

ELABORAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A INSTITUȚIEI

Ghid metodologic

Autori:

Rima BEZEDE (coord.)

Serghei LÎSENCO

Lia SCLIFOS

Valentina CHICU

Victor SÎNCHETRU

Gheorghe GÎRNEȚ

Chișinău • 2016

CZU

Această lucrare a fost elaborată în cadrul *Proiectului Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT)*, sprijinit financiar de Fundația Liechtenstein Development Service (LED).

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

Manager *Proiect CONSEPT*: Pius FRICK

Training manager *Proiect CONSEPT*: Lilia STÎRCEA

Coordonator componenta *Dezvoltare Organizațională*: Rima BEZEDE

Recenzenți:

Viorica GORAȘ-POSTICĂ – doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova

Silvia PROȚIUC – grad didactic unu, grad managerial unu, director al Centrului de Excelență în Servicii și Prelucrarea Alimentelor

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

Prepress: Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Cuprins

<i>Argument</i>	4
1. Planul de dezvoltare strategică a instituției – viziune de ansamblu	6
2. Descrierea produsului (schemă).....	8
3. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a instituției.....	10
4. Componentele Planului de dezvoltare strategică a instituției	15
4.1 Misiunea instituției	15
4.2 Viziunea instituției	19
4.3 Sistematizarea și prezentarea informației despre instituție.....	21
4.4 Analiza factorilor interni și externi de influență	27
4.5 Identificarea și prioritizarea problemelor	33
4.6 Formularea obiectivelor strategice	36
4.7 Elaborarea planului de activități	40
4.8 Monitorizarea și evaluarea implementării Planului de dezvoltare strategică a instituției	42

Anexe

<i>Anexa 1.</i> Exemple de misiuni ale unor instituții educaționale	49
<i>Anexa 2.</i> Componentele Planului de dezvoltare strategică a instituției și interdependența dintre ele	50
<i>Anexa 3.</i> Exemple de întrebări utilizate la colectarea informației pentru <i>nota informativă</i>	52
<i>Anexa 4.</i> SWOT. Repere de elaborare	55
<i>Anexa 5.</i> Tabelul Gantt al procesului de elaborare și implementare a Planului de dezvoltare strategică a instituției	56
<i>Anexa 6.</i> Model de chestionar pentru elevi	58
<i>Anexa 7.</i> Cîteva sfaturi pentru cei care inițiază schimbări în educație.....	60

Argument

Învățământul profesional tehnic din Republica Moldova trece printr-un lung șir de transformări structurale, printr-un proces planificat de reformă și modernizare, reflectat în documente strategice și de politică educațională. Scopul acestor reforme este de a răspunde nevoilor specifice de formare profesională a tuturor cetățenilor, precum și nevoilor de dezvoltare socială și economică a țării. Pentru a rămîne în sistem și a fi competitive pe piața educațională, instituțiile din acest subsector trebuie să se schimbe și să manifeste o atitudine proactivă, inclusiv prin implicare conștientă într-o acțiune consecventă de dezvoltare organizațională, care ar asigura sporirea calității, a eficienței și echității procesului de pregătire profesională inițială și continuă. În acest context, începînd cu anul 2008, prin efortul susținut al Centrului Educațional PRO DIDACTICA și cu sprijinul financiar al LED Moldova, în cadrul Proiectului *CONSEPT*, peste 20 de instituții din învățământul profesional tehnic au beneficiat de un suport profesionist în dezvoltarea lor organizațională.

Considerînd această experiență valoroasă și relevantă pentru instituțiile din sistem, ne-am propus să elaborăm un suport metodologic pentru procesul de planificare strategică, concretizat în Planul de dezvoltare strategică a instituției (PDS). Ghidul se adresează îndeosebi echipelor manageriale și oferă repere teoretice sintetizate la fiecare componentă a PDS-ului: *Misiunea instituției, Viziunea instituției, Sistematizarea și prezentarea informației despre instituție, Analiza factorilor interni și externi de influență, Identificarea și prioritizarea problemelor, Formularea obiectivelor strategice, Elaborarea planului de activități, Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului*. Reperetele teoretice sînt completate cu sugestii practice și metodologice referitoare la organizarea eficientă și rațională a procesului de elaborare a fiecărei componente a documentului strategic.

Deși există mai multe metodologii de planificare strategică și nu sînt reguli absolute în ceea ce privește cadrul potrivit, noi vă propunem un model care respectă principiile de bază ale planificării strategice și care urmează cîteva faze logice:

- 1) Analiza sau evaluarea, pentru înțelegerea mediilor interne și externe curențe, dar și a factorilor de influență asupra dezvoltării instituției;
- 2) Identificarea, formularea și prioritizarea problemelor existente;
- 3) Formularea obiectivelor strategice;
- 4) Realizarea obiectivelor prin traducere în planificări operaționale și de acțiune;
- 5) Evaluarea și monitorizarea procesului de dezvoltare organizațională.

Un principiu de bază promovat în acest ghid, pe care îl subliniem în mod special, este cel al *participării tuturor părților interesate* – elevi, profesori, părinți, agenți economici, parteneri etc. – *la toate etapele procesului*: de la analiza situației la zi, identificarea problemelor, definirea direcțiilor strategice pînă la realizarea și, respectiv, monitorizarea procesului de dezvoltare organizațională. Elaborarea unui plan funcțional reprezintă un efort conjugat și constant, care produce decizii fundamentale și acțiuni ce determină misiunea și viziunea instituției, evidențiind pentru cine aceasta există, ce face și de ce, identificînd obiectivele comune și rezultatele scontate.

O altă idee importantă susținută de ghid se referă la faptul că o ameliorare calitativă poate fi asigurată doar printr-un proces de elaborare a PDS-ului care implică *consecvență, obiectivitate și autoevaluare continuă a componentelor sale*. În acest sens, ghidul oferă instrumente de autoevaluare care ajută echipa de elaborare să aprecieze în ce măsură produsul obținut este cel așteptat și care ar mai fi aspectele ce necesită îmbunătățire.

Sperăm că cele propuse în lucrarea de față vor motiva echipele manageriale să se implice conștient și responsabil în acest valoros act de elaborare a planului strategic, contribuind, astfel, la dezvoltarea durabilă a instituției, la asigurarea calității și eficienței procesului de pregătire profesională.

Rima BEZEDE

1. Planul de dezvoltare strategică a instituției – viziune de ansamblu

Epoca modernă se caracterizează prin modificări radicale la nivelul tehnologiilor, convingerilor, sistemelor politice, economiei etc. Datorită progresului tehnologic și accesului sporit la cunoaștere și la resurse, astăzi pot fi realizate schimbări care cu puțin timp în urmă nu puteau fi nici măcar intuite. Este o oportunitate ce trebuie valorificată, deoarece schimbarea înseamnă o cauză și, concomitent, o consecință a progresului. Viitorul gândit acum trebuie să corespundă cerințelor zilei de mâine. De aceea, de responsabilitatea managerilor ține și înarmarea educabililor cu o pregătire adecvată, fapt ce presupune dezvoltarea continuă a instituției de învățământ.

Elaborarea și implementarea Planului de dezvoltare strategică a instituției de învățământ (PDS) a devenit o condiție indispensabilă a activității manageriale, deoarece acest document asigură creșterea calității, a eficienței și a echității sistemului de educație, a gradului de autonomie a instituției, precum și responsabilitatea publică pentru serviciile educaționale prestate.

Misiunea învățământului profesional tehnic este de a răspunde nevoilor specifice de formare profesională a beneficiarilor, dar și nevoilor de dezvoltare socială și economică a țării. Pentru a obține un asemenea rezultat, instituțiile de învățământ trebuie să se orienteze spre atingerea performanței și să se concentreze pe nevoile elevilor și ale pieței muncii, pe cerințele actuale și viitoare ale societății.

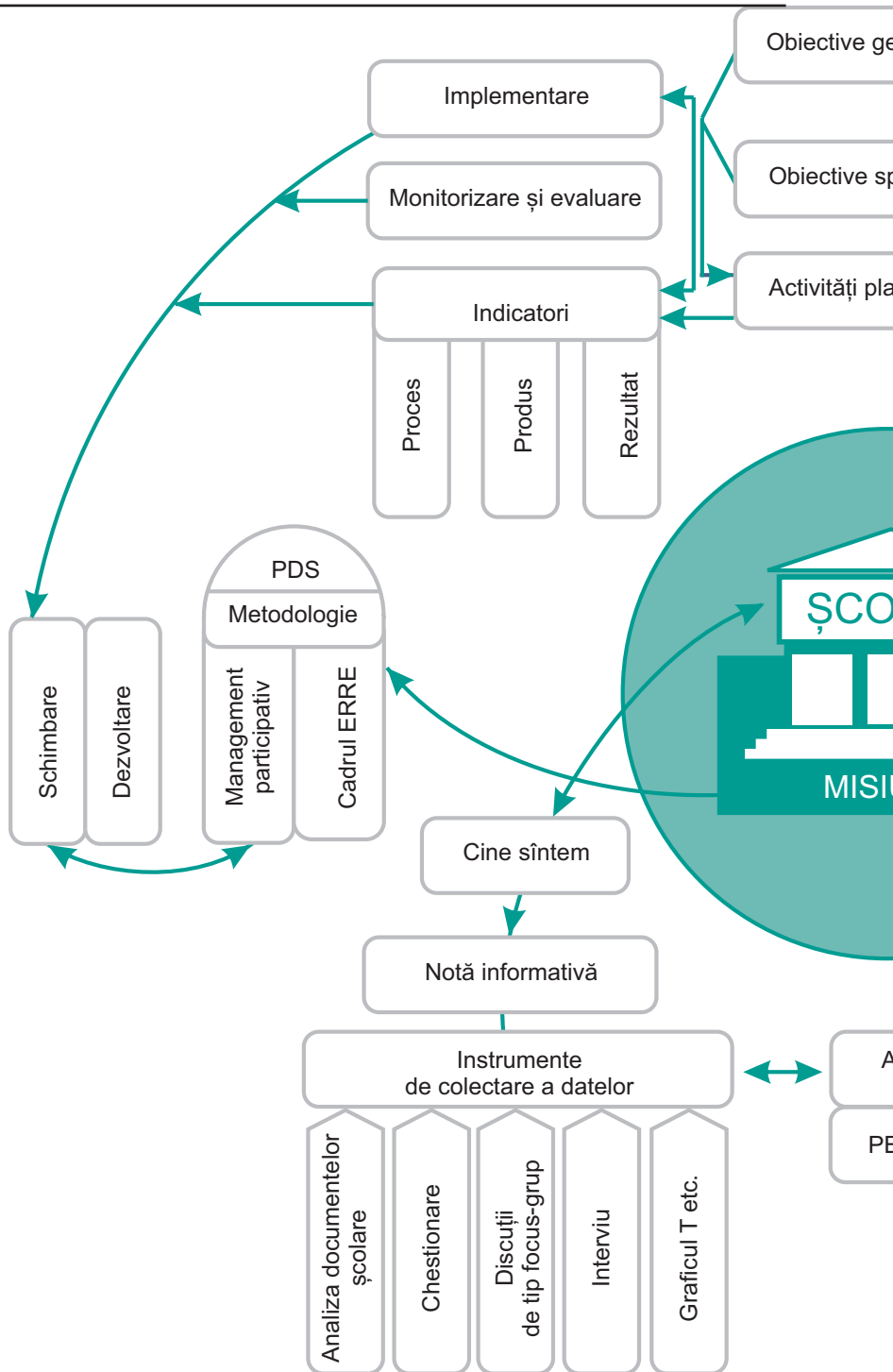
Planul de dezvoltare strategică a instituției:

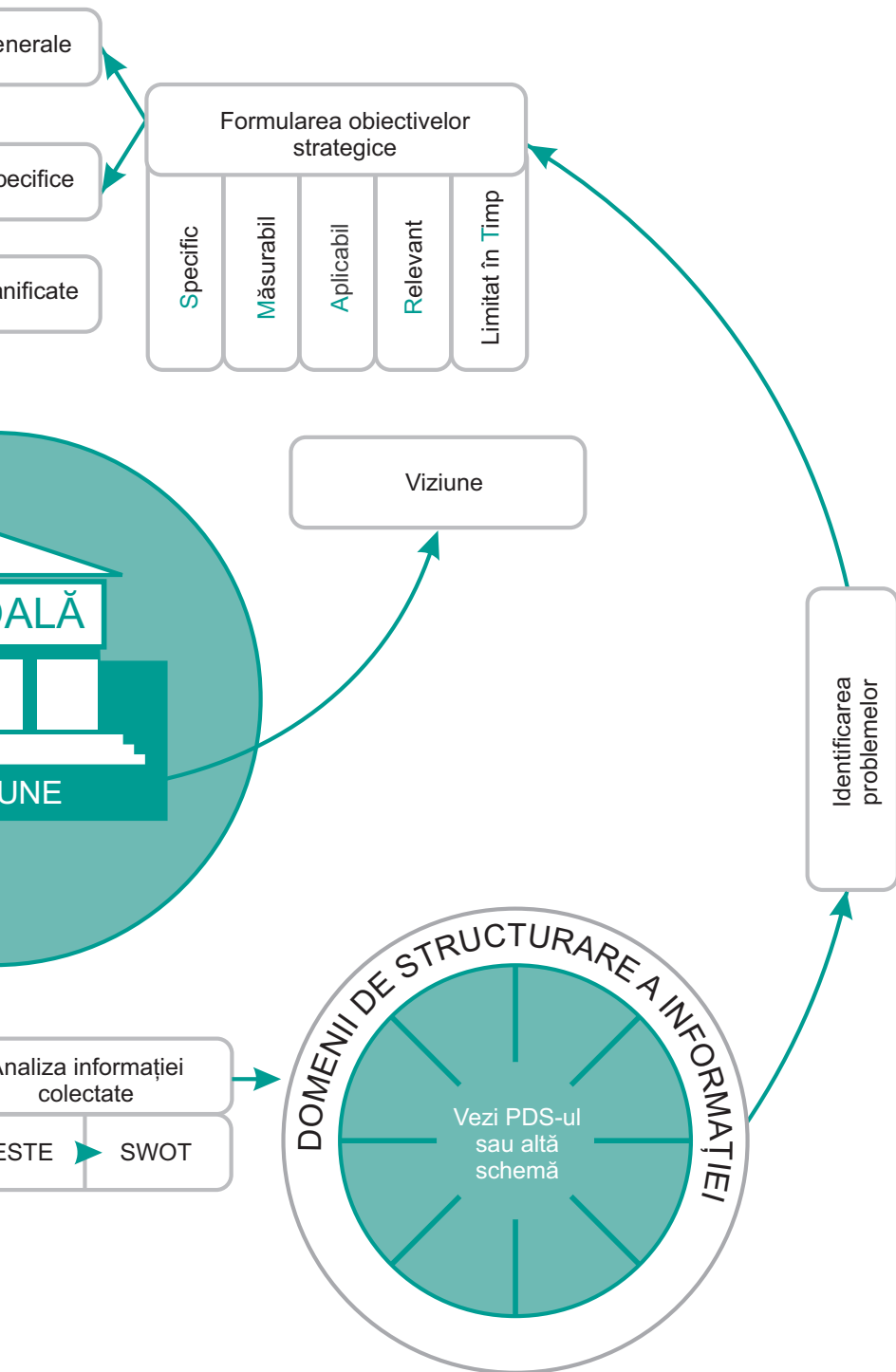
- reflectă politica educațională și, prin dezvoltarea instituției de învățământ, asigură realizarea acesteia;
- este un instrument de promovare a unui management bazat pe principiul culturii calității;
- este documentul care permite și creează contexte concrete nu numai pentru buna funcționare a instituției de învățământ, dar, în mod prioritar, pentru dezvoltarea acesteia;
- creează condiții de participare pleneră în dezvoltarea instituției a tuturor actorilor interesați: elevi, cadre manageriale și didactice, părinți, agenți economici etc. Implicarea lor devine conștientă, iar obiectivele – comune și importante pentru toți. Crește gradul de responsabilitate pentru procesul de implementare și pentru rezultat.

