



SIEDO

**SOCIETATEA INDEPENDENTĂ PENTRU
EDUCAȚIE ȘI DREPTURILE OMULUI**

Sergiu Baci

Angela Cara

**STANDARDE PENTRU ȘCOALA
DEMOCRATICĂ**

**MD
Z-18
(1,2003)**

CHIȘINĂU 2003

MD Z-18(1,2003)

Standarde pentru școala democratică / Societatea Independentă pentru
Educație și Drepturile Omului. [Sergiu Baciș ; Angela Cara ...]. - Chișinău :
SIEDO, 2003. - 30 s.

Deutsche Titelfassung: Normen für die demokratische Schule
Literaturverz. S. 30

2006/714

Coordonator al grupului de lucru **Oleg Boșcanean**, (SIEDO)

Recenzenți:

Ion Achiri, doctor în științe fizico-matematice, conferențiar universitar

Pavel Cerbușcă, doctor în pedagogie

Chișinău 2003

Georg-Eckert-Institut BS78



1 170 631 7

INTRODUCERE

SOCIETATEA INDEPENDENTĂ PENTRU EDUCAȚIE ȘI DREPTURILE OMULUI < >

STANDARDE PENTRU ȘCOALA DEMOCRATICĂ

Georg-Eckert-Institut
für internationale
Schulbuchforschung
Braunschweig
Schulbuchbibliothek

2006/714

CHIȘINĂU 2003

CONȚINUT

Introducere	3
1. Definirea conceptului de standard pentru școala democratică ..	5
2. Structura standardelor pentru școala democratică	5
3. Sistemul de standarde pentru școala democratică	8
3.1 <i>Proiectul de dezvoltare instituțională a unității școlare</i>	8
3.2 <i>Structura instituției de învățământ</i>	11
3.3 <i>Resurse</i>	13
3.4 <i>Relații comunitare</i>	18
3.5 <i>Managementul</i>	19
4. Unele recomandări pentru evaluarea instituției de învățământ	24
Bibliografie:	30

MD

Z-18

(112003)

INTRODUCERE

Standardele de față sunt destinate instituțiilor de învățământ preuniversitar din Republica Moldova. Acest document este întocmit astfel ca să vină în ajutor atât instituțiilor de stat, cât și celor private, indiferent de profil și tip. Standardele au fost elaborate în cadrul proiectului “Educația civică – legătura între școală și comunitate”, finanțat de Fundația olandeză CORDAID.

Ca premise ale elaborării *standardelor pentru școala democratică* au servit schimbările și deficiențele din cadrul sistemului de învățământ al Republicii Moldova, și anume:

1. Din perspectiva *organizării și structurii sistemului educațional*: tendința sincronizării sistemului de învățământ din Republica Moldova cu sistemele de învățământ europene;
2. Din perspectiva *administrării educației*: reformele din *administrația generală* a sistemelor educaționale nu au constituit în mod fundamental o descentralizare de putere pentru societate, în care școala ar avea un rol esențial în luarea deciziilor;
3. Din perspectiva *responsabilităților pedagogice*, ca și în majoritatea țărilor, conducătorului de unitate școlară i-au revenit mai multe responsabilități în gestionarea școlii;
4. Din perspectiva *responsabilităților financiare*, *menționăm că acestea* s-au redus;
5. Din perspectiva *responsabilităților relaționale*, funcțiile de “relații publice” s-au limitat;
6. Din perspectiva *activității organelor colective de conducere* – *Consiliul de Administrație și Consiliul Profesoral*, la nivel de unitate școlară, *menționăm că* funcțiile și atribuțiile acestor organe nu sunt clar specificate în actele legislative;
7. Din perspectiva *Curriculumului*. Reforma curriculară din Republica Moldova este o consecință logică a reformelor

structurale, care au afectat întregul învățământ obligatoriu, incluzând patru componente:

- Elaborarea Curriculumului;
- Elaborarea și finanțarea manualelor;
- Evaluarea cunoștințelor / performanțelor;
- Perfecționarea personalului didactic.

8. Din perspectiva activității **personalului didactic**: lipsa standardelor de performanță pentru activitatea agenților educaționali la nivel de unitate școlară.

Motivele indicate mai sus au conturat problema coerenței și a unei intervenții reglatoare în cadrul sistemului educațional din Republica Moldova. Această intervenție reglatoare se realizează, de regulă, prin **seturi de standarde**, care au, în domeniul educațional, următoarele **funcții esențiale**:

- asigurarea respectării principiilor fundamentale de politică educațională – cum ar fi cel al accesului liber, fără discriminări, la educație sau cel al egalității șanselor;
- păstrarea coerenței sistemului educațional în condițiile descentralizării, ale creșterii autonomiei unității școlare și ale creșterii participării comunității locale;
- folosirea eficientă a resurselor (mai ales financiare și umane) în realizarea funcțiilor specifice și obținerea rezultatelor scontate;
- realizarea formării inițiale și continue și a dezvoltării profesionale, pentru toate categoriile de personal, pentru ca acestea să îndeplinească la nivel de eficiență, funcțiile și rolurile specifice;
- asigurarea calității serviciilor educaționale și evaluarea raporturilor “costuri” / “beneficii” și, mai ales, “costuri” / “eficacitate” pentru serviciile și programele educaționale desfășurate la nivel național, regional și local;
- definirea cadrelor și orientarea dezvoltării organizaționale și instituționale. (2, p.1-2)

1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE STANDARD PENTRU ȘCOALA DEMOCRATICĂ

Standardele pentru școala democratică propuse de noi sunt concepute pe trei nivele:

- Standardul ca **nivel de performanță** – fiind definit de noi ca *standarde*.
- Standardul drept **set de criterii** pentru judecarea calității unui sistem/proces educațional, fiind definiți ca *indicatori*.
- Standardul ca nivel **minim** de performanță acceptat – fiind echivalat cu “*baremul*”.

