

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
„ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris:
C.Z.U.: 373.07(043.3)

ISTRATE-ȘTEFĂNESCU ADRIANA

**MANAGEMENTUL METODIC MODERN
ÎN EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII
INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMANT PREUNIVERSITAR**

531.01.TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Teză de doctor în științe ale educației

Conducător științific:

COJOCARU Victoria
doctor habilitat în pedagogie,
profesor universitar

Autor:

CHIȘINĂU, 2023

© Istrate-Ștefănescu Adriana, 2023

CUPRINS

ADNOTARE	5
АННОТАЦИЯ	6
ANNOTATION	7
LISTA TABELELOR.....	7
LISTA FIGURILOR.....	9
LISTA ABREVIERILOR.....	10
INTRODUCERE	11
1. BAZELE EPISTEMOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL	21
1.1. Delimitări conceptuale: management /management educațional.....	21
1.2. Funcțiile manageriale: aspecte teoretice	30
1.3. Determinări analitice ale managementului metodic modern	43
1.4. Concluzii la Capitolul 1	54
2. DEMERSUL REGULARITĂȚII MANAGEMENTULUI METODIC ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR.....	56
2.1. Atribute ale managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar	56
2.2. Coordonata metodică a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar	65
2.3. Condiționări sociale ale managementului metodic modern.....	74
2.4. Modelul managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar	80
2.5. Concluzii capitolul 2	85
3. DIMENSIUNI PRAXIOLOGICE DE VALORIFICARE A MANAGEMENTULUI METODIC ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR	88
3.1. Configurații constatative privind formarea competenței manageriale de proiectare a activității în instituția de învățământ preuniversitar.....	88
3.2. Valorificarea Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar	102
3.3. Validarea eficienței Tehnologiei PAM.....	117
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	125
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	127

BIBLIOGRAFIE	131
ANEXE	141
Anexa 1. Chestionar (constatare).....	141
Anexa 2. Chestionar MMM.....	143
Anexa 3. Proiectarea „Comisia metodică a învățătorilor”	144
Anexa 4. Proiectarea „Comitetul părintesc”.....	149
Anexa 5. Proiectarea și activitatea „ <i>Consiliul elevilor</i> ”	156
Anexa 6. Proiectarea „Comisia pentru drepturile copilului”.....	161
Anexa 7. Plan operațional de activități educative și extracurriculare	163
Anexa 8. Plan managerial model	166
Anexa 9. Acte legislative.....	178
Curriculum Vitae	190

ADNOTARE

Istrate-Ștefănescu Adriana

Managementul metodic modern în eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar, Teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2023

Structura tezei: teza include introducerea, trei capitole de bază, concluziile generale și recomandări, bibliografie 147 de titluri, 9 anexe, 140 pagini text de bază, 18 figuri, 10 tabele.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice (.monografii, articole în reviste de profil, 4 comunicări la conferințe internaționale).

Cuvinte cheie: management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, principiul regularității, proiectarea activității, competență managerială de proiectare, metmanager, eficientizare.

Scopul cercetării: constă în identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar* în vederea eficientizării activității.

Obiectivele cercetării: Dezvăluirea semnificației conceptuale a noțiunilor de *management*, *management educațional*, *management metodic modern*, *funcții manageriale*, *modernizare*, *eficientizare* în context analitic; specificarea atributelor managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar și esențializarea competenței manageriale a cadrelor didactice din perspectiva proiectării; determinarea deductivă a condiționărilor sociale ale managementului metodic modern, a condițiilor și strategiilor de eficientizare a activității științifico-metodice; elaborarea *Matricei de identitate* cu indicatorii eficientizării activității; valorificarea și validarea *Tehnologiei de proiectare a activității metodice (PAM) în formarea metmanagerului școlar*.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: Conceptualizarea *Modelului managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar* din perspectiva eficientizării activității și a noțiunii de *metmanager*; elaborarea și valorificarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; structurarea *Matricei de identitate: indicatori de eficientizare* în baza conceptului filosofic de *cauză-efect*; esențializarea *ideii de CreFor* (Grupa de creație – formare creativă).

Rezultatele obținute care au contribuit la soluționarea problemei științifice: identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar*, fapt care reперat valorificarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*, în vederea eficientizării activității instituției, direcționând procesul de formare a competenței manageriale de proiectare a cadrelor didactice.

Semnificația teoretică rezidă în conceptualizarea noțiunilor de *metmanager*, *CreFor*, *efort-efect*; *principiul regularității* în identificarea aspectelor teoretice ale reperelor conceptuale ale cercetării; în analiza teoretică a opiniilor, viziunilor, concepțiilor în domeniul managementului, managementului educațional, managementului metodic, funcțiilor manageriale; consemnarea epistemologică și hermeneutică a abordărilor investigaționale în domeniu.

Valoarea aplicativă este dată de valorificarea și validarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; de consemnarea procesului de formare a *competenței manageriale de proiectare a subiecților experimentali*; de aplicarea *indicatorilor de eficientizare* în analiza rezultatelor.

Implementarea rezultatelor științifice s-a realizat în cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), la nivel de masteranzi aflați la studiile de master, manageri și cadre didactice din Bacău, România.

АННОТАЦИЯ

Истрате-Штефэнеску Адриана

Современный методический менеджмент в эффективности
деятельности учреждения довузовского образования,

Диссертация доктора педагогических наук, Кишинев, 2023 г.

Структура диссертации: диссертация включает введение, три основные главы, общие выводы и рекомендации, библиографию 147 наименований, 9 приложений, 140 страницы основного текста, 18 рисунков, 10 таблиц.

Публикации по теме диссертации: полученные результаты опубликованы в 9 научных работах (монографии, статьи в профильных журналах, 4 сообщения на международных конференциях).

Ключевые слова: менеджмент, образовательный менеджмент, современный методический менеджмент, управленческие функции, принцип регулярности, проектирование деятельности, управленческая проектная компетентность, метменеджер, эффективность.

Цель исследования: заключается в выявлении теоретико-праксиологических основ, разработке и обосновании *Современной методической модели управления довузовской образовательной организацией* с целью повышения эффективности деятельности.

Задачи исследования: выявление концептуальной значимости понятий *менеджмента, образовательного менеджмента, современного методического менеджмента, управленческих функций, модернизации, эффективности* в аналитическом контексте; конкретизация признаков методического управления в довузовском образовательном учреждении и конкретизация управленческой компетентности педагогического коллектива с проектной точки зрения; дедуктивное определение социальных условий современного методического управления, условий и стратегий эффективности научно-методической деятельности; разработка *Матрицы идентичности с показателями эффективности деятельности*; капитализация и проверка технологии проектирования методической деятельности (*ПМД*) в обучении школьных метменеджеров.

Научная новизна и оригинальность заключается в: *Концептуализации Современной Методической Модели Менеджмента (МММ) в довузовском образовательном учреждении с точки зрения эффективности деятельности и понятия метменеджера*; разработка и праксиологическая оценка *Технологии ПМД для обучения школьного метменеджера*; структурирование *Матрицы идентичности: показатели эффективности* на основе философской концепции *причинно-следственных* связей; эссенциализация идеи *CreFor* (Творческая группа - творческое обучение).

Получены результаты, способствовавшие решению научной задачи: выявление теоретико-праксиологических основ, разработка и апробация *Современной методической модели управления в довузовском образовательном учреждении*, факт, определивший валоризацию технологии *ПМД* для подготовки школьных метменеджеров, с целью повышения эффективности деятельности учреждения, направляя процесс обучения управленческой проектной компетентности педагогических кадров.

Теоретическая значимость заключается в концептуализации понятий *метменеджер, CreFor, усилие-эффект; принцип регулярности* в выявлении теоретических аспектов концептуальных ориентиров исследования; в теоретическом анализе мнений, видений, концепций в области менеджмента, образовательного менеджмента, методического менеджмента, управленческих функций; эпистемологическая и герменевтическая регистрация исследовательских подходов в этой области.

Прикладная ценность дается ценностной и праксиологической валидацией технологии *ПМД для обучения школьного метменеджера*; фиксация процесса обучения управленческой компетентности проектирования экспериментальных субъектов; применения *показателей эффективности* при анализе результатов.

Внедрение научных результатов осуществлялось в рамках Тираспольского Государственного Университета (г. Кишинев), на уровне магистрантов, руководителей и преподавателей из г. Бакэу, Румыния.

ANNOTATION

Istrate-Ștefănescu Adriana

**Modern methodical management in optimizing
the activity of the pre-university educational institution,**

PhD thesis in education sciences, Chișinău, 2023

Thesis structure: the thesis includes the introduction, three main chapters, general conclusions and recommendations, bibliography 147 of titles, 9 appendices, 143 pages of basic text, 18 figures, 10 tables.

Publications on the topic of the thesis. The obtained results are published in 9 scientific works (monographs, articles in specialized magazines, 4 communications at international conferences).

Key words: management, educational management, modern methodological management, managerial functions, principle of regularity, activity design, managerial design competence, metmanager, efficiency.

The purpose of the research: it consists in identifying the theoretical-praxiological bases, developing and validating the model of the modern methodological management in the pre-university education institution in order to make the activity more efficient.

Research objectives: Revealing the conceptual significance of the notions of *management*, *educational management*, *modern methodological management*, *managerial functions*, *modernization*, *efficiency in an analytical context*; specifying the attributes of the methodological management in the pre-university education institution and essentializing the managerial competence of the teaching staff from the design perspective; determining the social conditions of the modern methodological management, of the conditions and strategies for the efficiency of the scientific-methodological activity; developing the Identity Matrix with the indicators of the efficiency of the activity; valorizing and validating (PAM) Technology for designing the methodological activity in school metmanager training

The scientific novelty and originality consists in: conceptualizing the Model of the Modern Methodological Management (MMM) in the pre-university education institution from the perspective of the efficiency of the activity and the notion of metmanager; elaborating and praxeologically valorizing the PAM Technology for training the school manager; structuring the Identity Matrix: efficiency indicators based on the philosophical concept of cause-effect; essentializing the idea of CreFor (Creative group – creative training).

The results obtained that contributed to the solution of the scientific problem: the identification of the theoretical-praxeological bases, the development and validation of the Model of Modern Methodological Management in the pre-university education institution, a fact that identified the valorization of the PAM Technology for training school metmanagers, in order to make the institution's activity more efficient, directing the process of training of the managerial design competence of teaching staff.

The theoretical significance resides in the conceptualization of the notions of metmanager, CreFor, effort-effect; the principle of regularity in identifying the theoretical aspects of the conceptual benchmarks of the research; in the theoretical analysis of opinions, visions, conceptions in the field of management, educational management, methodological management, managerial functions; the epistemological and hermeneutic recording of investigative approaches in the field.

The applicative value is given by the valorization and praxeological validation of the PAM Technology for training the school manager; recording the process of training the managerial competence of designing experimental subjects; of the application of efficiency indicators in the analysis of the results.

The implementation of the scientific results was carried out within Tiraspol State University (based in Chisinau), at the level of master's students, managers and teaching staff from Bacău, Romania.

LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1.	Dezvoltarea cadrelor didactice
Tabelul 2.2.	Repere de analiză a managementului metodic în instituția școlară care învață
Tabelul 2.3.	Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar (proiectarea activității metodice)
Tabelul 3.1.	Identificarea surselor de informare și documentare în activitatea de proiectare (directorul adjunct pentru educație)
Tabelul 3.2.	Atribuțiile funcționale ale directorului adjunct pentru educație
Tabelul 3.3.	Matricea de identitate: indicatori ai eficientizării
Tabelul 3.4.	Realizarea/implementarea eficientă a funcțiilor manageriale (EF și EC)
Tabelul 3.5.	Seminar metodologic
Tabelul 3.6.	Proiectarea activităților de progres
Tabelul 3.7.	Plan de activitate a Comisiei metodice (secvență)
Tabelul 3.8.	Proiect de activitate: Comisia metodică (secvență)

LISTA FIGURILOR

- Figura 1.1. Sensurile principale ale performanței (după A. Bourguignon)
- Figura 2.1. Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar
- Figura 3.1. Valorile procentuale ale răspunsurilor eșantionului experimental și de control privind funcțiile manageriale (etapa de constatare)
- Figura 3.2. Tipurile de activități desfășurate în unitatea preuniversitară (etapa de constatare)
- Figura 3.3. Asigurarea monitorizării/ evaluării activităților metodice (constatare)
- Figura 3.4. Contribuția în activitățile metodice (etapa de constatare)
- Figura 3.5. Nivelul de dezvoltare profesională în cadrul activităților metodice (constatare)
- Figura 3.6. Tipurile de competență (constatare)
- Figura 3.7. Competența de autoevaluare a potențialului individual (constatare)
- Figura 3.8. Competența de realizare a marketingului personal și vocațional (constatare)
- Figura 3.9. Competența de a lua decizii privind traseul educațional și profesional (etapa de constatare)
- Figura 3.10. Competența de informare privind oportunitățile de evoluție în carieră și perspectivele activităților metodice
- Figura 3.11. Competența de proiectare a activității științifice-metodice
- Figura 3.12. Organigrama activității metodice
- Figura 3.13. Repere în activitatea de dezbatere
- Figura 3.14. Direcțiile activității grupei de creație (CreFor)
- Figura 3.15. Nivelul de implicare în proiectarea activității instituției (EF și EC)
- Figura 3.16. Asigurarea monitorizării activității metodice (etapa de control)
- Figura 3.17. Proiectarea activităților instituției (etapa de control)

LISTA ABREVIERILOR

MMM	Management metodic modern
PPP	Prezentare Power Point
EE	Eșantion experimental
EC	Eșantion de control
PAM	Proiectarea activității metodice
IE	Indicatori de eficientizare
CreFor	Grupa de creație (formare creativă)
S	Subiect

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare și importanța problemei abordate. Perceput în actualitate, sistemul de învățământ din România și Republica Moldova, trecând printr-un activ proces de reformare, se adaptează la un șir de schimbări care se produc într-un timp foarte dinamic. Cadrele didactice din instituțiile de învățământ preuniversitar, în acest context, se confruntă cu schimbări sociale alerte și cu noi cerințe educaționale. Pentru a răspunde la aceste solicitări, ele trebuie să fie calificate respectiv și să-și dezvolte permanent potențialul. Un sistem modern de formare (inițială și continuă) a cadrelor didactice este o necesitate vitală pentru orice instituție în scopul dezvoltării și menținerii standardelor înalt profesionale ale competenței și performanței. Aceasta duce la prestarea serviciilor educaționale de calitate și la creșterea prestigiului instituției.

Actualitatea temei este argumentată și prin faptul că managementul metodic reprezintă, în perioada actuală, o provocare continuă, ce trebuie să țină cont de funcționalitatea complexă a unei instituții de învățământ, implicând cunoașterea și aplicarea unui sistem larg de cunoștințe și abilități pentru a conferi procesului de învățământ consistentă, dinamism și eficiență. Din această perspectivă, cadrele didactice exercită funcții manageriale cu acțiune secvențială și consecutivă, centrate pe dimensiuni complexe, precum: organizare, analiză, sinteză, proiectare, implementarea programelor (management operațional, monitorizare, evaluarea finală). În același timp, noua orientare a sistemului de educație indică faptul că pedagogul să fie activ, să poată lua decizii corecte în managementul activității sale. Evident, cea mai valoroasă resursă a unei instituții de învățământ o reprezintă profesorii pregătiți la nivel bun din punct de vedere științific și psihopedagogic, competenți, motivați, care pot ușor să rezolve probleme și să asigure reușita elevilor săi.

Societatea culturală de azi se dezvoltă în baza unei educații puternice, iar o educație puternică se realizează doar prin activitatea unor cadre didactice bine pregătite pentru o astfel de profesie. Conținutul principal al managementului metodic într-o instituție de învățământ preuniversitar vizează formarea continuă a cadrelor didactice, deoarece pregătirea științifică și metodică nu este un fenomen static. Fiecare din noile cunoștințe acumulate celor anterior dobândite aduce nu numai un spor cantitativ, dar și unul calitativ în formarea profesională. Cadrele didactice care depun efort zilnic pentru a acumula noi cunoștințe și abilități, ajung să practice o activitate de succes în domeniul managerial.

Prin urmare, managementul metodic este foarte important, necesar și, totodată, intrinsec, indiferent de pregătirea, vârsta cadrului didactic, de studii sau de vechimea la catedră. Raportându-se la ritmul vieții, când totul decurge foarte rapid, nu mai are loc de a stagna în perfecționarea sa.

Cadrul didactic, indiferent de nivelul la care predă, nu poate și nu trebuie să fie un simplu practician al meseriei, el trebuie să aibă formate competențe manageriale de orice ordin, ca să poată înlătura impedimentele în promovarea noului, pentru realizarea unui învățământ de calitate.

Activitatea managerială în orice instituție de învățământ preuniversitar deschide noi oportunități în ceea ce privește cercetarea pedagogică. Fiecare cadru didactic are posibilitatea de a pune în practică ceea ce studiază, are posibilitatea de a supune discuției cu ceilalți colegi subiecte legate de aspectele activității instituției și ale procesului educațional.

Interesul față de activitatea managerială metodică a crescut în ultimii ani, ceea ce presupune o schimbare în sistemul de organizare a acesteia, de a dezvolta noi perspective privind tratarea activității manageriale metodice, într-un aspect inovațional, cu accente pe o bună proiectare a activității instituției de învățământ, care, într-un fel, asigură performanța.

Toate acestea se pot reflecta în organizarea relevantă și eficientă a activității manageriale metodice, urmărind tematicile de interes sporit, cadrul didactic, în funcția sa managerială, ancorându-se în realitatea sistemului educațional, cerințelor prezentului și viitorului. Reperele activității manageriale metodice sunt sugerate în principal de necesitățile educației contemporane, astfel încât să fie respectate principiile de bază ale educației, să fie corelat tradiționalul cu modernul, vechiul cu noul, formarea cu formabilul.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Problematika abordată este reflectată, prin diverse demersuri teoretico-praxiologice, în cercetările privind teoriile manageriale, semnate de H. Fayol [136], F.W. Taylor [143] și P.F. Druker [44]; ideile de valoare privind decizia managerială a cercetătorilor P.F.Druker [44], S.Cristea [27], C.Ciorbă [17]; E.Joița [79], O.Niculescu [89], I.Jinga [74]; management educațional T.Bush [9], Ș. Iosifescu [59], E.Joița [79]; D.Pătrașcu [98]; M.Șevciuc [117]; managementul clasei și schimbarea managerială B.Iucu [60], S.Cristea [27], V.G.Cojocaru [25]; managementul proiectelor V. Goraș-Postică [51], managementul viitorului B.Gorg [52] etc.

Aportul cercetărilor în domeniul managementului educațional, tratând caracterul inovator și semnificativ în formarea competenței manageriale din instituțiile de învățământ preuniversitar, este unul semnificativ în lucrările cercetătorilor din Republica Moldova: V.Guțu [54], V.Cojocaru [19], care analizează diverse aspecte ale teoriei și practicii conducerii în sistemul de învățământ și transformările produse în domeniul managementului modern. Ei au interpretat științific aspectele teoretice ale managementului inovațional, au dezvăluit noțiunile fundamentale (inovație, decizie, etape manageriale etc.), structura procesului inovațional, au identificat etapele de schimbare în școli.

Deosebit de importante în abordarea studiului privind managementul metodic îl reprezintă reperele din Cadrul European de Referință pentru Asigurarea Calității (Cadrul de Referință), care are ca scop promovarea unui sistem calitativ de educație și formare profesională, punând la dispoziția celor responsabili instrumente relevante pentru managementul calității. Cadrul de Referință face parte dintr-o serie de inițiative europene al căror obiectiv este recunoașterea calificărilor și competențelor dobândite de subiecți în diferite țări sau în diferite medii de învățare, în felul acesta se promovează modernizarea, cooperarea reciprocă și mobilitatea în educația și formarea profesională, dar și politicile de stat în domeniu, precum Legea educației naționale nr. 1/2011, ordinul nr. 4831/2018, privind aprobarea Codului-cadru de etică al personalului didactic din învățământul preuniversitar. Acest aspect depinde de competența managerială de a organiza și realiza activitatea metodică în instituția în care lucrează.

Prin analiza ideilor formulate de specialiștii în domeniul managementului educațional s-a constatat că problematica și specificul organizării unui management metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar este mai puțin elucidată, iar lipsa unor idei fundamentale de referință la subiectul investigat evidențiază importanța temei cercetate.

În baza sintetizării mai multor opinii ale cercetătorilor expuse cu privire la fenomenul cercetat, a analizelor cerințelor și experienței acumulate în activitatea profesională, ca premise teoretico-practice, s-au configurat următoarea **contradicție**: Promovarea ideii de necesitate a modernizării și adaptării cadrelor didactice la standardele sistemului și procesului managerial în activitatea profesională din perspectiva eficientizării și lipsa unor fundamente pedagogice de proiectare și organizare a managementului metodic în vederea eficientizării activității instituției de învățământ din perspectiva funcției manageriale de proiectare.

Problema cercetării: Care sunt bazele pedagogice ale managementului metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar?

Scopul cercetării: constă în identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar* în vederea eficientizării activității.

Obiectivele cercetării:

- Dezvăluirea semnificației conceptuale a noțiunilor de *management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, modernizare, eficientizare* în context analitic;
- Specificarea atributelor managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar și esențializarea competenței manageriale a cadrelor didactice din perspectiva proiectării;

- Determinarea deductivă a condiționărilor sociale ale managementului metodic modern, a condițiilor și strategiilor de eficientizare activității științifico-metodice;
- Elaborarea *Matricei de identitate* cu indicatorii eficientizării activității;
- Valorificarea și validarea *Tehnologiei de proiectare a activității metodice (PAM) în formarea metmanagerului școlar*.

Ipoteza de cercetare: Managementul metodic modern în vederea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar *va fi rezultativ*, dacă:

- vor fi elaborate bazele teoretice ale managementului metodic;
- vor fi valorificate aplicativ instrumentele elaborate în vederea formării competenței manageriale de proiectare;
- vor fi testați analitic indicatorii eficientizării.

Metodologia cercetării științifice:

La baza analizei științifice a problematicei abordate au stat:

- teoria conducerii eficiente în societate și a funcțiilor manageriale [136] [143];
- teoria organizării sociale complexe [128];
- concepția postmodernă a conducerii eficiente [99];
- concepții privind managementul metodic din perspectiva atrobețiilor acestuia (corelații, funcții, criterii, structuri, modele de integrare, obiective, conținut, forme tec.): [23], [46], [48], [3], [44], [31], [117];
- viziunile privind managementul educational în economie, sociologie, psihologie [27]; [17];
- viziunile privind conducerea eficientă, optimă, globală, strategică, inovatoare [27]; [131]; [28];
- viziunea privind principiul general de conducere managerială a lui P.H.Coombs [133];
- opiniile privind conducerea de tip leadership [35]; [93]; [2];
- ideile privind specificul de îndrumare metodică și a managementului metodic [98]; [35]; [9]; [13]; [89]; [5]; [55]; [94];
- ideile privind planificarea eficientă și planificarea realistă [2];
- ideile privind școala care învață [44];
- conceptul de performanță [129]; L.Vlăsceanu [15]; D.Tucan [121].

Esențele cercetării au fost dezvăluite în baza următoarelor metode:

1. *Metode teoretice:* documentarea științifică, generalizarea și sistematizarea conceptelor pedagogice; analiza și sinteza; inducția și deducția; relația de cauzalitate și consecințe;
2. *Metode experimentale:* observarea, experimentul pedagogic; probe practice, chestionarea;

3. *Metode de interpretare a datelor*: analiza cantitativă și calitativă a datelor cercetării și prelucrarea matematică și statistică a rezultatelor experimentale; hermeneutica.

Noutatea și originalitatea științifică constă în:

- Conceptualizarea *Modelului managementului metodic modern (MMM)* în instituția de învățământ preuniversitar din perspectiva eficientizării activității și a noțiunii de *metmanager*;
- Elaborarea și valorificarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*;
- Structurarea *Matricei de identitate: indicatori de eficientizare* în baza conceptului filosofic de *cauză-efect*;
- Esențializarea *ideii de CreFor* (Grupa de creație – formare creativă).

Rezultatele obținute care au contribuit la soluționarea problemei științifice:

identificarea bazelor teoretico-praxiologice, elaborarea și validarea *Modelului managementului metodic modern* în instituția de învățământ preuniversitar, fapt care reперat valorificarea *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*, în vederea eficientizării activității instituției, direcționând procesul de formare a competenței manageriale de proiectare a cadrelor didactice.

Semnificația teoretică rezidă în conceptualizarea noțiunilor de *metmanager*, *CreFor*, *efort-efect*; în identificarea aspectelor teoretice ale reperelor conceptuale ale cercetării; în analiza teoretică a opiniilor, viziunilor, concepțiilor în domeniul managementului, managementului educațional, managementului metodic, funcțiilor manageriale; consemnarea epistemologică și hermeneutică a abordărilor investigaționale în domeniu.

Valoarea aplicativă este dată de valorificarea și validarea praxiologică a *Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar*; de consemnarea procesului de formare a *competenței manageriale* de proiectare a subiecților experimentali; de aplicarea *indicatorilor de eficientizare* în analiza rezultatelor.

Cuvinte cheie: management, management educațional, management metodic modern, funcții manageriale, principiul regularității, proiectarea activității, competență managerială de proiectare, metmanager, eficientizare.

Sumarul compartimentelor tezei

Capitolul 1. Bazele epistemologice ale managementului educației constituie subiectul clarificării conceptuale a *managementului* și a *managementului metodic*, a funcțiilor managementului metodic din perspectiva mai multor coordonate analitice. Definirea *conceptului*

de management din perspectivă pedagogică este realizată pe baza *modelelor de analiză și operare* complementare. Astfel, s-au evidențiat semnificațiile sociale generale și cele specifice pedagogice ale managementului ca o activitate de conducere adecvată, care s-a afirmat la ora actuală în diverse sectoare ale societății. De asemenea, s-a corelat conceptul de management educațional la *semnificațiile generale ale managementului*, aplicat în alte domenii sociale sau economice, în psihologia socială. Plus la aceasta, s-a făcut o delimitare a conceptului de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional* (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de celelalte tipuri de management economic, sociologic, psihosocial etc.) [2; 9; 4].

Prin prisma acestor considerații, s-a stabilit că *managementul pedagogic /educației* sau *managementul educațional* definește activitatea de *conducere eficientă* a educației în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției ca principală formă concretă de organizare a instruirii în contextul procesului de învățământ etc. O astfel de delimitare, care nu este întotdeauna clarificată și asumată în literatura de specialitate ne-a condus la adoptarea formulei generice de *management pedagogic* sau de *management educațional*.

De asemenea, s-a constatat că o *activitate de conducere managerială* este caracterizată prin capacitatea sa de abordare eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare a instituției școlare, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. În esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a tuturor *resurselor pedagogice* (umane, didactico-materiale, informaționale) existente sau disponibile la nivelul școlii ca organizație. Un element important al bazei teoretice îl constituie managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (educative, instructive, *metodice*) în cadrul instituției școlare preuniversitare, *funcția managerială de planificare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială de organizare*. O astfel de *asociere funcțională managerială* creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de planificare, cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității [6; 8; 12; 24; 5; 12; 16].

S-a evidențiat faptul că în contextul învățământului preuniversitar factorii de eficientizare pot fi controlați pedagogic prin intermediul *activității metodice*. Ei urmăresc *planificarea complexă*, realizată prin *modele* esențiale de plan, care au calitatea de a fi foarte clară, transparentă, utilă; *planificarea realistă*, care recunoaște faptul că există întotdeauna factori de risc în afara controlului nostru, care nu pot fi neglijăți, la nivel strategic și sectorial, dar și operațional. *Managementul metodic*, promovat la nivelul funcției de reglare-autoreglare a activităților specific

pedagogice, proiectate de instituția școlară, implică un set de scopuri strategice, inovatoare care pot fi îndeplinite doar în condiții de cercetare și de perfecționare pedagogică.

Pe acest fond, *perfecționarea profesorilor reprezintă managementul metodic* promovat în cadrul unui *model de formare continuă*, care are ca scop strategic să consolideze și să dezvolte strategic *un set de competențe*: globale, generale, de bază; specializate (didactice și extradidactice, care detaliază la nivel practic-acțional, *competențele globale* din care rezultă); specifice - în funcție de cicluri și vârste școlare, de zonele comunitare, de nevoile educaționale, psihologice și sociale ale elevilor, de particularitățile epistemologice, metodologice și praxiologice ale fiecărei discipline de învățământ etc.

Aici se clarifică și noțiunile de modern și performanță. A fi *modern*, susține L. Vlăsceanu, înseamnă a fi ancorat în prezent, a fi sau a deveni contemporan cu propriul timp; chiar mai mult, a te înscrie pe o traiectorie ce rezzonează cu viitorul sau îndrăznește să aducă viitorul în prezent pentru a-l configura cât mai repede [Apud 6]. M. Zlate [129] menționează că *performanța nu este definită de acțiunea în sine, ci de procesele de judecată și valoare, și doar acțiunile care pot fi măsurate sunt considerate ca fiind performanță*. Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit *managementul metodic modern (MMM) drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii*.

Capitolul 2. Demersul regularității managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar vizează reperele teoretico-praxiologice ale cercetării prin analiza atributelor managementului metodic, descrierea legitimării metodice cadrelor didactice și a condiționării sociale a managementului metodic modern.

S-a întemeiat faptul că, în sens larg, *activitatea metodică*, la fel ca și managementul metodic, are în vedere cercetarea și monitorizarea acțiunilor profesorului care realizează activități pedagogice, aflate în raporturi directe și indirecte cu activitățile educaționale, organizate și planificate în cadrul procesului de învățământ.

Specificând funcțiile managementului metodic, s-a proiectat ideea că îndeplinirea funcției generale a managementului metodic modern este realizată prin *acțiunile manageriale de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică / formare continuă a profesorilor* de diferite specialități. Cele două dimensiuni ale funcției fundamentale – cercetarea și perfecționarea pedagogică – sunt implicate, în mod special, în activitatea de instruire școlară (formală), dar și extrașcolară (nonformală), susținută curricular și managerial prin acțiunile eficiente de *predare-*

învățare-evaluare). Aceste două dimensiuni, care fixează cadrul în care este îndeplinită *funcția generală fundamentală a activității metodice* – *funcția de reglare-autoreglare* a procesului de învățământ, organizat, planificat și implementat prin activități de instruire, în context formal și nonformal – pot fi abordate special ca *funcții principale ale activității metodice*: funcția de cercetare pedagogică; funcția de perfecționare pedagogică. Alt criteriu definește conceptul operațional care permite definirea managementului metodic modern, la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice, instituționalizată* în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global (funcția fundamentală și funcțiile principale ale *managementului metodic*) care sunt îndeplinite, în mod obiectiv, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ.

Prin interpretarea analitică s-a dedus faptul că, *din punct de vedere calitativ*, managementul metodic devine *instrument strategic* în asigurarea managementului calității, care completează managementul unei instituții de învățământ axată pe asigurarea calității, așa cum este *instituția școlară care învață* permanent prin cercetări științifico-metodologie și prin ameliorarea continuă a *educației /instruirii /curriculumului*, a procesului didactic de predare-învățare-evaluare, dar și a activității managerial-administrative, reglementată de o logică organizațională. *Calitatea MMM* în evoluție permanentă în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional. Acest proces tranzitoriu, prelungit până în prezent, consemnează necesitatea proiectării și implementării activității metodice pe baza unei paradigme a educației care pune accent pe schimbarea managerială.

Prin tratarea specificului societății contemporane, care, odată cu răspândirea computerelor și revoluțiile sociale și tehnologice la toate nivelurile, și-a modificat radical structurile, s-a mers pe ideea că sistemul de învățământ solicită prezența unui manager al viitorului, în stare să colaboreze cu toți actorii educației implicați în îndeplinirea misiunii școlii (la nivel local, teritorial, național etc.). Ca proiectant și realizator al unor activități metodice menite să regleze-autoregleze permanent procesul didactic, el trebuie să posede următoarele calități: *putere de convingere* bazată pe *capacitatea* de a dezbate rațional păreri diferite; *elocință* și *comunicativitate*; *intuiția timpului* potrivit pentru aparițiile publice. Au fost trecute în revistă unele *caracteristici fundamentale* ale organizației viitorului: marea flexibilitate, angajament față de om, competențe de bază puternice, înclinație spre diversitate etc. Aceste *caracteristici fundamentale*, care reprezintă, de fapt, obiectivele strategice ale organizației viitorului, nu pot realizate fără *acțiunile eficiente ale unui*

lider care anticipează *calitățile managerului viitorului* care trebuie să fie în același timp o persoană activă.

În cadrul *organizației școlare care învață*, managerul viitorului este cel care își asumă, la nivel de vârf (directori), intermediar (lideri ai comisiilor /catedrelor metodice) și de bază (profesori-diriginți, profesori de diferite specialități), *obiectivele și acțiunile strategice* tipice activităților metodice: cercetarea și perfecționarea pedagogică. În acest fel el contribuie decisiv la afirmarea socială a școlii ca *organizație sănătoasă* care se definește ea însăși ca un sistem care are misiunea de a descoperi nevoile și materiile prime prelucrate pedagogic și a le transforma în bunuri și servicii.

Reieșind din ideea de *infomanager* a lui J.-C. Cohen [132], a fost conceptualizată ideea de ***metmanager*** pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele), care poate valorifica optim funcțiile manageriale, prin eficientizarea permanentă a acțiunilor de cercetare și perfecționare pedagogică, care își propune ca obiectiv strategic conducerea managerială a informațiilor metodice, realizată în mod special prin intermediul activităților metodice.

În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, au fost elaborate *Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar (Figura 2.1.)* și *Tehnologia PAM de formare a metmanagerului* (Tabelul 2.3.).

În **Capitolul 3. Demersul praxiologic de valorificare a managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar** este tratată problematica experimentului pedagogic, cu scopul de a clarifica cum instrumentarul de formare elaborate revigorează activitatea de formare a masteranzilor (cadre didactice). În vederea realizării scopului experimentului de formare, care a vizat implementarea *Tehnologiei PAM* de formare a metmanagerului școlar axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar, au fost valorificate diverse activități preexperimentale, experimentale propriu-zise și postexperimentale. Prin probe de constatare s-a dedus necesitatea antrenării subiecților experimentali în probe de examinare, analiză, interpretare, creare, transformare, schimbare, valorizare etc. În perspectiva consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, care a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității instituției în diverse aspecte, a fost definită eficientizarea drept o caracteristică a unei entități de a produce efectul dorit sau a unei activități *de a ajunge la rezultate utile sau bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. La structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă

că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. În vederea efectului dorit se impune necesitatea unor acțiuni de siguranță (verificarea, calcularea, ordonarea, certitudinea etc.). Aceasta presupune gândirea logică a acțiunii devenită efort și pregătită pentru a deveni un efect. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. De asemenea, un rol anume îl are faptul că efectele nu pot fi descoperite prin rațiune (pot fi doar presupuse), ci pot fi descoperite prin experiență, prin praxis. În acest context de referință, ***Matricea de identitate*** elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă *instrumentul metodologic* în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern, ca un energizant al funcțiilor managementului educațional și, în special, a funcției manageriale de proiectare a activității instituției, ca factor inițial (cauză inițială).

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr semnificativ. Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, s-a plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea și caracterul strategic* ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ de ameliorare*, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială. În sprijinul acestei afirmații, trebuie să subliniem că competența managerială presupune și un angajament personal, semnificând funcții manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităților umane și o conducere personală prin competențe complexe.

1. BAZELE EPISTEMOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL

1.1. Delimitări conceptuale: management /management educațional

În contextul actual al cercetărilor științifice, semantica generală ca, de altfel, și semnificația pedagogică, vizualizează *managementul* ca pe o activitate de *conducere eficientă* necesară în societate postmodernă contemporană în diverse domenii: cultural, economic, pedagogic, artistic etc. Această activitate este concepută și realizată în diferite modalități, argumentate teoretic și susținute metodologic și praxiologic, în funcție de condițiile specifice existente la moment.

Inițial, după cum susține F. Taylor., *managementul* a avut în vedere *conducerea eficientă a producției industriale moderne*, realizată prin valorificarea optimă a resurselor economice existente în fiecare întreprindere [143, p. 6]. Este cunoscut faptul că managementul ca *știință* se dezvoltă la începutul secolului XX, prin lucrările a doi autori vestiți: H. Fayol și F. Taylor

Anume acești autori au elaborat *teoriile clasice* ale organizării conducerii economice în societatea industrializată timpurie. *Managementul* este definit în corelare cu mai multe funcții care subliniază capacitatea administrativă a conducătorilor de *a prevedea și a planifica, a organiza, a conduce, a coordona și a controla* [Ibidem, p. 6].

Trebuie să precizăm că, la nivelul de dezvoltare socială de la începutul secolului XX, acești autori au promovat *managementul administrativ*, care, reieșind chiar din determinativul respectiv, au ca specific faptul de a pune accent pe respectarea unor reguli raționale *birocratice*, tratate, în fapt, ca *principii* ale eficienței economice, aplicabile în context relativ stabil din societatea industrializată, bazată prioritar pe *mecanizarea muncii*. La acest nivel se mai aplică, până în prezent, noțiunea de *management birocratic*.

Referindu-se la perioada interbelică, V. Cojocaru menționează că *managementul economic* a evoluat prin contribuția mai multor *școli de gândire* [18] a) *tradițională* centrată doar asupra realizării unei producții eficiente; b) *behavioristă*, centrată asupra comportamentului actorilor sociali, integrați în producția industrială; c) *cantitativă*, centrată asupra studiilor matematice și statistice aplicate în analiza economiei; d) *calitativă*, centrată asupra studiului psihologic și sociologic al relațiilor umane; e) *sistemică*, centrată asupra legăturilor existente între dimensiunea economică – psihologică – sociologică a producției, necesare pentru luarea unor *decizii eficiente* la nivelul organizației cu funcție *productivă* abordată global.

Trebuie spus că atestăm în analizele teoretice mai multe asumții de punere în corespondență a managementului din sfera economică în cea pedagogică, nepierzând din vedere

transformarea acestuia ce rezultă din această nouă ipostază. Astfel se vizează o serie complexă de conexiuni care surprind mobilitatea unor semnificații aflate în desfășurare.

De exemplu, *managementul ca teorie a conducerii sociale eficiente* a fost dezvoltat prin contribuția sociologiei și a psihologiei sociale. La acest nivel, afirmă M. Mocanu și C. Schuster , putem aminti teoria socială a organizației birocratice raționale [87]. De asemenea, putem vorbi de teoria valorificării psiho-sociale a resurselor socio-umane, conform lui Senge P. și coautorii [107], teoria organizațiilor sociale complexe etc.

În context pedagogic este important să amintim și de evoluția școlii behavioriste în societatea modernă, care a dus la afirmarea conceptului ce definește managementul comportamentului uman care deschide, în viziunea lui N. Oprescu , calea spre succes prin optimizarea deciziilor pe baza analizei raporturilor dintre *variabilele individuale* (psihologice) – *culturale* (socio-educative) – *situaționale* (contextuale, externe și interne) [93].

Principala trăsătură pe care o putem pune pe seama cunoașterii actuale este progresul de legitimare a managementului într-o viziune cât de cât unificabilă, ca o contrapondere a funcției de conducere. Această configurație de definire, în care coexistă diverse accepțiuni conceptuale, fiecare cu semnele sale specifice, presupune o gestionare eficientă a elementelor ce alcătuiesc managementul ca atare.

În acest context de referință, putem evidenția și tendința postmodernă de abordare calitativă a conducerii eficiente prin apelul la psihologia managerială, expresie a unei *culturi sociale superioare*, după cum susține E. Păun, care valorifică și îmbină optim resursele comportamentale care susțin *competența: economică – sociologică – psihologică – psihosocială – pedagogică* [99].

O evidențiere a *evoluțiilor în managementul contemporan* o face S. Cristea, punând în lumină un șir de tendințe, confirmate în timp, semnificative și pentru *creșterea calității activităților metodice* necesare în cadrul instituțiilor școlare, dezvoltate în contextul actual al sistemului și al procesului de învățământ. Autorul vorbește de abordarea *intradisciplinară* (în interiorul pedagogiei – *managementul organizației școlare* ca parte a *teoriei generale a educației*), *interdisciplinară* (pedagogie – management) – *pluridisciplinară* (pedagogie – management / psihologie, sociologie, psihologie socială etc.), *transdisciplinară* (conducerea managerială a educației/instruirii/proiectării curriculare, în cadrul sistemului și al procesului de învățământ) a conducerii instituției școlare la nivel de organizație de tip postindustrial, afirmată în contextul cultural deschis al societății postmoderne, informaționale, bazată pe cunoaștere [27, pp. 20-21].

Problema care trebuie explicată, în viziunea lui S. Cristea , vizează în mod evident accentuarea *caracterului anticipativ* al conducerii care devine *o conducere strategică și inovatoare*, ce își propune, prin *tematica metodică* abordată, asumarea unor *obiective* cu mize pe

termen mediu și lung, realizabile în condiții de creativitate socio-pedagogică superioară, necesară pentru depășirea critică și calitativă a situației existente, a succesului atins la un anumit moment dat [Ibidem].

În felul acesta, raliindu-ne opiniilor lui S. Cristea., putem conchide că definirea conceptului de management din perspectivă pedagogică poate fi realizată pe baza următoarelor *repere de analiză* și operare complementare, care au în vedere semnificațiile sociale generale și cele specific pedagogice ale managementului ca activitate de conducere eficientă, afirmată în actualitate în diverse sectoare ale societății. Primul reper vizează raportarea conceptului de management educațional la *semnificațiile generale ale managementului*, înregistrate în alte domenii sociale, în economie, în sistemul social global (studiat de sociologie), în psihologia socială.

Al doilea se referă la faptul că trebuie realizată o delimitare clară a conceptului de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional* (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de celelalte tipuri de management social (economic, sociologic, psihosocial etc.).

Prin prisma acestor considerații, *managementul pedagogic /educației* sau *managementul educațional* definește activitatea de conducere eficientă a educației și a instruirii în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției ca principală formă concretă de organizare a instruirii în contextul procesului de învățământ etc. O astfel de delimitare, care nu este întotdeauna clarificată și asumată în literatura de specialitate ne poate conduce la adoptarea formulei generice de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional*.

După cum afirmă M. Anghel și coautorii, această *știință a educației* are ca obiect de studiu specific conducerea formală a unei organizații /instituții sau a unei /unor părți din aceasta. Metodologia de cercetare specifică, promovată la nivel de *management educațional*, are în vedere coordonarea activității indivizilor și grupurilor umane pentru îndeplinirea *obiectivelor* organizației /instituției sau ale subcomponentelor respective, raportate la finalitățile sistemului și ale procesului de învățământ [3, p. 699].

În acest context, observăm că accentul cade pe o conducere formală a instituției, însă sensul conferit cuvântului *formal* este mai larg, încercându-se o stabilire, dintr-o perspectivă educațională, a unei varietăți generalizatoare de semnificații, ca expresie a unei organizări logice.

Este evident că *managementul educațional* preia o serie de semnificații ale conceptului, elaborate și dezvoltate de alte științe socio-umane, valorificate la diferite niveluri de referință, în economie, sociologie, psihologie socială.

Ca atare, conceptul este supus unor largi transformări, neavând doar o simplă etichetă, ci începe să fie folosit în sensul de însumare a unor tendințe mai generale. Dacă încercăm o precizare a sensului acestei noțiuni, atunci putem semnală următoarele accepțiuni.

În *economie*, afirmă S. Cristea, managementul vizează activitatea de conducere și valorificare deplină a resurselor *economice*, proprii unei unități de producție (agrară, industrială, postindustrială etc.). În *sociologie*, managementul vizează activitatea de conducere a unei organizații înțeleasă ca sistem global, dezvoltat în cadrul unor raporturi determinate la nivel macrostructural și microstructural. În *politologie*, managementul vizează *știința și arta* conducerii unei organizații prin valorificarea deplină a intereselor tuturor membrilor acesteia. În *psihologia socială*, managementul vizează *conducerea optimă a comportamentelor umane* prin valorificarea tuturor resurselor cognitive, afective, motivaționale etc. ale membrilor organizației, abordate individual și în context de grup [27, p. 23-24].

În această ordine de idei, *managementul educațional* se raportează la activitatea de conducere calitativă a instituțiilor care au funcții formative generale, în cadrul procesului de învățământ. Managementul educațional este confirmat la nivelul de conducere generală, strategică, eficientă, optimă, fiecare dintre ele având anumite elemente distinctive.

Dacă ne referim la specificul fiecărui tip de conducere, putem, de exemplu, stabili că o *conducere eficientă* se axează pe valorificarea unor resurse pedagogice existente în instituția de învățământ, în cazul dat, preuniversitar, adaptându-le la cerințele sistemului sau ale procesului educațional. Aceste resurse pedagogice sunt, la rândul lor, de tip informațional, didactice, materiale, umane și financiare. Managementul educațional valorifică, în acest caz, cerințele promovate de *managementul economic*. Raportarea psihologică și sociologică la totalul resurselor pedagogice și la calitatea acestora, la condițiile create în instituția de învățământ, la clasă sau alte forme de activitate, constituie *conducerea optimă*. Tot aici se includ și activitățile metodice, de perfecționare și cercetare metodologică operațională. Managementul educațional valorifică, în acest caz, cerințele promovate de *managementul psihologic* sau psiho-social și *sociologic*, adaptate la specificul instituției de învățământ preuniversitar. Conducerea generală promovează asigurarea interdependenței funcționale existentă între toate componentele instituției în context macrostructural (sistem social – sistem de educație – sistem de învățământ) și microstructural (proces de învățământ – școală – comisii / catedre metodice – elevi – reprezentanți ai comunității educaționale locale etc). La acest nivel, *managementul educațional* se axează pe cerințele promovate de *managementul sociologic*, adaptate la specificul procesului de învățământ.

Raportarea la interesele generale, de grup și individuale, ale tuturor actorilor educației, văzute din perspectiva dezvoltării optime a instituției de învățământ pe termen mediu sau lung, în

contexte sociale deschise, constituie *conducerea strategică*. În acest tip de conducere *managementul educațional* valorifică cerințele promovate de *managementul politologic (politic)*, adaptate la specificul procesului de învățământ, care se axează pe o misiune pe termen lung, determinată de funcția de formare și dezvoltare a elevilor în vederea integrării lor optime într-o nouă treaptă școlară, ulterior în viața socială – comunitară, profesională, culturală etc. Iar *conducerea inovatoare* implică raportarea la resursele *creativității* manifeste în cadrul oricărei instituții activate la nivelul unor grupe de cercetare operațională metodică și metodologică, realizată de comisiile și catedrele metodice, la nivel local, dar și teritorial și național, cu deschideri multiple și spre proiecte internaționale. La acest nivel *managementul educațional* valorifică cerințele promovate de *managementul psihosocial*, adaptate la specificul procesului de învățământ.

O astfel de abordare multinivelară, complexă și deschisă, *interdisciplinar, pluridisciplinar* și *transdisciplinar*, conferă *managementului educației* un loc și un statut special în sistemul actual al *științelor educației*.

Poziția *managementului educației* este situată în zona *științelor educației* cu caracter *aplicativ* care au ca obiect de studiu *conducerea eficientă a sistemului de învățământ* în ansamblul său și a instituțiilor sale reprezentative (instituțiile de învățământ preuniversitar), dar și a activităților pedagogice (de cercetare, de educație, de formare profesională, de instruire, de proiectare curriculară, didactică, educativă, ludică, *metodică*; școlară, extrașcolară etc.), concepute și realizate în cadrul procesului de învățământ în context deschis [131, p. 223-232].

Conceptul pedagogic de management educațional poate fi definit pe baza următoarelor criterii epistemologice: *Sfera de referință; Funcțiile generale îndeplinite; Structura de bază corespunzătoare funcțiilor generale îndeplinite.*

Sfera de referință a conceptului de management educațional este extinsă la scara conducerii întregului sistem și proces de învățământ. În această perspectivă, în condiții de cercetare *intradisciplinară*, din trunchiul comun al *managementului educației* s-au dezvoltat și se dezvoltă în continuare și alte științe ale educației cu caracter aplicativ: *managementul organizației școlare, managementul clasei de elevi, managementul proiectelor educative, managementul lecției* etc. Toate aceste *științe ale educației* pot contribui la analiza problematicei cercetate, cu referință specială la rolul îndeplinit de *managementul metodic modern* în eficientizarea activității instituției de învățământ școlar, preuniversitar. Această problematică este orientată axiologic și praxiologic spre *managementul activităților metodice în cadrul organizației școlare, în contextul procesului de învățământ.*

Conceptul de *management al educației* definește o zonă de investigație situată dincolo de *conducerea administrativă a școlii*, predominantă în sistemele tradiționale de învățământ, puternic

influențate de modelul *birocratic* și de *dirijismul* promovat în politica educației, în diferite perioade, etape sau momente ale istoriei. În acest caz conducerea este centrată prioritar asupra problemelor administrativ-birocratice, punctuale, ierarhizate formal, cu impact imediat, abordate mai mult prin tehnici de control sau de evaluare cantitativă, constatativă sau de reglementare centralizată [3, p. 89]; *managerii* care iau decizii importante sunt situați doar la nivelul de vârf al sistemului sau al organizației care reglează circuitele de conexiune inversă necesare pentru reglarea-autoreglarea permanentă a oricărei activități care nu poate eficientă și perfectibilă în *context închis*, ci doar în *context deschis*.

În sistemele *moderne* și *postmoderne* (*contemporane*) de învățământ sfera de referință a conceptului de management este extinsă la nivel de:

- *Model de conducere managerială* (eficientă prin valorificarea globală, optimă, strategică, inovatoare a resurselor pedagogice din cadrul unei organizații / instituții pedagogice);
- *Tipuri de manageri* necesari la diverse niveluri ale sistemului și ale procesului de învățământ, în organizarea, planificarea, coordonarea și realizarea activităților pedagogice (educațional, de ghidaj metodic etc.);
- *Tip de activitate de conducere* (eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare) afirmată în raport de *cerințele generale* (culturale, economice, civice, comunitare etc.) ale societății informaționale, bazată pe cunoaștere și *specifice*, ale paradigmei *curriculare* (care solicită proiectarea educațională la nivel deschis).

Modelul de conducere managerială eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare – implică realizarea unor circuite permanente de *feedback extern și intern*, pe verticala, dar și pe orizontala procesului de învățământ. Ele asigură organizarea, planificarea, coordonarea și realizarea optimă a activităților specific pedagogice, necesare în cadrul sistemului de învățământ, abordate global, strategic și inovator, în raport de resursele pedagogice existente, care trebuie valorificate nu doar pe termen scurt, ci mai ales mediu și lung. La acest nivel, *conducerea managerială* vizează toate activitățile pedagogice importante – vezi activitățile de cercetare pedagogică fundamentală și operațională; activitățile de educație formală și nonformală, activitățile de formare profesională inițială și continuă; activitățile de instruire formală și nonformală, **activitățile metodice** (cu scop de *formare continuă* și de *cultivare a creativității pedagogice*); activitățile de proiectare curriculară a conținuturilor procesului de învățământ; activitățile didactice centrate pe acțiunile de predare-învățare-evaluare, activitățile școlare și extrașcolare; activitățile de administrație școlară, activitățile care implică servicii sociale etc. [27, pp. 40-43].

Tipurile de manageri școlari, necesare în cadrul procesului de învățământ, sunt determinate de *cerințele funcționale* impuse de modelul de conducere managerială, prezentat anterior. În această perspectivă sunt considerați *manageri școlari* nu numai managerii care îndeplinesc funcții de decizie la nivelurile superioare și intermediare ale sistemului și ale procesului de învățământ: miniștrii învățământului; inspectorii școlari, din minister și din inspectoratele școlare /direcțiile de învățământ – teritoriale; directorii generali și adjuncți care conduc instituțiile școlare (particulare și publice, la nivel de învățământ preșcolar, primar, secundar /gimnazial, liceal; universitar). În viziune managerială globală și deschisă, funcția de manager școlar este asumată de toate persoanele implicate în luarea de decizii *optime* în cadrul instituției școlare la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ, care asigură trecerea de la conducerea birocratică ierarhică, impersonală, la conducerea *în rețea*, participativă eficientă pe verticala, dar mai ales pe orizontala sistemului și a procesului de învățământ [Ibidem, pp. 24, 25].

În acest context, atributul comun managerilor școlari este fixat la nivelul calității de pedagogice de *profesor*. Astfel, putem identifica mai multe *tipuri de manager școlar*: profesor de specialitate – manager școlar, conductor al activității didactice; specialist în educație realizată prin matematică, limba română, istorie etc.; profesor diriginte – manager școlar, conducător al activității de educație realizată în cadrul unei clase de elevi pe parcursul unei trepte de învățământ, ca lider formal, dar și coordonator al colectivului didactic al clasei și al relațiilor de *parteneriat* cu alți actori sociali (familia, comunitatea locală, agenți economici etc.); profesor consilier – *manager școlar* care coordonează activitatea de asistență psihologică, pedagogică și socială a elevilor, profesorilor și părinților la nivelul unei organizații / instituții școlare sau / și în rețea intrașcolară și interșcolară; **profesor metodist** – *manager școlar* responsabil al comisiei / catedrei metodice, la nivel școlar, intrașcolar sau interșcolar la o anumită disciplină de învățământ, arie curriculară sau tip de activitate (vezi comisia metodică a educatoarelor, învățătorilor, profesorilor diriginți etc.); profesor director (general; adjunct) – *manager școlar* coordonator al activităților pedagogice realizate în cadrul instituției /organizate școlare la nivel general și specific (organizarea resurselor pedagogice, planificarea curriculară a activităților pe catedre /comisii metodice; îndrumarea și motivarea instruirii în cadrul procesului de învățământ; reglarea-autoreglarea permanentă a activităților realizate prin acțiuni metodice de cercetare și perfecționare). *profesor – director* Casa Corpului Didactic, *manager școlar* al unei instituții a inspectoratului școlar teritorial / direcției teritoriale de învățământ, specializată în activități metodice cu scop de cercetare și de perfecționare, realizate la nivel interșcolar, în rețea teritorială (municipală, națională, internațională); *profesor – inspector* școlar la nivel teritorial (inspectorat școlar /direcție generală

a învățământului) și național (ministerul învățământului); *manager școlar* care evaluează, coordonează și îndrumă *metodic* activitățile pedagogice proiectate *curricular* în raport de funcțiile manageriale îndeplinite (de organizare și valorificare a resurselor pedagogice existente sau disponibile, de planificare, de implementare a planificării și de reglare-autoreglare prin *acțiuni metodice* de cercetare și de perfecționare a muncii didactice și extradidactice, realizate în condiții interne și externe, în context *formal* și *nonformal*, prin parteneriat etc.); profesor cercetător – *manager școlar*, conducător al activității de cercetare pedagogică realizată la nivel național (Institutul de Științe ale Educației) și teritorial (prin filierele Institutului de Științe ale Educației) [Ibidem, pp. 46, 47].

Trebuie să subliniem faptul că toți acești *manageri școlari* implicați în conducerea managerială, la diferite niveluri ale procesului de învățământ, au contribuții pedagogice și sociale importante, angajate și vizibile, în mod direct și indirect, în zona ***managementului metodic modern*** care susține *eficientizarea activității instituției școlare*.

Cercetătorul Cristea S. pune în evidență mai multe trăsături specifice conducerii manageriale, sugerând că, inevitabil, consensul în acest domeniu duce la amplificarea comprehensivă și, în cele din urmă, la o formă general acceptabilă, caracterizată prin acord.

Astfel, în opinia cercetătorului, la care aderăm totalmente, *activitatea de conducere managerială* se caracterizează prin capacitatea de abordare eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare a instituției școlare, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. În esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a tuturor *resurselor pedagogice* (informaționale, umane, didactico-materiale, financiare) existente sau disponibile la nivelul lecției, comisiei /catedrei metodice, *școlii* ca organizație, comunității educaționale locale, inspectoratului școlar teritorial /direcției teritoriale de învățământ, instituțiilor specializate în educație /instruire nonformală, departamentelor din ministerul învățământului, institutului de cercetări pedagogice /de științele educației etc.) [Ibidem, pp. 33, 34].

Activitatea de conducere managerială este determinată la nivel: *social*, de *cerințele generale* (culturale, economice, civice, comunitare etc.) ale societății informaționale, bazată pe cunoaștere, afirmate global în ultimele decenii; *pedagogic*, de *cerințele specifice*, ale paradigmei *curriculare*, care solicită proiectarea educației și a instruirii la nivel global (finalități /obiective /competențe – conținuturi – metode – evaluare; predare-învățare-evaluare) și deschis (forme de organizare impuse de societate sau inițiate de profesor, resurse pedagogice disponibile, condiții concrete existente; climat psihosocial extern și intern, stiluri de conducere și de instruire promovate de societate și de comunitatea educațională etc.) [Ibidem, pp.34-36].

Conducerea managerială a instituției școlare, concepută ca activitate de conducere eficientă – globală, optimă, strategică – poate fi realizată *efectiv* doar în măsura în care *managerul școlar*, inclusiv cel implicat în zona *managementului metodic*, se bazează pe un șir de *acțiuni manageriale*, plasate în interdependență permanentă.

Printre aceste acțiuni manageriale Cristea S. sugerează și următoarele, care corespund unor poziționări pedagogice clare, vizând o serie complexă de conexiuni, la diverse niveluri:

- *informarea managerială* necesară pentru cunoașterea situației reale a instituției școlare condusă (resurse existente, condiții concrete, calitatea actorilor educației, a comunității, a climatului psihosocial etc.); implică stocarea cantitativă și prelucrarea calitativă a informațiilor obținute prin diferite metode statistice, de analiză-sinteză, de cercetare a documentelor, de observare etc.);
- *evaluarea managerială* intermediară necesară pentru stabilirea unei diagnoze a situației reale existente în vederea luării unei decizii finale optime; implică evaluarea: *cantitativă*, bazată pe operații de *control*, care asigură *măsurarea* rezultatelor activității, prin probe adecvate, raportate la ceea ce s-a obținut în prezent; fără referințe la evoluțiile posibile, viitoare, imediate și pe termen mediu și lung și *calitativă*, bazată pe operații care asigură *aprecierea* globală și prognostică a rezultatelor activității și a perspectivelor de evoluție a activității în cadrul instituțiilor școlare respective, *funcțională* în contextul sistemului și al procesului de învățământ;
- *evaluarea managerială finală*, necesară pentru a lua *decizia optimă*, bazată pe prelucrarea *pedagogică* a operațiilor realizate anterior (cantitative / constatative – calitative / prognostice), *decizie optimă* în măsura în care ea anticipează *corectarea / ameliorarea / perfecționarea / ajustarea structurală / restructurarea* activității instituției școlare în contextul global al sistemului și al procesului de învățământ;
- *comunicarea managerială a deciziei finale optime* argumentată pedagogic și însoțită de îndrumări *metodice* (de corectare, completare, perfecționare, ajustare structurală, restructurare etc.) necesare pentru susținerea caracterului său prognostic pozitiv, care anticipează îmbunătățirea situației existente, depășirea și orientarea ei în sens calitativ superior [Ibidem, pp. 26-27].

Așadar, la acest prim nivel de definire a *managementul educațional*, am evidențiat sfera de referință extinsă a acestui concept pedagogic fundamental care are în vedere conducerea eficientă – globală, optimă, strategică, inovatoare – a tuturor activităților pedagogice, organizate, planificate, coordonate *metodic* și perfecționate *continuu* în contextul procesului de învățământ,

cu participarea mai multor manageri școlari, implicați în luarea *deciziilor optime* concordante cu situația existentă, *decizii cu valoare prognostică pozitivă* la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ.