Planul de dezvoltare strategică a instituției este un instrument cu multiple funcții. În baza acestuia:

- membrii echipei manageriale își organizează activitatea, stabilindu-și prioritățile, în pofida demersurilor de rutină; organizează și motivează personalul; monitorizează performanțele instituției;
- Comisia instituțională pentru calitate monitorizează performanțele instituției și își proiectează activitatea;
- personalul instituției (cadrele didactice și cele auxiliare) își face o idee mai precisă despre rolul pe care îl are;
- reprezentanții organelor ierarhic superioare, explorînd informația privitoare la prioritățile instituției, planifică mai eficient distribuirea resurselor de dezvoltare; efectuează evaluarea externă a succeselor instituției;
- agenții economici se implică în proiecte comune cu instituția;
- elevii și părinții sînt la curent cu problemele și direcțiile de dezvoltare a școlii, se pot antrena în realizarea lor.

2. Descrierea produsului (schemă)





3. Procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a instituției

Cine și cum elaborează Planul de dezvoltare strategică a instituției? Întrebarea în cauză are mai multe variante de răspuns:

- Directorul instituției poate implica în acest proces cadre didactice, elevi, părinți, agenți economici etc.
- PDS-ul poate fi conceput de către directorul instituției.
- Directorul instituției poate angaja un expert în domeniul elaborării strategiilor de dezvoltare.

Fiecare dintre opțiunile enumerate are avantajele și limitele sale, dar criteriul principal este *eficiența și aplicabilitatea* documentului în asigurarea dezvoltării instituției. Practica a demonstrat că succese mai evidente în implementarea PDS-ului le au școlile în care acesta a fost conceput prin metode participative. Anume managementul participativ este condiția-cheie a dezvoltării durabile a instituției.

Managementul participativ presupune angrenarea în dezvoltarea organizației, la nivel decizional, a personalului, a beneficiarilor și partenerilor, nu doar a managerilor desemnați.

În cazul când conducătorul solicită și respectă părerea personalului, iar angajații sînt tratați colegial și puși în valoare, nivelul de implicare/angajament al acestora crește, consolidînd sentimentul apartenenței la instituția din care fac parte. Astfel, conștientizînd că opinia lor contează și că pot influența direct deciziile, ei se simt utili. Managementul participativ:

- ✓ sporește gradul de încredere reciprocă, de acceptare, de coeziune, de responsabilitate;
- ✓ contribuie la formarea unui mod de gîndire și de comportament proactiv;
- ✓ permite un nivel avansat de transparență.

În instituțiile din învățămîntul profesional tehnic există structuri care facilitează implicarea mai multor persoane în procesul decizional – membri ai: Consiliului profesoral, Consiliului de administrație, Consiliului metodic, Consiliului elevilor, Comisiei instituționale pentru calitate etc. Elaborarea PDS-ului reprezintă o oportunitate de aplicare a unui management participativ, de mărire a gradului de responsabilitate și de implicare a cadrelor didactice, a elevilor și a altor actori.

Inițiatorii elaborării PDS-ului trebuie să conștientizeze faptul că procesul de dezvoltare este orientat spre sporirea calității serviciilor educaționale, ai căror beneficiari sînt elevii. Actualmente, deseori, experiența de implicare a elevilor în viața școlară se rezumă la organizarea unor activități extrașcolare. Conceperea PDS-ului creează oportunități noi pentru participarea elevilor la procesul de luare a deciziilor vizavi de viitorul instituției de învățămînt. De aceea, înrolați în echipa de elaborare membri ai Consiliului elevilor și propuneți-le sarcini concrete:

- studierea părerii colegilor (prin aplicare de chestionare, discuții etc.) despre calitatea serviciilor furnizate de instituție;
- studierea și generalizarea opiniilor colectate (vor fi folosite la elaborarea viziunii);
- solcitarea opiniei colegilor în procesul de analiză a datelor (de exemplu: *Cum se explică faptul că numai cîțiva elevi obțin categoria IV de calificare?*);
- colectarea de la colegi a sugestiilor de soluționare a problemelor prioritare ale instituției de învățămînt;
- elaborarea unui plan de acțiuni pentru Consiliul elevilor, în vederea soluționării unor probleme ce vizează activitatea elevilor în școală;
- repartizarea responsabilităților stabilite în planul de acțiuni și în cel de monitorizare.

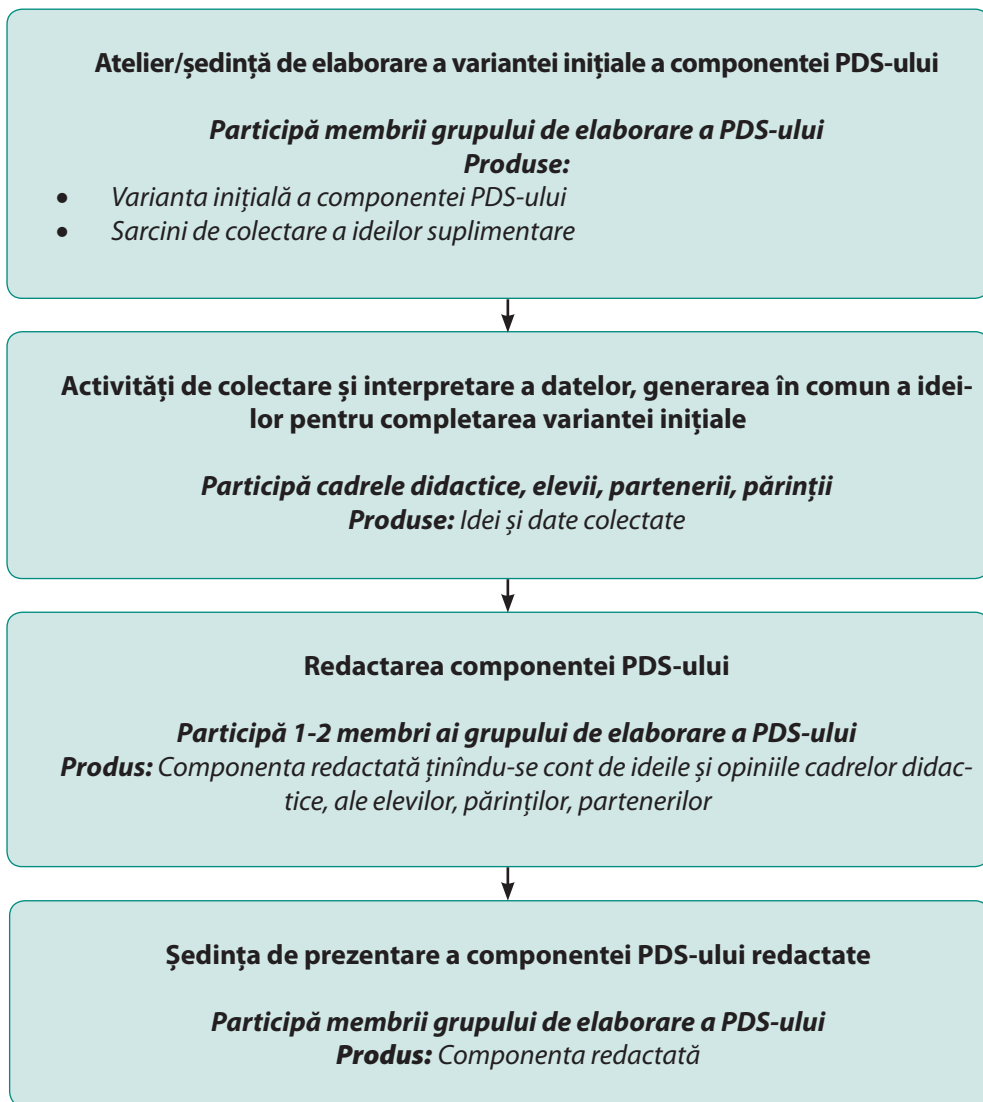
PDS-ul este un document complex, fiecare dintre componentele sale aflîndu-se în legătură cu celelalte. Procesul de elaborare a unei componente prin utilizarea metodelor participative presupune cîteva acțiuni (vezi Schema din pag. 12).

- *Activitatea grupului responsabil de elaborarea și redactarea documentului.* Se recrutează cel puțin 6 persoane, care dau dovadă de gîndire independentă, de capacitatea de a accepta și a integra într-un document opinii diverse; sînt comunicative și interesate de viitorul instituției. Din acest grup pot face parte membri ai echipei manageriale, cadre didactice, elevi etc.
- *Organizarea mai multor activități/ședințe cu angajații, elevii, partenerii.* Sînt antrenați membrii echipei de elaborare a PDS-ului. Se colectează opiniile tuturor despre starea actuală a instituției și despre viitorul ei.

Participanții identifică barierele și stabilesc obiectivele ce țin de depășirea acestora. Ideile emise în cadrul ședințelor date sînt prelucrate de către membrii echipei de elaborare și prezentate spre aprobare.

Angajații, elevii, partenerii și alți actori relevanți se reunesc în ateliere de analiză și creație. Pentru a spori eficiența acestora, se recomandă aplicarea cadrului metodologic **Evocare/Realizare a sensului/Reflecție/Extindere (ERRE)**.

Schemă. Etapele elaborării componentelor PDS-ului



E (Evocare)

La etapa dată, membrii grupului de elaborare a PDS-ului realizează mai multe activități ce creează contextul necesar reflectării asupra subiectului în discuție. Implicându-se și comunicând, participanții se completează reciproc, conturând scheme cognitive și experiențe comune legate de una dintre componentele planului, devin mai motivați pentru explorarea subiectului, discută și analizează împreună aspectele vizate.

R (Realizare a sensului)

La această etapă membrii echipei de elaborare aduc la cunoștința participanților informații noi despre: structura, componentele PDS-ului și specificul lor, importanța unui PDS, barierele identificate și soluțiile propuse pentru înlăturarea lor etc. Prezentarea se bazează pe metode interactive de diseminare a datelor, fapt ce contribuie la menținerea implicării și la sporirea interesului pentru analiza critică și sintetizarea informației.

R (Reflecție)

În cadrul acesteia, se restructurează activ schema cognitivă inițială, pentru a include noi concepte. Participanții la ședințe analizează și revizuiesc produsele elaborate, exprimă atitudini și iau decizii.

E (Extindere)

Această fază presupune realizarea unor măsuri concrete după fiecare întrunire. Se elaborează un plan de acțiuni. Produsul obținut constituie un punct de plecare pentru următoarea etapă în elaborarea PDS-ului.

Sugestii metodologice pentru organizarea primei ședințe de elaborare a Planului de dezvoltare strategică a instituției

EVOCARE. În cadrul Consiliului profesoral, facilitatorul (managerul sau o altă persoană cu abilități de prezentare și moderare a discuției dezvoltate) anunță auditoriul că urmează să elaboreze Planul de dezvoltare strategică a instituției. Participanții sînt rugați să răspundă la una din întrebările de mai jos:

- Ce știți despre rezultatele implementării PDS-ului precedent?
- Prin ce se deosebește PDS-ul de alte planuri?
- Ce știți despre procesul de elaborare a PDS-ului?

Se organizează o discuție în plen.

REALIZARE A SENSULUI. Facilitatorul prezintă succint componentele unui Plan de dezvoltare strategică a instituției și etapele procesului de elaborare a acestuia, făcînd trimitere la datele incluse în paragraful precedent al ghidului de față și la schema generală. Informația trebuie să completeze ideile exprimate la etapa de evocare. Se subliniază faptul că procesul de elaborare va fi unul participativ, se explică rolul echipei de elaborare și modalitățile de implicare a altor reprezentanți ai colectivului profesoral, ai elevilor, ai partenerilor și părinților. Se anunță criteriile în baza cărora trebuie să fie selectați membrii echipei de elaborare (6-12 persoane: manageri, cadre didactice și elevi):

- dorința de a contribui la dezvoltarea instituției;
- abilități de gîndire independentă;

- deschidere spre opinii diverse;
- abilități de comunicare și de lucru în echipă.

REFLECȚIE. Se colectează propuneri cu privire la componența nominală a echipei de elaborare a PDS-ului. Este important să se aleagă persoane motivate de a se implica în conceperea documentului. Se aprobă lista finală a membrilor.

În procesul de lucru, echipa trebuie asigurată cu resursele necesare:

- spațiu pentru organizarea ședințelor;
- echipamente pentru înregistrarea, stocarea și prelucrarea datelor;
- timp suficient pentru reflecții profunde;
- suport informațional și sugestii metodologice (prezentate în acest ghid sau în literatura de specialitate, oferite de către un expert în domeniu).

Nota bene! Nu există modalități bune sau mai puțin bune, eficiente sau ineficiente de asigurare a implicării. Există modalități adecvate ori inadecvate contextului: motivația participanților, puterea de convingere, argumentarea etc.

4. Componentele Planului de dezvoltare strategică a instituției

4.1. Misiunea instituției

Declarația de misiune ne ajută să le explicăm beneficiarilor, partenerilor și angajaților scopurile instituției. În baza ei, personalul, elevii, părinții, agenții economici etc. pot decide dacă oferta instituției și modul de realizare a acesteia corespund scopurilor educaționale declarate.

Lectura atentă a misiunii ne permite să găsim răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce servicii/produse oferă instituția?
- Cine sînt cei care utilizează sau pot beneficia de aceste servicii și produse?
- Ce principii și valori ghidează activitatea instituției?

Declarația de misiune este un instrument important, aplicabil în multiple situații. Scopul funcționării instituției și valorile exprimate în declarație vor ajuta la identificarea părților forte și slabe ale instituției. Ulterior, la etapa de elaborare a obiectivelor strategice, se va stabili dacă acestea sînt în concordanță cu misiunea, în baza căreia se concep regulamentele interne și codul de etică.

Pentru a-i familiariza pe angajați, elevi și parteneri cu misiunea, aceasta se afișează în sălile de clasă și laboratoare, în cămine; se plasează pe pagina web a școlii. Cunoașterea acesteia oferă celor implicați în activitatea instituției posibilitatea de a evalua (autoevalua) comportamentele și demersurile întreprinse, prin răspunsul la întrebarea: *În ce măsură ceea ce se face în școală corespunde misiunii?* La fiecare ședință de analiză a activității școlii, *declarația de misiune* se utilizează ca instrument de măsurare a dezvoltării acesteia. Echipa de elaborare a PDS-ului, precum și întreg colectivul instituției trebuie să se întrebe: *Ce facem noi pentru realizarea misiunii?*

Procesul participativ de elaborare (sau de ajustare) a *declarației de misiune* solicită antrenarea mai multor actanți: în primul rînd, a membrilor echipei manageriale și a celorlalți angajați, apoi – a elevilor, părinților, partenerilor. Gradul și modalitatea de implicare diferă, în funcție de etapa de elaborare a *declarației*. Procesul de elaborare poate dura de la 2-3 zile pînă la 2-3 săptămîni.

Etapa 1. Colectarea răspunsurilor la întrebările esențiale ale misiunii

În consecință, obținem o listă de răspunsuri la trei întrebări:

- Care sînt nevoile societății abordate de noi? (Se definește scopul instituției.)
- Ce facem pentru a satisface aceste nevoi? (Se definește activitatea școlii.)
- Ce principii sau convingeri ghidează munca noastră? (Se definesc valorile care stau la baza deciziilor.)

