

Ghid de elaborare a Planurilor de Acțiune /Dezvoltare ale Școlii

Versiunea 9

**WYG International Ltd.
Asistența Tehnică**

Iulie 2007

Planuri de Acțiune ale Școlilor ÎPT (PAS)

Cuprins

Conținut

- 1 Introducere privind ghidul
- 2 Contextul planificării
- 3 Poziția strategică a fiecărei școli
- 4 Modalitatea de planificare și elaborare a PAS
- 5 Aria de cuprindere și conținutul planului de acțiune al școlii
- 6 Lucrul în parteneriat
- 7 Elaborarea și scrierea planului
 - 7.1 Partea 1 – Context
 - 7.2 Partea a 2 - a – Analiza nevoilor
 - 7.3 Partea a 3- a – Planul operațional
 - 7.4 Partea a 4- a – Consultare, monitorizare și evaluare

Anexe

- 1 Surse ale datelor și informațiilor și bibliografie
- 2 Exemple și modele
 - 2.1 Planul de acțiune pentru elaborarea PAS
 - 2.2 Exemplu de plan de acțiune pentru elaborarea PAS
 - 2.3 Model SWOT
 - 2.4 Model pentru planul de școlarizare
 - 2.5 Plan de acțiune pentru Partea a 3- a –planul operațional
- 3 Model pentru Planul de Acțiune al Școlii

1. Introducere

Ghidul este menit să vă ofere sprijin în ceea ce privește următoarele aspecte:

- Elaborarea unei modalități de lucru generale la nivelul școlii privind planificarea acțiunilor /dezvoltării
- Colectarea și analizarea datelor și informațiilor suport necesare
- Planificarea proceselor de consultare cu factorii cheie interesați
- Formularea concluziilor și analizarea opțiunilor strategice existente pentru a asigura eficacitatea și o poziție durabilă pe piață
- Stabilirea celor mai importante priorități și direcții de intervenție și acțiune
- Formularea obiectivelor, stabilirea țințelor și a termenelor
- Stabilirea acțiunilor care pot duce la depășirea problemelor și atingerea obiectivelor
- Stabilirea de comun acord a activităților prin care se va verifica punerea în aplicare a acțiunilor și se va realiza monitorizarea și evaluarea generală în lumina rezultatelor obținute

Ghidul oferă exemple care arată modul în care pot fi abordate aspecte diferite. În ceea ce privește secțiunea 7, au fost incluse exemple de secțiuni scrise sau completate în scop demonstrativ.

Acest ghid a fost initial utilizat în cadrul unei sesiuni pilot cu un grup mic de școli din Brașov. Ulterior a devenit un instrument utilizat în școlile din IPT și a fost perfecționat ca urmare a implementării proiectelor din

Termene pentru elaborarea și actualizarea PAS

Planificarea și dezvoltarea trebuie privite ca un proces ciclic fără început și sfârșit – stabilind doar anumite obiective intermediare în timpul procesului. PAS trebuie revizuit și actualizat în mod continuu, în conformitate cu schimbările care apar. Cu toate acestea, veți găsi în continuare sugestii privind obiectivele intermediare ale procesului:

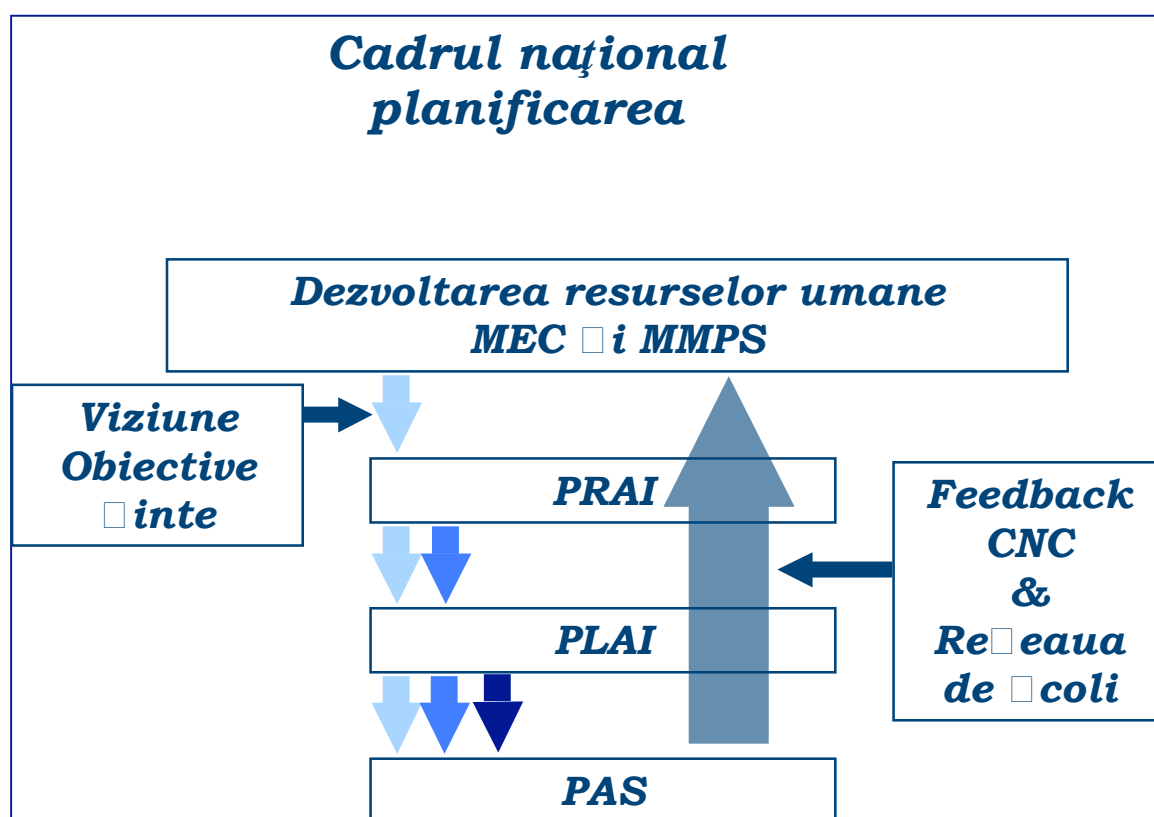
- Iulie 2007 – pregătire echipe de management de la nivelul celor 150 școli
- 1 august- 1 septembrie începerea procesului de actualizare a analizei contextului și a analizei nevoilor
- Inceputul lunii septembrie – sunt formulate concluziile și este stabilit un set de priorități și obiective clare
- Pana în 15 septembrie – planul operațional pentru anul școlar următor (în acest caz - 2007-2008) este finalizat și poate fi implementat începând cu noul an școlar.
- În perioada de vară până la finalizarea planului se vor lua măsuri de informare a tuturor membrilor personalului cu privire la conținuturile planului și la rolul pe care îl au în procesul de implementare
- Trimestrial – analiză oficială a progresului realizat în conformitate cu planul
- Continuă – monitorizare și actualizare