Tipul de *activitate de conducere managerială*, poate fi definit la nivel de *concept pedagogic fundamental*, prin evidențierea *funcțiilor sale generale* care determină *structurile de bază* necesare pentru *conducerea eficientă* a sistemului și a procesului de învățământ, la toate nivelurile acestora, a *școlii ca instituție modernă*, în toate sectoarele și departamentele acesteia.

1.2. Funcțiile manageriale: aspecte teoretice

Funcțiile generale îndeplinite la nivel de management educațional sunt determinate de *caracteristicile conducerii eficiente*, bazată pe decizii optime care au în vedere evoluția pozitivă, calitativă, durabilă, a instituției școlare, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. În raport de *sfera de reprezentare extinsă a managementului educațional*, analizată pe larg anterior, identificăm o *funcție fundamentală* de maximă generalitate și o categorie de trei *funcții generale principale* care au în vedere *conducerea eficientă* a sistemului și a procesului de învățământ, în special la nivel de instituție școlară care își desfășoară activitatea în învățământul preuniversitar [27, pp. 28,29].

Trebuie să specificăm că funcția fundamentală, de maximă generalitate, este implicată în definirea activității de conducere managerială a procesului de învățământ, în general, a instituției școlare, în mod special. Ea are în vedere *conducerea eficientă* pe baza *valorificării globale, optime, strategice, inovatoare a resurselor pedagogice* de toate categoriile disponibile la un moment dat, în timp rezonabil –calculat *logic, rațional* – în cadrul instituției școlare în contextul deschis al sistemului și a procesului de învățământ.

Această *funcție fundamentală*, de maximă generalitate, implică **decizia** ca *acțiune managerială* cu valoare *prognostică*, proprie conducerii eficiente, care susține efectiv și realizarea celorlalte *funcții principale conducerii manageriale*: funcția de *organizare* a resurselor pedagogice disponibile la moment; funcția de *planificare* a activităților specific pedagogice necesare; funcția de *evaluare și coordonare calitativă (metodică)* a activităților specific pedagogice planificate; funcția de *reglare-autoreglare* a activităților specific pedagogice, planificate și implementate la nivelul sistemului și al procesului de învățământ (realizată prin *activități metodice* de cercetare operațională și de perfecționare pedagogică).

La acest nivel de definire a managementului educațional ne concentrăm asupra celor mai importante funcții care au în vedere conducerea eficientă a instituției de învățământ preuniversitar.

După cum am menționat anterior, în cazul *managementului educațional* modalitatea de conducere vizată, *conducerea eficientă*, este centrată asupra capacității sale de abordare *globală* (în ansamblul său), *optimă* (în raport de calitatea resurselor pedagogice și a condițiilor psiho-sociale și materiale existente) *strategică* (angajată pe un spațiu larg și pe un termen de timp mediu și lung), *inovatoare* (care urmărește întotdeauna depășirea stării actuale și atingerea unui stadiu de evoluție nou, superior calitativ). În această perspectivă, *decizia managerială* nu este tratată separat ca funcție distinctă, așa cu apare ea în alte lucrări de management. În acest sens, abordăm *decizia* ca pe o *acțiune managerială fundamentală*, care susține efectiv realizarea tuturor funcțiilor generale ale activității de conducere managerială a instituției școlare, cu referințe speciale în învățământul preuniversitar.

Dacă ne referim la *funcțiile manageriale principale* implicate în *economie*, J.M. Choffray constată că acestea alcătuiesc o secvență managerială de bază, definită în termeni de *planificare – organizare – implementare – control*. Ele susțin procesul de management, dezvoltat la nivel de *conducere eficientă* bazată pe *planificare – organizare – implementare – control*, dinamizată, din interior, prin două acțiuni manageriale principale: *decizia* (eficientă care permite rezolvarea problemei) și *comunicarea rezultatelor* în vederea reglării-autoreglării activității pe termen scurt, mediu și lung [16, pp. 14-15].

Instituția școlară valorifică procesul de management promovat în zona producției economice, operând două ajustări structurale importante:

- a) prioritatea acordată funcției de organizare a resurselor pedagogice, premisă a unei planificări eficiente;
- b) tratarea controlului ca operație integrată în *evaluarea calitativă* și *îndrumarea metodică* a activității, în contextul implementării planificării, în context deschis; *controlul cantitativ* este implicat *calitativ* (la nivel de evaluare și de îndrumare metodică), în toate funcțiile manageriale, inclusiv în cadrul funcției de reglare-autoreglare a activității, realizată prin implementarea planificării în context deschis, ceea ce solicită *acțiuni metodice* permanente de cercetare și perfecționare [27, pp. 28-29].

În această perspectivă, în cadrul instituției școlare funcțiile principale care susțin *secvența managerială de bază* sunt reconstituite și rearticulate la nivel de:

- a) organizare a resurselor pedagogice existente;
- b) planificarea a activităților specific pedagogice (inclusiv a activităților metodice);
- c) evaluare și coordonare / îndrumare calitativă (metodică) a activității de referință (angajată prin implementarea planificării);

- d) reglare-autoreglare a activității realizată în context deschis prin decizii optime care vizează cercetarea și perfecționarea continuă a acesteia (realizată la nivel de evaluare continuă cu scop de reglare-autoreglare permanentă prin activități metodice de cercetare și de perfecționare) [Ibidem, pp. 28-29].

Problema relației dintre *funcțiile generale ale managementului educațional* și *structurile* necesare pentru conducerea eficientă a sistemului și a procesului de învățământ la toate nivelurile acestora, trebuie rezolvată în zona politicii educației. Rezolvarea sa implică respectarea unui *principiu general de conducere managerială* a sistemelor moderne și postmoderne (contemporane) de învățământ, exprimat cu claritate sociologul educației Ph. H. Coombs care afirma că „*Structurile de conducere trebuie să corespundă întotdeauna funcțiilor conducerii*”. Altfel, criza a educației este prelungită ca urmare a birocratizării sistemului de conducere a școlii. De aceea, în orice context pedagogic, trebuie confirmată – la nivel normativ, juridic și politic – „prioritatea *funcțiilor* în raport cu structurile de conducere [133, p. 259].

În ceea ce ne privește, putem afirma că este necesară stabilirea unor *concordanțe pedagogice* optime între: **funcțiile manageriale** (*funcția fundamentală* – de conducere eficientă prin decizii globale, optime, strategice, inovatoare – și cele patru *funcții manageriale*: planificarea, organizarea, evaluarea și coordonarea calitativă metodică, reglarea-autoreglarea (prin activitățile metodice de cercetare și perfecționare pedagogică) și **structurile de conducere managerială**, care trebuie activate în cadrul sistemului și al procesului de învățământ, la toate nivelurile și treptele acestora.

Funcția managerială fundamentală, de *maximă generalitate*, este cea care vizează *conducerea eficientă a activității* la nivel de minister al învățământului (departament al învățământului preuniversitar), inspectorat școlar teritorial (direcție generală teritorială a învățământului), școală ca organizație / instituție de învățământ preuniversitar).

Realizarea acestei funcții manageriale fundamentale, implică *structuri instituționale* corespunzătoare, care coordonează activitatea de conducere la nivel *global*, prin decizii *optime*, *strategice*, *inovatoare*. Aceste structuri sunt reprezentate la nivel de management de vârf (*top management*) care asigură managementul învățământului preuniversitar; inspectorul școlar general (directorul general al direcției teritoriale de învățământ), directorul coordonator (directorul general, directorul prim) al organizației /instituției școlare preuniversitare.

Funcția managerială de planificare a activităților specific pedagogice la nivelul sistemului și al procesului de învățământ implică, în opinia lui S. Cristea , activarea unor structuri instituționale corespunzătoare la nivel de: a) minister (direcția de planificare a activităților de educație formală și nonformală, la nivel național și teritorial, prin valorificarea strategică,

inovatoare, a resurselor pedagogice, în special a celor informaționale și umane); b) inspectorat școlar (inspecția generală, teritorială și de personal, cu scop de planificare optimă, strategică, a resurselor pedagogice); c) instituție școlară (director adjunct responsabil cu organizarea și valorificarea optimă a resurselor pedagogice, în special a celor informaționale și umane, în context deschis, inclusiv în condiții de parteneriate de tip consensual, cu diferiți agenți sau actori sociali) [27, pp.46-47].

În *managementului educațional* actual, cele *două categorii de funcții*, prezentate anterior, fiind complementare, sunt îndeplinite pe baza unor *structuri instituționale* corespunzătoare, administrative și pedagogice. Aceste structuri sunt implicate în proiectarea și realizarea activității de inspecție școlară generală. *Planificarea* este una din funcțiile manageriale-cheie. Ea, în viziunea lui M. Anghel și a coautorilor, pune în mișcare întregul *ciclu managerial* care integrează pe parcursul său misiunea precizată care determină scopurile și opțiunile strategice în funcție de care „se definesc obiectivele operaționale, se preconizează organizarea resurselor, asigurarea comunicațiilor, crearea motivației, derularea evaluării și a *feedbackului* – efectuarea corecțiilor ce se impun” [3, p. 188].

În această ipostază a funcționării, problema care ghidează activitatea de conducere și natura legăturilor educaționale reapare ca imbold al practicii executive.

În contextul specific sistemului și al procesului de învățământ, funcția managerială de *planificare* reprezintă ansamblul acțiunilor și deciziilor optime, necesare și implicate în cadrul unor structuri de organizare stabile și flexibile, organice sau organiciste, prin care se stabilesc: a) obiectivele fundamentale (generale și specifice); b) componentele axiologice și tehnologice ale activității de referință (de educație, de instruire, metodică /de cercetare și perfecționare etc.); c) resursele pedagogice ce trebuie selectate, acumulate, prelucrate și mobilizate în perspectivă strategică, inovatoare; d) modalitățile de valorificare a resurselor pedagogice în contexte deschise, în condiții de schimbare specifice societății informaționale și proiectelor educaționale de tip curricular. În această perspectivă funcțională și teleologică, axiologică și praxiologică, planificarea vizează la nivel managerial procese specifice prin care sunt determinate obiectivele instituției, componentele politicilor educaționale, resursele și strategiile de orientare [Ibidem, p.189].

În raport de perioada de timp la care se referă planificarea, abordată ca funcție managerială generală, activitatea propusă este cea de *previziune managerială*. Ea se realizează în cadrul unui proces managerial care vizează, în plan conceptual, strategic și operațional următoarele tipuri de secvențe manageriale: prognoza – planificarea – programarea.

Prognoza este *previziunea* pe termen lung (aproximativ 10 ani). Ea solicită studii de prognoză pe baza cărora pot fi stabilite și argumentate *deciziile strategice* la nivel ierarhic superior.

Are un caracter orientativ și un grad mare de generalitate și abstractizare sau esențializare, urmărind sesizarea unor caracteristici globale, strategice și inovatoare, care apar în procesul evoluției fenomenelor socio-educative în contextul deschis al sistemului de învățământ.

Planificarea propriu-zisă desemnează *previziunea* pe termene medii și relativ scurte (de la câțiva ani până la un semestru sau chiar mai puțin). Ea are ca produs instrumentul managerial care constituie *planul propriu-zis*. Structura planului cuprinde: obiectivele (generale și specifice – operaționalizabile la nivel de obiective concrete) – activitățile reprezentative necesare pentru îndeplinirea obiectivelor; responsabilitățile asumate de membrii organizației în timp și spațiu *real*, în funcție de resursele pedagogice existente; modalitățile (formele; metodele, tehnicile, procedeele, mijloacele, instrumentele) de realizare metodică eficientă și de *evaluare cantitativă* (control) și calitativă, care conduc la decizii parțiale și finale optime, strategice, inovatoare. *Programarea* se referă la perioade scurte și foarte scurte (decadă, săptămână; zi școlară), care descriu, în mod amănunțit, *acțiunile* ce vor fi întreprinse, la nivelul unor unități de instruire sau de învățare sau al unor activități didactice și extradidactice concrete (lecții, activități metodice-model, activități extrașcolare cu elevii, cu familia, cu diferiți reprezentanți ai comunității locale) precum și *mijloacele* și resursele utilizate pentru realizarea planului (conceput la nivel de *programare*) [Ibidem, p. 189].

În acest context al importanței reglementării activității instituției de învățământ preuniversitar și al modalităților de coordonare, urmează a fi clarificată osatura procesului de regulare internă. Cert este că odată cu exteriorizarea regularizării, dar și ca urmare a dezvoltării aspectelor metodologice, care asigură, în temei, activitatea, siguranța în eficientizarea activității în ansamblu crește.

În felul acesta, dacă urmărim ideile autorilor menționați, atunci constatăm că *misiunea instituției școlare* este stabilită conform funcției generale a educației și a instruirii, de formare și dezvoltare a personalității educatului, oficializată în *Legea învățământului* și în *Legea statutului personalului didactic*. Funcția generală a planificării manageriale contribuie la organizarea școlii ca instituție de cultură și de civilizație. Această misiune rezultă din rolul predominant pe care îl joacă funcția culturală a educației și a instruirii în formarea și dezvoltarea permanentă a *elevului*, funcție prioritară în organizarea sistemelor de învățământ în societatea modernă și contemporană.

Obiectivele generale sunt implicate în realizarea planului general care corespunde prognozei pe termen lung, care acoperă un ciclu sau o treaptă de învățământ. Obiectivele generale direcționează valoric procesul de învățământ. Ele pot fi realizate prin *obiectivele specifice* desfășurate pe parcursul unui an de învățământ.

Planurile sectoriale traduc obiectivele generale și specifice la nivelul celor mai importante domenii sau activități din cadrul instituției școlare, cu referință la activități care servesc administrația, secretariatul, activitatea de instruire organizată în contextul procesului de învățământ, perfecționarea și cercetarea pedagogică sau *activitatea metodică*, orientarea școlară și profesională, consilierea în carieră, parteneriatul cu familia și comunitatea locală și cu alți actori sociali, implicați direct sau indirect în viața școlii etc.

Realizarea obiectivelor specifice, operaționalizate la nivel de *obiective concrete* probează, în condiții de *programare*, eficiența unor activități cu impact imediat pe termen relativ scurt, scurt și foarte scurt (sesiuni de comunicare științifică, grupuri de lecții, lecții mixte, activități metodice / lecții deschise, referate tematice etc.) [Ibidem, p. 189].

Funcția de planificare este implicată *inovator* în toate cele trei secvențe manageriale care fixează dimensiunile strategice ale *previziunii* necesară în orice activitate de conducere eficientă la nivel de *prognoză* (inovatoare) – *planificare* (propriu-zisă, optimă) – *programare* (*deschisă* spre diferite modele de *operaționalizare* posibile): creșterea gradului de flexibilitate și de adaptare al instituției la școlare la contexte deschise, pedagogice, sociale, psihologice.

Funcția managerială de *planificare* susține, astfel, o activitate de conducere a școlii complexă, la nivel de prognoză, planificare propriu-zisă și programare tactică și operațională. Prin intermediul ei sunt stabilite modalitățile eficiente de selecție și de utilizare a resurselor informaționale umane, didactico-materiale și financiare, informaționale necesare, distribuite în timp optim pentru atingerea obiectivelor proiectate. Forța sa de anticipare prognostică pozitivă, după opinia lui Cristea S., la care nu putem să nu ne raliem, conturează valoric rolul său principal care constă în *precizarea direcțiilor strategice de acțiune* care trebuie întreprinse în cadrul instituției școlare într-o anumită perioadă de timp, cu aplicarea unor decizii, argumentate managerial (teleologic, axiologic, informațional; la nivel de resurse umane responsabile, de mijloace materiale și financiare necesare etc.) [35, pp. 521-523].

Funcția de planificare analizată la nivel de *management economic*, oferă sugestii metodologice utile și în context instituțional școlar. Cu precizarea că această secvență managerială, trebuie corelată mai strâns cu cea care asigură *organizarea* structurilor activității. În plan școlar, la nivelul activităților metodice este necesară raportarea specială la problematica pe care o promovează – managementul resurselor umane, managementul comunicării, managementul informațiilor. Aceste tipuri de management pot fi valorificate, în mod special, în analiza funcției de reglare-autoreglare a activității pedagogice (educaționale, instructive, metodice etc.) prin operațiile de cercetare și de perfecționare a acestora în contextul managementului axat pe produs

și pe personal, care include un ansamblu de variabile dependente de cultura organizațională și de stilul managerial [15, pp. 165-170].

Ceea ce afirmă I. Cerghit și L. Vlăsceanu este un adevăr incontestabil, deoarece este un fapt dovedit. Ideea științifică a problematicii abordate poate fi dezvăluită printr-o serie de afirmații consistente pe care le analizăm în continuare.

Planificarea este funcția managerială principală care anticipează evoluția activității sociale (economice, politice, culturale, pedagogice etc.) pe termen lung, mediu și scurt, realizabilă prin organizarea optimă a resurselor existente, în raport de care sunt stabilite obiectivele generale, specifice și concrete. La nivel economic sunt evidențiate patru *tipuri de planificare*: corporativă sau strategică, de afaceri, operațională, de proiect [Ibidem, p. 49]. Ele sunt adaptabile la nivelul instituției școlare unde putem promova: *planuri strategice*, globale, valabile pe termen lung, între 1-5 ani (planificarea globală a activității în instituția preuniversitară, la nivel secundar, gimnazial sau secundar; *planuri sectoriale*, pentru sectorul: financiar; administrativ-juridic; producție (activitatea de instruire în cadrul procesului de învățământ); cercetare-perfecționare (*activitatea metodică*), orientare școlară și profesională și consiliere în carieră; parteneriat (cu familia, comunitatea locală, actori sociali / implicați în învățământ); *planuri operaționale*: pe comisii / catedre metodice etc.; ale profesorilor: semestrial; lunar, săptămânal, zilnic pe unități de instruire, lecție etc.; *planuri de tip proiect* – centrate prioritar asupra unor *activități metodice* bazate pe cercetare operațională necesară pentru elaborarea unor noi manuale, auxiliare școlare, mijloace didactice etc.; pentru experimentarea unor metode și procedee didactice; pentru realizarea unor acțiuni de perfecționare (cu promovarea unor modele de proiectare etc.) [Ibidem, p. 49].

Funcția managerială de planificare a activităților pedagogice organizate în școală poate fi realizată prin intermediul mai multor *tipuri de planuri* cu impact direct și indirect care poate fi sesizat la nivelul *managementului metodic* [35, pp. 521-523]: *planul general de activitate al școlii*; *planurile de activitate ale cadrelor didactice pe specialități*, realizate în raport de: *bilanțul critic* al anului anterior etc.; programa școlară, de tip *curricular* (obiective generale și specifice, definite în termeni de *competențe – conținuturi de bază*); metodologia recomandată, aplicată la nivel de construcție a *unităților de învățare* și de avansare a unor metode de evaluare (clasice – alternative), integrate în structura strategiilor de evaluare inițială /predictivă, continuă /formativă, finală /sumativă; *planurile de activitate ale profesorilor-diriginți* etc. [Ibidem, pp. 124-125].

Funcția managerială de evaluare și coordonare a activităților. *Evaluarea calitativă* are ca obiect activitatea pedagogică (de educație, de instruire, metodică, de cercetare și perfecționare didactică etc.) implementată în cadrul sistemului și al procesului de învățământ în acord cu cerințele manageriale îndeplinite anterior prin *funcția de organizare* a resurselor pedagogice

existente completată de cea de *planificare*, angajată în termenii unei acțiuni de previziune a rezultatelor pe termen lung (proгноză), mediu (planificarea propriu-zisă) și scurt (programare operațională). Este implicată în mod special în măsurarea cantitativă și aprecierea calitativă a activităților pedagogice (de educație /instruire) organizate în cadrul procesului de învățământ. Evoluează la nivel calitativ superior, de evaluare care ridică la un rang superior funcția de control (cantitativ, constatativ, radiografic), promovată în managementul clasic, tradițional [Ibidem, pp. 523-526].

Tot în această ordine de idei putem menționa și ideea formulată de M. Bocoș și D. Juncană că *evaluarea și coordonarea calitativă* reprezintă, la nivelul instituției școlare abordată global, funcția de orientare metodologică a procesului de învățământ [6, pp. 34-40]. Cele două *acțiuni manageriale* corelate în cadrul unei *funcții manageriale generale*, susțin secvența managerială de bază la nivelul liniei de continuitate necesară între *implementarea* activității de instruire organizată-planificată în școală și *funcția de control* realizată în raport de două întrebări operaționale, preluate și adaptate specific din zona economiei și performanței: „Cum ne descurcăm cu resursele pedagogice pe care le avem ?; Cum putem înlocui părțile defecte ?” [Apud 93, pp. 13-14].

Răspunsurile la aceste două întrebări de control, articulate între ele *metodic*, au un impact psihologic (psiho-social) și managerial special. În plan *psihologic* (psiho-social), ele determină *motivarea optimă* a „obiectului evaluat”, individual (un profesor la lecție etc.) și colectiv (o catedră sau o comisie metodică etc.) sau instituțional (școala ca organizație etc.) pentru depășirea situației existente, pentru realizarea unor noi performanțe, superioare față de cele atinse în momentul evaluării calitative.

Coordonarea și motivarea optimă a *obiectului evaluat*, situat la nivelul personalului didactic, reprezintă două *acțiuni manageriale* complementare integrate la nivelul oricărei activități educaționale realizată, în mod obiectiv, în acord cu funcția generală de evaluare metodică a procesului de învățământ, în contextul deschis propriu oricărei instituții școlare.

Acțiunea de *motivare* implică *orientarea metodică* a activității evaluate, realizată prin valorificarea capacității managerului școlar de a valorifica o anumită concepție aptă să determine participarea activă, responsabilă și creatoare a subiecților la îndeplinirea sarcinilor propuse în urma acțiunii de evaluare metodică a rezultatelor obținute, în acord cu obiectivele specifice și concrete stabilite inițial; a identifica interesele fundamentale ale actorilor educației, personale, intrapersonale și interpersonale, cognitive și noncognitive (socio-emoționale) care contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor concrete derivate din obiectivele /competențele specifice ale activității; a antrena procesul de valorificare a resurselor cognitive și noncognitive ale

personalului, distribuite gradual, diferențiat, complex, desfășurate în contexte pedagogice și sociale deschise [9].

În plan *managerial*, răspunsurile corecte la aceste întrebări asigură saltul de la activitatea de conducere prin supraveghere, care desemnează managementul la niveluri inferioare, la activitatea de *conducere de tip leadership*, superioară prin viziunea globală promovată raportată la misiunea școlii ca organizație care traduce, în plan instituțional, organizațional, funcția fundamentală a educației: formarea-dezvoltarea permanentă a personalității umane în vederea integrării optime în societate [35, pp.521-523].

În condiții de *conducere de tip leadership*, *liderul educației* (directorul organizației școlare, responsabilul comisiilor /catedrelor metodice, profesorii-diriginți, profesorii-consilieri, profesorii-cercetători, profesori de diferite specialități) acționează nu numai ca un *manager* capabil de a atinge anumite obiective prin intermediul altor oameni, ci și ca un *om de concepție*, cu o viziune globală. În această perspectivă, liderul „îi lasă adesea pe alții să facă *management* în numele lui”, prin raportare permanentă la valorile fundamentale pe care instituția școlară condusă de el le reprezintă la scară generală (socială) și locală /teritorială (psiho-socială) [93, p. 11].

Funcția managerială de evaluare și coordonare calitativă (metodică) a activităților specific pedagogice, organizate și planificate în instituția școlară preuniversitară, solicită, în mod special, calitatea de *lider* a managerului școlar, aflat în ipostaza de *evaluator vizionar* care inițiază și realizează mai mult decât o simplă secvență de *control* cantitativ, constatativ. *Managerul* școlar, care acționează ca *lider*, asigură saltul valoric de la administrația educațională (centrată doar asupra unor obiective concrete, imediate) la managementul educațional, care trebuie să aibă în vedere mai ales scopul general și obiectivele specifice ale instituției școlare, definite ca repere fundamentale, susține V. Andrișchi [2, p. 13].

Prin evidențierea funcției manageriale de evaluare eficientă, cercetătoarea legitimează, într-un fel, importanța acesteia, condițiile unui demers evaluativ de calitate, combinat cu o reabilitare modernizatoare.

Funcția managerială de evaluare și coordonare calitativă este exercitată la nivel superior de acei *manageri școlari* care acționează efectiv ca reprezentanți ai unui *leadership* educațional eficient, în mod special în contextul instruirii. Un astfel de *leadership educațional* definește *managementul instruirii*. El este centrat pe *predare* și *învățare* și pe *comportamentul profesorilor* în lucru cu *elevii*. Poate fi analizat la nivel de *politică a educației* și de *model de proiectare curriculară*.

La nivel de *politică a educației*, *leadershipul instruirii* implică promovarea dezvoltării profesionale a profesorilor la nivel metodic. Este apropiat de genericul perfecționării sau al

formării continue care integrează, în structura programelor propuse, *specializarea și pedagogia (didactica generală și didactica aplicată, practica pedagogică de observare și de realizare la specialitate; la orele de dirigiență și la activitățile de educație nonformală /extrașcolară).*

La nivel de *proiectare curriculară, leadershipul instruirii* susține conceptual și procesual (acțional): a) încurajarea *predării reflexive*; b) stimularea *învățării eficiente* prin trei strategii de bază: *modelarea, monitorizarea, dialogul* prin conversație euristică, dezbattere, asalt de idei [Ibidem, pp. 30-31].

Din perspectiva *leadershipului instruirii, funcția managerială de evaluare și coordonare calitativă* este definită și prin formula de „*funcție de îndrumare **metodologică a** activităților planificate în contextul școlii, în special a celor de instruire*” [35, pp. 523-526].

Funcția de îndrumare metodologică a activităților de instruire planificate în cadrul instituției școlare este realizată pe baza a trei *acțiuni manageriale* care vizează: *informarea – controlul* prin măsurare /evaluare cantitativă a rezultatelor activității; *evaluarea* realizată prin apreciere calitativă a rezultatelor evaluate anterior (prin control / măsurare cantitativă, constativă) care permite stabilirea unei diagnoze; *comunicarea deciziilor* de tip *formal și nonformal*) care anticipează realizarea unor rezultate viitoare mai bune, la nivelul liniei de continuitate dintre diagnoza stabilită anterior și prognoza pozitivă, necesară pedagogic pe termen mediu și lung [9, p.13].

Informarea managerială este necesară pentru *evaluarea (măsurarea) cantitativă* a rezultatelor obținute în activitatea de instruire, rezultate observate, constatate, cântărite, descrise etc., obținute inclusiv prin aplicarea unor probe standardizate (teste pedagogice, docimologice școlare, psihologice, sociologice etc.).

Evaluarea managerială este necesară pentru *aprecierea calitativă* a rezultatelor măsurate anterior, pe baza acțiunii de informare managerială), care are ca rezultat stabilirea unei *diagnoze* care anticipează *decizia managerială finală* concepută la nivel de *prognoză pozitivă*.

Comunicarea managerială a deciziei finale este realizată prin valorificarea *diagnozei* elaborată anterior (prin acțiunea managerială de *evaluare / apreciere calitativă*) construită la nivel de *prognoză pedagogică pozitivă*, angajată pe termen mediu și lung. [Ibidem, pp. 17-27].

Acțiunile manageriale, în felul acesta, au trăsături specifice, care le face unice în încercarea de a surprinde complexitatea managementului metodic la ora actuală, recurgând la diverse totalizări, utilizând diverse modele analitice.

În toate cele trei *acțiuni manageriale*, prezentate anterior, sunt integrate operațiile de îndrumare și control. La nivelul acestei funcții manageriale, ele sunt redistribuite și ierarhizate special, în plan pedagogic, la nivel de:

- a) *control* cantitativ, constativ (implicat în acțiunea managerială de informare / evaluare cantitativă) care precedă operația de *îndrumare metodică*;
- b) *îndrumare metodică*, realizată după efectuarea „controlului”, în raport de rezultatele controlului, implicată în acțiunea de evaluare calitativă și de comunicare managerială a deciziei finale, exprimată pedagogic în termeni de prognoză pozitivă. [9, pp. 17-27].

Instrumentele de evaluare necesare la nivel de *leadership al instruirii* sunt elaborate în raport de dimensiunea teleologică, axiologică și praxiologică a *funcției manageriale de îndrumare metodologică*. Sunt construite pe baza a două tipuri de investigație: a) *longitudinală* – *fișa de observație* a unei activități de instruire / educație; b) *transversală* – *fișa de analiză-sinteză* a activității de instruire / educație observată [13, pp. 31-48].

Instrumentele la care am făcut referință sunt incluse, de regulă, în documentele de organizare și planificarea strategică a activității educaționale. Avem în vedere organizarea și planificarea activității *liderilor* comisiilor / catedrelor metodice, dar și a profesorilor de specialitate, a profesorilor-consilieri, a profesorilor de specialitate, a profesorilor. Aceste documente solicită *acțiuni manageriale de cercetare* și de *perfecționare* pedagogică. Ele asigură unitatea și continuitatea dintre *funcția de evaluare și coordonare calitativă* și *funcția de reglare-autoreglare a activităților din instituția de învățământ*, realizată la nivel de *management metodic*.

Funcția managerială de reglare-autoreglare a procesului de învățământ

Această *funcție* contribuie, în mod determinant, la realizarea *managementului metodic* necesar pentru eficientizarea activităților specific pedagogice în instituția școlară preuniversitară. *Reglarea-autoreglarea* acestor activități, *organizate, planificate, evaluate și coordonate* calitativ (*metodic*), în acord cu celelalte *funcții manageriale* (de *organizare*, de *planificare*, de *evaluare* și *coordonare calitativă /metodică*), implică valorificarea permanentă a informațiilor dobândite, procesate, dezvoltate și aplicate în condiții de *cercetare* și de *perfecționare pedagogică*, realizate, în mod special, în cadrul *comisiilor* și al *catedrelor metodice* [apud 44, p. 221].

Pentru îndeplinirea funcției de reglare-autoreglare a activităților specifice organizației școlare, care implică transformarea informațiilor în cunoștințe de specialitate, realizată prin acțiuni de cercetare și perfecționare pedagogică, trebuie îndeplinite următoarele *condiții* care susțin *managementul metodic*: a) elaborarea unor obiective comune, simple și clare care se materializează în sarcini specifice; b) mobilizarea resurselor inovatoare ale comunității (școlii, catedrei / comisii metodice) după *modelul* pe care îl oferă *liderul educațional*; c) asumarea responsabilității individuale în circuitul informațional (date – informații – cunoștințe de specialitate /valorificate pedagogic în sens formativ superior, în termeni disciplinari, dar și interdisciplinari); d) clarificarea relației dintre date – informații – cunoștințe /pe care le

promovează specialiștii „care știu ce fel de date le sunt necesare celor de la conducere și profesioniștilor pentru a putea obține informații; e) crearea unor comisii /catedre metodice eficiente ca adevărate departamente de sisteme informaționale pentru management metodic [apud 10, pp. 206-208].

Pe de altă parte, *școala ca organizație* bazată pe informații, transformate în cunoștințe de specialitate (pedagogice, cu valoare formativă pozitivă) implicate în realizarea managementului metodic solicită rezolvarea mai multor probleme, care apar în contextul promovării unei leadership educațional (în general), a unui leadership în instruire [Ibidem, pp. 208-212].

Adaptarea școlii la medii deschise, care solicită schimbarea bazei de cunoștințe, asigură sănătatea organizațională în condițiile în care, în prezent, sistemele de învățământ realizează saltul de la *alfabetismul funcțional* spre cel *computerial* care „presupune cunoștințe elementare de operare PC, înțelegere profundă a tehnologiei, a dimensiunilor, caracteristicilor și ritmului ei” [44, p. 224]. Extinderea nelimitată (și necontrolată pedagogic) a surselor de informare solicită creșterea responsabilității sociale școlii, care propune un program de învățare organizat sistematic, cu un scop bine determinat. Doar la acest nivel, informația dobândită se poate transforma în cunoaștere pe care elevul și-o poate însuși pentru a o utiliza eficient, în timp în școală și în afara școlii [Ibidem, p. 223].

Dicționarele de specialitate evidențiază faptul că ***funcția de reglare-autoreglare a activităților specific pedagogice*** proiectate în cadrul procesului de învățământ, este realizată prin două categorii de *acțiuni manageriale* care susțin: a) cercetarea pedagogică; b) perfecționarea cadrelor didactice [6, p. 49].

Cercetarea pedagogică este realizată de cadrele didactice prin *proiecte* care au în vedere îmbunătățirea activităților de educație și instruire, organizate și planificate în contextul procesului și al sistemului de învățământ. Aceste *proiecte* sunt realizate, de regulă, la nivelul *managementului intermediar*, conceput ca *management metodic*, dezvoltat în cadrul comisiilor și ale al catedrelor metodice, inclusiv al comisiei responsabilă de calitatea activităților de educație și instruire organizate în instituția școlară preuniversitară. Ele se bazează pe cunoștințele științifice ale cadrelor didactice, dobândite în timp în sistemul de formare inițială și continuă, interiorizate și aprofundate permanent în contextul practicii instruirii, școlare (*formale*) și extrașcolare (*nonformale*) deschisă și spre influențele *informale*, preluate din mediul social comunitar, intern și extern.

Proiectele de cercetare vizează perfecționarea activității de instruire *formală* (și *nonformală*), realizată în cadrul procesului de învățământ, pe discipline și trepte de învățământ, în

contextul specific fiecărei organizații școlare. Ele sunt realizate la nivel de cercetare operațională, orientată și implicată managerial în construcția *curriculară* a unor *noi modele* de [43, p. 45]:

- Proiectare a obiectivelor concrete ale lecției – definite în termeni de performanțe – prin operaționalizarea obiectivelor specifice ale conținutului de învățare, identificate în termeni de *competențe specifice (cognitive, dar și afective și psihomotorii)*, raportate la obiectivele generale ale disciplinei /ariei curriculare, definite în cadrul planului de învățământ la nivel de *competențe generale* sau de *competențe-cheie*;
- Analiză a structurii obiectivelor specifice și concrete (operaționale) prin raportarea acestora la un ansamblu de *standarde*, delimitate calitativ și cantitativ, în forme graduale, la nivel de *standarde minime – standarde medii – standarde maxime*, cu deschideri spre performanțe superioare care probează atingerea unui stadiu înalt de învățare /autoînvățare, definit prin formula de *plusvaloare*;
- Cunoaștere a elevilor, prin fișa de observare sistematică, longitudinală și fișa finală de *caracterizare pedagogică, socială și psihologică*, realizată de profesorii pentru învățământul preșcolar /primar și de profesorii-diriginți, cu consultarea /participarea profesorilor-consilieri (sau a profesorilor de psihologie, sociologie, pedagogie etc.), necesară pentru individualizarea /diferențierea activităților de instruire în cadrul procesului de învățământ (organizat pe discipline și trepte de învățământ);

Deducem de aici că observarea comportamentului elevilor are un rol primordial în exercitarea eficientă a orientării spre individualizarea sau personalizarea activității elevilor, într-un consens pedagogic.

- Proiectare *curriculară și managerială* a unor *tipuri de lecție* realizate în contextul deschis al procesului de învățământ, în baza diverselor discipline de învățământ, incluse în diferite arii curriculare, distribuite pe trepte de învățământ;
- Elaborare de mijloace de învățământ, de materiale didactice auxiliare, complementare (în raport cu cele existente), de teste docimologice (validate la nivel de comisie /catedră metodică) etc. adaptate la cerințele generale ale programelor și ale manualelor școlare și la situația reală existentă în cadrul organizației școlare /unor clase de elevi etc. (resurse umane, didactico-materiale și financiare; condiții concrete: pedagogice, psiho-sociale; climat educațional etc.);
- Elaborare a unor programe școlare alternative (la dispoziția școlii) și de educație / instruire nonformală, a unor noi regulamente de funcționare a organizației școlare (la nivel de învățământ primar, secundar /gimnazial, liceal, profesional) a unor comisii /catedre

metodice; a unor grile de activitate în condiții de parteneriat (cu familia și cu comunitatea educațională locală etc.);

- Diseminare a rezultatelor – obținute în cercetările operaționale întreprinse prin diferite proiecte – la nivel de: sesiuni științifice tematice; comunicări științifice curente, publicații în presa de specialitate locală, regională / teritorială, internațională; schimburi de experiență, excursii care vizează aplicarea și antrenarea unor inovații didactice (validate prin comisiile /catedrele metodice etc.).

Aceste activități de formare continuă pun accent pe o cultură pedagogică multidimensională, cuprinzând și elemente de educație ecologică și educație pentru sănătate deplină sau integrală, cu deschideri ample și spre alte provocări axiologice și praxiologice lansate în ultimele decenii de **noile educații**.

Noile educații, la rândul lor, la fel ca toate inovațiile de ordin conceptual și tehnologic apărute în zona educației, sunt valorificate optim în procesul de perfecționare a profesorilor. Acest proces, determinat de cerințele obiective impuse de funcția managerială de reglare-autoreglare a activității de educație /instruire, solicită raportarea permanentă la cunoștințele de bază, metodologice și praxiologice din domeniile prioritare de conținut care rămân [84, p. 87]:

- Fundamentele educației, integrând probleme de filozofie, istorie, sociologia educației și educația comparată, elemente de axiologie, etică, psihologie, epistemologie, logică;
- Cercetarea empirică și cercetarea-dezvoltarea, însușirea unor metode și tehnici, în acest sens, tehnicile măsurării, metodele și tehnicile evaluării;
- Pedagogia practică, însușirea metodelor de predare, a tehnologiei didactice și a tehnicilor și relaționare (abilități și capacități de interrelaționare, pregătirea în domeniul relațiilor umane) [139, p. 83].

Evaluarea globală a activității educative solicită calitățile evaluatorului, exersate în managementul metodic, realizat la nivel de vârf (directorii școlii), intermediar (liderii comisiilor / catedrelor metodice) și de bază (profesorul pentru învățământul preșcolar, profesorul pentru învățământul primar, profesorul-diriginte ca *manageri metodici*).

1.3. Determinări analitice ale managementului metodic modern

După cum am menționat mai sus, *funcția de reglare-autoreglare* a activităților specific pedagogice, planificate și implementate la nivelul sistemului și al procesului de învățământ, implică activarea unor structuri instituționale corespunzătoare la nivel de inspectorat școlar (inspecția cu scop de perfecționare; activitatea de perfecționare și de cercetare, realizată prin anumite instituții specializate, subordonate inspectoratului școlar: casa corpului didactic, centrul

de asistență psiho-pedagogică și socială a elevilor, profesorilor și părinților); instituție școlară (director adjunct responsabil de activitatea de perfecționare continuă și de cercetare operațională).

În contextul cercetării, construcția unui *baze teoretice* evidențiază importanța instituției școlare aflată la baza sistemului de învățământ preuniversitar.

Un element important al bazei teoretice îl constituie managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (educaționale, instructive, *metodice*) în cadrul instituției școlare preuniversitare, *funcția managerială* de *planificare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială de organizare*. O astfel de *asociere funcțională* managerială creează, în opinia referențială a lui D. Pătrașcu, cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la două întrebări de planificare, cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității care poate fi operaționalizat și definit la nivel de *obiective concrete*: „Spre ce mă îndrept de aici”; „Ce rezultat vreau să obțin ?” în *activitatea metodică* proiectată în cadrul comisiei sau catedrei de specialitate [94, p.10].

Cele două întrebări de planificare, ar trebui, în opinia autorului, precedate de două întrebări de organizare a resurselor pedagogice (informaționale, umane, didactico-materiale, informaționale), importante în mod special, în zona managementului metodic:

1. Cum pot angaja cadre didactice și cum pot face rost de echipamentul de care am nevoie ?;
2. Cine va face fiecare lucru și când ? – cu trimitere specială la resursa umană și a timpului pedagogic necesar [Ibidem, p. 14].

Modul de realizare a *funcției de planificare* este dependent de următoarele categorii de factori: complexitatea zonei de aplicare; orizontul de timpul conturat în raport de scopul general urmărit; numărul de instituții și de participanți la o activitate pedagogică; gradul de risc, determinat de un set de vulnerabilități sociale sau pedagogice [Apud 94, p. 51].

În contextul învățământului preuniversitar, acești factori pot fi controlați pedagogic prin intermediul *activității metodice*. Ei urmăresc: *planificarea complexă*, realizată prin *modele simple* /esențiale de plan care are calitatea de a fi foarte clar, transparent, util (pentru toți cei implicați în activitatea planificată); *planificarea eficientă* în raport de timpul disponibil, pe termen lung, mediu, scurt; *planificarea controlată statistic*, centrată asupra problemelor esențiale, în condițiile în care raportarea necondiționată la mai multe persoane, departamente sau organizații crește probabilitatea eșecului; *planificarea realistă* care recunoaște faptul că vor exista întotdeauna factori de risc în afara controlului nostru, care nu pot fi neglijăți, la nivel strategic și sectorial, dar și operațional [2, p. 34].

În demersul său de cercetare, axat pe aspectele metodice ale activității manageriale cercetătoarea Andrițchi V. afirmă că, esențialmente, *coordonarea metodică* este de neînlocuit. Ca funcție managerială generală, cu caracter obiectiv, ea implică raportarea prioritară a *evaluatorului* nu la proceduri formale /birocratice / administrative, ci la scopurile și valorile educaționale ale organizației școlare. *Managerul evaluator* asigură, astfel, saltul funcțional de la un management educațional înclinat să alunece uneori spre soluții tactice (sau operaționale) de rutină, spre un *leadership educațional* care tinde să genereze o schimbare de paradigmă în conducerea organizațiilor școlare. Caracteristicile sale funcționale sunt vizibile în cadrul unui proces managerial care valorifică aptitudinea *liderului* de comunicare a *deciziilor manageriale* în condiții de *îndrumare metodică* și de *motivare optimă* [Ibidem, pp. 10].

Autoarea are în vedere capacitatea managerului, exercitată în condiții de *leadership*, de: a exercita, în mod deliberat, influență și nu autoritate formală, în cadrul unor structuri organizate flexibil (nonformal) în care „*motivația și acțiunile unor oameni sunt direcționate de alți oameni*” în vederea realizării anumitor scopuri care implică atât luarea unor inițiative, cât și asumarea unor riscuri, raportate la cele trei dimensiuni ale *leadershipului* funcțional la nivel de *influență*, *valori*, *viziune*; a susține o serie clară de valori personale și educaționale, reprezentând scopurile morale, dar și cele științifice (intelectuale), tehnologice (profesionale) și fizice (igienico-sanitare), ordonate de fiecare școală în raport de situația concretă existentă, cu implicarea personalului și a reprezentanților comunității în procesul de luare a deciziilor; a crea *viziunea clară* necesară pentru *dezvoltarea instituției școlare*, după un *plan strategic*, situat dincolo de dovezile empirice ale eficacității, centrat asupra relației optime dintre *finalitățile* propuse (obiective generale și specifice) și *modalitățile de realizare* efectivă (conținuturi de bază, forme de organizare adecvate, metodologie eficientă, tehnici de evaluare transparente) [Ibidem, pp. 17-27].

Funcția managerială de reglare-autoreglare, realizată în cadrul școlii prin *cercetare* și *perfecționare pedagogică*, valorifică acțiunile întreprinse la nivelul *funcției manageriale* de *evaluare* și *coordonare metodică* a activităților *organizate* și *planificate* în instituția de învățământ preuniversitar. Ea joacă un rol special, cu impact major, în *instituția școlară* deschisă, bazată pe cunoaștere, afirmată în societatea informațională.

Școala care învață, bazată pe cunoaștere, constituie, de altfel, un exemplu de *organizație socială* necesară în societatea postmodernă, informațională. Analiza sa evidențiază existența unui *set de caracteristici* importante care corespund exigențelor funcției manageriale de reglare-autoreglare a activităților specific pedagogice [44, p. 200].

- 1) *Școala ca organizație* este întemeiată pe o tehnologie avansată de procesare a datelor. La acest nivel, instituția școlară preuniversitară este susținută prin: a) metodologia pedagogică

promovată în funcție de context (ca metodologie didactică, metodologie de cercetare, metodologie de perfecționare etc.); b) *Tehnologia informației și comunicațiilor*, afirmată la nivel de strategie de instruire asistată de calculator, valorificată special în managementul metodic susținut prin acțiuni de cercetare și perfecționare pedagogică eficiente.

- 2) *Școala ca organizație care învață permanent* se bazează pe construirea de rețele care asigură circulația informațiilor preluate în condiții funcționale de evaluare și coordonare calitativă, valorificată la nivel de cercetare și perfecționare pedagogică în cadrul instituțional existent. Toate informațiile implicate în *reglarea-autoreglarea* activităților, organizate, planificate, evaluate și coordonate metodic în școală sunt „integrate într-un ansamblu” de acțiuni care au ca scop pedagogic transformarea datelor în informații” și a informațiilor în cunoștințe care presupun specializare [Ibidem, p. 212].
- 3) Școala ca organizație bazată pe informație transformată în cunoștințe de specialitate, cu *valoare pedagogică superioară (formativă)* concentrează realizarea acestui proces „la baza piramidei ierarhice” unde acționează specialiștii – profesorii, care execută diferite sarcini specifice, împărtășite de comunitate și validate prin comisiile /catedrele metodice etc., susținute la nivel disciplinar, dar și interdisciplinar (cu raportare la ariile curriculare).
- 4) *Școala ca organizație bazată pe cunoaștere* stimulează cercetarea și perfecționarea informației care necesită autodisciplină și asumare individuală a responsabilităților, calități valorificate în procesul de elaborare a unor instrumente științifice necesare pentru cunoașterea elevilor și pentru perfecționarea proiectelor curriculare, instrumente validate metodic (de comisiile /catedrele de specialitate) [Ibidem, p. 232].

Analizând *managementul metodic*, promovat la nivelul funcției de reglare-autoreglare a activităților specific pedagogice, proiectate de instituția școlară, Bocoș M. afirmă că acesta implică un set de scopuri strategice, inovatoare care pot fi îndeplinite doar în condiții de cercetare și de perfecționare pedagogică, având în vedere formarea capacității elevilor, dar și a profesorilor de:

- *a învăța /autoînvăța eficient*, în context formal și nonformal, dar și informal, în perspectiva educației permanente (învățării pe tot parcursul vieții);
- *a învăța cum trebuie să înveți*, cu responsabilitate morală, prin conștientizarea faptului că în orice context social și psihologic cunoașterea înseamnă putere.

La nivel general de *leadership educațional*, managementul metodic concepe educația ca scop social: a) *global* (adaptarea educatului în orice context); b) *deschis* (integrarea educatului în condiții de schimbare); c) *eficient* (formarea superioară a educatului ca investiție pe termen scurt, dar mai ales mediu și lung) [5, pp. 228-229].

La nivel special, de *leadership în instruire*, managementul metodic concepe persoana instruită pe baza îmbinării a două principii care vizează formarea psiho-socială generală – profesională. Orientarea unilaterală doar spre formarea profesională, cu neglijarea sau eludarea valorilor generale (binele moral, adevărul științific, frumosul artistic, sănătatea psihică și fizică) produce „barbari școliți” eficienți economic, dar fără responsabilitate etică, intrapersonală și interpersonală. De aceea *activitatea de cercetare și de formare pedagogică* a profesorilor, integrată în *managementul metodic*, trebuie să cultive [44, pp. 235-242]:

- 1) O corelație optimă între: a) *predarea* bazată pe selectarea și transmiterea adecvată a cunoștințelor de bază, esențiale, care au un efect formativ pozitiv, durabil; b) *învățarea* eficientă, autonomă, care simulează autoînvățarea eficientă în context multiple;
- 2) O nouă *tehnică de învățare*, adaptată la cerințele societății informaționale, bazată pe resursele „calculatorului prietenos” care funcționează prin capacitatea sa de a selecta cunoștințele esențiale și de a le ordona în rețele cognitive care stimulează înțelegerea, nu memorare mecanică, aplicabilitatea extinsă (nu restrânsă doar la o utilizare imediată), analiza care duce la sinteza, rezolvarea de probleme și situații-problemă prin apelul la gândirea divergentă, critică;
- 3) O nouă *filozofie a formării /autoformării continue* care să elimine a) „obscurantismul savanților” care oferă date și informații multe, fără a le transforma pedagogic în cunoștințe de bază, esențiale; b) tendința profesorilor de a prezenta cât mai multe date noi, neraportate sau insuficient raportate la cunoștințele de bază; c) izolarea disciplinară a cunoștințelor (teoretice și procedurale), menținute în afara unor abordări intradisciplinare și interdisciplinare, impuse de logica învățării și de realitatea naturală, psihologică și socială.

Aceste cunoștințe științifice (de specialitate și pedagogice) permit inițierea și elaborarea a de *proiecte*, care pot fi identificate în raport de sfera lor de referință, conturată în cadrul *managementului metodic* [55, p. 16].

Proiecte de cercetare care vizează perfecționarea activității școlii la nivel de sistem, plecând de la faptul că școala ca organizație reprezintă unitatea de bază a sistemului de învățământ. Ele sunt exersate la nivel de cercetare teoretică și empirică (operațională). În condiții de cercetare-acțiune, asemenea proiecte pot stimula construcția *curriculară* și *managerială* a unor *noi modele* de: a) *proiectare a scopurilor generale*, strategice ale sistemului de învățământ, implicate direct în evoluția școlii ca *organizație care învață* în contexte sociale deschise, tipice *societății informaționale*, bazată pe cunoaștere; b) *planificare a inspecției școlare (generale* – care corespunde funcțiilor manageriale de organizare-planificare; *de specialitate* – care corespunde funcției manageriale de evaluare și coordonare calitativă /metodică; *de perfecționare* – care

corespunde funcției reglare-autoreglare), realizată de directorii școlii; c) *programare a unor activități metodice* realizabile la diverse niveluri [Ibidem, p. 18].

Perfecționarea pedagogică a cadrelor didactice este realizată prin *activități metodice* organizate sistemic, în diferite contexte școlare și interșcolare la nivel de *management metodic*, local, intermediar și de vârf, prin *acțiuni* subordonate unor obiective generale și specifice procesului de formare continuă a profesorilor de la toate treptele și disciplinele de învățământ. Aceste *activități* (și *acțiuni*) organizate și planificate la scara întregului sistem și de proces de învățământ, reglate-autoreglate în condiții de management metodic au un dublu *caracter: periodic* și *permanent* [Ibidem, p. 19].

Aici trebuie să evidențiem axele după care se structurează orizontul analitic al activităților de perfecționare /formare continuă a pedagogilor, care vizează diversitatea de elemente pe care se sprijină practica formării moderne.

Activitățile de perfecționare cu caracter periodic sunt realizate în diferite forme de organizare, prin: cursuri de specialitate; cursuri de management pedagogic /al educației, al organizației școlare, al clasei de elevi /al proiectelor de cercetare în educație și instruire; consfătuiri semestriale /anuale etc. (cu responsabili de comisii /catedre /metodice, profesorii-diriginți, profesorii-bibliotecari, profesori-informaticieni, pedagogii școlari etc.; consilii ale cadrelor didactice pe diferite specialități /arii curriculare, niveluri, trepte și cicluri de învățământ; simpozioane, consfătuiri tematice, stagii de pregătire specială etc. *Activitățile de perfecționare cu caracter permanent* sunt realizate în context formal și nonformal prin studiu individual, lecții deschise, interasistențe la activități didactice și la activități educative (formale /ora de dirigiență, lecția de orientare școlară și profesională și consiliere în carieră; nonformale /cercuri de specialitate sau interdisciplinare, consultații individuale și de grup), dezbateri, îndrumări metodice etc. [Ibidem, p. 30].

Pe acest fond, *perfecționarea profesorilor* reprezintă *managementul metodic* promovat în cadrul unui *model de formare continuă* care are ca scop strategic să consolideze și să dezvolte strategic **un set de competențe**: globale, generale, de bază; specializate (didactice și extradidactice, care detaliază la nivel practic-acțional *competențele generale* din care rezultă); specifice, în funcție de cicluri și vârste școlare, de zonele comunitare, de nevoile educaționale, psihologice și sociale ale elevilor, de particularitățile epistemologice, metodologice și praxiologice ale fiecărei discipline de învățământ etc. [84, p. 8].

Activitățile de cercetare operațională și de perfecționare pedagogică a cadrelor didactice, implicate în *managementul metodic* elaborează, validează și valorifică, în mod special, anumite instrumente de evaluare. La acest nivel, prezentăm, pornind de la ideile lui Holban I., *instrumentele*

de evaluare necesare pentru realizarea funcțiilor care susțin în mod special managementul metodic: a) funcția de coordonare metodică a activităților educaționale; b) funcția de reglare-autoreglare a activităților educaționale (prin acțiuni de cercetare operațională și de perfecționare /formare continuă). Aceste instrumente de evaluare au un rol important în procesul de conducere eficientă a școlii, controlabil la nivel de leadership al instruirii, pe parcursul unui parcurs managerial, care acoperă, de regulă, perioada unei trepte de învățământ. La acest nivel, se evidențiază procesul inovator de elaborare a următoarelor documente de evaluare, realizate pe baza a două tipuri de investigație: a) *longitudinală – fișa de observație* a unei activități educaționale; b) *transversală – fișa de analiză-sinteză a activității de instruire /educație observată* [55, pp. 31-48].

În acest context de referință, trebuie să precizăm că activitatea de observație manifestă o oscilație continuă între moduri realiste de descriere, înregistrând reacții diferite față de reprezentarea acestora. Astfel, *fișa de observație a activității de instruire* este completată în urma investigației longitudinale, realizată de evaluator (director, lider al comisiei /catedrei metodice etc.) în timp relativ mediu (semestru) sau lung (un an de învățământ). Ea include o *schemă de acțiune managerială*, bazată pe operații manageriale care vizează: a) consemnarea faptelor didactice în ordinea desfășurării lor; b) consemnarea elementelor pozitive evidențiate conform criteriilor specifice proiectării pedagogice *curriculare* (relația obiective-conținuturi-metodologie /metode didactice, forme de organizare – strategii de evaluare; predare-învățare-evaluare; c) consemnarea elementelor negative sesizate conform criteriilor specifice proiectării pedagogice curriculare.

Fișa de analiză-sinteză a activității de instruire este completată de evaluator (director, lider al comisiei / catedrei metodice etc.) care prelucrează și interpretează pedagogic observațiile acumulate în urma unei investigații longitudinale. O astfel de prelucrare și interpretare pedagogică, bazată pe o activitate de investigație transversală, este realizată în raport de două criterii generale de evaluare a prestației și a rezultatelor profesorului observat: asigurarea corelației optime, permanente, dintre profesor și clasa de elevi, confirmată la nivel de informare-formare pozitivă, evaluare-autoevaluare continuă; creșterea randamentului școlar al clasei de elevi, probată frontal, pe grupe și individual [Ibidem, p. 38].

Cele două criterii generale confirmă:

- *Capacitatea profesorului de a proiecta corect obiectivele concrete* elaborate prin operaționalizarea obiectivelor specifice ale capitolului etc., conform programei școlare, adaptate la situația concretă a clasei de elevi;
- *Gradul de valorificare a cunoștințelor dobândite*, de ordin disciplinar, dar și interdisciplinar, raportate la un set de competențe (cunoștințe teoretice /concepte, formule,

principii etc., cunoștințe procedurale /deprinderi și priceperi / strategii cognitive – susținute prin atitudini și valori);

- *Eficiența metodologiei didactice* selectată și utilizată de profesor, care integrează diferite: metode, procedee, mijloace didactice, strategii de *predare-învățare-evaluare*; forme de organizare a instruirii; modalități de individualizare / diferențiere a instruirii;
- *Calitatea acțiunii de evaluare*, integrată în cadrul unor strategii de evaluare: inițială / continuă /formativă /finală /cumulativă.

În contextul managementului metodic, fișa de analiză-sinteză a activității educative poate fi definitivată prin adaptarea modelului utilizat în evaluarea generală a activității de instruire.

În acest context, trebuie să evidențiem valoarea praxiologică superioară pe care o promovează funcția managerială de reglare-autoreglare permanentă a activității profesorului. Ea reprezintă managementul metodic care susține munca metodică a profesorului de orice specialitate, integrat în sistemul de formare continuă pedagogică (teoretică, metodologică și practică). În cadrul acestui sistem, cu caracter deschis, putem evidenția importanța următoarelor *tipuri de activități metodice* bazate pe cercetare: tipul *inovator* – care asigură procesele inovative; tipul de cercetare *experimental* – care asigură trecerea din regimul dezvoltare în regimul funcționare; tipul *corecțional* – care asigură funcționarea în condiții de adaptare permanentă la cerințele în schimbare ale mediului educațional formal și nonformal, ale comunității educaționale locale etc. [apud 4, pp. 26-27].

În ceea ce privește *funcția managerială de evaluare și coordonare metodică* a activităților pedagogice planificate, aceasta reconstituie la un nivel nou, superior, funcția de control promovată în epoca de început a managementului de tip administrativ elaborat de Fayol H. *Evaluarea calitativă* a activităților de instruire depășește limitele controlului constatativ. În realizarea sa, ca funcție managerială principală, este însoțită de *îndrumarea metodică* a profesorilor care asigură *orientarea pedagogică* și *motivarea psiho-socială* optimă a acestora în cadrul procesului de învățământ, pe termen scurt, mediu și lung. Ea are o semnificație *metodică specială*, îndeplinirea sa periodică sau ciclică de factorii responsabili implicați în inspecția școlară de specialitate contribuind la reglarea-autoreglarea permanentă a activităților de instruire în contextul deschis al sistemului de învățământ preuniversitar, organizat pe trepte la nivel primar și secundar.

Dacă ne referim la noțiunea de *modern* (lat. *modo- chir acum, recent*), atunci trebuie să precizăm că aceasta este o noțiune referențială care este menită să marcheze distincția noutății, a schimbării, a detașării de trecut prin invocarea unui criteriu asociat cu acele valori ce semnifică o notă de superioritate, dar neutră. *A fi modern*, susține L. Vlăsceanu., înseamnă a fi ancorat în prezent, a fi sau a deveni contemporan cu propriul timp; chiar mai mult, a te înscrie pe o traiectorie

ce rezonează cu viitorul sau îndrăznește să aducă viitorul în prezent pentru a-l configura cât mai repede. Când căutăm o alternativă prezentului și vrem să-i dăm o formă diferită, dorim de fapt să accelerăm transformarea unui viitor dezirabil într-un *prezent înnoit*. Modernul nu doar afirmă actualul, ci, odată cu acesta, consacră *vechiul*. Modernul relevă o distanțare perpetuă de tradiția statornică pentru a iniția transformarea și a lua iarăși de la început. A spune despre ceva că este modern înseamnă a invita la reflecție [15, p. 21]. Cunoașterea și învățarea au ajuns să fie reprezentative pentru orice organizație a modernității. *Managementul cunoașterii* și bazat pe cunoaștere este opțiunea cea mai puternică a organizațiilor actuale, învățarea continuă și a tuturor este *factorul principal al eficienței funcționale*. Reflecțiile despre educație s-au multiplicat și au început să aibă o altă turnură. Afirmările generale sunt înlocuite de analize antropologice, sociale care instituie educația ca un factor esențial al dezvoltării societății și al construcției personale. Trecutul și prezentul sunt proiectate într-un viitor viu, personalizat, care asigură continuitatea, anunță și consacră schimbarea, descoperirea, creația [125, p. 223-224].

Modern, după D. Tucan, înseamnă o relație de ruptură cu un trecut referențial devenit, prin structura sa unitară și autoritară, tradiție, o relație de disociere față de caracteristicile ce definesc unitatea ideologică a acelui/(acelei) trecut/(tradiții). Caracterul modern al pedagogiei pare a se naște din conștientizarea din interior a datelor unei metamorfoze, înțelegând prin aceasta o transformare a fundamentelor pedagogice [121, p. 224].

Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, putem defini **managementul metodic modern (MMM) drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii.**

În definiția de dicționar *performanța* este percepută ca fiind o realizare specială într-un domeniu de activitate. Această definiție, prin accentuarea aspectelor de realizare deosebită, are un caracter general și evidențiază faptul că doar cei care au realizări deosebite sunt performanți și, eminamente, nu poate exista un număr prea mare de asemenea subiecți.