În elaborarea standardelor pentru școala democratică ne-am axat pe următoarele acte normative: *Legea Învățământului, Statutul – tip al instituției de cultură generală, Regulamentul privind organizarea și funcționarea liceelor, Regulamentul de atestare a cadrelor didactice și manageriale.*

2. STRUCTURA STANDARDELOR PENTRU ȘCOALA DEMOCRATICĂ

Standardele sunt elementul de referință la care se raportează rezultatele obținute de școală: “... dezvoltarea liberă, armonioasă a omului și formarea personalității creative, care se poate adopta la condițiile în schimbare ale vieții” (Legea învățământului, art.5 (1)). Însă un rezultat se poate referi la mai multe aspecte ale procesului educațional. Numărul de elemente luat în considerație poate deveni prohibitiv și formularea standardelor imposibilă. În aceste condiții, se impune o selecție din ansamblul elementelor. În alegerea componentelor de bază folosite la stabilirea standardelor am fost călăuziți de următoarele considerente:

- standardul trebuie elaborat în funcție de rezultatul scontat;

- standardul trebuie raportat la un subsistem important a cărui existență condiționează succesul ansamblului;
- standardul trebuie să fie o sinteză a mai multor elemente, pentru a evita o dispersie a esențialului din cauza cantității mari de standarde;
- standardul trebuie să fie flexibil, pentru a lua în considerație condițiile schimbătoare în care se află instituțiile de învățământ, dar să fie și constante; în orice caz, să nu varieze fără un motiv întemeiat;
- standardele calitative sunt greu de stabilit și în multe cazuri nu sunt cuantificabile.

Propunem mai jos o structură, elaborată de noi, a standardelor pentru școala democratică.

1. Proiectul de dezvoltare instituțională a unității școlare:

- Misiunea unității școlare;
- Nivelul strategic;
- Nivelul tactic;
- Nivelul operațional.

2. Structura instituției de învățământ:

- Administrativă;
- Decizională;
- De comunicare.

3. Resurse

Umane

- Elevii;
- Personalul administrativ;
- Cadrele didactice;
- Alt personal.

Materiale

- Baza materială;

- Spațiul școlar;
- Spațiul extrașcolar valorificat / valorificabil.

Financiare:

- Provenite de la bugetul de stat;
- Credite bancare;
- Donații;
- Alte venituri legale.

Informaționale:

- Planul de învățământ;
- Curriculum-ul;
- Manualele școlare;
- Ghidurile metodologice;
- Presa pedagogică.

4. Relațiile comunitare

- Părinții și susținătorii legali ai elevilor;
- Organizații guvernamentale cu caracter central sau local;
- Organizații nonguvernamentale, în special asociațiile profesionale ale personalului din învățământ, asociațiile părinților și ale elevilor;
- Reprezentanții cultelor religioase;
- Agenții economici și reprezentanții lumii economico-financiare;
- Structurile de tip sindical;
- Autoritățile centrale și locale.

5. Management

- Curriculumul;
- Resursele umane;
- Resursele financiare;
- Resursele fizice;
- Timpul;
- Managementul dezvoltării.

3. SISTEMUL DE STANDARDE PENTRU ȘCOALA DEMOCRATICĂ

În procesul cercetărilor a apărut întrebarea: trebuie să fie standardizat procesul sau produsul / rezultatul activității? Una din observațiile noastre referitoare la activitatea în general a personalului din instituțiile de învățământ a fost aceea că ei tind să cadă într-una din următoarele două categorii: în unele fiecare știe ce este de făcut, face și apoi pleacă acasă; în altele se creează în permanență agitație prin exteriorizare de activități și fiecare încearcă să-și justifice poziția mai degrabă prin efortul palpabil pe care îl depune, decât prin rezultatul la care ajung. Până la urmă, instituțiile de învățământ sunt apreciate mai degrabă după rezultatele obținute decât după orice altceva. Considerăm că trebuie *standardizat produsul activității, inclusiv și prin standardizarea procesului.*

Propunem mai jos standardele instituției de învățământ care au rezultat din cercetările noastre, la care au participat și manageri școlari din Republica Moldova. Standardele au fost definite și sunt însoțite de indicatorii de performanță. Ori de câte ori a fost posibil, acești indicatori de performanță au fost cuantificați, în special prin includerea unor norme cantitative și calitative - *bareme.*

3.1 Proiectul de dezvoltare instituțională a unității școlare

Standard: Activitățile din cadrul instituției de învățământ se desfășoară în conformitate cu proiectul de dezvoltare al instituției.