Răspunsurile pot fi colectate prin desfășurarea unor activități de tipul:

- un atelier de lucru cu membrii echipei de elaborare a PDS-ului (30-45 de minute);
- realizarea, de către membrii echipei de elaborare a PDS-ului, a unor interviuri cu angajații instituției;
- aplicarea, de către membrii echipei de elaborare a PDS-ului, a unui chestionar pentru angajați, elevi, parteneri.

Etapa 2. Analiza răspunsurilor și identificarea ideilor comune

Rezultatul acestor acțiuni este o listă de cuvinte-cheie sau de expresii care pot fi utilizate la redactarea misiunii. Analiza poate fi efectuată de către 2-3 persoane, membri ai echipei de elaborare a PDS-ului.

Etapa 3. Elaborarea variantelor de misiune

Produsele acestui stadiu constituie cîteva variante de text (minimum 3). Primele declarații pot fi dobîndite prin organizarea unui atelier (cu membrii echipei de elaborare a PDS-ului) sau a unui concurs la care vor participa mai mulți angajați ai instituției. În procesul de scriere a misiunii, autorii trebuie să utilizeze cuvintele-cheie identificate la etapa precedentă.

Etapa 4. Elaborarea declarației comune

Se obține o variantă acceptată de majoritatea, prin organizarea unor discuții cu angajații, în cadrul cărora vor fi determinate momentele importante.

Etapa 5. Redactarea textului de către un filolog/profesor-filolog

Sarcina acestuia este de a verifica corectitudinea lingvistică a *declarației*.

Etapa 6. Evaluarea declarației de misiune

Se acumulează informații despre gradul de claritate a misiunii pentru elevi, părinți, parteneri. Astfel, textul este distribuit tuturor actorilor. Opiniile acestora se colectează în formă liberă sau se utilizează fișa de evaluare (vezi pag. 18).

Sugestii metodologice de organizare a unui atelier de elaborare a *declarației de misiune*

Atelierul permite parcurgerea, timp de 2 ore, a primelor 4 etape.

Participanți: membrii grupului de elaborare a PDS-ului (6-12 persoane)

Resurse: explicarea noțiunii de *misiune*, exemple de misiuni (ale unor companii, instituții educaționale cunoscute), fișa de evaluare a *declarației de misiune* (mai multe copii), instrumente de scriere

EVOCARE. Echipa de elaborare invită participanții să răspundă în scris, timp de 3 minute, la două întrebări:

- Ce este o *declarație de misiune*?
- De ce instituția sau organizația are nevoie de misiune?

La expirarea timpului alocat, participanții discută în perechi pe marginea răspunsurilor oferite (3 minute). Apoi, pentru a afla ideile enunțate, se organizează o discuție în plen. Răspunsurile sînt notate pe un poster.

REALIZARE A SENSULUI. Echipa de elaborare a PDS-ului explică rolul și specificul misiunii unei instituții sau repartizează un text, pentru lectură individuală, cu descrierea succintă a acesteia (poate fi utilizată informația din Ghid). Sînt prezentate exemple de misiuni ale altor organizații și instituții – pe foaie sau pe ecran. (Anexa 1 conține exemple de misiuni ale unor instituții educaționale, inclusiv beneficiare ale proiectului *CONSEPT*.) Se analizează în ce măsură presupunerile participanților de la etapa de evocare corespund informației prezentate.

Se formează perechi sau grupuri mici (cel mult 4 persoane), se distribuie fișa de evaluare a *declarației de misiune* (Tabelul 1). Participanții sînt rugați să aplice instrumentul dat pentru evaluarea unui exemplu concret. Rezultatele aplicării fișei de evaluare se discută.

REFLECȚIE. Se menționează că informațiile acumulate vor fi utilizate la elaborarea misiunii instituției. Se formează 3 echipe, membrii acestora urmînd să răspundă în scris, pe un poster, timp de 3 minute, la una din întrebările:

- Care sînt nevoile societății?
- Ce facem pentru a satisface aceste nevoi?
- Ce principii sau convingeri ne ghidează munca?

Primele idei fiind notate, posterele se transmit pe cerc. Echipelor li se oferă 3 minute pentru a analiza cele scrise de colegi și pentru a completa răspunsurile cu idei noi. După

ce posterul se întoarce la echipa care l-a elaborat, aceasta generalizează ideile și le prezintă.

Ulterior, echipelor li se propune o sarcină nouă: să redacteze, timp de 7 minute, *declarația de misiune*, care va cuprinde răspunsurile la întrebările enumerate mai sus. Declarațiile trebuie să fie înregistrate pe o foaie/un poster. În final, se repartizează fișa de evaluare și declarațiile se transmit celorlalte echipe pentru evaluare reciprocă. Se organizează o discuție în plen, în cadrul căreia se analizează fișele de evaluare și se introduc schimbările necesare în *declarația de misiune*.

EXTINDERE. În finalul atelierului, pentru redactarea *declarației de misiune*, se alege o pereche sau un grup de 3 persoane. Rezultatul trebuie să fie prezentat echipei de elaborare a PDS-ului timp de 2-3 zile. Se mai organizează câteva ateliere de consultanță, pentru cei care nu au fost implicați în atelierul de elaborare a misiunii, solicitându-li-se opinia, aplicând criteriile din fișa de evaluare.

Declarația de misiune bine formulată este:

- laconică (un paragraf care poate fi citit *dintr-o răsuflare*);
- memorabilă (are elemente și cuvinte specifice, asociate cu instituția dată);
- inspiratoare (impulsionează echipa managerială și cadrele didactice spre acțiune).

La evaluarea/autoevaluarea textului *misiunii* se utilizează următoarea fișă:

Apreciați calitatea textului misiunii, exprimând gradul de acord cu afirmațiile din tabel. Utilizați note de la 1 la 5 (5 – „sînt de acord”, 1 – „nu sînt de acord”).

Tabel 1. Fișa de evaluare a formulării *declarației de misiune*

Afirmații	1	2	3	4	5
<i>Misiunea</i> descrie clar cu ce se ocupă instituția.					
<i>Misiunea</i> include domeniile de activitate ale instituției, în conformitate cu statutul acesteia.					
<i>Misiunea</i> expune clar cine sînt beneficiarii instituției (elevi, părinți, agenți economici, comunitate etc.).					
<i>Misiunea</i> expune clar cum lucrează instituția cu beneficiarii.					
<i>Misiunea</i> este formulată în termeni adecvați, pe înțelesul tuturor: elevi, părinți, alte persoane interesate.					
Formularea <i>misiunii</i> este laconică.					

Declarația de misiune nu poate fi considerată reușită dacă:

- este expusă într-un limbaj sofisticat;
- este prea generală: îngreunează tragerea unor concluzii despre specificul școlii, poate fi atribuită altor instituții din învățământul profesional tehnic;
- este voluminoasă (se citește greu, nu “dintr-o răsuflare”).

4.2. Viziunea instituției

Viziunea, expusă printr-un enunț sau mai multe, îi familiarizează pe angajați, elevi, parteneri cu scopurile majore de viitor. Această componentă a PDS-ului descrie clar și concis finalitățile spre care tinde instituția în următorii 3-5 ani. Este *tabloul viitorului* reprezentat prin cuvinte. Descrierea poate și trebuie să servească drept sursă de inspirație pentru toți actorii implicați. Descrierea *visului* instituției se adresează atât rațiunii, cât și emoțiilor oamenilor.

Viziunea ajută la înțelegerea schimbărilor care vor fi produse în perioada de realizare a PDS-ului.

Dacă *declarația de misiune* îi inspiră pe oameni spre acțiune, *viziunea* îi face să aspire și să creeze. Aspirațiile, visurile trebuie să se bazeze pe situația actuală și să fie realizabile.

O viziune bine formulată are următoarele caracteristici:

- oferă o perspectivă pe termen lung;
- este o descriere concretă și specifică, care permite constatarea faptului dacă este realizabilă sau nu;
- este înțeleasă de oricine;
- poate fi împărtășită și de alte instituții.

Asemeni *declarației de misiune*, *viziunea* ajută la evaluarea situației curente. Faptele și tendințele care contribuie la realizarea *viziunii* sînt *puncte forte* și *oportunități*; faptele și tendințele care împiedică realizarea *viziunii* sînt *puncte slabe* și *riscuri*.

În procesul de planificare strategică, *viziunea* este concretizată în obiectivele strategice ale instituției. La etapa de elaborare a acestora, trebuie să se răspundă la întrebarea: *În ce măsură obiectivele propuse contribuie la realizarea viziunii?*

Procesul de elaborare a viziunii este similar celui de elaborare a *declarației de misiune*: se implică mai multe persoane, se realizează un asalt de idei (sau se organizează un concurs de desene cu genericul *Școala noastră peste 5 ani*) și, după colectarea ideilor, se formulează *declarația de viziune*.

Sugestii metodologice privind organizarea atelierului de elaborare a viziunii

Participanți: membrii echipei de elaborare a PDS-ului, cadre didactice, elevi etc.

Timp: 45-60 de minute

EVOCARE. Atelierul de elaborare a viziunii începe cu o întrebare adresată participanților de către facilitatori (membri ai echipei de elaborare): *Cum se va schimba societatea în 5-10 ani, ca rezultat al activității instituției?* Răspunsurile vor ajuta la identificarea impactului social al activității instituției. Se aplică tehnica *Gîndește/Perechi/Prezintă* sau *Brainstormingul*.

Următoarea întrebare se referă la școală: *Ce trebuie modificat în instituție pentru a înfăptui cu succes schimbările dorite în societate?* Răspunsurile vor facilita descrierea transformărilor majore necesare a fi realizate în cadrul instituției.

REALIZARE A SENSULUI. Este prezentată informația cu privire la rolul și caracteristicile specifice viziunii. Facilitatorii subliniază că una dintre tendințele greșite în descrierea viziunii constă în identificarea preponderentă a schimbărilor legate de infrastructură și de baza materială a instituției. Pentru a evita această situație, viziunea se completează cu răspunsurile la următoarele întrebări de precizare: *Ce schimbări dorim să se producă în activitatea cadrelor didactice? Ce s-a modificat în relațiile dintre elevi, cadrele didactice, parteneri? Ce schimbări legate de procesul de instruire ne dorim și putem realiza?* etc. Ideile sînt notate, apoi se selectează cele mai atractive.

La elaborarea viziunii ar fi bine să vă inspirați din Standardele de calitate în învățămîntul vocațional/tehnice (EQAVET).

REFLECȚIE. În baza ideilor selectate, se redactează *declarația de viziune*. Inițial, participanții lucrează individual (5-7 minute), apoi se formează echipe (3-4 persoane), în cadrul cărora se prezintă textele elaborate individual. În baza lor, se formulează o variantă comună. Produsele echipelor sînt evaluate reciproc.

EXTINDERE. Se identifică 1-2 persoane responsabile de redactarea variantei finale a textului, care va fi prezentată tuturor.

La evaluarea/autoevaluarea textului viziunii se utilizează următoarea fișă:

Apreciați calitatea textului *viziunii*, exprimînd gradul de acord cu afirmațiile din tabel. Folosiți note de la 1 la 5 (5 – „sînt de acord”, 1 – „nu sînt de acord”).

Tabel 2. Fișa de evaluare a formulării declarației de viziune

Afirmații	1	2	3	4	5
Viziunea descrie schimbările calitative.					
În viziune sînt utilizați indicatori concreți, ușor observabili.					
Viziunea reflectă dimensiunile esențiale ale instituției.					
Viziunea este atractivă.					
Viziunea este realistă (poate fi atinsă).					
Viziunea este formulată clar, adecvat nivelului de înțelegere al elevilor, părinților, personalului didactic și auxiliar.					

Viziunea nu este reușită dacă:

- aceasta conține declarații generale, care par a fi mai degrabă intenții decît rezultate;
- nu este clar în ce mod schimbările descrise influențează calitatea serviciilor și viața beneficiarilor;
- nu stimulează angajații să depună un efort suplimentar;
- nu precizează termenul de realizare;
- este ruptă de realitate.

4.3. Sistematizarea și prezentarea informației despre instituție

Nota informativă este o componentă importantă a Planului de dezvoltare strategică, deoarece oferă informații despre starea actuală a instituției. Datele conținute, reflectînd realitatea școlii din ultimii 3-5 ani, sînt utilizate în procesul de analiză.

O *notă informativă* calitativă se obține cu ajutorul unor metode și instrumente valide – date statistice, rezultate ale sondajelor, evaluări interne și externe. Informația se colectează din mai multe surse.

La elaborarea *notei informative* se utilizează mai multe metode și instrumente de colectare și de analiză a datelor. Prezentăm cîteva dintre ele:

1. *Analiza documentației școlare* (rapoarte, procese-verbale, decizii etc.). Pot fi analizate documente de evidență și de proiectare; documente ale consiliilor pedagogice, admi-

nistrative, metodice, școlare; documente financiare; documente curriculare; documente privind calitatea procesului educațional; documente ale activității de perfecționare etc.

Sistematizarea informației obținute poate fi efectuată în baza următoarei fișe:

Întrebare pentru colectarea informației (de ex.: <i>Care sînt rezultatele elevilor la examenele de calificare din ultimii 5 ani?</i>)	
Documentul analizat	Concluziile extrase

Întrucît documentele sînt instrumente manageriale, ele pot fi subiecte ale analizei. În cazul dat, se utilizează o altă fișă:

Documente	Există (+)/nu există (-)	Concluzii/recomandări/observații privind calitatea documentului

2. *Chestionare pentru elevi, profesori, părinți, agenți economici, parteneri* etc. Chestionarul este un instrument de cercetare care conține o serie de întrebări și care este destinat colectării informațiilor necesare de la diferite categorii de persoane. Chestionarele se elaborează separat pentru fiecare grup. În introducere se indică scopul aplicării și aspectele ce țin de confidențialitatea datelor. Numărul de întrebări depinde de grupul pentru care este elaborat și de scopul aplicării. Se va lua în calcul dificultatea cu care se completează chestionarele voluminoase și, totodată, cantitatea de timp alocată. Majoritatea întrebărilor ar trebui să prevadă mai multe variante de răspuns, cele de tip deschis fiind mai puține la număr. Aspectele specifice pot fi clarificate prin discuții focus-grup.

3. *Discuții focus-grup*. Focus-grupul este o tehnică de colectare a informațiilor de tip calitativ. Mai multe persoane sînt reunite în același loc și sînt interviuate, sub dirijarea unui moderator. Discuțiile sînt înregistrate și analizate. Ulterior, se elaborează un *ghid de interviu*, acesta facilitînd munca moderatorului, permițîndu-i să urmărească mai atent dinamica de grup sau să dezvolte ideile noi. În timpul discuției se urmărește nu consensul, ci schimbul de păreri și experiențe. Asigurînd subiecții de confidențialitate, moderatorul explică necesitatea înregistrării discuției, pentru a nu fi scăpate din vedere idei importante. *Ghidul de interviu* conține întrebări deschise. Numărul lor nu trebuie să fie foarte mare, pentru a colecta 8-10 răspunsuri la fiecare dintre ele. De regulă, un ghid include 10-15 întrebări, răspunsurile fiind formulate timp de 1,5-2 ore.

4. *Graficul T* este un instrument eficient de colectare a informației. Se referă la mediul intern al școlii și poate fi completat individual, în grupuri mici sau mari. Acesta presupune constatarea anumitor lucruri. Informațiile dobîndite pot fi utilizate ulterior în cadrul analizei SWOT.

Puncte forte (Realizări semnificative în instituție, în procesul de instruire, în relații, în asigurarea financiară etc.)	Puncte slabe (Ce trebuie de schimbat/îmbunătățit în instituție, în procesul de instruire, în relații, în asigurarea didactică, materială, financiară etc.)