2 Contextul planificării

În ultimii ani, abordarea planificării în învățământ a trecut printr-un proces de reformă.

Proiectele Phare implementate în cadrul Programului 2001 -2003, destinate întăririi sistemului TVET în România au introdus în sistemul educațional un cadru de planificare pe patru niveluri. În această fază inițială, procesul de planificare strategică a fost definit doar pentru sistemul TVET, urmând probabil să acționeze ca un exemplu de urmat pentru întreg sistemul educațional, în cazul în care experiența avea să se dovedească benefică și constructivă.

Procesul de planificare pe patru niveluri poate fi ilustrat de figura de mai jos.



Procesul de planificare urmează direcția săgeților, de la nivel ministerial în jos, trecând prin nivelul regional și local, până la nivelul fiecărei școli în parte. În planificarea verticală sunt necesare mai multe acțiuni, acestea referindu-se la condițiile specifice aplicabile la nivelul piețelor muncii regionale și/sau locale. Sistemele de planificare se mai referă și la importantul proces de feedback care se realizează prin Monitorizare & Evaluare (săgeata mare din dreapta figurii). Procesul de feedback furnizează și informații importante și clare în privința noilor direcții care se manifestă pe piețele locale ale muncii. Ca urmare, sistemul general devine nu doar un cadru strategic de planificare, ci, ceea ce este mult mai important, un sistem de informații.

Planurile Regionale de Acțiune pentru Învățământ sunt planuri pe termen lung elaborate în colaborare pentru dezvoltarea ÎPT în regiune. Acestea conțin:

- Priorități regionale
- Ținte care trebuie atinse la nivelul întregii regiuni
- Acțiuni care trebuie aplicate la nivelul întregii regiuni
- O abordare strategică de definire a rețelei școlare
- O direcție privind calificările necesare în cadrul regiunii

A fost elaborate instrumente care să ajute regiunile în îmbunătățirea procesului de obtinere a informațiilor care stau la baza planurilor regionale, locale și la baza planului de acțiune al școlii pentru domeniul învățământului. Comitetele Locale de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS) și inspectoratele școlare sunt responsabile pentru elaborarea planurilor privind calificările și numărul elevilor pentru ÎPT la nivel de județ. S-au făcut progrese în ceea ce privește îmbunătățirea nivelului de informații disponibile privind piața muncii pentru a sprijini planificarea ÎPT în fiecare județ, dar există, încă, nevoia unor prognoze mai bune. Școlile au un rol-cheie în furnizarea informațiilor, în special în ceea ce privește nevoile angajatorilor.

Planurile Locale de Acțiune pentru Învățământ sunt planuri generale pe termen lung pentru dezvoltarea ÎPT în județ, precizând modul în care județul și instituțiile din cadrul acestuia:

- vor contribui la realizarea priorităților și țăintelor regionale
- vor pune în aplicare acțiunile stabilite la nivelul unui județ
- vor aborda prioritățile specifice /unice de dezvoltare ale fiecărui județ, mai ales în ceea ce privește zonele de restructurare
- vor re-analiza rețeaua școlară din județ în conformitate cu planul regional
- vor furniza tipurile, nivelurile și numărul de calificări adecvate pentru a răspunde nevoilor de competențe de la nivel local și regional (atât profesionale, cât și generale)
- vor îmbunătăți eficiența lucrului în parteneriat din cadrul județului (în special colaborarea cu partenerii sociali)
- vor planifica asigurarea eficientă a resurselor în cadrul județului

În afară de consultarea PRAl-urilor și PLAl-urilor din zona în care este amplasată școala, directorii și persoanele implicate în planificare trebuie, de asemenea, să ia în considerare planurile regionale și locale de acțiune pentru învățământ ale județelor /regiunilor vecine, pentru a putea aborda problemele și evoluțiile comune din diferite județe /regiuni. Acest lucru este foarte important pentru “școlile de specialitate” care oferă specializări la nivel regional sau național, cum sunt școlile care oferă specializare în poligrafie, pescuit, forestier și pentru cele aflate la granița unei regiuni sau a unui județ, cum sunt de exemplu școlile din Sinaia.