Indicatori:

- proiectarea este sistematică și cuprinde patru niveluri principale - stabilirea misiunii, nivelul strategic, nivelul tactic, nivelul operațional;
- proiectarea corespunde următoarelor cerințe: relevanță, pronosticare adecvată, raționalitate, fezabilitate, consistență internă și externă;

- în procesul de proiectare s-au respectat etapele esențiale: stabilirea politicilor și a strategiilor, diagnoza mediului intern și extern, explorarea viitorului posibil, stabilirea obiectivelor, identificarea și alocarea resurselor, operaționalizarea și definitivarea planului de acțiuni concrete în timp și spațiu;
- proiectele conțin finalități clare și posibil de evaluat, care sunt analizate în termenii raporturilor cost-rezultate;
- prin proiectare sunt valorificate rațional și dezvoltate resursele reale și potențiale (umane, informaționale, materiale, financiare);
- monitorizarea permanentă a proiectelor;
- implicarea unui număr considerabil și diverse persoane (cadre didactice, părinți, elevi etc.) în diferite proiecte inițiate în cadrul instituției de învățământ.

Bareme:

- Proiectul unității școlare conține toate elementele necesare desfășurării procesului educațional.

Notă: structura proiectului unității școlare este constituită din următoarele componente:

1. Misiunea unității școlare are ca funcții fundamentale *orientarea* și asigurarea consistenței și *coerenței* activității desfășurate în școală în jurul unor scopuri și valori comune. (5, p.324)

Misiunea școlii trebuie să aibă un sens real, să fie complet inteligibilă pentru toți cei interesați, să reprezinte un ghid de lucru util, să poată demonstra și dovedi cu probe, să fie în legătură cu curriculumul și calitatea educației, cu managementul și etnosul, cu alte domenii importante. (5, 2001, p.324)

Pentru redactarea viziunii și a misiunii școlii sunt luate în considerație următoarele întrebări:

- Care este scopul organizației școlare, de ce există aceasta?
- Care este filosofia organizației școlare și care sunt valorile-cheie?
- Ce face ca organizația școlară să fie deosebită sau unică?

- Care sunt cerințele și așteptările grupurilor de interes?
- Ce v-ar plăcea să auziți din partea grupurilor de înțeles? (5, 2001, p.324)

2. Scopurile strategice – derivă din misiune și reprezintă intențiile majore care vor fi realizate prin proiectul unității școlare și prin care va fi îndeplinită misiunea asumată. Ele sunt fixate pentru o perioadă de 3 -5 ani.

Principalele opțiuni strategice la dispoziția unităților școlare reprezintă accentele puse pe dezvoltarea unuia sau mai multor domenii funcționale: *dezvoltarea curriculară, dezvoltarea resurselor umane, dezvoltarea bazei materiale, dezvoltarea relațiilor comunitare.* (5, p. 327)

3. Nivelul tactic – reprezintă politicile organizației, adică modurile de aplicare a strategiilor în fiecare domeniu funcțional, subsistem organizațional și / sau domeniu de activitate.

Programele sunt sisteme unitare și coerente de activități care servesc atingerea țintelor strategice pe baza opțiunilor strategice și reprezintă ceea ce în proiectarea managerială este denumit ca nivel tactic. (5, p. 329)

În cadrul proiectului unității școlare există programe de monitorizare și evaluare privind toate domeniile funcționale:

- dezvoltarea curriculară;
- dezvoltarea resurselor umane;
- dezvoltarea bazei materiale;
- dezvoltarea relațiilor comunitare.

- Programul **Dezvoltarea curriculară** antrenează subprograme ce vizează:

- proiectarea la nivel de unitate școlară – proiectele catedrelor metodice, proiectele de lungă durată pentru toate disciplinele școlare, proiectele didactice pentru disciplinele predate;

- monitorizarea procesului de implementare a curriculumului de bază;

- Programul *Dezvoltarea resurselor umane* antrenează subprograme se vizează:

- evaluarea rezultatelor școlare;
- formarea continuă a corpului profesoral;
- evaluarea periodică a personalului din subordine.

- Programul *Dezvoltarea resurselor materiale* antrenează subprograme se vizează:

- asigurarea bazei materiale și tehnice a unității școlare;
- asigurarea asistenței sanitare și a protecției muncii;
- asigurarea fondului de carte.

- Programul *Dezvoltarea relațiilor comunitare* antrenează subprograme se vizează:

- identificarea nevoilor de educație ale comunității locale și posibilitățile de satisfacere în cadrul normativ existent cu resurse disponibile;
- activitatea extrașcolară.

4. Nivelul operațional – reprezintă modurile concrete de punere în aplicare a politicilor, la nivelul fiecărei subunități structurale și funcționale.

- **Planurile operaționale** reprezintă mijloacele prin care vor fi atinse țintele strategice respectând opțiunile strategice într-o perioadă definită de timp – până la un an. (5, p. 330) Pentru fiecare program sunt stabilite activități concrete.
- Pentru fiecare activitate sunt stabilite *obiectivele, resursele, termenele, etapele, responsabilitățile și indicatorii de performanță.*

3.2 Structura instituției de învățământ

Standard: Structura instituției de învățământ este adecvată realizării obiectivelor propuse.

Indicatori:

- procesele educaționale ale instituției de învățământ sunt proiectate în perspectiva realizării obiectivelor pentru fiecare treaptă școlară;
- există un Regulament al instituției de învățământ;
- puterea decizională în instituția de învățământ aparține directorului instituției, consiliului profesoral, consiliului părintesc, consiliului de elevi;
- deciziile, hotărârile și alte informații sunt discutate în cadrul ședințelor săptămânale /lunare ale administrației și corpului didactic, în cadrul consiliilor administrative, pedagogice, părintești, ale elevilor, precum și la adunările întregului colectiv.

