

***PROGRAMUL
INSTITUȚIONAL DE
DEZVOLTARE STRATEGICĂ***

Otilia DANDARA,
dr.hab., profesor universitar
Elena MURARU,
dr., conferențiar universitar

Programul reprezintă:

- ❖ un instrument prin care se întreprinde o activitate cu caracter ameliorativ;
- ❖ un ansamblu de strategii, resurse (umane, materiale, financiare, temporale);
- ❖ un ansamblu de modalități, tehnici și proceduri de implementare, monitorizare și evaluare;
- ❖ un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs sau un serviciu unic, caracterizându-se prin unicitate, obiective specifice care trebuie atinse conform unui plan în limita resurselor și a unui buget disponibil.

Programul este:

- a) un unicat, cu o inițiere și finalizare clară, desfășurat în vederea realizării unor schimbări, cu raportarea la o serie de parametri de costuri, termene, calitate;
- b) constituit dintr-un sistem de resurse (umane, materiale, financiare, procedurale), astfel gestionate, încât să se producă schimbările dezirabile;
- c) constituit din faze, etape și activități/operații de elaborare, implementare și evaluare

Programul presupune:

- un punct de plecare spre o anumită țintă;
- rezolvarea unei probleme identificate sau schimbarea unei situații problematice;
- existența unor resurse;
- existența unor scopuri care trebuie să fie posibil de îndeplinit;
- o soluție specifică la o problemă specifică, într-un anumit context;
- un început și un final bine definit;
- implicarea unor variate abilități de planificare și implementare, diverși parteneri sau susținători, precum și a unui număr de activități, evenimente și sarcini;
- existența unei echipe coezive ce țintește spre binele sistemului de învățământ;
- o serie de riscuri și elemente de incertitudine;
- existența unor obiective măsurabile care pot fi evaluate, astfel putându-se aprecia dacă s-a făcut ce s-a propus, la calitatea dorită;
- un ciclu de viață determinat, compus din mai multe etape obligatorii. denumite astfel: **identificarea, analiza și formularea, pregătirea, evaluarea preliminară, angajarea finanțării, implementarea, monitorizarea și evaluarea finală a rezultatelor.**

Care sunt principiile specifice managementului programului de dezvoltare?

- *Abordarea sistemică a problemelor existente în sistemul educațional local.*
- *Principiul succesului predefinit (care are în vedere calitatea, relevanța eficiența).*
- *Parteneriatul și angajamentul.*
- *Consistența internă și interdependența între toate elementele programului de dezvoltare.*
- *Flexibilitate și îmbunătățirea continuă.*

Care sînt procesele specifice unui program de dezvoltare?

- *Procesele de inițiere* reprezintă primul pas în derularea cu succes a unui program și asigură premisele derulării tuturor activităților de viitor.
- *Procesele de planificare* sunt deosebit de importante în vederea atingerii obiectivelor unui program.
- *Procesele de controlling*, sunt derulate în paralel cu procesele de planificare, execuție și încheiere.
- *Procesele de execuție* se referă la realizarea obiectivelor din punct de vedere funcțional.
- *Procesele de încheiere* vizează încheierea administrativă a programului.

Etapele de elaborare și implementare a programului

- *formarea echipei;*
- *planificare/definirea/dezvoltarea ideii;*
- *declanșarea programului;*
- *Implementarea;*
- *monitorizarea și încheierea.*

Structura programului

INTRODUCERE

- a. Definirea Programului.
- b. Actualitatea programului.
- c. Scopul Programului și viziunea strategică.
- d. Cadrul normativ și de politici educaționale.
- e. Domenii de implementare.
- f. Funcțiile Programului.
- g. Beneficiarii.

a. Cum *definim* programul?