Un anumit timp, școlile au elaborat planuri care stabileau direcțiile de dezvoltare pentru o serie de domenii cum ar fi calificările noi, dezvoltarea profesională a personalului, renovarea clădirilor, achiziția de echipamente noi.

Planurile de Acțiune /Dezvoltare ale școlii sunt planuri de dezvoltare a ÎPT în cadrul unei școli individuale sau al unui grup de școli. Aceste planuri definesc

scopul și rolul fiecărei școli, precum și rolul pe care acesta îl va avea în realizarea programului de dezvoltare a ÎPT de la nivel național, regional și local. PAS descrie modul în care fiecare școală:

- va contribui la realizarea priorităților, țințelor și acțiunilor regionale și locale
- va răspunde cerințelor pieței muncii și nevoilor individuale
- va îmbunătăți calitatea educației și a instruirii oferite de școală
- va îndeplini programul de reformă pentru ÎPT
- va ajuta la asigurarea unei forțe de muncă calificate în mod corespunzător în zonele de restructurare
- va contribui la programele de formare continuă pentru tineri și adulți
- va lucra în parteneriat cu alte școli, parteneri sociali și organizații autorizate în vederea furnizării unor servicii eficiente și dezvoltării rețelelor locale
- va asigura utilizarea eficientă a resurselor (fizice și umane)

Directorii și personalul din cadrul școlii trebuie să recunoască din ce în ce mai mult importanța de a lucra în parteneriat atât la nivel regional cât și la nivel local, de a desfășura activități riguroase de auto-evaluare atât la nivel instituțional cât și individual, precum și importanța unei abordări care să pună clientul pe primul loc.

Alte organizații, cum ar fi Agențiile de Ocupare a Forței de Muncă, Consiliile Locale și Județene și angajatorii locali vor fi, de asemenea, încurajate să integreze prioritățile din cadrul PRAI și PLAI în propriile activități de planificare, pentru a asigura o abordare “unitară” a planificării la nivel local.

Se intenționează ca planificarea să se bazeze pe o perspectivă pe termen mai lung. În general, după vârsta de 14 ani, tinerii rămân în sistemul de învățământ pentru cel puțin patru ani. Planificarea trebuie să aibă în vedere situația economică și socială care va exista în momentul când acești tineri obțin calificarea și nu situația din momentul intrării acestor tineri în sistemul ÎPT. Este unul dintre motivele pentru care, PRAI-urile și PLAI-urile sunt elaborate pentru intervalul de timp 2007-2013. Deși este dificil de făcut o perspectivă pe termen lung, deoarece prognozele sunt uneori greu de obținut, această perspectivă este esențială pentru o planificare eficientă a necesarului de abilități pentru viitor. De aceea, directorii de școli și persoanele implicate în planificare trebuie să se asigure că studiile și colectarea datelor includ prognoze pentru viitor precum și nevoile și situațiile actuale.

3. Poziția strategică a fiecărei școli

Având în vedere schimbările situației economice din România și trecerea de la o economie centralizată la o economie de piață, este important ca școlile să își analizeze cu atenție rolul și poziția strategică. Planificarea la nivel regional și local capătă din ce în ce mai multă amploare, în timp ce școlile dobândesc un grad tot mai mare de autonomie. Dacă vor exista aceleași tendințe ca în alte părți ale UE, așteptările clienților vor crește. Acest lucru poate genera o creștere a competiției între furnizorii de formare profesională (atât publici, cât și privați).

Este mai puțin probabil să fie alocate fonduri pentru calificările în urma cărora absolvenții de ÎPT nu își găsesc un loc de muncă. Excesul de calificări pentru sectoarele aflate în declin, în special pentru anumite domenii de fabricație, trebuie îndepărtat, astfel încât resursele să poată fi re-direcționate către domenii noi. Acest lucru va avea implicații atât în ceea ce privește personalul, cât și resursele fizice. Obținerea de rezultate bune nu va mai fi suficientă pentru ca o școală să continue să obțină fonduri pentru anumite calificări. Aceasta poate duce, de asemenea, la o revizuire a modului de administrare a școlilor sau la reducerea numărului de școli. Trebuie luate în considerare diferite modele de colaborare și management, cum ar fi de exemplu o abordare de tip federativ care a fost adoptată în unele țări din UE.

În acest context, școlile individuale nu pot fi privite în mod izolat. Fiecare dintre ele joacă un anumit rol în oferta de formare profesională din cadrul regiunii și din regiunile învecinate. **Fiecare școală deține un rol distinct în cadrul planului general pentru învățământul profesional și tehnic din regiune.** Fiecare școală trebuie să înțeleagă foarte clar modul în care rolul său strategic îl completează pe cel al altor școli din zonă și în ce fel acesta diferă de cel al altor școli.

