mediul extern.

Asemeni oricărei activități specifice, documentarea solicită abilități specifice, care diferă de cele de scriere formate în școală. Faptul că, de cele mai multe ori, aceste abilități sunt dezvoltate în mod empiric provoacă numeroase situații de problemă în realizarea scopului documentării:

- informația despre activități și rezultatele obținute nu este colectată regulat;
- nu sunt utilizate principii și reguli unice în colectarea informației;
- crește exagerat numărul de documente;
- se creează impresia că efortul depus și timpul alocat pentru documentare sunt mai mari decât cele consacrate activității propriu-zise.

Cum realizăm mai bine documentarea în procesul de implementare a PDS-ului? Cine și ce informații trebuie să colecteze și sub ce formă? Când trebuie să colectăm această informație? Cum evităm suprasolicitarea? Propunem trei pași pentru sistematizarea și creșterea eficienței în procesul de documentare.

Pasul 1. Identificarea datelor/informațiilor care trebuie colectate. Analizați obiectivul strategic și indicatorii de atins. În consecință, veți obține o listă de informații necesare a fi colectate pentru a trage concluzii despre rezultatele atinse. De exemplu:

Obiectivul general: Asigurarea, către anul 2021, a dezvoltării competențelor elevilor la meseriile *Tencuitor, Placator cu plăci, Mecanic auto*, astfel încât numărul absolvenților care obțin categoria 2 să nu depășească 5%.

Indicatori/rezultate așteptate	Date/informații necesare de colectat
95% din absolvenți obțin categoria 3 la meseriile <i>Tencuitor, Placator cu plăci, Mecanic auto</i> .	Numărul absolvenților de la fiecare din meseriile indicate care au obținut categoria 3 și categoria 2 (raport în %).

Obiectivul specific: Asigurarea, către anul 2021, a aplicării adecvate a metodelor activ-participative de către 80% din cadre didactice, la specialitățile *Tencuitor, Placator cu plăci, Mecanic auto*.

Indicatori/rezultate așteptate	Date/informații necesare de colectat
80% din cadrele didactice aplică adecvat metodele activ-participative.	Numărul de cadre didactice care aplică adecvat aceste metode, pe specialități. Raportul/ponderea cadrelor didactice în %. Gradul de satisfacție a cadrelor didactice privind rezultatele și procesul de instruire. Gradul de satisfacție a elevilor privind rezultatele și procesul de instruire, pe specialități.

Nu e destul să faceți constatări despre rezultatele și progresele înregistrate. Sunt necesare date care vă vor oferi posibilitatea să formulați concluzii privind cauzele ce le-au generat. Aceste date se referă la *procesul de implementare*.

Activități planificate pentru realizarea obiectivului specific	Date/informații necesare de colectat
Implicarea cadrelor didactice în activități de formare continuă privind aplicarea metodelor activ-participative.	Numărul de cadre didactice (pe specialități) participante la cursuri de perfecționare. Corespunderea tematicii cursurilor obiectivului. Gradul de cunoștințe privind specificul aplicării metodelor activ-participative. Gradul de satisfacție a cadrelor didactice care au participat la cursuri.
Implicarea cadrelor didactice în activități de formare continuă în domeniul tehnologiei de producere.	Numărul de cadre didactice (pe specialități) care au participat la cursuri de perfecționare în domeniul tehnologiilor de producere. Specificul/inovația tehnologică abordată în cadrul cursurilor. Gradul de dezvoltare a abilităților de utilizare a echipamentelor și tehnologiilor noi.
Desfășurarea activității de mentorat în domeniul aplicării metodelor activ-participative.	Numărul de cadre didactice care beneficiază de mentorat. Numărul de activități de mentorat realizate. Corectitudinea în aplicarea metodelor activ-participative. Dinamica rezultatelor școlare ale elevilor. Gradul de satisfacție a elevilor.
Organizarea activităților de diseminare a practicilor bune.	Numărul de cadre didactice participante la formări care au diseminat bunele practici. Gradul de satisfacție a persoanelor care au participat la activitățile date. Decizii luate întru instituționalizarea practicilor bune.

Pasul 2. *Identificați sursele de informare și instrumentele specifice de colectare a datelor.*

Pentru exemplul prezentat, sursele de bază vor fi:

Surse de date	Instrumente și activități de colectare
Documente școlare (listele participanților, registre, rapoarte, planurile didactice etc.)	Analiza documentelor
Cadrele didactice Elevii	Interviuri, observări Chestionare

Pasul 3. *Identificați responsabilii de colectarea datelor și perioada de colectare. Pentru a evita supraîncărcarea, distribuiți sarcini mai multor persoane.*

Realizarea acestor trei pași se va rezuma la determinarea unor activități specifice monitorizării, care trebuie să fie integrate în PAI, planurile subdiviziunilor și planurile membrilor echipei manageriale.

Interpretarea datelor

Datele, fiind colectate, urmează să fie înțelese. Interpretarea este operațiunea cognitivă de identificare a legăturilor logice dintre datele colectate și atribuirea unui sens constatărilor. În cadrul acestui proces, se lansează ipotezele privind motivele succeselor sau eșecurilor în realizarea obiectivelor. Astfel, interpretarea creează baza recomandărilor legate de deciziile ulterioare.