Bareme:

- structura instituției de învățământ corespunde sistemului de învățământ, este în conformitate cu particularitățile psihofiziologice de vârstă ale elevilor;
- Regulamentul instituției de învățământ este aprobat de către organul ierarhic superior și conține sistemul de reguli și norme care reglementează viața internă a instituției de învățământ;
- În instituția de învățământ funcționează următoarele organe administrative și consultative: *Consiliul profesoral, Consiliul de administrație* al instituției de învățământ.
- **Rolul decizional** al *directorului* în instituția de învățământ este reprezentat prin emiterea ordinelor și dispozițiilor ce țin de competența sa;
- **Rolul de decizie** al *Consiliului profesoral* este reprezentat prin următoarele :
 - aprobarea proiectului unității școlare;
 - validarea situației școlare, semestriale și anuale a elevilor, prezentată de profesorii- diriginți;
 - aprobarea, la propunerea directorului, a sancțiunilor prevăzute de legislația în vigoare;

- alegerea cadrelor didactice care fac parte din consiliul de administrație.
- Situațiile- problemă sunt rezolvate rațional, conform unui algoritm adecvat, mai puțin intuitiv;
- Deciziile sunt luate proactiv la nivelul relațiilor de interdependență, din perspectiva că au de câștigat toți;
- Există consilii ale elevilor care au putere de decizie în problemele care îi vizează ;
- Elevii participă la elaborarea regulilor valabile în școală;
- Deciziile nu sunt doar elaborate și adoptate, dar aplicate și monitorizate;
- Personalul didactic și auxiliar este ascultat cu răbdare în legătură cu orice tip de problemă;
- Propunerile și sugestiile venite din partea părinților sunt receptate cu interes și atenție;
- Antrenarea părinților la pregătirea manifestărilor de orice tip.

3.3 Resurse

Standard: Instituția de învățământ dispune și implementează o strategie eficientă de școlarizare a copiilor.

Indicatori:

- se încearcă includerea în procesul educațional al tuturor copiilor de vârstă școlară din comunitate prin intermediul educației formale, nonformale și informale;
- diversitatea elevilor este privită ca o resursă de valoare;
- curriculum-ul școlii ține seama de diversitatea elevilor (de diferențele culturale, lingvistice, de sex, realizări și deficiențe);
- politicile pentru copiii cu nevoi speciale vizează stimularea participării la activitățile didactice și extradidactice;
- există un program eficient de integrare pentru toți elevii noi;
- există o strategie prin care părinții sunt încurajați să devină parteneri în procesul de învățare a copiilor lor;

- rezolvarea dificultăților comportamentale la elevi se face prin implicarea colegilor, a cadrelor didactice, a părinților și a organelor abilitate;
- serviciile de sprijin, cum ar fi cele asigurate de psihologi, logopezi, personalul medical din școală, asigură creșterea gradului de participare a elevilor;
- profesorii își cunosc și își pun în valoare elevii;
- elevii știu ce să facă atunci când au o problemă;
- lecțiile dezvoltă înțelegerea și sentimentul de respect pentru diferențe;
- explicațiile profesorilor ajută elevii să înțeleagă și să învețe lecția în clasă;
- în timpul lecțiilor, elevii sunt stimulați să colaboreze;
- personalul din școală reacționează pozitiv la dificultățile întâmpinate de elevi, considerându-le ca prilej de dezvoltare;
- succesele înregistrate de elevi sunt făcute publice.

Bareme:

- Nu există / a scăzut (numeric și procentual) numărul copiilor neșcolarizați din cadrul instituțiilor de învățământ obligatoriu;
- Nu există / a scăzut (numeric și procentual) numărul elevilor care abandonează școala;
- Colectivele de elevi sunt constituite în conformitate cu legislația în vigoare;
- Înscrierea elevilor este realizată în conformitate cu legislația în vigoare.

Standard: Instituția de învățământ dispune de un personal calificat.

Indicatori:

- instituția de învățământ este condusă de un director cu studii în domeniul managementului (masterat, facultate, perfecționări) pentru supervizarea activităților;

- instituția de învățământ dispune de un număr de profesori calificați, suficienți pentru desfășurarea procesului instructiv /educațional;
- instituția de învățământ dispune de specialiști care asigură funcționarea bibliotecilor;
- instituția de învățământ dispune de un secretar;
- instituția de învățământ dispune sau profită de serviciile unor specialiști în domeniile psihologiei, a dreptului și a contabilității;
- instituția de învățământ este asigurată cu personal auxiliar în conformitate cu normele stabilite.

Bareme:

- Conducerea activității instituției de învățământ este realizată de către următoarele persoane:
 - personalul didactic de conducere din care face parte directorul, directorii adjuncți;
 - personalul didactic de predare;
 - personalul didactic auxiliar și personalul tehnic – administrativ prevăzut de statele – tip, care se aprobă individual de instituțiile ierarhic superioare;
- În instituțiile de învățământ activează cadre didactice în conformitate cu legislația în vigoare.

În învățământul preuniversitar cadrele didactice sunt:

- a) educatorul în învățământul preșcolar, primar și special;
- b) logopedul în învățământul preșcolar și special;
- c) psihologul școlar în învățământul preuniversitar;
- d) învățătorul în învățământul primar (clasele I – IV);
- e) profesorul în învățământul secundar (gimnazial, liceal, profesional);
- f) inspectorul, maistrul – instructor în învățământul secundar profesional;
- g) pedagogul social în căminele de elevi.

