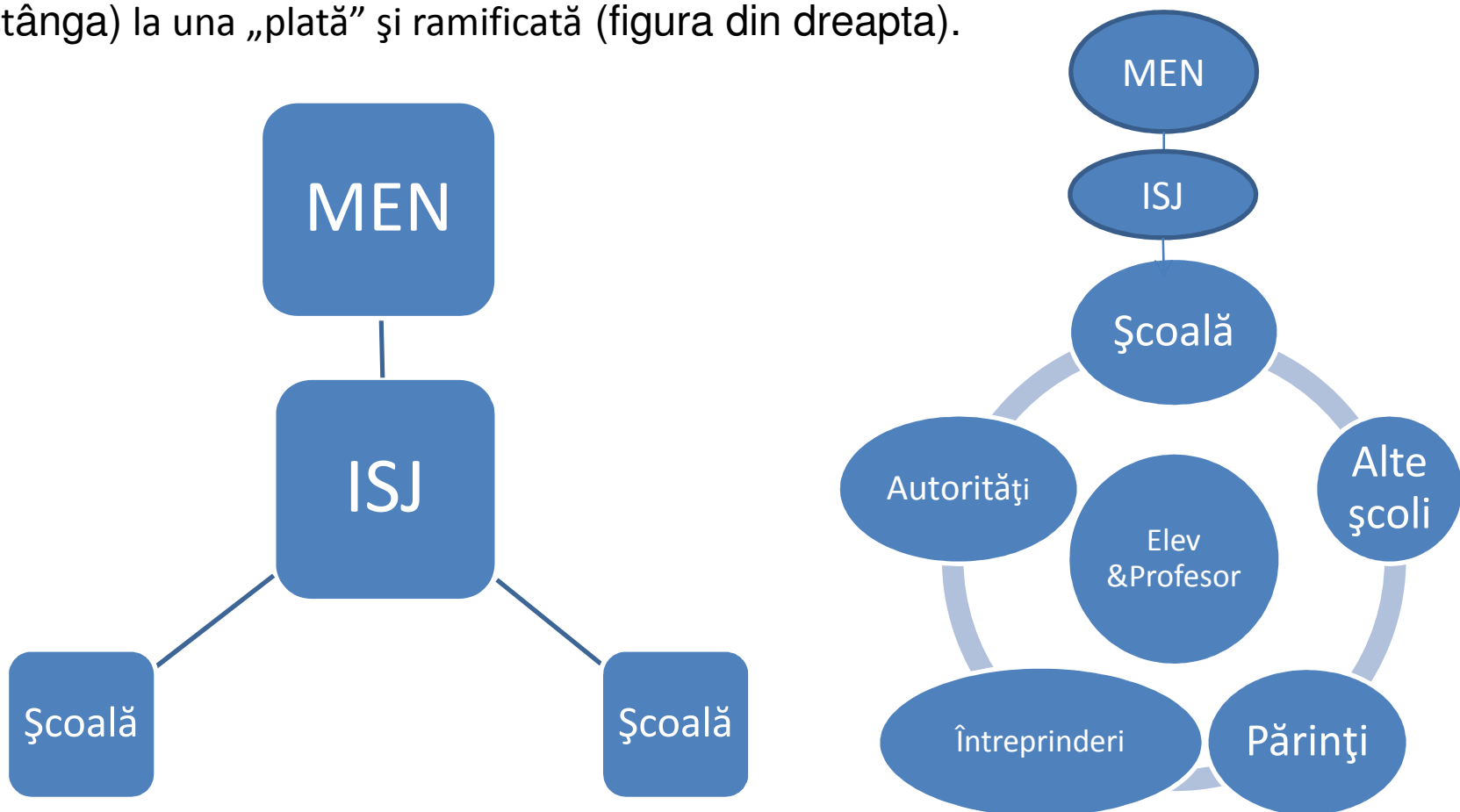


# **PROIECTUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ A UNITĂȚII ȘCOLARE – de la analiză diagnostică la evaluarea proiectului**

**Motto:**

„În limitele impuse, cu resursele existente,  
într-un ritm propriu, bazați pe convingerea  
că toate au un început, să încercăm să  
facem singuri ceea ce așteptăm de la alții”

Descentralizarea sistemului de învățământ implică, automat, trecerea de la accentul pe comunicarea verticală, la cel pe orizontală și pe diagonală. În aceste condiții, de sporire a autonomiei școlii, **parteneriatul** interinstituțional devine un instrument esențial al activității manageriale. Se trece, astfel, de la o organizare „înaltă” a activității de proiectare (figura din stânga) la una „plată” și ramificată (figura din dreapta).