În realizarea interpretărilor/concluziilor, dacă datele nu au fost comparate corect, pot apărea greșeli. Prezentăm drept exemplu o situație tipică condiționată de stabilirea greșită a legăturii logice dintre date:

În procesul de colectare a datelor legate de absențe, efectuată săptămânal, se compară situația la zi în mai multe grupe academice. Se evidențiază grupele în care numărul de absențe este mai mic și grupele în care acesta este mai mare. Situația grupelor este relativ stabilă – „codașele” își păstrează poziția. Concluzia la care au ajuns responsabilii de monitorizarea absențelor este următoarea: *Maiștrii-diriginți ai grupelor care au acumulat mai multe absențe lucrează mai rău.*

Greșeala logică în această concluzie constă în următoarele: în loc să se compare dinamica absențelor de la o săptămână la alta în fiecare grupă, se compară grupele. Astfel, nu pot fi scoase în evidență succesele mici, care, posibil, se dato-

rează eforturilor maestrului-diriginte. O atare greșeală poate fi întâlnită și în interpretarea datelor privind reușita elevilor:

Compararea datelor privind rezultatele examenelor de calificare la specialitatea X demonstrează o descreștere a numărului de elevi care au obținut o calificare înaltă. Persoanele responsabile de interpretarea datelor au ajuns la următoarea concluzie: *Calitatea activităților de instruire s-a redus.*

Pentru a formula o concluzie, nu este de ajuns să se compare rezultatele demonstrate de diferite grupe de elevi. Procedura corectă presupune observarea dinamicii rezultatelor elevilor din aceeași grupă academică pe parcursul studiilor, luând în considerare nivelul inițial de dezvoltare a elevilor.

Evitarea sau minimalizarea riscului unor greșeli în procesul de interpretare este posibilă dacă aceasta va fi realizată în echipe.

Raportarea

Raportul este o relatare oficială structurată a activităților realizate și a rezultatelor obținute, este o constatare a stării de fapt ori a progresului înregistrat într-o anumită perioadă de timp, prezentată sub forma unui tablou realist și obiectiv. Logica managementului oricărui proces include indispensabil această operație. Astfel, orice activitate planificată și implementată urmează a fi analizată, sintetizată, evaluată, pentru a determina dacă obiectivele au fost atinse, pentru a stabili nivelul de calitate, gradul de eficiență și eficacitate a rezultatelor și proceselor derulate conform planurilor, pentru a deduce și a învăța anumite lecții. Dar, de cele mai multe ori, managerii consideră elaborarea rapoartelor drept „pierdere de timp”, susținând că este mult mai important să dedici mai mult timp lucrului cu elevii și cadrele didactice decât scrierii de rapoarte. În plus, pe lângă faptul că managerii consideră scrierea rapoartelor drept inutilă pentru asigurarea funcționării și dezvoltării instituției de învățământ, procedura de alcătuire a rapoartelor asupra activității li se pare mai dificilă decât planificarea, organizarea și realizarea activității propriu-zise la un loc. Totuși, la solicitarea organelor ierarhic superioare, managerii elaborează rapoarte, doar că acestea nu satisfac întotdeauna cerințele de calitate, ceea ce le diminuează valoarea. Iată de ce ne propunem să abordăm câteva aspecte ale procesului de raportare, pe care le considerăm relevante în contextul lucrării de față.

De ce trebuie să elaborăm rapoarte?

- Rapoartele ne ajută să înțelegem dacă am ajuns unde ne-am propus (în PAI, PDS și alte planuri).
- Rapoartele sunt principala sursă de informație pentru managerii instituției de învățământ în planificarea acțiunilor viitoare.
- Rapoartele permit diminuarea, evitarea repetării unor greșeli (evitarea „sindromului greblei”) și amplificarea succeselor.
- Rapoartele sunt principala sursă de informație și pentru mediul extern. Organele ierarhic superioare, potențialii finanțatori și parteneri se pot informa despre succesele și problemele cu care se confruntă instituția doar din rapoartele asupra activității acesteia.
- Rapoartele sunt o sursă puternică de motivare pentru angajați.

Ce tipuri de rapoarte se întocmesc într-o instituție de învățământ?

De regulă, instituțiile de învățământ prezintă, la solicitarea MECC, un raport ce conține date administrative pentru toate domeniile de activitate (acestea reflectă numărul de elevi, % frecvenței, % reușitei, numărul cadrelor didactice etc.). Instituțiile mai prezintă și rapoarte cu date administrative Biroului Național de Statistică, dar și rapoarte financiare. În majoritatea instituțiilor, se elaborează rapoarte semestriale, care reflectă îndeplinirea planului de înmatriculare și a celui de învățământ, frecvența elevilor, situația academică etc. Acestea transmit preponderent o informație cantitativă: în multe cazuri – fără o analiză comparativă sau în dinamică, doar în unele cazuri – informație despre calitatea serviciilor educaționale. Organele ierarhic superioare nu solicită des rapoarte narative asupra activității, de aceea ele sunt elaborate mai rar. Dar anume în rapoartele narative se pot expune aspecte care, în esență, oferă valoare, pondere și relevanță rapoartelor în general. Vom relata despre două tipuri de rapoarte narative, indispensabile instituției de învățământ: **rapoarte de situație** și **rapoarte de progres**.

Raportul de situație este o imagine obiectivă a stării de fapt, este o descriere care conține preponderent informații cantitative. Rapoartele de situație oferă:

- constatări cu privire la anumite aspecte ale activității instituției la o dată anume;
- înregistrarea/listarea/descrierea activităților realizate pe parcursul perioadei de raportare.

Astfel de rapoarte sunt întocmite, de regulă, la sfârșitul semestrelor. Acestea reflectă situația din instituție și includ date despre: frecvența elevilor și abandonul școlar; reușita academică a elevilor; realizarea planului de învățământ și curricula pentru fiecare disciplină (numărul orelor desfășurate); numărul orelor practice/de laborator realizate; activitățile semnificative de pe parcursul semestrului.

Raportul de progres înregistrează progresul; stabilește legătura dintre activități și obiective; relevă cât de bine și care dintre activități au condus sau au influențat în mai mare măsură atingerea obiectivelor. Structura rapoartelor de acest tip cuprinde:

- obiectivul/rezultatele așteptate;
- activitățile realizate (inputs);
- rezultatele obținute (outputs);
- efectele asupra grupului-țintă;
- lecțiile învățate;
- perspectivele.

Esența unui raport de progres consistă în compararea rezultatelor obținute cu cele dorite, în baza lor fixându-se perspective, direcții de viitor. Analiza și sinteza sunt procese indispensabile în elaborarea rapoartelor de progres. Întrebarea principală la care răspund acestea este: *În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele?*

Periodicitatea elaborării rapoartelor de stare și a celor de progres se stabilește la nivelul instituției de învățământ în baza planurilor de monitorizare. Unele vor fi alcătuite săptămânal, altele – lunar, semestrial sau chiar anual, în funcție de necesitate și utilitate.