- Persoanele cu studii superioare de specialitate ale bibliotecilor din sistemul învățământului beneficiază de aceleași facilități ca și cadrele didactice ale instituțiilor respective.

Standard: Baza materială a instituției de învățământ este adecvată necesității desfășurării procesului instructiv-educativ efektiv și eficient.

Indicatori:

- instituția de învățământ dispune de spațiu școlar propriu sau închiriat, suficient pentru desfășurarea procesului instructiv-educativ;
- instituția de învățământ dispune de mobilier suficient pentru plasarea tuturor elevilor; are mijloace didactice, materiale consumabile pentru laboratoare și atelier, utilaj sportiv, table pentru scris cu creta, consumabile pentru necesitățile gospodărești;
- instituția de învățământ dispune de cantină /bufet, punct medical, teren sportiv, fie propriu, fie arendat, sală de festivități, cabinete metodice, laboratoare;
- sunt asigurate condițiile igienico-sanitare și a tehnicii securității în conformitate cu prevederile legale.

Bareme:

- Documentația tehnică este elaborată în conformitate cu legislația în vigoare;
- Nu există deficiențe privind asigurarea condițiilor igienico – sanitare privind iluminatul, încălzirea, alimentarea cu apă, canalizarea în conformitate cu normativele în vigoare.

Standard: Activele instituției de învățământ sunt în creștere.

Indicatori:

- există un proiect de buget axat pe obiectivele prioritare, care este realizat în conformitate cu normativele în vigoare și în termeni legali;
- resursele financiare provenite din bugetul de stat sunt suficiente pentru întreținerea spațiilor și activităților instructiv-educative;

- sunt utilizate și resurse financiare provenite din surse extrabugetare de proveniență legală.

Bareme:

- Finanțarea instituțiilor de învățământul corespunde legislației în vigoare;
- Finanțarea unităților de învățământ se efectuează în modul stabilit din următoarele surse:
 - bugetul de stat;
 - creditele bancare;
 - venituri provenite din activități desfășurate în baza contractelor încheiate cu întreprinderi, organizații, instituții de stat, obștești, particulare, precum și cele provenite din serviciile prestate către populație;
 - donații și vărsăminte benevole din partea întreprinderilor, instituțiilor și organizațiilor de stat, obștești, particulare, din partea unor persoane particulare, părinții elevilor;
 - alte surse legale.

Standard: Resursele informaționale ale instituției de învățământ sunt diverse și ușor accesibile.

Indicatori:

- în instituția de învățământ este prezent setul de planuri și programe școlare, elaborate la nivel central, teritorial și local, necesare pentru organizarea și desfășurarea activităților educaționale;
- instituția de învățământ dispune de manuale suficiente pentru desfășurarea procesului instructiv-educativ;
- instituția de învățământ dispune de materiale instructive concepute în sens curricular pentru elevi și cadrele didactice;
- instituția de învățământ dispune de o bibliotecă care acoperă minimumul necesar realizării și îmbogățirii procesului de instruire și educare;

- instituția de învățământ dispune de un laborator de instruire asistată pe calculator cu conectare la Internet;
- instituția de învățământ dispune de un cabinet metodic dotat cu materiale utile cadrelor didactice.

Bareme:

- Nu există \ a scăzut numărul elevilor care nu dispun de manuale ce trebuie asigurate conform normativelor în vigoare, în mod gratuit de către școală;
- Nu există cadre didactice fără documente curriculare reglatoare necesare.

3.4 Relații comunitare

Standard: Este promovată imaginea și sunt reprezentate cu succes interesele instituției de învățământ în relațiile cu comunitatea.

Indicatori:

- sunt inițiate programe comunitare ce se realizează cu sprijinul partenerilor sociali și al autorităților;
- sunt promovate diverse modalități de dezvoltare a legăturilor părinților cu școala prin antrenarea acestora în manifestări de orice tip;
- problemele actuale și de perspectivă ale instituției de învățământ sunt susținute în cadrul întâlnirilor de lucru cu autoritățile;
- sunt utilizate unele metode și mijloace de marketing în promovarea instituției pe piața serviciilor educaționale;
- sunt stabilite relații de parteneriat cu agenții economici în condiții avantajoase pentru ambele părți, agenții având posibilitatea să participe alături de școală la valorificarea creatoare și la nivel superior atât a bazei materiale, cât și a potențialului creator al profesorilor;
- se invită persoane din comunitate la diferite activități didactice – specialiști în diferite domenii;

- școala are un program de colaborare cu diverse instituții și organizații din comunitate – proiecte desfășurate de elevi în sprijinul comunității;
- în școală se analizează evenimentele semnificative petrecute în comunitate.

Bareme:

- În organizarea și desfășurarea activităților extracurriculare sunt implicați părinții, autoritățile locale, agenții economici și alți membri ai comunității;
- Sunt organizate concursuri școlare la nivel de unitate școlară cu conținut extracurricular în funcție de nevoile și posibilitățile unității școlare;
- Sunt organizate întâlniri cu reprezentanți ai autorităților locale, agenți economici, instituțiile de cultură, biserică etc.;
- Creșterea numărului activităților extracurriculare și a numărului de elevi și cadre didactice care participă benevol la aceste activități.