Cerințe față de prezentarea datelor. În general, echipa de elaborare a PDS-ului colectează multe date. Care dintre ele sînt binevenite? Cum le diferențiem pe cele importante de cele mai puțin importante? În selectarea datelor, trebuie să se țină cont de misiunea și viziunea instituției. Dacă în baza informațiilor culese poate fi trasă o concluzie asupra gradului de realizare a misiunii, înseamnă că acestea trebuie incluse. Dacă informația facilitează identificarea lucrurilor de schimbat sau de dezvoltat întru realizarea viziunii, înseamnă că aceasta trebuie să figureze în *nota informativă*.

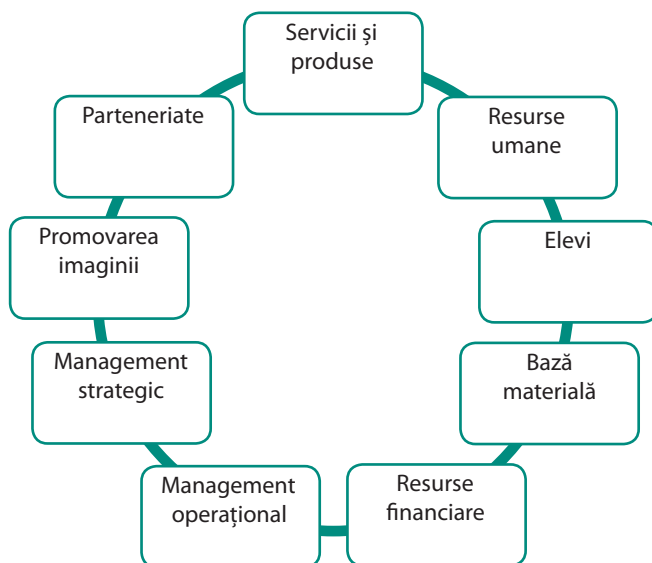
În prezentarea unor date statistice (rezultatele examenelor de calificare, numărul elevilor, date financiare etc.) se utilizează scheme, grafice, diagrame, însoțite de constatări ce evidențiază unele tendințe. De exemplu: „În ultimii 5 ani, se atestă micșorarea gradului de calificare la meseria N”.

Dacă furnizorii oferă informații care diferă, acest fapt trebuie să fie menționat. De exemplu: „Deși cadrele didactice afirmă că aplică tehnologii de instruire interactive, 30% din elevi relatează că acest lucru se întîmplă rar – numai la ore demonstrative”.

Nota bene: Vor fi utilizate datele raportului precedent de evaluare a gradului de realizare a PDS-ului.

Pentru o structurare mai eficientă a informației, se recomandă a folosi domenii care pot contribui la conturarea tabloului detaliat al instituției, de ex.:

Servicii și produse – este o listă în baza căreia se pot formula concluzii asupra calității serviciilor (rezultatele testelor/examenelor; gradul de satisfacție al elevilor, părinților, agenților econo-



mici etc.). Informația cu privire la procesul educațional este foarte importantă, deoarece acesta determină rezultatele. Se va răspunde la următoarele întrebări: *Cum este organizat procesul educațional? Care este raportul dintre orele teoretice și cele practice? Ce metode de instruire aplică cadrele didactice? Cît de mulțumiți sînt elevii de modul de organizare a instruirii și de rezultatele acesteia?*

Resurse umane – conține informații despre numărul angajaților și gradul de calificare deținut, despre fluctuația cadrelor în ultimii 3 ani. Datele statistice privind studiile, gradele didactice, vîrsta etc. acestora sînt importante, dar nu și suficiente. Ar mai fi de adăugat informații despre motivația angajaților, despre abilitățile de lucru (responsabilitate, spirit de inițiativă, creativitate etc.).

Elevi – include informații privind dinamica numărului de elevi (pe meserii), statutul social al acestora (apartenența de gen, la grupuri vulnerabile etc.), interesele, motivația pentru învățare etc.

Bază materială – conține informații privind starea infrastructurii instituției și a bazei didactice. Acestea trebuie să permită tragerea unor concluzii despre gradul de dezvoltare a domeniului, din punctul de vedere al serviciilor oferite și al așteptărilor beneficiarilor (elevi, părinți, agenți economici etc.).

Resurse financiare – cuprinde informații despre veniturile și cheltuielile instituției. Comentariile oferă posibilitatea de a formula concluzii asupra gradului de eficiență a utilizării resurselor financiare întru asigurarea calității serviciilor educaționale.

Management operațional – include informații ce vizează structura și mecanismele aplicate pentru planificarea, organizarea și evaluarea activităților de bază ale instituției. O atenție deosebită se va acorda procesului de comunicare pe verticală și pe orizontală în cadrul instituției.

Management strategic – cuprinde date cu referire la actul de luare a deciziilor strategice, la gradul de implicare a actorilor educaționali în procesul decizional. În baza lor, se pot trage concluzii asupra gradului de împărtășire a misiunii și a valorilor instituției.

Promovarea imaginii (marketing educațional) – conține informații cu privire la activitățile organizate în scopul formării unei imagini pozitive despre instituție; despre dezvoltarea unor parteneriate; despre obținerea feedback-ului de la agenții economici, de la alte instituții educaționale etc.

Parteneriate – cuprinde informații despre parteneriatele stabilite. Sînt indicați partenerii cei mai relevanți (agenții economici, reprezentanții OFM etc.).

Procesul de elaborare a notei informative

Echipa de elaborare a PDS-ului planifică diverse activități de colectare și analiză a datelor. La nevoie, pentru asigurarea corectitudinii culegerii și prelucrării datelor (în special, în cazul sondajelor), se apelează la ajutorul specialiștilor (sociologi, psihologi etc.).

Timp: Colectarea datelor și analiza lor necesită timp, întrucît presupun implicarea unui număr mare de persoane, elaborarea și folosirea mai multor instrumente, valorificarea informației dobîndite. Elaborarea *notei informative* poate dura de la 5 zile (în cazul prezenței rapoartelor calitative de evaluare a gradului de realizare a PDS-ului precedent) pînă la o lună (dacă procedurile de colectare a datelor nu sînt dezvoltate în instituție la nivelul așteptat sau dacă vor fi aplicate instrumente sociologice complexe).

Persoane implicate: cadre didactice și manageriale, personal auxiliar, elevi, părinți, reprezentanți ai APL, agenți economici etc. Se recomandă crearea Comisiei pentru evaluarea internă și asigurarea calității (CEIAC). Dacă o asemenea comisie există, de la ea se cere culegerea datelor și elaborarea rapoartelor anuale.

Instrumente de colectare și prelucrare a informației: chestionare pentru diferite categorii de beneficiari, discuții focus-grup, interviuri de concretizare, Graficul T, analiza documentației școlare (inclusiv a rapoartelor anuale de evaluare realizate de CEIAC). Se selectează instrumente ce favorizează formularea unor idei, concluzii. Se determină *etapele procesului de elaborare a notei informative*.

1. Ședința de planificare. Managerul sau o altă persoană prezintă membrilor echipei de elaborare a PDS-ului cerințele față de redactarea *notei informative*. Se analizează fiecare domeniu și se formulează întrebări specifice (Anexa 3). Se elaborează structura *notei informative* și se determină datele de colectat. Urmează elaborarea planului de colectare a informației: surse, instrumente, acțiuni și sarcini concrete, responsabili, termene de realizare.
2. Culegerea datelor conform sarcinilor și planului aprobat. În acest sens, se utilizează mai multe metode: chestionare, discuții de tip focus-grup, interviuri de concretizare, Graficul T etc. Membrii echipei de elaborare a PDS-ului implică în demersul respectiv persoane active și interesate.
3. Ședința de prezentare a datelor. Membrii echipei de elaborare a PDS-ului prezintă informația colectată. Concomitent, se formulează constatările, se stabilesc motivele tendințelor înregistrate, se identifică contradicțiile dintre infor-

maștile oferite de diferite surse și cauzele acestora. În caz de necesitate, se formulează sarcini suplimentare pentru colectarea informației.

Greșelile tipice comise în elaborarea notei informative:

- Prezintă informații neprelucrate – de exemplu: tabele cu mai multe cifre, fără concluzii despre dinamică/evoluție.
- Repetarea nejustificată a informației – de exemplu: tabel și diagramă.
- Exces de informații mai puțin actuale – de exemplu: descrierea istoriei instituției de la înființare, prezentarea unor rezultate obținute cu zeci de ani în urmă.
- Lipsa de date sau date incomplete despre anumite domenii ale instituției, de exemplu: sursele de venit, categoriile de cheltuieli; rezultatele examenelor; procesul de instruire.
- Lipsa unor date/concluzii care apar în componenta *Analize*.
- Intenția de a prezenta fapte și tendințe ce caracterizează pozitiv instituția.
- Date generale care nu aduc claritate asupra calității serviciilor oferite – de exemplu: „Biblioteca dotată cu 40000 de titluri de carte” (Cărțile sînt actuale, corespund cerințelor procesului de instruire?) sau „Săli de clasă înzestrate cu mobilier vechi” (Care este starea mobilierului?).

Autoevaluare. Pentru rezultate elocvente în elaborarea *notei informative*, este important atît produsul (informația acumulată și sistematizată), cît și procesul. Evaluarea rezultatelor este prezentată coordonatorului elaborării PDS-ului sau responsabilului de sarcina dată.

Nr.	criterii	Nivelul III (suficient)	Nivelul II (bine)	Nivelul I (foarte bine)
1	Participarea în procesul de acumulare a datelor	Participă doar grupul de lucru.	Participă doar grupul de lucru și angajații instituției.	Participă grupul de lucru, angajați, elevi, părinți, reprezentanți ai APL, agenți economici, ONG-uri etc.
2	Gradul de implicare	Membrii grupului se implică activ, dar se remarcă incompatibilitate.	Membrii grupului se implică activ, precum și mai mult de 50% din angajați.	Membrii grupului se implică activ, precum și mai mult de 70% din angajați și reprezentanții tuturor categoriilor.

3	Elevii implicați	Participă doar membrii Consiliului elevilor.	Participă membrii Consiliului elevilor și mai mult de 30% din elevi.	Participă membrii Consiliului elevilor și peste 50% din elevi.
4	Categoriile de persoane din comunitate implicate	Se organizează discuții focus-grup cu părinții.	Se organizează discuții focus-grup cu părinții și discuții individuale cu reprezentanții APL.	Se organizează discuții focus-grup cu părinții și discuții individuale cu reprezentanții ai APL, ONG-uri, agenți economici etc.
5	Claritatea constatărilor	Constatăările sînt descrise sumar și necesită explicații suplimentare.	Constatăările sînt descrise bine, doar o parte au nevoie de explicații suplimentare.	Constatăările sînt descrise clar, nu necesită explicații suplimentare.

4.4. Analiza factorilor interni și externi de influență

Analiza factorilor interni și externi este indicată pentru creionarea unei viziuni de ansamblu asupra instituției, pentru realizarea unei *radiografii* prin care se evaluează atît factorii interni și externi de influență ai școlii, cît și poziția acesteia în raport cu instituțiile similare din sistemul de învățămînt. Această componentă a PDS-ului oferă (I) informații suficiente pentru luarea deciziilor legate de dezvoltarea instituției și (II) sugestii importante pentru elaborarea și aplicarea strategiei.

Analiza furnizează răspunsuri la întrebările:

- Grație căror valori deținute de instituție viziunea poate deveni realitate?
- Care ne sînt punctele forte, față de alte instituții similare?
- La ce capitol rămînem în urma altor instituții?
- Care sînt neajunsurile ce blochează realizarea viziunii?
- În ce măsură activitățile desfășurate și comportamentul nostru corespund celor declarate în misiune?
- Ce stări/condiții din mediul extern pot influența în mod pozitiv/negativ capacitățile noastre?

Analiza calitativă cuprinde două domenii: intern (îl putem influența noi) și extern (influență din afară – ni se supune în mică măsură sau deloc).

Această componentă a PDS-ului asigură corectitudinea logică și legătura cu realitatea în procesul de formulare a obiectivelor strategice. La conceperea ei, se ține cont de componentele anterioare. Echipele de elaborare compară starea actuală a instituției cu cea

dorită, exprimată în declarația de viziune. Informația prezentată are conexiune directă cu datele din *nota informativă*; analiza prezintă judecăți de valoare (bine/rău; forte/slab), iar *nota informativă* – constatările stării de fapt.

În analiza mediului intern al instituției trebuie respectată structura *notei informative*. De exemplu: dacă la începutul notei au fost prezentate date despre resursele umane și apoi despre cele materiale, aceeași ordine va fi păstrată și în analiză. Instrumentele aplicate în acest proces sînt foarte variate, cele mai cunoscute fiind analiza SWOT și analiza PESTE.

Nota bene: Analiza SWOT reflectă atît mediul intern, cît și cel extern, pe cînd analiza PESTE doar pe cel extern. Se recomandă a realiza mai întîi analiza PESTE, rezultatele obținute fiind utilizate ulterior la completarea cadranelor *Oportunități* și *Amenințări* ale graficului SWOT.

1. Analiza SWOT este unul dintre cele mai utilizate instrumente de analiză, prin care se determină *Punctele forte* (Strengths) și *Punctele slabe* (Weaknesses), *Oportunitățile* (Opportunities) și *Amenințările* (Threats). Informația este inserată într-un tabel cu patru cadrane, două (*Puncte tari* și *Puncte slabe*) referindu-se la mediul intern al instituției și două (*Oportunități* și *Amenințări*) – la mediul extern.

INTERN	Puncte tari 	Puncte slabe 
EXTERN	Oportunități 	Amenințări 

Punctele tari sînt controlate de instituție și reflectă ceea ce se face bine, reprezintă avantajele care o fac mai competitivă într-un cîmp concurențial; sînt, în esență, resurse, capacități, competențe de bază folosite pentru dezvoltare.

Punctele slabe sînt factor interni care împiedică obținerea unor rezultate mai bune, a unei calități mai înalte. Acestea trebuie depășite, pentru ca viziunea elaborată să devină realitate.

Oportunitățile sînt factori atractivi externi necontrolați de instituție, dar de care aceasta poate beneficia în soluționarea problemelor. Pot fi utilizate pentru dezvoltarea punctelor forte sau pentru remedierea celor slabe.

Amenințările (riscurile) sînt factorii necontrolați de instituție, dar care ar putea influența puternic strategia de dezvoltare a acesteia. O amenințare poate pune în pericol capacitatea organizației de a crește, poate crea probleme, prejudicii.

Deseori, oportunitatea (starea de fapt sau tendința existentă în mediul extern) este confundată cu o posibilă decizie. De exemplu: în loc de constatarea „în regiune există 3 ONG-uri active de tineret”, se scrie „realizarea proiectelor în parteneriat cu ONG-urile de tineret”.

Mesajul transmis de analiza SWOT este următorul: indiferent de viziunea asupra viitorului, procesul de luare a deciziilor ar trebui să includă cîteva elemente: fundamentarea pe punctele tari, eliminarea punctelor slabe, exploatarea oportunităților, îndepărtarea amenințărilor.

Posibile greșeli în realizarea analizei SWOT:

- clasificare eronată a factorilor interni/externi;
- definiții prea generale date factorilor prezenți în analiză;
- descriere vagă;
- caracterizare incompletă a mediului extern;
- dacă mediul competitiv este piața, nu sînt numiți competitorii ori referințele despre aceștia sînt insuficiente;
- greșeli în ordonarea punctelor forte și slabe majore;
- nu se face referire la misiunea și viziunea organizației;
- profilul serviciilor/produselor instituției nu este prezentat ori este redat nesatisfăcător;
- tabelul SWOT este completat în baza unei informații învechite;
- focusare pe posibile oportunități;
- nu se ține cont de efectele unor realități globale asupra organizației.