Managerii pot influența calitatea rapoartelor prin delegarea responsabilității pentru întocmirea acestora înainte de începerea perioadei de raportare. Dacă angajatul/echipa răspunzătoare va ști că peste o anumită perioadă de timp urmează să elaboreze un raport de progres; dacă va lua cunoștință de indicatorii în baza cărora se va raporta, dar și de modalitățile de colectare și stocare a datelor etc., atunci va reuși să creeze sistemul de referință al datelor ce trebuie comparate, pentru demonstrarea progresului, și va superviza evoluția lucrurilor.

Toate rapoartele, indiferent de tipul acestora, trebuie să includă:

- autorul/autorii (numele și funcția);
- titlul, care reflectă clar esența raportului (la ce se referă acesta);

- tipul raportului;
- perioada de timp vizată de raport/reflectată în raport.

Cum elaborăm un raport narativ în baza monitorizării sau evaluării?

1. Stabiliți scopul elaborării raportului: Care este utilitatea sa? La ce întrebări urmează să răspundă?
2. Concretizați contextul elaborării raportului.
3. Stabiliți tipul de raport pe care trebuie să îl elaborați (de situație sau de progres), în funcție de scopul urmărit.
4. Precizați perioada de raportare și beneficiarii raportului: pentru cine se elaborează, dar și cine va avea acces la el (un moment important și din perspectiva protecției datelor cu caracter personal).
5. Revizuiți Planul de activitate pentru perioada de raportare: obiective, activități, rezultate așteptate/indicatori.
6. Stabiliți indicatorii/datele/activitățile care urmează a fi reflectate. Acestea trebuie să fie relevante și suficiente.
7. Adunați informațiile necesare pentru elaborarea raportului (informații ce oglindesc activitatea desfășurată în perioada pentru care raportați: note informative, rapoarte intermediare, procese-verbale, fișe de observare, rezultatele chestionării etc., dar și date de referință pentru analiza și constatarea progresului). Informația acumulată poate fi structurată astfel:

Obiectivul:					
Rezultate așteptate (cantitative și calitative)	Acțiuni întreprinse	Rezultate obținute	Motive (De ce?)	Factori care afectează/influențează rezultatele obținute	Obstacole
Rezultatul 1					
Rezultatul 2					
Rezultatul 3					

8. Decideți asupra structurii raportului. Puteți descrie/analiza rezultatele pentru toate obiectivele, ca ulterior să prezentați activitățile ce au contribuit la atingerea acestora. O altă cale constă în descrierea și analiza separată a fiecărui obiectiv și a activităților aferente acestuia.
9. Descrieți și analizați informația colectată în conformitate cu structura stabilită. Evidențiați cât de bine v-ați descurcat în realizarea fiecărui obiectiv.

În cazul în care nu ați atins un obiectiv, l-ați atins doar parțial ori ați depășit rezultatele așteptate, ar trebui să explicați motivele. Descrieți cauzele care au determinat atingerea parțială a obiectivelor. Trebuie reflectată orice lecție învățată pe parcurs. Dacă se constată nevoia schimbării unor obiective, atunci raportul va conține sugestii și argumente în acest sens.

10. Elaborați un sumar al raportului, care va ușura lectura și va evidenția aspectele cele mai importante.

Oferiți-le membrilor colectivului prilejul de a lua act de conținutul raportului înainte de a-l prezenta, în așa mod îi veți implica în discutarea constatărilor și a concluziilor la care ați ajuns. Reflectarea obiectivă a realității, argumentarea concluziilor și relevanța acestora pot influența considerabil calitatea rapoartelor și, implicit, calitatea activităților. În baza oricărui raport se vor lua decizii cu privire la modalitatea de valorificare a constatărilor și concluziilor.

5. Experiențe de succes. Instituțiile beneficiare ale proiectului *CONSEPT*

Acest capitol prezintă reflecții, practici pozitive și atitudini ale participanților în implementarea proiectului *CONSEPT*. Obiectivele și activitățile realizate în cadrul proiectului au fost racordate în fiecare caz aparte la particularitățile instituțiilor de învățământ. Astfel, în fiecare instituție au fost obținute experiențe autentice și rezultate specifice. Flexibilitatea, creativitatea managerială și deschiderea participanților aduc în aceste pagini exemple de abordare reușită a unor situații deloc ușoare în procesul de dezvoltare instituțională. Cele prezentate au o valoare deosebită pentru autori, iar cititorii pot să se inspire și să ajusteze experiența colegilor la contextele și circumstanțele instituțiilor în care activează.

Implicarea angajaților în procesul de evaluare a gradului de realizare a PDS-ului (Centrul de Excelență în Industria Ușoară din Chișinău)

După primul an de implementare a PDS-ului a fost întocmit Raportul anual de evaluare, elaborat în baza Planului de activitate a instituției, prin intermediul auto-evaluării. Procesul de autoevaluare s-a bazat pe indicatorii de performanță stabiliți pentru 5 obiective strategice. Modalitatea de implicare a angajaților în procesul de autoevaluare a fost discutată și aprobată la ședința Consiliului de Administrație.

Activitatea a urmărit câteva obiective:

- cercetarea gradului de înțelegere a problemelor prioritare identificate în PDS;
- colectarea opiniei cadrelor cu privire la schimbările majore realizate în instituție;
- acumularea ideilor noi pentru realizarea eficientă a PDS-ului;
- identificarea contribuției personale a fiecărui cadru didactic la realizarea PDS-ului;
- motivarea angajaților pentru implicare activă în realizarea PDS-ului.

Activitatea a presupus trei etape:

Etapa 1. Au fost prezentate problemele majore și obiectivele de atins în acest sens, stipulate în PDS.