**Centrul activității de proiectare este școala și mai ales relația educațională fundamentală** dintre profesori și elevi, iar proiectele inițiate de școală (cel mai important fiind cel de dezvoltare instituțională) determină relațiile școlii cu ceilalți parteneri.

Proiectul de dezvoltare instituțională a școlii reprezintă **expresia concretă a echilibrului dintre reglementări (tendințe centripete) și inițiative (tendințe centrifuge).**

- Proiectul școlii ține seama de complexitatea, diversitatea și amplitudinea activităților școlare, este rolul analizei și reflecției critice asupra situației de fapt, explorează și utilizează cât mai judicios resursele existente, pentru atingerea obiectivelor propuse și satisfacerea nevoilor organizației.
- El este centrat pe problemele-cheie ale școlii și are o identitate a sa, care-l face dificil de copiat sau transpus ca atare în altă școală.
- El reprezintă „platforma electorală” a școlii, expresia politicii de dezvoltare a acesteia, într-un cuvânt, o **asumare**.

Ca urmare, **sursele** care fac din proiectul școlii o entitate aparte, irepetabilă sunt:

- ✓ **Cultura organizației școlare**
- ✓ **„Viziunea”** colectivului școlii – în special a echipei manageriale – privind misiunea și, mai ales, dezvoltarea unității școlare pe termen mediu și lung
- ✓ **Nevoile și resursele comunitare**
- ✓ **Misiunea** unității școlare – cunoscută și asumată de către toate grupurile de interes reprezentate în școală – părinții, elevii, profesorii, autoritățile locale, agenții economici și alți reprezentanți ai comunității.

# Viziunea și misiunea

- Viziunea exprimă în mod sintetic „care este imaginea noastră despre viitor“, ce dorim să se realizeze prin schimbarea propusă.
- Pentru a crea viziunea, personalul școlii trebuie să realizeze o reprezentare vizuală a ceea ce își doresc pentru viitorul școlii.
- O participare cât mai largă - de exemplu, grupuri de cadre didactice, părinți, elevi și alți membri ai comunității – duce la creșterea complexității procesului, dar în același timp, pune bazele unor beneficii pe termen lung, în ceea ce privește angajamentul față de viziune și simțul de proprietate asupra acesteia.
- Viziunea poate fi exprimată sub forma unui slogan, titlu generic, o imagine sau o frază în care se esențializează ideea comună cu privire la cum va fi școala, asumată de către toți membrii acesteia.

# Aplicație

- Se lucrează cu 4 grupe de participanți
- Sarcina de lucru:

Reprezentați (prin simbol, desen, slogan, enunț etc.) viziunea grupului despre absolventul care ar finaliza ciclul gimnazial / liceal peste 3 – 5 ani.

# Viziunea și misiunea

- Misiunea reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă, în maximum 200 de cuvinte, rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizația școlară. Misiunea exprimă “sufletul” unei școli, iar sufletul nu poate fi copiat sau imitat.
- Misiunea este declarația de intenție privind dezvoltarea școlii; ea reprezintă valorile care guvernează activitatea școlii, convingerile celor care lucrează în școala respectivă și care se subsumează viziunii stabilite anterior.
- La elaborarea misiunii, trebuie avute în vedere și alte aspecte importante:
  - modul de formulare – astfel încât misiunea să fie înțeleasă de elevi, de părinți și de ceilalți membri ai comunității;
  - misiunea trebuie să se refere cu precădere la rezultatele educației pentru elevi și pentru comunitate;
  - alte elemente, cum ar fi: asigurarea bazei materiale sau pregătirea profesorilor sunt numai mijloace pentru atingerea misiunii și nu fac parte din ea.