- A defini programul înseamnă a da răspuns la întrebările: **ce** reprezintă acest program și care sînt beneficiile implementării lui pentru sistemul educațional.
- **Răspuns posibil:** *Programul de dezvoltare reprezintă un document de politică educațională locală, bazat pe prevederile politicii educaționale naționale și raionale pe particularitățile/necesitățile social-economice, demografice și educaționale locale, elaborat în parteneriat și cooperare cu diverși factorii educaționali, sociali și economici, prin care se trasează direcțiile de dezvoltare strategică a instituției și se precizează finalitățile așteptate.*

b. Ce ar trebui să precizăm în *actualitatea programului?*

- În acest compartiment se scoate în evidență gradul de corelare a conținutului programului cu direcțiile prioritare de dezvoltare a învățămîntului din țară și din raion cu tendințele de dezvoltare a învățămîntului pe plan mondial, dar și cu necesitățile locale; se scot în evidență oportunitățile sistemului educațional raional și al instituției de învățămînt în vederea asigurării accesului, relevanței, calității educației etc.

c. Cum se deduce *Scopul Programului și viziunea strategică?*

- În acest compartiment se conturează rostul/menirea acestui document pentru instituția școlară, *de ce* este nevoie de acest program de dezvoltare și care este finalitatea majoră spre care se aspiră. Evident, programul strategic este orientat spre atingerea unei dezvoltări durabile a instituției de învățământ și la obținerea unor performanțe maxime cu cheltuieli minime.
- Programul oferă răspuns clar la întrebarea Ce vrem să obținem?
- **Răspuns posibil:** Educație de calitate pentru toți copiii din unitatea/instituția dată.

d. Ce indicăm în compartimentul *Cadrul normativ și de politici educaționale*?

În acest compartiment se precizează:

- esența politicii educaționale din Republica Moldova;
- direcțiile strategice de dezvoltare a învățămîntului în R.Moldova precizate în documentele de politici educaționale;
- valorile promovate în învățămînt la nivel național și raional;
- **principalele acte legislative și normative** ce reglementează activitatea în cadrul sistemului de învățămînt pe toate dimensiunile și domeniile sale de activitate. Acestea urmează a fi prezentate pe **2 nivele**: *național, raional* (Codul educației nr. 152 din 17 iulie 2014; Strategia de dezvoltare a învățămîntului „Educația – 2020”; Strategia intersectorială de dezvoltare, Codul Muncii al Republicii Moldova, Strategia de dezvoltare a raionului/comunității locale, programul raional de dezvoltare a învățămîntului etc.).

e. Care sînt *funcțiile unui program de dezvoltare?*

Printre funcțiile unui program de dezvoltare se numără:

- funcția *prospectivă/anticipativă* (de a proiecta dezvoltarea învățămîntului pe termen lung, conform tendințelor naționale și internaționale de dezvoltare, de a anticipa problemele);
- funcția *ameliorativă* (de a oferi soluții la problemele existente, de a remedia situația existentă);
- funcția de *reglementare a activității* (programul stabilește prioritățile, activitățile oportune și precizează resursele necesare pentru desfășurarea optimă a activităților; devine documentul principal pentru desfășurarea activităților de dezvoltare a învățămîntului în instituția dată pentru diverse domenii de activitate).

f. Cine sînt *beneficiarii unui program de dezvoltare?*

- De rezultatele programului de dezvoltare vor beneficia elevii, părinții, comunitatea locală, factorii economici, instituțiile superioare de învățămînt, societatea în ansamblu.