Etapa 2. Au fost formulate sarcini pentru activitatea individuală, pentru care s-au alocat aproximativ 20 de minute:

- să scrie pe o foaie activitățile care, în opinia angajatului, au contribuit la realizarea obiectivelor prezentate;
- să aprecieze gradul de realizare a obiectivelor PDS-ului;
- să aprecieze contribuția proprie la realizarea obiectivelor prin implicare în activitățile enumerate.

Etapa 3. Au fost prezentate ideile, care au fost discutate în plen. Evident, nu am reușit să oferim cuvântul fiecărui participant, dar, întrucât au fost prezentate activitățile realizate în instituție, angajații au avut posibilitatea să le indice pe acelea la care au participat. Discuțiile au oferit posibilitatea să valorificăm aportul angajaților la realizarea obiectivelor, au alimentat sentimentul de apartenență la succesele obținute.

Fișele completate de participanți la etapa 2 au fost colectate și analizate de echipa managerială, apoi au fost clasificate și propuse pentru discuții la ședințele catedrelor metodice. Drept rezultat, ideile/propunerile/părerile constructive au fost integrate în planurile de activitate ale catedrelor.

Mai mulți angajați au întâmpinat dificultăți în completarea fișei, pentru că nu au fost obișnuiți să reflecteze asupra activității personale din perspectiva aportului la dezvoltarea instituției. Dar eforturile depuse în depășirea acestei dificultăți au întărit atitudinea de apartenență la dezvoltarea instituției. Organizarea regulată a unor asemenea activități va contribui la:

- o mai bună informare a angajaților despre schimbările produse în instituție;
- dezvoltarea abilităților de evaluare în baza indicatorilor incluși în PDS;
- identificarea cauzelor eventualelor insuccese;
- propunerea unor acțiuni corective;
- formularea acțiunilor și rezultatelor anuale relevante pentru realizarea obiectivelor strategice;
- creșterea gradului de motivație a cadrelor didactice.

Alexandra Raețchi, director, Centrul de Excelență în
Industria Ușoară din Chișinău

Planul de dezvoltare strategică a instituției – mișcare ordonată spre dezvoltare (Școala Profesională nr. 1 din Cahul)

PDS-ul a transformat activitatea instituției din „mișcare haotică” în „mișcare ordonată”. Acțiunile planificate și structurate în timp și cu indicatori de calitate au permis creșterea calității pregătirii specialiștilor și sporirea performanțelor profesionale. Echipa de elaborare a PDS-ului a constituit acel nucleu în jurul căruia s-au consolidat cadrele didactice, acestea acceptând provocarea pentru schimbare și participând activ la implementarea proiectului *CONSEPT*, dar și a altor inițiative venite din partea administrației școlii și a colectivului profesoral. Strategiile de dezvoltare au reflectat necesitățile instituției și direcțiile propuse de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării în domeniul formării profesionale.

Fiecare început de an școlar este „marcat” de alcătuirea unui plan de implementare și monitorizare a PDS-ului. „Mersul evenimentelor” este discutat în cadrul ședințelor Consiliului Profesoral, ale Consiliului de Administrație și ale comisiilor metodice. În general, obiectivele și activitățile proiectate sunt orientate spre soluționarea problemelor atestate în momentul elaborării PDS-ului sau determinate pe parcursul monitorizării implementării acestuia.

Cea mai importantă schimbare produsă pe durata implementării PDS-ului ține de mentalitatea cadrelor didactice, de conștientizarea necesității creșterii profesionale continue. Numărul profesorilor și maiștrilor participanți la cursuri de perfecționare este mai mare decât cel prevăzut. Drept urmare, a sporit motivația cadrelor didactice, au apărut noi oportunități de dezvoltare. Mulți profesori din instituție sunt implicați în reforma curriculară a învățământului profesional. La nivel republican, mai mulți pedagogi sunt incluși în grupurile de elaborare a curricula și a ghidurilor metodice pentru diferite meserii (*Bucătar, Cusător/Croitor* etc.). Toate cadrele didactice participă la conceperea ghidului de performanță și a fișelor tehnologice, contribuind, astfel, la îmbunătățirea calității orelor predate și a procesului instructiv-educativ din instituție.

Schimbarea de mentalitate a generat și necesitatea unei noi abordări a organizării și desfășurării procesului educațional. Cadrele didactice au început să aplice noi metode, tehnici și tehnologii didactice centrate pe elev și bazate pe formarea și dezvoltarea atât a competențelor profesionale, cât și a celor generale.

Ca rezultat al implementării PDS-ului, în școală se restructurează sistemul de

management. A fost instituit și sistemul de comisii metodice, abilitate cu mai multe responsabilități privind organizarea activității metodice cu cadrele didactice, atestarea și evidența creșterii profesionale.

Oleg Miron, director, Școala Profesională nr. 1 din Cahul

Implementarea participativă a Planului de dezvoltare strategică a instituției (Școala Profesională nr. 2 din Cahul)

Cum motivăm cadrele didactice să se implice în realizarea obiectivelor trasate în PDS?

- Creând o atmosferă de lucru plăcută.
- Dezvoltând un spirit de echipă sănătos (de exemplu, comisiile metodice: care dintre ele lucrează mai bine, realizează activități mai utile și mai interesante în baza obiectivelor propuse).
- Sprijinind dezvoltarea personală a angajaților:
 - prin cursuri de formare continuă, cheltuielile fiind suportate de instituție;
 - prin promovarea perfecționării, obținerii de grade didactice, participării la diverse proiecte.
- Oferind încurajare, laude, premii, mulțumire (nu neapărat printr-o diplomă, uneori o apreciere verbală este mai importantă și managerul nu trebuie să se sfiască să le mulțumească angajaților pentru un lucru bine făcut).
- Organizând excursii (pentru maiștrii, diriginții grupelor de elevi cu cele mai puține absențe și cele mai bune rezultate academice).