3.5 Managementul

Standard: Activitățile la nivel de sistem sunt organizate eficient.

Indicatori:

- cultura organizațională a instituției de învățământ este bazată pe valorile naționale, general-umane și pe principii democratice;
- normele legislative sunt aplicate consecvent;
- instituția de învățământ este un sistem deschis, care valorifică integral relațiile cu mediul extern, respectând autonomia funcțională a resurselor interne;
- în organigrama de funcționare a instituției de învățământ sunt precizate obiectivele fiecărui domeniu de activitate;
- există o echipă de conducere cu valori comune;
- se utilizează diferite stiluri de conducere în dependență de situație;
- o delegare a funcțiilor se face în dependență de nivelul de dezvoltare a subalternilor și situația concretă;

- angajații cunosc și respectă prevederile incluse în fișa postului;
- orarul este alcătuit în conformitate cu criteriile psihologice și igienice și este respectat;
- sunt utilizate eficient resursele materiale, financiare, umane proprii și cele disponibile.

Bareme:

- Există fișe ale postului pentru fiecare persoană;
- Există evidențe referitoare la respectarea fișei postului pentru fiecare angajat.

Standard: Procesul educațional în instituția de învățământ se realizează în conformitate cu curriculum-ul național.

Indicatori:

- obiectivele procesului educațional se bazează pe prevederile curriculumul-ui național și sunt adaptate la specificul instituției de învățământ;
- sunt efectuate activități eficiente pentru a asigura realizarea finalităților curriculare de majoritatea elevilor;
- curriculum-ul instituției de învățământ este adaptat la necesitățile comunității;
- personalul didactic este îndrumat permanent să aplice și să dezvolte curriculum-ul.

Bareme:

- Este asigurată coerența curriculară între nivelurile și treptele școlare;
- Este asigurată coerența între curriculum-ul- nucleu (minim de discipline și ore) și curriculum la decizia școlii (maximum de discipline și ore), curriculum opțional;
- Există:
 - a) proiectul unității școlare;
 - b) proiectele catedrelor metodice;
 - c) proiectele de lungă durată pentru toate disciplinele școlare;

- d) în portofoliile fiecărui cadru didactic sunt 2-3 proiecte didactice pentru disciplina predată;
- Nu există \ a scăzut numărul cadrelor didactice care nu ating obiectivele stabilite prin curriculum-ul de bază;
 - Nu există personal didactic ce utilizează documente curriculare neaprobate.

Standard: În instituția de învățământ domină un climat de muncă pozitiv.

Indicatori:

- inițiativele sunt încurajate formal și informal;
- inițiativele, apreciate drept valoroase de un grup de experți, sunt promovate și stimulate;
- aspectele critice legate de activitatea unui cadru didactic sunt aduse la cunoștință în mod individual;
- sunt elaborate și respectate criteriile de acordare a diverselor stimulente;
- conflictele sunt sesizate și rezolvate prompt pentru a preîntâmpina extinderea acestora;
- soluționare disfuncționalităților majore se face în conformitate cu legislația în vigoare;
- selectarea persoanelor pentru suplinirea posturilor vacante se face în baza calităților profesional-morale și a principiilor muncii în echipă.

Bareme:

- Există criterii adecvate, stabilite în mod democratic în acordarea stimulentele morale și materiale.

Standard: În instituția de învățământ este organizat un sistem informațional dinamic.

Indicatori:

- este analizat nivelul de intrare și ieșire a fluxului informațional din instituția de învățământ;
- are loc în permanență informarea agenților educaționali despre

calitatea procesului educațional, abordat din perspectiva teoriei curriculumul-ui;

- există un tablou de bord, care dispune de o mare capacitate de selecție, sistematizare, comparare și concentrare a informației, fiind accesibil și ușor operabil;
- sunt utilizate diverse surse și metode de informare;
- circuitul informațional în instituția de învățământ este instituționalizat și oferă o conexiune inversă permanentă (afișiere, ședințe de informare, anchetări ciclice cu scop de diagnosticare, etc.).

Bareme:

- Toate documentele solicitate de organele interesate sunt puse la dispoziție în termenele stabilite;
- Elaborarea și trimiterea la timp a documentelor și rapoartelor cerute;
- Respectarea formei cerute a documentelor și rapoartelor înaintate;
- Elaborarea documentelor în termenele legale.

Standard: Procesul de evaluare a activităților și rezultatelor are drept scop final creșterea calității actului educațional.

Indicatori:

- procesul de evaluare în instituția de învățământ are un caracter planificat, global, analitic, activ, stimulat, adaptabil și permanent;
- sunt determinate scopul și obiectivele evaluării;
- sunt stabilite și ierarhizate criteriile de evaluare;
- aplicarea formelor și metodelor de evaluare sunt adecvate scopului și coerente cu criteriile stabilite;
- metodologia de evaluare a personalului este discutată în cadrul Consiliului Profesorat și catedrelor;
- activitatea profesională a personalului didactic, auxiliar și administrativ este verificată prin modalități diferite, în funcție de specificul ei;
- rezultatele obținute în rezultatul evaluării sunt analizate, validate și comunicate.