# Aplicație

Analizați următoarele declarații de misiune:

- Școala își propune să dezvolte un mediu favorabil învățării, să le ofere elevilor un start solid în educație, prin dezvoltarea deprinderilor și îmbogățirea cunoștințelor, prin modelarea personalității lor. De asemenea, dorește să devină o minicomunitate în comunitate, ordonată, atentă, bazată pe respect reciproc și autodisciplină, cu o personalitate bine definită ce va deriva din conexiunea cu tradiția locală. (Școala cu clasele I-VIII Ghindărști);
- O școală care să nu reprezinte o abstracție, un cod de norme sau un vraf de documente, ci un organism viabil prin resursele sale materiale și umane, cu reverberații în mentalul colectiv, cu oameni eficienți, pragmatici, adulți și copii care pretind unii de la alții, dar și oferă în aceeași măsură. Școala vie, mereu deschisă copiilor și cadrelor care să reprezinte un loc unde fiecare copil se simte liber, poate să-și dezvolte personalitatea și talentele și să se pregătească temeinic pentru integrarea în societatea viitorului. O școală care să comunice cu reprezentanții comunității locale participând în parteneriat la evenimentele definerii (Școala Gala Galaction Mangalia);
- Dascăli școlii noastre vin în sprijinul fiecărui elev, desăvârșindu-i educația, făcându-l să se simtă competent, autonom, în vederea creșterii șanselor sale de reușită socială și profesională. Meritul școlii noastre este acela că oferă șanse egale tuturor elevilor, nu numai celor care ating performanța (Școala nr.29 “Mihai Viteazul” Constanța)

# Obiective, politici, priorități strategice

Concretizarea misiunii se face printr-un set de obiective măsurabile și verificabile ce permit evaluarea și controlul performanțelor. Din punct de vedere al timpului obiectivele se clasifică:

- *Obiective strategice* – fixate pentru orizonturi de timp de cel puțin 5 ani;
- *Obiective tactice* – pentru orizonturi de cca. 3 ani;
- *Obiective specifice* – pentru orizonturi sub 1 an.



# Obiective, politici, priorități strategice

Obiectivele strategice și tactice sunt importante pentru că:

- ne ajută să ne concentrăm mai bine activitatea desfășurată în școală;
- oferă posibilitatea ca toți profesorii dintr-o școală mare să se implice;
- încurajează o abordare de echipă în vederea soluționării problemelor;
- oferă școlii sentimentul că urmează o anumită direcție;
- duc la extinderea misiunii prin acțiuni relevante;
- oferă un context pentru analizarea progresului și îmbunătățirilor aduse școlii.

# Obiective, politici, priorități strategice

- Formularea obiectivelor strategice și tactice este urmată de stabilirea obiectivelor specifice.
- Acestea derivă întotdeauna din problemele identificate de echipa de planificare sau din punctele slabe identificate în urma analizei de nevoi, reprezentând o pozitivare a acestora.
- Aceste obiective trebuie să fie formulate în termeni SMART
  - S—specific;
  - M—măsurabil;
  - A—(de)atins/abordabil
  - R—relevant;
  - T—încadrat în timp.

# Aplicație

- Se lucrează cu 4 grupe de participanți
- Sarcina de lucru:

Transformați punctele slabe enumerate în obiective SMART:

- interes scăzut acordat autoperfecționării și perfecționării personalului didactic.
- utilizarea strategiilor didactice învechite, care nu încurajează învățarea activă și centrarea demersului didactic pe elev.
- procent scăzut de promovare a examenelor naționale

# Proiectul strategic de dezvoltare instituțională

În esență proiectul de dezvoltare instituțională trebuie să răspundă la întrebările "clasice":

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

# Proiectul strategic de dezvoltare instituțională

## TRĂSĂTURI CARACTERISTICE ALE PROIECTULUI ȘCOLII:

1. Proiectul școlii are o **determinare multiplă**: pe de o parte țintele strategice ale dezvoltării și, pe de altă parte, situația, condițiile și resursele concrete ale școlii și ale comunității pe care aceasta o servește;
2. Proiectul școlii, ca traiect al dezvoltării instituționale, are o **valoare strategică**: el este conceput pe o perioadă de cel puțin 3 ani și, chiar dacă suferă modificări pe parcurs, oferă un orizont și direcții clare pentru activitatea din școala respectivă, inclusiv priorități în alocarea resurselor;
3. Proiectul școlii are un **caracter situațional**: el este elaborat având în vedere **mediul** și **condițiile concrete** în care funcționează școala și **tendențele** de evoluție ale acestora. De asemenea, important este și modul în care sunt văzute aceste tendințe: ca **oportunități** sau ca **amenințări** pentru dezvoltarea instituțională. Chiar amenințări evidente – cum ar fi lipsa de pregătire a managerilor sau formarea deficitară a profesorilor – pot deveni oportunități pentru dezvoltare chiar și prin simpla lor conștientizare: știu că nu știu – deci trebuie să învăț.