Legătura PDS-ului cu Raportul de evaluare pentru acreditarea programelor de studii

În PDS, pentru **Obiectivul II Implementarea sistemului de management al calității**, sunt planificate 13 activități, unele dintre acestea au fost de mare folos atunci când a demarat procesul de acreditare:

- formarea comisiilor de lucru;
- elaborarea unor instrumente operaționale: fișa postului, fișe de evaluare;
- elaborarea criteriilor de apreciere a muncii și a mecanismului de stimulare a personalului didactic;
- elaborarea strategiei și a procedurilor de evaluare internă a calității;

- elaborarea planului de acțiuni pentru asigurarea calității la nivel de școală și de catedră;
- proiectarea asistenței la ore ș.a.

Este important de menționat că în PDS se mai regăsesc și alte obiective și activități ce țin de managementul calității, cum ar fi:

- îmbunătățirea competențelor profesionale și personale ale colectivului didactic în vederea creșterii calității serviciilor educaționale oferite de școală;
- eficientizarea procesului instructiv-educativ și transformarea acestuia în unul activ, centrat pe elev;
- implementarea și consolidarea mecanismelor de asigurare a calității în educație ș. a.

Raportul de evaluare pentru acreditarea programelor de studii a fost elaborat conform standardelor stipulate în ghid, de către echipa managerială și comisia CEIAC, cu implicarea nemijlocită a maiștrilor-instructori și a profesorilor de discipline tehnice.

Ecaterina Miron, director adjunct pentru instruire și educație,
Școala Profesională nr. 2 din Cahul

Planul de dezvoltare strategică a instituției – motivare pentru implicare (Școala Profesională din Căușeni)

Procesul de implementare a PDS-ului în Școala Profesională din Căușeni a constituit o provocare din mai multe considerente: în primul rând, este un concept nou pentru instituție; în al doilea rând, este cel dintâi plan de dezvoltare elaborat.

Planul de activitate pentru un an de studii cuprinde două compartimente: unul se referă la planul operațional, care asigură buna funcționare a instituției, deoarece conține activități ce trebuie realizate *acum și aici*, iar cel de-al doilea se referă la planul de dezvoltare, care reflectă activități îndreptate spre schimbare.

Corelarea tuturor planurilor instituției cu PDS-ul vizează activitățile pe care le-am proiectat pentru fiecare obiectiv strategic. Astfel, reușim să asigurăm interdependența dintre planuri și implicarea fiecărui angajat în implementarea obiectivelor strategice.

Când vorbim de PDS, se creează impresia că echipa managerială este cea care a contribuit în cea mai mare măsură atât la elaborarea, cât și la implementarea acestuia. Totuși, odată cu evaluarea realizării PDS-ului, constatăm că, de fapt, echipa managerială este cea care a dirijat procesul propriu-zis, iar meritul pentru implementarea obiectivelor strategice le revine cadrelor didactice, maiștrilor-instructori și, nu în ultimul rând, elevilor, partenerilor și agenților economici.

Drept exemplu pot servi acțiunile îndreptate spre atingerea obiectivul strategic nr. 1 din PDS – *Promovarea noilor meserii/profesii în școală prin pregătirea forței de muncă competente și calificate, în corespundere cu cerințele actuale și viitoare ale pieței muncii, care are ca scop Lansarea noii specialități Electrician-montator rețele de iluminat și ca activitate de bază Pregătirea spațiilor fizice*. Un prim pas în acest context l-a constituit desemnarea responsabililor, din rândul profesorilor și al maiștrilor-instructori: de exemplu, tencuitorii – de lucrările de tencuială, de finisare etc., tâmplarii – de montarea ușilor, de repararea podelei etc., electrogazosudorii – de apeduct, de sistemele de încălzire și canalizare. Astfel, în cadrul instruirii practice:

- profesorii își demonstrează abilitățile utilizând materiale și executând "o parte" din lucrările de reparație;
- elevii realizează lucrări care au o finalitate concretă, vizibilă, ce poate fi evaluată, apreciată, analizată, dezvoltându-și competențe necesare pentru viitoarea carieră profesională.

Dacă ne referim la motivația personalului, constatăm dorința fiecărui membru de a se manifesta, de a beneficia de condiții bune la locul de muncă, de a face parte dintr-o echipă puternică, de a activa într-o instituție care tinde și reușește să se afirme.

Modificările operate pe parcurs au fost influențate de mediul de afaceri. Aceste schimbări însă au constituit mai degrabă niște oportunități, care au deschis noi perspective, și nicidecum impedimente în implementarea PDS-ului. Ajustările au fost introduse în planul operațional și, în consecință, demersul s-a încununat cu rezultate notabile.

Vitalie Negură, director, Școala Profesională din Căușeni
Parascovia Ciobanu, director adjunct, Școala Profesională din Căușeni
Liliana Ciobanu, director adjunct, Școala Profesională din Căușeni

Efectele benefice ale implementării Planului de dezvoltare strategică asupra angajaților instituției (Centrul de Excelență în Servicii și Prelucrarea Alimentelor din Bălți)

Instituțiile de învățământ trebuie să fie pregătite să reacționeze prompt și eficient la schimbările din societate, pentru a face față concurenței, dar și pentru a iniția parteneriate viabile. Un rol decisiv în aceste sens îi revine managerului, care, fiind un factor de decizie, trebuie să asigure: sub aspect social – buna funcționare a instituției; sub aspect pedagogic – realizarea funcției de bază a sistemului, cea de formare a unor personalități integre, a unor buni profesioniști; sub aspect managerial – exercitarea unei conduceri eficiente pe toate dimensiunile de activitate instituțională.

În acest context, PDS-ul este documentul principal de planificare managerială și strategică a activității instituției pe o perioadă clar definită, având drept scop realizarea misiunii și viziunii ei. Obiectivele strategice din PDS sunt reflectate în planurile de activitate ale tuturor subdiviziunilor. Pentru manager, implementarea PDS-ului înseamnă:

- transpunerea în practică a politicilor educaționale;
- gestionarea eficientă a procesului educațional și de conducere, de luare a deciziilor;
- consilierea psihopedagogică a elevilor, a cadrelor didactice și a părinților;
- coordonarea activității de formare continuă a cadrelor didactice;
- valorificarea rațională a resurselor materiale și financiare ale instituției;
- motivarea personalului instituției;
- monitorizarea activității instituției și asigurarea calității procesului instructiv-educativ.