Fiecare școală trebuie să contribuie pentru a asigura egalitatea șanselor indiferent de vârstă, sex, etnie, deficiențe sau situația socio-economică a elevilor sau de situarea geografică a acestora. Școlile vor lucra pe baze de colaborare pentru atingerea acestui obiectiv. Directorii școlilor, managerii, consiliile de administrație și personalul trebuie să analizeze:

- ce fel de școală este (sau dorește să fie)
- valorile care sunt importante în cadrul școlii
- piețele cărora școlile încearcă să li se adreseze și dacă aceste piețe au fost bine identificate, având în vedere activitățile altor furnizori
- dacă aceste piețe se vor schimba în viitor
- în ce fel rolul și scopurile școlii diferă de cele ale altor școli (atât publice, cât și private) din regiune
- dacă școala adoptă cu adevărat principiul orientării spre client sau dacă activitățile sale au în centru oferta
- modul în care poate colabora îndeaproape cu o serie de alți parteneri, inclusiv cu alte școli și tipul acestor parteneriate și rețele

3.1 Identificarea altor factori implicați

Un prim pas în analizarea poziției strategice este identificarea celorlalți factori interesați și implicați. Aceștia nu se limitează numai la celelalte școli, dar pot cuprinde, de asemenea, furnizori privați de formare profesională, autorități locale, alte agenții publice dintr-un anumit sector, agenți economici locali, părinți, elevi etc. Toți aceștia au o anumită influență asupra poziției și rolului strategic pe care școala le va adopta în cele din urmă. Cine sunt clienții școlii? Sunt ei numai agenți economici locali sau mai există și alții? În ce mod se poate asigura școala că ține cont de nevoile viitoare ale clienților și ale pieței?

Întocmirea unei diagrame a factorilor interesați poate fi un instrument util pentru stimularea discuțiilor despre cei care au un anumit interes în legătură cu școala și cu activitățile acesteia, precum și pentru:

- identificarea tuturor factorilor interesați care sunt cu adevărat importanți pentru școală
- evaluarea naturii relațiilor factorului interesat și a influenței acestora
- identificarea priorităților în procesul de stabilire a relațiilor cu factorii interesați
- evaluarea modificărilor dorite în privința relațiilor actuale cu factorii interesați
- dezvoltarea unor strategii în vederea obținerii rezultatelor dorite

Există numeroase exemple de diagrame ale factorilor interesați. Noi am propus un model în anexa 2.3 la prezentul material. Există variante de analiză a factorilor interesați pe Internet - căutare după “stakeholder mapping”.

3.2 Strategii de diferențiere

Deși școlile sunt organizații „non-profit”, au multe trăsături comune cu o afacere. Într-adevăr, în Marea Britanie, de exemplu, directorii de școli IPT consideră că administrează o afacere și adoptă multe practici folosite în domeniul afacerilor.

Școlile, la fel ca cei care conduc o afacere, pot încerca să se diferențieze de alte școli, pentru a-și asigura o poziție competitivă sau durabilă. Există o serie de modalități prin care o școală își poate diferenția oferta, și anume:

- **Imagine** – școlile deja se diferențiază din acest punct de vedere. Unele datorită spațiilor de care dispun, locului sau mijloacelor pe care le oferă, altele datorită renumelui de școală „bună”
- **Sprijin** – acesta este un aspect care poate fi îmbunătățit în multe dintre școli. În UE, se obișnuiește să se facă diferențe între școli în funcție de sprijinul pe care îl oferă elevilor – nu doar sprijin financiar, ci și sprijin și ajutor individual, pentru a răspunde nevoilor individuale de învățare.

- **Preț** – în școlile ÎPT, acest lucru s-ar putea referi la taxele pentru adulți sau, de exemplu, la costul manualelor etc. pentru tineri. De asemenea, poate însemna costul transportului și/sau al cazării.
- **Calitate** – deși este evident ce presupune acest lucru, școlile trebuie să stabilească în ce mod pot face dovada calității și să identifice care sunt caracteristicile care asigură calitatea formării pe care o oferă. Deși toate școlile trebuie să asigure un grad înalt de succes al elevilor, unele școli vor dori să se limiteze la oferirea unui „serviciu de bază”, pe când altele vor pune la dispoziție servicii mai sofisticate.
- **Proiectare** – modul în care sunt elaborate și predate cursurile de formare. Deși există probabil mai puțină flexibilitate în această activitate decât în orice altă afacere, există o anumită posibilitate de diferențiere, de exemplu prin oferirea unor cursuri în regim intensiv (full-time) și seral (part-time), a unor ore diferite de începere a orelor, a unei combinații între învățământul de tip tradițional, prin prezența la cursuri, și învățământ la distanță etc.

Multe școli din România adoptă deja una sau mai multe dintre aceste strategii, fie în mod conștient sau fără să își dea seama și își promovează imaginea folosindu-se de această ofertă pe care o au. De exemplu o școală își poate face reclamă ca fiind un centru regional de formare într-un anumit domeniu sau se poate concentra pe nivelul înalt de sprijin pe care îl asigură anumitor categorii de elevi sau pe rezultatele foarte bune pe care le obțin elevii. Cu toate acestea, este important ca modalitatea aleasă să fie analizată îndeaproape și să fie una intenționată și menită să asigure o poziție durabilă. De asemenea, este foarte dificil să se facă o diferențiere eficientă pe baza tuturor criteriilor de mai sus în același timp! Care este cea mai importantă strategie de diferențiere? Prin ce anume este școala diferită de alte școli care oferă același tip de calificări?