În această configurație, M. Zlate menționează că *performanța* nu este definită de acțiunea în sine, ci de procesele de judecată și valoare, și doar acțiunile care pot fi măsurate sunt considerate ca fiind performanță [129, p. 196].

Annick Bourguignon identifică trei sensuri principale ale cuvântului *performanță*:

- Performanța este *succes*. Performanța nu există în sine; ea variază în funcție de reprezentările reușitei instituțiilor sau a subiecților.

- Performanța este *rezultatul acțiunii*. Acest sens conține aspectul valorii. Măsurarea performanței este înțeleasă ca apreciere a rezultatelor, în urma desfășurării unui proces, unei activități.

Performanța este *acțiune*. În acest sens, performanța este un proces și nu un rezultat care apare instant, fără a depune anumite eforturi [131, p. 21].

În cea mai mare parte a opiniilor, performanța conține simultan două din sensurile precizate mai sus (succes, rezultatul acțiunii, acțiune). Asocierea cea mai frecventă este cea de *rezultat pozitiv* al acțiunii (Figura 1.2).



Fig. 1.1. Sensurile principale ale performanței (după A. Bourguignon)

Conceptul de performanță este perceput diferit de partenerii instituțiilor, în funcție de interesele lor:

- managerii sunt concentrați asupra performanței globale a educației;
- investitorii actuali și potențiali sunt interesați de rentabilitatea investițiilor lor;
- salariații (cadrele didactice), de stabilitatea și rentabilitatea organizației școlare;
- resursele umane angajate în școală, de solvabilitatea școlii;
- clienții (părinții și elevii), de stabilitatea școlii.

Prin urmare, măsurarea performanței se poate realiza diferit în funcție de obiectivele utilizatorilor. Însă, ceea ce ne interesează este definiția performanței care să satisfacă toți utilizatorii.

În diversitatea de definiții se disting trei mari orientări care nu sunt divergente, deoarece se definește performanța în funcție de nivelul de realizare a obiectivelor sale strategice; se definește performanța în funcție de producerea de valori; se definește performanța în funcție de eficacitatea instituției [145].

A. Bourguignon definește, în materie de gestiune, performanța astfel: „Performanța este realizarea obiectivelor organizaționale” [131, p. 21].

Această definiție este aplicată în toate câmpurile gestiunii (control de gestiune, politica generală, gestiunea resurselor umane). Este performant cel care atinge obiectivele sale. Ea indică că:

- performanța depinde de o referință: obiectiv sau scop;
- performanța este multidimensională atunci când scopurile sunt multiple;

- performanța este un subansamblu al acțiunii (performanța este efect, rezultat al acțiunii, dependent de mijloacele sale [134, p. 32]. Se arăta că performanța obținută prin management este caracterizată în realitate și atinsă, practic, prin eficacitate și eficiență. Eficacitatea este capacitatea de a alege obiectivele corecte și potrivite și atingerea lor iar eficiența este capacitatea de a realiza cea mai bună utilizare a resurselor disponibile în procesul îndeplinirii obiectivelor țintă. O importanță deosebită o au formele de manifestare ale performanțelor manageriale, respectiv indicatorii de performanță specifice fiecărui subsistem al managementului metodologic, decizional, informațional și organizatoric. Managementul educațional este un factor decisiv în amplificarea eficienței și eficacității, care trebuie să fie la rândul său eficient și eficace. Managementul poate fi tratat global sau ca suma componentelor sale – sistemul metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

Astfel, sistemului metodologic managerial reprezintă instrumentarul managerial, respectiv metodele și tehnicile utilizate în exercitarea funcțiilor proceselor de management. Eficiența și eficacitatea acestora au numeroase elemente de specificitate, în contextul eficienței și eficacității managementului metodic. Eficacitatea, abordată prin prisma realizării obiectivelor și a sarcinilor asumate, în condiții de timp și calitate prestabilite are, la nivelul sistemului metodologic al managementului. Este foarte importantă și necesară promovarea unui instrumentar managerial performant, din care nu trebuie să lipsească managementul prin obiective, managementul prin bugete, managementul prin proiecte etc. Prin urmare, metodele și tehnicile de management necesită metodologii distincte de aplicare, a căror respectare este generatoare de plusuri calitative în domeniul condus. Aceste aspecte marchează vizibil eficacitatea și eficiența sistemului metodologic managerial și, în același timp, eficacitatea și eficiența celorlalte componente manageriale – decizională, informațională și organizatorică. Managementul, evident, nu este un scop în sine, ci un factor decisiv de asigurare a eficienței instituției de învățământ. Pentru a obține performanțe la nivelul acesteia, este necesar de realizarea unui management modern, prestat de manageri profesioniști.

Un management cu adevărat eficient și performant, exercitat de managerii profesioniști, este principalul furnizor de performanțe în instituțiile educaționale. Dacă eficiența presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor, eficacitatea constă în realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite [125, p. 8].

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1. Prin abordarea conceptului de **management** din *perspectivă pedagogică*, realizată pe baza a două *modele de analiză* și operare, care au în vedere semnificațiile sociale generale și cele specifice pedagogice ale managementului ca o activitate de conducere eficientă, a fost dezvăluit specificul managementului în epoca modernă și contemporană în diverse sectoare ale educației. Pe de o parte, s-a operat o raportare a conceptului de management educațional la *semnificațiile generale ale managementului*, înregistrate în alte domenii sociale, în economie, în sistemul social global, în psihologia socială; pe de altă parte, a fost realizată o delimitare clară a conceptului de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional* (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de celelalte tipuri de management social (economic, sociologic, psihosocial etc.).
2. Prin prisma acestor considerații, s-a ilustrat că *managementul educațional* reprezintă activitatea de conducere eficientă a educației și a instruirii în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției etc. O astfel de delimitare, ne-a condus la adoptarea formulei generice de *management educațional* care îndeplinește *funcții formative* generale, în cadrul sistemului de învățământ. Acest tip special, superior, de conducere este confirmat la nivel de conducere: eficientă, globală, optimă, strategică, inovatoare. S-a determinat că, în esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a *resurselor pedagogice* existente sau disponibile la nivelul *școlii* ca organizație.
3. Un element important al bazei teoretice îl constituie managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în *eficientizarea activităților pedagogice* (educative, instructive, metodice) în cadrul instituției școlare preuniversitare, *funcția managerială* de *planificare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială* de *organizare*. O astfel de *asociere funcțională* managerială creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de proiectare/planificare cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității instituției de învățământ preuniversitar.
4. În baza analizei *factorilor* proiectării/ planificării activității în contextul învățământului preuniversitar, s-a determinat că aceștia pot fi controlați pedagogic prin intermediul activității metodice. Ei urmăresc *planificarea complexă*, realizată prin *modele simple* /esențiale de plan, care au calitatea de a fi foarte clare, transparente, utile pentru toți cei implicați în activitatea planificată; *planificarea eficientă* în raport de timpul disponibil;

planificarea realistă care recunoaște faptul că vor exista întotdeauna factori de risc în afara controlului nostru. Pe acest fond, *perfecționarea* cadrelor didactice reprezintă *managementul metodic* promovat în cadrul unui *model de formare continuă* care are ca scop strategic să consolideze și să dezvolte strategic *un set de competențe* de bază. Referindu-ne la noțiunea de *modern* s-a vehiculat ideea că aceasta este o noțiune referențială care este menită să marcheze distincția noutății, a schimbării, a detașării de trecut prin invocarea unui criteriu asociat cu acele valori ce semnifică o notă de superioritate, dar neutră. *A fi modern* înseamnă a fi ancorat în prezent, a fi sau a deveni contemporan cu propriul timp. Modernul relevă o distanțare perpetuă de tradiția statornică pentru a iniția transformarea și a lua iarăși de la început.

5. Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit ***managementul metodic modern (MMM)*** drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii.

2. DEMERSUL REGULARITĂȚII MANAGEMENTULUI METODIC ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

2.1. Atribute ale managementului metodic în instituția de învățământ preuniversitar

Școala ca *organizație care învață*, beneficiază de aportul activităților metodice în măsura în care prin intermediul acestora este asigurată *învățarea socială* care devine *învățare organizațională*, subordonată nevoilor, obiectivelor și intereselor acesteia valorificate în condiții de sănătate organizațională, dimensiune care caracterizează funcționarea cu succes a organizației pe termen lung și în contexte deschise; *adaptarea permanentă la schimbările care au loc în societate*, care solicită un proces de învățare socială, de asimilare și practicare de noi comportamente, proces realizat în primul rând prin cadrele didactice care constituie resursele umane principale ale dezvoltării școlii; *dezvoltarea instituției școlare (school improvement)*, care implică reamenajări structurale și manageriale, aflată în strânsă legătură cu dezvoltarea personalului (*staff development*) care implică procese de formare și perfecționare a cadrelor didactice [98, pp. 44-46].

În abordarea conceptului de *management metodic* din perspectiva atributelor acestuia: *corelații, criterii, funcții, structură, modele de integrare, obiective, conținut, forme, misiune*, vom face apel la mai multe criterii, în condițiile *proiectării educaționale* în cadrul școlii, concepută ca *organizație care învață /cunoaște*. De asemenea, vom repera în continuare cercetarea pe principiul regularității, fundamentat de filosoful Ionescu N., care afirmă că acest principiu, care relaționează cu însuși conceptul de realitate, înseamnă că în acest concept al realității intră ca notă specifică *regularitatea* și că, printr-o simplă judecată analitică sau printr-un simplu raționament analitic, am putea să scoatem nota regularității, respectiv *principiul regularității*, din conceptul realității [apud 14]. Faptul acesta are importanță, pentru că înseamnă, zice Cerghit I., că regularitatea este întreruptă de anumite împrejurări; că regularitatea pe care noi o stabilim în univers, pe care o considerăm ca un fel de condiție a realității înseși, regularitatea aceasta nu subzistă pretutindeni, că există un anumit raport între realitate și cunoștința mea, care prezintă anumite neregularități. Regularitatea, oricum ar fi, totdeauna are o succesiune din afară și corespunde uneia dinăuntru. Dar se poate ca uneia dinăuntru să nu-i corespundă nimic în afară; în acest caz regularitatea este nulă. Zicem, printr-o convenție, că este realitate tot ceea ce prezintă regularitate; tot ceea ce rupe regularitatea nu este realitate.

Plus la aceasta, filosoful apelează la ideea lui Kant Im., care zice că regularitatea este o formă a conștiinței noastre. Noi căpătăm impresiunile lumii din afară. Există, prin urmare, o

realitate transcendentă, dar această realitate nu devine experiență decât în virtutea unei realități transcendente. Kant susține că există anumite principii regulative ale experienței și că regularitatea este un asemenea principiu regulativ. Teoretic, evident, există o mulțime de impresiuni, care se îndreaptă spre noi de la realitatea transcendentă; dar conceptul de experiență, ceea ce numim noi realitatea aceasta continuă nu este constituit din toată realitatea, ci din acele impresiuni care trec în primul plan, care trec în formele noastre categoriale. Căci, evident, ceea ce trece prin formele noastre categoriale *trebuie să fie regulat*. Nu este regulat, nu trece [apud 14].

Din acest lucru trebuie să înțelegem că nu introducem principiul regularității pur și simplu, ci îl raportăm la contextul existent. Logic vorbind, principiul regularității excedă realității imanente și construiește el însuși realitatea, așa cum o cunoaștem noi sau cum ne este dată nouă. Prin urmare, acest principiu ne ajută să construim o realitate în domeniul managementului metodic în instituția de învățământ.

În felul acesta, **sfera de referință** solicită o analiză specială, cu valorificarea ideilor specialiștilor contemporani. Celelalte criterii solicită o abordare impusă de acel principiu al conducerii manageriale care evidențiază faptul că în cadrul unei conduceri eficiente, strategice și inovatoare structurile trebuie să corespundă întotdeauna funcțiilor. Principiul respectiv se referă la *funcțiile generale ale activității* de referință (conducerea educației și a instruirii la nivel de sistem și de proces de învățământ, în context școlar, dar și extrașcolar) care au un caracter obiectiv, constituind premisa și baza reușitei depline a acesteia, pe termen scurt, mediu și lung [102].

Acest criteriu permite determinarea corectă a conceptului operațional care definește **managementul metodic**, care are în vedere *acțiunile profesorului* care urmăresc studiul atent și responsabil al procesului necesar în vederea perfecționării permanente. El se raportează, în mod special, la *funcția managerială de reglare-autoreglare* a educației, realizată prin acțiunile de *cercetare* și de *perfecționare pedagogică* a procesului de învățământ. Se raportează și la funcția managerială de evaluare și coordonare calitativă a activităților de educație și instruire organizate și planificate în școală, funcție care are, în mod implicit, un caracter metodic.

În această perspectivă, *managementul metodic* este una dintre cele mai importante *activități pedagogice*, organizat, planificat și implementat în *școală*, care poate deveni un instrument strategic al abordării calității, integrat în *managementul educațional*, care are ca misiune a satisface necesitățile exprimate, conform cerințelor societății prin funcțiile generale și implicite, prin obiectivele asumate, în termeni de produs și de proces, ca o realitate regulativă [47, pp. 4-12].

Managementul metodic descrie specificul activității pedagogice ca una ce reprezintă ansamblul de *acțiuni* subordonate unui scop educațional, desfășurate în clasă sau în afara clasei,

sub îndrumarea directă a unui cadru didactic, preocupat permanent să cerceteze *metodic* efectele muncii sale, în condiții de perfecționare și autoperfecționare *metodică* [48, p. 9].

- **Corelația managementul metodic – activitatea metodică.** În acest context de referință, un corelativ al noțiunii de management metodic este noțiunea de *activitate metodică*, care, în sens restrâns, reprezintă „un ansamblu de acțiuni menite să perfecționeze munca didactică a personalului didactic, să perfecționeze *metodica predării* fiecărui obiect de învățământ, analizat în cadrul unor cercuri, cabinete, comisii *metodice* organizate în școală sau interșcolar, prin instituții specializate în cercetare și perfecționare pedagogică, la nivel național și local”, afirmă M. Anghel și coautorii săi [3, pp. 7-8].

În sens larg, *activitatea metodică*, la fel ca managementul metodic, are în vedere cercetarea și monitorizarea acțiunilor profesorului care realizează și alte activități pedagogice, aflate în raporturi directe și indirecte cu activitățile educaționale, organizate și planificate în cadrul procesului de învățământ, într-o succesiune regulată:

- *activitatea cultural-educativă* – ansamblul acțiunilor cu caracter educativ care au ca scop formarea conștientă și sistematică a omului indiferent de vârstă; implică ***activitatea metodică a profesorului*** cu colectivul didactic al clasei și al școlii, cu elevii, cu familiile elevilor, cu comunitatea locală etc.;
- *activitatea extrașcolară* – activitate educațională desfășurată de elevi în afara școlii, dar sub îndrumarea acesteia, realizată de profesorii-diriginți, de profesorii de specialitate, de liderii comisiilor /catedrelor metodice; implică ***activitatea metodică a profesorului***, care îndeplinește diferite roluri manageriale;
- *activitatea școlară* – totalitatea acțiunilor educaționale care au loc în cadrul școlii după programul școlar formal, inclus în documente curriculare fundamentale și operaționale; implică ***activitatea metodică a profesorului*** de autoperfecționare a relației cu elevii în context formal, dar și nonformal, realizată, în special, prin *lectura personalizată* a programei școlare și prin eficientizarea tehnologiei instruirii [44, pp. 8-11].

Spre deosebire de alte consemnări, autorii nominalizați nu se implică într-o analiză critică, ci, dimpotrivă, utilizează reprezentările consensuale în analiza lor a activității metodice în ansamblu. Dacă observăm specificările în continuare, ne convingem de o atitudine net pozitivă în raport cu locul și rolul activității respective.

- *activitatea colectivă* – formă de activitate organizată pentru un număr mai mare de elevi care participă la realizarea unui produs; implică ***activitatea metodică a profesorului*** realizată cu elevi în forme speciale (cercuri aplicative /tehnico-productive; cercuri tematice și de specialitate /pe discipline, cercuri sportive, cercuri artistice, proiecte bazate pe

aplicarea unor cunoștințe teoretice și procedurale din perspectivă intradisciplinară /interdisciplinară /pluridisciplinară /transdisciplinară etc.);

- *activitatea didactică* – totalitatea acțiunilor educaționale desfășurate în mod organizat și în comun – în clasă, laborator, cabinet etc. – de către profesori și elevi în vederea transmiterii și asimilării cunoștințelor, capacităților specifice fiecărei discipline și influențării întregii personalități a elevilor; implică **activitatea metodică a profesorului** de autopefecționare realizată prin îmbunătățirea și diversificarea permanentă a tehnologiei pedagogice, a metodelor și strategiilor de *predare-învățare-evaluare eficientă*;
- *activitatea facultativă* – desfășurată de elevi în afara obligațiilor prevăzute de planul de învățământ și de programele școlare formale; implică **activitatea metodică a profesorului** care prezintă elevilor un set de oferte educaționale, adecvate în raport cu vârsta școlară și psihologică a acestora, cu stadiul atins în *învățarea /autoînvățarea școlară și extrașcolară*, de organizare a timpului liber, de orientare școlară și profesională, de consiliere în carieră etc.

Perspectiva generală a specificării activității metodice conduce spre evidențierea mai multor aspecte implicative, care deschid calea spre reprezentări semnificative:

- *activitatea independentă* – ansamblu de acțiuni instructiv-educative organizate în cadrul obligațiilor prevăzute în planul de învățământ, nederivate pas cu pas de cadrele didactice, desfășurate de elevi individual sau în colectiv, în clasă sau în afara clasei; implică **activitatea metodică a profesorului** realizată în context formal, dar și nonformal, de perfecționare a procesului instructiv-educativ prin diferențierea și individualizarea în condiții de îmbinare a formelor de organizare de tip frontal, grupal, individual și de diversificare a metodelor și procedurilor de predare-învățare-evaluare, care susțin capacitatea elevului de autoînvățare eficientă, autonomă;
- *activitatea intelectuală* – ansamblu de procese și operații mintale de receptare, selectare, prelucrare, păstrare și restituire (reactualizare) a informațiilor (cunoștințelor), de rezolvare a problemelor, de analiză, decizie și evaluare; implică **activitatea metodică a profesorului**, realizată la toate nivelurile procesului de învățământ prin proiectarea obiectivelor specifice educației științifice definite în temeni de competențe cognitive, dobândite de elevi în timp prin însușirea cunoștințelor de bază (teoretice și procedurale) antrenate prin valori și atitudini superioare față de muncă, de învățare, de școală, de comunitatea locală, națională și internațională etc.;
- *activitatea în clasă* – totalitatea acțiunilor educaționale desfășurate în mod organizat în sala de clasă, cu întreg colectivul clasei, sub conducerea profesorului care reprezintă partea cea

mai întinsă și mai importantă din *activitatea didactică* realizată; implică **activitatea metodică a profesorului de manager al clasei și al lecției**, bazată pe capacitatea sa de proiectare curriculară eficientă a activității didactice – proiectare globală, optimă, strategică, inovatoare, adaptabilă la contexte deschise, la situații diversificate, favorabile sau nefavorabile, de rutină (previzibile) sau noi (imprevizibile) etc. [3, pp. 5-10].

- **Criteriile managementului metodic.** Criteriile pe care le vom pune în valoare raportate conceptual, normativ și metodologic la *managementul educațional* vizează, în mod special:

- 1) *Sfera de referință a managementului metodic* necesar la nivel de *organizație școlară care învață* la nivel social, la scara întregului sistem și proces de învățământ;

- 2) *Funcțiile manageriale generale ale managementului metodic*, necesare la nivel de: a) funcție fundamentală de maximă generalitate (reglarea-autoreglarea activității de instruire, realizată de profesor, în cadrul procesului de învățământ, organizată pe trepte și discipline școlare); b) *funcții principale* de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică, implicate în ceea ce managementul educațional definește prin formula de *staff development*, cu referință specială la formarea continuă a personalului didactic;

- 3) *Obiectivele managementului metodic*, generale și specifice, elaborate în zona politicii educației, care angajează *acțiunile pedagogice eficiente* ale *managerilor școlari* situați la nivel de vârf (inspectori școlari, directori), intermediar (lideri ai comisiilor /catedrelor metodice) și de bază (profesori care îndeplinesc mai multe roluri pedagogice în calitate de: profesori de specialitate, profesori-diriginți, profesori metodiști /implicați în inspecția școlară; profesori-consilieri, profesori-cercetători, profesori implicați în activități de voluntariat pedagogic etc.);

- 4) *Obiectivele specifice* sunt subordonate unui *scop general* care vizează *perfecționarea permanentă a profesorilor* în plan *pedagogic și managerial*. Obiectivele specifice, elaborate prin specificarea scopului general care reflectă subiectiv dimensiunile obiective fixate la nivelul funcțiilor generale ale activității metodice, vizează: a) aprofundarea culturii pedagogice (teoretică, metodologică și practică) a profesorului din perspectiva paradigmei *curriculumului* și a *managementului educației*; b) perfecționarea metodologiei didactice din perspectiva cerințelor treptei și disciplinei de învățământ de referință; c) valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale clasei de elevi în context deschis, *didactic și extradidactic, școlar și extrașcolar* [31, pp. 56-57].

Referindu-se la conținuturile managementului metodic, S. Cristea evidențiază faptul că acestea sunt subordonate obiectivelor generale și specific, care fundamentează activitatea managerului școlar la diverse niveluri de realizare. *Principiile managementului metodic*, necesare pentru ordonarea procesului de proiectare și de implementare a *activității metodice* la toate

nivelurile de *conducere managerială* a educației, ca activitate de *formare-dezvoltare a personalității umane* și a *școlii*, ca instituție specializată în instruirea formală, sunt abordate ca la nivelul unei *organizații care învață* [31, pp. 56-57].

Aceste *criterii* sunt foarte importante din punct de vedere pedagogic, în măsura în care sintetizează cele trei criterii utilizate în definirea conceptului operațional de *management educațional* și converg spre regularitate:

- a) *sfera de referință*;
- b) *funcțiile generale*, cu caracter *obiectiv*;
- c) *structura de bază*, care corespunde *funcțiilor generale* ale activității metodice (de reglare-autoreglare prin acțiuni manageriale de cercetare și perfecționare pedagogică; teoretică, tehnologică (teoretică aplicată) și completează cele trei criterii definitorii prin raportarea activității metodice la alte patru criterii care evidențiază dimensiunea sa:
 - a) *subiectivă* (obiectivele generale, specifice și concrete / operaționale ale activității metodice);
 - b) *valorică* (conținuturile activității metodice);
 - c) *organizatorică* (formele activității metodice);
 - d) *normativă* (principiile activității metodice) [31, pp. 56, 57].
- ***Funcțiile principale*** care susțin realizarea optimă a funcției de bază, pun accent pe:
 - a) *cercetarea procesului de învățământ*, în perspectiva eficientizării acestuia în condiții de instruire diferențiată și individualizată, ceea ce solicită cunoașterea complexă a elevilor (școlară, psihologică și socială) și proiectarea curriculară adecvată a învățării, în raport de toate resursele pedagogice existente;
 - b) *perfecționarea continuă a personalului didactic* prin activități organizate *formal* și *nonformal*, care vizează completarea și aprofundarea formării inițiale, pe tot parcursul carierei didactice, în condițiile în care școală evoluează permanent ca *organizație care învață*.

Obiectivele specifice ale activității metodice sunt subordonate unui *scop general* care vizează *perfecționarea permanentă a profesorilor* în plan *pedagogic* și *managerial*. Obiectivele specifice, elaborate prin specificarea scopului general care reflectă subiectiv dimensiunile obiective fixate la nivelul funcțiilor generale ale activității metodice, vizează: a) aprofundarea culturii pedagogice (teoretică, metodologică și practică) a profesorului din perspectiva paradigmei curriculumului și a *managementului educației*; b) perfecționarea metodologiei didactice din perspectiva cerințelor treptei și disciplinei de învățământ de referință; c) valorificarea optimă a

resurselor pedagogice ale clasei de elevi în context deschis, *didactic* și *extradidactic*, *școlar* și *extrașcolar*.

- **Modele de integrare.** În *logica acțiunii eficiente*, proprie *paradigmei curriculumului și managementului educațional*, managementul metodic devine parte integrantă a *modelelor pedagogice* afirmate la etapa actuală. La acest nivel, putem evoca importanța a două *modele pedagogice* bazate pe promovarea unor activități metodice orientate prioritar în direcția perfecționării permanente a activității profesorului, în opinia lui E. Noveanu:

Modelul învățării depline care integrează în structura sa de funcționare *managementul metodic* necesar profesorilor pentru perfecționarea permanentă a relațiilor lor cu elevii, realizată la nivel de [90, p. 127]:

- 1) *Proces de organizare a sistemului pedagogic*, centrat pe legătura pe care fiecare profesor trebuie să o creeze și să o regleze-autoregleze permanent între obiective – competențe – metode de predare, învățare și evaluare;

- 2) *Metodologie*, bazată pe antrenarea unor metode și forme de organizare a instruirii care asigură diferențierea căilor care duc spre învățarea eficientă și punerea elevilor în situații favorabile de autoînvățare;

- 3) *Logică pedagogică* bazată pe: punerea în practica didactică a unor situații care leagă activitățile de învățare cu competențele care trebuie formate; b) ajustarea variabilelor: timp, spațiu, mijloace pedagogice; c) realizarea unui învățământ strategic, cu mize pe termen lung.

Modelul educației globale și al autonomizării, lansat în educația postmodernă în secolul XXI, în perspectivă curriculară și managerială, strategică, inovatoare, complexă, integrată. Integrează în structura sa de funcționare *activitățile metodice* necesare profesorilor pentru perfecționarea permanentă a relațiilor lor cu elevii, realizată la nivel de demers de construcție a cunoștințelor [Ibidem, p. 127].

Raportarea managementului metodic la cele două categorii de modele pedagogice determină un proces de extindere continuă a sferei de referință a acțiunilor manageriale cu scop de cercetare și de perfecționare pedagogică /didactică, promovate special în instituția de învățământ preuniversitar.

- **Forme ale managementului metodic.** *Activitatea metodică teoretică* este bazată pe resursele cercetării pedagogice fundamentale, iar *activitatea metodică practică*, bazată pe resursele cercetării pedagogice operaționale [3, p. 9].

Conform numărul celor care inițiază sau /și participă la managementul metodic:

- a) individual – concepută de profesor în variantă *reproductivă* sau *creativă*, realizată prin studiu individual, recapitulare, exersare /completare a temelor de pedagogie, didactică

aplicată, specialitate, management educațional etc. începute în procesul didactic formal /extrașcolar continuate în mediul nonformal /extrașcolar;

- b) social – concepută de profesor în raport de problemele școlare, care trebuie rezolvate prin cercetarea și perfecționarea procesului didactic și pentru prevenirea crizelor de personalitate ale elevilor, a abandonului școlar, a comportamentului deviant etc.

Conform gradului de organizare:

a) *formal, obligatoriu* – realizat de profesor prin participare și finalizare la examenele necesare în cadrul carierei didactice;

b) *nonformal, opțional* – realizat de profesor în trei variante, ca o activitate la alegere, desfășurată în mod independent prin parcurgerea unor *teme, conținuturi, modele* – pedagogice / teoretice, aplicative, curriculare, manageriale etc., ca o activitate suplimentară pentru antrenarea propriilor competențe pedagogice, necesare în rezolvarea cazurilor /problemelor speciale și ca o activitate socială specială, necesară pentru perfecționarea relațiilor de parteneriat, negociere, asociere etc. cu familia, comunitatea locală educațională etc., realizată prin consultații, consiliere, dezbateri sociale, lectorate tematice etc. [113, p. 87].

Conform resurselor organizării curriculare a managementului metodic, acesta este dezvoltat ca:

- a) *activitate proiectată curricular* la nivel formal sau /și nonformal, în variantă: dirijată sau nondirectivă, orientată riguros sau în mod liber /deschis;
- b) *activitate proiectată curricular*, la nivel intrașcolar și extrașcolar, interșcolar și parașcolar prin *cercuri științifice, întâlniri culturale*, dezbateri pedagogice etc.;
- c) *activitate paracurriculară*, facultativă, derulată frecvent în școală, cu valorificarea unor „experiențe trăite în exteriorul școlii care vizează îmbogățirea culturii pedagogice a profesorilor și a elevilor, prin lărgirea intereselor acestora;
- d) *activitate pericurriculară* care formează capacitățile profesorului de completare a procesului de formare elevilor în afara cadrului școlar, prin sarcini de învățare de învățare / autoînvățare pe care școala singură nu și le poate asuma;
- e) activitate curriculară, formală și nonformală, cu deschideri multiple spre autoformarea socio-profesională a *cadrelor didactice*, realizată la nivel de *școală deschisă care învață* în context comunitar etc. [75, pp. 11-19].

• **Misiunea generală a MMM**, asumată în cadrul procesului didactic la nivel de:

- a) activitate metodică propriu-zisă, care reprezintă un ansamblu de acțiuni desfășurate în vederea dezvoltării și perfecționării activităților didactice realizate de profesor în concordanță cu cerințele fundamentale ale procesului educațional;

- b) activitate de educație, care implică sarcini de natură metodică, bazate pe valorificarea resurselor psihologice ale personalității și a cerințelor sociale de integrare permanentă la nivel cultural, comunitar, economic, politic” [90, pp.12-13].

Așadar, în raport de primul criteriu utilizat – *sfera de referință* – conceptul pedagogic operațional de management metodic însumează:

- a) „*ansamblul coerent de acțiuni* desfășurate în vederea dezvoltării activităților didactice ale educatorului, în concordanță cu cerințele fundamentale ale procesului educațional specific disciplinelor predate;
- b) *activitatea practică a profesorilor* care solicită o permanentă racordare informațională, teoretică și practică la noile descoperiri și evoluții ale didacticilor speciale, raportate la „*didactica generală* care are ca obiect de studiu procesul de învățământ – abordat global – în ansamblul său [Ibidem, p. 12].

Plus la aceasta, trebuie să vorbim despre *totalitatea evenimentelor* desfășurate în condiții de formare continuă a cadrelor didactice realizată prin schimburi de experiență, sesiuni de comunicări, ateliere tematice, sesiuni de discuții, organizate la nivel școlar și extrașcolar cu valorificarea unui *ansamblu de resurse pedagogice* (informaționale, umane, didactico-materiale), implicate permanent în acțiunea comunitară care urmărește sprijinirea tuturor elevilor, voluntariatul eficient, integrarea profesională în mediile sociale defavorizate etc. [118, pp. 11, 12].

De asemenea, în această abordare referențială, este indicat a vorbi și despre *activitatea de mentorat* care „constă în coordonarea activității pedagogice a profesorului debutant, realizată de profesori cu experiență didactică și responsabilitate socială superioară, concepută pe baza unor obiective care vizează: aplicarea noțiunilor și cunoștințelor de metodică; efectuarea unor cercetări asupra metodelor și mijloacelor de pregătire școlară; ameliorarea programelor în parteneriat cu asociații reprezentative; implicarea în educația adulților” [117, p. 182].

Îndeplinirea funcției generale a MMM, ca un criteriu de analiză, este realizată prin *acțiunile manageriale de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică / formare continuă a profesorilor* de diferite specialități, pe discipline școlare distribuite pe trepte școlare. Cele două dimensiuni ale funcției fundamentale – cercetarea și perfecționarea pedagogică – sunt implicate, în mod special, în activitatea de instruire școlară (formală), dar și extrașcolară (nonformală), susținută curricular și managerial prin acțiunile eficiente de *predare-învățare-evaluare*) [Ibidem, pp. 56-57].

Cele două dimensiuni, care fixează cadrul în care este îndeplinită *funcția generală fundamentală a activității metodice* – *funcția de reglare-autoreglare* a procesului de învățământ, organizat, planificat și implementat prin activități de instruire regulate, în context formal și

nonformal – pot fi abordate special ca *funcții principale ale activității metodice*: funcția de cercetare pedagogică; funcția de perfecționare pedagogică [89, p. 12].

Următorul *criteriu* definește conceptul operațional care permite definirea MMM la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice, instituționalizată* în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global (funcția fundamentală și funcțiile principale ale *managementului metodic*) care sunt îndeplinite, în mod obiectiv la toate nivelurile procesului de învățământ.

În cadrul *instituției școlare*, *structurile promovate* sunt cele care corespund, în mod special, funcției de *perfecționare pedagogică* a profesorilor, funcție cu impact didactic și social major, îndeplinită pe larg și în viziuni curriculare deschise, adaptate la nivel comunitar (național, teritorial, local) în context formal și nonformal.

Baza de organizare a managementului metodic este construită și dezvoltată în cadrul sistemului și al procesului de învățământ, în acord cu cerințele normative promovate de managementul educațional. Avem în vedere *principiul conducerii manageriale a sistemului și a procesului de învățământ* la nivelul optimizării raporturilor dintre funcția generală și structura de bază a activității metodice. În această perspectivă, *structura de bază a activității metodice* realizată în cadrul instituției-preuniversitare include un ansamblu de *acțiuni pedagogice specifice* cu scop de *perfecționare metodică*, deschise spre *cercetarea pedagogică operațională* necesară pentru proiectarea instruirii în perspectivă *curriculară și managerială* [apud 31, p. 57].

2.2. Coordonata metodică a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar

După cum am menționat anterior, *managementul metodic* se realizează prin acțiunile pedagogice modernizate ale profesorului, instituționalizate la nivel de *comisii metodice* și *catedre metodice*. Aceste structuri instituționale sunt determinate de funcțiile manageriale implicate în:

(a) *evaluarea și coordonarea metodică a activităților educaționale* organizate în cadrul procesului de învățământ care solicită intervenția eficientă a mai multor categorii de manageri școlari, situați la toate nivelurile organizației școlare, de vârf (directorii școlii), intermediar (liderii comisiilor / catedrelor metodice); de bază (profesorii de toate specialitățile angajați în *interasistențe*, dar și în condiții de autoevaluare a lecției etc.); (b) *reglarea-autoreglarea metodică a activităților educaționale* organizate în cadrul procesului de învățământ prin acțiuni de cercetare pedagogică (fundamentală și operațională) și de perfecționare pedagogică, în regim de formare profesională continuă, realizată în școală și în afara școlii (prin proiecte bazate pe resurse pedagogice multiple, *intradisciplinare /interdisciplinare /pluridisciplinare /transdisciplinare* valorificate *offline*, dar și *online* etc. [36, pp. 79-81].

În context actual, pe fondul afirmării *teoriei curriculumului și a managementului educațional*, *managementul metodic* reprezintă un tip de „*activitate pedagogică specifică* proiectată și realizată în domeniul *formării continue a cadrelor didactice*, la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ” [Apud 36, p. 56].

Sfera de referință a MMM este conturată și dezvoltată, deci, la nivel de activitate de formare continuă a profesorilor de toate specialitățile, necesară la scara generală a procesului de învățământ, realizată prin acțiuni de cercetare și perfecționare pedagogică, organizate în context formal și nonformal, în școală și în afara școlii. *Conținutul*, în acest caz, este centrat asupra *culturii pedagogice specifice și practice*. Ea asigură actualizarea activității educaționale din perspectiva:

- a) *acțiunile didactice de predare, învățare și evaluare*, raportate la activitatea de instruire, dar și de alte științe ale educației, afirmate în ultimele decenii: teoria comunicării eficiente, teoriile învățării (interpretate ca modele de instruire), teoria și metodologia evaluării;
- b) *abordările moderne și postmoderne* promovate de *psihologia educației, sociologia educației, managementul educației*, managementul organizației școlare, managementul clasei, managementul lecției;
- c) *metodologia de predare-învățare-evaluare*, dezvoltată ca *tehnologie a instruirii, generală și specifică* (diferitelor discipline și trepte de învățământ);
- d) *didactica* disciplinelor de învățământ, predate de profesor pe diferite trepte școlare, concepută ca didactică aplicată sau ca *didactică de tip constructivist* – centrată pe construirea cunoașterii la nivelul personalității elevului, valorificând epistemologia domeniului și particularitățile de vârstă psihologică și școlară și de ordin individual;
- e) *practica pedagogică* de observație și de proiectare și realizare curriculară de activități didactice și de activități de educație (ore de dirigenție etc.) [Ibidem, p. 57].

De aici rezultă faptul că *din punct de vedere calitativ*, managementul metodic devine **instrument strategic** implicat în asigurarea managementului calității care este parte din managementul unei organizații axate pe calitate, așa cum este *instituția școlară care învață* permanent prin cercetarea și perfecționarea continuă a educației /instruirii /*curriculumului*, a procesului didactic de predare-învățare-evaluare, dar și a activității „managerial-administrativă, reglementată de o logică organizațională [98, pp. 75-76].

Calitatea MMM în evoluție permanentă în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional. Acest proces tranzitoriu, prelungit până în prezent, consemnează necesitatea proiectării și implementării activității metodice pe baza unei paradigme a educației care

pune accent pe schimbarea managerială, care poate fi realizată prin raportarea pozitivă la următorii indicatori:

1. **Cultura managerială** – centrată pe adaptare la schimbare, prin sesizarea și rezolvarea problemelor și situațiilor-problemă esențiale din punct de vedere pedagogic, la nivel de: a) educație; b) instruire; c) proiectare curriculară a educației și a instruirii; d) conducere managerială a educației, școlii, clasei de elevi / lecției etc.
2. **Tehnologia managerială** – bazată pe resursele TIC, ale informatizării, ca sistem de procesare a datelor în vederea transformării lor în informații esențiale, corelate permanent în rețele (lanțuri de concepte, legi, principii, formule etc., aflate în interdependență).
3. **Resursa managerială prioritară** în cadrul activității de educație /instruire /proiectare curriculară a educației și a instruirii, în general, al activității metodice, în special – *informația pedagogică de bază, esențială, procesată calitativ și integrată / perfecționată permanent în rețele.*
4. **Tipul de manager** – *lider*, care elaborează, promovează și susține o *viziune globală și creativă*, prin raportare permanentă la funcțiile generale ale conducerii manageriale, aflat în opoziție cu administratorul birocrat care se complăce, în probleme mărunte, cotidiene, de rutină convențională [Ibidem, pp. 198-199].
5. **Structura activității metodice** – bazată pe cultura managerială centrată asupra unor *ierarhii funcționale*, (auto)perfectibile în *rețea*, pe *orizontala* și *transversala* procesului didactic care susține *școala ca organizație care învață* (nu doar pe verticală raporturilor între conducerea de vârf, intermediară, de bază, reglate-autoreglate prin feedback extern și intern, pozitiv și negativ) [Ibidem, pp. 198-199].

Funcția și acțiunea managerială de perfecționare pedagogică, integrată în managementul *metodic* necesară în cadrul *organizației școlare care învață*, implică *operațiile manageriale* care vizează: **a)** dezvoltarea personalului didactic; **b)** motivarea personalului didactic special pentru creșterea gradului de participare (implicare) optimă a acestuia în procesul de învățământ desfășurat la nivelul instituției școlare preuniversitare, concepută ca *organizație care învață*.

Dezvoltarea personalului didactic este *operația managerială* exersată și promovată de *managerii școlari* (de la nivel de vârf, intermediar, de bază) ca „axiomă”, demonstrată și experimental ca o condiție *sine qua non* a succesului schimbării. Valorificarea sa presupune „identificarea nevoilor de formare” la nivelul relației dintre exigențele sistemice (ale instituției preuniversitare) și nevoile individuale (teoretice și practice) [Ibidem, p. 176]. În Tabelul 2.1. sunt reprezentate *domeniile de referință* ale dezvoltării cadrelor didactice.

Motivarea personalului didactic reprezintă *operația managerială* care urmărește creșterea gradului de *participare (implicare)* optimă a acestuia la nivelul *organizației școlare care învață*. În plan *psihologic (motivațional intern)*, *implicarea și participarea organizațională* demonstrează gradul de democratizare al vieții organizației școlare preuniversitare, asigurat la nivel de *management al calității procesului de învățământ*, bazat pe stiluri și practici de conducere democratice, participative, adaptabile la condiții de schimbare, orientate spre *inovație și coaching*, integrate în cadrul unui *model* care asigură o continuitate de tip informațional între: a) planificarea strategică (responsabilă de politica educațională a organizației școlare); b) orientarea metodologică; c) implementarea practică a activităților planificate (în cadrul structurilor constituite în raport de funcțiile generale manageriale asumate, cu accent special pe funcția de reglare-autoreglare).

Tabelul 2.1. Dezvoltarea cadrelor didactice [Apud 128]

Cerințele sistemice (ale instituției de învățământ-preuniversitar)		Nevoile individuale ale personalului didactic	
Analiza competențelor personalului didactic		Evidențierea tipurilor de nevoi individuale ale personalului didactic	
<i>Competențe colective</i> , realizabile prin trasarea sarcinilor profesionale colective	<i>Competențe individuale</i> , realizabile prin îndeplinirea sarcinilor profesionale individuale curente și a celor care asigură promovarea în carieră (definitivat, grad didactic II, I etc.)	Teoretice - vizează adâncirea cunoașterii unui domeniu în vederea dezvoltării profesionale	Practice vizează lărgirea experienței într-un domeniu în vederea dezvoltării personale
Conținuturile proiectate în raport de: a) competențele pe care trebuie să le atingă personalul didactic; b) nevoile individuale ale profesorilor			
- cunoștințe teoretice / concepte pedagogice fundamentale și operaționale - cunoștințe procedurale / deprinderi, priceperi, metode, strategii cognitive		- atitudini pozitive față de profesia didactică (afectiv-motivaționale, volitiv-caracteriale) - valori pedagogice fundamentale, aflate la baza procesului de formare continuă a profesorilor: morală / deontologică, științifică, tehnologică etc.	

Analiza MMM în instituția școlară care învață este realizată în contextul evoluțiilor strategice, înregistrate în ultimele decenii, în *societatea postindustrială, informațională, bazată pe cunoaștere*. Avem în vedere acele *evoluții calitative*, care au dus la apariția și perfecționarea unor sisteme inteligente de management necesare în procesele complexe de diagnoză, analiză și asistență a deciziei, atât de importante în *activitatea metodică de cercetare și perfecționare a organizației școlare preuniversitare* [16, p. 20]. Ele reflectă nu numai progresul științific înregistrat la nivel de TIC, ci și realitățile lumii de mâine, dominată, în și mai mare măsură, de

organizația viitorului, deschisă și complexă, bazată pe informație, care creează o cultură energizantă, întemeiată pe o tehnologie avansată de procesare a datelor [138, pp. 39- 40].

Sistemul inteligent de management constituie un instrument a cărui utilizare a dus a punerea în aplicare a unui număr mare de concepte, informații și metode (resurse), care permite rezolvarea unei probleme specifice activităților planificate (de educație, de instruire etc.). El este determinat, în mod special, de funcția managerială de reglare-autoreglare a procesului de învățământ, realizată prin acțiuni manageriale de cercetare și perfecționare a activității de educație / instruire care sunt realizate în raport de trei *obiective*, raportate la un context *inevitabil evolutiv*:

- a) reducerea riscului prin înmagazinarea unei mari mase de informații, experiențe și idei validate pedagogic și social;
- b) stimularea creativității prin furnizarea factorului de decizie a mijloacelor de analiză rapidă și sistematică a rezultatelor și opțiunilor;
- c) antrenarea prin acumulare, îmbogățire și transfer a deciziilor, a mijloacelor de acțiune investigate și a direcțiilor alese [16, pp. 21, 24].

În cadrul specific școlii, determinante sunt *acțiunile pedagogice de cercetare și perfecționare didactică*, integrate în *activitatea metodică* necesară pentru îndeplinirea *funcției de reglare-autoreglare* a procesului de învățământ, prin analiza strategică a informației esențializate ca *dată* integrată într-un ansamblu căreia i se atribuie un scop formativ pozitiv, validat în rețele de cunoștințe promovate ca „relee amplificatoare” de concepte fundamentale și operaționale [Ibidem, pp. 201, 202].

MMM implică respectarea următoarelor *condiții de ordin normativ*, preluate din zona proiectării curriculare și a managementului educațional [44, pp. 200-212]:

- a) raportarea la „obiective comune, simple și clare care se materializează în sarcini specifice”, operaționale, observabile și evaluabile în spațiu și timp relativ limitat;
- b) mobilizarea întregului colectiv didactic asigurată de un lider (situat la nivel de vârf, director responsabil de activitatea de cercetare și de perfecționare sau la nivel intermediar / responsabil al comisiei sau catedrei metodice) care acționează strategic, ca un dirijor care trebuie să valorifice talentul și cunoștințele fiecărui muzician;
- c) responsabilizarea fiecărui membru al colectivului didactic, activ în circuitul informațional conturat și dezvoltat în cadrul comisiei /catedrei metodice etc., implicat, inclusiv la nivel de evaluare și coordonare calitativă (metodică);
- d) procesarea permanentă a datelor noi, care trebuie transformate în informații esențiale și integrate în rețele și relee de cunoștințe teoretice, procedurale și condiționale;

- e) analiza periodică a acelor informații care permit evaluarea globală a rezultatelor activității metodice, necesare pentru luarea deciziilor optime (inclusiv în condiții de schimbare) [Ibidem, pp. 206-208].

Managementul metodic realizat în instituția de învățământ preuniversitar trebuie conceput în spiritul celor trei *direcții de acțiune* care imprimă o evoluție accelerată sistemelor postmoderne de învățământ, necesare în societatea informațională, bazată pe cunoaștere. Ele intervin prin acțiunile sale manageriale specifice de: *cercetare pedagogică*, orientată spre *cunoașterea elevilor* și spre *proiectarea curriculară* a unei instruirii eficiente; *perfecționare pedagogică* permanentă a personalului didactic prin valorificarea unei *noi baze de cunoștințe* oferite de științele educației, la nivel de didactica generală și didactica specialității, de teoria curriculumului și de management al educației /organizației școlare /clasei de elevi /lecției.

Scopul general unitar al MMM vizează transformarea unei mase mari de *informații*, obținute de profesori din diferite surse (formale, nonformale, informale) în *cunoaștere cu valoare pedagogică pozitivă*, pe care fiecare profesor, individual și în colectiv, și-o poate însuși și pe care o poate folosi în procesul de învățământ, în relațiile cu elevi și părinții, cu alți profesori, cu managerii școlari din cadrul instituției preuniversitare și de la nivel teritorial și național etc. [Ibidem, p. 225].

Principiul principal, utilizat în cadrul managementului metodic pentru transformarea informațiilor în *cunoștințe cu valoare metodică*, este cel al *efectului formativ pozitiv*, înregistrat în mod: (a) direct la nivelul personalității profesorului, în pregătirea examenelor de definitivat, grad didactic II, I, de reciclare /conversie profesională, în publicarea unor studii științifice etc.); (b) indirect, la nivelul celor care beneficiază de munca de calitate a profesorului: elevii și părinții, alți membri ai colectivului didactic al școlii, managerii școlii și cei situați în sistem la nivel intermediar (în cadrul inspectoratului școlar, casei corpului didactic, centrului de asistență psihopedagogică și socială, centrului de documentare pedagogică etc.).

În această perspectivă, după cum afirmă și J.M. Choffray, la opinia căruia aderăm totalmente, managerul școlar care organizează, planifică, implementează, evaluează și coordonează activitățile metodice, cu funcție de reglare-autoreglare a procesului didactic în instituția de învățământ preuniversitar, trebuie să aibă o *bază de date stabilă*, fiabilă, robustă, în condiții de sistem inteligent de management [16, p.124]. Ele includ *cunoștințele fundamentale* (pedagogice, metodice, de specialitate, de management educațional) ordonate, la nivel de *informații esențiale* integrate în „rețele” sau „relee” ale cunoașterii viabile în cadrul activității metodice (susținută prin cercetare și perfecționare didactică), care modifică ceva sau pe cineva –

fie devenind baza unei acțiuni, fie ajutând un individ sau o instituție să poată acționa altfel, într-un mod mai eficient [Ibidem, p. 241].

MMM își asumă roluri multiple, generate de *obiectivul strategic* amintit, care anticipează dezvoltarea școlii secolului XXI, bazată pe crearea unei comunități capabilă să învețe în mod constant, aptă să învețe pe alții, dar și să învețe de la alții. Ele contribuie la anticiparea unor modele, apropiate de *organizația viitorului*, centrată prioritar asupra unor *funcții* și *structuri sociale* solide și flexibile, care vizează reconstrucția școlii la nivel de: (a) *organizație circulară*, bazată pe metoda managementului sau pe managementul metodic, orientat spre misiunea școlii, realizată, trainic și deschis, prin *valorile pedagogice generale* repoziționate *inovator* și prin *resursele umane* autoperfectibile, în condiții de individualizare și diversificare; b) *organizație reconfigurată*, prin utilizarea adecvată a capacităților de formare a unor structuri interdepartamentale, în acord cu funcțiile manageriale generale, dinamizate prin funcția de reglare-autoreglare; rețele interne extensive, pe verticala, dar și pe orizontala și transversală organizației; parteneriate necesare școlii [138, pp. 136, 137].

În variantă grafică, propunem următorul tabel de analiză a managementului metodic, în cadrul instituției de învățământ preuniversitar, concepută managerial și curricular ca *instituție școlară care învață*.

Tabelul 2.2. Repere de analiză a managementului metodic în instituția școlară care învață

CRITERII DE ANALIZĂ			
1. Sfera de referință Raportată, în sens larg, la toate: - tipurile de activitate pedagogică, de educație, de instruire, de formare profesională, etc.; - treptele de învățământ preuniversitar (preșcolar, primar, secundar / gimnazial; liceal, profesional)	Management de vârf (raportat la managerii școlari situați la nivel de vârf, în cadrul organizației școlare preuniversitare: director prim /coordonator, director adjunct responsabil de activitatea de cercetare și de perfecționare pedagogică)	Management intermediar (raportat la managerii școlari situați la nivel intermediar în cadrul organizației școlare preuniversitare : lideri ai comisiilor /catedrelor metodice preuniversitare:	Management de bază / în cadrul instituției școlare preuniversitare (raportat la managerii școlari situați la nivel de bază, în cadrul organizației școlare preuniversitare: profesori-metodiști, profesori-consilieri, profesori-cercetători, profesori-diriginți, profesori de specialitate)
2. Funcțiile manageriale generale	<i>Funcția managerială fundamentală</i> – reglarea-autoreglarea procesului de învățământ	<i>Funcțiile manageriale</i> a) teoretică (conceptuală, normativă) c) de cercetare pedagogică	<i>principale:</i> b) tehnologică (teoretică aplicată) d) de perfecționare pedagogică

3. Structura de bază	Structuri instituționale la nivel de management de vârf: - Consiliul de conducere al organizației școlare; - Comisia de evaluare a calității educației în organizația școlară	Structuri instituționale la nivel de management intermediar: - Comisiile de specialitate - Catedrele de specialitate - Comisiile responsabile de cercetarea și perfecționarea pedagogică a activității școlare și extrașcolare	Structuri instituționale la nivel de management de bază: - fișa postului, construită din perspectiva managementului calității, care vizează activitatea pedagogică proiectată și realizată de profesorii integrați în cadrul organizației școlare: - fișa de evaluare a activității profesorilor integrați în cadrul organizației școlare
4. Obiectivele activității metodice	Obiectiv general Obiective specifice	Reglarea-autoreglarea activităților pedagogice, organizate și planificate managerial - <i>evaluarea activităților pedagogice</i> realizate, la nivel de produs și de proces - cercetarea pedagogică a activităților pedagogice finalizate, din perspectiva managementului calității	Reglarea-autoreglarea activităților pedagogice, organizate și planificate managerial - <i>evaluarea activităților metodice</i> organizate în context <i>formal</i> și <i>nonformal</i> , cu deschideri spre informal - analiza rezultatelor activităților metodice din perspectivă managementului calității
5. Conținuturile de bază	- Pedagogice - Metodologice - Disciplinare / Interdisciplinare, de specialitate	- <i>Teoretice generale</i> (teoria educației; teoria instruirii / didactica generală / teoria curriculumului - <i>Teoretice aplicate: didactica aplicată / metodică</i> disciplinei de învățământ / ariei curriculare - <i>Teoretice și aplicate</i> raportate la <i>competențele generale și specifice</i> fiecărei materii școlare / arii curriculare susținute <i>atitudinal</i> (afectiv-motivațional, volitiv-caracterial) și <i>valoric</i> (moral, intelectual, tehnologic, estetic, fizic)	- Cu referință la <i>conceptele pedagogice fundamentale</i> care definesc: <i>educația; instruirea, curriculumul</i> - Cu referință la <i>conceptele pedagogice aplicate</i> la nivelul activității de <i>proiectare curriculară specifică</i> fiecărei materii școlare / arii curriculare, distribuite pe trepte de învățământ - Cu referință la <i>evoluțiile epistemologice</i> înregistrate în științele / tehnologiile / artele etc., aflate la baza construcției pedagogice a materiilor școlare integrate în diferite arii curriculare

6. Formele de realizare	Organizate: <i>Formal</i> : - cursuri pentru pregătirea examenelor de definitivat, grad didactic II, I; - cursuri pentru formarea continuă / reciclare, recalificare / perfecționare etc. – profesională	<i>Nonformal</i> complementare cu cele organizate formal: - activități metodice organizate de comisii / catedre de specialitate - activități didactice deschise (lecții) - cursuri / conferințe / publicații – tematice - proiecte de cercetare pedagogică la nivel local, teritorial, național, internațional	<i>Nonformal</i> deschise spre forme de realizare de tip <i>informal</i> : - <i>parteneriat</i> (cu familia, comunitatea educațională locală etc.) - <i>mentorat</i> , consultanță de specialitate, <i>cercuri de dezbateri</i> / <i>lectură</i> ; elaborare de proiecte etc.
7. Principii de proiectare și realizare a activității metodice	Principiul elaborării structurilor de bază în raport de funcțiile generale ale activității metodice	Principiul stabilizării valorice a activităților metodice la nivelul obiectivelor și conținuturilor specific pedagogice	Principiul abordării sistemice a activităților metodice, realizate și dezvoltate în context deschis

Analiza reperelor managementului metodic evidențiază importanța funcțiilor și acțiunilor manageriale de cercetare și perfecționare pedagogică a activității profesorului implicat în instituția preuniversitară. O astfel de activitate complexă solicită evaluarea /diagnosticarea condițiilor din școală și inovarea strategică a conducerii integrative a unității de învățământ preuniversitar [22, pp. 174-190].

Funcția și acțiunea managerială de **cercetare pedagogică**, realizate în contextul proiectării curriculare a procesului de învățământ, implică operații manageriale speciale, bazate pe *documentare și reflecție*. Ele au ca obiect sau ca sferă de referință informațiile pedagogice, (despre educație, instruire, proiectare curriculară, management educațional), care au devenit o resursă conceptuală la fel de valoroasă ca resursele fizice (umane, materiale și financiare) ale instituției școlare preuniversitare. Mai mult decât atât, în cazul managementului metodic bazat pe acțiunile manageriale de cercetare, care integrează în structura lor operații manageriale de documentare și reflecție, *informațiile* validate pedagogic din perspectiva proiectării curriculare și a managementului educațional devin *resursa conceptuală prioritară*.

Informațiile obținute și dezvoltate prin *documentare și reflecție* – operații manageriale integrate în acțiunea managerială de cercetare pedagogică a procesului de învățământ – constituie astfel, „sistemul informațional al unității școlare” [Ibidem, pp. 179, 180].

Efectul major al managementului metodic, realizat prin acțiunea managerială de cercetare pedagogică a procesului de învățământ (realizat în instituția preuniversitară), bazată pe operații manageriale de documentare și reflecție pedagogică, este evident la nivelul conducerii manageriale

a organizației școlare care învață. Avem în vedere conducerea managerială, exercitată ca *putere pedagogică* prin:

1) *Funcțiile manageriale* complementare de *organizare* și *planificare* care „pun în mișcare întregul ciclul managerial”, care susțin proiectul instituțional de dezvoltare a unității școlare, care trebuie: a) *implementat, coordonat și evaluat calitativ (metodic, prin raportare la cerințele proiectării curriculare și ale managementului educațional)*; b) *reglat-autoreglat* prin acțiunea de *cercetare pedagogică*, bazată pe *operații manageriale de documentare și reflecție pedagogică*.

2) *Obiectivele generale și specifice*, definite ca *finalități strategice*, elaborate și propuse de managerii școlari, care organizează, planifică, evaluează și coordonează și reglează-autoreglează activitățile specifice școlii în urma valorificării informațiilor obținute și corelate permanent la nivel de cercetare pedagogică.

3) *Arta conducerii*, care valorifică finalitățile strategice și echilibrul optim asigurat între variabile în sistemul creat: a) *liderul* (cu aptitudini, cunoștințe, personalitate), b) *obiectivele specifice /sarcinile* (obiectivele concrete /operaționale); c) *membrii colectivului școlii*; (d) *mediul intern și extern și situațiile concrete* (existente, apărute pe parcurs).

4) *Structurile promovate în acord cu funcțiile manageriale* (organizare, planificare, evaluare și coordonare metodică, reglare-autoreglare) [Ibidem, pp. 184-194].

2.3. Condiționări sociale ale managementului metodic modern

În societatea contemporană, odată cu răspândirea computerelor și revoluțiile sociale și tehnologice la toate nivelurile, care au modificat radical structurile societății, sistemul de învățământ solicită prezența unui „manager al viitorului”, afirmă B. Gorg, care trebuie să fie în stare să colaboreze toți actorii educației implicați în îndeplinirea misiunii școlii. Ca proiectant și realizator al unor activități metodice menite să regleze-autoregleze permanent procesul didactic, el trebuie să posede următoarele calități: *putere de convingere* bazată pe *capacitatea* de a dezbate rațional păreri diferite; *elocință* și *comunicativitate*; *intuiția timpului* potrivit pentru aparițiile publice [52, p. 23].

Astfel, obiectivele specifice și conținuturile de bază ale managementului metodic trebuie să țină seamă de *faptul că* în școala societății contemporane:

- a) *potențialul nostru de informare* se învechește mai repede, ceea ce schimbă și valoarea experienței personale care uneori devine nu numai insuficientă, ci din ce în ce mai mult un obstacol și o povară;

- b) *cunoștințele operaționale* necesare pentru exercitarea profesiei didactice în condiții optime se schimbă în mod permanent în conexiuni tot mai strânse cu mediul înconjurător (cultural, comunitar, natural, politic, economic, spiritual etc.);
- c) *evoluțiile* personale, intrapersonale, interpersonale și instituționale depind de calitatea *culturii pedagogice generale*, dobândită prin studiul aprofundat al științelor pedagogice fundamentale (fundamentele pedagogiei, didactica generală, teoria curriculumului) și *specifice* (didacticele particulare) care formează și dezvoltă nu numai cunoașterea teoretică respectivă, dar și capacitatea de a-ți reînnoi permanent aceste cunoștințe;
- d) realizările practice la orice disciplină de învățământ, probate prin performanțe de vârf, solicită la maximum spiritul fiecărui domeniu de specialitate, care nu poate fi împlinit, psihologic și social, fără aprofundarea sa „în liniște”, la nivel teoretic [Ibidem, p. 101].

De asemenea, pentru cercetător, ca observator al fenomenului respectiv, este evidentă extraordinara transformare care se produce permanent în domeniul social, recunoscând că aceasta din urmă este un mijloc eficient pentru acumularea de energie creativă. Printre caracteristicile organizației viitorului ei menționează:

- a) o mare flexibilitate, prin care organizația se angajează să acționeze, să se adapteze și să se schimbe în funcție de modificările din mediul său;
- b) angajament față de om, față de personalul implicat în realizarea misiunii organizației, probat prin respectul față de munca sa individuală, loială, consecventă și de durată, apreciată în prezent, nu în mod tradițional, după volum și cantitate, ci după calitate, demonstrată la nivel de semnificație socială și de capacitate de autoperfecționare continuă;
- c) utilizarea superioară a echipelor construite special pentru îndeplinirea funcțiilor manageriale generale ale organizației (organizarea, planificarea, coordonarea, evaluarea calitativă, reglarea-autoreglarea) în cadrul unei structuri care, în context deschis, devine fluidă pentru a se adapta tuturor schimbărilor, generate de dinamica societății informaționale;
- d) competențe de bază puternice, construite pe cunoștințe și aptitudini, de concepte fără de care nu pot fi realizate eficient activitățile de bază – necesare în cadrul fiecărei organizații – construite pe sarcini;
- e) înclinația spre diversitate, care se bazează competențele și perspectivele pe care persoana (n.n. fiecare profesor) le duce în soluționarea problemelor clienților (n.n. elevilor, părinților, comunității educaționale locale, teritoriale etc.) [52, pp. 95-99].