2. Analiza PESTE. Analiza macromediului include factori politici, economici, sociali, tehnologici și ecologici. Analiza PESTE examinează mediul extern și reprezintă un instrument strategic de înțelegere a condițiilor în care funcționează instituția, fapt ce permite explorarea oportunităților, evitarea amenințărilor și reducerea riscurilor.

Politicul se referă la politicile educaționale naționale, regionale și locale – politicile și programele de reformă, modul în care acestea pot influența funcționarea și dezvoltarea

țarea instituției. Se ia în calcul contextul actual de descentralizare, precum și politicile de dezvoltare regională și locală. Se analizează prevederile strategiilor de dezvoltare a țării, sectorială (educație) și a nivelului de învățământ. Analiza mediului politic trebuie să răspundă la întrebările:

- În ce mod politicile educaționale și cele generale de dezvoltare la nivel național, regional sau local favorizează obținerea rezultatelor stipulate în *viziune*?
- În ce mod legislația și actele normative în vigoare pot influența activitatea ulterioară a instituției?
- Cum pot fi implicate în realizarea *viziunii* alte programe și instituții din comunitate?
- Care sînt persoanele și instituțiile cu influență din comunitate și cum pot ele sprijini dezvoltarea școlii?

Economicul se referă la tendințele și resursele existente la nivelul analizat (național, regional sau local):

- Ce impact va avea expansiunea sau recesiunea economică asupra dezvoltării instituției?
- Ce ramuri ale economiei sînt prioritare și ce resurse pot oferi educației, formării?
- Care este venitul mediu al populației, care sînt efectele lui asupra situației elevilor și a motivației angajaților?
- Care este nivelul de trai al reprezentanților comunității?

În același context, echipa de elaborare a PDS-ului analizează Legea bugetului de stat și Cadrul de buget pe termen mediu (CBTM), precum și tendințele de dezvoltare a întreprinderilor din domeniile pentru care instituția pregătește muncitori calificați.

Socialul se referă la modul în care sînt abordate (la scară națională, regională și locală) problemele sociale și la atitudinea diferitelor grupuri față de educație. De exemplu: nivelul șomajului, nivelul sărăciei, nivelul și structura delincvenței, măsura în care educația este percepută ca mijloc de promovare socială. Studiind datele, se răspunde la întrebarea: *În ce mod aceste tendințe influențează dezvoltarea instituției?* Echipa de elaborare a PDS-ului analizează impactul socialului asupra abandonului școlar, identifică cadrul de politici sociale ale țării care pot facilita realizarea *viziunii* instituției.

Tehnologicul se referă la nivelul tehnologic accesibil educației și formării. De exemplu:

- Există resurse pentru instruirea la distanță (acces la Internet etc.)?
- Există suficiente spații de formare dotate corespunzător cu echipament?
- Cîte familii au calculatoare personale și conexiune la Internet?

- Există rețea telefonică și acces la rețelele de telefonie mobilă?
- În cazul comunităților rurale, există sau nu televiziune prin cablu (cu programe proprii, care pot fi folosite și în scopuri educaționale)?
- Câte familii din zonă au acces la televiziune, câte posturi sînt recepționate?

Analiza acestei dimensiuni include și tendințele de dezvoltare a tehnologiilor în domeniile de formare a muncitorilor calificați, precum și a tehnologiilor de producere la fiecare dintre specialități, ceea ce ar putea să ofere noi direcții de dezvoltare strategică și de stabilire de parteneriate:

- Ce tehnologii noi se aplică la meseriile...?
- Cît de des se modifică ele?
- Care este gradul de utilizare a acestor tehnologii în procesul de producere/oferi-rea de servicii?
- Ce agent economic este lider în aplicarea acestor tehnologii?

Ecologicul se referă la resursele și problemele ecologice existente la nivelul analizat (național, regional sau local):

- În ce mod tendințele din domeniul mediului (eficiența energetică, agricultura ecologică, cerințele ecologice față de materiale și tehnologii etc.) pot contribui la dezvoltarea serviciilor educaționale oferite de instituție?
- Ce resurse ecologice pot influența dezvoltarea instituției?
- Care este impactul problemelor ecologice asupra nivelului de trai al reprezentanților comunității și asupra educației?
- Care este impactul calității materiei prime utilizate în domeniile de formare a muncitorilor calificați asupra mediului și a beneficiarilor?
- Care este impactul meseriei asupra mediului?

Procesul de realizare a analizelor

Etapa 1. Organizarea unei ședințe pentru familiarizarea membrilor grupului de elaborare a PDS-ului cu specificul instrumentelor PESTE și SWOT. Se enunță sarcini/domenii pentru analiză.

Etapa 2. Realizarea analizelor de către membrii echipei, cu implicarea angajaților, elevilor, partenerilor etc.

Etapa 3. Prezentarea rezultatelor analizei.

Sugestii metodologice privind organizarea unui atelier de analiză

Timp: aproximativ 2 ore

Participanți: un grup de cel mult 30 de persoane (angajați, elevi, reprezentanți ai partenerilor etc.)

Resurse: seturi de date acumulate în procesul elaborării *notei informative*, fișe cu *declararea de misiune* și descrierea *viziunii*, coli de hârtie, carioci, spațiu și mobilă care permite organizarea lucrului cu grupuri mici

EVOCARE. Se anunță scopul atelierului: *analiza situației actuale a instituției – o activitate necesară pentru determinarea priorităților de dezvoltare a acesteia*. Se afișează *misiunea* și participanții sînt rugați să identifice faptele ce demonstrează că instituția activează în conformitate cu aceasta. Se ascultă cîteva răspunsuri. Se afișează *viziunea* (sau se repartizează fișe cu descrierea acesteia) și participanții sînt invitați să răspundă la întrebarea: *Ce lucruri nu ne permit să avem această stare a lucrurilor mîine?* Se ascultă cîteva răspunsuri.

REALIZARE A SENSULUI. Este prezentat instrumentul de analiză a mediului extern PESTE (se utilizează informația din Ghid) și se verifică dacă participanții au înțeles cum poate fi el aplicat. Se formează 5 echipe de lucru, fiecare analizînd, timp de 5-7 minute, unul dintre domeniile mediului extern și notînd constatările pe o coală de hârtie. Participanții sînt rugați să transmită foile echipei vecine. Posterele se completează (2-3 minute) cu alte constatări, apoi se afișează în locuri vizibile. Facilitatorul anunță că se va reveni la ele mai tîrziu.

Se explică specificul completării tabelului SWOT. Se formează echipe noi, fiecare fiind responsabilă de analiza unui aspect/domeniu: serviciile educaționale, elevii, partenerii, baza materială, resursele financiare, managementul informației, managementul resurselor umane, imaginea școlii etc. Ar fi bine ca din componența fiecărui grup să facă parte și un membru al echipei de elaborare a PDS-ului (responsabilul de colectarea și prelucrarea datelor pentru aspectul dat). Echipelor le sînt repartizate datele/constatările pe fiecare aspect/domeniu din *nota informativă* și reperele pentru elaborare. Se formulează sarcina – *Identificați punctele forte și punctele slabe ale instituției noastre, luînd în considerație misiunea și viziunea acesteia* – și se oferă timp suficient pentru realizare. Procesul de analiză este monitorizat de către facilitator, care, în caz de necesitate, pune la dispoziție informații suplimentare sau formulează întrebări pentru a susține discuția.

REFLECȚIE. Sînt prezentate rezultatele analizei mediului intern. Participanții sînt rugați să identifice tendințele și stările mediului extern la care se poate apela pentru am-

plicarea punctelor forte și minimalizarea celor slabe. Ideile se notează în rubrica *Oportunități*. Se identifică tendințele și stările ce pot afecta punctele forte și încuraja punctele slabe. Ideile se notează în rubrica *Amenințări*. Procedul este folosit repetat după prezentarea fiecărui aspect. Participanților li se aduc mulțumiri pentru contribuția adusă la elaborarea PDS-ului. Se selectează membrii echipei de elaborare care vor prelucra ideile expuse în cadrul atelierului.

Autoevaluare. După redactarea acestei componente a PDS-ului, se organizează ședința grupului de elaborare și se analizează produsul, utilizând următoarea fișă:

Neajunsuri în realizarea analizelor:

- concluziile despre punctele forte și slabe ale instituției nu au legătură cu datele prezentate în *nota informativă* sau nu sînt confirmate;
- nu sînt analizate/apreciate unele aspecte ale activității instituției;
- nu sînt clare criteriile în baza cărora sînt oferite calificativele: *forte, bun, slab, rău*;
- concluzii contradictorii, de exemplu: *cadre didactice cu inițiativă* (punct forte) și *cadre didactice pasive* (punct slab);
- oportunitățile sau amenințările sînt prezentate nu ca fapte sau tendințe, ci ca propuneri (intenții, decizii) de a face ceva, de exemplu: *implicarea cadrelor didactice în diferite formări*, corect ar fi: *mai multe instituții publice, neguvernamentale și private oferă posibilități de perfecționare*.

4.5. Identificarea și prioritizarea problemelor

Componenta **Identificarea și prioritizarea problemelor** este determinantă pentru corectitudinea și eficiența activității ulterioare de dezvoltare a organizației. Aceasta derivă din analizele efectuate. Sînt prezentate succint barierele majore care împiedică parcursul organizației de la situația/starea actuală la cea dorită și golurile care nu permit realizarea viziunii.

Procesul de identificare a problemelor majore este indispensabil formulării obiectivelor strategice.

La această etapă de elaborare a PDS-ului se vor stabili problemele actuale ale instituției. *O problemă actuală* este acea situație cînd influența negativă asupra activității instituției crește, devine mai puternică și se menține în timp; aceasta nu se va rezolva de la sine și nici nu va fi soluționată prin rezolvarea altei probleme.

În rezultatul analizei situației actuale, se precizează neajunsurile interne și barierele externe care nu permit realizarea viziunii în timpul apropiat. Care dintre acestea

sînt probleme? Constatările făcute anterior pot fi doar efecte vizibile, pe cînd cauzele rămîn ascunse. În așa caz, eforturile direcționate spre soluționarea problemelor nu vor avea impactul așteptat.

Este bine cunoscută afirmația „Problema corect formulată este pe jumătate rezolvată”. O problemă corect formulată conține, de regulă, trei elemente: grupul-țintă afectat, neajunsul sau deficiența care îl afectează, motivele principale ale deficiențelor. De exemplu: “Șaptezeci și nouă la sută din absolvenți au competențe profesionale slab dezvoltate. Cauzele sînt: *posibilități reduse de exersare în atelierele instituției, grație dotării insuficiente cu utilaj; posibilități reduse de dezvoltare a abilităților la întreprinderile-lider de profil, deoarece angajatorii nu au încredere în pregătirea elevilor*”.

Sugestii metodologice privind organizarea unui atelier de formulare și prioritarizare a problemelor

Țimp: aproximativ 2 ore academice

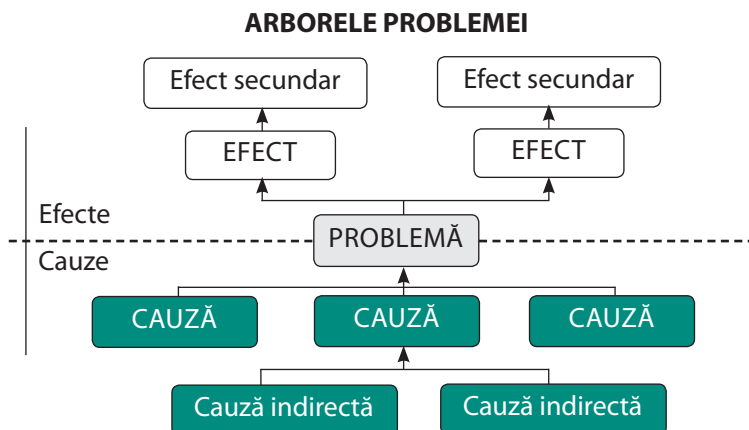
Participanți: un grup de cel mult 16 persoane – membrii echipei de elaborare a PDS-ului, angajați, elevi, reprezentanți ai partenerilor etc.

Resurse: rezultatele analizei mediului intern și extern, fișe cu *declarația de misiune* și descrierea *viziunii*, foi A4, postere, carioci, spațiu pentru plasarea posterelor (perete, tablă)

EVOCARE. Participanții sînt rugați să aleagă, din analiza SWOT, mai multe puncte slabe ale unuia dintre domeniile de activitate ale instituției, fiecare constatare fiind scrisă pe foaie separată. Ulterior, li se adresează întrebarea: *De ce avem această tendință/stare?* Răspunsul va fi urmat de o nouă întrebare *De ce?* Fiecare răspuns se notează separat (pe foi A4, stickere). Această etapă de brainstorming poate dura 15-30 de minute. Indicatorul unui rezultat bun sînt cel puțin 30 de foi completate.

REALIZARE A SENSULUI. La această etapă, participanții descoperă legătura cauză-efect în problemele identificate. Facilitatorul prezintă un model al arborelui problemei și explică pașii aplicării instrumentului:

1. Enunțarea problemelor existente la un moment dat în domeniul de care se ocupă instituția;
2. Descoperirea legăturilor de cauzalitate între problemele stabilite și aranjarea problemelor respective în ordinea dictată de aceste legături;
3. Alegerea problemei, care, odată soluționată, poate oferi grupului de beneficiari rezultate importante.



Cel de-al doilea pas al aplicării acestui instrument implică câteva acțiuni. Fiecare fișă este plasată la locul ei pe arborele problemei, după modelul prezentat. Arborele se afișează pe perete. În procesul identificării legăturilor cauză-efect se revine la deciziile inițiale și se schimbă, în caz de necesitate, poziția fișei. La nevoie, arborele se completează cu o fișă nouă. Acesta fiind construit, urmează alegerea și redactarea problemei principale.

REFLECȚIE. Se va realiza cel de-al treilea pas de elaborare a arborelui problemei, care permite identificarea problemei principale în baza câtorva criterii:

- 1) *urgență* – influența negativă crește odată cu trecerea timpului, nesoluționarea problemei poate genera o criză;
- 2) *importanță* – nu poate fi neglijată, aria de influență negativă este largă, consecințele sînt grave;
- 3) *fezabilitate* – poate fi soluționată cu resursele umane și materiale disponibile; dacă acestea nu sînt suficiente, problema este divizată în câteva subprobleme, efortul fiind orientat spre cel ce pot fi soluționate cu resursele existente;
- 4) *controlabilitate* – poate fi asigurat monitorizarea și controlul calitativ și continuu.

La redactarea problemelor identificate, se va ține cont de prezența obligatorie a trei elemente:

- grupul-țintă afectat de problemă;
- neajunsul/dificultatea care îl afectează;
- motivele principale ale dificultăților.

EXTINDERE. La acest stadiu, este solicitată opinia angajaților, elevilor, partenerilor care nu au fost implicați în activitatea atelierului. Se prezintă problemele identificate și se pun următoarele întrebări:

- Cît de actuale sînt problemele evidențiate?
- Cauzele problemelor sînt determinate corect? Există și alte cauze?

- Soluționarea problemelor enunțate ține de competența instituției?
- Soluționarea problemelor enunțate va contribui la realizarea viziunii?

Opiniile colectate se utilizează la reformularea problemelor (în caz de necesitate).

Autoevaluare. Corectitudinea formulării problemelor se verifică la ședința echipei de elaborare a PDS-ului, care va lua în considerație următorii indicatori:

- numărul de probleme este mare (recomandabil – 4-5 probleme majore); numărul mare de probleme este un indicator al faptului că unele dintre ele sînt efecte;
- nu este clar pe cine afectează problema;
- problema prezentată este un efect, cauza rămîne în umbră;
- problemele identificate nu țin de competența instituției, ele sînt provocate de mediul extern, forța de influență a instituției asupra acestuia fiind minimă;
- mai multe probleme specifică drept cauză lipsa resurselor materiale și financiare;
- nici o problemă nu este generată de capacitățile/competențele slab dezvoltate ale managerilor sau cadrelor didactice sau de eficiența redusă a procedurilor manageriale aplicate în instituție;
- nu este clară legătura dintre problema identificată și viziunea, misiunea instituției;
- problema prezentată nu este demonstrată prin faptele incluse în *nota informativă* și în *analiză*;
- problema conține mai multe cauze și consecințe.