Pașaportul instituției

- *poziția geografică, condiții naturale și de mediu;*
- *activitățile economice de bază în localitate;*
- *organigrama instituției de învățământ;*
- *resurse umane:*
 - *elevi (numărul total al elevilor în instituție, repartizarea lor pe nivele (învățământ preșcolar, primar, gimnazial, liceal), evoluția numărului de copii în ultimii 5, 10 ani etc., procentul elevilor care avansează spre niveluri superioare de învățământ, rata abandonului școlar);*
 - *cadre didactice și manageriale (număr total, gradul de acoperire a disciplinelor de studii cu resurse umane, rata fluctuației, calitatea personalului (experiența, nivelul de calificare, grade didactice etc.); cadre auxiliare;*
- *resurse curriculare;*
- *resurse financiare;*
- *resurse material-tehnice, logistice și informaționale (infrastructura, spațiul școlar și starea clădirilor; nivelul de dotare al școlii cu resurse educaționale (manuale, material didactic, echipamente, tehnologii informaționale avansate);*
- *alte informații relevante.*

Analiza PESTE

- **(P)Politicul** se referă la politicile și strategiile educaționale existente la nivel național, raional și modul în care acestea favorizează atingerea prevederilor generale ale programului, modul în care alte programe și instituții, care dețin putere în comunitate, pot fi implicate în realizarea programului de dezvoltare.
- **(E)Economicul** se referă la resursele existente: ce ramuri economice sînt în localitate și ce resurse pot oferi ele sistemului educațional etc.
- **(S)Socialul** se referă la existența și modul în care sînt abordate problemele sociale, precum și poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica educației. *De exemplu:* nivelul șomajului; nivelul sărăciei; nivelul și structura delincvenței; familiile temporar dezintegrate, dacă este educația văzută sau nu ca un mijloc de promovare socială.
- **(T)Tehnologicul** se referă la nivelul tehnologic accesibil educației. De exemplu: dacă există alte resurse pentru educația și formarea la distanță (accesul la Internet); cîte clase de calculatoare sunt și cîte dintre acestea sînt conectate la Internet; dacă există suficiente spații de formare utilizate cu mijloacele de învățare necesară; în cazul comunităților rurale, dacă în zonă există sau nu televiziune prin cablu (există localități cu programe proprii care pot fi folosite și în scopuri educaționale); cîte posturi sînt recepționate în zonă.
- **(E)Ecologicul** se referă la modul în care programul poate afecta mediul sau dacă mediul poate afecta realizarea programului. *De exemplu,* activitatea unei întreprinderi din localitate care poate afecta sănătatea elevilor, a populației în general.

Surse de informare:

- *documente de politici;*
- *documente normative/oficiale;*
- *date statistice;*
- *diferite tipuri de chestionare;*
- *studii/cercetări;*
- *interviurile de grup sau individuale, mai ales cu persoanele cheie din domeniu;*
- *ateliere de lucru și alte forme de dezbatere.*

Analiza SWOT

- **Punctele forte (sau Avantajele)** sunt factori care asigură avantajele competitive pentru dezvoltarea sistemului educațional.
- **Deficiențe (Puncte Slabe sau Dezavantajele)** reprezintă factorii sau tendințe care reprezintă obstacole sau constrângeri în dezvoltarea sistemului educațional. Acestea pot fi sociale, fizice, financiare, legale, politice, etnice, tradiționale, etc.
- **Întrebări posibile:**
 - Unde avem probleme sau ce facem incorect?
 - Ce am putea îmbunătăți?
 - Ce ar trebui să evităm?
- **Oportunități** sunt condițiile care fac mai ușoară sau posibilă dezvoltarea avantajelor competitive. Principala pre-condiție în identificarea unor oportunități este identificarea **tendinței de dezvoltare**.
Întrebări posibile:
 - Ce tendințe ar putea fi utile pentru dezvoltare?
 - Ce puncte forte ar putea duce la astfel de oportunități?
 - Ce schimbări pozitive în raion/localitate sunt prevăzute?
- **Amenințări** sunt tendințe nefavorabile care conduc la o pierdere sau un declin de competitivitate în dezvoltarea sistemului educațional. Amenințările și oportunitățile se referă în special la viitor, în timp ce punctele slabe și punctele forte se referă la situația actuală a sistemului educațional din localitate.