Fiind în strânsă legătură cu misiunea instituției, procesul de asigurare a calității activității este proiectat astfel încât să conducă la îmbunătățirea serviciilor oferite factorilor interesați – elevi, angajatori, personalul didactic etc. Monitorizarea implementării PDS-ului permite supervizarea realizării obiectivelor strategice și anticiparea problemelor. În baza rezultatelor monitorizării, anual, se întocmește un raport de autoevaluare. Acesta servește drept document de bază în elaborarea raportului de autoevaluare înaintat ANACEC, în vederea acreditării instituției în semestrul II al anului de învățământ 2018-2019. La moment, raportul de

autoevaluare este elaborat în proporție de 60%, colectivul fiind pregătit pentru evaluarea externă a instituției.

Implementarea Planului de dezvoltare strategică are consecințe favorabile atât pentru instituție, cât și pentru colectivul didactic, elevi, părinți, agenți economici:

- abordare participativă în luarea principalelor decizii;
- transparența deciziilor și argumentarea acestora;
- creșterea autonomiei decizionale a secțiilor, catedrelor, serviciilor de bază;
- implementarea sistemului de management al calității în toate sferile de activitate;
- sporirea interesului, a motivației și a implicării personalului didactic și administrativ în activitatea instituției;
- control permanent, obiectiv și constructiv asupra desfășurării tuturor activităților;
- creșterea șanselor de angajare în câmpul muncii a absolvenților.

Pe lângă beneficiile enumerate mai sus, elaborarea și implementarea PDS-ului au contribuit la creșterea mea profesională, ca manager. Astfel, urmând propriul traseu de dezvoltare profesională și personală, în anul de învățământ 2017-2018, am participat la procesul de atestare, pentru obținerea gradului managerial superior. De asemenea, implicarea în diverse formări, elaborarea lucrării metodice și publicarea câtorva articole în revistele de specialitate au determinat crearea cadrului motivațional pentru ascensiune profesională și pentru valorificarea potențialului intelectual propriu. Competențele profesionale deținute au favorizat:

- stimularea membrilor echipei manageriale pentru perfecționare;
- consolidarea relațiilor între cadrele didactice;
- creșterea motivației pentru învățare a elevilor;
- sporirea reușitei academice cu 15%;
- mărirea numărului doritorilor de a îmbrățișa o profesie, o specialitate în domeniul *servicii și prelucrarea alimentelor*;
- manifestarea de către echipa managerială, cadrele didactice și elevi a unei atitudini sincere și responsabile în realizarea misiunii instituției.

Silvia Proțiu, director, Centrul de Excelență în Servicii
și Prelucrarea Alimentelor din Bălți

Planul de dezvoltare strategică a instituției ca instrument de ordonare a activității (Școala Profesională nr. 3 din Bălți)

Un rol important în dezvoltarea și buna funcționare a școlii l-a jucat implicarea acestora în proiectul *CONSEPT*, ceea ce s-a soldat cu elaborarea unui Plan de dezvoltare strategică bine structurat, cu o misiune, o viziune și obiective strategice formulate în urma analizei necesităților instituției și evaluării situației la moment.

Pentru implementarea planului, în perioada 2013-2018, în Școala Profesională nr. 3 din Bălți s-au realizat următorii pași:

1. Elaborarea PDS-ului;
2. Familiarizarea cadrelor didactice cu acesta, la Consiliul Profesorat;
3. Repartizarea responsabilităților între membrii administrației;
4. Evaluarea periodică (trimestrială), la Consiliul Profesorat și Consiliul de Administrație;
5. Lansarea de noi propuneri/ajustări, cu indicarea termenelor de executare, a responsabililor și a indicatorilor de performanță;
6. Implementarea PDS-ului cu participarea atât a cadrelor didactice, a personalului auxiliar, a partenerilor sociali, cât și a principalilor beneficiari – elevii.

Planul anual și planul de activitate a catedrelor metodice sunt concepute în baza PDS-ului.

Instruirea profesorilor în cadrul proiectului la modulul *Bazele utilizării TIC*, trainingurile organizate pentru croitori, formările în *Pedagogia profesională* au consolidat imaginea școlii la nivel regional și republican.

Colaborarea cu agenții economici, reflectată în PDS, contribuie la elaborarea, la începutul fiecărui semestru, a sistemului de desfășurare a stagiului de practică și la îmbunătățirea rezultatelor examenelor de calificare.

Monitorizarea internă a implementării PDS-ului se efectuează în baza fișei de monitorizare, cu stocarea datelor furnizate de acest proces, pentru a ajusta sau modifica activitățile instituției în funcție de necesitățile atestate.

Vladimir Surdu, director, Școala Profesională nr. 3 din Bălți
Liuba Țuvrila, director adjunct, Școala Profesională nr. 3 din Bălți

Planul de dezvoltare strategică a instituției – diviziune eficientă a muncii (Școala Profesională din Hâncești)

Administrația Școlii Profesionale din Hâncești este sigură de valoarea și necesitatea PDS-ului pentru o instituție de învățământ.

Conținutul PDS-ului trebuie analizat minuțios cu toți angajații, în special cu personalul didactic. De aceea, în instituția noastră, informația legată de elaborarea și monitorizarea implementării acestui document a fost diseminată în cadrul ședințelor comisiilor metodice, ale Consiliului Profesoral și Consiliului de Administrație, ale grupului de lucru.

Echipele manageriale s-a implicat direct și responsabil în acest demers, atenția sa fiind concentrată asupra următoarelor aspecte:

- înțelegerea comună a obiectivelor strategice;
- elaborarea procedurilor de antrenare a întregului colectiv al instituției;
- distribuirea responsabilităților;
- susținerea/motivarea persoanelor implicate;
- promovarea unui management participativ.