4.6. Formularea obiectivelor strategice

Acest capitol prezintă obiectivele orientate spre realizarea unor schimbări majore, în termen de 3-5 ani, pentru transformarea viziunii din vis în realitate.

Obiectivele strategice reprezintă un set de rezultate scontate, necesare întru atinerea situației dorite. Fiecare obiectiv strategic țintește soluționarea problemelor majore identificate în instituție.

Pentru ca un obiectiv să fie formulat corect, el trebuie să respecte următoarele criterii:

- să fie specific;
- să fie măsurabil;
- să vizeze un rezultat, nu o activitate;
- să fie coordonat cu misiunea și viziunea instituției;
- să fie fezabil în limita resurselor de timp disponibile.

Obiectivele strategice bine formulate pot determina elaborarea unor proiecte specifice și planuri de activitate.

Obiectivele strategice pot fi structurate după câteva modele, cel mai abordat fiind următorul:

- Obiectivul general/ținta strategică – reiese direct din viziunea instituției și este orientat spre descrierea finalităților scontate. Aceste ținte vor fi parte a Strategiei de asigurare a calității, elaborată la nivel de instituție și implementată de CEIAC.
- Obiectivele specifice – reies din obiectivul general și se orientează spre aspectele specifice ale activităților orientate spre atingerea finalităților scontate.

Realizarea obiectivelor specifice trebuie să ducă automat la realizarea obiectivului general.

Experiența internațională a demonstrat că toate obiectivele, indiferent de schimbare și de termenul de realizare, trebuie să fie formulate SMART (din engleză – *deștept*).

S (specific)	Obiectivul trebuie să indice domeniul vizat și tipul schimbării de realizat. Astfel, cei implicați vor înțelege clar care sînt rezultatele așteptate.
M (măsurabil)	Schimbarea propusă trebuie să fie măsurabilă și observabilă. Acest criteriu permite monitorizarea și evaluarea gradului de realizare a obiectivului. Caracteristicile măsurabile sînt indicatori ai succesului dezvoltării.
A (posibil de atins)	Obiectivul trebuie să fie realizabil, ambițios (pentru a-i stimula pe angajații instituției să depună eforturi întru atingerea acestuia).
R (relevant)	Obiectivul trebuie să fie în concordanță cu viziunea de dezvoltare a instituției. Atingerea obiectivului creează condiții pentru realizarea visurilor instituției. El trebuie să contribuie la soluționarea problemelor existente.
T (plasat în timp)	Obiectivul trebuie să includă perioada de timp alocată realizării. Acest lucru facilitează mobilizarea resurselor și organizarea activităților de monitorizare.

Sugestii metodologice privind organizarea atelierului de formulare a obiectivelor strategice

Timp: aproximativ 2 ore academice

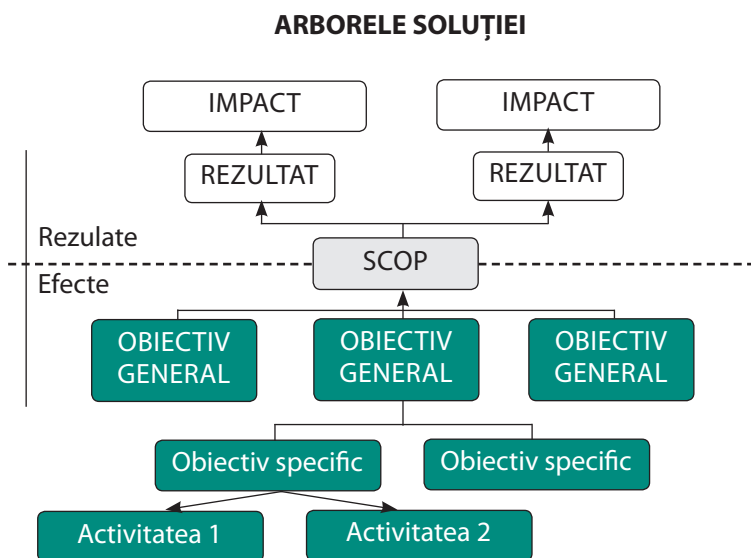
Participanți: un grup de cel mult 16 persoane – membrii echipei de elaborare a PDS-ului, angajați, elevi, reprezentanți ai partenerilor etc.

Resurse: produsul atelierului de formulare și prioritizare a problemelor, fișe cu declarația de *misiune* și descrierea *viziunii*, foi A4, postere, carioci, spațiu pentru plasarea foilor (perete, tablă)

EVOCARE. Membrii grupului de inițiativă prezintă problema și construiesc, pe poster

sau pe tablă, arborele acesteia. Participanții reflectează, timp de 2 minute, asupra unor posibile soluții, expun idei, care – la etapa respectivă – sînt doar notate, fără a fi criticate sau dezvoltate.

REALIZARE A SENSULUI. Participanților li se prezintă modelul arborelui obiectivelor, precizîndu-se că între acesta și arborele problemei există o legătură logică. Pentru a elimina cauzele directe ale problemei, se fixează obiective. Fiecare obiectiv realizat va influența dezvoltarea instituției și va contribui la materializarea viziunii.



Participanții construiesc arborele soluției, ghidîndu-se de modelul propus. Se actualizează/explică cerințele pentru formularea obiectivelor SMART, utilizîndu-se tabelul prezentat în Ghid. Se formează echipe mici (max. 4 persoane). Se distribuie postere și se enunță sarcina: *Timp de 7 minute, formulați, în baza modelului arborelui soluțiilor, un obiectiv strategic.* Echipele realizează sarcina, aplicînd criteriile SMART.

REFLECȚIE. Participanții sînt rugați să analizeze, timp de 3-5 minute, cu ajutorul tabelului SMART, obiectivele elaborate de către colegi. Pentru aceasta, posterele pe care sînt notate obiectivele sînt transmise celorlalte echipe. Rezultatele evaluării, în formă de concluzii (de exemplu: *Nu este clar cum vom măsura rezultatul.*) sau de întrebări (de exemplu: *Cum vom măsura rezultatul?*), sînt scrise pe poster sau pe o foaie, care se anexează. Posterul cu obiectivul și comentariile colegilor este transmis altei echipe. Atunci cînd acesta revine la autori, se oferă cîteva minute pentru analiza comentariilor și, eventual, modificarea obiectivului.

EXTINDERE. Membrii echipei de elaborare a PDS-ului organizează consultări cu reprezentanții angajaților, elevilor, partenerilor, pentru a le afla opinia cu referire la obiectivele stipulate. În timpul consultărilor, se propun câteva întrebări:

- Cît de clare sînt rezultatele așteptate?
- În ce măsură atingerea obiectivelor contribuie la materializarea viziunii?
- În ce măsură atingerea obiectivelor contribuie la îmbunătățirea calității educației?
- Doriți să participați la realizarea acestor obiective? În ce ar consta implicarea/contribuția dumneavoastră?

Autoevaluare. Evaluarea sau autoevaluarea se va baza pe realizarea următoarei sarcini: *Vă rugăm să evaluați fiecare obiectiv strategic prin prisma criteriilor enumerate. Utilizați note de la 1 (dezacord) la 5 (acord puternic).*

Criterii	1	2	3	4	5
Contribuie la realizarea viziunii.					
Contribuie la îmbunătățirea calității educației.					
Pot fi atinse în timpul alocat și cu resurse proprii.					
Rezultatele așteptate pot fi observate și măsurate.					
Are impact pozitiv asupra unui număr mare de beneficiari.					
Are impact pozitiv asupra celor defavorizați.					
Abordează probleme actuale, critice, urgente, care pot pune în pericol sănătatea sau securitatea oamenilor, existența instituției.					
Pot fi accesate resurse alternative sau locale.					
Total					

Neajunsuri în prezentarea obiectivelor strategice:

- conținutul obiectivului poate fi interpretat/înțeles în mai multe feluri;
- obiectivul nu prezintă clar rezultatul;
- obiectivul descrie acțiunea, dar nu rezultatul/produsul concret;
- realizarea obiectivului poate fi posibilă în termen relativ scurt (pînă la un an);
- realizarea obiectivului nu are impact evident asupra calității serviciilor oferite de instituție;
- nu este determinată clar perioada de timp preconizată pentru atingerea obiectivului.

4.7. Elaborarea planului de activități

Obiectivele strategice răspund la întrebarea: *Ce schimbări vor fi realizate pe parcursul implementării PDS-ului?*

Activitățile strategice răspund la întrebarea: *Cum vom realiza aceste schimbări?*

Capitolul oferă informații succinte despre activitățile majore (unice sau reluate periodic) proiectate pentru îndeplinirea obiectivelor, resursele necesare, perioada de timp, persoanele responsabile etc.

Activitățile, redate integral sau divizate în pași mai mici, se vor regăsi ulterior în planurile operaționale ale instituției (planul anual, planurile de activitate ale catedrelor metodice, planurile de dezvoltare personală și profesională etc.).

Răspunzând la întrebarea *Cum vom realiza aceste schimbări?*, trebuie să se țină cont de punctele forte și de oportunitățile identificate la etapa de analiză. Acestea reprezintă resursele necesare pentru desfășurarea activităților.

Descrierea detaliată a activităților clarifică următoarele aspecte:

- Ce trebuie de întreprins?
- Cine va realiza schimbarea?
- Cît timp va dura?
- Care sînt resursele/costurile?
- Care sînt indicatorii de realizare?

De regulă, toate aceste informații sînt organizate sub forma unui tabel cu mai multe rubrici. La alegerea tipului de tabel, se ține cont de avantajele și limitele sale: includerea mai multor aspecte/rubrici facilitează structurarea informației, dar solicită mai mult spațiu și poate crea dificultăți în perceperea datelor. Modelul potrivit este acela care cuprinde informațiile necesare și este comod pentru implementarea unui PDS funcțional.

Deseori, la descrierea activităților se utilizează mai multe tipuri de tabele. Unele pot conține informații despre toate aspectele enumerate, altele se focusează doar pe unele dintre ele – un astfel de instrument fiind tabelul GANTT, care constă dintr-o matrice cu două axe: una orizontală, care indică perioada de timp necesară fiecărei activități, și alta verticală, care indică sarcinile ce trebuie îndeplinite. Graficul facilitează perceperea holistică a tuturor activităților cuprinse în PDS; ajută la coordonarea și repartizarea resurselor, la monitorizarea procesului de schimbare.

Sugestii metodologice privind organizarea elaborării activităților strategice

Timp: aproximativ 2 ore academice

Participanți: un grup de cel mult 16 persoane – membrii echipei de elaborare a PDS-ului, angajați, elevi, reprezentanți ai partenerilor etc.

Resurse: arborele problemei și arborele soluției, obiectivele strategice formulate, rezultatele analizei mediului intern și extern, fișe cu *declarația misiunii* și descrierea *viziunii*, postere, carioci, spațiu pentru plasarea posterelor (perete, tablă)

EVOCARE. În rezultatul atelierului, sînt acumulate mai multe idei privind activitățile necesare realizării obiectivelor strategice. Facilitatorul actualizează cunoștințele participanților despre planuri, adresînd cîteva întrebări:

- Care este diferența dintre obiectiv și activitate?
- Ce elemente/rubrici includeți, de regulă, în planurile pe care le elaborați?

REALIZARE A SENSULUI. *Activitățile* reprezintă eforturile depuse pentru obținerea rezultatelor așteptate, reflectate în obiective. Aceste eforturi solicită resurse concrete și au o consecutivitate logică în timp. În baza arborelui soluției, se demonstrează nivelul logic al activităților. Se formează echipe mici, cărora li se repartizează cîte un obiectiv strategic. Facilitatorul formulează sarcina: *Timp de 5 minute, elaborați lista de activități prin care este posibilă realizarea acestui obiectiv.* Se aplică tehnica celor 5 "cum", care implică adresarea de întrebări "cum?" referitor la obiectivul propus. Răspunsul la o întrebare generează o altă întrebare. Participanții sînt invitați să identifice punctele forte și oportunitățile existente, care pot fi utilizate în desfășurarea acestor activități.

Sarcina fiind realizată, facilitatorul le propune echipelor să elaboreze un plan de activități după următorul model:

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

REFLECȚIE. Planurile întocmite sînt prezentate în cadrul unei dezbateri, fiecare echipa avînd la dispoziție 3 minute pentru a-i convinge pe colegi că proiectul său asigură atingerea obiectivului cu resursele date. Ceilalți trebuie să critice proiectul, aplicînd una sau mai multe strategii – lista de strategii de combatere a planului se afișează pe perete sau pe tablă ori se repartizează fișa dată:

Posibile strategii de combatere a planului:

- *Activitățile enunțate nu sînt suficiente pentru realizarea tuturor schimbărilor prevăzute.*
- *Activitățile nu contribuie la îmbunătățirea calității.*
- *Unele activități sînt inutile, nu contribuie la realizarea obiectivului.*
- *Nu este respectată succesiunea logică a activităților.*
- *Resursele nu sînt estimate corect (sînt insuficiente sau prea multe).*

EXTINDERE. Membrii echipei de elaborare a PDS-ului și ai CEIAC redactează planurile propuse, luînd în considerație comentariile critice ale colegilor.

Autoevaluare. Planurile se analizează în cadrul unei ședințe comune a echipei de elaborare a PDS-ului și a Comisiei pentru calitate, pentru a exclude greșelile tipice.

Greșeli tipice în prezentarea activităților:

- nu este arătată perioada de timp;
- în rubrica *Timp* este indicat *periodic*, fără specificarea perioadei exacte;
- nu este clar cine sînt responsabilii;
- nu există o legătura logică între activitate și obiective;
- activitățile de dezvoltare sînt substituite de activitățile ce asigură funcționarea instituției.

4.8. Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului

Monitorizarea reprezintă un proces continuu de supervizare a activităților pe întrea-ga perioadă de implementare a PDS-ului, iar **evaluarea** – un proces de apreciere a rezul-tatelor obținute în urma implementării. Monitorizarea se află în corelație cu evaluarea. Totodată, aceste componente derivă direct din obiectivele strategice și din planul de activități. Monitorizarea și evaluarea pot fi planificate și realizate doar în cazul formulării corecte și clare a obiectivelor PDS-ului și a indicatorilor.

Funcțiile esențiale ale monitorizării	Funcțiile esențiale ale evaluării
<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea obținerii rezultatelor pla-nificate și a realizării obiectivelor, prin supravegherea continuă a procesului de implementare a PDS-ului • Colectarea datelor pentru fundamenta-rea evaluării 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecierea rezultatelor obținute • Formularea concluziilor/lecțiilor învăța-te • Stabilirea reperelor pentru ciclul urmă-tor de planificare

Monitorizarea va fi prezentată în PDS printr-un plan ori o reprezentare grafică, care va include acțiunile întreprinse și detaliile legate de acestea. Planificarea monitorizării începe de la clarificarea indicatorilor principali, a căror realizare va fi supervizată. De regulă, se operează cu trei tipuri de indicatori:

- *indicatori de proces;*
- *indicatori de produs;*
- *indicatori de rezultat.*

În procesul de monitorizare se vor supraveghea:

- *indicatorii de proces* – pentru a observa/controla și a asigura desfășurarea activităților proiectate în termenul stabilit, conform metodologiei propuse și cu resursele preconizate;
- *indicatorii de produs* – pentru a observa/controla și a asigura condițiile necesare atingerii obiectivelor (de exemplu: numărul de persoane implicate, numărul de utilaje noi instalate, numărul de hărți tehnologice elaborate, corespunderea utilajelor din ateliere celor ce se utilizează la întreprinderi etc.);
- *indicatorii de rezultat* – pentru a observa/controla și a asigura realizarea obiectivelor la nivelul de calitate/permanență solicitat (de exemplu: gradul de dezvoltare a competențelor, numărul de elevi care obțin grade de calificare înalte, gradul de satisfacție al elevilor și părinților privind procesul de instruire și rezultatele, gradul de motivație pentru învățare etc.).