Aceste caracteristici fundamentale, care reprezintă, de fapt, tot atâtea obiective strategice ale organizației viitorului, nu pot realizate fără acțiunile eficiente ale unui lider care anticipează

calitățile managerului viitorului, care trebuie să fie în același timp o persoană activă și un gânditor, care are dezvoltate următoarele tipuri de gândire:

- a) *gândirea sistemică* – probată prin capacitatea managerului de a organiza, combina, analiza informațiile necesare pentru realizarea activității în condiții optime la nivel de echilibru între interesul privat și cel public, între cerințele psihologice, individuale și cele sociale;
- b) *competența interculturală* – probată la nivel psihologic și social ca și *competență intrapersonală* și *interpersonală* care permite înțelegerea contextului deschis în care acționează organizația la nivel comunitar local, regional, teritorial, național, internațional;
- c) *pregătirea extensivă și continuă* – determinată psihologic și social de explozia cunoștințelor cuplată cu discontinuitățile și globalizarea, care solicită managerilor – de la toate nivelurile organizației – „să intre permanent în contact” cu noi idei, tehnologii, practici și culturi, necesare în condițiile în care în societatea informațională timpul de valabilitate a devenit extrem de scurt;
- d) *profesionalizarea* – bazată pe respectarea unor standarde personale și standarde de comportament clar specificate, raportate la un sistem care stabilește *standarde minime de valori* esențiale pentru *organizația globală*, afirmată în *cultura societății informaționale* [Ibidem, pp. 95-99].

În felul acesta, profilul unei organizații sănătoase poate fi conturat, accentuat și dezvoltat la nivel de *școală care învață* prin acțiunile managerilor implicați în conceperea și realizarea activităților metodice orientate prioritar spre:

- a) asigurarea echilibrului strategic între funcțiile manageriale generale și structurile de bază ale organizației (distribuite piramidal, în raport de proiecte, activități, resurse spațiale și temporale);
- b) selectarea și ordonarea în *rețea* a informațiilor relevante social, care reprezintă resursele pedagogice prioritare în orice *proiect curricular* și *proces managerial*;
- c) asumarea deciziilor prognostice pozitive, valabile pe termen mediu și lung dar apropiate permanent de cerințele psihologice și sociale ale tuturor *actorilor educației* implicați în viața organizației școlare;
- d) recunoașterea explicită a inovației și a creativității, încurajate în orice context, cu respectarea diferitelor stiluri de gândire care operează într-un mod care-i permite organizației să învețe [Ibidem, pp. 238-239].

Instituția școlară care învață, prin valorificarea optimă a funcției manageriale de reglare-autoreglare a procesului didactic, prin eficientizarea permanentă a acțiunilor de cercetare și perfecționare pedagogică, își propune ca obiectiv strategic conducerea managerială a informației,

realizată în mod special prin intermediul activităților metodice. În acest context, managerii școlari ai prezentului și ai viitorului, necesari la toate nivelurile organizației școlare sunt sau trebuie să devină „*informanagerei*” [132, p. 18].

Această idee a lui J.C. Cohen cristalizează, într-un stil de gândire analitică, o distincție ontologică între *manager* și *informanager*, punând accent pe importanța cunoașterii și valorificării informației la etapa actuală.

Informanagerul, în accepția lui, este capabil să selecteze și să valorifice optim informațiile pedagogice necesare în cercetarea și perfecționarea pedagogică permanentă a procesului didactic. El asigură conducerea managerială a informației pedagogice, proiectată, în raport de *funcția managerială de reglare-autoreglare*, pe baza următoarelor *obiective strategice*:

- 1) *Poziționarea informației*, în sistemul de informare, la un nivel superior, care permite crearea unei *baze de date unitară*, realizată prin definirea conceptelor de bază; raportarea la „nomenclaturile descrierii”; evidențierea *relațiilor* dintre *conceptele de bază*.
- 2) *Cunoașterea riguroasă a sistemului de informare*, realizată prin: descrierea situației existente; identificarea problemelor care asigură funcționalitatea informației; utilizarea metodelor participative care sunt, în același timp, un puternic mijloc pedagogic și o ocazie pentru ameliorarea comunicării între serviciile sau departamentele organizației (structuri determinate de funcțiile manageriale generale, de organizare, planificare, evaluare și coordonare, reglare-autoreglare).
- 3) *Evaluarea rezultatelor obținute* în urma utilizării unor noi instrumente de tratare a informației, care trebuie valorificate nu doar la sfârșitul procesului (didactic și managerial), ci pe tot parcursul acestuia, în condițiile analizei manageriale a raportului dintre *intrare* (resurse, obiective / competențe – *proces realizat* (activități specifice) – *produse obținute calitativ* (informații prelucrate și integrate la nivel de *bază de date*).

Conducerea managerială a schimbării la nivel individual și organizațional (social) poate fi realizată, în opinia cercetătorului, la care aderăm, nu prin simpla înlocuire a unei informații cu o alta mai modernă, ci printr-o nouă organizare a analizei informației, la nivelul raporturilor optime dintre sarcinile mecanice de recunoaștere sau reproducere a datelor și sarcinile care implică reflecția și inițiativa inovatoare; prin implicarea strategică în formarea și asistarea celor care beneficiază de informațiile obținute la nivel calitativ superior [Ibidem, pp. 19-23].

Strategiile utilizate de *informanager* pentru motivarea profesorilor în acțiunile tipice de cercetare și perfecționare pedagogică, în percepția autorului, vizează:

- a) aplicarea celor mai eficiente mijloace de informare pedagogică necesare în formarea și asistența personalului didactic;

- b) securizarea profesorilor debutanți prin încurajare permanentă și îndrumare specială în procesul de elaborare a mesajelor didactice, informatizate la nivelul optimizării raporturilor dintre cunoștințele de specialitate și efectele formative necesare;
- c) cultivarea interesului real pentru profesia didactică, practică de fiecare profesor care este nu doar în specialist în informații de specialitate (limbă și literatură, matematică, fizică, biologie, chimie, istorie, geografie, etc.), ci, în primul rând, un specialist în educație prin informațiile de specialitate [Ibidem, pp. 86-87].

Informația, susține în continuare autorul, are calitatea de „forță socială” ca „resursă rară”, scumpă pentru colectivitate, care trebuie girată, *localizată*, recenzată, actualizată, *valorizată*, interogată sistematic, prelucrată, perfecționată și valorificată optim etc. [Ibidem, pp. 111-115].

În *procesul decizional* necesar în proiectarea și implementarea activităților metodice, important este *circuitul* care asigură *prelucrarea datelor, transformarea lor în informații semnificative pedagogice*, sintetizate într-o *bază de date* utile managerului școlar și tuturor actorilor educației, în primul rând profesorilor integrați în comisia /catedra metodică, dar și altor reprezentanți ai comunității școlare și ai comunității educaționale locale [Ibidem, pp. 136-137].

Accesibilizarea datelor pedagogice semnificative (teoretice și aplicative, manageriale și metodologice), necesare în *managementul metodic* solicită:

- a) definirea conceptelor (fundamentale și operaționale);
- b) unificarea lor prin identificarea semnificațiilor complementare care asigură integrarea lor în *rețele (network)* și *relee de comunicare*;
- c) clasificarea lor pe criterii riguroase, specific pedagogice, după modelul taxonomiilor obiectivelor psihologice ale instruirii /învățării (cognitive, afective, psihomotorii, specifice /competențe, capacități – concrete /operaționale);
- d) fixarea lor la nivel de bază de date accesibilă în contexte deschise;
- e) tratarea, prelucrarea permanentă a bazei de date prin *tratament informatic* care permite: crearea de noi date; actualizarea datelor consacrate; utilizarea lor în situații și contexte noi; difuzarea lor prin modalități diferite de comunicare, adoptate în funcție de situațiile noi, imprevizibile, apărute pe parcurs.

Managementul metodic în învățământul preuniversitar asigură permanent un tratament informatic necesar în cadrul celor două acțiuni manageriale care îl compun și îl dezvoltă pe tot parcursul procesului de învățământ, subordonate unor obiective generale: a) cercetarea pedagogică operațională, implicată în observarea elevului și apoi în interpretarea informațiilor obținute ordonate în timp la nivel de bază de date care permite completarea fișei școlare și caracterizarea psihopedagogică periodică; c) perfecționarea pedagogică realizată prin studiul teoriei și al practicii

proiectării curriculare a activităților didactice (lecției etc.) și extradidactice (cercuri tematice sau de specialitate, consultații etc.), orientate în direcția asigurării unei instruiți eficiente, diferențiată, individualizată.

În toate împrejurările, pe parcursul întregului proces de învățământ, derulat pe trepte și discipline de învățământ, managementul metodic își propune să evalueze și să stimuleze progresul școlar, pe un circuit al cercetării și perfecționării pedagogice amplu, dezvoltat și aprofundat de la teorie la practică. Scopul general al unui management metodic eficient, viabil în timp, este cel de a aduce în procesul didactic, stimulat prin acțiuni manageriale și cercetare și perfecționare pedagogică, valoarea adăugată, indicator al eficacității unui sistem de învățământ. Aceasta este proiectată dincolo de limita superioară a progresului școlar, stimulat și urmărit, chiar pe termen scurt, în urma realizării unor activități metodice de calitate. Valoarea adăugată este plusvaloarea pe care o aduce orice activitate metodică eficientă, în timp, în condițiile atingerii unor performanțe superioare ale școlii / catedrei / profesorului în raport cu obiectivele generale și specifice proiectate anterior [113, pp. 36-37].

În efortul actual de modernizare a managementului metodic modern, care are drept obiectiv să asigure creșterea calitativă a activității, *proiectarea, organizarea și realizarea* ca procese manageriale sunt principale în acțiunea de ordonare și structurare a conținuturilor tematice și ale finalităților formării cadrelor manageriale.

Reieșind din ideea de *infomanager* a lui J.C. Cohen, putem conceptualiza ideea de **metmanager** pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele), care poate valorifica optim funcțiile manageriale, prin eficientizarea permanentă a acțiunilor de cercetare și perfecționare pedagogică, care își propune ca obiectiv strategic conducerea managerială a informațiilor metodice, realizată în mod special prin intermediul activităților metodice. *Metmanagerul* este capabil să selecteze și să valorifice eficient informațiile pedagogice necesare în cercetarea și perfecționarea pedagogică permanentă a procesului didactic. El asigură conducerea managerială eficientă, sistemică, strategică, inovatoare a informației pedagogice, proiectată în raport de funcția managerială de reglare-autoreglare. Acesta cunoaște bine sistemul de informare, poate utiliza metodele participative, cunoaște strategiile pentru motivare în acțiunile de cercetare și dezvoltare profesională, poate să stimuleze interesul real pentru profesia didactică, știe cum să evalueze rezultatele obținute în urma utilizării unor noi instrumente de tratare a informației, care trebuie valorificate nu doar la sfârșitul procesului (didactic și managerial), ci pe tot parcursul acestuia, în condițiile analizei manageriale a raportului dintre *intrare – proces realizat – produse obținute calitativ*.

2.4. Modelul managementului metodic modern în instituția de învățământ preuniversitar

Un *model pedagogic* relevant este cel care are valoare pedagogică probată în funcție de obiectivele proiectantului și, bineînțeles, ale utilizatorului. În context pedagogic deschis, specific instituției școlare care învață, putem consemna următoarele *calități ale modelului* implicat în planificarea activității metodice la nivel de „sistem inteligent de management: a) simplitatea / esențialitatea; b) stabilitatea / robustețea, asigurată prin raportare la informații pertinente (concepte și principii de bază); c) adaptabilitatea la situații previzibile, dar și imprevizibile care apar în dinamica procesului de învățământ; d) complexitatea, dependentă de capacitatea modelului de a conține toate determinantele semnificative ale fenomenului reprodus și de a evolua cu ușurință în funcție de experiența acumulată în timpul utilizării lui și de amplitudinea cunoștințelor valorificate [Ibidem, pp. 37-38].

În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, a fost elaborat ***Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar*** (Figura 2.1.).

Modelul MMM este centrat asupra unei *baze de dimensiuni* cu caracter deschis, construită prin *tratarea pedagogică a caracteristicilor la nivel*:

- a) conceptual, strategic – necesară pentru a reprezenta conceptele de bază: *management, management educațional, management metodic modern, metmanager*, conform nevoilor de ameliorare exprimate atunci când e vorba de o procedură nouă sau de analiza valorii pentru a regândi procedurile;
- b) organizațional – necesară pentru a descrie faptele de conducere optimă, strategică, eficientă, într-o optică de polivalență, de largire, de completare;
- c) tehnic – necesară pentru descrierea instrumentului care asigură reușita în eficientizarea managementului metodic în baza funcției manageriale de proiectare metodică;
- d) operațional – necesară pentru definirea sarcinilor concrete specializate, imaginând redistribuirea lor într-un instrument formativ de bază.

În efortul actual de modernizare a managementului metodic modern, menit să asigure creșterea calitativă a activității, *proiectarea, organizarea și realizarea* ca procese manageriale ocupă un rol central în acțiunea de ordonare și structurare a conținuturilor tematice și ale finalităților formării manageriale.

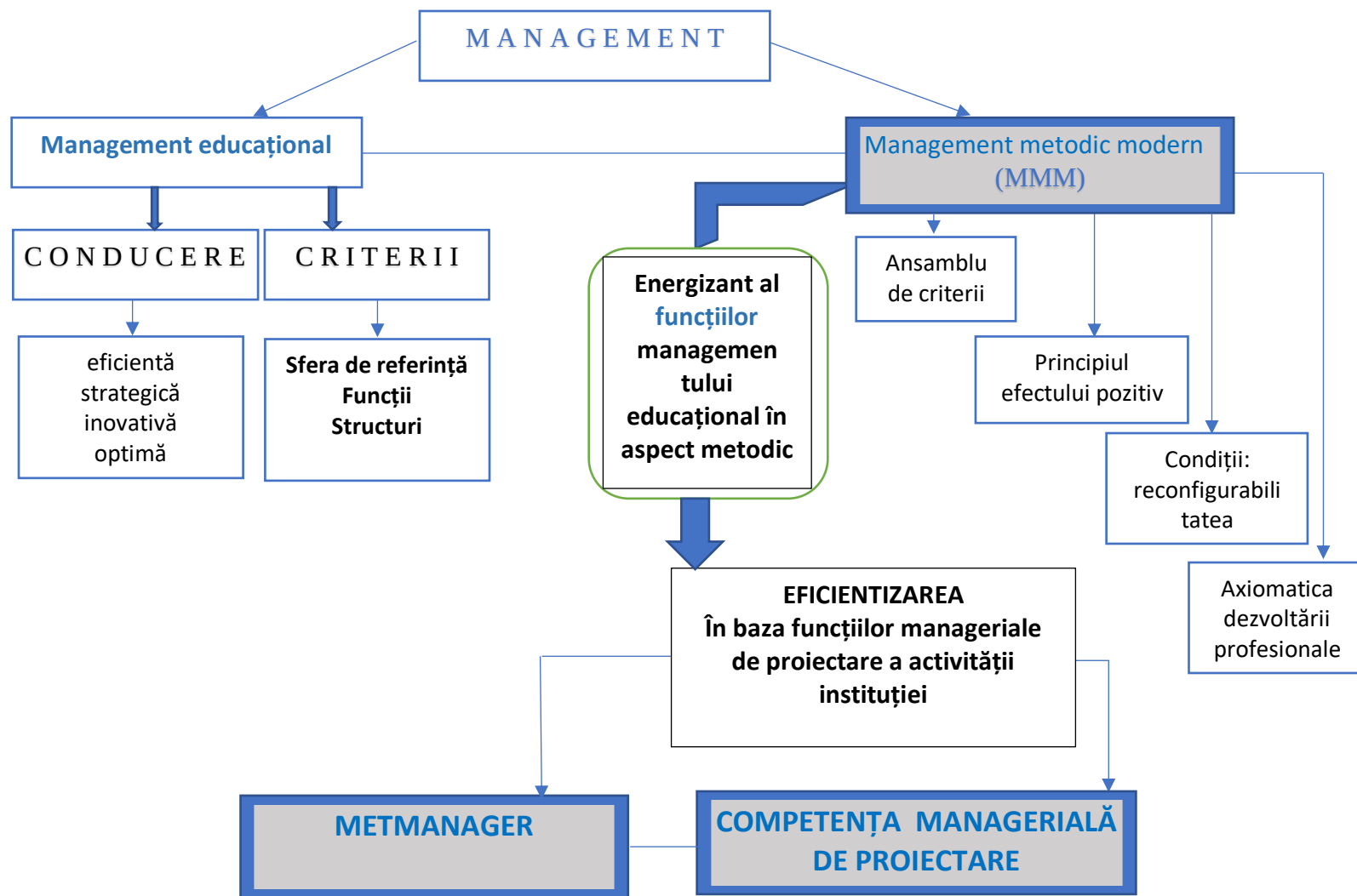


Fig. 2.1. Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar

Modelul MMM a fost elaborat pe fundamentele teoretice din *teoria managementului educațional* care sunt prezentate în capitolul teoretic (*concepte, teorii, clasificări, caracteristici ale funcțiilor manageriale*), analizate din perspectiva demersului științific al cercetării și a următoarelor principii.

Principiul flexibilității. Aceasta presupune că o entitate se adaptează la schimbările din instituția de învățământ și din sistemul educațional pe baza nevoilor, operațiunilor și managementului metodic. Principiul promovează ideea unei flexibilități în diversele demersuri de activitate. Anume flexibilitatea permite subiecților adaptarea la situații neprevăzute ce apar în derularea procesului. În acest caz, **metmanagerii** trebuie să fie conștienți de faptul că schimbările pot influența deciziile luate anterior. Din acest motiv, **metmanagerii** trebuie să compare efortul de operare a schimbărilor față de avantajele oferite de flexibilitate.

Principiul raționalității. Raționalitatea presupune comprehensiunea problemelor, determinarea și evaluarea criteriilor de configurare a acțiunilor, formularea alternativelor și punerea lor în aplicare. Deciziile luate trebuie să se bazeze pe rațiuni și pe valori consemnate analitic. **Metmanagerul** trebuie să învețe din experiență pentru a defini metoda corectă sau procedura care trebuie urmată pentru a obține rezultatul corect.

Principiul preciziei. Precizia este baza proiectării unei activități, conferindu-i acesteia un înțeles precis, definitiv și adecvat în ceea ce privește conținutul și amploarea activității. Prin urmare, precizia conferă importanță fiecărui element component. Dacă elementele structurale sunt stabilite mai precis, există o probabilitate mai mare de succes.

Principiul de fezabilitate. Proiectarea trebuie să se bazeze pe fapte și experiență. Prin urmare, trebuie să fie realistă, naturală. Trebuie selectate elemente care pot fi puse în mișcare cu resursele existente.

Principiul factorului de limitare. Dacă se alege cel mai bun curs între mai multe cursuri alternative de acțiune, atunci proiectarea este una rezonabilă. Asemenea decizie constă în definirea factorului limitator care poate stagna atingerea obiectivelor. Factorul de limitare este un efect în situația care limitează capacitatea de a atinge un anumit scop. Prin urmare, atunci când se decide o acțiune, metmanagerul trebuie să se concentreze în principal asupra factorului de limitare.

În felul acesta, pornind de la **management**, ca noțiune fundamentală care presupune conducerea unei instituții, a unor oameni, a unor activități și circumscriind acestuia **managementul educațional**, care certifică o conducere eficientă, strategică, inovativă, optimă și are drept criterii sfera de referință, funcțiile și structurile, iar ca **funcție principală** proiectarea /planificarea activității instituției de învățământ, se configurează **managementul metodic modern** (MMM), având ca scop **energizarea funcțiilor** managementului educațional în aspect metodic. De

asemenea, MMM își dezvăluie esența pedagogică printr-un **ansamblu de criterii, axiomatica dezvoltării profesionale** (acțiuni de cercetare și formare continuă), prin principiul fundamental al **efectului formativ** pozitiv. Această construcție valorică are ca finalitate **eficientizarea activității** instituției de învățământ preuniversitar în baza funcției manageriale de proiectare a activității metodice, prin valorificarea esențelor pedagogice ale ideii de **metmanager** și de **competență managerială de proiectare**.

Pornind de la valorile de metmanager și competență managerială de proiectare, a fost elaborat instrumentarul formativ de bază – **Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar**, expusă în Tabelul 2.3.

Planificarea ca funcție managerială reprezintă activitatea de conducere bazată pe previziune – planificare propriu-zisă – programare, adaptată la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ. Ea trebuie privită în strânsă interdependență de celelalte funcții ale managementului, valabile și în managementul metodic în instituția preuniversitară. Succesul ei depinde, astfel, de organizarea managerială a resurselor activității planificate, de implementarea acestei activități (reglată-autoreglată permanent prin acțiunile de cercetare și de perfecționare) și de evaluarea și motivarea optimă a procesului de conducere managerială desfășurat pe termen scurt, mediu și lung în fiecare instituție preuniversitară. În procesul proiectării și organizării activităților metodice în instituțiile preuniversitare managerii vor ține cont și de funcțiile planificării (expuse în capitolul 1 al tezei), care stabilesc acțiunile concrete ale planificării activității metodice: funcția de anticipare; funcția de orientare; funcția de organizare; funcția de dirijare; funcția de reglare-autoreglare; funcția de decizie. Ea trebuie privită în strânsă interdependență de celelalte funcții ale managementului, valabile și în managementul metodic în instituția preuniversitară.

**Tabelul 2.3. Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar
(proiectarea activității metodice)**

Activitatea de formare	Scopul activității	Obiective	Forme și instrumentar	Unități de competență
Blocul A. Managementul metodic: Aspecte metodice constructive ale proiectării anuale a activităților în instituția de învățământ preuniversitar 1.Recomandări metodice 2.Repere de proiectare 3.Portofoliul proiectării 4.Extindere: Elaborarea proiectului	Formarea competenței de a elabora proiectarea anuală a activității metodice în conformitate cu reperul propus	- Proiectarea componentelor de conținut ale activităților în instituția de învățământ - punerea în valoare a unei atitudini responsabile față de dezvoltarea profesională	- curs de pregătire -training formativ - conversația socratică - dialogul dirijat - modelarea pedagogică - documentarea	<i>selectare operațională</i> <i>reflecție analitică</i> <i>esențializare</i> <i>organizare logică</i>

			- lucrul în echipă	viziune complexă
Blocul B. Management metodic: Aspecte metodologice ale proiectării activităților în instituția de învățământ preuniversitar 1. Indiciu metodic 2. PPP 3. Extindere: Grupa de creație. Elaborarea multidimensională a planurilor	Formarea competenței manageriale de proiectare a activităților instituției de învățământ	Valorificarea modelelor de proiectare a activităților instituției de învățământ - identificarea individuală a problemelor și dificultăților în elaborarea documentelor proiective; - dezvoltarea managerială profesională prin stimularea receptivității la nou și interesul pentru formarea continuă - utilizarea corectă a conceptelor pedagogice fundamentale în proiectarea activităților instituției	- seminar formativ-metodic - ateliere de lucru - strategii de proiectare - strategia zecimală - analiza și sinteza - conversația euristică - asaltul de idei - cercul de interese - prezentarea comentată - modelizarea pedagogică - raportul creativ	<i>gândirea deductivă și creativă</i> <i>ideologizarea pedagogică</i> <i>combinarea argumentată</i> <i>autoafirmarea</i> <i>prospectarea analitică</i>
Plan de activitate al catedrei „Diriginți”				
Plan de activitate al Comitetului părintesc				
Plan de activitate al Consiliului elevilor				
Planul de activitate al Comisiei pentru apărarea drepturilor copilului				
Calendarul activităților extrașcolare				
Plan de activități Controlul și evaluarea activității educative				

Succesul ei depinde, astfel, de organizarea managerială a resurselor activității planificate, de implementarea acestei activități (reglată-autoreglată permanent prin acțiunile de cercetare și de perfecționare) și de evaluarea și motivarea optimă a procesului de conducere managerială desfășurat pe termen scurt, mediu și lung în fiecare instituție preuniversitară. În procesul proiectării și organizării activităților metodice în instituțiile preuniversitare managerii vor ține cont și de funcțiile planificării (expuse în capitolul 1 al tezei), care stabilesc acțiunile concrete ale planificării activității metodice: funcția de anticipare; funcția de orientare; funcția de organizare; funcția de dirijare; funcția de reglare-autoreglare; funcția de decizie.

Condițiile proiectării derivă din condițiile inițiale ale proiectării: complexitatea, care însumează diversele componente ale activității manageriale (procesual); cadrele de referință (activitatea managerială anterioară; situația prezentă; eventualele predicții); continuitatea (permanența). Astfel, este necesară respectarea condițiilor proiectării activităților, pentru a asigura calitatea și eficiența procesului managerial. Această cerință de natură psihopedagogică, ne-a permis să determinăm condițiile planificării activităților metodice și condițiile specifice activității metodice (enunțate în capitolul 2 al tezei), respectând reperele teoretice specificate.

În demersul de proiectare și organizare a activităților metodice metmanagerul trebuie să țină cont de:

- *dimensiunea funcțională care vizează:* finalitățile macrostructurale (*scopul AM*); finalitățile microstructurale (*competențele generale/specifice/obiectivele AM*).
- *dimensiunea structurală care vizează:* planificarea și organizarea activității metodice pe parcursul anului de studii (semestre, trimestre, evaluări).
- *dimensiunea operațională care vizează:* planificarea, organizarea și realizarea unor activități metodice concrete.

Astfel, dimensiunile: *funcțională*, *structurală* și *operațională* asigură planificării și organizării managementului metodic o perspectivă de dezvoltare generală, care implică decizii de ordin pedagogic strategic.

Managerii și cadrele didactice, fiecare având funcții și acțiuni specifice la nivelul planificării și organizării activităților metodice, proiectează, organizează și evaluează procesul, opțiunile pentru domeniul de activitate solicitat, nivelul de cunoaștere și specificul subiecților incluși în activitate.

La nivelul proiectării eșalonate urmează să fie asigurate următoarele etape acționale: proiectarea activității anuale la nivelul instituției preuniversitare, care presupune analiza *planului de activitate a instituției* și a unor *programe de autor*; selectarea și structurarea unor *conținuturi*, prin adaptare și completare din unele documente ale proiectării generale; stabilirea *competențelor*, proiectate pentru a fi formate prin organizarea și desfășurarea activității metodice: stabilirea *resurselor*: informaționale (alegerea literaturii psiho-pedagogice, didactico-metodice și specifice profilului, necesare proiectării, organizării și realizării procesului managerial); umane (cunoașterea particularităților subiecților cărora se adresează, nivelul de pregătire și motivația învățării pentru un anumit domeniu de activitate); materiale (alegerea materialelor didactico-metodice necesare organizării și realizării procesului managerial); alegerea *tehnologiilor educaționale*: metode, tehnici și tehnologii educaționale; mijloace de învățământ; forme de organizare a activității metodice.

2.5. Concluzii capitolul 2

1. În demersul de determinare a noțiunii de *activitate metodică* în instituțiile de învățământ preuniversitar au fost utilizate trei criterii de ordin epistemologic, care permit definirea acestuia la nivel de *concept pedagogic operațional*, raportat la conceptul pedagogic fundamental de activitate de educație / instruire, proiectată și implementată curricular la toate nivelurile procesului de învățământ: sfera de referință; funcțiile generale; structura de

bază. S-a stabilit că sfera de referință include activitățile pedagogice ale managerilor școlari implicați în evaluarea, îndrumarea și perfecționarea permanentă a procesului de învățământ. În viziune managerială, *activitatea metodică* tinde să devină un instrument strategic al abordării *eficienței*, implicat în îndeplinirea funcțiilor de evaluare și îndrumare /coordonare metodică a activităților educaționale și de reglare-autoreglare a acestora (prin acțiuni metodice de cercetare și de perfecționare pedagogică). Activitatea metodică în instituțiile de învățământ preuniversitar a fost abordată cu referință la acțiunile de perfecționare a procesului didactic, de predare-învățare-evaluare și cu referință la multiplele activități pedagogice ale managerilor școlari, în special ale profesorilor care îndeplinesc o paletă largă de roluri.

2. Calificativ, s-a determinat că funcțiile generale ale conducerii manageriale a educației sunt implicate în definirea conceptului pedagogic operațional de activitate metodică la două niveluri de referință. *Conceptul pedagogic operațional de activitate metodică*, planificată și implementată în învățământul preuniversitar, definește activitatea cu finalitate formativă specială care asigură *reglarea procesului de învățământ*, prin *demersuri de cercetare operațională* (pentru cunoașterea și valorificarea tuturor resurselor pedagogice în vederea eficientizării educației /instruirii) și de *perfecționare pedagogică* (teoretică, metodologică și practică) realizate de managerii școlari (directori, lideri ai comisiilor /catedrelor metodice, profesori-diriginți, profesori-consilieri, profesori-cercetători, profesori de specialitate), prin *conținuturi* cu caracter metodic, organizate *formal* (școlar, interșcolar) și nonformal (extrașcolar).
3. În condiții de inovare strategică a conducerii integrative a unității de învățământ, s-a evidențiat importanța operațiilor manageriale care vizează dezvoltarea și motivarea personalului în cadrul unui proces complex bazat pe documentare și reflecție pedagogică – resursă a puterii pedagogice reale a managerului școlar, în toate ipostazele acestuia. Documentarea și reflecția contribuie la exercitarea optimă a funcției și a acțiunii de cercetare pedagogică și de perfecționare pedagogică.

La nivel de *cercetare pedagogică*, *documentarea și reflecția pedagogică* asigură informațiile necesare în realizarea optimă a tuturor funcțiilor manageriale (organizarea, planificarea, evaluarea și coordonarea / îndrumare metodică, reglarea-autoreglarea). De asemenea, s-a analizat *școala ca organizație care învață, bazată pe informație*, centrată prioritar asupra *funcției manageriale de reglare-autoreglare a activității de instruire* în contextul deschis al procesului de învățământ, susținute, în mod special, prin *operația managerială de documentare și reflecție pedagogică*. S-a subliniat faptul că această funcție

este angajată plenar în procesul de promovare a datelor noi cu care se confruntă permanent sistemul și procesul de învățământ, care trebuie transformate pedagogic /metodic, în *informații esențiale* integrate în baza de date”, în *rețele* și *relee de cunoștințe* (teoretice și procedurale), valorificate în orice decizie managerială competentă.

4. Acțiunile investigaționale au permis definirea MMM la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice, instituționalizată* în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global (funcția fundamentală și funcțiile principale ale *managementului metodic*) care sunt îndeplinite, în mod obiectiv, la toate nivelurile procesului de învățământ. În cadrul *instituției școlare*, *structurile promovate* sunt cele care corespund, în mod special, funcției de *perfecționare pedagogică* a profesorilor, funcție cu impact didactic și social major. *Baza de organizare a managementului metodic* este construită și dezvoltată în cadrul procesului de învățământ, în acord cu cerințele normative promovate de managementul educațional. S-a avut în vedere *principiul conducerii manageriale a sistemului și a procesului de învățământ* la nivelul optimizării raporturilor dintre funcția generală și structura de bază a activității metodice. *Calitatea* MMM în evoluție permanentă în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional.

5. Analizându-se *condiționările sociale ale managementului metodic modern*, s-au determinat caracteristicile fundamentale ale organizației viitorului (flexibilitate mare, angajament față de om, competențe de bază puternice diversitate etc.) și s-a conchis că managerul viitorului este cel care își asumă, la nivel de vârf (directori), intermediar (lideri ai comisiilor /catedrelor metodice) și de bază (profesori-diriginți, profesori de diferite specialități), *obiectivele și acțiunile strategice* tipice activităților metodice. Reieșind din ideea de *infomanager* a lui J.-C. Cohen, a fost conceptualizată ideea de **metmanager** pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele).

În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, a fost elaborat **Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituțiile de învățământ preuniversitar**, iar pornind de la valorile de metmanager și competență managerială de proiectare, a fost elaborat instrumentarul formativ de bază – **Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar**.

3. DIMENSIUNI PRAXIOLOGICE DE VALORIFICARE A MANAGEMENTULUI METODIC ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

3.1. Configurații constatative privind formarea competenței manageriale de proiectare a activității în instituția de învățământ preuniversitar

- **Designul experimental**

Viziunea experimentală a urmat logica aplicării formative a instrumentarului elaborat, în anumite situații determinate, observând și valorificând faptele în ele însele. Experimentul a fost unul natural.

Ipoteza de la care s-a pornit dezvăluie subiectul cercetat, fiind generată deductiv și descriptiv: *Dacă se va implementa rațional Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar, atunci, prin valorificarea managementului metodic, va fi formată constructiv competența managerială de proiectare a activității metodice în instituția de învățământ preuniversitar.*

Scopul experimentului: Dezvoltarea **metmanagerului** prin valorificarea competenței de proiectare a activității instituției de învățământ preuniversitar.

Obiectivele experimentului pedagogic:

- Aplicarea instrumentarului elaborat: chestionar privind determinarea nivelului de informare a cadrelor manageriale, didactice și masteranzilor cu specificul activității metodice în unitatea școlară, proiecte model, Tehnologia PAM.
- Determinarea nivelului de formare a competenței manageriale de proiectare a activităților metodice în instituția de învățământ preuniversitar (la etapa de constatare și de control).
- Stabilirea factorilor de eficientizare a activității instituției.

În calitate de **variabile independente** sunt unitățile de competență din Tehnologia PAM: organizarea logică, viziunea complexă, selectarea operațională, reflecția analitică, esențializarea, ideologizarea pedagogică, combinarea argumentată, gândirea deductiv-creativă, autoafirmarea, prospectarea analitică.

Variabila dependentă este consemnată de nivelul de formare a metmanagerului: competența managerială de proiectare metodică.

Etapale experimentului:

Etapă I. Constatarea stării *de facto* privind managementul metodic /activitatea metodică în unitatea de învățământ preuniversitar. Obținerea materialului primar pentru organizarea experimentului de formare. Stabilirea stării curente a variabilelor independente, ca factor immanent.

Etapa II. Valorificarea Tehnologiei PAM la nivelul subiecților din eșantionul de formare (EF) în situații special organizate, care permit identificarea condițiilor necesare și dezvoltarea/formarea noilor tipuri de activitate și a noului comportament, pentru a dezvălui valoarea acestora.

Etapa III. Validarea rezultatelor experimentale: nivelul competenței manageriale de proiectare a activității. Identificarea eficienței factorilor induși la nivelul instituției de învățământ preuniversitar.

Subiecții experimentali au fost aleși în funcție de ipoteza de lucru dedusă din cercetarea teoretică, dar și din experiența și observațiile proprii. Aceștia sunt manageri școlari, masteranzi, cadre didactice.

Perioada de desfășurare a experimentului pedagogic: **2019-2022.**

Etapa de constatare desfășurată a inclus **186 subiecți**, dintre care 95 de masteranzi, 30 de manageri și 61 de cadre didactice. La etapa formativă desfășurată în anul 2021 au fost implicați în activitățile formative 55 de masteranzi din cadrul Universității de Stat din Tiraspol (cu sediul la Chișinău), aflați la studiile de master ciclul II programul Managementul inovării și antreprenariat educațional și cadre manageriale și didactice din Bacău, România. Managerii și cadrele didactice au fost testate doar la etapa de constatare, pentru formarea unei viziuni mai largi asupra situației de fapt. Etapa de validare a inclus eșantionul experimental de masteranzi (55 de la formare și 40 de control).

ETAPA I. Constatarea stării de facto privind managementul metodic /activitatea metodică în unitatea de învățământ preuniversitar

Faza 1 a experimentului de constatare. În prima fază, care s-a desfășurat la începutul anului 2020-2021, s-a realizat studiul constatativ, utilizând chestionarea în calitate de metodă de cercetare (Anexa 1). Chestionarele au fost completate de toți cei 186 subiecți ai experimentului. Analizând răspunsurile obținute la întrebările din chestionarul adresat masteranzilor, cadrelor manageriale și didactice am obținut informații relevante privind funcția managerială de organizare a activității metodice, tipurile de activități metodice, monitorizarea activităților metodice, implicarea personală în demersurile metodice, dezvoltarea profesională în contextul activităților metodice.

Redăm, în valori procentuale, opinia cadrelor manageriale, didactice și masteranzilor în Figura 3.1. la întrebarea 1. *În unitatea în care activați, cine se ocupă de organizarea activităților metodice?*

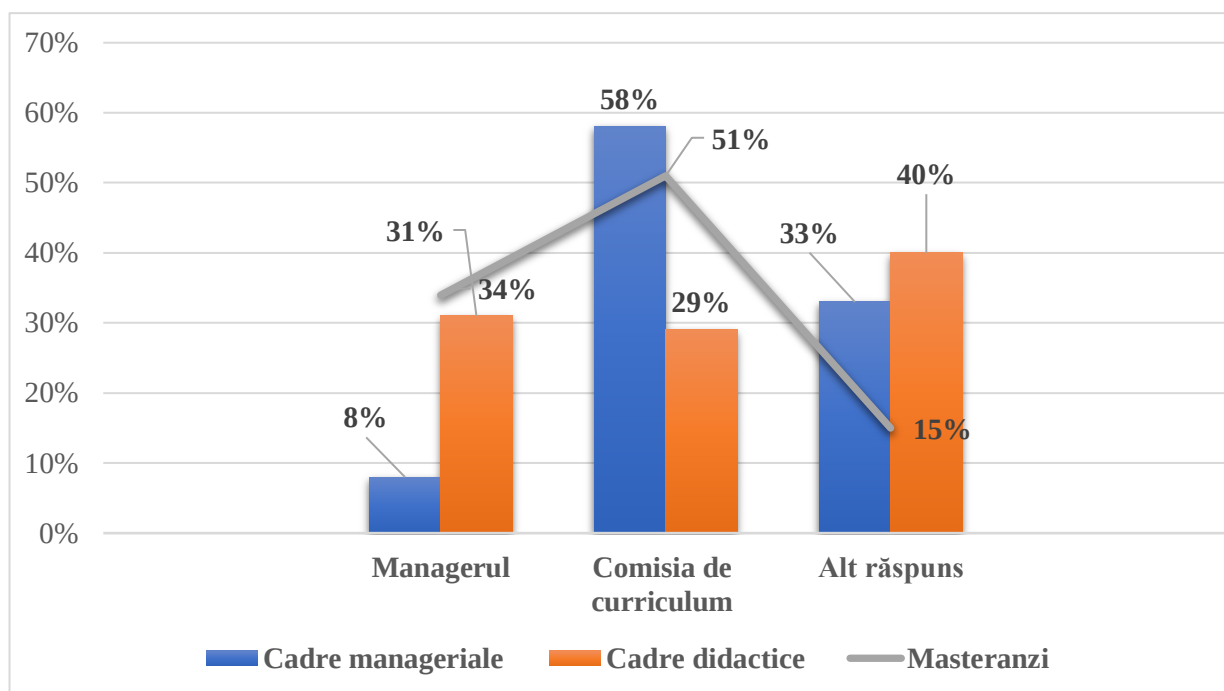


Fig. 3.1. Valorile procentuale ale răspunsurilor eșantionului privind funcțiile manageriale (etapa de constatare)

Din răspunsurile subiecților experimentali reiese că administrația instituției și managerul asigură condițiile corespunzătoare de desfășurare a activităților metodice, facilitând coordonarea dintre șefii catedrelor, metodist și profesori în vederea realizării eficiente a activității metodice (31% din cadrele didactice și 34% din masteranzi). Plus la aceasta, managerul asigură dezvoltarea personalului didactic prin crearea condițiilor necesare pentru formarea continuă. Rolul comisiei de curriculum se constituie din monitorizarea, realizarea eficientă și corectă a activității metodice; valorificarea schimbului de experiență; asigurarea realizării programelor de studiu și desfășurarea procesului de studiu și pregătire profesională la nivelul cerințelor actuale.

În conturarea răspunsurilor la întrebarea a doua s-a scos în evidență din componenta 2 *alt răspuns* raportul de 15%-40% pentru varianta membrii comisiei de curriculum și responsabilul comisiei metodice.

Rezultatele prezentate în Figura 3.2. demonstrează ponderea activităților ce presupun aspectele metodice și teoretice în raport de 34%-51%; activitățile practice la clasă 19%-38%; de creație și pentru dezvoltarea imaginației 15%-31%; cât și activitățile de autocunoaștere, comunicare și dezvoltare personală 8%-14%. Constatăm că cel mai mare procentaj (51 %) la activitățile ce vizează aspecte metodice și teoretice l-au acumulat masteranzii, care sunt mai refractari la activitățile de autocunoaștere, comunicare și dezvoltare personală (14 %). Alte alternative conform acestei întrebări nu au fost determinate.

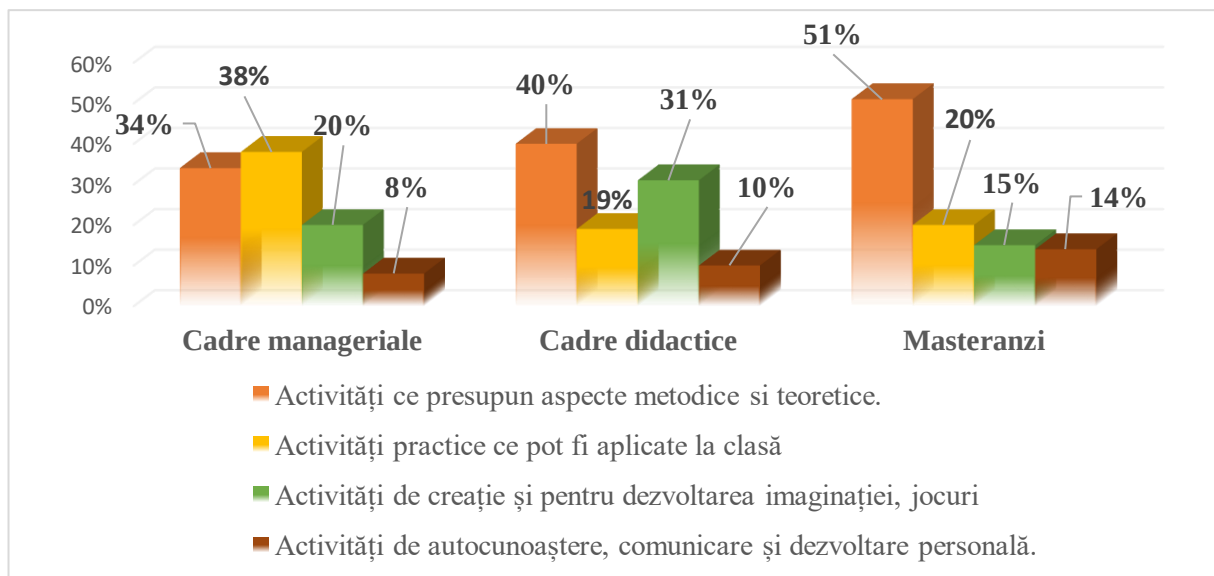


Fig. 3.2. Tipurile de activități desfășurate în unitatea preuniversitară (etapa de constatare)

În acest context, s-a precizat că autocunoașterea este procesul prin care ființa umană își răspunde la întrebările „*Cine sunt eu?, Ce este important pentru mine? Cum sunt?*” care contribuie la formarea unei reprezentări ideatice despre propria persoană sau *imaginea de sine*. Or, formarea identității este privită ca o integrare a identificărilor anterioare și a imaginilor de sine formate deja anterior. Autocunoașterea este procesul care conduce la formarea imaginii de sine și la structurarea identității proprii. Subiecții experimentali mai puțin percep autocunoașterea ca un fenomen implicit existenței umane însăși. Nevoile principale care conduc spre autocunoaștere sunt următoarele: nevoia de a remedia încrederea în noi înșine: se referă la faptul că oamenii se străduie să-și fortifice sentimentul de autorespect; nevoia de realism în privința propriei persoane: oamenii caută mereu să cunoască adevărul despre ei înșiși; nevoia de consistență: oamenii speră ca ceea ce află despre ei înșiși să nu contravină imaginii de sine. În felul acesta, autocunoașterea contribuie la realizarea dezvoltării personale, care este un proces complex de evoluție și creștere personală ce se bazează pe autocunoaștere, pe dezvoltarea unei identități pozitive, descoperirea limitelor și blocajelor, consolidarea încrederii și a stimei de sine.

Dacă ne referim la întrebarea 5. *În ce măsură managerul unității asigură monitorizarea / evaluarea / controlul activităților metodice din unitatea de învățământ*, constatăm o distribuție cu elemente descrescătoare dinspre manageri spre masteranzi, cu valori de 38 % în măsură mare pentru manageri și 20% pentru masteranzi (Figura 3.3).

De aici deducem că masteranzii percep mai puțin faptul că monitorizarea și evaluarea activităților metodice în unitatea de învățământ are un rol reglator și ajută la îmbunătățirea activităților viitoare a tuturor celor implicați în actul educațional, în sensul sprijinirii acestora în îndeplinirea sarcinilor de lucru prevăzute. În baza procesului de monitorizare se recomandă

implementarea unor planuri de acțiuni de natură să conducă la eficientizarea activităților educaționale. Pentru gestionarea eficientă a activităților metodice, a cunoașterii și evidenței procesului de formare și dezvoltare a competențelor didactice, dar și a îmbunătățirii procesului educațional, este necesar ca fiecare director să întocmească și să utilizeze o serie de instrumente de monitorizare. Monitorizarea activităților metodice reprezintă urmărirea evoluției dezvoltării aspectelor metodice ale activității cadrelor didactice, cu înregistrarea comportamentelor formate. Datele acumulate în urma monitorizării ajută managerul în procesul de evaluare și determinare a progresului cadrelor didactice care este punctul final într-o succesiune de evenimente monitorizate. Datele colectate în rezultatul monitorizării permit luarea unor decizii cu referire la îmbunătățirea procesului de activitate metodică. Monitorizarea ajută instituția de învățământ preuniversitar să urmărească rezultatele obținute de cadrele didactice prin intermediul colectării periodice de informații care contribuie la adoptarea deciziilor în timp util, asigură responsabilizarea și oferă baza pentru evaluare și procesare. În consecință, un mecanism de monitorizare trebuie să conțină o structură de raportare, care analizează toate informațiile conform unui proces definit și le transmite regulat către autoritățile responsabile. Evaluarea, la rândul ei, reprezintă, în sens larg, procesul de adunare de informație cu scopul de a lua decizii.

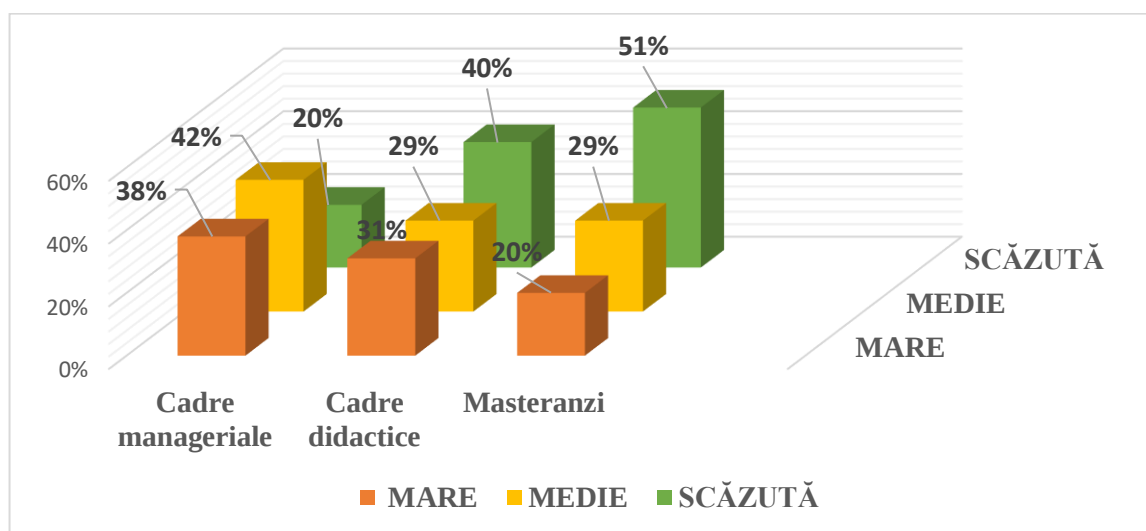


Fig. 3.3. Asigurarea monitorizării/ evaluării activităților metodice (constatare)

Întrebarea 6. *Cu ce contribuții la derularea activităților metodice a generat mai multe variante de răspuns, subiecții axându-se, în temei, pe prezentarea de referate în raport de 34%-51%; lecții demonstrative 19%-36%; expunerea experiențelor practice 15%-34% și aplicare de jocuri educative 8%-11%. Subiecții nu au evidențiat însă implicarea noutăților din domeniu și deschiderea unui subiect de dezbateră. Nu s-au pus în valoare sintezele bibliografice, creativitatea metodică, tehnologiile informaționale, publicațiile metodice.*

Rezultatele respective sunt expuse în Figura 3.4., din care reiese procentajul destul de ridicat al masteranzilor care conferă referatelor (51%) și lecțiilor demonstrative (24%) un rol deosebit în structurarea și observarea metodică a activităților.

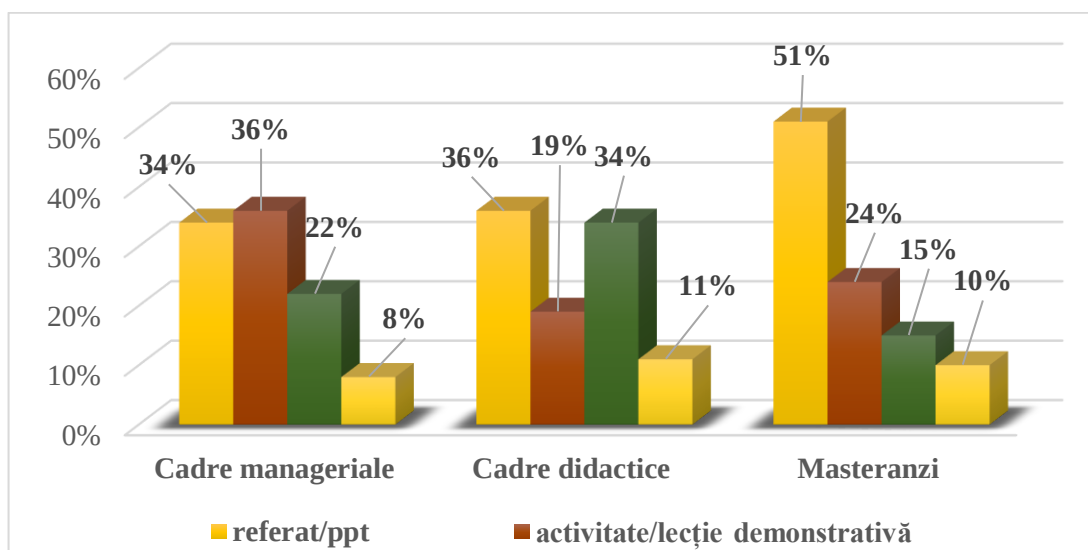


Fig. 3.4. Contribuția în activitățile metodice (etapa de constatare)

Referatul, fiind o lucrare științifică, prezintă o expunere desfășurată a unei teme și oferă masteranzilor posibilitatea de a-și demonstra cunoașterea în anumite domenii tematice. Referatul științific cuprinde studiul unui fenomen sau proces fizic, social, economic sau de altă natură, întocmit pe baza unor cercetări bibliografice / experimentale, a unor studii cazuistice sau experimentale. În general, un referat științific are și o parte de cercetare originală. În cazul masteranzilor, partea de originalitate se referă mai mult la alcătuirea materialului și mai puțin la conținutul științific. Scrierea unui referat oferă masteranzilor unele avantaje importante: în procesul scrierii acesta își pune la contribuție gândirea analitico-sintetică, formulează mai multe puncte de vedere proprii cu privire la subiectul abordat, descoperă mai multe calități personale pe care nu le-a cunoscut până la moment și pe care urmează să și le fortifice, dar și anumite puncte mai slabe, pe care urmează să le remedieze. Scrierea respectivă, ca și oricare activitate umană, solicită valorificarea exprimării în scris, care este o competență pentru toată viața.

La întrebarea 8. *În ce măsură considerați că vă puteți dezvolta personal și profesional în cadrul activităților metodice?* diferența dintre opiniile subiecților privind dezvoltarea profesională în cadrul activităților metodice organizate în instituția de învățământ deviază între 2-6 % la nivelul „mare”, însă nu se ridică mai sus de media 45-46 %.

În acest context, doar 31 % din masteranzi atribuie o importantă mare dezvoltării personale sau profesionale. Aceștia se conduc de ideea că dezvoltarea profesională este un proces prin care pedagogul obține un set de cunoștințe corespunzător cerințelor la ordinea zilei și, de asemenea,

anumite acte care sunt necesare pentru promovarea în carieră. Această perfecționare se produce în diverse activități, la alegere (fie sesiuni de formare, ateliere, anumite cursuri de formare continuă, la locul de muncă, autoformare etc.). Masteranzii se axează și pe ideea că dezvoltarea profesională reprezintă o componentă importantă pentru eficientizarea activității metodice, deoarece asigură activitatea acestuia punându-i la dispoziție informațiile actualizate, modernizate de care are nevoie în activitatea profesională pentru a lucra și mai eficient, și mai rezultativ.

În acest context de referință, putem sublinia faptul că dezvoltarea personală și cea profesională sunt două componente de bază pentru reușita cadrului didactic, luând în considerare faptul că anume dezvoltarea personală are o influență semnificativă asupra dezvoltării profesionale ca atare. Acest lucru are loc, deoarece prin dezvoltarea personală cadrul didactic își îmbunătățește continuu competențele și cunoștințele necesare pentru a atinge succesul în viața personală, dar și în cea profesională. Prin dezvoltarea personală cadrul didactic își propune anumite scopuri individuale pe care urmează să le atingă; își cercetează punctele forte dar și pe cele slabe în activitate; determină cu exactitate ce urmează să realizeze pentru a-și atinge concret scopul. Însă proiectarea unei orientări corecte în dezvoltarea profesională poate fi una dintre cele mai dificile sarcini pentru un cadru didactic, fie că este un începător, fie că are deja o anumită experiență în lucru.

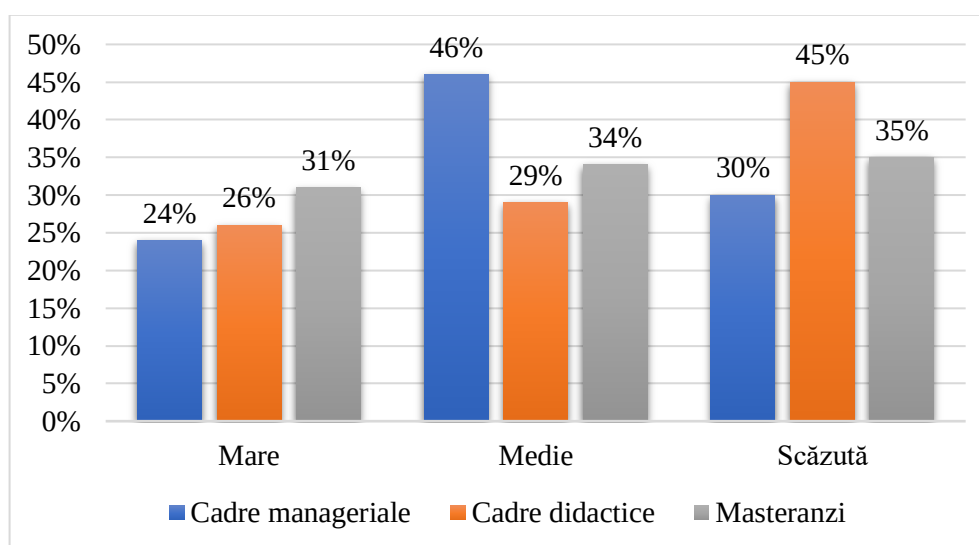


Fig. 3.5. Nivelul de dezvoltare profesională în cadrul activităților metodice (constatare)

Faza 2 a experimentului de constatare. În faza 2 au fost cercetate și analizate documentele legislative și normative oficiale, care reglementează activitatea instituțiilor de învățământ preuniversitar din România și Republica Moldova, în scopul evidențierii necesității planificării și organizării activităților științifico-metodice în instituția de învățământ preuniversitar, un exemplu fiind redat în Tabelul 3.1 (Anexa 9).

**Tabelul 3.1. Identificarea surselor de informare și documentare
în activitatea de proiectare (directorul adjunct pentru educație)**

Denumirea actului legislativ/normativ	Nr. de respondenți
Legea Învățământului	15
Concepția Educației din Republica Moldova	13
Convenția ONU cu privire la drepturile copilului	13
Codul Muncii	1
Scrisoarea metodică „Organizarea procesului educativ ”	15
Planul Cadru	15
Planul anual de activitate al Direcției de Învățământ	3
Strategia de dezvoltare a instituției	3
Planul managerial al instituției	2
Regulamentul de ordine internă	1
Fișa postului	11
Curricula la dirigenție	2
Agenda dirigintelui	2

Analizând actele legislative și reglementorii de care se conduc directorii adjuncți pentru educație în activitatea lor, subiecții au demonstrat competențe sub nivel, noi ajungând la concluzia că în majoritatea cazurilor subiecții cunosc abstract activitatea acestuia. Însă sunt evidențiate, în schimb, direcțiile strategice ale educației în Republica Moldova. Mai mult se poate extrage despre activitatea directorului adjunct pentru educație din scrisoarea metodică și fișa postului acestuia. Directorul adjunct trebuie să cunoască: rezoluții, ordine, ordine și alte documente de orientare, metodologice și de reglementare cu privire la aspecte legate de activitățile organizației și sistemul de management al activității metodice; standardele de stat și internaționale în domeniul sistemelor de management metodic; perspective de dezvoltare a organizației; structura și tehnologia activității metodice a instituției de învățământ, documentația tehnologică; procedura de întocmire și coordonare a planurilor de activitate metodică; metode de conducere; procedura de încheiere și executare a contractelor cu partenerii; cerințele actelor normative pentru asigurarea calității; experiența națională și străină în managementul calității. De asemenea, acesta este responsabil pentru asigurarea funcționării și îmbunătățirii sistemului de management metodic în instituție; conducerea lucrărilor de formare a politicii de management metodic, determinarea direcțiilor sale principale în conformitate cu strategia de dezvoltare a instituției și măsurile de implementare a acesteia; asigurarea coerenței muncii metodice de calitate desfășurate în instituție; gestionarea activităților de prevenire a rezultatelor educaționale care nu îndeplinesc cerințele standardelor, specificațiilor și condițiilor prevăzute; organizarea instruirii personalului didactic pe probleme de management metodic.

Faza 3 a experimentului de constatare. La faza a treia, prin analiza reformelor învățământului superior în spațiul european, s-a constatat că majoritatea statelor europene sunt preocupate de rezolvarea problemelor esențiale prin: reforma structurală în acord cu cerințele actuale ale angajatorilor, reconceperea planurilor de învățământ, adaptarea la diferite niveluri de performanță ale masteranzilor, completarea cu rezultatele științifice obținute și valorificate de către cadrele științifico-didactice, introducerea modelelor de bune practici în planificarea activității metodice. Toate acestea sunt necesare, întrucât este important ca metmanagerii să dispună de cunoștințe, abilități, aptitudini de bază, care le sunt necesare pentru dezvoltarea motivației pentru a învăța și pregătirea pentru o lume în transformare, pentru afirmarea creativității, pentru eficientizarea activității manageriale.