3.2 Strategii privind aria de cuprindere a activităților școlii

Școlile pot fi de asemenea diferențiate prin aria de cuprindere a activităților pe care le desfășoară sau a serviciilor pe care le oferă. Aceasta introduce ideea **segmentării** care este foarte importantă din punct de vedere al promovării pe piață. De exemplu, unele școli oferă cursuri de formare de ÎPT numai pentru tineri, pe când altele au de asemenea cursuri de formare pentru adulți. Unele școli se limitează la calificări dintr-un singur domeniu, pe când alte școli oferă calificări în mai multe domenii. Unele școli se concentrează pe calificări de nivelurile 1 și 2, pe când altele pe calificări de nivelul 3. Segmentarea se poate referi la toate activitățile școlii sau la o anumită calificare. De exemplu, în afară de diferențele menționate mai sus, unele școli au cursuri cu orar diferit pentru aceeași calificare pentru a răspunde nevoilor diferitelor grupuri de clienți. Strategiile referitoare la aria de cuprindere a activităților școlii pot fi:

- **Nesegmentare** – adică, o măsură se potrivește tuturor. În cadrul școlii, adulților și tinerilor cu orice fel de abilități li se oferă aceleași calificări, în același fel.

- **Segmentare** – adică, atenție acordată unor segmente clar diferențiate. Segmentarea de piață și cunoașterea segmentelor cărora școala li se adresează sunt lucruri importante care trebuie avute în vedere.
- **De nișă** – atenție acordată unui singur segment. Această strategie poate fi adecvată atunci când școala oferă calificări într-un domeniu foarte specializat sau dorește să ofere cursuri de formare în acel domeniu – poate un domeniu nou.
- **De particularizare** – adică modalități diferite pentru fiecare client. În această categorie se încadrează de exemplu cursurile de formare pentru companii.

3.3 Strategii de extindere

Multe școli doresc să se extindă pentru a-și menține viabilitatea financiară. În aceste condiții, există o serie de modalități strategice:

- **Strategii de pătrundere** – câștigarea unui număr mai mare de clienți de pe piața actuală (de exemplu, mai mulți tineri de 16 ani doresc să devină maeștri bucătari)
- **Strategii de dezvoltare a produsului** – elaborarea unor noi calificări sau noi modalități de organizare a predării calificărilor actuale, de exemplu învățământul la distanță
- **Strategii de dezvoltare a pieței** – prin intermediul cărora se lărgesc dimensiunea generală a pieței, de exemplu prin stabilirea ca grupuri țintă a grupurilor slab reprezentate
- **Strategii de diversificare** – prin care școlile își largesc aria de activități, de obicei prin activități într-un domeniu foarte apropiat de cel al școlii
- **Strategii de intrare și control** – acestea cuprind fuziuni, colaborări și parteneriate etc.

Este important să ne amintim faptul că din punct de vedere al educației, obiectivul este acela de a răspunde nevoilor unui număr cât mai mare de persoane care aleg învățământul profesional și tehnic inițial și formarea profesională continuă. Acest lucru înseamnă că strategiile de pătrundere pot să nu fie întotdeauna cele mai potrivite. Pentru a spori numărul persoanelor care beneficiază de învățământul profesional și tehnic, este posibil să fie nevoie ca piața pentru ÎPT să fie lărgită prin dezvoltare de piață. Altfel, tot ceea ce se va întâmpla va fi ca școlile să intre într-o competiție agresivă pentru atragerea aceluiași elevi. Acest lucru este cunoscut drept „*agitare*” - aceeași cohortă se mută dintr-o parte a sistemului în alta. În aceste condiții, școlile mai slabe sau mai puțin viabile din punct de vedere financiar vor dispărea. Deși acest lucru încă se poate întâmpla în unele cazuri, cei din domeniul educației aspiră în general mai degrabă să sporească gradul general de participare cu fondurile disponibile, decât să limiteze piața. Acest lucru este foarte important în special pentru asigurarea egalității de șanse. De aceea, școlile trebuie să se gândească în ce mod pot contribui (alături de alții) la dezvoltarea pieței. Dezvoltarea și diversificarea produsului pot avea ambele un rol, dacă țințesc piețe noi.

3.4 Repoziționarea, inclusiv retragerea

În anumite condiții, retragerea de pe o anumită piață poate aduce avantaje, de exemplu atunci când numărul elevilor se află în scădere sau cererea pentru o anumită meserie pe piață este din ce în ce mai mică, iar oferta este prea mare. În acest caz, în loc de a aștepta creșterea cererii sau a deveni nerentabil, o retragere strategică din acea activitate poate fi alegerea potrivită.

O școală își poate schimba poziția pe piață prin schimbarea calificărilor pe care le oferă, a serviciilor pe care le pune la dispoziție sau a grupurilor de clienți pe care le deservește.

3.5 Rețeaua de sprijin

Importanța ca poziția școlii să fie privită în raport cu poziția altor școli a fost deja subliniată. În aceeași măsură, școala trebuie să se considere parte a unei rețele care oferă servicii de formare profesională în regiune. În cadrul unor sesiuni de formare în cadrul proiectelor menționate (Phare 2001-2003) au existat module privind „Lucrul cu întreprinderile” în care s-au realizat activități de dezvoltare a unor rețele de parteneriat în jurul școlii. Si prezentul proiect are incluse astfel de activități. Aceste rețele sunt de asemenea importante la nivelul județului și al regiunii. Deși rețelele menționate anterior, au făcut referire în principal la agenții economici, rețelele de parteneriat pot cuprinde toate tipurile de factori interesați menționați mai sus. De asemenea, pot avea legătură cu o serie largă de activități, nu doar cu asigurarea practicii la locul de muncă.