La una dintre ședințele grupului de implementare a fost lansată propunerea de a desemna câte un coordonator al monitorizării implementării activităților orientate spre atingerea obiectivelor strategice. Din start, am înțeles că e o modalitate de lucru eficientă, reușită, deoarece fiecare dintre cele trei obiective strategice avea tangențe cu atribuțiile profesionale ale managerilor:

- directorul – renovarea și diversificarea bazei tehnico-materiale și explorarea rațională a resurselor;
- directorul adjunct pentru instruire și producere – perfecționarea cadrelor didactice prin oferirea unor servicii de formare continuă de calitate;
- șeful de secție – asigurarea calității pregătirii profesionale prin consolidarea parteneriatelor existente, prin lansarea și dezvoltarea de noi parteneriate.

Astfel, coordonatorii au supervizat procesul de implementare a activităților și au organizat mai multe ședințe, în cadrul cărora au fost supuse unei analize profunde pașii realizați, obstacolele apărute, respectarea termenelor etc.

O dată în semestru organizăm ședințe comune, în cadrul cărora fiecare coordonator prezintă un raport intermediar de monitorizare. Este o modalitate de lucru

productivă, pentru că persoana responsabilă (coordonatorul) oferă răspunsuri la întrebările apărute.

Grupul de lucru, răspunzător de monitorizarea implementării PDS-ului, a avut în atenție colectarea sistematică a datelor, analiza indicatorilor de progres și raportarea semestrială în cadrul Consiliului Profesoral, conform tabelului:

Indicatori de progres	Nivelul de realizare	Măsurile întreprinse	Respectarea termenului	Probleme/dificultăți
-----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	----------------------

Grila de evaluare a fost elaborată ca răspuns la nevoia de a dispune de un instrument eficient. Am purces de la sfârșit – în ideea de a obține indicatorul de progres, ne-am întrebat: Cum putem realiza progrese?

Am pornit de la ceea ce suntem, am planificat măsuri de intervenție și am analizat dificultățile. Această grilă este o oportunitate binevenită de monitorizare a realizării activităților planificate.

La începutul anului de studii, fiecare cadru didactic din instituție proiectează activități care să conducă la atingerea obiectivelor strategice. Draftul planului anual de activitate este analizat în cadrul unei ședințe comune a cadrelor didactice.

Ludmila Petrușan, director, Școala Profesională din Hâncești

Procesul de implementare și monitorizare a PDS-ului: asigurarea durabilității schimbărilor pozitive (Școala Profesională din Bubuieci)

O instituție de succes pornește de la o strategie, or, acest lucru este reflectat în PDS. Pentru instituția noastră, participarea în proiectul *CONSEPT* a fost un punct forte, pe de o parte, și o oportunitate, pe de altă parte.

De ce un punct forte? Deoarece:

- am format o echipă productivă;
- am valorificat potențialul fiecărui membru al echipei;
- am mobilizat întreg colectivul;
- am valorificat ideile constructive;
- am antrenat în activitate toți angajații.

De ce o oportunitate? Deoarece:

- am realizat un produs final – PDS-ul;
- am creat o viziune clară de dezvoltare a instituției;
- am stabilit obiectivele strategice și activitățile îndreptate spre îndeplinirea lor.

Cum ne-a reușit?

Buna funcționare a instituției ține de tradiție, or, aceasta se regăsește în fișa de post a fiecărui angajat, iar ceea ce asigură dezvoltarea se regăsește în PDS. De aceea, împreună cu echipa managerială, am reușit să punem în legătură tradiția cu inovația, prin *delegarea de responsabilități și sarcini concrete*. Inițial, ne-am propus să corelăm planurile de toate nivelurile: PDS – Planul anual – planurile directorilor adjuncți – planurile catedrelor. Obiectivele specifice sunt reflectate în proiectările de lungă durată ale tuturor celor antrenați în procesul educațional.

Evaluarea este realizată sub formă de autoevaluare, în cadrul ședințelor Consiliului de Administrație, ale Consiliului Profesoral, ale catedrelor, prin prezentarea unor rapoarte statistice. Acest lucru se face lunar, trimestrial și la fiecare jumătate de an – se întocmește o listă de verificare a activităților realizate. Iar ceea ce nu ne reușește din anumite motive, se preconizează pentru etapa ulterioară de activitate, cu recomandări concrete de intervenție.

Monitorizarea este responsabilitatea persoanelor care implementează planurile, aceasta asigură sentimentul de proprietate și onestitate.

Corelând prevederile stipulate în PDS cu cele ale planurilor subdiviziunilor, facilităm procesul de monitorizare și evaluare, asigurăm transparența privind gradul de realizare a obiectivelor strategice. Ajustările, modificările necesare sunt operate reieșind din resursele și nevoile stabilite prin discuții și analize.

PDS-ul este un instrument foarte bun pentru planificarea bugetului anual al instituției, care asigură transparență și, nu în ultimul rând, dezvoltare.

La sfârșitul anului de studii, administrația instituției organizează o ședință cu șefii de subdiviziuni, în cadrul căreia se discută despre gradul de realizare a obiectivelor specifice ale subdiviziunilor din anul curent.

Echipa managerială analizează gradul de atingere a obiectivelor strategice tratate pentru anul de studii curent, după care sunt determinate obiectivele ce urmează a fi realizate în anul următor. Astfel, directorii adjuncți și șefii de subdiviziuni formulează în baza lor obiectivele specifice și acțiunile de realizare a acestora. Abia după aceasta se elaborează planul managerial anual al instituției.

Generalizând cele expuse mai sus, obținem următoarea schemă de elaborare a planului anual în baza direcțiilor strategice:

1. Ședința de la sfârșitul anului de studii (analiză, rezultate);
2. Anunțarea obiectivelor strategice pentru anul următor (din PDS);
3. Formularea de către subdiviziuni a obiectivelor specifice și a acțiunilor concrete de atingere a acestora;
4. Elaborarea de către echipa de conducere a planului managerial anual.