Prin urmare, curriculumul unității de curs *Managementul carierii și dezvoltarea personală*, Modulul: Activitatea științifico-metodică în învățământul preuniversitar” (Ciclul II prevăzută în planul de învățământ de la programul de master *Management inovării și antreprenoriat educațional*) prin structura sa asigură cadrul orientativ-general, urmărindu-se ca, între toate componentele activității formative, să existe raporturi de interdependență, care să asigure instruirii un caracter deschis, perfectibil în cadrul unui învățământ formativ, centrat pe stimularea dezvoltării personalității fiecărui masterand.

În acest cadru de referință, a fost aplicat un chestionar (Anexa 2), având ca scop obținerea informațiilor referitoare la necesitatea introducerii modulului *Managementul metodic modern în învățământul preuniversitar*”, realizat cu abordarea elementelor de *motivație, învățare și cercetare* prin activități de lucru individual al masteranzilor.

Rezultate demonstrează un procentaj de 57% acceptare de către masteranzi a Modulului nominalizat, iar restul având anumite rezerve. De aici deducem că subiecții experimentali acceptă, în sens larg, managementul metodic ca pe o activitate multilaterală de pregătire, organizare, coordonare, desfășurare, monitorizare a aspectelor implicate în atingerea unor obiective performante. Managementul metodic reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților metodice, precum și de mobilizare și alocare a resurselor metodologice în vederea îndeplinirii obiectivelor în concordanță cu finalitățile și responsabilitățile educaționale. Dezvoltarea spiritului de inovare este o trăsătură esențială a managementului metodic modern, fiind orientat spre sporirea continuă a dezvoltării intelectuale; managementul metodic se grefează pe tradițiile culturale, sociale, pe condițiile de dezvoltare ale școlii, constituind principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate, principalul animator al dezvoltării metodice. Problematika managementului metodic modern are o semnificație deosebită în contextul societății moderne, constituită dintr-un ansamblu de structuri care reglementează și facilitează toate

aspectele existenței umane. În acest context, este tot mai larg acceptată ideea că școala trebuie analizată ca un tip complex de instituție, un organism cu un ansamblu de obiective bine definite, cu o anumită manifestare a autorității, cu funcții și responsabilități specifice, format din componente integrate absolut necesare, care-i permit să funcționeze cu rezultate palpabile. În devenirea **metmanagerului** talentul și înclinațiile naturale au, fără îndoială, un rol important, dar a deveni metmanager este rezultatul unui proces de transformare personală, devenind o persoană capabilă să gestioneze metodic activitatea, o persoană care să merite să fie urmată de alți colegi.

Faza 4 a experimentului de constatare. La faza a patra ne-am propus identificarea competenței manageriale de proiectare a activității a subiecților experimentali, prin selectarea și argumentarea uneia din cele patru date în Figura 3.6., drept unități constitutive.

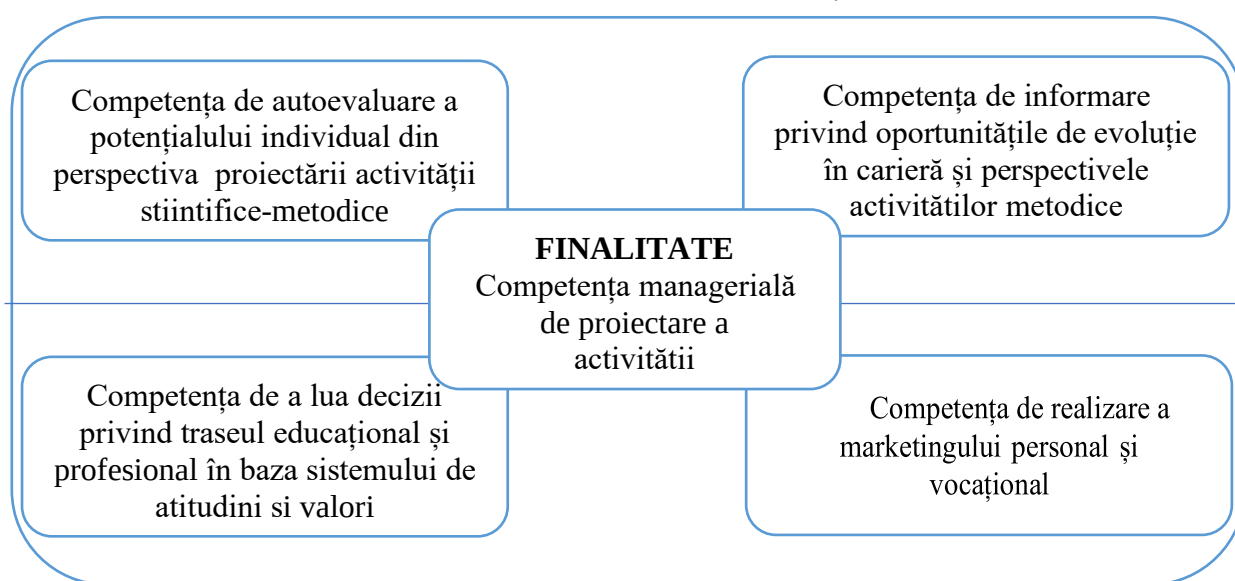


Fig. 3.6. Tipurile de competență (constatare)

În baza constatării analitice s-au determinat următoarele rezultate prezentate în figurile de mai jos.

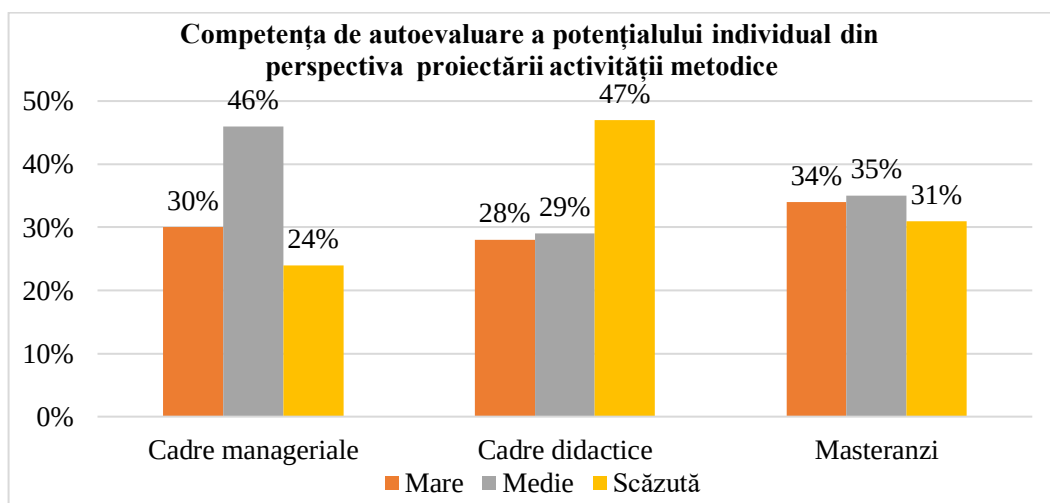


Fig. 3.7. Competența de autoevaluare a potențialului individual (constatare)

Conform figurii 3.7. a fost analizat nivelul dezvoltării competenței de autoevaluare a potențialului individual din perspectiva proiectării activității metodice la cadrele manageriale, didactice și masteranzi. A fost determinat raportul de dezvoltare a competenței de 28%-34% în măsură mare; măsura medie constituie 29%-46% și scăzută 24%-47%. În ceea ce privește masteranzii, aici procentajul s-a repartizat aproape identic pentru toate trei nivelurile: în măsură mare 34 %; în măsură medie 35 % și în măsură scăzută 31 %. Astfel, se constată că masteranzii percep autoevaluarea potențialului personal din perspectiva profesională a proiectării activității metodice drept un element principal în structura conceptului profesional de auto-personalitate. Având în vedere stima de sine profesională ca o constantă pe care depinde în mare măsură succesul profesional al unei persoane, putem evidenția activitatea de proiectare metodică și aspectele personale din ea drept un aspect operațional, legat de evaluarea de sine ca subiect al activității și exprimată în evaluarea nivelului profesional și nivelul de competență. Aspectele legate de activitatea operațională și personală afectează adaptarea profesională, succesul profesional și dezvoltarea profesională a individului. În structura autoevaluării profesionale este utilă atât autoevaluarea rezultatului, cât și autoevaluarea potențialului. Astfel, autoevaluarea rezultatului este legată de evaluarea realizării (în general și parțial) și reflectă satisfacția / nemulțumirea față de realizări. Autoevaluarea potențialului este legată de evaluarea capacităților profesionale și reflectă încrederea în sine. În acest context, trebuie să precizăm că autoevaluarea scăzută a rezultatului profesional nu înseamnă neapărat un complex de inferioritate profesională. Dimpotrivă, stima de sine scăzută a rezultatului combinată cu înalta stimă de sine a potențialului este un factor al dezvoltării profesionale a cadrului didactic.

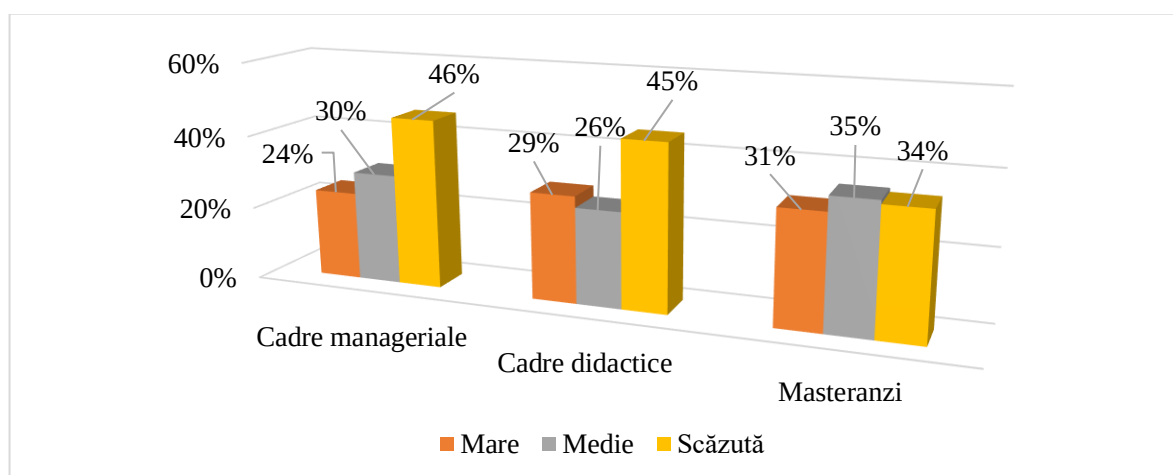


Fig. 3.8. Competența de realizare a marketingului personal și vocațional (constatare)

În Figura 3.8 de mai sus sunt reprezentate valorile procentuale ale competenței de realizare a marketingului personal și vocațional, care ilustrează competența de realizare a marketingului personal și vocațional în raport de 24%-46% în rândul cadrelor manageriale; 26%-45% în rândul

cadrelor didactice și 31 %-35% în rândul masteranzilor. Și, la fel ca în primul raport, masteranzii atribuie valori aproape identice pentru fiecare nivel: mare 34%, medie 35 % și scăzută 31 %. Acest fapt demonstrează o anumită nesiguranță a masteranzilor în ceea ce privește marketingul personal și profesional. Marketingul personal este produsul cel mai important pe care trebuie să-l promovăm, să-l punem în valoare când dorim să ocupăm un *job/loc de muncă/funcție de conducere*, când dorim să motivăm de ce e necesar să urmăm cursuri de instruire și formare în domeniul educațional. Marketingul presupune mai mulți pași de urmat, răspunzând la un șir de întrebări: Ce influențează stoparea atingerii țintei vizate? Care este impedimentul: este acesta real sau este doar perceput? Apoi se capitalizează punctele tari și se elimină punctele slabe, controlând periodic imaginea personală. Marketingul personal / profesional ajută la construirea *brandului de angajat în educație*. Competențele și cunoștințele dobândite prin școlarizarea în cadrul marketingului vizează:

- Managementul și coordonarea cercetărilor și a analizei pieței educaționale;
- Dezvoltarea ofertelor educaționale;
- Crearea, organizarea și conducerea acțiunilor de marketing;
- Managementul relațiilor cu partenerii educaționali;
- Planificarea, managementul și organizarea activităților de marketing;
- Planificarea și managementul de proiecte educaționale.

Fiecare masterand trebuie să devină un manager de marketing complet, profesionist în aplicarea detaliată a tehnicilor pentru asigurarea impactului în domeniul educațional, capabil să-și formeze o imagine de ansamblu asupra tuturor aspectelor din acest domeniu. În același timp, trebuie să știe cum să gestioneze relațiile cu elevii, cu părinții, cu partenerii și cu mass media și cum să transforme această abilitate în rezultate reale pentru instituția de învățământ.

Dacă ne referim la **luarea deciziilor**, aceasta este o funcție a gândirii și presupune o problemă, soluționarea căreia este influențată de o mulțime de factori. Luarea unei decizii este o acțiune problematică pentru persoanele emoționale, deoarece anume acestea au un autocontrol redus și o slabă manifestare a Eului personal, fapt ce denotă un respect de sine scăzut. Totodată, luarea unei decizii este dificilă pentru acei subiecții care au gândire negativă, care sunt conflictuali. Gândirea negativă poate pune în dificultate pe oricine, în numeroasele activități, fie cotidiene, fie profesionale. Prin urmare, acești subiecți se angajează pasiv în rezolvarea problemelor, își subvaluează propriile posibilități, au percepții nefavorabile asupra propriei persoane, reducându-se capacitatea lor de efort, iar, în final, nu ajung la performanțe reale.

Or, pentru a lua decizii, este nevoie de o motivație foarte puternică și chiar de creativitate, de valorificarea intereselor. Dacă aceste lucruri sunt ignorate, atunci nu se va putea lua o decizie

în mod prompt, nu se va manifesta independența în luarea unei decizii. Curiozitatea, rezistența la eșec, asumarea riscurilor, încrederea în sine reprezintă factori care sporesc creativitatea; așadar, acești factori îmbunătățesc și luarea deciziilor.

În figura de mai jos sunt prezentate rezultatele subiecților experimentali. A fost analizată competența de a lua decizii privind traseul educațional și profesional în baza sistemului de atitudini și valori. Se constată că la cadrele manageriale și didactice competența dată este formată la un nivel insuficient, pe când în cazul masteranzilor este la nivel satisfăcător, de circa 34%.

După cum am menționat, luarea deciziilor este o competență importantă în viață, de aceea subiecții experimentali au manifestat un interes viu în raport cu acest item. Ei au conștientizat că elaborarea de mai multe alternative și analiza probabilității de succes a celor mai bune alternative este un pas sigur în luarea unei decizii privind traseul educațional sau chiar personal.

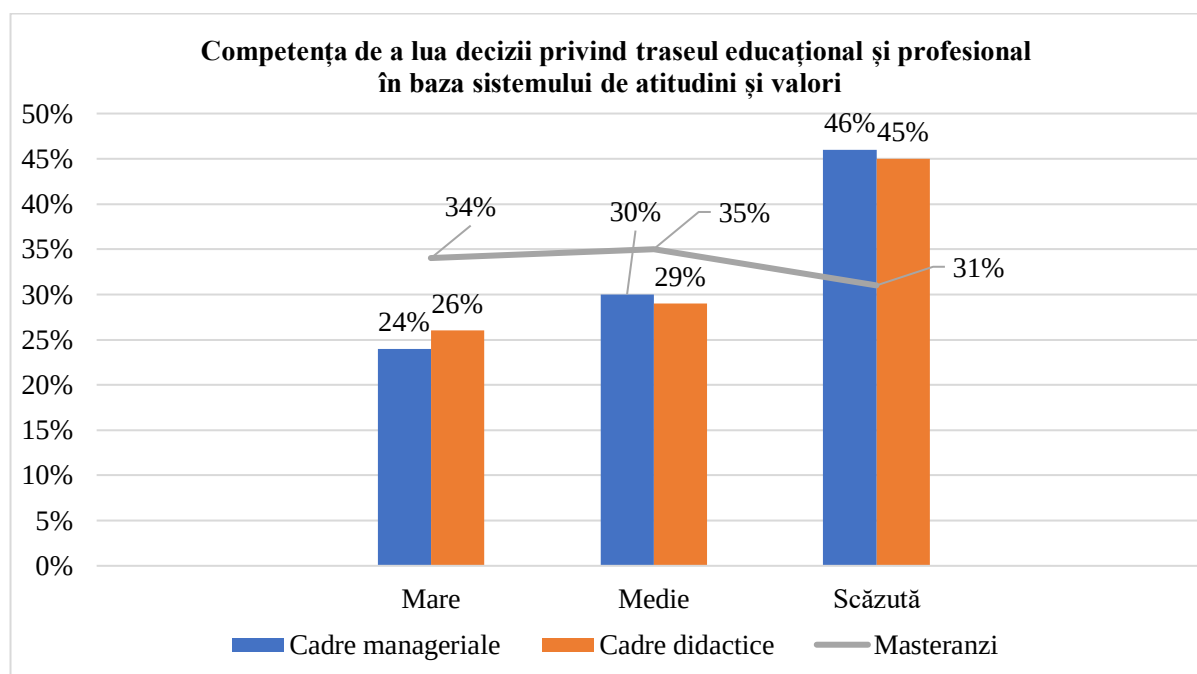


Fig. 3.9. Competența de a lua decizii privind traseul educațional și profesional (etapa de constatare)

Adesea, persoanele nu iau în calcul toate alternativele posibile când doresc să ia o decizie. Însă deciziile importante nu sunt simple, iar cea mai bună alternativă poate apărea numai după o deliberare atentă. Brainstormingul este o tehnică de generare a unui număr mare de alternative pentru luarea deciziilor. Cunoștințele joacă un rol important în procesul de luare a deciziilor. Deținerea informațiilor complete este esențială pentru luarea unei decizii bune. O instruire eficientă pentru dezvoltarea capacității de a lua decizii implică menționarea unei capacități care se va accentua în cadrul unei activități de formare sau al unei etape de proiectare. Pot fi multe

capacități distincte potrivite, dar predarea în profunzime a unei singure capacități odată poate da rezultate mai bune.

Tot în acest context, s-a propus în continuare de a determina competența de informare privind oportunitățile de evoluție în carieră și perspectivele activităților metodice, rezultatele fiind prezentate în Figura 3.10.

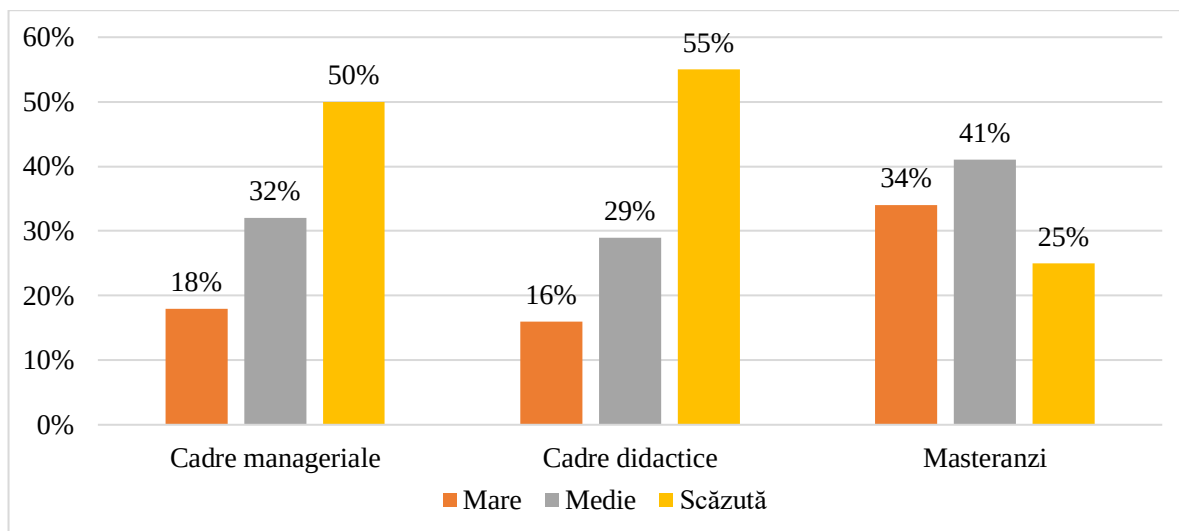


Fig. 3.10. Competența de informare privind oportunitățile de evoluție în carieră și perspectivele activităților metodice

Rezultatele determinării nivelului de competență de informare privind oportunitățile de evoluție în carieră și perspectivele activității metodice este formată în măsură mare de 18% la cadrele manageriale; 16% cadre didactice și 34% masteranzi; în măsură medie 32% cadre manageriale; 29% cadre didactice și 41% masteranzi; la nivel scăzut în rândul cadrelor manageriale avem 50%; 55% la cadrele didactice și 25% masteranzi.

În evoluția în carieră este important ca managerul instituției să ia în considerare manifestarea dorinței cadrului didactic de a învăța și de a evolua în carieră. De asemenea, este important ca fiecare cadru didactic să exteriorizeze faptul că evoluția în carieră este o sarcină imperativă pentru el și că dacă nu va fi stimulat și nu i se vor crea condiții de creștere la locul de muncă, va încerca să caute alt loc de muncă. Totodată, ar fi bine ca fiecare să aibă un plan de evoluție (ce abilități vrea să-și dezvolte, la ce poziție aspiră și în cât timp ar dori să o obțină). O sursă de succes accesibilă poate fi implicarea în activități provocatoare, în proiecte diferite, din care pot învăța multe lucruri și pot primi un feedback cât mai activ privind performanțele personale. Pe piața educațională există numeroase cursuri, workshop-uri, programe de training, concentrate pe dezvoltarea a diverse competențe profesionale. Participarea poate fi altă cale de obținere a succesului. Până la urmă, dezvoltarea profesională este în primul rând responsabilitatea fiecăruia.

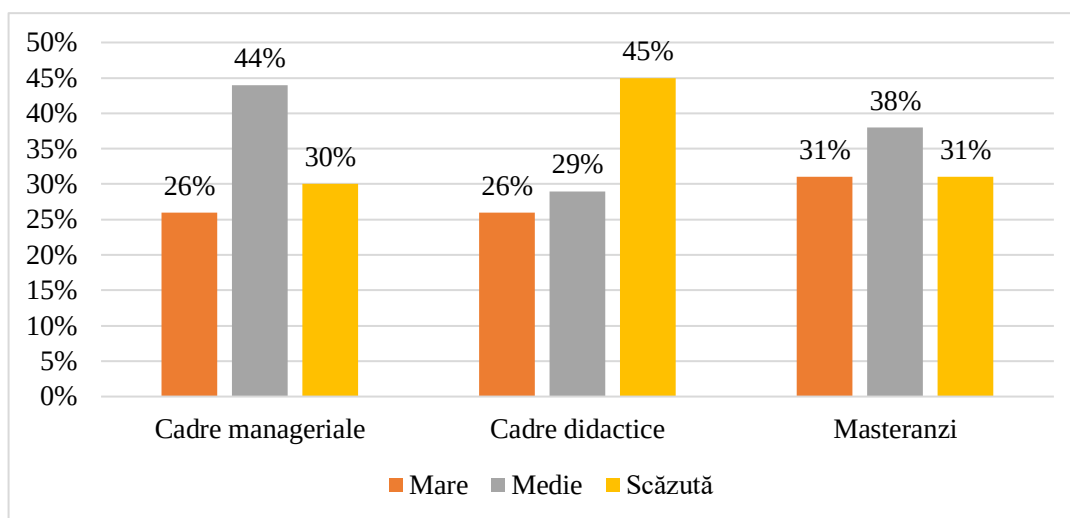


Fig. 3.11. Competența de proiectare a activității științifice-metodice

Din Figura 3.11 rezultă că competența de proiectare a activității științifice și metodice este formată la nivel înalt la 26% dintre cadrele manageriale; în măsură medie 44% și mică 30%; un tablou asemănător determinăm și în cazul cadrelor didactice în măsură mare 26%; medie 29% și 45% competențe determinate în măsură mică. În cadrul grupei de masteranzi determinăm un echilibru între competențele de proiectare a activității științifice și metodice: în măsură mare apreciem 31%, medie 38% și 31% măsură mică, însă și aceste rezultate sunt nesatisfăcătoare pentru o proiectarea eficientă a activității metodice.

În managementul metodic un specialist calificat definește clar sarcinile personalului didactic, conturează clar căile în soluționare a acestora. Managerul în activitatea metodică interacționează activ cu toți participanții la procesul pedagogic pentru a-l eficientiza și a-l transfera într-o nouă stare calitativă. Toate domeniile de activitate metodologică contribuie la dezvoltarea unei singure linii de acțiune pentru personalul didactic.

În felul acesta, s-a constatat că în mediu procentajul masteranzilor la care sunt formate aceste competențe: de a lua decizii, de a se autocunoaște, de a vedea potențial evoluția în carieră, de marketing personal și profesional, de proiectare este de circa 34%, iar la nivelul cadrelor didactice de 23%, fapt care confirmă necesitatea valorificării Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar.

3.2. Valorificarea Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar

Rezultatele obținute de eșantionul cercetării în urma aplicării instrumentarului experimentului de constatare au creat premisele și condițiile derulării experimentului de formare.

Scopul experimentului de formare a constat în implementarea **Tehnologiei PAM de formare a metmanagerului școlar** axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar.

Experimentul de formare a avut drept obiective generale:

- formarea **competenței manageriale de proiectare** a activității în instituția de învățământ preuniversitar în vederea eficientizării;
- elaborarea și aplicarea **Matricei de identitate: indicatori ai eficientizării** activității în instituția de învățământ preuniversitar pentru analiza și interpretarea rezultatelor formării.

Monitorizarea eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității instituției în diverse domenii. Prin eficientizare am consemnat caracteristica unei entități de a produce efectul așteptat sau a unei activități *de a ajunge la rezultate utile sau bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. În cazul acesta ne interesează care sunt efectele (sănătate mai bună) și mai puțin eforturile depuse pentru obținerea medicamentului. În domeniul economic *viziunea sistemică asupra eficienței* vizează eficiența ca raportul dintre efectele obținute și resursele consumate. În sfera socială, dacă activitatea respectivă are implicații sociale mari, accentul va fi pus pe cuantificarea efectelor și, eventual, a eforturilor și pe raportul dintre ele. În practică, de fapt, eficiența oricărei activități poate fi analizată prin prisma ambelor viziuni. Indiferent de abordarea aleasă, principala problemă a eficienței activității instituției de învățământ este legată de faptul că aceasta nu este o activitate economică, ci una social-umanitară și, în consecință, efectele sunt greu de măsurat. Eficiența, de asemenea, este raportată la situația actuală, iar eficacitatea vizualizează lucrurile pe termen mai lung. Ambii termeni, de eficiență și eficacitate, nu sunt noi, fiind folosiți încă din Antichitate. Ambele cuvinte provin din latină: eficiența derivă din *efficere* (a efectua), iar eficacitatea din *efficax*-*efficax* (care are efecte dorite). În felul acesta, în sens larg, putem aprecia **eficiența absolută** ca pe o calitate a unei activități, acțiuni sau a unei entități de a produce efecte pozitive. Această eficiență nu presupune compararea efectelor (directe sau conexe) cu eforturile. În sens îngust, raportul efort/efect este susceptibil de comparație. Natura eforturilor și efectelor se reflectă asupra caracterului eficienței.

Blocul A. Management metodic: Aspecte constructive ale proiectării anuale a activităților în instituția de învățământ preuniversitar

Scopul: Dezvoltarea capacității de a elabora **proiectarea anuală** a activității în conformitate cu reperul propus.

Obiective:

- proiectarea componentelor de conținut ale activităților în instituția de învățământ;

- punerea în valoare a unei atitudini responsabile față de dezvoltarea profesională.

Forme și instrumentar: conversația, analiza, explicația, discuția dirijată, modelizarea pedagogică, documentarea.

Conținutul Blocului A:

1. *Recomandare metodică:* Proiectarea activităților în instituția de învățământ preuniversitar: niveluri, modele și micromodele pedagogice.
2. *Repere de proiectare:* Prezentări Power Point: Repere metodice de proiectare și organizare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar.

Informația sintetizată în această secvență formativă vizează următoarele aspecte:

(a) Activitatea metodologică este unul dintre elementele activității pedagogice și are ca scop proiectarea unui astfel de proces educațional, care să garanteze atingerea scopurilor stabilite, astfel încât să putem vorbi despre o eficientizare; (b) În această bază, activitatea metodologică poate fi de natură *tehnologică, procedural, integrativă*. *Natura tehnologică* a activității metodologice este determinată de faptul că proiectarea activității este o acțiune independent, finalizată, vizând scopuri și obiective, având un anumit produs și mijloace de implementare a procesului de activitate. *Natura procedurală* a procesul de proiectare cuprinde în sine o serie de etape succesive, fiecare dintre acestea decurgând din precedentă și având anumite interrelații. Ca atare, procesul activității metodologice constă în stabilirea acestor relații și implementarea lor pe un material educațional specific, în urma căruia se realizează un proiect pentru construirea optimă a unui sistem pedagogic de formare. *Caracterul integrativ* al activității metodologice se datorează faptului că aceasta integrează cunoștințe din diverse domenii; (c) Proiectarea activității presupune alegerea elementelor de conținut necesare în valorificarea subiectelor și stabilirea legăturilor existente între ele, alegerea succesiunii de prezentare a elementelor de conținut și formularea de titluri care să combine aceste elemente de conținut după caracteristici omogene, precum și activitatea de alegere a nivelului de complexitate a activității respective. Structura logico-semantică a proiectării activității, oferind o idee despre varietatea elementelor de conținut, rolul și semnificația acestora, permite alegerea unei variante în succesiunea realizării; (d) Se atestă mai multe abordări pentru proiectarea activității instituției: *abordarea productivă*, care se concentrează pe rezultatul final și se formează ca o traiectorie a procesului pedagogic spre modelul său ideal; *abordarea procedurală*, care se concentrează pe construcția și organizarea transformării optime a blocurilor și proiectarea combinațiilor acestora, implică responsabilitatea profesorului nu numai pentru rezultatul final, ci și pentru procesul de obținere a acestuia; *abordarea variabilă*, care se concentrează pe organizarea demersului schimbărilor și transformărilor în procesul de implementare.

3. *Portofoliul proiectării activității*. Informație de consemnare semantică și conceptuală. Portofoliul este un sistem de materiale educaționale, programe informatice, resurse electronice care reflectă modelul proiectării procesului de activitate. Astfel, un portofoliu, atât educațional cât și metodologic (tradițional sau inovator), este un sistem complex multicomponent, format din mai multe elemente interdependente. Baza oricărui portofoliu electronic modern de proiectare este partea sa interactivă, care poate fi implementată folosind un computer cu aplicația sa software. În acest caz, un computer cu aplicația sa software este principalul instrument pentru creșterea **eficienței** activității pedagogice. În această calitate, computerul este considerat o componentă importantă a sistemului educațional, care modifică radical însuși conceptul de mijloc în raport cu procesul educațional, întrucât devine un instrument universal.

Portofoliul proiectării activității este un instrument al *metmanagerului*, îndeplinind anumite funcții în procesul educațional: interactivitate, activare, integrare, vizualizare, transformare, sistematizare etc. Având în vedere acest lucru, este posibil să se creeze un portofoliu de proiectare care, prin parametri și caracteristicile sale, să fie unul modern. Conținutul portofoliului cu elemente depinde de mijloacele didactice de care dispune instituția, de specificul materiei valorificate, scopurile și obiectivele activității etc. De exemplu, portofoliul poate consta dintr-un computer personal al metmanagerului, un proiector și un ecran. Acesta este cel mai comun model elementar al unui portofoliu astăzi. Completarea portofoliului cu elemente depinde de resursele disponibile, de scopurile și obiectivele activității, de vârsta elevilor, de nivelul lor de dezvoltare etc. Metmanagerul trebuie să fie conștient de faptul că proiectarea unei activități, pe de o parte, este o știință, prin urmare, trebuie respectate anumite principii, forme, metode, tehnici etc. Pe de altă parte, portofoliul proiectării implică creativitatea, care necesită activitate, ingeniozitate, gândire creativă și dezvoltare profesională.

4. *Extindere*: Elaborarea proiectării anuale a activității pentru anul de studii curent, în baza reperului propus.

În continuare prezentăm o secvență dintr-o variantă elaborată de proiectare a activității directorului adjunct pentru educație, elaborat de un grup de 5 subiecți experimentali, masteranzi, și redactat de alt grup de 5 subiecți experimentali.

Obiectiv general: Transformarea instituției de învățământ într-o *școală prietenoasă copilului*

Direcții de perspectivă:

- Crearea parteneriatelor comunitare reale, care să ia în considerare beneficiul reciproc al părților;

- Valorificarea pleneră a oportunităților existente pentru dezvoltarea competențelor elevilor în funcție de interesele acestora;
- Asigurarea condițiilor adecvate pentru formarea continuă a profesorilor diriginți, în baza catedrelor metodice;
- Implicarea elevilor și a părinților în actul decizional la nivelul instituției prin intermediul structurilor asociative (consiliului elevilor, consiliile/asociațiile părinților);
- Participarea liceului în diverse proiecte educaționale și investiționale;
- Combaterea violenței în școală și în familie prin implicarea elevilor și părinților în activități educative intra- și extrașcolare;
- Promovarea activităților de dezvoltare a atitudinii pro-activ civice și a unui mod sănătos de viață în rândul elevilor.

Tabelul 3.2. Atribuțiile funcționale ale directorului adjunct pentru educație

Proiectează	Coordonează	Organizează	Elaborează îndrumări/ghiduri metodice	Monitorizează/ evaluează
- Activitatea adjunctului pentru educație - Activitatea educativă extrașcolară	Catedra „Diriginți” Comitetul părintesc Consiliul elevilor Comisia pentru apărarea drepturilor copilului	Concursuri Serate Careuri Expoziții Zile dedicate... Seminare	- Recomandări/ repere metodice - Strategii de ameliorare a problemelor de educație	- Procesul educativ - Atingerea obiectivelor și standardelor educaționale

Compartimentele de activitate

- Catedra „Diriginți”
- Comitetul părintesc
- Consiliul elevilor
- Comisia pentru apărarea drepturilor copilului
- Calendarul activităților extrașcolare:
 - a) Activități cultural-artistice;
 - b) Activitățile cercurilor școlare;
 - c) Activități sportive;
 - d) Activități ecologice;
 - e) Activități care promovează un mod sănătos de viață.

În baza activităților desfășurate, subiecții eșantionului experimental s-au inclus într-o activitate cu efecte asupra dezvoltării valorile promovate de disciplina *Managementului carierei*

și dezvoltarea personală, care este orientată spre pregătirea profesională a cadrelor didactice din perspectiva planificării și dezvoltării carierei didactice prin activități de formare profesională continuă. Pe parcursul activităților masteranzii au conștientizat faptul că orice profesor trebuie să-și dezvolte competența de a învăța să învețe, să-și însușească diverse roluri și să opteze pentru un stil propriu de dezvoltare profesională și de creștere în cariera didactică, punând în valoare pasiunea pentru oameni, libertatea de gândire și exprimare, responsabilitatea profesională și socială, creativitatea, inovarea, cooperarea și comunicarea, focalizare pe dezvoltarea profesională și personală. Activitatea științifico-metodică în unitățile de învățământ este orientată în direcția pregătirii cadrelor didactice formându-le competențe ce dezvăluie problemele actuale ce vizează desfășurarea activității metodice în baza principiilor democratice și umaniste, în determinarea necesității școlii/instituțiilor școlare în instruirea cadrelor; în devenirea pedagogului, parcurgând calea de la debutant până la profesionist. Activitățile formative au fost un punct de interes pentru masteranzi.

Blocul B. Management metodic: Aspecte metodologice cu privire la proiectarea activităților în instituția de învățământ

Scopul: Formarea competenței de proiectare a activităților instituției de învățământ preuniversitar.

Obiective proiectate:

- *identificarea problemelor și dificultăților în elaborarea documentelor proiective în baza pozițiilor individuale;*
- *dezvoltarea managerială profesională prin stimularea receptivității la noutățile apărute și interesul pentru formarea continuă;*
- *aplicarea în cunoștință de cauză a conceptelor pedagogice fundamentale în proiectarea activităților instituției.*

Metode și procedee de formare: conversația euristică, asaltul de idei, analiza și sinteza, cercul de interese, prezentarea comentată, modelizarea pedagogică.

Conținutul activității

1. *Indiciu metodic:* Caracteristici și funcții ale proiectării activităților în instituția preuniversitară. Prezentare Power Point: Proiectarea metodică a activităților în instituția de învățământ preuniversitar: concept, niveluri și dimensiuni.
2. *PPP (Prezentare Power Point):* Aspecte teoretice și metodologice cu privire la elaborarea proiectării activităților instituției.
3. *Extindere:* Elaborarea multidimensională a unor planuri de activitate a instituției de învățământ preuniversitar.

1. Indiciu metodic. Desfășurarea activităților s-a realizat etapizat prin diverse ateliere de lucru la următoarele componente ale Planului de activități, prezentate desfășurat în cadrul anexelor:

Anexa 1. Chestionar (constatare)

Anexa 2. Testul MMM

Anexa 3. Proiectarea „Comisia metodică a învățătorilor”

Anexa 4. Proiectarea „Comitetul părintesc”

Anexa 5. Proiectarea și activitatea „Consiliul elevilor”

Anexa 6. Proiectarea „Comisia pentru drepturile copilului”

Anexa 7. Plan operațional activități educative și extracurriculare

Anexa 8. Plan managerial model

Anexa 9. Acte legislative

În contextul cercetării subiecții au fost antrenați în proiectarea componentelor sus menționate în baza diverselor *strategii de proiectare* managerială. Pentru a percepe mai clar care sunt acestea, a fost necesar de a înțelege ce înseamnă în general o strategie și care sunt tipurile acesteia. Astfel, subiecții au fost informați cu aspectele prezentate de H. Mintzberg [25, p. 89], care consideră că „strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție, de aceea propune prezentarea conceptului în cinci moduri, într-o manieră complexă”:

- **Strategia ca plan**, prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație,
- **Strategia ca tactică**, manevră, aplicată în scopul dezvoltării intențiilor neconforme, nesănătoase;
- **Strategia ca model**, stabilește o suită de acțiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acțiunile persoanelor și nu din intențiile lor.
- **Strategia ca poziție**, care specifică modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea în comunitate.
- **Strategia ca perspectivă**, care implică nu doar poziționarea în comunitate, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern.

Această abordare stabilește concret că, în funcție de scopul sau vectorul propus, strategia își poate schimba forma. Ne-am propus să transpunem tipurile de strategii menționate și să stabilim anumite orientări pentru planificarea activității directorului adjunct pentru educație. Deoarece munca acestuia este complexă și cere calitate în planificare, au fost analizate, dezbătute următoarele orientări strategice:

- a) după formă, planificarea va fi: avizată (de directorul instituției de învățământ);
- b) după sferă, planificarea va fi: parțială (deoarece cuprinde o anumită direcție, cea educativă);
- c) după scopurile urmărite, planificarea va cuprinde trei orientări:
 - de redresare (se vor analiza rezultatele pentru anul precedent de studii și se vor planifica activități de redresare);
 - de consolidare (se vor accentua și replanifica activități care promovează bunele tradiții ale instituției);
 - de dezvoltare (activități inovatoare);
- d) după natura orientărilor, planificarea va fi:
 - axată pe specializare (activități de dezvoltare a competențelor profesionale);
 - axată pe diversificare (utilizarea diferitor metode de prezentare a activităților);
- e) după natura orientărilor care asigură competitivitatea instituției, planificarea va fi orientată spre diferențierea serviciilor prestate (lucrul diferențiat cu copii de toate categoriile):
 - axată pe o nișă (stabilirea și planificarea parteneriatelor cu instituțiile preșcolare);
 - axată pe calitate (asigurarea calității în procesul de planificare).

Toate aceste criterii trebuie să fie prezente într-o planificare managerială pentru un an. Am mers pe ideea operațională în formarea viitorilor manageri din învățământ cu următoarea structură de proiect, tocmai pentru a releva, în ultimă instanță, compatibilitatea și complementaritatea lor, numită ***Strategia zecimală***.

- 1) Ce am de făcut? – tema/titlul proiectului trebuie să fie clar, concis, descriptiv, ilustrativ;
- 2) Pentru ce fac acest lucru? – argumentul, motivația care susține implicarea instituției/instituțiilor;
- 3) Ce scop urmăresc? – stabilirea scopului și a obiectivelor concrete ale proiectării: scopul este un enunț cu caracter mai general în timp ce obiectivele sunt enunțuri concrete, care trebuie să fie SMART, adică să îndeplinească, în ordine, cerințele Specifice, Măsurabile, Abordabile, Realiste, încadrabile în Timp;
- 4) Cine sunt partenerii? – fixarea echipei de proiectare, fiecare dintre participanți având stabilite responsabilități clare în cadrul activității de proiectare;
- 5) Pentru cine voi face? – stabilirea grupului țintă al proiectului, beneficiarii (de regulă elevii, părinții unei clase/școli, diferite segmente ale comunității locale sau comunitatea în ansamblul ei);
- 6) Cum anume voi face? – stabilirea metodologiei de intervenție, a categoriilor de metode și procedee de acțiune, mijloace, forme de organizare a activității;

- 7) Care sunt resursele? – identificarea tuturor categoriilor de resurse atrase în proiect: materiale (existente și necesare), financiare (realizarea bugetului, includerea surselor de finanțare și repartizarea veniturilor pe grupe de cheltuieli), temporale (durata realizării proiectului, perioadele de intervenție, frecvența desfășurării activităților);
- 8) Cum voi interveni? –realizarea planului operațional de acțiune, desfășurătorul concret al activităților integrate proiectării, în care se evidențiază obiective, activități, resurse, strategii, termene de realizare, responsabilități, rezultate așteptate;
- 9) Ce pot obține? – evaluarea proiectului, puncte tari, puncte slabe în desfășurarea acestuia. Monitorizarea, în calitatea sa de proces de urmărire sistematică, descriptivă, factuală a realizării planului, furnizează informații pentru evaluarea pe parcurs, iar evaluarea finală stabilește dacă s-au atins scopul și obiectivele proiectării;
- 10) Cum voi utiliza rezultatele proiectului în activitatea viitoare? – valorificarea proiectării.

2. Activitatea PPP. Metodele și tehnicile de proiectare sunt diverse, însă în activitatea directorului adjunct pentru educație acestea trebuie să fie bazate pe eficacitate și viabilitate. Astfel, ne-am propus să analizăm opțiunile subiecților privind proiectarea activității metodice. Astfel, abordând o activitate teoretico-practică, a fost necesar să se analizeze și să se pună în dezbatere diverse aspecte ale activității metodice:

- Activitatea metodică însumează un cadru larg de activități, organizate și desfășurate în mod diferit, fără a se limita la cele mai simple activități, cum sunt ședințele catedrelor, consiliului metodic etc.).
- Organigrama activității metodice reprezintă o sistematizare și o organizare într-o anumită consecutivitate a componentelor acesteia. În baza ei poate fi monitorizată mai ușor activitatea metodică a fiecărui subiect sau fiecărei componente și servește ca reper în alcătuirea planului de activitate. Aceasta constă din două module: *constant* și *variabil*.
- Se elaborează de către șeful Centrului metodic sau directorul-adjunct, responsabil de activitatea metodică în școală.
- De eficacitatea Grupei de diagnoză și responsabilitatea șefului Centrului metodic și a directorului-adjunct depinde proiectarea și activitatea modului variabil. Componentele modului variabil se vor schimba, în funcție de gradul de solicitare a cadrelor didactice, în fiecare an.
- Modulul constant include componente bine cunoscute, stabile, dar în funcție de imaginația fiecărui manager școlar poate fi completat și cu alte elemente, cum ar fi studiul experienței avansate, elaborarea materialelor didactice suport etc.



Fig. 3.12. Organizarea activității metodice

De asemenea, au fost analizate și puse în discuție *pozițiile catedrei școlare* [22, p. 105-106]:

1. Catedra prezintă o diviziune structurală a sistemului științifico-metodic al școlii și se creează în scopul asigurării științifico-metodice a procesului educațional după disciplină, conform domeniului instructiv.
2. Catedra realizează lucrul instructiv, metodic și științific de cercetare, realizează tratările științifice și strategiile examinate de consiliul pedagogic și metodic al școlii.
3. Catedra coordonează lucrul său cu directorul adjunct pentru activitatea științifico-metodică ce se supune și consiliului profesoral al școlii.
4. În componența catedrei intră cercetători științifici, învățător-novatori, elevi.
5. Catedra se creează și se lichidează conform deciziei consiliului profesoral al școlii.

Sarcinile și direcțiile activității catedrei școlare:

1. Delimitarea sarcinii instructive.
2. Reexaminarea și expertiza programelor de lucru și facultative.
3. Integrarea programelor instructive noi în domeniul învățământului.
4. Organizarea și desfășurarea lucrului experimental la disciplină, curs.
5. Dirijarea muncii de cercetare a elevilor.
6. Expertiza materialelor instructive.
7. Organizarea concursurilor, olimpiadelor, expozițiilor, prezentării activității învățătorilor și elevilor.
8. Crearea băncii de măsurare a nivelului succeselor instructive la disciplinele în cauză.
9. Determinarea și dezvoltarea legăturilor creative cu alte catedre ale unității de învățământ.
10. Reexaminarea *mecanismului eficacității* activității catedrei.

Întrunirile metodice ca acțiune structurală a unității de învățământ se creează pentru rezolvarea unor sarcini ale instituției respective. Lucrul întrunirilor metodice este orientat spre a folosi efectiv și a dezvolta potențialul profesional al pedagogilor, precum unirea și coordonarea

eforturilor lor în scopul perfecționării metodicii de predare a disciplinelor respective și, în această bază, spre îmbunătățirea procesului de învățământ.

Sarcinile și direcțiile întrunirilor metodice:

- analizează posibilitățile instructive ale elevilor, rezultatele procesului de învățământ, în același rând, lucrul extracurricular pe obiecte;
- asigură procesul de învățământ cu completele metodice necesare;
- planifică acordarea ajutorului metodic concret învățătorilor la disciplinele respective;
- organizează lucrul seminarelor metodice și a altor forme de lucru metodic;
- analizează și planifică organizarea cabinetelor cu materiale metodice;
- pregătește materialele pentru atestarea elevilor, realizează expertiza inițială a schimbărilor, incluse de către profesori în programele instructive;
- studiază și generalizează experiența predării disciplinelor instructive;
- organizează activitatea elevilor la disciplinele de studiu în afara clasei;
- iau hotărâri despre pregătirea recomandărilor metodice în ajutorul învățătorilor;
- organizează reexaminarea recomandărilor metodice pentru elevi și părinți în scopul însușirii mai bune a disciplinelor corespunzătoare, perfecționării culturii muncii instructive;
- recomandă învățătorilor diverse forme de perfecționare a calificării;
- organizează lucrul profesorilor cu pedagogii debutanți;
- reexaminează pozițiile despre concursuri, olimpiade, săptămâni pe discipline și organizează desfășurarea lor;
- participă în pregătirea concursurilor profesionale ale învățătorilor.

Ca activitate de dezbatere s-a propus subiecților formele de bază ale lucrului întrunirilor metodice, a ordinii de lucru și documentației:

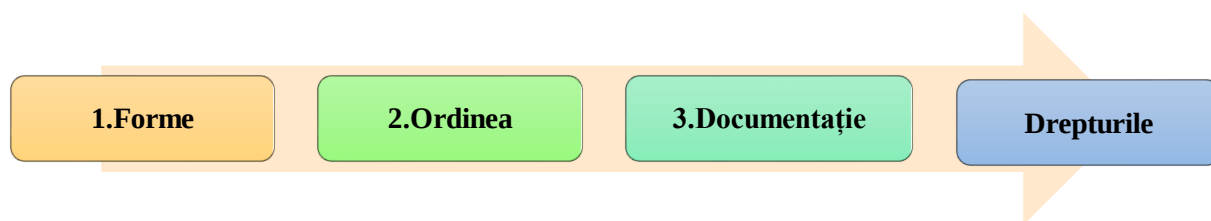


Fig. 3.13. Repere în activitatea de dezbatere

Forme:

1. Desfășurarea experimentelor pedagogice la problema metodicii instruirii și educației elevilor și diseminarea rezultatelor în procesul de învățământ.

2. Mese rotunde, adunări și seminare pe întrebările educaționale și metodice, rapoarte creatoare ale învățătorilor etc.
3. Ședințele întrunirilor metodice privind metodică instruirii și educației elevilor.
4. Ore deschise și activități în afara clasei la disciplină.
5. Lecții, referate, comunicări și discuții la metodică instruirii și educației la întrebările pedagogiei și psihologiei generale.
6. Studierea și realizarea în procesul educațional a cerințelor documentelor normative, a experienței pedagogice avansate.
7. Promovarea săptămânilor pe discipline și a zilelor metodice.
8. Frecventarea reciprocă a orelor.

3. Grupa de creație (sau a unui ansamblu de activități să puncteze elementele subsecvente ale eficientizării activității). La fel a fost prezentat și analizat aspectul **grupe de creație (CreFor)** a unității de învățământ prin intermediul căreia subiecții au acumulat informație despre noțiunea de *grupa de creație*, coordonarea și componența grupei, direcțiile activității grupei de creație, sarcinile și direcțiile grupei de creație, ordinea de lucru, documentația și etapele ce trebuie respectate în proiectarea activităților științifico-metodice etc. Un element cheie al analizelor și elaborărilor subiecților experimentali, a viitorilor metmanageri, a fost *criteriul eficientizării*, aceștia având sarcina ca la finele unei activități

- Grupa de creație (CreFor) prezintă o entitate structurală a serviciului metodic din școală și se creează în scopul asigurării metodice a unor cursuri noi, programelor și a unor teme de interes managerial.
- CreFor realizează activitatea științifico-metodică de cercetare, strategiile științifice aplicabile în procesul educațional;
- CreFor coordonează activitatea sa cu directorul-adjunct responsabil de activitatea științifico-metodică și este monitorizată de consiliul metodic și pedagogic al școlii.
- În componența CreFor intră manageri, cadre didactice cu diferite grade didactice, psihologi.

Sarcinile și direcțiile activității grupei de creație (CreFor):

- Examinarea noilor orientări în asigurarea metodică a procesului educațional, a disciplinelor școlare, a tehnologiilor didactice.
- Acordarea consultanței în elaborarea concepției și proiectului de activitate a școlii.
- Organizarea și realizarea activității de cercetare într-o anumită problemă.

- Discuția și interpretarea diverselor materiale cu referire la activitatea instituției de învățământ prezentate de membrii grupei de creație.
- Organizarea concursurilor de creație; participarea la lecturile pedagogice, conferințe, diverse activități educaționale.
- Crearea băncilor informative privind inovațiile și perspectivele dezvoltării instituției.
- Stabilirea și dezvoltarea relațiilor de creație cu catedrele, institutele/centrele de formare continuă a cadrelor.
- Analiza, elaborarea, aplicarea instrumentelor metodologice pentru determinarea eficienței inovațiilor, a rezultatelor cercetărilor etc.

Documentația grupei de creație (CreFor):

- Regulamentul de activitate al grupei de creație CreFor.
- Planul de lucru al grupei de creație (se indică activitatea de cercetare, de experimentare, de implementare a rezultatelor cercetării, contribuția și responsabilitățile fiecărui membru, se formulează propuneri de schimbare, transformare etc.).
- Portofoliul analitic ce include diverse materiale rezultative.
- Procesele verbale ale ședințelor grupei de creație CreFor.

Etapile ce trebuie respectate în proiectarea activităților științifico-metodice:

1. *Etapa de informare* (problematica, problema și necesitățile școlii).
2. *Etapa analitico-practică.*

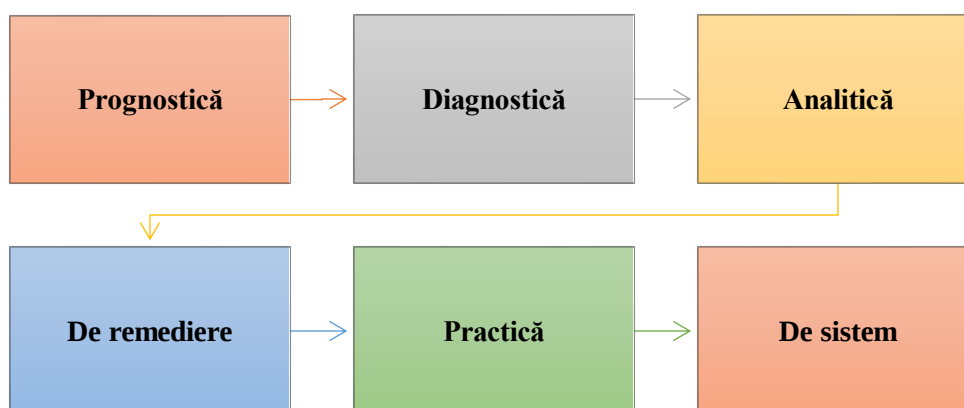


Fig. 3.14. Direcțiile activității grupei de creație (CreFor)

3. *Etapa prelucrării și însușirii materialului.* Pregătirea referatului, proiectului, programei de activitate.
4. *Etapa de generalizare.* Materialele se generalizează și se sistematizează în formă de recomandări metodice ale profesorului, conducătorului întrunirilor metodice ale instituției de învățământ.

5. *Generalizarea experienței* de lucru a grupei de creație. Pregătirea materialelor pentru ședința consiliului metodic sau pedagogic, conferinței.

În cadrul activității *grupei de creație (CreFor)* al masteranzilor, aceștia au participat în activități de învățare a tipurilor lucrărilor de creație ale cadrului didactic; experiența de lucru (etapele experienței): practic-experimentală, științifică de cercetare; modele de planuri desfășurate ale lecției – una din formele lucrului de creație; s-au făcut analize ale lecției de pe pozițiile formării competențelor-cheie de bază; au elaborat modele de programe de activitate; au analizat programele întrunirilor metodice.

În raport cu analiza eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar un instrument important de investigare îl constituie indicatorii eficientizării, pe care i-am elaborat și i-am structurat în **Matricea de identitate** (Tabelul 3.3). Rolul lor este acela de a exprima conținutul real al diferitelor caracteristici ale fenomenului de eficientizare, din activitatea de proiectare a activității supuse analizei, cum ar fi, de exemplu: raportul dintre entități, corelațiile dintre ele, transformarea lor. Acești indicatori reprezintă caracteristici cantitative (volum, număr, timp), mărimi și valori, și calitative (bun, acceptabil) cu ajutorul cărora se exprimă nivelul eficienței activității. În funcție de valoarea MMM (obiective inovative, modernizare tehnologică, metodică, dezvoltări, schimbări, plasamente de resurse umane și educaționale), un element rămâne constant, acela al **efectului maxim**. Desigur, în activitatea practică, pentru realizarea unui obiectiv de modernizare există mai multe posibilități concrete, iar pentru fiecare dintre acestea, mijloacele de realizare diferă, atât ca structură cât și ca volum, evident cu rezultate diferite.

Am ținut cont de faptul că indicatorii de eficientizare (IE) trebuie să aibă un conținut și semnificație clară din punct de vedere educațional, să poată fi ușor determinați, iar interpretarea lor să fie plină de semnificație și să răspundă obiectivelor proiectate. Indicatorii trebuie, de asemenea, să reliefeze avantajele (eventual dezavantajele) activității realizate. Prin urmare, **indicatorii de eficientizare a activității** trebuie să reliefeze o informație calitativ nouă, cu alte semnificații referitoare la **efort și efecte**. Tocmai aceste informații oferă posibilitatea aprecierii gradului de utilizare rațională a resurselor, care este profitul pe care îl aduce, în cazul nostru, proiectarea activității.

La structurarea IE ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect (Heraclit, Platon, Toma de Aquino, D. Hume, H. Spenser etc.), prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. În lumea fenomenelor orice efect, în opinie kantiană, este un eveniment care se petrece în timp. Efectului îi premerge o determinare a cauzei (efortul în activitate), efectul urmând acesteia. Reușita activității este efectul ce îndreptățește cauza, iar eșecul este o acțiune nereușită, care reflectă cauza (efortul). În vederea

efectului dorit se impune necesitatea unor acțiuni de siguranță (verificarea, calcularea, ordonarea, certitudinea etc.). Aceasta presupune gândirea logică a acțiunii devenită efort și pregătită pentru a deveni un efect. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. De asemenea, un rol anume îl are faptul că efectele nu pot fi descoperite prin rațiune (pot fi doar presupuse), ci pot fi descoperite prin experiență, prin praxis.

Tabelul 3.3. Matricea de identitate: indicatori ai eficientizării

Indicatori/ aspecte	IE ₁	IE ₂	IE ₃	IE ₄
MMM	optimal	strategic	global	inovativ
EFORT	dirijat ordonat precis	gradat sistematic dozat	înalt intens benefic	complex continuu constant
EFFECT	durabil	calitativ/cantitativ	ameliorare	valorizare
REZULTAT	performanță	acumulări	competență	cogniție

Pornind de la conceptul că o cauză generează întotdeauna un efect, ecuația formată din cele doua având ca simbol semnul *mai mare*, de aici tragem concluzia că efortul în activitate trebuie să fie mai mare decât efectul, pentru a genera efectul dorit. Așadar, dacă ceva din ceea ce facem, în cazul nostru proiectarea activității instituției, produce în mod constant un anume rezultat, putem spune că acțiunea noastră de proiectare a determinat acel rezultat.

În procesul descoperirii indicatorilor de eficientizare, masteranzii au făcut propriile alegeri, și-au asumat propriile responsabilități pentru deciziile luate și pentru rezultatul obținut, asigurându-se, în același timp, că alegerea lor este ecologică pentru ei personal, dar și pentru mediul școlar. Ei au discutat și au conștientizat faptul că fie într-o poziție de management, fie ca executant, a ținti efectul înseamnă a vedea rezultatul în dependență de programul de lucru, de colegi, de șefi, subalterni sau mediul educațional unde își desfășoară activitatea.

În acest context de referință, *Matricea de identitate* elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă **instrumentul metodologic** în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern, ca un energizant al funcțiilor managementului educațional și, în special, a funcției manageriale de proiectare a activității instituției, ca factor inițial (cauză inițială). Dacă activitatea și proiectarea acesteia include elemente de modernizare, atunci și eficientizarea poate fi confirmată.

3.3. Validarea eficienței Tehnologiei PAM

Etapa de control a fost desfășurată în perioada ianuarie-iunie 2022 și a inclus 2 probe cu scopul validării activității formative în cadrul experimentului pedagogic: proba *Chestionarul* (chestionarul elaborat inițial cu unele intervenții de precizare) și proba *Extensiune în proiectare*. În experiment au participat 95 masteranzi (55 EE și 40 EC).

Proba 1. Chestionarul

La întrebarea 1: În ce măsură implicarea în proiectarea activității instituției pe parcursul anului v-a servit drept reper în sporirea profesionalismului? Încercuiți varianta corespunzătoare, s-au determinat următoarele rezultate, prezentate în Figura 3.15.

Conform rezultatelor prezentate în Figura 3.15 s-a constatat un *nivelul înalt* de implicare a subiecților EE în proiectarea activității instituției și autodeterminarea profesionalismului la circa 65% de subiecți. În EC această cifră este de 44%. *Nivelul mediu* în rândul masteranzilor EE este de 25%, iar a masteranzilor EC de 41%. *Nivelul scăzut* este în cazul subiecților EE de 10% și a subiecților EC de 15%.