Obiectivul general:

- *reprezintă starea ideală care se proiectează în viitor;*
- *este rezultatul sinergetic al muncii tuturor actorilor educaționali și comunitari,*
- *este acceptat și generează idei și atitudini novatoare;*
- *răspunde nevoilor prezente și viitoare ale beneficiarilor etc.*

Pentru asigurarea validității obiectivului general este necesar să se răspundă la următoarele întrebări:

- Unde suntem acum? (situația actuală)
- Unde vrem să ajungem? (obiectivul general)
- Cum putem să ajungem unde vrem să fim? (scenariu general)
- Când putem ajunge acolo? (interval de timp)
- Ce este necesar pentru aceasta? (resursele)

Obiectivul specific reprezintă impactul pozitiv al proiectului asupra beneficiarului final. Răspunde la întrebarea: *Cum vom atinge obiectivul general?*

Obiectivele specifice:

- reprezintă o reformulare a obiectivului general în termeni concreți și detaliați și determină rezultatele finale sau intermediare, care se propun a fi realizate într-o anumită perioadă de timp;
- sînt corelate cu strategiile sectoriale și planurile de dezvoltare pe termen mediu;
- reflectă direcția de schimbare și progresul așteptat într-o perioadă concretă de timp;
- au un caracter operațional și trebuie să reprezinte cît mai concret posibil acțiunile ce se planifică a fi întreprinse și termenul de realizare ale acestora, pentru a atinge scopul Programului.

Obiectivele specifice trebuie:

- **să fie măsurabile** (să poată fi cuantificate, de aceea, se stabilesc prin cifre, astfel încât să nu existe îndoială asupra îndeplinirii sau neîndeplinirii lor; aceasta ar permite, în plus, ca obiectivele să fie comunicate cu precizie);
- **să includă o dimensiune temporală** (să se specifice un interval de timp sau termen pentru realizarea obiectivului);
- **să țină cont de rezultatele globale** (să ia în considerare scopurile și obiectivele altor activități);
- **să fie economice** (beneficiile lor trebuie să fie mai mari decât costurile implementării lor);
- **să fie realiste, realizabile** (dacă nu sînt, există riscul de a eșua și de a produce frustrare, ceea ce ar îngreuna reușita obiectivelor ulterioare);
- **să relaționeze mijloacele necesare** (trebuie să se realizeze o analiză și să se definească resursele care vor fi necesare pentru îndeplinirea obiectivelor);
- **să fie inteligibile** (trebuie să fie exprimate în termeni clari și concizi, astfel încât să fie înțelese fără echivoc);
- **să fie negociate** (este necesară implicarea, în procesul de stabilire a obiectivelor, a persoanelor de care depinde îndeplinirea lor, astfel atingerea obiectivelor va fi mai ușor de obținut și va crește motivația).

Cum se deduc *activitățile/acțiunile PROGRAMULUI?*

Activitatea reprezintă elementul de bază pentru planificarea, controlul și măsurarea performanțelor. Structura activităților reprezintă o metodă de a determina ce trebuie întreprins, de către ***cine***, ***cît timp*** va dura și ***care vor fi costurile***.

În structurarea activităților trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- pentru fiecare activitate se stabilește o autoritate și o responsabilitate specifică;
- activitățile sunt independente sau au o dependență și o interfață redusă cu alte activități în desfășurare;
- integrarea activităților are ca finalitate un întreg coerent;
- activitățile pot fi măsurabile și cuantificabile sub raportul progresului.

Cum deducem *Rezultatele preconizate?*

Rezultatele sînt deduse în raport cu activitățile planificate. Deci, în raport cu fiecare activitate precizăm rezultatul așteptat, precizînd produsul final/serviciul oferit beneficiarului/beneficiarilor. Este important ca acest rezultat să fie posibil de atins cu resurse raționale (timp, bani, materiale). Rezultatele pot fi cantitative (număr de calculatoare procurate) și calitative (dobîndirea de competențe). Rezultatul scontat trebuie să fie cuantificat de indicator.