O arie de activități în care colaborarea poate aduce multe beneficii este aceea a resurselor. Resursele sunt limitate, dar cu toate acestea există o cerere tot mai mare ca școlile să ofere acele calificări care sunt căutate pe piața muncii. În unele cazuri, acest tip de pregătire profesională implică cheltuieli mari, pe când alte tipuri de pregătire profesională, cum ar fi cea în domeniul producției alimentare implică, de asemenea și costuri de regie ridicate. Școlile au nevoie din ce în ce mai mult de calculatoare și programe de calculator care își pierd imediat actualitatea. În unele zone geografice, elevii au cu greu acces la calificări adecvate, care să le permită să urmeze traseul profesional dorit și să le asigure șanse mari de găsire a unui loc de muncă în viitor. Resursele trebuie folosite într-un mod cât mai eficient. Nu există prea mult loc pentru suprapuneri, ineficiență și/sau risipă în folosirea acestor resurse. Acest lucru înseamnă că școlile și alte organizații trebuie să analizeze modalități de colaborare pentru a folosi cât mai eficient posibil resursele și pentru a le împărtăși.

Planul de acțiune al școlii va trebui să ia în considerare **rețeaua de parteneriate** care trebuie stabilită pentru sprijinirea activităților sale și pentru folosirea cât mai eficientă a resurselor din regiune. Precizări suplimentare referitoare la rețelele școlare se găsesc în secțiune 6.

3.6 Prezentarea scopului

Așadar, înainte de a intra în detaliile procesului de planificare este important ca personalul școlii și ceilalți factori interesați să analizeze poziția strategică a școlii.

Acest lucru va ajuta la clarificarea misiunii. Vi s-a cerut să începeți scrierea planului cu „Prezentarea scopului”, dar aceasta poate fi privită ca o declarație a misiunii. Nu uitați că aceasta trebuie să fie SCURTĂ și LA OBIECT. Trebuie să explice scopul școlii și aria sa de activități. De asemenea, poate reprezenta un punct de referință în comparație cu care se poate stabili dacă planurile viitoare sunt semnificative și potrivite și dacă acestea ajută școala să nu „se îndepărteze de la misiunea stabilită”. Această îndepărtare are loc atunci când organizația se implică în diferite activități care nu contribuie în mod direct la atingerea scopului (lor) principal(e). Un exemplu de prezentare a scopului pentru o școală ÎPT este oferit în Partea 1 – paragraful 8.1.1.

4. Modalitatea de planificare și elaborare a PAS

Multe organizații își concentrează într-o măsură foarte mare atenția pe **conținutul** planurilor lor. Evident, acest lucru este important, dar o aceeași importanță o are și **modul** în care planul respectiv este elaborat.

Planificarea trebuie să fie o activitate continuă, ciclică, fără început și sfârșit. Cu toate acestea, majoritatea organizațiilor întocmesc un plan actualizat la aceeași dată în fiecare an, pentru a-și putea stabili direcțiile planificării și pentru a putea să stabilească un program anual privind dezvoltarea. **Planurile de succes sunt acele planuri care transpun cele scrise pe hârtie în acțiuni care produc o diferență.** Deseori planurile pot fi doar exerciții pe hârtie, rămânând neutilizate pe un raft. Acest lucru se întâmplă frecvent, deoarece nu există un sentiment de proprietate din partea tuturor membrilor personalului și a factorilor interesați pentru că aceștia nu au fost implicați în elaborarea planului. În aceste condiții, planul poate fi dificil de pus în aplicare.

Pentru a exista un sentiment de proprietate față de acest plan, este importantă implicarea unei varietăți cât mai mari de factori interesați în elaborarea planului. Printre aceștia trebuie să se numere cadre didactice, personal administrativ și de sprijin. De asemenea, trebuie să aibă loc consultări și discuții care să ofere informații în vederea întocmirii planului, cu părinți, tineri, agențiile pentru ocuparea forței de muncă, angajatori și asociații ale angajatorilor, consilii locale și județene și alți factori interesați. Planul nu trebuie să fie un document elaborat exclusiv de director sau membrii conducerii superioare. În mod similar, cu cât activitățile de zi cu zi includ mai multe procese de analiză și evaluare, cu atât mai ușor personalul va putea fi implicat în procesul de planificare a acțiunilor la nivelul școlii.

Pasul 1 îl reprezintă identificarea factorilor interesați (vezi 3.1 de mai sus) care pot avea un anumit impact asupra dezvoltării școlii și/sau care pot fi beneficiarii serviciilor sau produselor școlii. Aceasta vă va ajuta să planificați în mod eficient consultarea, discuțiile și implicarea eficientă în elaborarea PAS. Nu uitați că celelalte școli (inclusiv școlile ÎPT) din cadrul regiunii dumneavoastră vor reprezenta factori interesați. Lucrând împreună cu aceste școli și planificând oferte și servicii educaționale complementare, veți putea realiza mai mult decât dacă veți concura pentru a oferi lucruri identice.

Pasul 2 – După identificarea factorilor interesați, stabiliți modalitatea de lucru pentru planificare și întocmiți un plan de proiect pentru elaborarea PAS. Astfel, vă va fi mai ușor să conduceți procesul de elaborare a planului și veți avea posibilitatea de a urmări progresul realizat. În Anexa 2, veți găsi un model opțional. Modalitatea de lucru trebuie să includă: -

- discuții cu membrii personalului referitoare la: ce își dorește școala să devină în viitor (ex. până în 2010), cum își percepe școala rolul său în cadrul comunităților locale, județene și regionale, modul în care contribuția școlii trebuie /ar putea fi integrată cu cea a altor școli, modul în care aria sa de activități ar putea să se schimbe în viitor, de exemplu prin oferirea mai

multor servicii educaționale pentru adulți. Membrii personalului din cadrul organizației trebuie să împărtășească un scop comun.