Zinaida Sajin, director, Școala Profesională din Bubuieci

Planul de dezvoltare strategică a instituției – sistem eficient de dezvoltare instituțională (Școala Profesională nr. 7 din Chișinău)

Echipa managerială a Școlii Profesionale nr. 7 din Chișinău, dar și cadrele didactice, chiar de la inițierea procesului de elaborare a PDS-ului au conștientizat necesitatea acestui important document strategic pentru instituție.

Colectivul didactic a participat la toate etapele de elaborare a PDS-ului – la trasarea priorităților de dezvoltare și a obiectivelor strategice, la identificarea problemelor ce urmează a fi soluționate etc. După aprobarea planului în cadrul Consiliului Profesoral, fiecare angajat știa ce are de făcut pentru a îmbina activitățile preconizate, care, până la acel moment, oricum asigurau buna funcționare a instituției, cu cele care, odată realizate reușit, să contribuie la dezvoltarea instituției. Pornind de la starea de fapt la momentul inițierii implementării PDS-ului – motivația scăzută a unor cadre didactice pentru realizarea conștientă și eficientă a procesului educațional și pentru implicare în dezvoltarea școlii, Consiliul de Administrație a decis constituirea unui grup de lucru din reprezentanți ai tuturor comisiilor metodice, cărora li s-a delegat sarcina de a elabora criterii clare, obiective de evaluare și motivare a cadrelor didactice, care au fost prezentate în cadrul Consiliului Profesoral și aprobate de toți cei prezenți la ședință.

Ulterior, planurile anuale ale instituției, ale directorilor adjuncți, ale CEIAC și ale comisiilor metodice de profil au fost ajustate, structural, la acest document strategic – PDS, incluzând acțiuni concrete, dar și mijloacele prin care vor fi atinse obiectivele strategice, în funcție de resursele disponibile, rezultatele așteptate și indicatorii de performanță. În scopul creării unor condiții ce ar permite ca fiecare membru al colectivului să contribuie la realizarea obiectivelor ce se conțin în PDS, la finele anului de studii, fiecare cadru didactic prezintă la ședința comisiei metodice, în fața colegilor, toate activitățile pe care le-a desfășurat pe parcursul anului, astfel conștientizând aportul personal în acest demers.

Totodată, a fost reactualizată baza de date privind formările continue. În acest sens, profesorii și maiștrii-instructori participă la instruirii cu un impact vizibil asupra creșterii lor profesionale, care cuprind module orientate spre formarea competențelor privind utilizarea eficientă a strategiilor activ-participative, a metodelor centrate pe elev, întru eliminarea treptată a conservatismului și a reticenței față de tehnologiile moderne. Un alt moment ține de formarea și dezvoltarea competențelor digitale ale unor cadre didactice, or, tehnologiile informaționale contribuie la îmbunătățirea procesului de instruire teoretică și practică a elevilor.

Administrația Școlii Profesionale nr. 7 din Chișinău consideră de o mare actualitate modernizarea bazei tehnico-materiale în instruirea practică a elevilor, obiectiv major prevăzut și în PDS. După ce au fost renovate atelierele pentru tencuitori și electricieni, cu suportul financiar al partenerilor noștri de dezvoltare (LED MOLDOVA), datorită competențelor avansate de colaborare, de comunicare și de negociere ale echipei manageriale (ceea ce prevede și Obiectivul general nr. 3 din PDS), au fost identificate mijloacele financiare necesare modernizării altui atelier, *Lăcătuși-instalatori tehnică sanitară*, reutilat conform standardelor în vigoare.

Procesul de implementare a PDS-ului continuă, astfel că la finele acestui an de studii vom analiza minuțios gradul de realizare a obiectivelor stipulate, iar constatările ce vor fi făcute ne vor servi temei pentru reactualizarea lui.

Nicolae Grițco, director adjunct, Școala Profesională nr. 7 din Chișinău
Diana Clipaci, director adjunct, Școala Profesională nr. 7 din Chișinău

Analiză calitativă – șanse reale de dezvoltare (Școala Profesională din Ungheni)

La finele procesului de implementare a PDS-ului curent, realizăm cât de importantă este analiza inițială a stării de lucruri din instituție (analiza SWOT, analiza PESTE). Aceasta a fost un punct de pornire, care ne-a ajutat să conștientizăm necesitatea unor schimbări, legate atât de infrastructură, cât și de resursele umane, care trebuiau să înceapă cu mult înainte.

Pentru noi, obișnuiți să activăm în baza Planului de activitate anual, însuși conceptul de *planificare strategică* a fost ceva nou. La început, ne-a fost greu să stabilim problemele de bază, să formulăm obiective și strategii de dezvoltare, să identificăm modalitățile de implicare a cadrelor didactice, a elevilor.

Astfel, cu participarea cadrelor didactice și manageriale, dar și a elevilor, am elaborat un instrument de realizare a politicii instituției – Planul de dezvoltare strategică, document în care am descris pașii pe care urma să-i parcurgem pentru a face față cerințelor la zi. Trecând prin acest proces, am identificat noi posibilități de dezvoltare, am acumulat o bogată experiență profesională. Lecțiile învățate vor fi un punct de reper în întocmirea altor documente ale instituției. Alcătuirea Planului anual este în strânsă legătură cu PDS-ul. Dar toate acestea merită efortul depus de întregul colectiv și de elevi, deoarece documentul în cauză a devenit cu adevărat un instrument funcțional. Am realizat cu succes tot ceea ce ne-am propus, poate chiar mai mult decât ne-am propus. În cadrul ședințelor de lucru, echipa școlii noastre a activat cu satisfacție, inclusiv datorită faptului că i-a avut în preajmă pe colegii din alte instituții (Bălți, Căușeni, Cupcini, Soroca, Ștefan Vodă) – toți binevoitori, înțelegători, deschiși spre colaborare. De aceea, ținem să mulțumim echipei *CONSEPT*, celor de la *PRO DIDACTICA* pentru răbdare și bunăvoință.

Vera Popov, director adjunct, Școala Profesională din Ungheni
Vladimir Savin, director, Școala Profesională din Ungheni