Cum se formulează *Indicatorii de Performanță*?

Indicatorii de performanță reprezintă o *valoare* concretă sau o *trăsătură* specifică utilizată pentru a măsura progresul: activitățile, produsele și rezultatele obținute în raport cu obiectivele. *Indicatorul de performanță se elaborează în raport cu obiectivul și răspunde la întrebarea: „Cum vom ști că am atins obiectivul?”*

Pentru a formula indicatorul de performanță vom preciza care sînt așteptările noastre față de modurile de realizare a obiectivelor. Astfel,

- *pentru achiziții de materiale și echipamente* precizăm: numărul de calculatoare achiziționate, tipul și caracteristicile lor tehnice; termenul la care calculatoarele trebuie să fie în școală; cantitățile de hîrtie și de toner care vor trebui cumpărate pentru tipărirea revistei școlii.
- *pentru activitățile de pregătire a cadrelor didactice*: numărul de participanți, numărul de ore/participant; prezența la activitățile de formare; competențele pe care participanții vor trebui să le dovedească la sfîrșitul cursului respectiv.
- *pentru activitățile desfășurate cu participarea membrilor comunității*: număr de participanți, gradul de implicare a participanților (de exemplu, cîți ne așteptăm să ia cuvîntul), nivelul așteptat de satisfacție (de exemplu, ne putem aștepta ca 90% din ei să se declare mulțumiți).

Tipuri de indicatori de performanță:

- **Indicatori de rezultat** – reflectă gradul de atingere a scopului și a obiectivelor, schimbările realizate prin intermediul Programului (*pondera elevilor care au susținut examenul de BAC; gradul de încadrare a copiilor în vîrstă de pînă la 16 ani în învățămîntul general*) și caracterizează calitatea implementării acestuia.
- **Indicatori de produs** – rezultă direct din activitățile prevăzute de Program și indică cantitatea bunurilor produse/serviciilor (*număr de centre de excelență create, număr de elevi*); de regulă, sunt utilizați la evaluarea necesităților de finanțare și pentru determinarea resurselor necesare; produsele sunt măsurabile, atît din punct de vedere cantitativ, cît și calitativ.
- **Indicatori de eficiență** – caracterizează eficiența Programului și exprimă relația dintre bunurile produse, serviciile prestate și resursele utilizate pentru producerea sau prestarea lor (*rata cadru didactic/elevi, cheltuieli medii pentru pregătirea unui elev*); de regulă, indicatorii de eficiență exprimă cantitatea medie a resurselor consumate (timp, cost) pentru obținerea unei unități de produs sau rezultat.

Cerințe față de formularea indicatorilor:

- ✓ să fie relevanți pentru activitatea sistemului de învățământ din raion și să ofere informație utilă pentru factorii de decizie;
- ✓ să rezulte din obiectivele stabilite, fiind focusați pe produse sau rezultate;
- ✓ să fie clari și verificabili, fiind cunoscute modul de calcul și sursa de colectare a informației;
- ✓ să fie corelați cu capacitățile sistemului de învățământ din raion;
- ✓ să fie corelați cu costurile și resursele disponibile;
- ✓ să fie oportuni și comparabili în timp.

ETAPELE ȘI TERMENUL DE IMPLEMENTARE

- complexitatea și durata realizării obiectivelor propuse;
- prioritatea obiectului specific;
- timpul alocat/prevăzut pentru realizarea întregului Program;
- condiții și resurse disponibile pentru realizarea Programului.
- posibilitatea de a proiecta realizarea obiectivelor pe anii de studii.

Componentele sistemului de învățământ

Varianta I

Nr.c rt.	Obiectivele specifice	Activități/ acțiuni	Termeni de realizare	Indicatori de performanță

Rezultatele scontate:

Varianta II

Obiectivele specifice	Activități/ acțiuni	Rezultatele preconizate	Termeni de realizare	Indicatori de performanță