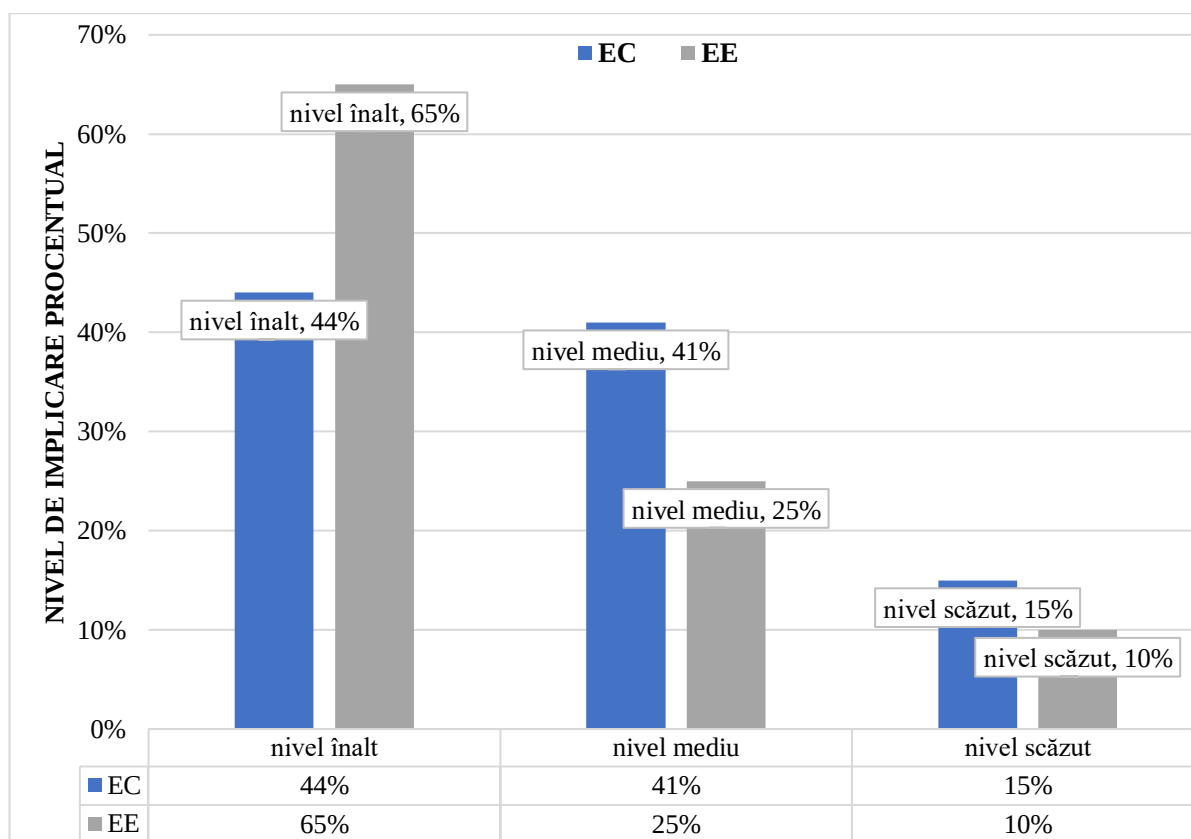


Fig. 3.15. Nivelul de implicare în proiectarea activității instituției (EE și EC)

Astfel, deducem că nivelul de implicare la etapa dată este la un nivel eficient, deoarece conform volumului, adică numărului de subiecți, cifra depășește cu mult media, efectul fiind unul *calitativ și de ameliorare*.

Întrebarea a doua care a vizat prezentarea în câteva propoziții a conținutului conceptului de activitate științifico-metodică au fost elaborate miniexplicitări relevante în cadrul EE, de tipul:

- ✓ Activitatea științifico-metodică este o activitate sistematică și creatoare, menită să sporească volumul de cunoștințe și utilizarea acestor cunoștințe pentru noi aplicații. Cercetarea metodică constituie stimulul dezvoltării educaționale (S1).
- ✓ Activitatea științifico-metodică se bazează pe potențialul creator al cadrelor didactice, care sunt antrenate în activități inovatoare. Aceasta presupune capacități specifice, competențe care să fie câștigate prin studio active (S2).
- ✓ Activitatea științifico-metodică asigură o bază solidă cercetării educaționale aplicative și dezvoltării metodologice, atât prin idei, cât și prin capacitatea de formare a cadrelor didactice cu calificare înaltă, accentul fiind pus pe performanță (S3).
- ✓ Activitatea științifico-metodică include analiza, cercetarea, planificarea anumitor aspecte care necesită examinarea teoretică în practica educațională. Această activitate asigură funcționalitatea întregului proces educațional. De fapt, oricare proces se poate îndrepta spre rezultatul dorit numai în baza acestei activități (S4).

În EC răspunsurile au fost satisfăcătoare, dar încadrate doar în limite tradiționale, cu nuanțe simpliste, telegrafice.

În contextul dat, a fost adresată următoarea întrebare, de a pune în evidență realizarea/implementarea eficientă a funcțiilor manageriale necesare pentru funcționarea normală și dezvoltarea unității de învățământ. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 3.4.

Tabelul 3.4. Realizarea/ implementarea eficientă a funcțiilor manageriale (EE și EC)

Funcțiile manageriale ale activității	Subiecții EE (55)	Subiecții EC (40)
Funcția de proiectare, planificare a activităților	59%	33%
Funcția managerială de reglare-autoreglare a procesului de învățământ	24%	32%
Funcția managerială de evaluare calitativă și îndrumare metodică a activităților	17%	35%

Din cadrul rezultatelor prezentate în Tabelul 3.4 constatăm că subiecții experimentali EE pun accentul pe funcția de proiectare, planificare a activităților în raport de 59%, fiind urmată de funcția managerială de evaluare calitativă și îndrumare metodică a activităților cu procentajul de 24% și 17% revin funcției de reglare-autoreglare a procesului de învățământ. În cadrul eșantionului EC constatăm raportul de 33% a funcției de proiectare, planificare a activităților metodice; 32% a

funcției de reglare și autoreglare și 35% a funcției manageriale de evaluare calitativă și îndrumare metodică a activităților. Repartizarea egală în eșantionul EC presupune, în cazul dat, nesiguranța subiecților experimentali, care iau decizia de pe poziția neutralității, ca să nimerească la mijloc, că fie nici bine, nici rău. Rezultatele demonstrează că valorificarea funcției manageriale de proiectare, planificare a activității instituției este percepută de subiecții din EE drept *factorul strategic* al MMM, care poate genera *acumulări rezultative* pe parcursul derulării în instituția de învățământ preuniversitar.

În contextul acestei sarcini, prin intermediul convorbirii, a dezbaterilor asupra subiectului funcțiilor activității de proiectare au fost determinate rezultatele privind realizarea/ implementarea eficientă a funcției de proiectare, planificare a activităților metodice.

O altă întrebare ne conduce spre determinarea nivelului de *asigurare a monitorizării activităților metodice din unitatea de învățământ*, rezultatele constatate fiind prezentate în Figura 3.16.

Întrebarea 4. În ce măsură managerul unității asigură monitorizarea activităților metodice din unitatea de învățământ?

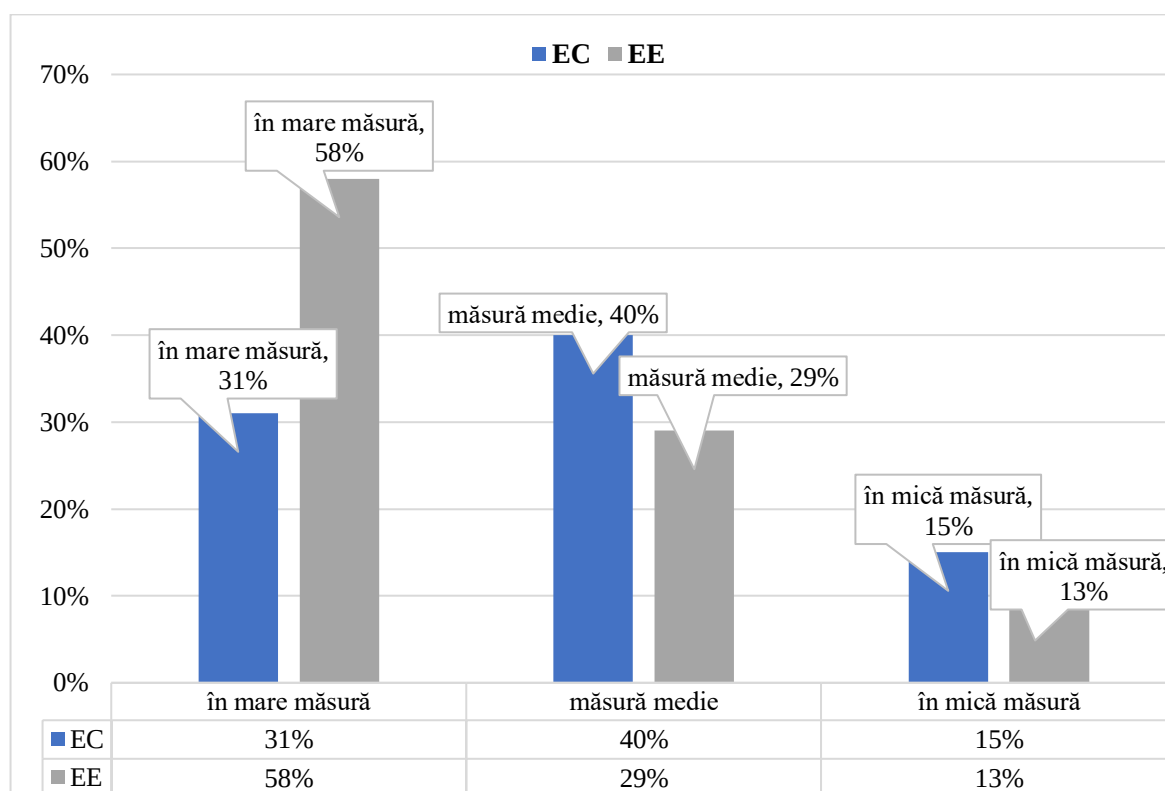


Fig. 3.16. Asigurarea monitorizării activității metodice (etapa de control)

Pentru a identifica eficiența activității de asigurare a monitorizării activităților metodice de către managerii instituției, constatăm opinia subiecților EE care susțin în număr de 58% că procesul de monitorizare se realizează în măsură mare; măsură medie 29% și mică 13%. Opinia subiecților

din EC denotă faptul că procesul de monitorizare este realizat în măsură mare: 31 %; măsură medie 40% și scăzută 29%.

Proba 2. Extensiune în proiectare

Noțiunea de *extensiune* vine din latină și presupune *acțiunea și efectul extinderii*, adică ceea ce face ca ceva să ia mai mult spațiu sau să se ridice la alt nivel, desfășurarea, dezvoltarea. Noțiunea poate fi folosită pentru a desemna un alt obiect care este adăugat la obiectul principal pentru a facilita utilizarea acestuia. Astfel, o prelungire permite mobilitatea unui obiect. Extensiunea mai poate fi înțeleasă ca o acțiune care constă în principal în aplicarea întregului set de cunoștințe, tehnologii și noi descoperiri, rezultatul cercetării, la ceea ce ar urmează a fi realizat. Extensiunea mai este și ansamblul lucrurilor cărora li se aplică intensitatea (definiția). De exemplu: cartea mea, cartea colegului meu etc.

În contextul schimbărilor de azi, metmanagerul se vede pus în situația de a schimba configurația proiectării, de a se adresa unui număr mai mare de transformări, modernizări, inovații, pentru a maximiza eficiența. Un astfel de demers implică folosirea unor acțiuni cunoscute, dar în forme noi și creative prin extensiuni. Astfel, putem vorbi despre extensiuni pe orizontală, extensiuni pe verticală sau despre co-proiectare.

În cele ce urmează vom analiza *extensiunile de proiectare* pe care le-au realizat subiecții experimentali EE în baza sarcinii de a propune 2-3 elemente (altă structură, alt titlu, alt conținut etc.), care ar schimba configurația secvențelor de proiecte selectate de grupurile de lucru, formate din 5-6 subiecți.

Exemplul 1: Secvență de proiectare a activităților metodice.

Înainte de a prezenta un rezultat concret al modificărilor introduse de *Grupul de lucru A*, de exemplu, trebuie să menționăm faptul că subiecții experimentali au pus în valoare un șir de aspecte importante în activitatea de proiectare a activității, printre care se atestă acțiunile de *esențializare*, *prioritizare*, *creativitate*, notate în proiectele respective. În comentariile la ceea ce au realizat, aceștia au subliniat faptul că *esențializarea* indică determinările specifice ale proiectării activității, conținute însăși natura proiectării.

Prin urmare, esențializarea este fundamentul a *ceea ce este cu adevărat*, în contrast cu ceea ce este accidental, care nu constituie natura proiectării. Pornind de la idea că o determinare este esențială dacă și numai dacă este necesar ca lucrul să o posede (în cazul dat proiectarea activității), subiecții experimentali au insistat pe contribuția esențializării în proiectările unor activități, de orice natură ar fi acestea. Cu referire la *prioritizare*, care este stabilită printr-o comparație, s-a menționat că o prioritate este ceva important în comparație cu alte lucruri și, în acest fel, se obțin

mai multe entități de rol. Prioritizarea ajută la identificarea aspectelor în activitate care ocupă primul loc ca importanță, ca valoare, ocupă întâietate.

Tabelul 3.5. Seminar metodologic

Nr. ord	Obiective	Activități	Indicatori de evaluare și monitorizare	Responsabil	Termen de realizare
1.	Identificarea și stabilirea utilității temelor pentru acasă Identificarea căilor de soluționare a dificultăților în implementarea ECD	Atelierul n.1 <i>„Eficientizarea managementului temelor pentru acasă – o prioritate pentru instituția de învățământ</i> Atelierul nr.2 <i>Continuitate în implementarea ECD</i>	Lichidarea supraîncărcării elevilor cu teme pentru acasă		August 2021
2.	Valorificarea corectă a Instrucțiunii privind dozarea timpului pentru teme de acasă	Seminar metodologic: Studierea ”Instrucțiunii privind Managementul temelor pentru acasă în învățământul primar, gimnazial ”	Cadre didactice informate	Cadrul didactic X	Octombrie 2021
3.	Sintetizarea informațiilor în contextul elaborării corecte a PEI și lucrul cu copiii cu CES	Desfășurarea atelierului de lucru ”Individualizarea procesului educațional pentru copiii cu CES din gimnaziu” Asigurarea suportului metodologic pentru cadrele didactice la elaborarea PEI	PEI elaborate	Cadrul didactic Y	Noiembrie 2021
4.	Aplicarea strategiilor de combatere a stereotipurilor de gen în activitatea profesională	Atelier de lucru „Stereotipurile de gen – un obstacol în calea succesului profesional”	Cadre didactice bine formate	Cadrul didactic X	Martie 2022

De asemenea, prin prioritizare se ierarhizează preocupările și acțiunile. Chiar dacă există mai multe asemenea acțiuni simultan și toate necesită o soluție, este important să le ierarhizăm corect. În acest sens ne ajută o tehnică bine stabilită, cum fi tehnica C (sau tehnica cadranelor): (1) urgent și important; (2) nu urgent, dar important; (c) urgent, dar nu important; (d) nu urgent și nu important. Succesul este asigurat, în primul rând, de poziția 2. Această tehnică permite realizarea tuturor sarcinilor proiectate, ajută la punerea în ordine a lucrurilor și la obținerea

succesului în implementarea lor. În justificarea implicării fenomenului de creativitate au fost formulate mai multe esențe pornind de la faptul că aceasta este capacitatea cadrului didactic de a realiza noul, de a releva aspecte deosebite, necunoscute ale realității educaționale, de a configura soluții originale de soluționare a problemelor și a le reflecta în modalități personale neobișnuite. Creativitatea presupune un produs educațional de o valoare incontestabilă. Creativitatea este definită ca o reprezentare a celui mai înalt nivel al comportamentului cadrului didactic, capabil de a-și antrena toate nivelurile de conduită și de însușiri în direcția eficientizării activității și realizării unor produse ce se caracterizează prin originalitate, valoare și utilitate. Dacă un cadru didactic are formată abilitatea de a face combinații noi din mai multe entități existente deja în mintea sa și cu cât aceste combinații sunt mai independente unele de altele, cu atât cadrul didactic poate oferi soluții inedite la probleme dificile din procesul de proiectare a activității instituției de învățământ.

Varianta revizuită de *grupul de lucru A*.

Tabelul 3.6. Proiectarea activităților de progres

Nr. ord	Obiective	Activități	Monitorizare eficientă	Responsabilități organizaționale
1.	Identificarea unui model pentru configurarea temelor pentru acasă	Atelierul Discuția de esență: Eficientizarea managementului temelor pentru acasă – o prioritate pentru instituția de învățământ	Dozarea treptată a probelor pentru acasă sub genericul „Un eticon vesel în preajma ta”	Elaborarea a 3-4 modele de dozare a temei pentru acasă Analiza modelelor și alegerea unei variante pentru a fi implementată
2.	Aplicarea corectă, dar creativă, <i>Instrucțiunii privind dozarea timpului pentru temele de acasă</i>	Seminar metodologic Studierea și evidențierea aspectelor de prioritate a ”Instrucțiunii privind managementul temelor pentru acasă în învățământul primar, gimnazial”	Observarea și consemnarea comportamentului subiecților implicați; notarea dificultăților; consultarea în aspectele deficitare	Structurarea unor repere concrete, de uz operațional
3.	Sistematizarea informațiilor în contextul lucrului cu elevii CES	Atelierul de problemă ”Individualizarea procesului educațional pentru elevii cu CES”	Sprijinirea prin materiale metodologice; Centralizarea fenomenelor observate	Prezentarea bunelor practici în domeniu
4.	Strategiile de combatere a stereotipurilor de gen în activitatea profesională	Atelier de marcă ”Stereotipurile de gen – un obstacol în calea succesului”	Colectarea datelor privind perceperea, înțelegerea specificului fenomenului abordat	Consemnarea parametrilor normalității și anomaliilor; analiza acestora

Pentru o exteriorizare analitică a activității subiecților experimentali, propunem o altă secvență examinată și reconceptualizată de către aceștia.

Tabelul 3.7. Plan de activitate a Comisiei metodice (secvență)

Nr.	Activități	Indicatori de evaluare și monitorizare	Termen de realizare	Responsabil
1.	1. Aplicație practică: Valorificarea strategiilor de evaluare a competențelor. Proiectul ca proces de învățare și produs evaluabil. Practici de predare-învățare la orele publice	Bune practice de predare-învățare Fișa de examinare a orelor publice	noiembrie 2021	Membrul comisiei
2.	Ședință metodică Sporirea calității procesului educațional la orele de educația plastică, educația tehnologică, educația fizică, conform Referențialului de evaluare, care recomandă exemple de criterii de evaluare și descriptori de performanță Practici de predare-învățare la orele publice: Limba și literatura română, clasa VII 2. Despre rezultatele verificării caietelor	Bune practici de predare-învățare Fișa de analiză și sinteză a orelor publice	ianuarie 2021	Membrul comisiei

Varianta revizuită de *Grupul de lucru D*:

Tabelul 3.8. Proiect de activitate: Comisia metodică (secvență)

Nr.	Activități	Indicatori de evaluare și monitorizare	EC (economisire complexă)	Responsabilități
1.	Aplicație practică: Utilizarea strategiilor de evaluare a competențelor Portofoliul elevului: proces de învățare, produs evaluabil	Registrul de monitorizare a orelor publice	Elaborarea portofoliului personal ca factor de economisire	Verificarea operațională a portofoliilor Comentarea prezentării
2.	Ședință metodică Asigurarea calității procesului educațional la ore în baza Referențialului de evaluare, care propune exemple de criterii de evaluare și descriptori de performanță Practici de predare-învățare la orele publice	Specificarea indicatorilor calității Fișa de evaluare a orelor publice	Economisirea resurselor educaționale (timp, spațiu) Indicatori concreți de apreciere	Listarea avantajelor Selectarea dezavantajelor

Principala idee, pe lângă cele valorificate mai sus, acest grup a pus în lumină și ideea *economisirii*, pornind de la faptul că, în prezent, instituțiile de învățământ trebuie să aplice diverse modalități de EC: economisire complexă (timp, spațiu, materiale, diferite resurse). Etimologic,

cuvântul *economii* derivă din **horre**, care provine din araba hispanică *húrr*, iar aceasta, la rândul său, din arabă clasică *grābi*, care înseamnă *gratuit*. Economisirea este porțiunea de entitate pe care subiecții educației decid să nu o folosească astăzi pentru *consum*. Adică economisirea este volumul de resurse care nu se folosește, nu se aplică realmente în activitatea instituției. Reieșind din aceasta, proiectarea include rubrica respectivă. Or, a nu consuma astăzi reprezintă un cod de oportunitate, fiind o acțiune salvatoare în caz de nevoi viitoare. Importanța sa constă în posibilitatea de a avea resurse pentru situații de urgență sau neprevăzute care pot apărea în viitor. De asemenea, un anumit spațiu s-a rezervat discuțiilor privind asigurarea calității procesului educațional în aspectele care se referă la activitatea instituției de învățământ, incluzând proiectarea, consultanța, activități de monitorizare, dezvoltare, investiții etc. Evident, subiecții au aderat la opinia că asigurarea calității se referă la ansamblul activităților prin care se monitorizează corectitudinea și eficacitatea activităților de proiectare, realizare, control al calității. Ca mecanism care reglează, asigurarea calității se axează asupra responsabilității generale de îmbunătățire a calității. Analiza rezultatelor probei a doua ne-a condus spre următoarele date prezentate în Figura 3.17.

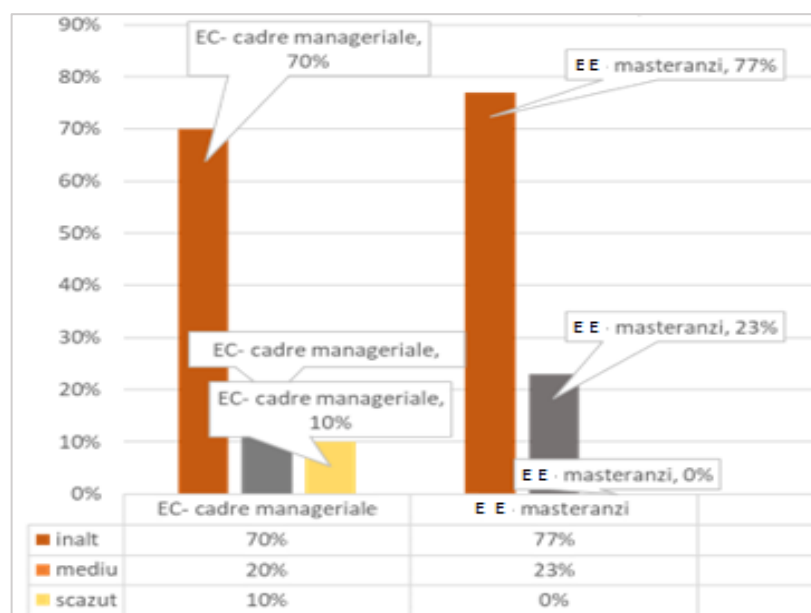


Fig. 3.17. Proiectarea activităților instituției (etapa de control)

Deci, la nivelul **competenței manageriale de proiectare a activităților instituției de învățământ preuniversitar** situația s-a schimbat odată cu introducerea activităților prevăzute în Tehnologia PAM în evoluția dinamică a formării, când formarea managerială începe să facă față dezvoltării rapide a școlii și cerințelor reale ale postului de lucru. S-a mers pe ideea ca formarea competenței manageriale de proiectare să fie măsurată luând la bază *indicatorii de eficientizare* din *Matricea de identitate*. Corespunderea acestor indicatori permite subiecților ca **metmanageri** să facă față unor situații de lucru în activitatea profesională. Competența managerială de proiectare

a metmanagerului influențează performanța instituției educaționale și a procesului educațional în ansamblu.

Evident, împărtășim opinia conform căreia nu trebuie să afirmăm categoric că este posibil ca în urma unui curs de formare în management cadrele didactice/masteranzii să devină deja manageri. Aici este vorba de rezultatul unui proces de transformare profesională prin lărgirea perspectivei. Însă obținerea unui rezultat în baza unui curs de formare (experimentul pedagogic) lărgeste această perspectivă, lărgeste motivațiile și creează premise pentru a deveni o persoană capabilă în management, în primul rând, personal și profesional.

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr de 81% nivel înalt și 19 % nivel mediu; la eșantionul de control se atestă la nivel înalt 70%, la nivel mediu 20% și scăzut 10%.

Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* IE₃ de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, am plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea* și *caracterul strategic* IE₂ ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* IE₂, IE₃, IE₄ a efortului depus; efectul *potențial calitativ și cantitativ de ameliorare* IE₂, IE₃, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială. În sprijinul acestei afirmații, trebuie să subliniem că competența de manager presupune și un angajament personal, semnificând funcții manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităților umane și o conducere personală prin competențe complexe.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. În concluzia celor prezentate mai sus, considerăm util să menționăm că în vederea realizării scopului experimentului de formare, care a vizat implementarea *Tehnologiei PAM* de formare a metmanagerului școlar axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar s-a reflectat în diverse activități preexperimentale, experimentale propriu-zise și postexperimentale. Prin probele de constatare s-a dedus necesitatea antrenării subiecților experimentali în probe de examinare, analiză, interpretare, creare, transformare, schimbare, valorizare etc.
2. În vederea consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, care a vizat competența metmanagerului de proiectare a activității instituției în diverse aspecte, a fost definite eficientizarea drept o caracteristică a unei entități de a produce efectul așteptat sau a unei activități *de a ajunge la rezultate utile sau bune*, acceptând viziunea

clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. La structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. În vederea efectului dorit se impune necesitatea unor acțiuni de siguranță (verificarea, calcularea, ordonarea, certitudinea etc.). Aceasta presupune gândirea logică a acțiunii devenită efort și pregătită pentru a deveni un efect. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. De asemenea, un rol anume îl are faptul că efectele nu pot fi descoperite prin rațiune (pot fi doar presupuse), ci pot fi descoperite prin experiență, prin praxis. În acest context de referință, **Matricea de identitate** elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă *instrumentul metodologic* în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern, ca un energizant al funcțiilor managementului educațional și, în special, a funcției manageriale de proiectare a activității instituției, ca factor inițial (cauză inițială).

3. La fel a fost prezentat și analizat aspectul **Grupei de creație (CreFor)** a unității de învățământ prin intermediul căreia subiecții au acumulat informație despre noțiunea de *grupa de creație*, coordonarea și componența grupei, direcțiile activității grupei de creație, sarcinile și direcțiile grupei de creație, ordinea de lucru, documentația și etapele ce trebuie respectate în proiectarea activităților științifico-metodice etc. Un element cheie al analizelor și elaborărilor subiecților experimentali, a viitorilor metmanageri, a fost *criteriul eficientizării*, aceștia având sarcina ca la finele unei activități sau a unui ansamblu de activități să puncteze elementele subsecvente ale eficientizării activității.
4. Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr de 81% nivel înalt și 19 % nivel mediu; la eșantionul de control se atestă la nivel înalt 70%, la nivel mediu 20% și scăzut 10%. Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, s-a plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea și caracterul strategic* ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ* de *ameliorare*, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială. În sprijinul acestei afirmații, trebuie să subliniem că competența managerială presupune și un angajament personal, semnificând funcții manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităților umane și o conducere personală prin competențe complexe.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În contextul investigational realizat a fost abordat managementul modern în educație din punctul de vedere al celor mai semnificative teoretizări care îi marchează esența. Aceasta a presupus, implicit, preocuparea pentru problemele pe care le pune managementul în diversele sale aspect, din care derivă și un potențial pedagogic, deloc neglijabil: practica unei gândiri care subliniază nenumărate argumente și are certe valențe hermeneutice. În domeniul educațional, în care modernizarea antrenează inevitabil o anumită manifestare a transformărilor, consemnarea unei viziuni reprezentationaliste a managementului devine o condiție de performanță. Viziunea aplicată recuperează o parte din complexitatea reală a fenomenului managementului metodic modern, întrucât fenomenele pe care le avem în vedere, pot fi considerate ca reprezentări de aprofundare în domeniu. În acest sens, conchidem următoarele.

1. Prin abordarea conceptului de **management** din *perspectivă pedagogică*, realizată pe baza modelor de analiză și operare complementare, care valorifică semnificațiile sociale și pe cele pedagogice ale managementului ca o activitate de conducere eficientă, *a fost dezvăluit* specificul managementului la etapa actuală în diverse sectoare ale educației. Pe de o parte, s-a operat o raportare a conceptului de management educațional la *semnificațiile generale ale managementului*, înregistrate în alte domenii sociale, în economie, în sistemul social global, în psihologia socială; pe de altă parte, a fost realizată o identificare mai clară a conceptului de *management pedagogic* (în *pedagogie*) sau de *management educațional* (afirmat ca știință pedagogică sau știință a educației) de alte tipuri de management: economic, sociologic, psihosocial etc. Această abordare a pus în lumină fundamentele înseși ale gândirii educaționale a managementului.
2. Prin prisma acestor considerații, s-a ilustrat că *managementul educațional* definește activitatea de conducere eficientă a educației și a instruirii în cadrul sistemului de învățământ, organizației școlare, comisiilor și catedrelor metodice, al clasei de elevi, al lecției etc. O astfel de delimitare, *ne-a condus* la adoptarea formulării generice a *managementului educațional* care îndeplinește *funcții formative* generale, în cadrul sistemului de învățământ. Acest tip special, superior, de conducere este confirmat la nivel de conducere: eficientă, globală, optimă, strategică, inovatoare. S-a determinat că, în esența sa, conducerea managerială este *eficientă* prin valorificarea *globală, optimă, strategică, inovatoare* a *resurselor pedagogice* existente sau disponibile la nivelul *școlii* ca organizație.
3. Pentru a repera analiza acestor fenomene, care constituie adevărata esență a managementului, un element important al bazei teoretice l-a constituit managementul educației aplicat special la nivel de *management metodic*, implicat strategic în

eficientizarea activităților pedagogice (educative, instructive, metodice) în cadrul instituției de învățământ preuniversitar, *funcția managerială de proiectare* fiind abordată la nivelul raporturilor sale de complementaritate cu *funcția managerială de organizare*. O astfel de *asociere funcțională* managerială creează cadrul *obiectiv necesar* pentru a răspunde la întrebările de proiectare/ planificare cu caracter teleologic și prospectiv, aflate la baza construcției scopului general al activității instituției de învățământ preuniversitar.

4. În baza analizei *factorilor* proiectării/ planificării activității în contextul învățământului preuniversitar, s-a determinat că aceștia pot fi controlați pedagogic prin intermediul activității metodice. Ei urmăresc *planificarea complexă*, realizată prin *modele simple /esențiale de plan*, care au calitatea de a fi foarte clare, transparente, utile pentru toți cei implicați în activitatea planificată. Referindu-ne la noțiunea de *modern*, s-a vehiculat ideea că aceasta este o noțiune referențială care este menită să marcheze distincția noutății, a schimbării, a detașării de trecut prin invocarea unui criteriu asociat cu acele valori ce semnifică o notă de superioritate, dar neutră. Toată această relativ altă configurație analitică, modifică, evident, și poziția din care este analizat managementul metodic modern.
5. Observând ansamblul manifestărilor managementului educațional și sintetizând un șir de viziuni și idei ale cercetătorilor în domeniu, a fost definit ***managementul metodic modern (MMM)*** drept o activitate de conducere metodică (acțională) a procesului de dezvoltare a cadrelor didactice din instituția de învățământ preuniversitar, în vederea obținerii unor rezultate ce produc efecte performante, cu valori referențiale ancorate într-un prezent al cunoașterii. În felul acesta, a fost atribuit managementului un domeniu specific, privindu-l din perspectiva unei probleme complexe, fiind formulat ca o problemă cu nenumăratele sale variațiuni. În demersul de determinare a noțiunii de *activitate metodică* în instituțiile de învățământ preuniversitar au fost utilizate criterii de ordin epistemologic, care permit definirea acestuia la nivel de *concept pedagogic operațional*, raportat la conceptul pedagogic fundamental de activitate de educație / instruire, proiectată și implementată curricular la toate nivelurile sistemului și ale procesului de învățământ: sfera de referință; funcțiile generale; structura de bază. În viziune managerială, *activitatea metodică* tinde să devină un instrument strategic al abordării *eficienței*, care să asigure realizarea funcțiilor de evaluare și ghidaj metodic al activităților educaționale și de reglare a acestora prin diverse acțiuni metodice de cercetare și de perfecționare pedagogică.
6. Acțiunile investigaționale au permis definirea MMM la nivel de concept pedagogic operațional, care vizează *structura de bază a activității metodice, instituționalizată* în raport de *funcțiile generale*, prezentate, evidențiate și analizate global, care sunt îndeplinite,

în mod obiectiv, la diverse niveluri ale procesului de învățământ. *Baza de organizare a managementului metodic* este construită și dezvoltată în cadrul sistemului și al procesului de învățământ, în acord cu cerințele normative promovate de managementul educațional. S-a avut în vedere *principiul conducerii manageriale a procesului de învățământ* la nivelul optimizării raporturilor dintre funcția generală și structura de bază a activității metodice. *Calitatea MMM* în evoluție permanentă în cadrul *instituției școlare care învață* este dependentă de procesul de trecere spre paradigma pedagogiei postmoderne, care tinde spre o educație complexă, integrată, argumentată prin cercetările întreprinse în teoria curriculumului și în managementul educațional. Analizându-se *condiționările sociale ale managementului metodic modern*, s-au determinat caracteristicile fundamentale ale organizației viitorului (flexibilitate mare, angajament față de om, competențe de bază puternice diversitate etc.). Reieșind din ideea de *infomanager*, a fost conceptualizată ideea de **metmanager** pentru manager în aspect metodic (de la toate nivelele). În rezultatul documentării, analizei și sistematizării abordărilor conceptuale, teoriilor, viziunilor, a reperelor teoretice și metodologice din literatura de specialitate, dar și a normativității aferente, a fost elaborat **Modelul managementului metodic modern (MMM) în instituția de învățământ preuniversitar**, iar pornind de la valorile de metmanager și competență managerială de proiectare, a fost elaborat instrumentarul formativ de bază – **Tehnologia PAM de formare a metmanagerului școlar**.

7. În concluzia celor prezentate calificativ, s-a determinat că realizarea scopului experimentului de formare, care a vizat implementarea *Tehnologiei PAM* de formare a metmanagerului școlar, axată pe formarea competenței manageriale de proiectare a activităților în instituția de învățământ preuniversitar, s-a reflectat în diverse activități preexperimentale, experimentale propriu-zise și postexperimentale. În vederea consemnării eficientizării activității instituției de învățământ preuniversitar, a fost definită eficientizarea drept o caracteristică a unei entități de a produce efectul așteptat sau a unei activități *de a ajunge la rezultate bune*, acceptând viziunea clasică asupra eficienței, potrivit căreia se pune accentul pe *efectele înregistrate*. La structurarea indicatorilor de eficientizare ne-am bazat pe conceptul filosofic de cauză-efect, prin care se afirmă că orice se întâmplă în natură se poate motiva, consecința acțiunii oricărei cauze fiind numită generic *efect*. Efectele, ca atare, respectă legea entropiei, fiind ireversibile. În acest context de referință, **Matricea de identitate** elaborată în baza principiului filosofic cauză-efect, reprezintă *instrumentul metodologic* în baza căruia poate fi analizată eficientizarea activității instituției de învățământ preuniversitar prin valorificarea managementului metodic modern.

Datele acumulate indică faptul că la nivelul eșantionului de formare, competența managerială în proiectarea activității instituției, în aspectele valorificate, indică un număr de creștere procentuală la eșantionul de formare cu circa 20% la nivelul *înalt*, iar diferența dintre eșantionul de formare și cel de control se constituie din circa 12% la nivelul înalt de referință. Pentru a configura acest tablou general al nivelului *competenței manageriale* de proiectare al subiecților educaționali ca metmanageri, s-a plecat de la premisa că acesta poate fi identificat analizând *originalitatea și caracterul strategic* ca indicatori ai MMM; caracteristicile *de gradare, intensificare și complexitate* a efortului depus; efectul potențial *calitativ și cantitativ* de *ameliorare*, care îl recomandă pe metmanager ca fiind apt în a executa această funcție managerială.

Ca rezultat al activităților experimentale s-a stabilit că eficientizarea activității depinde de formarea reală a **metmanagerului** în baza dezideratelor **managementului metodic modern**, în proiectarea activității instituției de învățământ, consemnate în **Modelul MMM**. Formarea competenței manageriale de proiectare a activității s-a bazat efectiv pe **Tehnologia PAM**. Eficientizarea corelează direct cu creativitatea, fapt demonstrate în baza **Grupei de creație (CreFor)**. Un suport constatativ esențial îl constituie **Matricea de identitate**, cu indicatorii eficientizării.

Recomandări pentru cercetări viitoare

1. În baza *Matricei de identitate* este oportun de a elabora un **Referențial al eficientizării activității educaționale în ansamblu**, în care ar fi incluse descrieri și interpretări concrete, în baza cărora s-ar putea identifica eficiența acesteia. În acest context, premisele fundamentale furnizate de cercetare conțin latent posibilități de descriere adecvată.
2. Fiind definită noțiunea de MMM, actualitatea acestui domeniu generează instituirea unei **viziuni mai largi** asupra lui, împlinindu-se într-un anumit context socio-pedagogic, în special în interiorul unui model general, care depinde de interacțiunea dintre formele manageriale și cele ale modernității, care se definește în pedagogia actuală ca o adevărată esențializare graduală a discursului formativ, riguros formulat.
3. Prin ideea dezvoltată în cercetare, care vizează formarea metmanagerului și a competenței manageriale de proiectare a activității instituției de învățământ, luând, finalmente, o atitudine transformatoare, pot fi proiectate anumite aderențe originale între fenomenele respective, care traduc, de fapt, specificul unui **Ansamblu instrumental formativ**, axat pe reprezentarea avansată a orientărilor în procesul educațional actual și de perspectivă.
4. Examinând rezultatele cercetării aplicative, în care un rol important revine proiectării activității, pot fi structurate mai multe **modele sintetice de marcă**, care ar particulariza diversitatea acestor proiectări și le-ar conferi referențialitate la nivelul managementului metodologic în paradigma pedagogică postmodernă.

BIBLIOGRAFIE

1. ANDRIȚCHI, V., COJOCARU, T. *Programul raional/municipal de dezvoltare a învățământului: conceptualizare și implementare. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2015. 52 p. ISBN 978-9975-71-638-3.
2. ANDRIȚCHI, V. *Organizarea procesului educațional. Ghid metodologic pentru formarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar*. Chișinău: Știința, 2007. 52 p. ISBN 978-9975-67-278-8.
3. ANGHEL, M., MUSTER, D., NICA, I., VĂIDEANU, G. *Dicționar de pedagogie*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1979. ISBN 490655891
4. BABANSKI, I. K. *Optimizarea procesului de învățământ*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1979. 280 p.
5. BOCOȘ, M. *Didactica disciplinelor pedagogice: un cadru constructivist*. Ediția a III-a. Pitești: Paralela 45, 2008. 428 p. ISBN 978-973-47-0534-4.
6. BOCOȘ, M., JUNCAN, D. *Fundamentele pedagogiei. Teoria și metodologia curriculumului*. Pitești: Paralela 45, 2017. 240 p. ISBN 978-973-47- 2483-3
7. BOCOȘ, M., ȘERBĂNESCU, L. *Didactica predării disciplinelor psihopedagogice II*. București: Politehnica Press, 2011. 139 p. ISBN 978-606-515-306-6
8. BRUNER, J. S. *Spre o teorie a instruirii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1992. 152 p.
9. BUSH, T. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. Iași: Polirom, 2015. ISBN 978-973-46-4290-8
10. CARA, A., ACHIRI, I. (coord.) *Unitatea de învățământ: Management Educațional*. Chișinău: Gunivas SRL, 2002. 112 p. ISBN 9975-9622-7-0.
11. CĂLIN, M. C. *Teoria educației. Fundamentarea epistemică și metodologică a acțiunii educative*. București: ALL Educational, 1996. 140 p. ISBN 973-571-174-5.
12. CĂLIN, M. C. *Teoria și metateoria acțiunii educative: reconsiderare, adăugiri și demersuri aplicative*. București: Aramis, 2003. 207 p. ISBN 973-85940-3-0.
13. CERGHIT, I. et. al. *Prelegeri pedagogice*. Iași: Polirom, 2001. 232 p. ISBN 973- 683-798-X.
14. CERGHIT, I. *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*. București: Aramis, 2002. 319 p. ISBN 973-859-394-8.
15. CERGHIT, I., VLĂSCEANU, L. (coord.) *Curs de pedagogie*. București: Tipografia Universitatea din București, 1988. 380 p.

16. CHOFFRAY, J.-M. *Sisteme inteligente de management. Diagnostic, analiză și asistență a deciziei*. București: Știință & Tehnică, 1997.
17. CIORBĂ, C., „Studii doctorale în contextul reformei sistemului educațional în Republica Moldova”, Seminarul științifico-practic educațional cu participare internațională – 14 iunie 2021 "Implicarea studenților, masteranzilor și doctoranzilor în activități". Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, ISBN 978-9975-46-558-8
18. COJOCARU, V. M. *Teoria și metodologia instruirii*. Ediția a III-a. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008. 168 p. ISBN 978-973-30-2042-4.
19. COJOCARU, V. *Managementul educațional: Ghid pentru directorii unităților de învățământ*. Chișinău: Știința, 2002. 132 p. ISBN 9975-67-317-1.
20. COJOCARU, V. Proiectele educaționale în sprijinul dezvoltării resurselor umane: o provocare în epoca transformărilor prin care trece societatea modernă. În: *Tradiție și inovație în educație*. Vol. II. Chișinău: UST, 2019, pp. 67-74 ISBN 978-9975-76-290-8.
21. COJOCARU, V., SACALIUC, N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 264 p. ISBN 978-9975-60-061-3.
22. COJOCARU V., SACALIUC N. *Management educațional*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013, 272 p. ISBN 978-9975-60-061-3.
23. CRISTEA, G. *Pedagogie generală*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2002. 216 p. ISBN 973-30-2642-5.
24. CRISTEA, G. *Pedagogie generală*. Ediția a II-a, București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 2008. 212 p. ISBN 978-973-30-2056-1.
25. CRISTEA, G. *Psihologia educației*. București: Coresi, 2003. 180 p. ISBN 973-570-222-3.
26. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie. Conținuturile și formele generale ale educației*. Vol. IV. București: Didactica Publishing House, 2017. 186 p. ISBN 594- 848-935-558-5.
27. CRISTEA, S. *Managementul organizației școlare*. ediția a doua revăzută și adăugită. București: Didactică și Pedagogică, 2003.
28. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie. Educația. Concept și analiză*. Vol. II. București: Didactica Publishing House, 2016. 117 p. ISBN 978-606-683-378-3.
29. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie. Instruirea/Procesul de învățământ*. Vol. VI. București: Didactica Publishing House, 2017. 131 p. ISBN 978-606-683- 491-9.

30. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie. Pedagogia. Științele pedagogice. Științele educației*. Vol. I. București: Didactica Publishing House, 2016. 108 p. ISBN 978-606-683-377-6.
31. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie, vol. 12, Realizarea instruirii ca activitate de predare-învățare-evaluare*. București: Didactica Publishing House, 2019, ISBN 978-606-048-009-9
32. CRISTEA, S. *Dicționar de pedagogie*. Chișinău-București: Grupul Editorial Litera, Litera Internațional, 2000. 398 p. ISBN 973-9355-51-X, ISBN 9975-74-283-3.
33. CRISTEA, S. *Dicționar de pedagogie*. Ediția a II-a. Chișinău: Litera Internațional, 2002. 398 p. ISBN 9975-74-248-3.
34. CRISTEA, S. *Dicționar de termeni pedagogici*. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 1998. 479 p. ISBN 973-30-5130-6.
35. CRISTEA, S. *Dicționar enciclopedic de pedagogie*. Vol. I. București: Didactica Publishing House, 2015. 831 p. ISBN 978-606-683-295-3.
36. CRISTEA, S. *Concepte fundamentale în pedagogie*. vol. 5, Sistemul de educație / învățământ. București: Didactica Publishing House, 2017, ISBN 978-606-683-456-8.
37. CUCOȘ, C. (coord.) *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Iași: Polirom, 2005. 320 p. ISBN 973-683-213-9.
38. CUZNEȚOV, L. *Educația prin optim axiologic*. Chișinău: UPS „I. Creangă”, 2010. 159 p. ISBN: 978-9975-4073-2-8.
39. DAVITZ, J. R., BALL, S. *Psihologia procesului educațional*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1978. 605 p.
40. DEWEY, J. *Fundamente pentru o știință a educației*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1992. 367 p. ISBN 973-30-1125-5.
41. *Dicționar de psihologie*. București: Humanitas, 2006. 887 p. ISBN 973-501-164-6.
42. *Dicționarul explicativ al limbii române*. Ediția a II-a, București: Univers Enciclopedic, 1998. 1192 p. ISBN 973-9243-29-0.
43. *Dicționar de pedagogie*. sub redacția generală Ștefan Bârsănescu. București: Editura Enciclopedică Română, 1979.
44. DRUKER, P.- F. *Realitățile lumii de mâine*. București: Teora, 1999. ISBN 973-20-0069-4
45. FLOREA, N. M., ȚĂRANU A. M. (coord.). *Pedagogie. Curs de formare inițială pentru cariera didactică*. Ediția a II-a. București: Editura Fundației „România de Mâine”, 2008. 296 p. ISBN 978-973-163-217-9.

46. FROMAN, B. *Manualul calității. Instrument strategic al abordării calității*. București: Editura Tehnică, 1998. ISBN 9733112038
47. GHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație: Ghid practic*. Iași: Polirom, 2007. 230 p. ISBN 978-973-46-0586-6.
48. Ghid de termeni și noțiuni. Psihopedagogie specială. Asistență socială. Terminologie medicală. Legislație și reglementări specific. Chișinău: Pontos, 2006. ISBN 9975-902-54-5
49. GORAȘ-POSTICĂ, V. (coord.) *Competența acțional-strategică?! Chișinău, Centrul Educațional „Pro Didactica”: Tipografia „Bons Offices”, 2012. 152 p. ISBN 978- 9975-4125-5-1.*
50. GORAȘ-POSTICĂ, V. Portofoliul proiectării universitare din perspectiva calității și a centrării pe student. In: *Studia Universitatis*. 2009, nr. 9 (29), pp.13-16. ISSN 1857-2103.
51. GORAȘ-POSTICĂ, V. *Teoria și metodologia managementului proiectelor educaționale de intervenție*. Teză de doct. habilitat în pedagogie. Chișinău, 2013. 317 p.
52. GORG B. *Viitorul managerilor. Managerii viitorului*. Iași: Institutul European, 1997. ISBN 973-586-058-9.
53. GUȚU, Vl. et.al. *Educația centrată pe cel ce învață. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2009. 132 p. ISBN 978-9975-70-011-8.
54. GUȚU, Vl. *Pedagogie*. Chișinău: CEP USM, 2013. 508 p. ISBN 978-9975-71-450-1.
55. HOLBAN, I. *Cunoașterea elevului: o sinteză a metodelor*. București: Editura Didactica și Pedagogică, 1978. ISBN 5444343
56. IONESCU, M. *Demersuri creative în predare și învățare*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană, 2000. 325 p. ISBN 973-595-006-5.
57. IONESCU, M., CHIȘ, V. *Strategii de predare și învățare*. București: Editura Științifică, 1992. 262 p. ISBN 973-44-0101-7.
58. IONESCU, M. *Lecția între proiect și realizare*. Cluj-Napoca: Dacia, 1982. 166 p.
59. IOSIFESCU, Ș. (coord.) *Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ*. București: Institutul de Științe ale Educației, 2001. 254 p.
60. IUCU, B., R. *Managementul clasei de elevi: aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*. Ediția a II-a revăzută și adăugită. Iași: Polirom, 2006. 271 p. ISBN 973-460-235-7.
61. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. **Managerii școlari implicați în activitatea metodică – studiu. În: *Educația prezentului și perspective educaționale- volum internațional de studii de specialitate*. Bacău: Smart Academic, 2021, pp.76-77. ISBN 978-606-063-230-6.**

62. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Calitățile unui manager eficient în domeniul educației. În: *Dascăli Emeriți*. Bacău: Smart Academic, nr. 20, 2020. pp. 90-92. ISSN – 2601-2030 ISSN L- 2601-2030.
63. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. The management concept. În: *Acta et Commentationes. Științe ale Educației* (categoria B), 2020, Nr. 3(21), pp. 81-86. ISSN 1857-0623 E-ISSN 2587-3636.
64. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Activitatea metodică științifică în unitatea școlară. În: *Acta et Commentationes. Științe ale Educației* (categoria B), 2021, nr. 2(24), pp. 116-120. ISSN 1857-0623 E-ISSN 2587-3636.
65. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Aspecte ale managementului educațional modern în instituțiile de învățământ. În: *Cadrul didactic – promotor al politicilor educaționale. Materialele Conferinței Științifice Internaționale*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2019, pp. 386-390. ISBN 978-9975-48-156-4.
66. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A., COJOCARU, V. Aspecte contemporane ale activității metodice în instituțiile de învățământ preuniversitar. În: *Simpozionul Științific Internațional dedicate aniversării a 40 ani a Facultății de Pedagogie „Tradiție și inovație în educație”, Volumul I: Învățământul general: tradiție și inovație*. Chișinău, 2019, pp. 202-208. ISBN 978-9975-76-289-2.
67. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Condiționări pedagogice ale managementului metodic modern. În: *Didactica Pro...* (categoria B), 2022, nr. 5(135), pp. 21-25. ISSN 1810-6455.
68. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Managementul metodic modern – start către reușită! În: *Aspecte, orientări și perspective ale științelor educației în societatea contemporană*. Volum internațional de studii științifice. Bacău: Editura Smart Academic, 2020, pp. 200-208. ISBN 978 -606-063-003-6.
69. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU A., Aspecte ale managementului educațional modern. În: *Probleme ale științelor umanistice. Analele științifice ale doctoranzilor și competitorilor*. Vol. 18, Partea 2. Chișinău, 2019, ISBN 978-9975-46-235-8.
70. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. Approaches in determining the concept „methodical activity”. În: *Conferința multidisciplinară Internațională de la Budapesta ICM IV 2019 „Perspectives in innovation, creativity and management in the 21st century”, 2019, pp. 118-120. ISBN 9 78-191-6 09-561-8.*
71. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A., *Repere teoretice ale activității metodice în instituțiile de învățământ preuniversitar*. Bacău: Smart Academic 2021, 46 p. ISBN 978-606-063-233-7.

72. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. **Funcția managerială de organizare a resurselor pedagogice la nivelul instituției de învățământ preuniversitar.** În: *Conferința Internațională „Managerii educaționali – strategii, inovații și bune practice dezvoltate în cadrul unităților de învățământ preuniversitar”, volumul „Management educational la nivel european”*. Bacău: Smart Academic, 2020, pp. 38-43. ISBN 978-606-063-095-1.
73. ISTRATE-ȘTEFĂNESCU, A. **Managementul educațional. Aspecte teoretice. Bazele teoretice ale managementului metodic modern.** Bacău: Smart Academic, 2020. 58 p. ISBN 978-606-063-084-5.
74. JINGA, I., NEGREȚ-DOBRIDOR, I. *Inspecția școlară și design-ul instrucțional*. București: Aramis, 2004. 448 p. ISBN 978-973-679-102-5.
75. JOIȚA, E. *Didactica aplicată*. Vol I. Craiova: Editura Chențu Alexandru, 1994. 200 p. ISBN 973-96250-7.
76. JOIȚA, E. *Eficiența instruirii: fundamente pentru o didactică praxiologică*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998. 300 p. ISBN 973-30-5945-5.
77. JOIȚA, E. *Formarea pedagogică a profesorului: instrumente de învățare cognitiv-constructivistă*. Ediția a II-a. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008. 399 p. ISBN 978-973-30-2338-8.
78. JOIȚA, E. *Instruirea constructivistă – o alternativă. Fundamente. Strategii*. București: Aramis, 2006. 318 p. ISBN 973-679-316-8.
79. JOIȚA, E. *Management educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie*. Iași: Editura Polirom, 2000. 232 p. ISBN 973-683-597-9.
80. KOTARBINSKI, T. *Tratat despre lucrul bine făcut*. București: Editura Politică, 1976. 526 p.
81. LANDSHEERE, de V., LANDSHEERE, de G. *Definirea obiectivelor educației*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1979. 288 p. ISBN 895559821.
82. LAZĂR, V., CĂRĂȘEL, A. *Psihopedagogia activităților extracurriculare*. Craiova: Arves, 2007. 108 p. ISBN 978-973-8904-66-8.
83. LUPU, C. *Paradigma psihopedagogică a didacticii disciplinei școlare (cu aplicații și exemplificări din matematică)*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2008. 191 p. ISBN 978-973-30-2082-0.
84. MACIUC, I. *Formarea formatorilor. Modele alternative și programe modulare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998. ISBN 973-30-5551-4.
85. MOMANU, M. *Introducere în teoria educației*. Iași: Editura Polirom, 2002. 175 p. ISBN 973-681-099-2.

86. MONTESSORI, M. *Educație și pace*. București: Vremea, 2016. 126 p. ISBN 978- 973-645-772-2.
87. MOCANU, M., SCHUSTER, C. *Managementul proiectelor-cale spre creșterea competitivității*. București: ALLBECK, 2001. ISBN 973-655-107-5.
88. NEACȘU, L. *Instruire și învățare*. Ediția a I-a. București: Editura Științifică, 1990. 243 p. ISBN 973-29-0070-9.
89. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. București: Economica, 1995. ISBN 973-96795-9-5, 407 p.
90. NOVEANU, E. *Științele educației. Dicționar Enciclopedic*. Vol. I. București: Sigma, 2007. ISBN 9789736493942.
91. OLARU, M. *Managementul calității*. București: Editura Economică, 1995. ISBN 973-9188-06-6.
92. OPREA, O. *Didactica Nova*. Vol. I. Chișinău: Lumina, 1992. 294 p.
93. OPRESCU, N. *Pedagogie. Bazele teoretice*. București: Editura Fundației „România de Măine”, 1999. 236 p. ISBN 973-582-115-X.
94. PATRASCU, D., ROTARU, T. *Cultura managerială a profesorului: teoria și metodologia formării*. Chișinău: Editura Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”, 2006. 296 p., ISBN 9789975782654.
95. PATRAȘCU, D. *Tehnologii educaționale*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2005. 698 p. ISBN 9975-78-379-1.
96. PATRAȘCU, L., PATRAȘCU, D. *Incursiuni în tehnologii pedagogice moderne și proiectarea pedagogică*. Partea I, II, III. Chișinău: S.A „Tipografia Sirius”, 1998. 221 p.
97. PATRASCU, D., PATRASCU, L., MOCRAC, A. D. *Metodologia cercetării și creativității psihopedagogice*. Chișinău: Știința, 2003. 230 p. ISBN 9975-67-320-1.
98. PATRASCU, D. *Management educațional preuniversitar*. Chișinău: Editura Arc, 1997. 387 p. ISBN: 9975610161.
99. PĂUN, E. *Școala, abordare sociopedagogică*. Iași: Polirom, 1999. ISBN: 973-683-220-1.
100. PÂSLARU, VI., PAPUC, L. et. al. *Construcție și dezvoltare curriculară: Ghid metodologic*. Chișinău: Tipografia Centrală, 2015. 170 p. ISBN 5975-78-385-6.
101. PEEL, M. *Introducere în management*. București: Alternative, 1994. ISBN 973-96300-7-3.
102. PESTALOZZI, J. H. *Texte alese*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1965. 512 p.
103. POGOLȘA, L. *Teoria și praxiologia managementului curriculumului*. Chișinău: Lyceum, 2013. 368 p. ISBN 978-9975-4394-7-3.

- 104.REPIDA, T. *Educația nonformală: abordare teoretică și metodologică*. Chișinău: CEP USM, 2013. 180 p. ISBN 978-9975-71-388-7.
- 105.SARANCIUC-GORDEA, L. *Educația nonformală*. Chișinău: Tipografia UPS „I. Creangă”, 2013. 236 p. ISBN 978-9975-46-178-8.
- 106.SCHAUB, H., G.ZENKE, K. *Dicționar de pedagogie*. Iași: Polirom. 2001. ISBN: 973-683-665-7.
- 107.SENGE, P., CAMBRON-MCCABE, N.; TIMOTHY, L., SMITH, B.; DUTTON, J., ART KLEINER. *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*. București: Trei, 2016, ISBN: 978-606-719-495-1.
- 108.SILISTRARU, N. *Cercetarea pedagogică (ghid metodologic)*. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2012. 100 p. ISBN 978-9975-76-081-2.
- 109.SILISTRARU, N., GOLUBIȚCHI, S. *Pedagogia învățământului superior: Ghid metodologic*. Chișinău: UST, 2013. 192 p. ISBN 978-9975- 76-102-4.
- 110.SILISTRARU, N. *Note de curs la pedagogie*. Chișinău: Editura Universitatea de Stat din Moldova, 2002. 295 p.
- 111.SILISTRARU, N. *Vademecum în pedagogie*. Chișinău: Editura Universitatea de Stat din Moldova, 2011. 192 p. ISBN 978- 9975-76-049-2.
- 112.SACALIUC, N., COJOCARU, V. *Formarea competențelor pedagogice pentru cadrele didactice din învățământul universitar*. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p. ISBN 978-9975-60-097-2.
- 113.STOICA, A. *Evaluarea progresului școlar. De la teorie la practică*. București: Humanitas Educational, 2003. ISBN 973-8289-68-8.
- 114.STOICA, M. *Psihopedagogia personalității*. București: Editura Didactică și Pedagogică R.A., 1996. 291 p. ISBN 973-30-4071-1.
- 115.Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020” din 14.11.2014. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2014, nr. 345-351, art. Nr.:1014.
- 116.ȘERBĂNESCU, L., BOCOS, S. *Didactica disciplinelor psihopedagogice*. București: Editura Matrix Rom., 2013. 290 p. ISBN 978-973-755-984-5.
- 117.ȘEVCIUC, M. Management educațional. Referențial științific și metodologic. Chișinău: CEP USM, 2014, 112 p. (coautor), ISBN 978-9975-71-535-5
- 118.ȘTEFAN, M. *Lexic pedagogic*. București: Editura Aramis, 2006. ISBN 978-973-679-303-6.
- 119.ȘTEFAN, M. *Teoria situațiilor educative*. București: Editura Aramis, 2007. 208 p. ISBN 973-847-336-5.
- 120.TOFFLER, A. *Șocul viitorului*. București: Editura Politică, 1984.