Bareme:

- Evaluarea la sfârșit de treaptă de învățământ, precum și evaluarea certificată este desfășurată conform legislației în vigoare;
- Toate probele de evaluare (inițiale, formative, sumative) au fost desfășurate conform metodologiei și calendarului, stabilite la nivel național, local, unitate de învățământ;
- Criteriile de evaluare a personalului sunt acceptate de către personalul din subordine;
- Există o evidență a activităților de evaluare formativă și sumativă a personalului din subordine.

Standard: În instituția de învățământ este organizat un sistem de dezvoltare continuă a personalului.

Indicatori:

- în instituția de învățământ sunt create și se promovează medii dinamice de dezvoltare profesională, caracterizate prin încredere, bunăvoință, echitate, asumare de riscuri, independență și colaborare;
- este înțeleasă dezvoltarea profesională, fizică și socială a angajaților și diversitatea acestora, pentru a contribui la dezvoltarea fiecăruia prin diverse metode (cursuri de perfecționare, lecții demonstrative, îndrumări metodice, cercetări pedagogice, participare la proiecte inovatoare, etc.);
- profesorii sunt motivați să reflecte asupra activității lor, asupra performanțelor elevilor și asupra dezvoltării profesionale pentru a extinde cunoștințele și abilitățile pe care le posedă, pentru a îmbunătăți performanțele lor și ale colegilor.

Bareme:

- În instituția de învățământ există programe de formare continuă a personalului;
- Prezența la activitățile de formare a corpului profesional a cel puțin 80% din profesorii unității de învățământ.

4. UNELE RECOMANDĂRI PENTRU EVALUAREA INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Evaluarea activității unității de învățământ o concepem în interdependență cu realizarea **funcțiilor manageriale**: *proiectare, organizare, conducere operațională, evaluare*; concepute pe următoarele **domenii funcționale**: *curriculumul, resurse umane, resurse materiale, relații comunitare*.

Metodologia **proiectării** la nivel de unitate școlară presupune elaborarea tuturor proiectelor de activitate necesară la nivelul unității școlare.

Organizarea, ca funcție a managementului se referă la două aspecte distincte:

- Primul privește structura organizației (configurația compartimentelor și relațiile dintre ele: atribuțiile la nivelul fiecărui element al structurii și al fiecărui post etc.) și implicit al managementului (ierarhic și responsabilități, putere de decizie etc.)
- Al doilea se referă la organizarea personalului și a resurselor materiale pentru desfășurarea activității în condiții optime de calitate și eficiență. (3, p. 413-416)

Organizarea reprezintă procesul de ordonare a resurselor umane și non-umane în vederea atingerii finalităților stabilite prin proiect. (5, p.40)

Conducerea operațională se referă la utilizarea concretă și coordonarea resurselor umane și non-umane în vederea aplicării planului stabilit și obținerii rezultatelor scontate. (5, p.40)

Evaluarea reprezintă un set de proceduri utilizate pentru determinarea raportului dintre performanțele obținute și cele intenționate precum și pentru corectarea rezultatelor în sensul dorit. (5, p.40)

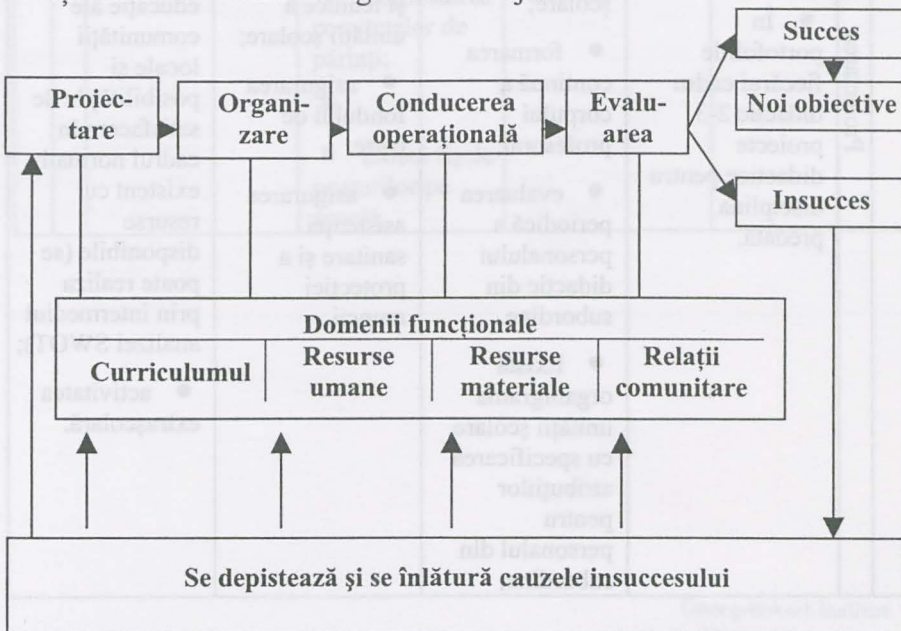
Evaluarea constă în supravegherea funcționării sistemului condus în limitele parametrilor considerați normali, precum și în

compararea rezultatelor obținute cu cele planificate sau cu obiectivele stabilite.