# Proiectul strategic de dezvoltare instituțională

## TRĂSĂTURI CARACTERISTICE ALE PROIECTULUI ȘCOLII:

4. Proiectul școlii are **două componente strâns articulate**:

- O **componentă strategică, „perenă”** – misiunea, țintele și opțiunile strategice ale unității școlare.
- O **componentă operațională** – programele, activitățile și acțiunile concrete prin care se ating țintele strategice și se realizează misiunea.

5. Ambele componente trebuie să atingă **toate domeniile funcționale**: curriculum-ul, resursele materiale și financiare, resursele umane, relațiile sistemice și comunitare. Nu trebuie uitat că, indiferent de opțiunea sau opțiunile strategice, beneficiarul ultim al ofertei educaționale este **elevul**. Ca urmare, oferta educațională (curriculară și extracurriculară) este esențială, dar ea trebuie susținută printr-o procurare și o alocare optimă a resurselor financiare și umane și prin relații consistente cu comunitatea.

# Proiectul strategic de dezvoltare instituțională

## TRĂSĂTURI CARACTERISTICE ALE PROIECTULUI ȘCOLII:

6. Proiectul școlii se elaborează **de la general la particular**. Se definește, întâi, misiunea școlii și, pe baza ei, țintele strategice pentru dezvoltarea instituțională. Apoi se construiesc opțiunile strategice și, pe baza acestora, se stabilesc programele și acțiunile concrete. Este greșit a se pune accentul pe aspecte concrete, operaționale, neglijând aspectele strategice, de politică educațională a unității școlare. De altfel, incapacitatea de a gândi strategic, pe termen lung, este considerată una dintre slăbiciunile majore ale culturii manageriale în general – nu numai în domeniul educațional.

7. Proiectul școlii este negociat în toate fazele elaborării și implementării sale. Un proiect instituțional bun se realizează numai printr-o **comunicare eficientă intra- și extra-organizațională și prin participare**.

# Proiectul strategic de dezvoltare instituțională

- Niciun proiect de dezvoltare a școlii și nicio strategie nu se realizează de la sine. Proiectul reprezintă **intențiile noastre** legate de viitorul școlii și al comunității. Aceste intenții vor fi realizate prin programe și activități concrete. Suma acestor programe și activități concrete reprezintă **planul anual de dezvoltare**. Acest plan se întocmește, la începutul fiecărui an școlar, pentru anul școlar respectiv;
- **Planul anual de dezvoltare** reprezintă mijlocul prin care vor fi atinse țintele strategice. Planul este conceput și realizat pe termen scurt - până la un an. Planul este organizat pe programe care, la rândul lor, cuprind activități concrete.

Exemplu: Să presupunem că una dintre țintele strategice ale unei unități școlare este *dezvoltarea competențelor de comunicare ale elevilor*. Această țintă poate fi realizată în mai multe moduri:

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



# EVALUAREA P.D.I.

- SCOPURILE EVALUĂRII sunt:
  - *Îmbunătățirea practicii* – prin stabilirea atingerii sau neatingerii țintelor (strategice și operaționale) propuse, în vederea fundamentării deciziei referitoare la schimbările care trebuie sau nu introduse în PDI;
  - *Informarea decidenților* – de la toate nivelurile și fundamentarea, pe această bază, a deciziilor ulterioare de nivel strategic, pe baza judecării valorii și calității rezultatelor PDI;
  - *Oferirea de feed-back* către toate grupurile țintă și către toți partenerii – în privința „valorii adăugate” prin PDI
  - *Analiza impactului PDI* – la nivel local, regional și chiar național

# EVALUAREA P.D.I.

- În evaluarea PDI este esențială *analiza impactului*. Se va măsura sau aprecia impactul asupra:
  - *Comunității țintă* – la nivelul cunoașterii, al atitudinilor și al comportamentelor individuale și de grup;
  - *Politicii și legislației* în domeniu;
  - *Discursului public* referitor la problematica abordată în PDI;
  - *Creșterii resurselor disponibile* pentru continuarea sau amplificarea intervenției;
  - *Instituțiilor implicate*. Un PDI va afecta nu numai unitatea școlară în care se aplică, ci și relațiile acesteia cu Inspectoratul, cu autoritățile locale, cu alte asociații și organizații din cadrul sistemului școlar sau din afara lui;
  - *Pieței*.
  - *Cooperării cu alte instituții similare* – apar (noi) cereri de colaborare.