- 121.TUCAN, D. Sensurile modernității. Dinspre modernitatea iluministă înspre modernitatea estetică a sec. XX-lea. În: *Analele Universității de Vest din Timișoara. Seria Științe filologice*, 2009. nr.47, p.222-235.
- 122.URSU, V. *Metodologia educației*. Ch.: Pontos, 2010. 300 p. ISBN 978-9975- 51-110-0.
- 123.UȘINSKI, K. D. *Opere pedagogice alese*. Vol. I. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1965. 647 p.
- 124.VĂIDEANU, G. *Educația la frontiera dintre milenii*. București: Editura Politică, 1988. 326 p.
- 125.VERBONCU, I. *Știm să conducem?* București: Editura Economica, 2005. ISBN 973-709-178-7.
- 126.VOLCOV, V. *Bazele pedagogice și manageriale de dezvoltare a instituțiilor de învățământ complementar în Republica Moldova*. Teza de doctor în pedagogie. Chișinău, 2011. 202 p.
- 127.VOICULESCU, F. *Analiza resurse – nevoi și managementul strategic în învățământ*. București: Aramis, 2004. 416 p. ISBN 973-679-039-8.
- 128.WARREN, B. *Zece noi direcții care schimbă lumea*. București: Editura Politică, 1989.
- 129.ZLATE M. *Tratat de psihologie organizațională managerială*. Vol. I. Iași: Polirom, 2004. 412 p. ISBN: 973-681-681-8

Literatura străină:

- 130.ADAMS, H. *Electronic editions: The Education of Henry Adams at Project Gutenberg*. The Massachusetts Historical Society, 1918. Lodge.
- 131.BOURGUIGNON, A. *Les multiples fonctions du vocabulaire comptable- l'exemple de la performance, Comptabilité, contrôle, audit, mars*. Paris: Association Francophone de Comptabilité, 1997. ISBN 2711734048.
- 132.COHEN, J.-C. *Les informateurs ou comment manager l'informatisation*. Paris: Les Edition D'Organisation, 1990. ISBN 2-7081-1175-2.
- 133.COOMBS, P. *The world educational crisis: a systems analysis*. New York: Oxford University Press, 1968. 241 p. ISBN 978-019-500-857-9.
- 134.DRUCKER, P. *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publisher, 1954. 286 p. ISBN 978-006-011-095-6.
- 135.DE LANSHEERE, G. *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en education*. Paris: Presses Universitaires de France, 1982. ISBN 2-13-035759-8.
- 136.FAYOL, H. *Administration industrielles et generale*. Paris: Edition Dunod, 1964. ISBN 2-10-004423-0.
- 137.FRANC, M., LA BORDERIE, R. *Dictionnaire de pedagogie*. 120 notions-cles. 320 entrees. Classement thematique. Paris: Nathan, 2010. ISBN 978-209-121-913-4.

138. HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M.; BECKHARD. Reditors. *Leader of the future*. Jossey-Bass, 1996. 321 p. ISBN 978-0787901806.
139. LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montreal: Guerin, 2005. ISBN 276-016-851-4 978-276-016-851-0.
140. MINTZBERG, H. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, 2009. 306 p. ISBN 978-160-509-532-5.
141. PEEL, M. *Introduction to Management. A Guide for Better Business Performance*. Institute of Management. Pitman Publishing, 1993. 186 p. ISBN 978-027-303-892-4.
142. RENE, C. (ed.) *Leisure & Non-Formal Education*. Praha: Published by EAICY, 2008. 358 p. ISBN 978-80-254-1698-3.
143. TAYLOR, Fr. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Row, 1971. ISBN 608827614.

e – Bibliografie:

144. CHIȘ, V. *Pedagogia contemporană - pedagogia pentru competențe* [online]. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2005 [citat 15.11.2016]. ISBN 973-686-695-5. - <https://pdfcoffee.com/pedagogia-contemporana-pedagogia-pentru-competente-pdf-free.html> (accesat la data de 29.03.2022)
145. Disponibil: <https://ro.scribd.com/document/392605293/Eficienta-organizatiei-si-managementul-performantei-1-docx> (accesat la data de 17.05.2022).
146. Noțiunea de performanță. În <http://www.creeaza.com/afaceri/economie/contabilitate/In-cautarea-notiunii-de-perfor433.php> (accesat la data de 23.09.2020).
147. IONESCU, N. *Încercări de fundamentare a principiului regularității*. Disponibil: https://textbase.scriptorium.ro/ionescu/curs_de_teorie_a_cunostintei/ix (accesat la data de 18.01.2021).

ANEXE

Anexa 1. Chestionar (constatare)

CHESTIONAR (constatare) (pentru manageri, cadre didactice și masteranzi)

Scopul: Determinarea nivelului de informare a cadrelor manageriale, didactice și masteranzilor cu specificul activității metodice în unitatea școlară

1. În unitatea în care activați, cine se ocupă de organizarea activităților metodice?

- ☐ manager
- ☐ comisia de curriculum
- ☐ alt răspuns

2. Dacă ați selectat alt răspuns la întrebarea 1, specificați cine se preocupă de organizarea activității metodice.

3. Ce tip de activități metodice derulate în școală, vi se par utile?

- ☐ activități ce presupun aspecte metodice și teoretice
- ☐ activități practice ce pot fi aplicate la clasă
- ☐ activități de creație și pentru dezvoltarea imaginației, jocuri
- ☐ activități de autocunoaștere, comunicare și dezvoltare personală

4. Precizați alte posibilități:

5. În ce măsură managerul unității asigură monitorizarea/evaluarea/controlul activităților metodice din unitatea de învățământ?

- a) mare
- b) medie
- c) scăzută

6. Cu ce ați dori să contribuiți la derularea activităților metodice?

- ☐ referat/ppt
- ☐ activitate/lecție demonstrativă
- ☐ povestirea unei experiențe practice

- ☐ deschiderea unui subiect de dezbatere
- ☐ aplicare jocuri educative
- ☐ noutăți în domeniu
- ☐ altele

7. Dacă ați ales la întrebarea 6 ultima varianta, precizați o altă contribuție la activitățile metodice.....

8. Considerați ca va puteți dezvolta personal și profesional în cadrul activităților metodice?

- ☐ Foarte mult
- ☐ Mult
- ☐ Potrivit
- ☐ Puțin
- ☐ Foarte puțin
- ☐ Deloc

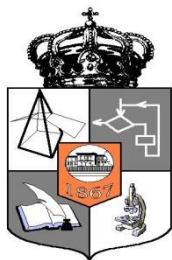
Vă mulțumesc pentru colaborare!

CHESTIONAR

Modului „Management metodic modern”

Bifați varianta răspunsului la care adevărați.

1. Managementul metodic modern este un aspect inovativ al activității manageriale.
 - ☐ DA
 - ☐ NU
 - ☐ Nesigur
2. Managementul metodic modern este un proces conștient de coordonare a activității.
 - ☐ DA
 - ☐ NU
 - ☐ Nesigur
3. Managementul metodic este principalul factor de sporire a eficienței activității instituției de învățământ.
 - ☐ DA
 - ☐ NU
 - ☐ Nesigur
4. În managementul metodic modern un rol decisiv îl are competența managerială de proiectare a activității.
 - ☐ DA
 - ☐ NU
 - ☐ Nesigur
5. Un curs de managementul metodic modern ar fi util în cariera mea profesională.
 - ☐ DA
 - ☐ NU
 - ☐ Nesigur



Anexa 3. Proiectarea „Comisia metodică a învățătorilor”

Ministerul Educației Naționale
Inspectoratul Școlar Județean Bacău
Colegiul Național „Ferdinand I” Bacău
Str. George Bacovia nr.45, Cod 600237

Telefon: 0234 – 51.35.65, Fax: 0234 – 51.30.20

E-mail: ferdinandbc@yahoo.com, <http://ferdinandbclicee.edu.ro>

Nr. _____ / _____

COMISIA METODICA A INVATATORILOR

BAZĂ CONCEPTUALĂ

- Legea Educației Naționale nr.1/2011;
- OUG nr 49 /iunie 2014.
- Ordonanța de urgenta nr. 21 din 30 mai 2012 privind modificarea si completarea Legii educației naționale nr. 1/2011;
- ROFUIP – 2005.
- ORDIN nr. 6.152 din 7 noiembrie 2012 privind modificarea Regulamentului de organizare si funcționare a unităților de învățământ preuniversitar aprobat prin Ordinul ministrului educației si cercetării nr.4.925/2005;
- ORDIN privind structura anului școlar 2014-2015;
- Legea nr.87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației;
- Legea nr.257 din 26 septembrie 2013 pentru modificarea și completarea Legii nr. 2]/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului;
- Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar, anexă la ordinul ministrului nr. 5720/2009.

DIAGNOZA

1. Tipul organizației:

- Colegiu național

Nivel de învățământ: primar

Limba de predare: limba română

2. Prioritățile educaționale pentru anul școlar în curs:

- Conceperea și implementarea unui sistem educațional capabil să corespundă standardelor de calitate.
- Management educațional care să asigure , la toate nivelurile implementarea principiului ”Centrat pe educabili”.
- Adaptarea permanentă a ofertei educaționale formale și nonformale la nevoile de dezvoltare personală ale elevilor și cadrelor didactice , ținând cont de perspectiva socio-economică și de relația cu comunitatea.
- Promovarea metodelor de „lucru în echipă” pentru derularea activității educative formale și nonformale.
- Asigurarea resurselor umane, materiale și didactice și optimizarea utilizării lor.

3. Analiza scopurilor organizației:

- Calitate ridicată a educației și pregătirea pentru o societate bazată pe cunoaștere;
- Îmbunătățirea managementului la nivel de clasă și școală privind antrenarea tuturor elementelor participative la actul instructiv – educativ.
- Crearea unui climat democratic și creativ de dezvoltare pentru fiecare elev în parte.
- Accesul egal și sporit la educație al tuturor elevilor.
- Proiectarea unui sistem modern de evaluare și implicarea cadrelor didactice în aplicarea riguroasă a sistemului național de evaluare.
- Încurajarea competiției, ridicarea nivelului de pregătire al elevilor, obținerea de performanțe superioare în învățare.
- Inițierea și derularea proiectelor de parteneriat inter-instituțional local/ județean/ național/ internațional.

ANALIZA S.W.O.T

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
■ Personal didactic calificat , cu grade didactice II, I . ■ Numeroase cursuri de formare urmate de către cadrele didactice: calitatea în educație, TIC, facilitator pentru învățare pe tot parcursul vieții, strategia națională anticorupție, pedagogia diversității etc ■ Unitate școlară cu tradiție , constituind un potențial atractiv pentru elevi și părinți. ■ Comitet Reprezentativ al Părinților (CRP) foarte atașat intereselor colegiului și foarte implicat în activitățile acestuia ■ Asociația Alumni a absolvenților Ferdinand este foarte atașată și implicată în activitățile școlii ■ Implicarea elevilor într-un număr mare de proiecte .	■ Număr destul de mare de elevi cu probleme emoționale ■ Lipsa abilităților și disponibilității din partea tuturor elevilor, părinților și profesorilor de rezolvare 100 % a conflictelor ■ Lipsa de interes din partea unor elevi și părinți pentru procesul instructiv-educativ.

■ Derularea unui număr mare de proiecte în parteneriat cu alte instituții; ■ Bază materială foarte bună ■ Rezultate foarte bune obținute la concursurile școlare și olimpiade ■ Posibilitatea de consiliere a elevilor în cadrul cabinetului psihologic al școlii; ■ Biblioteca școlii dispune de un fond de carte actualizat, manuale competitive, sală lectură. ■ Cabinet medical modernizat ■ Internat și cantină pentru elevii cuprinși în Programul „Școala după școală”. ■ Echipa managerială implicată în asigurarea standardelor de calitate pentru toți descriptorii din lege	
---	--

VIZIUNEA COLEGIULUI NAȚIONAL „FERDINAND I” BACĂU

Colegiul Național „Ferdinand I” va fi cea mai performantă instituție de învățământ din județul Bacău și va fi recunoscut la nivel național și internațional, prin oferirea unei experiențe educaționale deosebite, focalizată pe dezvoltarea personală complexă a elevilor, pe valorificarea maximă a potențialului lor creativ, pe dezvoltarea unei gândiri flexibile și a unei culturi generale temeinice, care alături de pregătirea de specialitate să le asigure posibilitatea integrării și dezvoltării în orice domeniu de activitate.

MISIUNEA COLEGIULUI NAȚIONAL „FERDINAND I” BACĂU

- Încurajăm competiția și performanța atât în rândul elevilor cât și în rândul profesorilor.
- Stimulăm derularea de programe complementare de pregătire și dezvoltare personală pentru aceștia, de cursuri opționale și programe suplimentare de pregătire în cadrul școlii, care să permită progresul individual și de grup.
- Ne axăm pe dezvoltarea unui proces educațional adaptiv și evolutiv, prin corelarea pregătirii teoretice cu aspectele practice specifice realităților și tendințelor socio-economice aflate în continuă schimbare și încurajăm permanent dezvoltarea de proiecte și inițiative în această direcție.
- Depunem un efort continuu pentru îmbunătățirea dotărilor tehnice, materiale și didactice ale colegiului și inițiem dezvoltarea de parteneriate durabile care să susțină aceste demersuri.
- Echipa managerială polarizează în jurul ei grupuri de inițiativă cu o mentalitate nouă, cu o atitudine pozitivă față de școală și comunitate, care participă activ la implementarea proiectelor de dezvoltare ale colegiului, promovează valorile școlii, câștigă audiența celor interesați față de colegiu, care atrag parteneri și susținători pentru proiectele inițiate.

FILOSOFIA ȘCOLII

„Rigoarea învățământului nu-i conferită de incinta zidurilor cetății, ci de profunzimea spiritului dinlăuntru” FERDINAND I

ȚINTE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

ȚINTE STRATEGICE	OPȚIUNI STRATEGICE
1. Asigurarea calității în educație.	1. Opțiunea curriculară: a. Asigurarea cadrului instituțional pentru calitate în educație. b. Dezvoltarea și diversificarea ofertei curriculare, în vederea motivării tuturor categoriilor de elevi pentru participare școlară. c. Optimizarea sistemului de evaluare, prin utilizarea criteriilor de calitate și a descriptorilor de performanță. d. Stimularea și democratizarea vieții școlare, prin programe extracurriculare.
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Popularizarea documentelor de politică educațională și a finalităților lor pe nivele de studiere, în vederea aplicării eficiente a acestora.
	3. Opțiunea – relații cu comunitatea: Colaborarea cu I.S.J. Bacău, Primăria, Consiliul Local, etc.
2. Asigurarea accesului egal la educație.	1. Opțiunea curriculară: Dezvoltarea și proiectarea ofertei curriculare în raport cu particularitățile individuale ale elevilor comunității
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Popularizarea documentelor legislative privind asigurarea accesului la educație, în vederea aplicării eficiente a acestora
	3. Opțiunea – relații cu comunitatea: Colaborarea dintre colegiu și reprezentanții comunității în vederea derulării unor programe educaționale destinate grupurilor de elevi cu cerințe educative speciale
3. Asigurarea dezvoltării personale și profesionale a cadrelor didactice	1. Opțiunea curriculară: Promovarea unei politici de personal care să asigure creșterea calității și eficiența activității.
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Promovarea ofertanților care livrează programe adaptate, focalizate pe introducerea schimbărilor în educație.
	3. Opțiunea – resurse umane: Stimularea participării cadrelor didactice în programe de formare, în vederea creșterea calității resurselor umane angajate în colegiu, în vederea îndeplinirii scopurilor educaționale și asigurarea calității în învățământ.
	4. Opțiunea – relații cu comunitatea: Mediatizarea în comunitate a rezultatelor deosebite obținute de către cadrele didactice în desfășurarea activităților instructiv-educative
4. Dezvoltarea de proiecte și programe cu sprijinul comunității.	1. Opțiunea curriculară: Susținerea colegiului în ofertarea unor proiecte și programe educaționale cu sprijinul comunității.
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: a. Asigurarea condițiilor de transmitere a informațiilor privind elaborarea de proiecte și programe. b. Dezvoltarea unei strategii, în vederea atragerii de fonduri financiare pentru elaborarea și implementarea proiectelor și programelor educaționale.
	3. Opțiunea – relații cu comunitatea: Promovarea în comunitate a unor modele de bune practici existente în colegiu, cu privire la dezvoltarea de proiecte și programe educaționale

PLANUL MANAGERIAL ANUAL
AL COMISIEI METODICE A ÎNVĂȚĂTORILOR C.N. „FERDINAND I”, BACĂU

nr. crt	Obiective Propuse	Forme de Activitate	Termen	Responsabil
1	Asigurarea calității actului educațional Personalizarea ofertei educaționale la nivel educațional	 dezbateri  discuții	Septembrie (atunci când este cazul)	Responsabilul comisiei
2	Întocmirea programelor pentru disciplinele opționale	 discuții	Septembrie	Cadrele didactice
3	Valorificarea mijloacelor de învățământ existente în dotarea școlii; completarea bazei didactice cu materiale noi, confecționate în scopul optimizării și modernizării instruirii	 confecționarea unor materiale didactice (repararea celor existente în școală)	Octombrie	Cadrele didactice
4	Planificarea și organizarea activității extracurriculare	 activități demonstrative  schimb de experiență  referate	Noiembrie Decembrie Aprilie	Cadrele didactice
5	Introducerea tehnologiilor didactice, moderne în activitatea curentă	 dezbateri  schimb de experiență  referate	Decembrie	Cadrele didactice
6	Menținerea cadrelor didactice în circuitul informației necesare exercitării profesiei prin colaborare cu CCD, cu edituri (reviste de specialitate)	 prezentarea de noutăți editoriale  reviste de specialitate	Semestrial	Responsabilul comisiei
7	Sprijinirea elevilor care întâmpină dificultăți în activitatea de învățare	 activități de recuperare	Lunar, de câte ori este nevoie	Cadrele didactice
8	Facilitarea și favorizarea schimbului de experiență didactică la nivelul colectivului metodic al școlii	 dezbateri  activități demonstrative	Lunar	Cadrele didactice
9	Modalități practice de evaluare	 dezbateri  teste model  referate  interasistență	Decembrie Mai	Cadrele didactice
10	Prevenire și combaterea eșecului școlar, valorificarea potențialului fiecărui elev prin adoptarea strategiilor la caracteristicile evoluției psihofizice ale elevilor	 referate  schimburi de păreri  studiu de caz	Mai	Cadrele didactice
11	Colaborarea învățătorilor cu profesorii în vederea integrării și adaptării elevilor la ciclul gimnazial (primar)	 activități comune învățători - profesori învățătoare – educatoare	Iunie	Cadrele didactice

DIRECTOR,

RESPONSABIL,

Anexa 4. Proiectarea „Comitetul părintesc”

PLAN MANAGERIAL AL ACTIVITĂȚII CU PĂRINȚII

În vederea realizării obiectivelor propuse de Reforma învățământului, un accent deosebit se pune pe EDUCATIA PARINTILOR.

Pe lângă alte forme de informare-educare, lectoratele si adunările cu părinți la nivelul unității de învățământ ocupa un rol foarte important. Ele trebuie sa îndeplinească funcția de informare asupra activității instructive – educative, de dezbatere a problemelor de importanță majora în educația elevilor, de conștientizare a părinților asupra situației educative la un anumit moment dat si de atragere a acestora ca parteneri activi în procesul instructive – educativ al elevilor, de investigare a activității școlare.

Activitatea cu părinții desfășurată la clasa pe care o manageriez va fi centrata cu prioritate pe adaptarea conținuturilor învățării si metodologiei educației, în funcție de situații specific determinate, în primul rând, de structura psihica a elevilor si de situația sociala a localității, a familiilor, ce ne sunt parteneri în educație.

Astfel, în acest context, centrul de interes al activității educative cu părinții îl constituie:

I. Definirea temelor de real interes pentru părinți, de comun acord cu aceștia si dictate de situațiile concrete apărute la nivelul scolii si comunității locale.

II. Acțiuni practice si de cercetare pentru prevenirea si combaterea excluderii de la reușita școlară, pentru valorificarea potențialului fiecărui elev la nivelul proximei dezvoltări, pentru egalizarea șanselor de acces si a activităților școlare prin cunoașterea și adaptarea curriculum-ului scolii la caracteristicile evoluției psihologice a elevilor. Pentru aceasta vom organiza întâlniri cu consilierul școlar, prilej cu care părinții, și învățătorul va aduce în discuție elevi cu problem concrete, fără nominalizări, pe care le vor discuta si vom căuta cele mai bune metode de ameliorare a situațiilor ivite.

III. Depistarea cauzelor de violenta școlară si aplicarea planului de combatere a acestui fenomen, conform reglementarilor în vigoare, prin monitorizarea si descoperirea la timp a unor fapte, dar si printr-o strânsa legătură cu familiile copiilor predispuși la manifestarea unor acțiuni de acest gen.

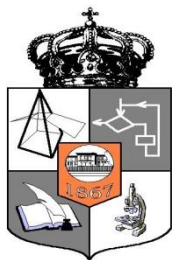
IV. În vederea dezvoltării calităților personale ale unui copil din mileniul voi aborda metode de ajutorare a copiilor cu probleme emoționale, de comportament sau supradotați, prin referate, eseuri pe teme de educație, încercând prin aceasta sa îmbinam experiența cadrelor didactice cu entuziasmul si dorința de a participa direct la educarea propriilor copii a părinților, de cele mai multe ori la prima si unica experiență de părinte.

V. Se va urmări participarea activa a părinților la ședințele cu părinții și lectorate, însușirea și răspândirea ideilor pozitive, în vederea dezvoltării competențelor de comunicare, practice – acționale, constructiv – creatoare și de evaluare în relația cadru didactic – părinte, părinte – părinte și părinte – elev.

Nr. Crt.	Activitatea	Modalități De Desfășurare	Obiective	Data Luna	Locul	Evaluarea
1.	ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR CU PĂRINȚII - Structura anului școlar; - Prezentarea planului cadru și schema orară a clasei; - Orarul săptămânal și programul zilnic; - Necesarul de rechizite; - Necesarul de auxiliare didactice; - Alegerea Comitetului de părinți;	Dezbateri Discuții libere	- cunoașterea necesităților și materialelor pentru anul școlar în curs; - formarea concepției privind impunerea unui program de activitate școlară și odihnă al elevilor; - alegerea comitetului de părinți;	IX	sala de clasă	
2.	Alături de școală Prezentarea rezultatelor obținute la testele inițiale Întocmirea dosarelor pentru obținerea bursei sociale și a rechizitelor școlare Lectoratul- „Comportamente evazioniste”	dezbateri activitate de consiliere referat	- formarea unei atitudini deschise între părinte-copil; - cunoașterea cunoștințelor și a lipsurilor copilului; - înlăturarea cauzelor care duc la formarea unei atitudini negative față de învățătură;	X	sala de clasă	Observarea orală Chestionar
3.	Alături de școală Atelier- aplicație- „Petrecerea” Prezentarea rezultatelor obținute la învățătură	activitate de consiliere aplicație practică	- participarea la viața școlii - facilitarea socializării copiilor și adulților prin colaborare școală- părinți - identificarea imaginii pe care părinții o au despre copiii lor și pe care copiii o au despre părinți	XI	sala de clasă	- chestionar; - portofoliu;
4.	Să ne cunoaștem copilul!	dezbateri	- înlăturarea cauzelor care duc la	XII	cabinetul de informatică	- chestionar;

	Prezentarea rezultatelor obținute la învățătură Discutarea chestionarului aplicat în luna noiembrie Analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare Exercițiu introductiv: <i>Așteptările copiilor noștri</i> Lectorat: „<i>Vârstele școlare, teoria inteligențelor multiple</i>”	activitate de consiliere	formarea unei atitudini negative față de învățătură; - dezvoltarea interesului pentru învățătură; - conștientizarea importanței temei pentru acasă;			
5.	Invitație la dialog Comunicarea nonverbală Aplicație: <i>Cursa cu obstacole</i> Prezentarea rezultatelor obținute la învățătură Discutarea chestionarului aplicat în luna decembrie	ppt	- conștientizarea importanței diferitelor modalități de comunicare - valorificarea comunicării nonverbale în relațiile părinți-copii	I	sala de clasă	Chestionar e orală
6.	Invitație la dialog Negocierea-Conflictul Aplicație: <i>Eu</i> Atelier : Mesajele de tip „Eu”	Discuții Aplicație practică-joc	- identificarea multitudinii de cauze care pot genera conflicte în familie - acceptarea existenței unor cauze superficiale și eliminare acestora fără a dezvolta stări conflictuale.	II	sala de clasă	Chestionare orală Observarea sistemică
7.	Disciplinarea pozitivă-dezbattere Aplicație- Negocierea Prezentarea rezultatelor obținute la învățătură Analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare	Joc de rol Aplicație practică	- adaptarea copilului la cerințele ulterioare ale vieții de adult (asumarea responsabilității) - implicarea activă a copilului în procesul de învățare a comportamentelor dorite - interiorizarea unor reguli stabilite de	III	sala de clasă	Observarea sistemică Chestionar scris

8.	Trăim în lumea reală Atelier-„ <i>Stilul meu</i> ” Prezentarea rezultatelor obținute la învățătură Analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare	Dezbateri Aplicație practică	părinți împreună cu copiii -reflectarea asupra propriului regim de viață și identificarea punctelor tari și slabe - determinarea părinților să-și analizeze propria experiență familială din perspectiva comportamentelor de viață sănătoasă/nesănătoasă -propunerea unor posibile schimbări reale care să conducă la creșterea calității vieții -menținerea relațiilor specifice unui climat familial echilibrat -identificarea soluțiilor cât mai variate și cât mai apropiate de modul în care ar reacționa părinții în mod real, dacă ar trăi situația prezentată	IV	Sala de clasă	Chestionar oral Portofoliu Fișe de lucru
9.	Aceștia suntem noi! Aplicație: <i>Întâmplări din viața reală</i>	Brainstorming Discuții	-mentinerea relațiilor specifice unui climat familial echilibrat -identificarea soluțiilor cât mai variate și cât mai apropiate de modul în care ar reacționa părinții în mod real, dacă ar trăi situația prezentată	V	cabinetul de informatică	Chestionar oral Fișe de lucru
10	Timpul liber! Lectorat - „ <i>Managementul timpului liber</i> ” Prezentarea unor jocuri de energizare și a unor activități pentru timpul liber Prezentare rezultatelor școlare la testele finale.	Dezbateri Joc de rol Prezentare PowerPoint a unor situații cum ar fi: comportament evazionist, egoismul, negativismul, răsfățul, încăpățănarea, minciuna, furtul, fuga de acasă sau de la școală.- prezentare PowerPoint -ciorchinele -dezbateri	-dezvoltare personală a copiilor prin preocupări pozitive -crearea unor oportunități pentru contacte sociale -cunoașterea și coordonarea de către părinți a timpului liber al copilului lor -informarea părinților despre rezultatele școlare finale ale elevilor	VI	Sala de clasă	Chestionar Portofoliu



Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice

Inspectoratul Școlar Județean Bacău

Colegiul Național „Ferdinand I” Bacău

Str. George Bacovia nr.45, Cod 600237

Telefon: 0234 – 51.35.65, Fax: 0234 – 51.30.20

E-mail: ferdinandbc@yahoo.com, <http://ferdinandbclicea.edu.ro>

Nr. din

PROIECTAREA ACTIVITĂȚILOR CU PĂRINȚII

AVIZAT,

Director,

PROIECTAREA ACTIVITĂȚILOR CU PĂRINȚII

Nr. Crt	Activitatea	Modalități de desfășurare	Obiective	Data/Luna	Locul	Evaluare
1.	ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR CU PĂRINȚII Structura anului școlar; Prezentarea planului cadru și schema orară a clasei; Prezentarea Regulamentului de Ordine Interioară; Orarul săptămânal și programul zilnic; Necesarul de rechizite; Necesarul de auxiliare didactice; -Alegerea Comitetului de părinți;	dezbateri	- cunoașterea necesităților și materialelor pentru anul școlar în curs; -formarea concepției privind impunerea unui program de activitate școlară și odihnă al elevilor; - alegerea comitetului de părinți;	septembrie 2021	sala de clasă	
2.	IMPORTANȚA DEZVOLTĂRII ATENȚIEI Prezentarea situației la învățătură și disciplină; Îndrumarea părinților în vederea sprijinirii elevilor în depășirea unor probleme de atenție, concentrare; Prezentarea conținuturilor ce urmează a fi abordate pe parcursul clasei a III a; Propuneri de activități extracurriculare; „Cât de bine vă cunoașteți copilul?” - Discuții libere	chestionar dezbateri	- formarea unei atitudini deschise între părinte-copil; -dezvoltarea interesului pentru lectură;	2021	sala de clasă	- chestionar pentru părinți

3.	MESERIA DE PĂRINTE Prezentarea situației la învățătură și disciplină; Discutarea chestionarului aplicat în luna octombrie; „<i>Stilul de învățare al copilului meu</i>”; „<i>Meseria de părinte</i>” - Discuții libere	chestionar referat	- cunoașterea stilului de învățare;	noiembrie 2021	sala de clasă	- chestionar, - portofoliu;
4.	ACTIVITĂȚILE EXTRAȘCOLARE ȘI INFLUENȚA LOR POZITIVĂ ASUPRA COPILULUI Prezentarea situației la învățătură și disciplină; „<i>Activitățile extrașcolare și influențarea lor pozitivă asupra copilului</i>”; Discutarea chestionarului aplicat în luna noiembrie; „<i>Mesaje pentru copilul meu</i>” - Discuții libere	dezbateri atelier de lucru	- dezvoltarea interesului pentru activitățile extrașcolare;	decembrie 2021	sala de clasă	- chestionar; - portofoliu;
5.	CUM A EVOLUAT PRIMUL SEMESTRU? Prezentarea situației la învățătură și disciplină; analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare; Analiza progreselor/regreselor obținute la învățătură; sfaturi pentru ameliorarea regreselor; -Discuții libere	dezbateri	-cunoașterea rezultatelor elevilor;	ianuarie 2022	sala de clasă	- portofoliu;
6.	AUTORITATEA REALĂ ȘI FALSA AUTORITATE PARENTALĂ Prezentarea situației la învățătură și disciplină; analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare; „<i>Autoritatea reală și falsa autoritate parentală</i>” „<i>Știu cum să -mi educ copilul?</i>” - Discuții libere	prezentare PP activitate de consiliere	-conștientizarea importanței educării copilului;	februarie 2022	sala de clasă	- chestionare
7.	PAZA BUNĂ TRECE PRIMEJDIA REA Prezentarea situației la învățătură și disciplină; analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare; - „<i>Paza bună, trece primejdia rea</i>” - prezentarea de cazuri concrete și consiliere în vederea prevenirii posibilelor situații dramatice din viața copiilor - accidente casnice, de circulație,	dezbateri activitate de consiliere- polițist, pompier, doctor psiholog	- dezvoltarea comportamentelor de prevenire a accidentelor casnice, de circulație, incendii, răpiri, violuri, chiar sinucideri	martie 2022	sala de clasă	- portofoliu;

	incendii, răpiri, violuri, chiar sinucideri - Discuții libere					
8.	ALIMENTAȚIA ȘCOLARULUI- FACTOR IMPORTANT ÎN SUCCESUL ELEVILOR Prezentarea situației la învățătură și disciplină; analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare; Discuții privind efectuarea unei excursii școlare; <i>„Alimentația școlarului - factor important în succesul elevilor”</i> - Discuții libere	dezbateri activitate de consiliere-doctor	-cultivarea unei alimentații echilibrate caloric	aprilie 2022	sala de clasă	- por- tofoliu
9.	VIOLENȚA POATE MUTILA COPILUL NOSTRU PENTRU TOTDEAUNA Prezentarea situației la învățătură și disciplină; analiza comportamentelor și a reacțiilor la sarcinile școlare; <i>„Violența poate mutila copilul nostru pentru totdeauna”</i> Discuții libere	referat activitate de consiliere	- cunoașterea consecințelor psihologice, pedagogice și sociale ale actelor de violență	mai 2022	sala de clasă	- por- tofoliu
10	„SĂ CULEGEM ROADELE MUNCII” Prezentarea situației la învățătură; analiza comportamentelor și reacțiilor la sarcinile școlare; Analiza rezultatelor activităților extracurriculare; Părerii și impresii la terminarea clasei pregătitoare; Sfaturi pentru vacanța de vară; -Discuții libere	raport și analiza situației școlare	-informarea părinților despre rezultatele școlare finale ale elevilor	iunie 2022	sala de clasă	-por- tofoliu

Anexa 5. Proiectarea și activitatea „Consiliul elevilor”

Planul de activitate al Consiliului Elevilor

Principiile de activitate ale Consiliului Școlar:

- egalitatea tuturor membrilor săi.
- participarea obligatorie la activitățile Consiliului.
- îndeplinirea obligațiilor stipulate.

Scopul consiliului este de a acționa ca un organ reprezentativ al elevilor în chestiuni importante pentru viața lor școlară, în strânsă legătură cu echipa managerială, profesorii și părinții

Obiectivele Consiliului Elevilor:

- să ofere elevilor un mod organizat, reprezentativ și instituționalizat de comunicare între elevi, echipa managerială și organul de conducere;
- să contribuie la organizarea activităților școlare și extrașcolare, bazate pe nevoile și interesele copiilor și tinerilor;
- să îmbunătățească înțelegerea și cooperarea între elevi, cadrele didactice și echipa managerială;
- să prezinte un sondaj al stării de spirit al mediului școlar pentru echipa managerială și organul de conducere;
- să faciliteze schimbări în ambianța școlii și în relațiile cu comunitatea.

Obiective operaționale:

- creează un mediu educațional pozitiv și constructiv;
- dezvoltă resursele și facilitățile bibliotecii școlare;
- contribuie la organizarea concursurilor la disciplinele școlare, conferințelor științifice.
- asista echipa managerială în elaborarea și organizarea activităților sportive, culturale, artistice în cadrul școlii;
- elaborează și implementează împreună cu echipa managerială politici anti - violența, hărțuire și abuz în școală;
- împreună cu echipa managerială propagă modul sănătos de viață;
- contribuie la îmbunătățirea comunicării în cadrul comunității școlare;

Nr. d/o	Conținutul tematic	Termen de realizare	Forma și metoda de organizare	Locul desfășurării	Responsabil
1.	Ședința nr.1 Constituirea noului Consiliu al Elevilor și distribuirea funcțiilor. Aprobarea planului de activitate a Consiliului Elevilor Examinarea instrucțiunii cu privire la formarea și activitatea Consiliului Elevilor aprobată prin ordinul ministrului educației din februarie 2013. 5.Diverse/ Alte chestiuni.	Septembrie	Alegeri Ședință	Sala de ședințe	Directorul școlii Dir. adj./educ. Președintele CE Membrii CE
2	Ședința nr.2 Stabilirea relațiilor de colaborare cu centre pentru copii și tineret. Asistarea echipei manageriale în elaborarea și organizarea sărbătorii „Toamna de aur”. Contribuirea la dezvoltarea resurselor și facilităților bibliotecii școlare; Diverse/ Alte chestiuni. Revenirea la deciziile anterioare	Octombrie	Activitate artistică Iarmaroc și Concert Ședință	Sala de festivități Curtea școlii Sala CE	Comisia pentru desfășurarea activităților culturale Comisia trezorerie Președintele CE
3	Ședința nr.3 Implicarea în organizarea campaniei „Să creștem fără abuz, neglijare, exploatare, trafic”. Diverse/ Alte chestiuni 4. Revenirea la deciziile anterioare	Noiembrie	Concursul gazetelor de perete la tema propusă Ședință	Sala de festivități Sala CE	Comisia pentru prevenirea violenței în școală Președintele CE
4	Ședința nr.4 Implicarea în amenajarea decorului și organizarea activităților dedicate sărbătorilor de iarnă. Organizarea actului de binefacere pentru copiii din familii dezavantajate din instituție cu genericul „Împreună pentru fiecare”, Cadouri de Crăciun Evaluarea activității Consiliului Școlar pentru I semestru Diverse/ Alte chestiuni	Decembrie	Activități distractive Activități de binefacere Ședință	Sala de festivități Sala CE	Comisia pentru desfășurarea activităților culturale Comisia pentru relații interne Președintele CE

	Revenirea la deciziile anterioare				
5	Ședința nr.5 A propune profesorilor contribuția CE la organizarea concursurilor la disciplinele școlare, conferințelor științifice. Diverse/ Alte chestiuni Revenirea la deciziile anterioare	Ianuarie	Olimpiade, concursuri, conferințe Ședință	Sălile de clasă Sala CE	Comisia p/u susținerea și dezvoltarea progresului educațional
6	Ședința nr.6 A înainta propuneri pentru valorificarea lucrului cercurilor. În colaborare cu conducătorii cercurilor sportive a proiecta și desfășura competiții sportive . Diverse/ Alte chestiuni Revenirea la deciziile anterioare	Februarie Pe parcurs	Concurs Competiții sportive Ședință	Sala de festivități Sala de sport Sala CE	Comp. / susț. și dezvolt. progresului educațional Președintele CE
7	Ședința nr.7 Stabilirea relațiilor de colaborare cu centre pentru copii și tineret. Diverse/ Alte chestiuni Revenirea la deciziile anterioare	Martie	Preluare de experiență	În afara liceului	Președintele CE Vicepreșed.
8	Ședința nr.8 Susținerea elevilor orfani și celor nevoiași din instituție prin donarea Cadourilor de Paște/ Felicitări cu Sfintele Paște . Ghidați de echipa managerială de a organiza o vinere sanitară pentru curățirea și amenajarea terenului școlii/ salubritatea .(în cadrul lunarului ecologic). Diverse/ Alte chestiuni Revenirea la deciziile anterioare	Aprilie	Acte de binefacere Activități de salubritate Ședință	Incinta liceului Curtea liceului Sala CE	Comisia pentru promovarea modului sănătos de viață Președintele CE Vicepreședinte -le
9	Ședința nr.9 De a Iniția grupuri de ajutor reciproc în vederea pregătirii elevilor pentru teze, examene; De a proiecta și a propune spre realizare excursii de o zi pe teritoriul RM pentru toate clasele de clase. Diverse/ Alte chestiuni . Raportul de activitate al CE.	Mai	Colaborare Excursii Ședință	Săli de clasă Teritoriul RM Sala CE	Comisia pentru desfășurarea activităților culturale Președintele CE

ACTIVITATEA CONSILIULUI DE ELEVI

Nr. d/o	Tematica	Resurse umane	Resurse materiale	Responsabili	Termeni	Indicatori de performanță
1.	Constituirea Consiliului elevilor Cunoașterea reciprocă a membrilor Consiliului și identificarea calităților elevilor ce vor fi aleși în Biroul de conducere; Alegerea președintelui, vicepreședintelui și secretarului prin vot democratic;	Elevii		Cernei Elena - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Diriginții Consiliul școlar al elevilor	Septembrie	Creează un climat relațional de încredere, solidaritate și respect, bazat pe principiile echității și ale toleranței.
2.	Elaborarea Regulamentului propriu de funcționare Identificarea nevoilor elevilor, disfuncționalităților din școală în vederea elaborării programului de activități. Realizarea programului de activități. “Accidente, abuz, violență” – Modalități de prevenire și combatere a violenței școlare (aplicare chestionar)	Elevii	Regulament Foi flipchart, markere, copii ale anexelor, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Diriginții	Octombrie	Stimulează motivația, autonomia și responsabilizarea subiecților pentru propria învățare.
3.	“Pledăm împreună pentru un stil de viață sănătos” (definirea conceptului/dezbateri) Concurs literar “Muguri Noi” (creații originale în limba română, lb. engleza /franceza/ germană; descoperirea elevilor cu real talent artistic) Organizarea Balului Boboceilor și a Bobostarilor „Old & New Generation”	Elevii	Foi flipchart, markere, copii ale anexelor, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor Cebanu Cristina Psihologul Școlar Diriginții	Noiembrie	Utilizează resursele didactice de timp, materiale și umane. Facilitează implicarea copiilor/elevilor în dezvoltarea proiectelor comunitare și a acțiunilor de voluntariat.
4.	1 Decembrie „Sunt mândru că sunt român” Sărbătorile creștine la români! - Obiceiuri și tradiții la români „Fii Moș Crăciun pentru o zi!” – colectă de bunuri pentru cei defavorizați	Elevii	Foi flipchart, markere, copii ale anexelor, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor	Decembrie	Comunică la necesitate în mod curent cu membrii familiei/reprezentanții legali despre activitatea și progresul subiecților educaționali.
5.	“Poluarea morală și efectele ei asupra societății” (dezbateri -tema	Elevii	Proiector, calculator	Președintele	Ianuarie	Facilitează implicarea copiilor/elevilor în

	Influența negativă a mass-mediei)			Consiliului Școlar al Elevilor		dezvoltarea proiectelor comunitare și a acțiunilor de voluntariat.
6.	“Suntem diferiți, dar ne completăm armonios” (campanie vizând egalitatea de șanse și promovarea toleranței și non-discriminării între elevii școlii) “Sănătatea mea depinde de țigara ta !” (campanie anti-tabagism de sensibilizare pe tema dependenței de droguri) 24 Februarie- „Dragobete”	Elevii Psihologul școlar	Foi flipchart, markere, copii ale anexelor, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor Cebanu Ina dir. adj. p/u educație.	Februarie	Facilitează implicarea copiilor/elevilor în dezvoltarea proiectelor comunitare și a acțiunilor de voluntariat.
7.	1 Martie – Târg de măștișoare - confecționarea de măștișoare. 8 Martie-Ziua Internațională a Femeii prezentarea idealului feminin de-a lungul timpului; “Sunt talentat și vreau să mă afirm”(descoperirea elevilor cu reale abilități creative, în vederea îndrumării profesionale ulterioare)	Elevii Psihologul școlar	Foi flipchart, markere, copiii ale anexelor, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor Cebanu Ina dir. adj. p/u educație.	Martie	Facilitează implicarea copiilor/elevilor în dezvoltarea proiectelor comunitare și a acțiunilor de voluntariat.
8.	“Un mediu curat, o viață mai bună”(concurs de eseuri/desene pe tema, dotat cu premii și diplome; realizarea unui portofoliu pro-natura de către membrii Cercului Ecologic al școlii.	Elevii Prof. biologie, geografie, chimie.	Foi flipchart, markere, Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor	Aprilie	Facilitează implicarea copiilor/elevilor în dezvoltarea proiectelor comunitare și a acțiunilor de voluntariat.
9.	BILANȚUL ACESTUI AN ȘCOLAR! - organizarea ceremonialului de încheiere a anului școlar; - proiectarea de activități extrașcolare pentru vacanța de vară; - realizarea raportului anual de activitate al C.Ș.E.	Elevii	Proiector, calculator	Președintele Consiliului Școlar al Elevilor Cebanu Ina dir. adj. p/u educație.	Mai	Realizează și monitorizează procesul de dezvoltare personală și profesională

Anexa 6. Proiectarea „Comisia pentru drepturile copilului”

ACTIVITATEA COMISIEI PENTRU PROTECȚIA DREPTURILOR COPIILOR

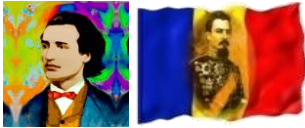
Nr. d/o	Tematica	Resurse umane	Resurse materiale	Responsabili
1.	Ședința nr.1 Constituirea CPDC și distribuirea funcționalelor (prin ordin) Aprobarea Planului ședințelor CPDC pentru anul de studii 2020-2021. Respectarea legislației și a actelor normative reglatorii în procesul de soluționare a unui conflict. Acordarea ajutorului material, alimentației gratuite, scutirii achitării manualelor de către copii orfani, tutelați, invalizi, din familii numeroase. Acumularea informației și întocmirea cartotecii (listele, decizia Preturii în оформarea tutelei(copia),decizia comisiei medicale despre invaliditatea copilului(copia în оформarea juridică a tutelei asupra copilului, părinții cărora au plecat peste hotare. Organizarea activităților de școlarizare a elevilor: evidența frecvenței; revizuirea listelor elevilor ce stau la evidență în școală; Săptămâna siguranței: Siguranța ta are prioritate!	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Date statistice Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație.
2.	Ședința nr.2 Proiectarea activității educative - aspect important în diminuarea violenței în mediul școlar. Rolul dirigințelui clasei a VI-a-VII-a în abordarea creativă a managementului clasei. Proiectarea și aprobarea Campaniei „Să creștem fără abuz, neglijare, exploatare, trafic”. Revenirea la deciziile anterioare.	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Cebanu Cristina Psihologul școlar
3.	Ședința nr.3 Identificarea și realizarea acțiunilor instituționale de prevenire și diminuare a abandonului școlar. Implementarea Instrucțiunilor privind mecanismul intersectorial de cooperare pentru identificarea, referirea, asistența și monitorizarea copiilor- potențiale victime ale violenței, neglijării, exploatării și a traficului. Totalurile Campaniei „Să creștem fără abuz, neglijare, exploatare, trafic”. Revenirea la deciziile anterioare	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Cebanu Cristina Psihologul școlar Diriginții

4.	Ședința nr.4 Practici actuale de identificare a copiilor din grupul de risc. Încadrarea în acțiunea de binefacere „Caravana de Crăciun.” Rolul dirigintelui clasei a I-a-II-a în abordarea creativă a managementului clasei. Revenirea la deciziile anterioare	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Diriginții Membrii CPDC
5.	Ședința nr.5 Proiectarea și aprobarea Planului de activităților dedicate Zilei siguranței pe Internet, Planului Campaniei „Împreună pentru prevenirea delincvenței juvenile” Organizarea serviciului psihologic școlar în activitate cu copii din grupul de risc. Raport de activitate a CPDC. Revenirea la deciziile anterioare.	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Diriginții Membrii CPDC
6.	Ședința nr.6 Copiii din grupul de risc: ansamblul vulnerabilității, identificare, clasificare. Rolul dirigintelui clasei a V-a-VI- în abordarea creativă a managementului clasei. Revenirea la deciziile anterioare	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. Cebanu Cristina Psihologul școlar
7.	Ședința nr.7 Gestionarea conflictelor și prevenirea violenței în școală. Rolul dirigintelui clasei a III-a-IV-a în abordarea creativă a managementului clasei. Revenirea la deciziile anterioare	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Acte normative Nota informativă Proiector	Elena Cernei - director Cebanu Ina, dir. adj. p/u educație. Cebanu Cristina, Psihologul școlar Diriginții Membrii CPDC
8.	Ședința nr.8 „Elevul școlii de azi și Omul cel de mâine” Totalurile desfășurării Campaniei „Împreună pentru prevenirea delincvenței juvenile” Totalurile desfășurării decadei Zilei siguranței pe Internet. Proiectarea și aprobarea Lunarului „PRO Sănătatea” Revenirea la deciziile anterioare	Diriginții de clasă Părinți Elevi	Chestionare Notă informativă	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Cebanu Cristina Psihologul școlar Diriginții Membrii CPDC
9.	Ședința nr.9 Totalurile desfășurării Lunarului „PRO Sănătatea” Raport cu privire la activitatea DPDC în anul de studii 2020-2021. Probleme și soluții.	Membrii CPDC	Notă informativă	Elena Cernei - director Cebanu Ina dir. adj. p/u educație. Membrii CPDC

Anexa 7. Plan operațional de activități educative și extracurriculare

PLAN OPERATIONAL ACTIVITATI EDUCATIVE SI EXTRACURRICULARE

Nr. Crt.	Obiective de referință	Activități specifice	Termene	Echipa responsabilă	Indicatori de performanță
1.	Stabilirea atribuțiilor și responsabilităților membrilor comisiei, activităților educative și extracurriculare - să identifice principalele norme de protecție împotriva incendiilor, a diferitelor accidente	-eliberarea deciziilor și dispozițiilor cu răspunderile individuale “Prietenii mei-pompierii!”- P.S.I vizita	septembrie	Director unitate	-identificarea nevoilor specifice instituției vizita
2.	-sa-și dezvolte sentimentul de compasiune, prietenie față de necuvântătoare, nevoia de a oferi ajutor; -vizionarea unor prezentări PowerPoint despre piramida alimentelor si importanta unei alimentații sănătoase;	“Prietenii mei”-Ziua mondiala a animalelor -„ABC-ul sănătății” Ziua internaț. a alimentației educație sanitară	Octombrie		- realizarea unei expoziții, desene -fotografii -fotografii -întâlnire cu specialiști
3.	--să strângă materiale din natură: frunze, flori, semințe; -să realizeze compoziții aplicative cu ajutorul materialelor adunate; - sa identifice drepturile copilului în contexte variate	„S-au auzit a toamnă pădurile!”- drumeție „Nonviolenta si pace prin ochi de copil”- educație civica	Noiembrie		- drumeție - realizarea unei expoziții -fotografii -realizare de postere -întâlnire specialiști
4.	- să manifeste bucuria de a petrece împreună într-o zi de sărbătoare; - să exprime bucuria momentului prin cânt, vers și dans; -sa ofere mici daruri celor nevoiași; -să intoneze cântece de iarnă și poezii; -să cunoască si sa păstreze tradițiile si obiceiurilor de iarnă; -sa interpreteze colinde;	“Cizmulița lui Moș Nicolae”-activitate culturală “Dar din dar...” - acțiuni caritabile “Moș Crăciun, moșul bun!”-activitate culturala	Decembrie Decembrie	Toate cadrele Toate cadrele	-serbare -fotografii -donatii  -serbare -realizare C.D.

5.	- să recite poezii ; - să prezinte momente importante din viața marelui poet; - cunoașterea importanței actului istoric de la 24 ian 1889 (Unirea Moldovei cu Muntenia; - dezvoltarea sentimentelor patriotice;	„De vorba cu Mihai Eminescu”  „Unire-n cuget si-n simțiri”-!”- vizita muzeu	Ianuarie		-mini recital de poezie -Expoziție -vizită
6.	-să respecte reguli de igiena personala ; -să participe activ la un dialog; -să manifeste spirit de colegialitate și fair-play în timpul concursului;	„Dinți sănătoși, zâmbet frumos”- ed. sanitara “Serbările zăpezii” - concurs părinți - copii	Februarie		- discuții - fotografii  -concurs -diplome, recompense
7.	-să intoneze cântece, să recite poezii dedicate mamei; -să confecționeze mici daruri pentru mame; -sa cunoască si sa respecte regulile de circulație;	„Pledoarie pentru mama!” -seara distractiva ; „Legendele măștișorului” educație interculturala  „Hai la drum mici pietoni”!”-educație rutieră	Martie	Toate cadrele	-serbare -album fotografii -discuții -activitate practica -întâlnire cu agentul de circulație
8.	- sa exerseze comportamentul ecologic prin participarea la acțiuni de ecologizare a parcului/ reciclare deșeuri; -sa sărbătorească în stil tradițional „Pastele,,; -sa ofere mici daruri celor nevoiași;	“Terra –planeta frumuseții!”-educație ecologica „Școala altfel” săptămâna - 2013 “Lumina din lumina!”-educație religioasa	Aprilie		-fotografii -activitate practica de ecologizare -fotografii- - donații
9.	- sa-și manifeste respectul si recunoștința fata de eroii patriei	“În memoria eroilor neamului!”- educație civica	Mai	Grupele mari si mare pregătitoare	-depuneri de coroane -fotografii

	- sa se familiarizeze cu semnificația pe care o are ziua de 9 mai -sa cunoască însemnătatea acestei zile si sa se implice activ si afectiv in act. desf. cu ocazia acestei zile	“Europa-La mulți ani!”			-moment literar -artistic 
10.	- Cunoașterea frumuseților patriei, a zonelor din împrejurimile localității natale; -sa participe la diverse concursuri organizate -să se implice activ și afectiv în interpretarea rolurilor din cadrul programului pregătit; -să interpreteze cântece adecvate;	“Pe cărări de munte”- excursie “Copilul, una dintre minuni” -jocuri , concursuri -educație culturală 	Iunie	Toate cadrele	- fotografii -diplome, recompense -serbare - fotografii

Pe parcursul anului:- vizionare de spectacole ,teatru pentru copii ;
- participări la concursuri;
- participări la evenimente pentru copii;
- ieșiri in natura –jocuri libere;
- vizitarea unor obiective cu interes cultural, educațional;
- sărbătorirea zilelor de naștere;

COLEGIUL NAȚIONAL "FERDINAND I" BACĂU

PLAN MANAGERIAL
AN ȘCOLAR 2017-2018

FINALITĂȚI OPERAȚIONALE

A.1. DOMENIUL FUNCȚIONAL: MANAGEMENT ȘCOLAR

FUNCȚIA	Nr. crt.	ACȚIUNI	TERMEN	RESPONSABILI	INDICATORI DE EVALUARE
1. PROIECTARE	1.	Elaborarea rapoartelor de activitate ale comisiilor metodice, catedrelor și bibliotecii	01-15.10.2017	directorul adjunct; șefii de comisii metodice și de catedre; bibliotecarul	existența rapoartelor
	2.	Elaborarea raportului privind activitățile extracurriculare	01-15.10.2017	consilierul educativ	existența raportului
	3.	Elaborarea Raportului privind starea învățământului la Colegiul Național "Ferdinand I" Bacău, în anul școlar 2016- 2017	15-30.10.2017	directorul	existența raportului; analiza calității, a nivelului și rezultatelor instruirii în anul școlar precedent, într-o sinteză ale cărei constatări se reflectă în proiectarea activității în anul școlar 2017-2018
	4.	Elaborarea Planului managerial pe anul școlar 2017-2018	15-25.10.2017	directorul	existența planului managerial
	5.	Elaborarea planurilor manageriale ale comisiilor metodice, catedrelor și bibliotecii	25-30.10.2017	directorul adjunct; șefii de comisii metodice și de catedre; bibliotecarul	existența planurilor manageriale ale comisiilor metodice, catedrelor și bibliotecii și concordanța dintre ele și prevederile planului managerial
	6.	Elaborarea proiectului Regulamentului intern	15-30.10.2017	directorul; directorul adjunct	existența regulamentului intern
2. ORGANIZARE	1	Înființarea și organizarea Comisiei de Evaluare și Asigurarea Calității	11.09.2017	directorul	alegerea cadrelor didactice în CEAC, consemnată în proces- verbal; hotărârea consiliului de administrație, consemnată în proces-verbal privind înființarea CEAC
	2	Înființarea și organizarea catedrelor și comisiilor metodice	11.09.2017	directorul	dezbateră în Consiliul profesoral, consemnată în proces-verbal
	3	Înființarea și organizarea comisiilor de lucru cu caracter permanent	11.09.2017	directorul	dezbateră și a probarea în Consiliul de administrație, consemnată în proces-verbal

3.CONDUCEREA OPERAȚIONALĂ	1.	Emiterea deciziei de aprobare regulamentului intern	15-30.10.2017	directorul	existența deciziei
	2.	Emiterea deciziilor de numire a secretarului consiliului profesoral și a consiliului de administrație	15.09.2017	directorul	existența deciziei
	3.	Emiterea deciziei de înființarea a CEAC	15.09.2017	directorul	existența deciziei
	4.	Emiterea deciziilor privind înființarea și organizarea catedrelor și comisiilor metodice	15.09.2017	directorul	existența deciziilor
	5.	Emiterea deciziilor privind înființarea și organizarea comisiilor de lucru cu caracter permanent	15.09.2017	directorul	existența deciziilor
4 CONTROL/ EVALUARE	1	Analizarea și validarea Raportului privind starea învățământului în Consiliul profesoral	15-30.10.2017	directorul; Consiliul profesoral	existența Raportului privind starea învățământului, validat în Consiliul profesoral
	2.	Analizarea și aprobarea Planului managerial pe anul școlar 2017-2018 în Consiliul profesoral	15-25.10.2017	directorul ; Consiliul profesoral	existența Planului managerial , aprobat de Consiliul profesoral
	3	Analizarea, avizarea și aprobarea Regulamentului intern	15-30.10.2017	directorul; Consiliul profesoral; Consiliul de administrație;	existența Regulamentului intern, avizat de Consiliul profesoral, aprobat de Consiliul de administrație existența deciziei de aprobare
	4.	Alegerea cadrelor didactice în CEAC.	15-30.10.2017	directorul; consiliul profesoral; consiliul de administrație	consemnarea în proces verbal la Consiliul profesoral
	5	Hotărârea în Consiliul de administrație a înființării CEAC	15-30.10.2017	directorul; consiliul de administrație	consemnarea în proces verbal la Consiliul de administrație
	6.	Controlul achiziționării, evidenței, gestionării, utilizării și completării actelor de studii și al documentelor școlare din anul școlar 2016-2017	1-15.09.2017	directorul	arhivarea documentelor; respectarea prevederilor <i>Regulamentului privind actele de studii și documentele școlare în învățământul preuniversitar</i> , aprobat prin ordinul M.Ed.C nr. 3502 din 03.03.2005

A.2. DOMENIUL FUNCȚIONAL: CURRICULUM

FUNCȚIA	Nr. crt.	ACȚIUNI	TERMEN	RESPONSABILI	INDICATORI DE EVALUARE
I. PROIECTARE	1.	Elaborarea schemei orare pentru anul școlar 2018-2019	februarie 2018	directorul; consiliul pentru curriculum	respectarea planurilor cadru de învățământ, valabile pentru anul școlar 2018-2019
	2.	Proiectarea curriculumului școlar pe discipline și clase (elaborarea planificărilor calendaristice anuale și semestriale, proiectarea unităților de învățare)	15-30.09.2017	directorul adjunct; educatoarele; învățătorii; profesori	respectarea prevederilor programelor școlare, valabile pentru anul școlar 2017-2018
	3	Proiectarea calendarului activităților competiționale (olimpiade și concursuri școlare), inclusiv a calendarului evaluărilor naționale	30.10.2017	directorul adjunct; șefii comisiilor metodice și catedrelor	respectarea calendarului activităților competiționale și a calendarului evaluărilor naționale
	4.	Proiectarea activităților extracurriculare la nivelul școlii	01-15.09.2017	consilierul educativ; responsabilii comisiilor învățătorilor și diriginților	respectarea calendarului activităților extracurriculare la nivelul județului și la nivel național
	5.	Proiectarea activităților extracurriculare la nivelul clasei	15-30.09.2017	responsabilul comisiei învățătorilor; responsabilul comisiei diriginților; învățătorul; dirigintele	inclusiunea în calendar a activităților extracurriculare de la nivelul școlii
2. ORGANIZARE	1.	Procurarea documentelor curriculare oficiale (planuri cadru de învățământ, programe școlare, manualele), auxiliare curriculare, cărți pentru bibliotecă, material didactic	01-15.09.2017	directorul; șefii comisiilor metodice și catedrelor; administrator de patrimoniu	existența tuturor documentelor curriculare, valabile în anul școlar 2017-2018, la nivelul școlii
	2.	Organizarea concursurilor și olimpiadelor școlare	conform graficelor comunicate de Inspectoratul Școlar	directorul adjunct; consilier educativ; șefii de catedre și comisii metodice	
	3.	Organizarea evaluării naționale pentru elevii de clasa a VIII-a	iunie 2018	directorul; directorul adjunct	respectarea prevederilor O.M.E.N.C.S. nr. 5071/31.08.2017 privind evaluarea națională pentru absolvenții clasei a VIII-a din anul școlar 2017-2018
	4.	Organizarea examenelor de încheiere a situației școlare pentru elevii declarați	februarie 2018 august 2018	directorul	respectarea prevederilor din Regulamentul de organizare și

		amânați pe semestrul al doilea sau anual și a examenului de corigențe			funcționare a unităților de învățământ preuniversitar; existența deciziilor
3.CONDUCEREA OPERAȚIONALĂ	1	Aprobarea orarului școlii	30.09.2017	directorul	existența orarului, elaborat în conformitate cu normele psihopedagogice
	2.	Avizarea planificărilor calendaristice și a opționalelor	30.09.2017	directorul adjunct	existența planificărilor calendaristice avizate
	3.	Emiterea deciziilor privind constituirea comisiilor de organizare a concursurilor și olimpiadelor școlare, a evaluării naționale pentru elevii de clasa a VIII-a, a examenelor de încheiere a situației școlare pentru elevii declarați amânați pe semestrul al doilea sau anual și a examenului de corigențe	conform graficelor	directorul	existența deciziilor
4. CONTROL/ EVALUARE	1	Controlul vizând aplicarea corectă a planului cadru de învățământ și a programelor școlare, urmărind asigurarea calității	conform graficului de asistențe la activități curriculare și extracurriculare	directorul; directorul adjunct; consilier educativ coordonator grădiniță; șefii comisiilor metodice și catedrelor	existența fișelor de asistențe la activitățile didactice (curriculare și extra curriculare)
	2	Controlul vizând evaluarea și notarea elevilor	conform graficului de control al evaluării și notării elevilor	directorul adjunct; șefii comisiilor; metodice și catedrelor	existența rapoartelor de control
	3.	Monitorizarea activităților extracurriculare	conform graficului activităților	directorul; directorul adjunct; consilierul educativ	consemnarea în procesele verbale de la activitate a monitorului (directorul, directorul adjunct, consilier educativ)
	4.	Analiza situației școlare în Consiliul profesoral	februarie 2018 iunie 2018	directorul	validarea situației școlare în consiliul profesoral, consemnată în registrul de procese verbale