- analiza mediului extern – identificarea seturilor de date care trebuie colectate (trebuie stabilite de comun acord seturi clare de date)
- aplicarea unui model de auto-evaluare – în ce mod se va realiza, care vor fi termenele de realizare, care va fi aria sa de cuprindere?
- stabilirea surselor de date /informații care se vor utiliza, stabilirea responsabilității pentru colectarea datelor și a termenelor pentru această activitate
- planificarea analizării datelor – cine va face acest lucru și care este termenul limită?
- stabilirea de comun acord a unei modalități și a responsabilității pentru formularea concluziilor care rezultă din analiza mediului intern și extern – în ce mod vor fi verificate aceste concluzii cu factorii interesați?
- mecanismele pentru formularea și convenirea obiectivelor și ȋntelilor
- modalitatea de analizare a problemelor care au dus la formularea obiectivelor astfel încât să poată fi stabilite acȋuni pentru depășirea acestor probleme.
- introducerea elementelor de planificare operaȋională prin implicarea unui număr mare de membri ai personalului, de exemplu prin întâlniri ale echipelor de lucru
- modul în care alte activități, de exemplu activităȋile de elaborare a planurilor privind parteneriatele locale sau desfășurarea auto-evaluării, vor fi integrate într-un singur plan de acȋiune.
- scrierea planului – de către cine. Formatul în care va fi distribuit – prin Internet, pe hârtie?

Pasul 3 – programarea unui anumit timp pentru a face posibilă îndeplinirea sarcinilor de elaborare a planului. În unele școli din cadrul UE, anumite zile dedicate dezvoltării profesionale a personalului sunt alocate desfășurării de activități de planificare. Timp de o zi sau mai multe zile membrii personalului lucrează pe baza unui program structurat, ceea ce le dă posibilitatea de a cerceta unele aspecte legate de dezvoltare și de a planifica acȋuni pentru rezolvarea problemelor. Deseori, activitatea de planificare face parte din întâlnirile obișnuite ale echipelor de lucru din cadrul școlii. Uneori aceste întâlniri au loc între cadrele didactice ale unei catedre, de exemplu membrii catedrei de silvicultură analizează modalități de îmbunătățire a rezultatelor elevilor, iar alteori poate avea loc o întâlnire între reprezentanȋii diferitelor catedre, de exemplu atunci când se discută o temă precum învățarea centrată pe elev. O singură persoană sau un grup restrâns de persoane trebuie să deȋină responsabilitatea pentru colectarea tuturor contribuȋiilor și întocmirea planului pe baza contribuȋiei colective a factorilor interesaȋi.

Aȋ putea programa anumite întâlniri cu membrii personalului pentru activități de planificare, în vederea sprijinirii elaborării planului de acȋiune al școlii, folosind una dintre modalităȋile de organizare a întâlnirii enumerate mai sus.

5 Aria de cuprindere și conținutul planului de acțiune al școlii

“Dezvoltarea școlii reprezintă un proces de planificare la nivelul școlii menit să îndrume și să orienteze școala către îndeplinirea misiunii sale”¹. “Deși un plan este elaborat atât în contextul regional, cât și local al planului strategic privind învățământul, acesta reflectă caracterul unic al mediului școlii respective”². Cu alte cuvinte, planul școlii se bazează atât pe perspectiva regională, cât și pe cea locală, dar precizează atât modul în care școala individuală va contribui la atingerea obiectivelor regionale și locale, cât și modul în care aceasta va răspunde nevoilor prezente și viitoare ale comunității din imediata apropiere (vezi Secțiunea 3 de mai sus).

Dacă este bine întocmit, planul trebuie să conțină opiniile colective ale factorilor interesați, opinii referitoare la punctele tari ale școlii, la problemele cu care se confruntă școala și la mijloacele de abordare a acestor probleme și de îmbunătățire a calității serviciilor oferite de școală. În contextul sistemului ÎPT din România, accentul va fi pus pe faptul că planul precizează calificările și abilitățile de care tinerii au nevoie pentru a-și găsi un loc de muncă în viitor. Acestea vor fi atât abilități generale, cât și profesionale. La fel de importante vor fi, de asemenea aspectele referitoare la consiliere și orientare, educația privind cariera, dezvoltarea infrastructurii și a resurselor umane, precum și diferitele modalități de predare și învățare.

Planul de acțiune /dezvoltare al școlii trebuie să acopere toate activitățile școlii: -

- Programele pentru tinerii din cadrul învățământului profesional și tehnic de zi pentru toate nivelurile
- Modalitățile de furnizare a informațiilor despre școală, calificări disponibile și activități de orientare privind calificările potrivite
- Educația privind cariera în colaborare cu alți parteneri
- Cursuri de formare pentru adulți – fie cursuri de zi, fie serale
- Serviciile oferite agenților economici, de exemplu cursuri scurte particularizate
- Activitățile comerciale, generatoare de venit, cum ar fi de exemplu producerea de alimente și vânzările
- Alte servicii furnizate comunității (dacă este cazul)

Cu toate acestea, cea mai mare atenție în acest moment trebuie acordată formării profesionale inițiale. **Este important ca acest plan să integreze toate celelalte planuri de acțiune în care școala este implicată, cum ar fi de exemplu Planul**

¹ Biroul pentru Standarde în Învățământ (OFSTED), Anglia

² Guvernul din Newfoundland și Labrador

de Parteneriat, planul privind implicarea în rețelele de orientare în carieră, învățarea centrată pe elev, planul de acțiune privind auto-evaluarea etc.