Statele membre și asociate ale Uniunii Europene au adoptat criterii comune de calitate și descriptori indicativi pentru o analiză comparativă/evaluarea sistemelor de învățământ profesional. În acest scop, au fost elaborate Recomandările EQAVET, care conțin și indicatorii de calitate:

- Indicatorul 1. Relevanța sistemelor de asigurare a calității pentru furnizorii de educație și formare profesională (EFP);
- Indicatorul 2. Investiția în instruirea profesorilor și a formatorilor;
- Indicatorul 3. Rata participării la programele de EFP;
- Indicatorul 4. Rata de finalizare a programelor de EFP;
- Indicatorul 5. Rata de angajare după finalizarea programelor de EFP
- Indicatorul 6. Utilizarea aptitudinilor dobândite la locul de muncă;
- Indicatorul 7. Rata șomajului în funcție de criterii de eficiență individuală;
- Indicatorul 8. Prevalența grupurilor vulnerabile;
- Indicatorul 9. Mecanisme de identificare a nevoilor de formare pe piața muncii;
- Indicatorul 10. Planuri de promovare a accesului la EFP.

Dat fiind faptul că indicatorii de bază urmează a fi reflectați în rapoartele de evaluare, aceștia vor fi incluși și în planul de monitorizare a implementării PDS-ului.

Instrumentele de culegere a datelor sînt cele utilizate la colectarea informației despre starea actuală a instituției (vezi capitolul *Prezentarea informației despre instituție*). În derularea activităților de monitorizare și evaluare este important să ții cont de principiul participativității: antrenezi în acest proces cadrele didactice, elevii și partenerii, ceea ce va genera o implicare mai mare, creșterea gradului de transparență, de responsabilitate și de motivație. *Responsabile de realizarea activităților de monitorizare și evaluare nu trebuie să fie persoanele responsabile de derularea activităților preconizate în PDS.*

Planul de monitorizare a implementării PDS-ului urmează să ofere răspunsuri la un șir de întrebări, cum ar fi:

- Ce aspecte ale procesului vor fi monitorizate?
- Ce date vor fi colectate?
- Care vor fi modalitățile de colectare a datelor? (Cine le va colecta? Cum? Cînd? Ce resurse vor fi utilizate pentru monitorizare?)
- În ce mod vor fi înregistrate, prezentate și păstrate datele culese în procesul monitorizării?
- Cum vor fi valorificate aceste date?

Datele obținute în timpul *monitorizării* realizării indicatorilor de proces pot fi înregistrate în coloane atașate în dreapta Planului de activitate. Numărul coloanelor va depinde de numărul măsurărilor/verificărilor proiectate. Tabelul ar putea arăta astfel:

Obiectivul:							
Activitate	Perioadă	Responsabil	Resurse necesare	Rezultate așteptate	Date Monitorizare 1 01.11.2016	Date Monitorizare 2 01.03.2017	Date Monitorizare 3 01.06.2017

O astfel de înregistrare a datelor permite determinarea succesului și a problemelor în implementare, sprijinirea procesului de luare a unor decizii informate legate de ajustarea implementării; analiza evoluției procesului de obținere a performanțelor dorite și informarea despre eficiența procedurilor aplicate; furnizarea datelor pentru evaluarea rezultatelor.

Un alt model de planificare a procesului de monitorizare a implementării poate fi axat pe obiective și indicatori. Acest Plan de monitorizare poate avea următoarele rubrici:

Indicatori	Activități specifice de colectare a datelor (metode și instrumente)	Termen/ perioadă	Responsabil	Unde/cum/ cui este prezentată informația	Constatarea ori decizia luată în baza celor prezentate

Evaluarea implementării PDS-ului are loc la sfârșitul perioadei de implementare. Pe parcurs, se efectuează evaluări intermediare și evaluări focusate. Evaluările intermediare vor fi stabilite pentru sfârșitul fiecărui an de implementare. Evaluările focusate, care se vor referi doar la un obiectiv concret, un domeniu de activitate a instituției, pot fi desfășurate după derularea tuturor activităților preconizate. Planificarea evaluării, ca parte componentă a PDS-ului, se poate reduce la indicarea denumirii rapoartelor de evaluare, a perioadei în care vor fi acestea elaborate, a responsabililor de elaborare și a locului prezentării.

Monitorizarea și evaluarea trebuie să fie realizate de o structură distinctă a instituției de învățământ profesional tehnic, care are atribuții specifice orientate inclusiv spre consolidarea capacității instituționale.

Sugestii metodologice pentru organizarea procesului de planificare a *monitorizării și evaluării* Planului de dezvoltare strategică a instituției

Timp: aproximativ 2,5 ore

Participanți: un grup de cel mult 16 persoane – membrii echipei manageriale, ai echipei de elaborare a PDS-ului și ai CEIAC

Resurse: fișă informativă despre componenta *Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului*, despre componentele elaborate anterior; fișe cu descrierea *viziunii*; fișe cu prezentarea obiectivelor strategice; planul de activități; coli de hârtie, carioci

EVOCARE. Familiarizați participanții cu scopul organizării atelierului, menționând importanța elaborării componentei *Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului*. Pentru actualizarea cunoștințelor, propuneți-le să lucreze (5 minute) în perechi la identificarea diferențelor dintre monitorizare și evaluare. La expirarea timpului alocat, solicitați opinia fiecărei perechi și organizați informația grafic (tabel ori diagrama Venn). Această parte a activității poate lua 10-15 minute.

REALIZARE A SENSULUI. Distribuiți-le participanților fișa informativă *Monitorizarea și evaluarea* și rugați-i să completeze tabelul/diagrama construit/ă la etapa Evocare cu informații noi. Oferiți pentru îndeplinirea sarcinii 5-10 minute. Participanții pot citi textul individual ori în perechi. Ghidați discuția asupra completărilor sau a corectărilor în tabel (diagramă), în cazul în care acestea sînt necesare. Discuția poate dura 10-15 minute.

Împărțiți participanții în grupuri mici. Numărul grupurilor va corespunde numărului de obiective strategice formulate în PDS. Distribuiți-le fișa cu descrierea viziunii și fișa cu descrierea obiectivului, a activităților. Formulați sarcina: *Elaborați lista de indicatori pentru obiectivul și activitățile planificate. Accentuați faptul că unii indicatori sînt deja parte a obiectivelor (rezultate așteptate care pot fi măsurate) și a planului de activități (rezultate preconizate, resurse, perioada de realizare)*. Echipele trebuie să extragă acești indicatori și să completeze lista. Această fază poate dura 10-15 minute. Ulterior, organizați o discuție plenară cu scopul de a verifica dacă au fost identificați toți indicatorii importanți – cei care asigură îmbunătățirea calității și dezvoltarea instituției.

După ce grupul a ajuns la un consens privind indicatorii, propuneți o altă sarcină: *Descrieți sursele de informație și metodele pe care le veți utiliza pentru colectarea datelor la fiecare indicator*. Acordați realizării acestei sarcini 10 minute. În final, organizați prezentarea și analiza rezultatelor.

REFLECȚIE. Desfășurați o discuție despre rolul managementului participativ în asigurarea dezvoltării instituției. Puteți ghida discuția cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum v-ați simțit în procesul elaborării diferitelor componente ale PDS-ului?
- Ce a câștigat instituția în urma implicării în procesul de elaborare a PDS-ului a mai multor persoane?
- Cine va implementa PDS-ul?
- Ce se poate întâmpla dacă de elaborarea și evaluarea PDS sînt responsabile aceleași persoane?

În consecință, veți ajunge la ideea că responsabile de realizarea activităților și responsabile de monitorizare și evaluare nu trebuie să fie aceleași persoane. Repartizarea responsabilităților va asigura mai multă obiectivitate, transparență, mai multă implicare și realizarea mai eficientă a obiectivelor de dezvoltare.

Propuneți-le participanților să aleagă persoanele/grupurile de persoane care vor fi răspunzătoare de monitorizare și evaluare, precum și de respectarea termenelor de prezentare a rapoartelor. Sarcina se realizează în echipe mici, iar rezultatele sînt prezentate în plen.

EXTINDERE. Delegați unui grup de 2-3 persoane responsabilitatea de a elabora o sinteză a materialelor prezentate de către participanți și de a redacta componenta *Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului*. Planul de monitorizare poate fi alcătuit după modelul de mai jos.

Obiectivul:					
Datele colectate/ indicatori	Activități specifice de colectare a datelor (metode și instrumente)	Termen	Responsabil	Unde/cum/cui este prezentată informația	Decizia luată în baza celor prezentate

Sinteza va fi expusă în cadrul unui atelier de lucru, care poate avea loc peste 1-2 zile. Participanții vor analiza și completa această sinteză, vor aproba varianta finală, care va deveni parte componentă a PDS-ului.

Autoevaluare. Vă rugăm să evaluați componenta *Monitorizarea și evaluarea implementării PDS-ului* prin prisma criteriilor incluse în tabel. Utilizați note de la 1 (dezacord) la 5 (acord total).

		1	2	3	4	5
1.	Am reușit să descriem indicatorii pentru fiecare obiectiv.					
2.	Numărul și tipurile de indicatori permit formularea unor concluzii despre gradul de realizare a obiectivelor.					
3.	Instrumentele de colectare a datelor în procesul de monitorizare corelează cu indicatorii.					
4.	Activitățile ce trebuie desfășurate în cadrul monitorizării și evaluării sînt expuse clar.					
5.	Responsabile de realizarea, monitorizarea și evaluarea activităților nu sînt aceleași persoane.					
6.	Este clar cînd și cui trebuie prezentate rapoartele privind rezultatele monitorizării și evaluării.					
7.	Activitatea de monitorizare va asigura realizarea în termen a implementării PDS-ului.					

ANEXE

Anexa 1

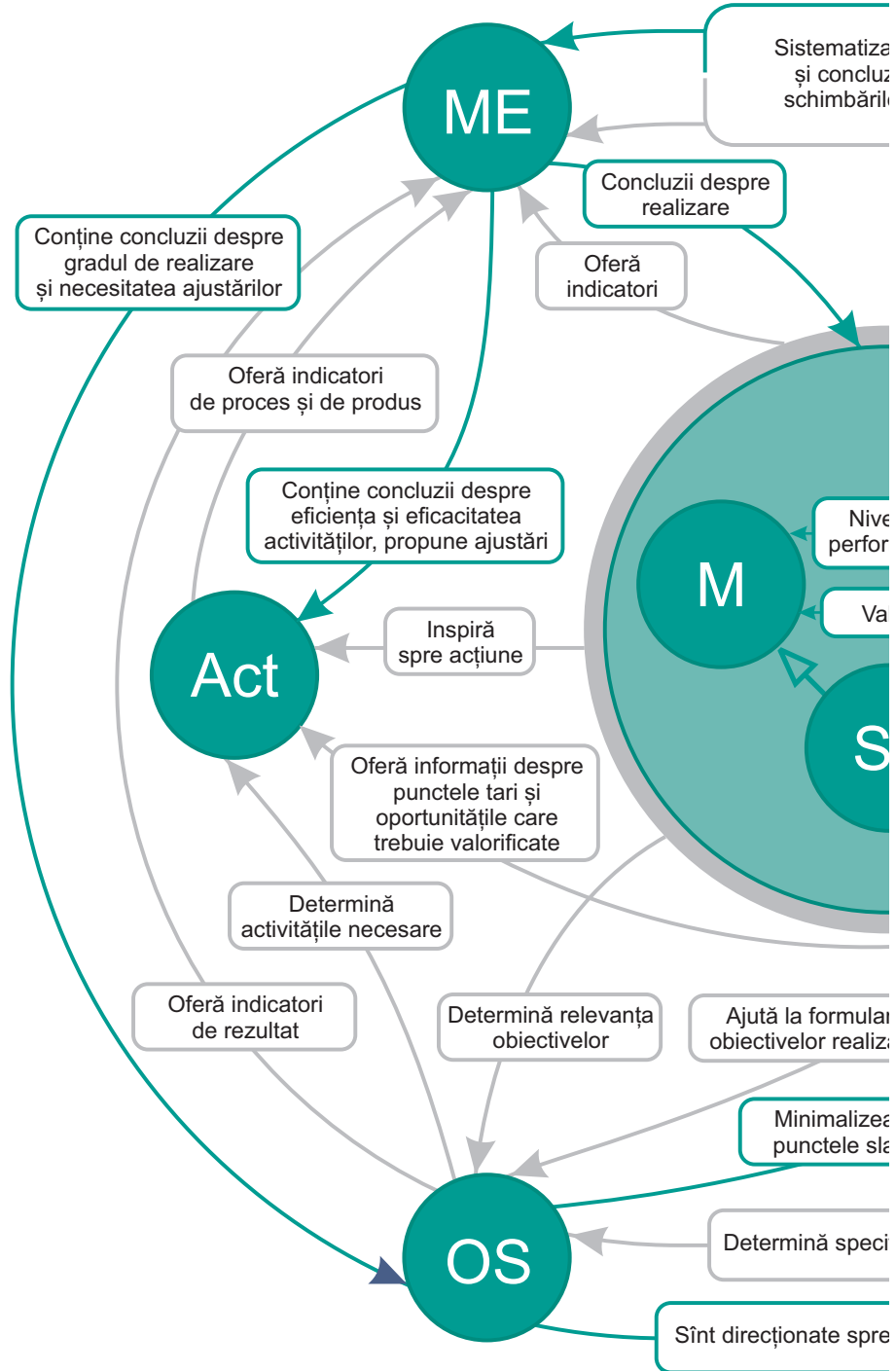
Exemple de misiuni ale unor instituții educaționale