A.3. DOMENIUL FUNCȚIONAL: RESURSE UMANE

FUNCȚIA	Nr. crt.	ACȚIUNI	TERMEN	RESPONSABILI	INDICATORI DE EVALUARE
1. PROIECTARE	1.	Elaborarea proiectului planului de școlarizare	conform calendarului Inspectoratului Școlar	directorul; Consiliul profesoral; Consiliul de administrație	Concordanța proiectul planului de școlarizare cu strategia de dezvoltare a școli și cu resursele umane și materiale ale școlii Respectarea <i>metodologiei privind fundamentarea cifrei de școlarizare și stabilirea rețelei unităților de învățământ preuniversitar de stat</i>
	2.	Elaborarea proiectului de încadrare a personalului didactic, în conformitate cu structura planului de școlarizare și a planurilor cadru de învățământ în vigoare	conform calendarului Inspectoratului Școlar	directorul; directorul adjunct; consiliul profesoral	Concordanța proiectului de încadrare cu planul de școlarizare aprobat și cu oferta educațională
	3.	Elaborarea proiectului de încadrare a personalului didactic auxiliar și nedidactic, în conformitate cu normativele în vigoare	august 2017	directorul; Consiliul de administrație	Respectarea normativelor în vigoare
	4.	Elaborarea proiectului organigramei	septembrie 2017	directorul; Consiliul profesoral; Consiliul de administrație	Concordanța cu planul de școlarizare aprobat, cu numărul de funcții și posturi și cu structura personalului, conform aprobărilor Inspectoratului școlar și Consiliului local
2. ORGANIZARE	1.	Constituirea claselor pregătitoare pe baza a cererilor de înscriere	01-14. 09.2017	directorul; consiliul de administrație	
	2.	Repartizarea pe clase a elevilor transferați	01-14. 09.2017	directorul, Consiliul administrației	Respectarea <i>Regulamentului școlar și a Regulamentului intern</i>
	3	Repartizarea învățătorilor la clasa pregătitoare I și a dirigintilor la clasele a V-a și a IX –a	01-14. 09.2017	directorul; directorul adjunct	
	4	Realizarea încadrării personalului didactic	01-14. 09.2017	directorul; directorul adjunct; consiliul profesoral	respectarea planului de școlarizare aprobat de Inspectoratul Școlar, a ofertei educațională, a principiului continuității și prevederilor legale

	5.	Întocmirea orarului școlar	15.09.2017	directorul; comisia de orar	respectarea încadrării personalului didactic și a recomandărilor psihopedagogice privind orarul școlar
	6.	Organizarea serviciului pe școală	15.09.2017	directorul adjunct	respectarea Regulamentului intern
	7.	Constituirea Consiliului pentru curriculum, a comisiilor metodice și catedrelor pe discipline și/sau pe arii curriculare	octombrie 2017	directorul; directorul adjunct; consiliul profesoral	respectarea Organigramei și a prevederilor Regulamentului școlar
	8.	Constituirea comisiilor de lucru cu caracter permanent	octombrie 2017	directorul; directorul adjunct; consiliul de administrație;	respectarea nevoilor școlii și a prevederilor legale
	9.	Organizarea Adunării generale a părinților pe clasă și constituirea Comitetului de părinți pe clasă	01-15.10.2017	responsabilul comisiei educatoarelor; responsabilul comisiei învățătorilor; învățătorul/ dirigintele	respectarea prevederilor Regulamentului școlar
	10.	Organizarea Adunării generale a părinților pe școală și constituirea Consiliului reprezentativ al părinților	15-30.10.2017	directorul; consilierul educativ	respectarea prevederilor Regulamentului școlar
	11	Organizarea Consiliului consultativ al elevilor	15-30.10.2017	consilierul educativ	respectarea prevederilor Regulamentului școlar
3. CONDUCEREA OPERAȚIONALĂ	1.	Semnarea contractelor de muncă pentru personalul nou angajat și a fișei posturilor pentru întreg personalul din unitatea școlară	septembrie 2017	directorul; secretar șef	respectarea legislației muncii
	2	Convocarea Consiliului profesoral în ședință de lucru	conform graficului ședințelor consiliului profesoral	directorul	respectarea legislației privind rolul de decizie în domeniul instructiv educativ a C.P
	3	Convocarea Consiliului de administrație în ședință de lucru	conform graficului ședințelor consiliului de administrație	directorul	respectarea legislației privind rolul de decizie în domeniul administrativ Consiliului de administrație
	4.	Emiterea deciziilor pentru punerea în aplicare a hotărârilor privind resursele umane, luate de Consiliul profesoral	conform graficului ședințelor consiliului profesoral	directorul	respectarea legislație în vigoare

	5	Emiterea deciziilor pentru punerea în aplicare a hotărârilor privind resursele umane, luate de Consiliul de administrație	conform graficului ședințelor consiliului de administrație	directorul	respectarea legislație în vigoare
4. CONTROL EVALUARE	1.	Evaluarea anuală a personalului didactic	01.15.09.2017	directorul; șefii de comisii metodice și de catedre; Consiliul de administrație	respectarea legislație în vigoare
	2.	Evaluarea anuală a personalului nedidactic	ianuarie 2018	directorul; directorul adjunct; șefii serviciilor; consiliul de administrație	respectarea legislație în vigoare
	3.	Consemnarea în condica de prezență a absențelor și întârzierilor de la orele de curs ale personalului didactic	zilnic	directorul ; directorul adjunct	respectarea legislație în vigoare
	4	Consemnarea în condica de prezență a absențelor și întârzierilor de la programul de lucru ale personalului didactic auxiliar și nedidactic	zilnic	directorul; directorul adjunct; șefii servicii administrative	respectarea legislație în vigoare

A.4. DOMENIUL FUNCȚIONAL: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

FUNCȚIA	Nr. crt.	ACȚIUNI	TERMEN	RESPONSABILI	INDICATORI DE EVALUARE
I. PROIECTAREA	1.	Elaborarea proiectului de buget		directorul	existența proiectului de buget
	2.	Elaborarea necesarului de fonduri pentru asigurarea în luna următoare a finanțării proporționale și complementare, inclusiv necesarul de cheltuieli materiale și servicii	20 ale fiecărei luni	directorul; secretar șef	lipsa sincopelor în asigurarea finanțării nevoilor de bază ale unității
	3	Elaborarea documentelor legale (state de plată salariale, comenzi, contracte, convenții etc.), vizate pentru controlul financiar preventiv, întocmite distinct pentru cheltuieli care se suportă din bugetul local și din venituri extrabugetare, după caz, cu scopul angajării și efectuării cheltuielilor aprobate prin buget	lunar	directorul; secretar șef; coordonator grădiniță; administrator grădiniță	existența documentelor legale destinate angajării și efectuării cheltuielilor aprobate prin buget
	4.	Proiectarea priorităților privind conservarea patrimoniului, completarea și modernizarea bazei materiale și sportive, reparații și îmbogățirea fondului de carte al bibliotecii	iunie 2018	directorul; administrator de patrimoniu; secretar șef	
	5.	Proiectarea unor acțiuni cu scopul atragerii de resurse financiare extrabugetare, constând în contribuții, donații, sponsorizări etc., venite din partea unor persoane fizice sau juridice din țară și din străinătate	decembrie 2017 iunie 2018	directorul; directorul adjunct	existența contractelor de sponsorizare, a donațiilor etc.
2. ORGANIZARE	1.	Organizarea și ținerea la zi, prin registrul jurnal de casă, a operațiunilor de încasări și plăți efectuate din surse de venit extrabugetare și prezentarea la termen a rapoartelor solicitate	zilnic	directorul adjunct	existența registrului de casă și a documentelor justificative

	2.	Pregătirea spațiilor școlare și a sălilor de clasă în vederea desfășurării procesului de învățământ în bune condiții (săli de clasă, laboratoare, sală de sport)	01.09.2017 04. 01.2018	directorul; coordonator grădiniță; administratorii de patrimoniu	aspectul fizic al spațiilor școlare
	3.	Aprovizionarea cu materiale consumabile necesare asigurării igienizării zilnice a spațiilor în care se desfășoară activități didactice	zilnic	directorul; coordonator grădiniță administrator; patrimoniu (școală și grădiniță)	existența materiale consumabile necesare asigurării igienizării zilnice a spațiilor în care se desfășoară activități didactice
	4.	Asigurarea funcționării liniei INTERNET și a sistemului AeL	zilnic	directorul adjunct	funcționarea normală a liniei INTERNET și a sistemului AeL
	5.	Reactualizarea site-ului școlii	noiembrie 2018	director	
3. CONDUCERE OPERAȚIONALĂ	1.	Emiterea deciziilor privind utilizarea resurselor financiare și materiale	când este cazul	directorul	existența deciziilor; respectarea legalității în gestionarea și utilizarea resurselor financiare și materiale; respectarea hotărârilor consiliului de administrație
	2.	Încheierea contractelor de sponsorizare	când este cazul	directorul	existența contractelor de sponsorizare
4. CONTROL EVALUARE	1.	Analiza SWOT a resurselor financiare și materiale (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)	01.10.2017	directorul	existența analizei SWOT în Raportul privind starea învățământului
	2.	Inventarierea anuală a patrimoniului unității	01-20.12.2017	directorul	respectarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii și Legii contabilității (Legea nr. 82/1991, republicată), existența documentelor de inventariere

A.5. DOMENIUL FUNCȚIONAL: DEZVOLTARE ȘI RELAȚII COMUNITARE

FUNCȚIA	Nr. crt.	ACȚIUNI	TERMEN	RESPONSABILI	INDICATORI DE EVALUARE
1. PROIECTARE	1.	Revizuirea <i>Proiectului de dezvoltare instituțională</i> ținând cont de satisfacerea nevoilor proprii și ale comunității locale	ianuarie 2018	directorul	existența <i>Proiectului de dezvoltare instituțională</i>
	2.	Popularizarea <i>Ofertei educaționale</i> tuturor categoriilor și organizațiilor interesate/beneficiare în legătura cu activitatea unității școlare și cu programele naționale în curs.	ianuarie 2018	directorul; directorul adjunct; consilierul educativ; coordonator grădiniță	existența dovezilor privind popularizarea <i>Ofertei educaționale</i>
	3.	Inscrierea elevilor la grădiniță și la clasa I; identificarea nevoilor de educație ale comunității locale și a posibilităților de satisfacere în cadrul normativ existent și cu resursele disponibile	10.01-15.09.2100	directorul; coordonator grădiniță; educatoarele; învățătoarele	realizarea planului de școlarizare
2. ORGANIZARE	1.	Colaborarea cu autoritățile locale alese (Primăria și Consiliul local) în ceea ce privește repartizarea și utilizarea fondurilor pentru funcționarea, întreținerea și repararea unității	permanent	directorul	existența documentelor de colaborare (adrese scrise, referate, scrisori de mulțumire etc.)
	2.	Încheierea de contracte cu agenții economici, ONG-uri și alte organizații privind prestări reciproce de servicii.	decembrie 2017 iunie 2018	directorul	existența contractelor încheiate cu agenții economici, ONG-uri și alte organizații
3. CONDUCERE OPERAȚIONALĂ	1	Stabilirea legăturilor cu autoritățile locale, agenți economici, instituțiile naționale și regionale de cultură, biserica și alte instituții interesate, pentru creșterea adecvării ofertei educaționale a unității școlare la cererea concretă, pentru realizarea proiectelor și programelor proprii și în vederea creșterii importanței școlii ca focar de civilizație	permanent	directorul	existența documentelor de colaborare
	2.	Stabilirea legăturilor formale cu organele de poliție, pompieri și corpul gardienilor publici în vederea asigurării pazei și siguranței elevilor și pentru prevenirea și combaterea delincvenței juvenile	permanent	directorul	existența documentelor de colaborare
	3.	Întocmirea documentelor de implementare privind relațiile comunitare și dezvoltarea lor	ori de câte ori este cazul	directorul	existența documentelor privind relațiile comunitare și dezvoltarea lor
4. CONTROL/ EVALUARE	1.	Analiza SWOT a relațiilor comunitare și dezvoltarea lor (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)	01.10.2017	directorul	existența analizei SWOT în Raportul privind starea învățământului

B. DIMENSIUNEA UMANĂ

5. MOTIVARE	1.	Repartizarea echitabilă în conformitate cu prevederile legale a stimulentele materiale pentru elevi: burse, premii, ajutoare	conform graficului acordării burselor și a altor forme de stimulare materială a elevilor	directorul; Consiliul de administrație; Comisia de stabilire a burselor	documentele de repartizare a stimulentele materiale; respectarea legislație în vigoare și repartizarea echitabilă
	2	Stimularea cadrelor didactice cu activitate profesională și educativă deosebită prin recomandarea acestora pentru implicarea în diferite activități și premierea la nivelul unității școlare		directorul	frecvența evidențierilor și aprecierilor pozitive consemnate în procese verbale; numărul premiilor acordate
	3.	Repartizarea echitabilă și în conformitate cu prevederile legale ale stimulentele materiale pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic (salariu de merit, propuneri pentru medalii, gradații etc.)	conform graficelor de acordare	directorul; Consiliul de administrație	documentele de repartizare a stimulentele materiale pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic; respectarea prevederilor legale și a procedurii de acordare și repartizarea echitabilă
6. IMPLICARE /PARTICIPARE	1.	Participarea personalului la ședințe de lucru ale Consiliului profesoral, Consiliului de administrație, Consiliului pentru curriculum, comisiilor metodice, catedrelor și comisiilor de lucru, ale Consiliului reprezentativ al părinților și ale Consiliului elevilor.	conform graficelor de ședințe	directorul; directorul adjunct; consilierul educativ; coordonator grădiniță; șefi comisiilor metodice și catedrelor; responsabilii comisiilor de lucru	respectarea graficelor de ședințe; procesele verbale de la ședințele de lucru
7. FORMARE/ DEZVOLTARE PROFESIONALĂ	1.	Participarea la cursuri de perfecționare, prin înscrierea la doctorat sau grade didactice, susținerea și promovarea examenelor	conform graficului realizat de responsabilul cu perfecționarea, ajutat de șefii de comisii metodice și catedre	directorul adjunct; responsabilul cu formarea continuă; șefii de comisii metodice și catedre	numărul de grade didactice obținute

	2.	Participarea la programe de formare continuă	conform graficului realizat de responsabilul cu perfecționarea, ajutat de șefii de comisii metodice și catedre	directorul adjunct; responsabilul cu formarea continuă; șefii de comisii metodice și catedre	numărul de grade didactice obținute
8..FORMAREA/ GRUPURILOR DEZVOLTAREA ECHIPELOR	1.	Sărbătorirea unor evenimente în cadrul grupului (ziua școlii, ziua de naștere, sărbători religioase, 8 martie, 5 octombrie, succesele colective sau personale etc.)		responsabilul organizației de sindicat, sprijinit de: - directorul adjunct; - consilierul educativ; - coordonator grădiniță; - șefi comisiilor metodice și catedrelor	numărul de participanți la activitățile
9. NEGOCIEREA/ REZOLVAREA CONFLICTELOR	1.	Rezolvarea rapidă, transparentă și eficientă a conflictelor cu sau între elevi, personal didactic, personal didactic auxiliar, personal nedidactic, părinți		directorul; Consiliul profesoral; Consiliul de administrație; directorul adjunct; consilierul educativ; coordonator grădiniță; șefii comisiilor metodice și catedrelor	respectarea legislație în vigoare; scăderea numărului de conflicte

DIRECTOR

**Tabelul: Prevederile actelor legislative / normative privind
activitatea directorului adjunct pentru educație**

Nr. d/o	Actul legislativ/informativ	Art./alin./punct pag.	Prevederile/ extras din document	Concluzii
1.	Legii învățământului, Nr. 547 din 21. 07. 1995	Articolul 5. Obiectivele învățământului [45, p.4]	(1) Obiectivul educațional major al școlii constă în dezvoltarea liberă, armonioasă a omului și formarea personalității creative, care să se poată adapta la condițiile în schimbare ale vieții. (2) Învățământul urmărește: a) dezvoltarea personalității copilului, a capacităților și a aptitudinilor lui spirituale și fizice la nivelul potențialului său maxim; b) cultivarea respectului pentru drepturile și libertățile omului, indiferent de apartenența lui etnică, de proveniența socială și atitudinea fără de religie - principii consemnate în Cartea Națiunilor Unite; c) pregătirea copilului pentru a-și asuma responsabilitățile vieții într-o societate liberă, în spiritul înțelegerii, păcii, toleranței, egalități între sexe și prieteniei între toate popoarele și grupurile etnice, naționale și religioase; d) cultivarea simțului necesității de a munci pentru binele propriu și cel al societății, a stimei față de cei care produc bunuri materiale și spirituale; e) educarea stimei față de părinți, față de identitatea, limba și valorile culturale ale poporului, precum și față de valorile naționale ale țării în care trăiește, ale țării din care poate fi originar și ale civilizațiilor diferite de a sa; f) cultivarea simțului responsabilității față de mediul înconjurător formarea conștiinței ecologice; g) asigurarea unei pregătiri fizice multilaterale, cu caracter profesional aplicativ pentru tineretul studios, formarea simțului necesității de practicare a culturii fizice și sportului pe parcursul întregii vieți.	În planificare este important a se ține cont de aceste prevederi pentru a evita activități care contravin legislației în vigoare.
		Articolul 34. Învățământul complementar (extrașcolar) [45, p. 15]	(1) Învățământul, la toate nivelurile și treptele, se completează prin activități extrașcolare, care au menirea să dezvolte aptitudinile și capacitățile individuale, să satisfacă diversele interese și opțiuni ale individului. (2) Activitățile extrașcolare au profil științific, cultural -artistic, sportiv-turistic, tehnico-aplicativ.	Această prevedere are legătură expres cu atribuțiile funcționale ale directorului adjunct pentru educație deoarece el răspunde de

			(3) Învățământul complementar se organizează, pe grupe și individual în diverse instituții extrașcolare (cluburi, palate ale preșcolarilor și elevilor, tabere școlare, baze sportive, turistice și de agrement etc.), precum și în cadrul instituțiilor din rețeaua de învățământ.	activitățile extrașcolare și extracurriculare desfășurate în instituțiile de învățământ
		Articolul 46. Organele administrative și consultative [45, p. 26]	(1) c) în instituțiile de învățământ preuniversitar consiliul profesoral al instituției de învățământ, format din cadrele didactice și prezidat de director; consiliul de administrație al instituției de învățământ, format din director, directorii adjuncți, contabilul-șef, cadrele didactice alese de consiliul profesoral, reprezentanții părinților, ai autorității administrației publice locale, elevi (în licee și școli profesionale).	De aici reiese că directorul adjunct pentru educație poate și trebuie să prezinte informații și rapoarte în cadrul Consiliului de administrație
		Articolul 47. Administrarea instituțiilor de învățământ preuniversitar și mediu de specialitate [45, p. 27]	(1) Instituțiile de învățământ preuniversitar funcționează în conformitate cu prevederile prezentei legi și poartă răspundere de realizarea standardelor educaționale de stat, de apărarea drepturilor copiilor și personalului, precum și de ocrotirea vieții și sănătății elevilor. (2) Activitatea instituțiilor de învățământ preuniversitar este reglementată prin statut, elaborat în baza unui statut-tip și aprobat de organul ierarhic superior de conducere a învățământului. (3) Instituția de învățământ preuniversitar are, în principal, următoarele competente: a) determină tehnologiile educaționale adecvate; b) stabilește modalitățile de evacuare și control al procesului de învățământ; c) elaborează statutul instituției și regulamentul de ordine interioară;	Din articolul dat reiese că instituția de învățământ este în drept de a-și elabora documente reglatorii în interiorul instituției dar fiind consultat și aprobat de un organ ierarhic superior. De altfel procedură stabilită și pentru planurile adjuncților.
2.	Concepția educației în Republica Moldova 2000 [42]	<u>Punctul IV</u> Managementul și monitorizarea activității educaționale	Activitatea sistemului educațional este imposibilă fără o asigurare informațională suficientă. Diagnosticarea eficacității activității educative antrenează: Relevarea stării reale a muncii educative; Analiza schimbărilor care survin pe parcursul desfășurării acestei activități; Determinarea posibilităților, căilor și mijloacelor de perfecționare a activității educaționale; Determinarea gradului de influență a diverselor mijloace educaționale. Criteriile generale urmează a fi adaptate și la condițiile instituției, colectivului, pornind de la propriile obiective pentru o perioadă concretă de timp. La baza diagnosticării eficacității muncii educative se află analiza rezultatelor prin	În acest punct al concepției este foarte clar stipulat că adjunctul pentru educație trebuie să-și planifice activități de analiză și monitorizare a activităților educative.

			compararea stării actuale și precedente a lucrului educativ în corespundere cu obiectivele trasate. Constatarea eficacității acestora permite factorilor educaționali să elaboreze un sistem flexibil de acțiuni bine orientate. Studierea eficacității mijloacelor educaționale se va efectua în mod sistematic de către instituții și de fiecare pedagog/cadru didactic.	
3.	Convenția ONU cu privire la drepturile copilului [43]	Art. 19.	1. Statele părți vor lua toate măsurile legislative, administrative, sociale și educative corespunzătoare pentru protejarea copilului împotriva oricăror forme de violență, vătămare sau de abuz fizic sau mental, de abandon sau neglijență, de rele tratamente sau de exploatare, inclusiv violența sexuală, în timpul cât se afla în îngrijirea părinților sau a unuia dintre ei, a reprezentantului sau reprezentanților săi legali sau a oricărei persoane căreia i-a fost încredințat. 2. Aceste măsuri de protecție vor cuprinde, după cum se va conveni, proceduri eficiente pentru stabilirea de programe sociale vizând furnizarea de sprijin necesar copilului și celor cărora le-a fost încredințat, precum și alte forme de prevenire, în vederea identificării, raportării, retrimiterii, anchetării, tratării și urmăririi pentru cazurile de rele tratamente aplicate copilului descrise mai sus, și vor cuprinde, de asemenea, după cum se va stabili, proceduri de intervenție judiciară.	În acest context trebuie să fie planificate activități de prevenire a violenței.
		Art. 28.	1. Statele părți recunosc dreptul copilului la educație și în vederea asigurării exercitării acestui drept în mod progresiv și pe baza egalității de șanse, în special: ele vor face învățământul primar obligatoriu și gratuit pentru toți; ele vor încuraja diferite forme de învățământ secundar, atât general cât și profesional, le vor face deschise și accesibile oricărui copil și vor lua măsuri corespunzătoare, cum sunt instituirea gratuită a învățământului și acordarea unui ajutor financiar în caz de nevoie; ele vor asigura tuturor accesul la învățământul superior, în funcție de capacitățile fiecăruia, prin toate mijloacele adecvate; ele vor face deschise și accesibile oricărui copil informarea și orientarea școlară și profesională; ele vor lua măsuri pentru a încuraja frecventarea școlii cu regularitate și reducerea ratei de abandonare a școlii.	

			2. Statele părți vor lua toate măsurile corespunzătoare pentru a veghea la aplicarea disciplinei școlare într-un mod compatibil cu demnitatea copilului ca ființă umană și în conformitate cu prezența convenției. 3. Statele părți vor favoriza și încuraja cooperarea internațională în domeniul educației, mai ales cu scopul de a contribui la eliminarea ignoranței și a analfabetismului în lume și de a facilita accesul la cunoștințe științifice și tehnice și la metodele de învățământ moderne. În această privință se va ține în special seama de nevoile țărilor în curs de dezvoltare. Art. 29. - 1. Statele părți sunt de acord ca educația copilului trebuie să urmărească: favorizarea înfloririi personalității copilului și dezvoltarea înzestrării și aptitudinilor sale mentale și fizice, în deplinătatea posibilităților lor; educarea copilului în spiritul respectului față de drepturile omului și a libertăților fundamentale, precum și a principiilor consacrate în Carta Națiunilor Unite; educarea copilului în spirit de respect față de părinți, față de identitatea sa, limba sa și valorile sale culturale, precum și respectul față de valorile naționale ale țării în care trăiește, ale țării din care poate fi originar și ale civilizațiilor diferite de a sa; pregătirea copilului să-și asume responsabilitățile vieții într-o societate liberă, într-un spirit de înțelegere, de pace, de toleranță, de egalitate între sexe și prietenie între toate popoarele și grupurile etnice, naționale și religioase și cu persoanele de origine autohtonă; educarea copilului în spirit de respect față de mediul natural. 2. Nici o dispoziție din prezentul articol sau din articolul 28 nu va fi interpretată de o manieră care să aducă atingere libertății persoanelor fizice sau juridice de a crea și dirija instituții de învățământ, cu condiția ca principiile enunțate în paragraful 1 din prezentul articol să fie respectate și ca educația dată în aceste instituții să fie conformă normelor minimale pe care statul le prescrie. Art. 31. - 1. Statele părți recunosc copilului dreptul la odihnă și la vacanță, de a practica activități recreative proprii vârstei sale, de a participa în mod liber la viața culturală și artistică.	
--	--	--	--	--

			2. Statele părți respecta și favorizează dreptul copilului de a participa în mod deplin la viața culturală și artistică și încurajează organizarea în favoarea lui a unor mijloace corespunzătoare de vacanță și activități recreative, artistice și culturale, în condiții de egalitate. Art. 33. - Statele părți vor lua măsuri corespunzătoare, inclusiv măsuri legislative, administrative, sociale și educative pentru a proteja copiii contra folosinței ilicite a stupefiantelor și a substanțelor psihotrope, așa cum sunt acestea definite de convențiile internaționale pertinente și pentru a împiedica utilizarea copiilor pentru producția și traficul ilicit al acestor substanțe. Art. 34. - Statele părți se angajează să protejeze copilul contra oricărei forme de exploatare sexuală și de violență sexuală. În acest scop, statele vor lua în special toate măsurile corespunzătoare pe plan național, bilateral și multilateral, pentru a împiedica: incitarea copiilor să se dedea sau să fie constrânși să se dedea la o activitate sexuală ilegală; exploatarea copiilor în scopul prostituției sau al altor practici ilegale; exploatarea copiilor în scopul producției de spectacole sau de material cu caracter pornografic. Art. 35. - Statele părți vor lua toate măsurile necesare, pe plan național, bilateral și multilateral, pentru a împiedica răpirea, vânzarea și comerțul cu copii în orice scop ar fi și în orice formă.	
4.	Planul Cadru [47]	1.4 Organizarea activităților extracurriculare	În scopul organizării activităților extracurriculare (cor, cerc de dans, orchestre, artă decorativă aplicată, design, ikebana, artizanat, pictură, grafică, activități de cercetare la disciplinele de studii etc.), se prevăd câte 8 ore săptămânal pentru fiecare complet de clase I-IX și câte 4 ore săptămânal pentru fiecare complet de clase X-XII. Numărul orelor extracurriculare destinate activităților sportive, în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 381 din 13.04.06, variază în funcție de numărul de elevi din instituțiile de învățământ, după cum urmează: Grupele vor fi constituite, în baza cererilor elevilor, din cel puțin 15 elevi (din aceeași clasă sau din clase diferite). Durata săptămânală a activității unei grupe de elevi nu va depăși 2 ore academice în clasele primare și 4 ore academice în clasele gimnaziale și liceale. Consiliul profesoral al	Directorul adjunct pentru educație trebuie să cunoască prevederile planului cadru în ceea ce privește activitățile extracurriculare deoarece conform fișei postului monitorizarea funcționării acestora îi revine anume lui.

			instituției de învățământ aprobă distribuirea orelor la respectiva componentă.	
		1.5 Disciplinele opționale	Disciplinele opționale reprezintă componenta variabilă a planului de învățământ (la decizia școlii). Opționale sânt disciplinele pe care școala le propune spre studiu elevilor în urma identificării intereselor acestora și în conformitate cu specificul comunității. Disciplinele opționale sânt orientate spre formarea la elevi a unor competențe transdisciplinare și transversale. Acestea răspund intereselor și aptitudinilor elevilor, contribuie la sporirea și aprofundarea cunoașterii în cadrul ariei curriculare. Ministerul Educației propune o listă orientativă de discipline opționale pentru care pot opta instituțiile de învățământ, care au, totodată, posibilitatea și libertatea de a propune elevilor și alte discipline opționale, în condiția respectării metodologiei existente: elaborarea curriculumului la disciplina opțională, examinarea acestuia în ședința Comisiei metodice din aria de referință, aprobarea de Consiliul profesional al instituției și coordonarea cu DR/MÎTS, până la 01 septembrie 2013. Oferta privind orele opționale pentru anul școlar următor este anunțată anual, în luna mai, urmând ca distribuirea acestora să fie examinată în ședința Consiliului de administrație și aprobată de către Consiliul profesoral al instituției, până la începutul noului an școlar. Decizia privind lista disciplinelor opționale este determinată de cererile în scris ale elevilor (la treapta primară – cele ale părinților), resursele umane și materiale disponibile ale instituției, de eficiența realizării orelor la disciplina respectiva în anul precedent de studii.	Tot orientându-se de planul cadru, directorul adjunct pentru educație monitorizează repartizarea orelor opționale, deoarece el răspunde de întocmirea documentației cu privire la cererile pentru orele opționale.
	Scrisoarea metodică „Organizarea procesului educa-tiv”	Dispoziții generale privind organizarea procesului educativ	În vederea asigurării unei administrări eficiente a procesului educațional din perspectiva menționată mai sus, se recomandă: Să fie asigurată corelarea dintre planurile operaționale (manageriale anuale) și cele strategice de dezvoltare a instituției ambele fiind coordonate cu DGÎTS și cu APL. Să fie valorificate plenar oportunitățile existente pentru dezvoltarea aptitudinilor copiilor în funcție de interesele acestora; Să fie create parteneriate comunitare reale, bazate pe beneficiul reciproc al părților; Să fie asigurate condiții adecvate pentru formarea continuă a profesorilor diriginți, prin intermediul <u>catedrelor metodice</u>, în	Analizând aceste prevederi reiese că în cadrul proiectării activităților pentru un an școlar este important de ținut cont de anumiți parametri.

		deosebi pe dimensiunile: abilități de comunicare constructivă, soluționarea non-violentă a conflictelor, identificarea/soluționarea cazurilor de victimizare a copiilor etc.; Să fie solicitată/ încurajată participarea elevilor și a părinților în actul decizional la nivelul instituției prin intermediul structurilor asociative (consiliului elevilor, consiliile/asociațiile părinților); Să fie asigurată transparența procesului decizional; Să se acorde atenție aspectului calitativ și analitic al materialelor prezentate la consiliul profesoral și de administrație; Să se examineze în ședințele consiliului profesoral rezultatele activității diriginților; La nivel instituțional, în învățământul preuniversitar se vor programa și desfășura suplimentar următoarele: <i>Decada Circulației Rutiere;</i> <i>Ziua Mondială de Comemorare a Victimelor Accidentelor Rutiere;</i> <i>Săptămâna mondială pentru siguranța rutieră;</i> <i>Ziua europeană a siguranței rutiere.</i> concursul „Securitatea la trafic înseamnă viață”; campanii de prevenire a accidentelor rutiere; concursul echipelor tinerilor pompieri, concursul de desen cu tematica ”Focul – prieten și dușman”; campanii de prevenire a incendiilor, de reducere a riscurilor de dezastru; <i>participare la Ziua Protecției civile</i> desfășurate la nivel de localitate, raion; <i>excursii tematice la Școala Securității,</i> Achizițiile teoretice vor fi consolidate prin antrenarea anuală a elevilor în activitățile de simulare organizate de către structurile educaționale în comun cu serviciile teritoriale de protecție civilă și situații excepționale. În acest sens se vor proiecta și desfășura activități precum: <i>antrenament de evacuare (metode de acțiune și comportament) în caz de situație excepțională la nivel de clasă (o dată în perioada septembrie - decembrie);</i> <i>antrenament de evacuare (metode de acțiune și comportament) în caz de situație excepțională la nivel de instituție (o dată /semestru);</i> <i>antrenament „Atribuții și acțiuni ale efectivului instituției de învățământ în caz de situație excepțională” (1 dată/an);</i>	În cadrul proiectării trebuie să se revadă acele activități propuse de ME
--	--	--	--

		<i>antrenamente pentru elevii claselor IX-XII de acordare a primului ajutor premedical</i> eventualilor sinistrați în caz de situație excepțională <i>la nivel de instituție (o dată /semestru);</i> <i>participare la Ziua Protecției civile</i> desfășurate la nivel de localitate, raion. Directorul adjunct pentru educație are menirea de a crea în unitatea de învățământ un mediu favorabil realizării obiectivelor educaționale stipulate în Legea Învățământului, Concepția Educației în Republica Moldova, alte acte legislative și normative naționale și internaționale din domeniu, coordonând în acest scop eforturile corpului profesoral, părinților, agenților educaționali din comunitate. Directorul adjunct pentru educație este unul din principalii manageri ai instituției de învățământ și exercită funcții de <i>proiectare-organizare</i> a procesului educațional în unitatea de învățământ, de <i>orientare-îndrumare metodologică</i> a agenților educaționali, de <i>reglare-autoreglare</i> a procesului educațional. Directorul adjunct pentru educație (în cazul în care statele titulare ale instituției prevăd o atare unitate) își va planifica activitatea în modul care i-ar permite realizarea plenară a funcțiilor ce îi revin. În cazul în care statele titulare ale instituției nu prevăd o atare unitate, funcțiile directorului adjunct pentru educație sunt partajate precum urmează: funcțiile de proiectare-organizare vor fi atribuite organizatorului activității extrașcolare, celelalte vor fi repartizate echitabil, prin ordin, între membrii echipei manageriale respective, astfel ca mediul educațional din instituție să fie unul favorabil realizării obiectivelor stipulate în actele normative naționale și internaționale în domeniu. Dirigenția este o funcție pedagogică specială atribuită cadrelor didactice. Funcția de diriginte devine obligatorie pentru cadrul didactic investit cu această responsabilitate. Pentru activitățile educative, dirigențele se subordonează directorului, directorului adjunct pentru educație sau altui membru al echipei manageriale care coordonează activitatea educativă școlară și extrașcolară din instituția de învățământ respectivă.	Tot în scrisoarea metodică sunt redată sugestii privind activitatea directorului adjunct pentru educație. De altfel acesta este unicul document în care sunt stipulate atribuțiile funcționale ale acestuia. Mai detaliat despre ce prevede fiecare funcție vom analiza în paragraful 3 din capitolul 1
--	--	--	--

		Sugestii privind activitatea profesorilor diriginți	Activitatea dirigintelui este complexă, poartă un caracter durabil și include următoarele domenii: Clasa de elevi – studiază personalitatea elevului și direcționează dezvoltarea acesteia; analizează sistematic dinamica dezvoltării personale a elevilor; comunică eficient cu elevii, ținând cont de particularitățile de vârstă și individuale ale acestora; anticipează comportamentul delincent, cercetează motivele acestuia și, împreună cu psihologul școlar, elaborează strategii de prevenire și corecție; evaluează și coordonează procesele sociale în colectivul de elevi, stabilește nivelul de coeziune al acestuia; ajustează la specificul clasei de elevi conținuturile Curriculumului „Dirigenția”, proiectează și realizează săptămânal orele de dirigenție în conformitate cu cerințele curriculare; proiectează, organizează și desfășoară activități educative consacrate (întâlniri, vizite, excursii, discuții, serate etc.), activități de consiliere și de orientare școlară și profesională în funcție de particularitățile colectivului de elevi și de trebuințele individuale; descoperă, cultivă și valorifică aptitudinile elevilor, susține și încurajează activitatea extracurriculară și extrașcolară a acestora; identifică și acordă asistență copiilor din familii socialmente vulnerabile; asigură respectarea drepturilor copiilor indiferent de origine, stare socială și alte particularități; monitorizează îndeplinirea îndatoririlor școlare de către elevi; îndrumă activul clasei; Familia elevilor – inițiază și menține o legătură reciprocă apropiată și permanentă cu familia elevului; programează și realizează vizite la domiciliu, în scopul cunoașterii mediului familial al elevilor; comunică eficient (dialog direct, convorbiri telefonice, scrisori de felicitare/mulțumire, informații curente etc.) cu părinții, tutorii, sau persoanele care îi înlocuiesc, sincronizând eforturile educaționale în funcție de particularitățile individuale ale copiilor; programează și realizează activități de consiliere; convoacă adunări cu părinții, ședințe ale comitetului de părinți; organizează lectorii, întâlniri cu persoane-resursă în vederea informării părinților cu referire la unele aspecte specifice ale problematicei copiilor și tinerilor; Colectivul pedagogic – colaborează cu toți profesorii clasei și, după caz, cu reprezentanții grupului managerial, psihologul școlar etc. în vederea armonizării influențelor educative și asigurarea sintonității	Deoarece adjunctul pentru educație monitorizează activitatea diriginților unul din rolurile principale este de a planifica activitățile în vederea monitorizării lucrului acestora. În monitorizarea activității diriginților adjunctul pentru educație va ține cont ca prevederile scrisorii metodice să se revadă în planificarea acestora.
--	--	--	--	---

			clasei de elevi; veghează starea relațiilor interpersonale profesor-elev și elev-profesor; asistă la ore în vederea armonizării cerințelor educaționale ale cadrelor didactice; cercetează motivele insuccesului școlar și elaborează în comun strategii de depășire a acestuia; analizează volumul temelor pentru acasă și înaintează propuneri grupului managerial întru evitarea supraîncărcării orarului, repartizarea echilibrată a orelor la diferite discipline pe parcursul săptămânii; Factorii educaționali externi – explorează resursele educaționale din comunitate, proiectează și stabilește relații de parteneriat cu agenții educaționali, încurajează realizarea activităților de interes comunitar în bază de voluntariat; stimulează desfășurarea de către elevi a acțiunilor comune cu mass-media, instituții extrașcolare organizații nonguvernamentale, persoane fizice și juridice etc. în cazul în care acestea nu prejudiciază realizarea standardelor educaționale de sat. Profesorii diriginți își vor proiecta activitatea educațională și vor înregistra rezultatele acesteia în Agendă. Ea va constitui concomitent un reper de realizare a standardelor profesionale ale dirigintelui, un instrument de evaluare a acestora, un element inerent al portofoliului; va servi drept argument al maturității profesionale și al gradului de calificare a cadrului didactic respectiv. Orele de dirigenție vor fi realizate în baza Curriculumului „Dirigenția” – document normativ principal pentru proiectarea și desfășurarea activităților educative la orele respective în învățământul gimnazial și liceal. La treapta gimnazială și liceală, din numărul total al orelor de dirigenție – 20 vor fi realizate în baza Curriculumului, celelalte vor fi programate de către profesorii diriginți pentru soluționarea problemelor organizatorice și activitățile curente în funcție de specificul efectivului de elevi	La verificarea agendelor dirigintelui se va ține cont de prevederile prezentului document.
	Fișa postului	Atribuțiile funcționale	Efectuează studii permanente orientate spre determinarea spectrului de interese ale elevilor, potențialului educativ al colectivului unității de învățământ, părinților, comunității etc. în scopul creării unui parteneriat pedagogic activ și eficient; Proiectează activitatea educativă extrașcolară; Creează structuri și organizează activități care să asigure realizarea drepturilor copiilor la dezvoltarea capacităților mentale și fizice la nivelul potențialului maxim, libera exprimare	Fișa postului diferă de la o instituție la alta în dependență de statele prevăzute de după numărul de elevi din instituție. Totuși unele elemente din atribuțiile directorului

		a opiniei, luarea deciziilor, asumarea responsabilităților etc.; Orientează activitatea cadrelor didactice pentru a răspunde trebuințelor, intereselor, aptitudinilor elevilor; Determină metodologia formării-dezvoltării componentelor fundamentale ale personalității elevilor în conformitate cu prevederile Concepției Educației în Republica Moldova; Contribuie la democratizarea relațiilor profesor-elev (elev-profesor), copil-părinte (părinte-copil), profesor-părinte (părinte-profesor), la consolidarea parteneriatului pedagogic între agenții educaționali; Proiectează evaluarea activității educative: stabilește obiectivele, prioritățile, formele și modalitățile, momentul, durata etc.; Elaborează strategii și aplică criterii specifice de evaluare a activității personalului didactic antrenat în activitatea educațională; Asigură condiții pentru formarea continuă a agenților educaționali (cursuri, seminare, lectorii de specialitate, activitatea catedrei diriginți, dezbateri tematice, inter-asistențe, îndrumări metodice etc.); Direcționează cercetarea pedagogică realizată prin inovații orientate spre optimizarea continuă a activității educaționale; Prezintă spre examinarea consiliului profesoral rezultatele studiilor efectuate în problemele educației; Elaborează, propune spre aprobare consiliului profesoral și dirijează implementare strategiilor de reglare-autoreglare a sistemului și procesului educațional din instituția și comunitatea respectivă.	adjunct pentru educație rămân a se păstra neschimbate indiferent de cursul strategic aprobat.
--	--	--	--

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele de familie, prenumele:

ISTRATE-ȘTEFĂNESCU Adriana

Semnătura _____

Data _____

Curriculum Vitae

			
Curriculum vitae Europass			
Informații personale			
Nume / Prenume	ADRIANA ISTRATE-ȘTEFĂNESCU		
Adresă(e)	STR. Iosif Cocea, bloc 16, sc. D, ap.8, BACAU		
Telefon(oane)	0745180784		
E-mail(uri)	adriana_1901@yahoo.com		
Naționalitate(-tăți)	Romana		
Data nașterii	12.12.1983		
Sex	Feminin		
Locul de muncă vizat / Domeniul ocupațional			
Experiența profesională			
Perioada	Iulie 2019- prezent		
Funcția sau postul ocupat	președinte asociația DASCĂLI EMERIȚI		
Activități și responsabilități principale	Organizarea de evenimente științifice		
Numele și adresa angajatorului	Asociația Dascăli Emeriți / Bacău/ România		
Tipul activității sau sectorul de activitate	Alte forme de învățământ – programe/proiecte de formare cadre didactice		
Perioada	1 septembrie 2013- prezent		
Funcția sau postul ocupat	Profesor pentru învățământul primar – titular, 17 ani vechime și 9 ani metodist ISJ BACĂU		
Activități și responsabilități principale	Asigurarea procesului instructiv educativ în școala primară, clasele preg.- a IV-a		
Numele și adresa angajatorului	Colegiul National „Ferdinand I” Bacău		
Tipul activității sau sectorul de activitate	educație		
Perioada	1 septembrie 2018- 31 august 2019		
Funcția sau postul ocupat	Director Grădinița cu Program Prelungit „Roza Venerini” Bacău		
Activități și responsabilități principale	a) reprezentantul legal al unității de învățământ preșcolar și realizează conducerea executivă a acesteia; b) organizează întreaga activitate educațională; c) organizează și este direct responsabil de aplicarea legislației în vigoare, la nivelul unității de învățământ preșcolar ;		

	d) asigură managementul strategic al unității de învățământ preșcolar, în colaborare cu autoritățile administrației publice locale, după consultarea partenerilor sociali și a reprezentanților părinților ; e) asigură managementul operațional al unității de învățământ și este direct responsabil de calitatea educației furnizate de unitatea de învățământ preșcolar; f) asigură corelarea obiectivelor specifice unității de învățământ cu cele stabilite la nivel național și local; j) prezintă, anual, un raport asupra calității educației în unitatea de învățământ pe care o conduce, întocmit de comisia de evaluare și asigurare a calității; raportul, aprobat de consiliul de administrație, este prezentat în fața consiliului profesoral, comitetului reprezentativ al părinților/asociației de părinți și este adus la cunoștința autorităților administrației publice locale și a inspectoratului școlar; k) coordonează elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională a grădiniței, prin care se stabilește politica educațională a acesteia; l) lansează proiecte de parteneriat cu unități de învățământ din Uniunea Europeană sau din alte zone; m) solicită consiliului reprezentativ al părinților și, după caz, consiliului local, desemnarea reprezentanților lor în consiliul de administrație al unității de învățământ; n) coordonează activitățile de pregătire organizate de cadrele didactice cu rezultate deosebite, pentru copiii care participă la olimpiade, concursuri, competiții sportive și festivaluri naționale și internaționale; o) în exercitarea atribuțiilor și a responsabilităților stabilite, directorul emite decizii și note de serviciu.
Numele și adresa angajatorului	Asociația Roza Venerini Bacău
Tipul activității sau sectorul de activitate	învățământ
Perioada	1 septembrie 2007- 31 august 2013
Funcția sau postul ocupat	Profesor pentru învățământul preșcolar - titular
Activități și responsabilități principale	Asigurarea procesului instructiv educativ in grădinița de copii
Numele și adresa angajatorului	Școala Gimnazială „Ion Creanga” Bacău, structura: Grădinița cu program prelungit LIZUCA Bacău
Tipul activității sau sectorul de activitate	educație
Perioada	1 Sept. 2005- 31 august 2007
Funcția sau postul ocupat	Educatoare
Activități și responsabilități principale	Asigurarea procesului instructiv - educativ in grădiniță - grupa mijlocie și grupa mare
Numele și adresa angajatorului	Grădinița cu program prelungit nr. 24 Bacău

Tipul activității sau sectorul de activitate	Educație
Educație/ Studii/Calificări	
Perioada	Octombrie 2018 – prezent
Calificarea / diploma obținută	Studii doctorale în curs
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Management educațional – ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” Chișinău, Republica Moldova
Perioada	Octombrie 2021 - prezent
Calificarea / diploma obținută	Masterat în Managementul proiectelor în organizațiile educaționale și de cercetare – 120 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	- proiectarea și managementul proiectelor; - dobândirea abilităților practice necesare realizării unui proiect; - conducerea activității care se desfășoară în cadrul unui proiect; - dezvoltarea de abilități practice de planificare, coordonare, realizare și control al activităților proiectelor. - competențe de cunoaștere și înțelegere; - competențe de explicare și interpretare - competențe instrumental-aplicative.
	Universitatea de Stat din Tiraspol
Perioada	Octombrie 2019 – iulie 2021
Calificarea / diploma obținută	Studii masterat
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pedagogia și metodologia învățământului primar
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea de Stat din Tiraspol
Perioada	Octombrie- decembrie 2021
Calificarea / diploma obținută	Certificat curs CRED - „CRED-Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți” – cod SMIS 2014+:118327 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 30 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Curriculum învățământ primar
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD BACĂU
Perioada	Iulie 2020

Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltator de e-learning – 120 ore
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	S.C. START 2 PERFORM S.R.L.
Perioada	Septembrie 2019
Calificarea / diploma obținută	Certificat de Competențe Digitale Utilizare Platforma Electronică de Management Școlar ADSERVIO
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Dezvoltator de e-learning
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	ADSERVIO SOCIAL INOVATION
Perioada	Aprilie 2019
Calificarea / diploma obținută	Adeverință curs – 19 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Valorizarea instituției de învățământ prin optimizarea si eficientizarea comunicării si relaționării
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	ASOCIATIA DASCALIMEA ROMÂNĂ
Perioada	Ianuarie 2018
Calificarea / diploma obținută	Adeverință, 30 credite, 120 ore
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Evaluarea cadrelor didactice din perspectiva contextelor profesionale didactice și a inspecției școlare
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD Bacău
Perioada	11.11.2017-23.11.2017
Calificarea / diploma obținută	Adeverința Leadership și management educațional, 24 CREDITE, 95 ORE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Competențe conforme Standardului Ocupațional „Director unitate de învățământ”, elaborat de Ministerul Educației Naționale, aprobat în 10.10.2011
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	ASOCIATIA START PENTRU FORMARE CRAIOVA, DOLJ
Perioada	03.07.2017-08.08.2017

Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire, 160 ORE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pedagog de recuperare
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	S.C. START 2 PERFORM S.R.L.
Perioada	sept. – nov. 2017
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire, 160 ORE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	FORMATOR
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	S.C. START 2 PERFORM S.R.L.
Perioada	28.01.2017- 11.02.2017
Calificarea / diploma obținută	Certificat de absolvire, 90 ore
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Mentor
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	FUNDAȚIA EDINFO IAȘI
Perioada	16.02.2017
Calificarea / diploma obținută	MEMBRU AL CORPULUI NAȚIONAL DE EXPERTI ÎN MANAGEMENT EDUCAȚIONAL
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	management
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	MEN, ISJ BACĂU
Perioada	25.02.2017- 01.04.2017
Calificarea / diploma obținută	Atestat de formare continuă a personalului didactic, 22 CREDITE, 89 ORE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educație pentru cetățenie activă
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	MEN, ISJ BACĂU
Perioada	2015-2017
Calificarea / diploma obținută	Certificat gradul I în învățământ

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Specializare învățător-educatoare
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Alecsandri” Bacău
Perioada	Martie- mai 2016
Calificarea / diploma obținută	Certificat de participare
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Pregătirea profesorilor în domeniul instruirii diferențiate
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Alecsandri” Bacău, Facultatea de științe
Perioada	12.01.2015- 31.03.2015
Calificarea / diploma obținută	Adeverință., 5 CREDITE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Activități de dezvoltare profesională
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Ministerul Educației Naționale și Cercetării Științifice România
Perioada	31.01.2015- 08.03.2015
Calificarea / diploma obținută	Atestat
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educație civică- formarea profesorilor, 25 CREDITE, 95 ORE
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD Bacău
Perioada	01.02-13.02. 2015
Calificarea / diploma obținută	Atestat, 10 credite, 40 ore
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Strategii de consiliere educațională a părinților
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD BACĂU
Perioada	28.01-22.03.2015
Calificarea / diploma obținută	Atestat, 30 credite, 110 ore

Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Integrarea TIC în procesul educațional
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CCD Bacău
Perioada	28.01-22.03.2015
Calificarea / diploma obținută	Certificat, 60 ORE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	PROGRAM I-TEACH
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	TEHNE- Centrul pentru Inovare în Educație
Perioada	2010 - 2013
Calificarea / diploma obținută	Certificat gradul II în învățământ
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	competențe psihopedagogice fundamentale pentru desfășurarea unui proces instructiv-educativ calitativ superior dezvoltarea unor competențe care conduc la un acord între principalele elemente implicate în educația școlară: personalitatea cadrului didactic, procesul instructiv, personalitatea elevilor și a grupurilor școlare și societatea, în ansamblu, cu valorile și nevoile ei.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău, DPPD
Perioada	Octombrie 2008- iunie 2010
Calificarea / diploma obținută	Diploma Masterat in MANAGEMENTUL AFACERILOR – 90 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	managementul instituțiilor publice contabilitate primara statistica managementul afacerilor
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA „GEORGE BACOVIA” BACĂU, Facultatea de Management
Perioada	Octombrie 2003- iunie 2007
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență în ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ, licențiată în științe administrative
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	drept constituțional si instituții politice drept internațional public; drept penal economie politică informatică demografie si statistica generala protecția consumatorului sisteme administrative comparate integrare europeana audit si control la instituțiile publice

	drept financiar dreptul muncii si securității sociale dreptul mediului drept comunitar dreptul familiei si starea civilă drept comercial managementul serviciilor publice gestiunea financiară a instituțiilor publice birotica buget si contabilitate publică drept administrativ finanțe publice managementul resurselor umane
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA „GEORGE BACOVIA” BACĂU, Facultatea de Management
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	ECTS- European Credit Transfer System
Perioada	Octombrie 2006- august 2007
Calificarea / diploma obținută	Gradul DEFINITIV în învățământ
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<i>Metodica predării activităților instructiv educative în grădinița de copii Limba si literatura romana</i>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Alecsandri” Bacău, departamentul DPPD
Perioada	Mai-Iunie 2009
Calificarea / diploma obținută	Adeverință curs Proiectul pentru Reforma Educației Timpurii- 25 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	<i>Educația timpurie și specificul dezvoltării copilului Noi repere ale educației timpurii în grădiniță Gata pentru școală</i>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Unitatea de Management a Proiectelor pentru Învățământul Preuniversitar
Perioada	14 februarie 2009- 14 iunie 2009
Calificarea / diploma obținută	Certificat de competenta profesionale ale personalului didactic Atestat de formare continua a personalului didactic/ Didactica preșcolară- 25 credite
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	viziune sistemică asupra procesului de învățământ capacitate de înțelegere, selectare și adaptare a finalităților educaționale ale învățământului preșcolar, integrat în sistemul de învățământ românesc capacitate de operare cu conceptele capacitate de flexibilizare a demersului didactic prin îmbinarea formelor de organizare specifice particularităților de vârstă competența de proiectare si aplicare a unui sistem de evaluare personalizata a preșcolarului

	capacitate de identificare si implementare a strategiilor educației integrate a copiilor cu CES competente creative in abordarea relațiilor pedagogice cu preșcolarul.
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Casa Corpului Didactic „Grigore Tăbăcaru” Bacău
Perioada	Octombrie 2003- iunie 2007
Calificarea / diploma obținută	Certificat de competenta lingvistica
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Limba engleza
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „George Bacovia” Bacău
Aptitudini și competențe personale	membru al corpului de metodiști ai Inspectoratului Școlar Județean Bacău din octombrie 2014; - atestat profesional mediator școlar - atestat formator - competențe de cunoaștere și înțelegere; - competențe de explicare și interpretare; - competențe instrumental-aplicative. - competențe în domeniul educațional, de cercetare științifică, teoretice și practice dobândite în cadrul formărilor profesionale precum: Curs „Strategii de prevenire a discriminării și violenței asupra copiilor” (24 ore) Curs „Incluziunea școlară de la teorie la practică” (24 ore) Curs „Managementul calității în instituțiile școlare” - 48 h Curs „Strategii didactice inovative adaptate și aplicate în procesul de predare-învățare evaluare în sistem online” (48 h) Formare profesională „Voluntariatul în comunitate” (24 ore) Curs MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI - 24 h Curs Dezvoltarea personală a cadrelor didactice prin activitatea metodic-științifică de la nivelul unității de învățământ - 24 h Curs „Abordări interdisciplinare ale domeniului psihomotric, activităților de joc și mișcare și educației fizice în învățământul preuniversitar” (24 ore) curs „Școală incluzivă – comunitate incluzivă” 48 h Evaluarea inteligenței emoționale prin gestionarea stresului la adulți și copii” - 32 ore, Reguli de tehnoredactare a materialului suport pentru softul educațional” - 40 ore membru al Asociației Învățătorilor din județul Bacău, din anul 2012. Membru în consiliul director al Asociației Învățătorilor din județul Bacău, Coordonare platforma educativă https://platformarecd70063838.wordpress.com/. Inițiator, autor, coordonator, tehnoredactor, membru al colectivului de redacție, publicații cu caracter științific, cu ISBN și ISSN, înregistrate la Biblioteca Națională a României: „Compendiu de proiecte didactice”- ghid metodic pentru educație timpurie (2018) „Compendiu de proiecte didactice”- ghid metodic pentru învățământ primar (2018)

	„Compendiu de proiecte didactice”- ghid metodic pentru învățământ gimnazial (2018) „Compendiu de proiecte didactice”- ghid metodic pentru liceu „Dascăli emeriți români” (2018) Revista lunară „Dascăli emeriți”- 6 numere până în prezent (2017-2018) Revista lunară „Revista de repere didactice și pedagogice pentru învățământul primar și preșcolar” – 9 numere până în prezent (2017-2018) „Poveștile și compunerile veverițelor” (2016) „Fundamentarea și implementarea strategiilor de marketing în cadrul instituțiilor de învățământ preșcolar” (2010) „Teorii și aplicații privind utilizarea softurilor matematice și a manualelor digitale în învățământul primar” (2017) „Ne pregătim pentru școală” (2012) „Educarea limbajului”(2012) „Jurnalul grupei”(2012) „Învăț cu Dinorel ca să cresc mare” (2012) „O fișă pe săptămână!” (2017) Anuarul Învățătorilor din județul Bacău (2014,2015,2016,2017- prezent)									
Limba(i) maternă(e)	Română									
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)										
Autoevaluare	Înțelegere				Vorbire				Scriere	
Nivel european (*)	Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare scrisă	
ENGLEZĂ	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	B2	Utilizator independent
FRANCEZĂ	B2	Utilizator independent	B2	Utilizator independent	A2	Utilizator elementar	A2	Utilizator elementar	B2	Utilizator independent
	(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine									
Competențe și abilități sociale	comunicare și capacitate de înțelegere și apropiere de oameni cunoașterea psihologiei umane, a caracterelor capacitate de îndrumare pozitivă a părinților, copiilor, colegilor									
Competențe și aptitudini organizatorice	coordonare, organizare, diseminare activități educative, evenimente profesionale dedicate cadrelor didactice(simpozioane, conferințe, congrese, workshopuri, webinarii etc), formări profesionale, administrare platforme educationale si profesionale, de e-learning, comunicare online și directă în calitate de președinte al Asociației Dascăli Emeriți; coordonare, organizare, activitate educativă și proces de predare-învățare-evaluare, în calitate de director al grădiniței Roza Venerini Bacău; coordonarea catedrei de învățători de la Colegiul Național „Ferdinand I” , în calitate de responsabil comisie metodică și curriculum; efectuare de inspecții școlare de specialitate- învățământ primar, îndrumare candidați; efectuare inspecții de specialitate în cadrul concursului pentru titularizarea cadrelor didactice, sesiunile 2016,2017,2018. organizarea anuală începând din 2013 până în prezent a activităților Asociației Învățătorilor din județul Bacău, în calitate de membru- secretar,									

	ulterior membru în consiliul director: exemple: coordonare Simpozion, work-shop, activități de socializare, publicație cu lucrări de specialitate "Anuarul învățătorilor din județul Bacău" inițiere de proiecte fonduri nerambursabile Primăria Bacău, coordonare și organizare activități aferente, raportare sume cheltuite: proiect „Joc din picior” 2014, ”Fii activ!” 2017, „Învăț pentru viitorul meu” 2015, „Creșterea implicării elevilor în organizarea de proiecte și activități școlare” 2016; Calitatea de membru al Consiliului de Administrație în cadrul Colegiului Național „Ferdinand I” Bacău, în anul școlar 2016/2017 a contribuit la dezvoltarea competențelor și aptitudinilor organizatorice precum și coordonarea colectivului de colegi coordonarea și îndrumarea grupelor de preșcolari și școlari reprezintă un pas relevant în exersarea propriilor capacități organizatorice îndrumarea colectivului de educatoare în cadrul Comisiei pentru Activitatea Educativă din Grădinița cu Program Prelungit „Lizuca” Bacău, în anii școlari 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 și 2012/2013 a impus un ritm alert și prestabilit pentru eficiența proiectelor derulate organizarea activității din Centrul de Carte Bacău a reprezentat și reprezintă o rigurozitate permanentă și atenție distributivă, comunicare eficientă cu partenerii de lucru. Calitatea de membru al Consiliului de Administrație în cadrul GPP „Lizuca” Bacău, în anul școlar 2011/2012 a contribuit la dezvoltarea competențelor și aptitudinilor organizatorice precum și coordonarea colectivului de colegi.
Competențe și aptitudini tehnice	- abilitate de utilizare a oricărui echipament tehnic;
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	capacitate de utilizare a calculatorului, cunoștințe temeinice Microsoft Office, Internet Explorer, programe, instalare etc. experiență în realizarea și administrarea de bloguri on line (www.gradinitalizuca.blogspot.com) cunoștințe temeinice de utilizare a echipamentelor auxiliare PC-ului tehnoredactare publicații
Competențe și aptitudini artistice	Descrieți aceste competențe și indicați contextul în care au fost dobândite. (Rubrică facultativă, vezi instrucțiunile)
	cursuri pian, cursuri balet în cadrul Colegiului de Artă „George Apostu” Bacău
Alte competențe și aptitudini	atestat predare limba franceză la ciclul primar capacitate de coordonare echipa de lucru spirit organizatoric eficiența și rapiditate în muncă capacități deosebite în domeniul vânzărilor
Permis(e) de conducere	CATEGORIA B DIN ANUL 2003