Evaluarea este un proces care parcurge, în general, următoarele etape:

- Stabilirea obiectivelor urmărite;
- Alegerea criteriilor de măsurare și a standardelor la care se vor raporta rezultatele (activitățile) analizate;
- Obținerea rezultatelor despre aceste rezultate (activități);
- Compararea acestora cu standardele sau cu obiectivele activității controlate;
- Adoptarea unor decizii privind fie continuitatea activității, (dacă nu se impun măsuri de corectare), fie îmbunătățirea ei (în cazul în care acest lucru se dovedește a fi necesar). (3, p.9-10)

Schematic, algoritmul de evaluare a activității unității de învățământ este redată în figura de mai jos:



Algoritmul de evaluare a activității unității de învățământ

În perspectiva evaluării activității unității de învățământ propunem modelul unei *fișe de evaluare a unității de învățământ*:

Nr.	Funcții	Curriculumul	Resurse umane	Resurse materiale	Relații comunitare
1	2	3	4	5	6
1.	Proiectarea	<p>Există:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proiectul unității școlare; ● Proiectele catedrelor metodice; ● Proiectările de lungă durată pentru toate disciplinele școlare; ● În portofoliile fiecărui cadru didactic 2-3 proiecte didactice pentru disciplina predată. 	<p>Există:</p> <p>În cadrul <i>Proiectului unității școlare</i> al programului “Dezvoltarea resurselor umane” cu subprogramele ce vizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● evaluarea rezultatelor școlare; ● formarea continuă a corpului profesoral; ● evaluarea periodică a personalului didactic din subordine. ● Există organigrama unității școlare cu specificarea atribuțiilor pentru personalul din subordine; 	<p>Există:</p> <p>În cadrul <i>Proiectului unității școlare</i> al programului “Dezvoltarea resurselor materiale” cu subprogramele ce vizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● asigurarea bazei materiale și tehnice a unității școlare; ● asigurarea fondului de carte; ● asigurarea asistenței sanitare și a protecției muncii. 	<p>Există:</p> <p>În cadrul <i>Proiectului unității școlare</i> a programului “Dezvoltarea relațiilor comunitare” cu subprogramele ce vizează:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● identificarea nevoilor de educație ale comunității locale și posibilitățile de satisfacere în cadrul normativ existent cu resurse disponibile (se poate realiza prin intermediul analizei SWOT); ● activitatea extrașcolară.

1	2	3	4	5	6
2.	Organizare	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementarea Curriculumului în clasele nivelului primar, gimnazial și liceal; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Formarea echipei personalului administrativ; ● Formarea consiliului profesoral; ● Formarea consiliului de administrație; ● Constituirea claselor de elevi; ● Constituirea catedrelor metodice; ● Constituirea comitetelor de părinți; ● ● Există fișele posturilor pe școală. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asigurarea bazei materiale a unității școlare; ● Asigurarea asistenței sanitare a unității școlare; ● Asigurarea elevilor cu manuale; ● Asigurarea protecției muncii. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Există contracte cu agenții economici și alte organizații privind prestări reciproce de servicii.

1	2	3	4	5	6
3.	Conducerea operațională	<ul style="list-style-type: none"> ● Structurarea orarului unității școlare. 	<ul style="list-style-type: none"> ● În unitatea de învățământ se aplică o politică generală adecvată cu privire la dezvoltarea personalului; ● În unitatea de învățământ se aplică o politică general-acceptată, care se sprijină pe principiile de implicare a elevilor în procesul decizional; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informarea colectivului pedagogic despre obligațiile și responsabilitățile pentru viața și sănătatea copiilor; ● Organizarea lecțiilor ce vizează comportarea în caz de cutremur, incendiu și alte calamități ale naturii; ● Organizarea instructajului "Tehnica securității"; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sunt organizate întâlniri periodice cu reprezentanții comunității locale, membrii comitetelor părintești, oameni de afaceri, reprezentanți ai organizațiilor culturale privind creșterea ofertei educaționale a unității școlare la specificul comunitar; ● Organizarea unor echipe mixte sau participarea personalului din școală la diferite proiecte de dezvoltare comunitară.

1	2	3	4	5	6
4.	Evaluarea	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologia de evaluare a elevilor este discutată în cadrul catedrelor metodice; ● Calendarul susținerii formelor de evaluare a elevilor este aprobat prin consens și comunicat în timp util; ● Sunt organizate și desfășurate examenele de sfârșit de treaptă de învățământ și bacalaureat. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Există portofoliile elevilor; ● Există un program de identificare a succeselor și a depistării lacunelor; ● Există criteriile de evaluare a activității personalului didactic; ● Există fișele de post în școală. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentația tehnică este elaborată în conformitate cu legislația în vigoare; ● Există autorizație sanitară de funcționare pentru unitatea școlară; ● Protecția muncii este organizată în conformitate cu legislația în vigoare; ● Asigurarea elevilor cu manuale este realizată în conformitate cu legislația în vigoare. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proiectul unității școlare, conține toate elementele necesare desfășurării procesului educațional.

Bibliografie:

1. Cristea, S., *Dicționar de pedagogie*. Litera Internațional, Chișinău – București, 2000.
2. Iosifescù, Ș., *Standarde manageriale și de formare managerială (rezumat al proiectului de cercetare)*. I.Ș.E, București, 2001.
3. Jinga, I., Istrati, E., *Manual de pedagogie*, All Educațional, 1998.
4. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Pro Gnosis, 2000.
5. *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001.
6. *Standard ocupațional. Ocupația: director unitate de învățământ*, București, 1999.
7. *Unitatea de învățământ: management educațional*, Editura Gunivas, 2002.
8. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури, «Основы Менеджмента», Москва, Издательство