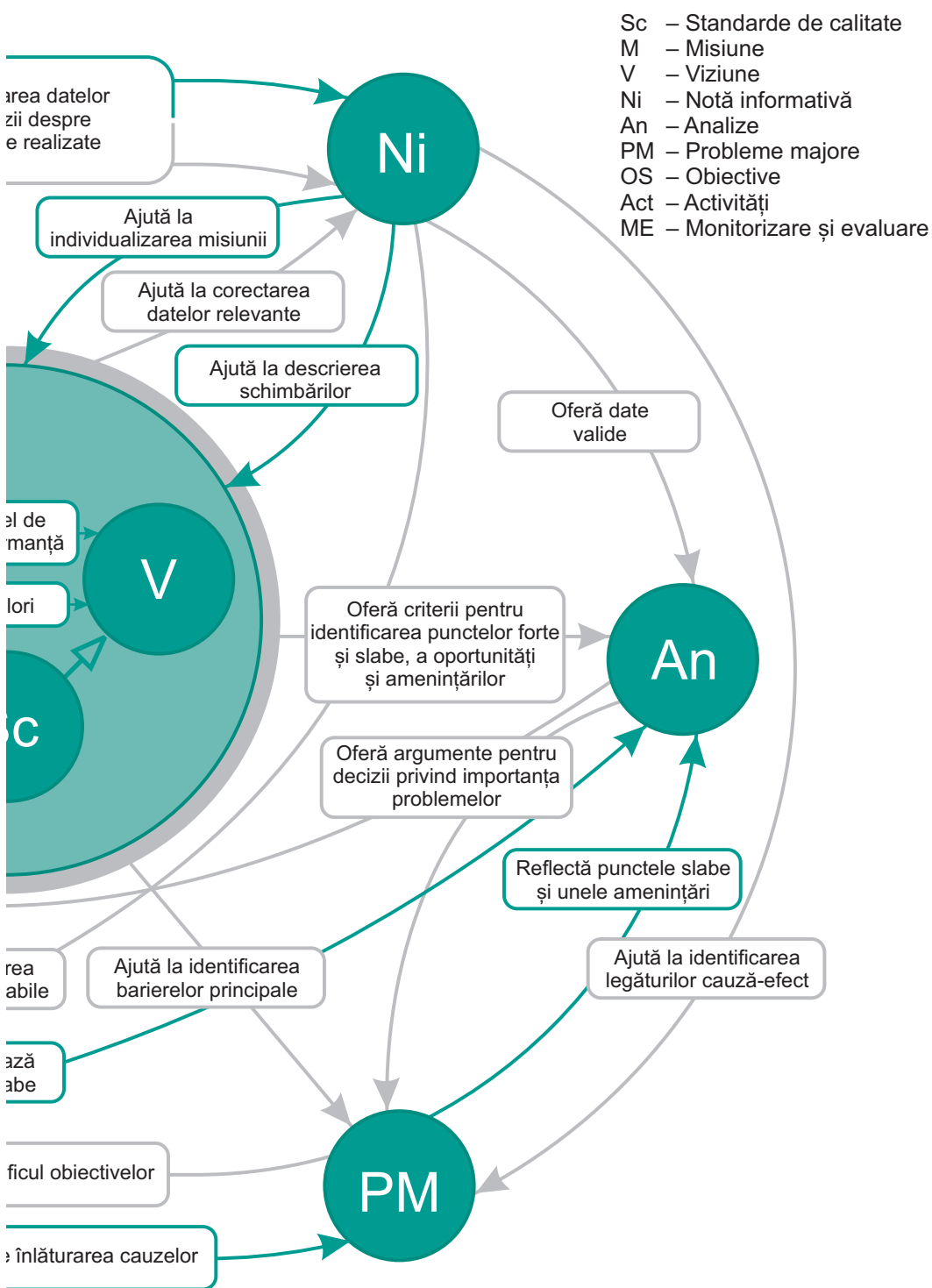
„Școala noastră va avea ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație (copii, tineri și adulți), întru a asigura apropierea dintre oameni, cunoașterea și acceptarea reciprocă, în vederea unei conviețuiri armonioase.”

„Școala noastră este locul în care grija și încrederea sînt mai presus de restricții și amenințări. Aici fiecare persoană, indiferent de etnie, este ajutată și inspirată să trăiască cu astfel de idealuri și valori precum bunătatea, corectitudinea și responsabilitatea.”

„Asigurarea pentru fiecare elev a tuturor condițiilor necesare unei dezvoltări plene, în parteneriat și cooperare cu actorii sociali, promovînd toleranța și înțelegerea între copiii de origine socioculturală și lingvistică diferită.”

Componentele Planului de dezvoltare strategică a instituției și interdependența dintre ele





Exemple de întrebări utilizate la colectarea informației pentru *nota informativă*

Management strategic

- ✓ Cine cunoaște misiunea instituției?
- ✓ Misiunea este clară? Este înțeleasă la fel de către toți?
- ✓ Cum a fost elaborată?
- ✓ Activitățile și proiectele instituției sînt conforme cu misiunea și obiectivele ei strategice?
- ✓ În ce măsură scopurile instituției sînt realizabile în condițiile politice, economice și sociale actuale?
- ✓ Cum sînt luate deciziile strategice? Cine este implicat în acest proces?
- ✓ Care este gradul de implicare a conducerii în stabilirea scopurilor strategice, în colectarea fondurilor, în promovarea instituției în comunitate?

Servicii și produse

- ✓ Cît de diverse sînt serviciile oferite de instituție?
- ✓ Care este specificul serviciilor prestate în comparație cu al celor din alte instituții similare?
- ✓ Acestea reflectă interesele/necesitățile beneficiarilor (elevi, părinți, agenți economici)?
- ✓ Cum este evaluată calitatea serviciilor educaționale?
- ✓ Care dintre serviciile oferite lasă de dorit?
- ✓ Ce schimbări din ultimii 2 ani au condus la sporirea calității serviciilor?
- ✓ Ce tehnologii noi sînt aplicate în acest sens?

Elevi

- ✓ Care sînt necesitățile principale ale beneficiarilor instituției?
- ✓ Cum este colectată informația despre necesitățile elevilor?
- ✓ Care este gradul de satisfacție al beneficiarilor privind activitățile și serviciile oferite?
- ✓ Care este gradul de deschidere al elevilor și părinților în comunicarea cu profesorii și echipa managerială?
- ✓ Cum sînt implicați elevii în proiectarea și implementarea activităților din instituție?
- ✓ Ce lucruri au fost modificate în ultimul timp la solicitarea beneficiarilor?

Management operațional

- ✓ Cine și cum elaborează planurile operaționale?
- ✓ Cum sînt luate deciziile legate de asigurarea funcționării eficiente a instituției?
- ✓ În ce măsură activitățile desfășurate contribuie la realizarea misiunii și a scopurilor strategice ale instituției?
- ✓ Ce proceduri de proiectare, realizare și evaluare a activităților sînt aplicate? Cît de clare sînt ele?
- ✓ Ce proceduri manageriale au fost schimbate ca rezultat al implicării cadrelor didactice sau a elevilor?
- ✓ Există proceduri pe care le considerați inutile?
- ✓ Membrii echipei de conducere își înțeleg rolul și responsabilitățile?
- ✓ Cum este colectată și distribuită informația în cadrul instituției?

Resurse umane

- ✓ Cum sînt repartizate sarcinile și responsabilitățile între angajații instituției?
- ✓ Sarcinile sînt delegate personalului în funcție de abilitățile deținute?
- ✓ Care este mecanismul de implicare a personalului în organizarea activităților?
- ✓ Activitatea personalului este evaluată conform cerințelor fișei de post?
- ✓ Ce recompense sînt oferite angajaților și voluntarilor?
- ✓ Cum sînt rezolvate conflictele în organizație?
- ✓ Ce oportunități de dezvoltare personală există?
- ✓ Există planuri de dezvoltare a personalului?

Bază materială

- ✓ Ce proceduri de monitorizare a resurselor materiale sînt aplicate în instituție?
- ✓ Există un mecanism clar de raportare cu privire la utilizarea resurselor materiale?
- ✓ Există un plan pe termen lung de dezvoltare a resurselor materiale?
- ✓ Resursele disponibile acoperă nevoile instituției?
- ✓ Ce mecanisme de utilizare mai eficiente a resurselor materiale sînt aplicate?

Resurse financiare

- ✓ Există o planificare a bugetului în funcție de obiectivele strategice propuse?
- ✓ Cine este implicat în elaborarea bugetului?
- ✓ Care sînt sursele actuale de finanțare?

- ✓ Există un plan pe termen lung de dezvoltare a resurselor financiare necesare bunei funcționări a instituției?
- ✓ Există un mecanism de raportare cu privire la utilizarea resurselor financiare?
- ✓ Fondurile obținute de la diferiți donatori sînt depozitate în conturi separate?
- ✓ Cui îi sînt prezentate rapoartele financiare?

Promovarea imaginii (marketing educațional)

- ✓ Există materiale publicitare care descriu scopurile și realizările instituției?
- ✓ Instituția este cunoscută publicului?
- ✓ Cît de regulat este informată comunitatea despre realizările și problemele instituției?
- ✓ Ce mijloace de diseminare a informației despre instituție sînt utilizate?
- ✓ Cît de implicat în activitățile de apărare/promovare a intereselor beneficiarilor și partenerilor sînteți?
- ✓ Care este gradul de încredere al partenerilor?
- ✓ Instituția are acces la resursele locale (financiare, materiale, umane)?
- ✓ Colaborați cu alte instituții educaționale din localitate/raion/republică?
- ✓ Care sînt relațiile cu APL?
- ✓ Colaborați cu organizațiile neguvernamentale?
- ✓ Ce dificultăți au fost depășite de către parteneri cu suportul instituției?

Anexa 4

SWOT. Repere de elaborare

Pentru a identifica **punctele forte**, răspundeți la următoarele întrebări:

- ✓ Ce facem bine, raportat la starea de lucruri din sectorul nostru sau la starea de lucruri a trei concurenți *mai apropiați*?
- ✓ Ce facem mai bine decât ceilalți, raportat la starea de lucruri din sectorul nostru sau la starea de lucruri a trei concurenți *mai apropiați*?
- ✓ Unde sîntem de neînvins? Pe ce dimensiuni sîntem campioni în sectorul nostru?
- ✓ Unde/pe ce dimensiuni sîntem unici? La ce capitol nu avem concurenți (de exemplu: am inaugurat o specialitate care se învață doar în instituția noastră)?
- ✓ Ce capacități avem? Ce atitudini și competențe dobîndite de personalul din instituție constituie un punct forte (de exemplu: rezolvarea conflictelor, aplicarea tehnologiilor de predare/învățare/evaluare eficiente etc.)?
- ✓ În care dintre domeniile de activitate instituția a obținut rezultate pozitive?
- ✓ De ce elevii, părinții, partenerii optează pentru instituția noastră etc.?

Identificarea **punctelor slabe** presupune aceeași procedură ca și în cazul stabilirii punctelor tari, atît că se caută aspectele opuse. Se formulează întrebări de tipul *Ce NU facem bine?* etc.

La determinarea **oportunităților**, de ajutor sînt următoarele întrebări:

- ✓ Ce tendințe din mediul extern ne sînt favorabile?
- ✓ Ce schimbări noi din mediul extern sînt avantajoase pentru noi?
- ✓ Căror solicitări actuale și viitoare ale pieței le vom putea răspunde?
- ✓ Ce beneficiari noi putem identifica?
- ✓ Ce oportunități ne oferă mediul social?
- ✓ Care sînt posibilitățile noastre de cooperare?
- ✓ Cum pot fi implicate în realizarea viziunii alte programe și instituții din comunitate?
- ✓ Care sînt persoanele și instituțiile cu influență din comunitate și în ce mod pot ele sprijini dezvoltarea școlii?

Identificarea **amenințărilor** se va baza pe răspunsurile la următoarele întrebări:

- ✓ Care dintre tendințele actuale din mediul extern (de pe piață) sînt în detrimentul nostru?
- ✓ Care dintre schimbările din mediul extern pot influența negativ activitatea instituției?
- ✓ Care dintre solicitările actualilor beneficiari nu le putem satisface?
- ✓ Ce acțiuni ale concurenților noștri direcți și indirecti ar putea influența negativ activitatea instituției?

Tabelul Gantt al procesului de elaborare și implementare a Planului de dezvoltare strategică a instituției

Activitate	Săptămîni*										Produs	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Prima ședința de elaborare a PDS-ului	■											Echipea de elaborare a PDS-ului formată
Atelier de elaborare a misiunii		■										Draftul misiunii elaborat
Consultări privind declarația de misiune		■										Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate
Redactarea finală a declarației de misiune		■										Declarația de misiune aprobată
Atelier de elaborare a viziunii			■									Draftul viziunii elaborat
Consultări privind elaborarea viziunii			■									Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate
Redactarea finală a viziunii			■									Viziune elaborată
Atelier de planificare a activităților pentru elaborarea notei informative	■											Planul de colectare a datelor (activități, instrumente, termeni, responsabili) aprobat
Activități de colectare și prelucrare a datelor despre instituție		■										Date din diferite domenii colectate și prelucrate
Ședința de prezentare a datelor colectate				■								Componenta nota informativă elaborată
Atelier de analiză a situației actuale					■							Analizele PESTE și SWOT realizate
Consultări privind analiza situației					■							Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate
Atelier de identificare și prioritizare a problemelor						■						Lista de probleme majore completată
Consultări privind problemele prioritizate						■						Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate
Atelier de formulare a obiectivelor strategice							■					Obiective strategice formulate
Consultări privind obiectivele strategice							■					Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate

Atelier de elaborare a activităților strategice												Lista de activități pentru fiecare obiectiv elaborată
Redactarea <i>planului de activități</i>												Planul redactat
Atelier de elaborare a <i>planului de monitorizare și evaluare</i>												<i>Planul de monitorizare și evaluare</i> elaborat
Unificarea componentelor PDS-ului și revizuirea documentului de către echipa de elaborare												PDS-ul unificat, pregătit pentru revizuire și consultări finale
Activități de informare a angajaților, elevilor, partenerilor privind PDS-ul elaborat												Opiniile angajaților, elevilor, partenerilor colectate
Aprobarea PDS-ului												PDS-ul aprobat

* Stabilirea termenului de elaborare a documentului este la latitudinea fiecărei instituții.

**Model de chestionar pentru elevi
(să se asigure anonimatul)**

Instruire	Acord puternic	Acord	Nu știu	Dezacord	Dezacord puternic	Nu este aplicabil
1. În școală este promovată democrația.						
2. În școală sînt organizate activități ce contribuie la dezvoltarea mea.						
3. Pot participa fără restricții la activitățile organizate în școală.						
4. Colegii mei de grupă se comportă bine în timpul orelor de instruire.						
5. Îmi place cum sînt dotate și amenajate sălile de curs.						
6. Toți elevii au posibilitatea de a participa activ în procesul de instruire.						
7. În cadrul unor ore, sînt utilizate metode de lucru în grup.						
8. Profesorii organizează instruirea interesant, folosind diferite resurse.						
9. Profesorii ne adresează întrebări pentru a verifica dacă am înțeles materia de studiu.						
10. Maniera de predare a profesorilor este una accesibilă.						
11. Profesorii îmi sugerează ce pot să fac pentru a învăța mai bine.						
12. Dacă am nevoie de suport în procesul de instruire, mă adresez profesorului/maistrului fără probleme.						
13. Îmi fac temele de casă întotdeauna.						
14. Toate lucrările mele sînt verificate de către profesor/maistru; el îmi spune ce trebuie de îmbunătățit.						
15. Succesele mele sînt întotdeauna apreciate.						

Leadership și management educațional		Acord puternic	Acord	Nu știu	Dezacord	Dezacord puternic	Nu este aplicabil
1.	Directorul și directorii adjuncți mă cunosc personal.						
2.	Directorul și directorii adjuncți vizitează sistematic grupa mea.						
3.	Mă simt bine atunci când mă adresez directorului sau adjuncților.						
4.	Directorul și directorii adjuncți iau decizii corecte și obiective.						
5.	Opinia mea este apreciată în școală.						
6.	Regulile instituite în școală sînt binevenite.						
7.	Știu la cine pot apela în diferite situații.						

Cîteva sfaturi pentru cei care inițiază schimbări în educație

- Înainte de a schimba ceva, află și încearcă să înțelegi ce simt și cred oamenii.
- Prețuiește-ți colegii și încurajează-i să se dezvolte.
- Exprimă deschis ceea ce consideri că este valabil.
- Colaborează cu colegii, nu încerca doar să-i cooptezi în diferite activități.
- Oferă alternative de acțiune, nu numai *traiecte unice*.
- Folosește cadrul instituțional al CA pentru a extinde participarea la luarea de decizii.
- Nu uita că reprezinți comunitatea. Acționează în permanență în interesul ei.
- Orice schimbare va avea succes dacă în școală și în comunitate vor exista doi factori care acționează doar împreună:
 - nevoia obiectivă de schimbare, exprimată la nivelul comunității;
 - insatisfacția față de situația prezentă.
- Dacă există necesitatea unei schimbări, dar nu este clar ce și cum trebuie să se schimbe, iar oamenii se mulțumesc cu ceea ce au și ce sînt, atunci nu se va schimba nimic.