Modelul propus pentru elaborarea Planului de Acțiune /Dezvoltare al Școlii are patru părți: -

Plan de Acțiune al Grupului Școlar xxxxx

Partea 1 - Contextul

Formularea scopului /misiunii
Profilul prezent al școlii (scurtă introducere despre școală)
Analiza rezultatelor anului trecut
Contextul național
Priorități și obiective la nivel regional și local

Partea a 2-a – Analiza nevoilor

Analiza mediului extern
Analiza mediului intern
Analiza SWOT– rezumat și matrice
Rezumatul aspectelor principale care necesită dezvoltare (prioritățile și obiectivele generale)

Partea a 3-a –Planul operațional

Obiectivele (specifice) și țintele școlii
Acțiuni pentru școală (incluzând responsabilitățile, termenele și resursele)
Planul de școlarizare pentru anul 2004-2005
Planul de parteneriat al școlii pentru procesul de colaborare cu întreprinderi și alți factori interesați – rezumat
Planul de dezvoltare profesională a personalului
Finanțarea planului

Partea a 4-a – Consultare, monitorizare și evaluare

Rezumat privind modul de organizare a procesului de consultare în vederea elaborării planului
Organizarea activităților de monitorizare, evaluare și actualizare a planului

“Un Plan al Școlii bun se bazează pe o examinare amănunțită a nevoilor întregii școli și ale comunității sale”³. Planurile de acțiune ale școlilor sunt eficiente dacă:

- Au la bază o analiză temeinică a mediului intern și extern
- Au legături puternice cu PRAI și PLAI
- Sunt elaborate pornind de la cerere (nu de la ofertă)

³ Calderdale Council, England

- Sunt ambițioase, dar realiste
- Specifică în mod clar ceea ce trebuie făcut
- Sunt elaborate prin colaborare și în parteneriat cu factori interesați interni și externi
- Stabilesc un program de activități adaptat școlii respective
- Acoperă toate activitățile școlii dar urmăresc dezvoltarea prin stabilirea doar a unui număr limitat de priorități cheie
- Cuprind ținte măsurabile și încadrate în timp
- Au acțiuni clare, lipsite de ambiguitate
- Precizează modalități pentru monitorizare, evaluare și actualizare

Anexa 3 cuprinde un format opțional pentru Planurile de Acțiune ale Școlii. Formatul pentru planul operațional (partea a 3- a) este obligatoriu .

6 Lucrul în parteneriat

Ideea fundamentală care stă la baza dezvoltării și furnizării ÎPT este aceea a parteneriatului.

S-a estimat că un procent de 40-50% din ceea ce învață tinerii se asimilează în școală, iar restul de 50-60% din achiziții se obțin în familie sau în comunitate. De aceea, este foarte important ca școlile să lucreze în parteneriat cu comunitatea și cu factorii interesați pentru a planifica și furniza și sprijini programe de ÎPT.

Programele de ÎPT se caracterizează prin accentul pus pe soluționarea discrepanțelor între școală și locul de muncă.

Acestea se concentrează pe colaborarea între sistemul de învățământ și mediul de afaceri și pe stabilirea unor parteneriate între sistemul de învățământ și societate. Principalul lor scop este acela de a furniza programe de învățare în școală, programe de învățare la locul de muncă și activități prin care să relaționeze cele două tipuri de învățare; în acest mod, asigură implicarea comunității în procesul de educare și dezvoltare a tinerilor. Rețeaua de sprijin Comitetelor Locale de Dezvoltare a Parteneriatelor Sociale promovată în programele de ÎPT este în strânsă legătură cu școala și include părinți, angajatori, agenții publice și private.

Într-un mediu în care resursele sunt limitate și în care nici profitul și nici competiția nu reprezintă factorii motivați principali, se pot obține realizări mai mari prin colaborare și parteneriat, decât prin eforturile proprii ale fiecărei școli în parte – așa cum s-a arătat în cursul de formare privind planul de acțiune al școlii.

Planurile de Acțiune ale Școlii trebuie să cuprindă planuri privind **crearea de rețele pentru împărtășirea resurselor etc.**

Sugestii privind implicarea comunității în învățământul profesional

Colaborarea eficientă în cadrul parteneriatului se bazează pe o serie de elemente care îi pot ajuta pe factorii interesați să aducă schimbări în modul în care furnizează serviciile. Cele mai importante sunt următoarele:

- **Implicarea partenerilor potriviți.** Parteneriatele funcționează la potențialul lor maxim atunci când acestea sunt alcătuite dintr-o combinație adecvată de reprezentanți ai multor organizații. Astfel, diferitele servicii sunt furnizate tinerilor de către persoanele cu cele mai adecvate competențe și experiență. În special, prin implicarea unor agenți economici diferiți ca mărime și tip, tinerii pot beneficia în cadrul parteneriatului de o serie vastă de activități practice, de orientare profesională eficientă și de experiență în muncă.
- **Asigurarea angajamentului.** Parteneriatul trebuie să se bucure de avizul și sprijinul liderilor de nivel înalt ai organizațiilor colaboratoare care să fie dispuși să aloce timp, bani și resurse umane pentru activitățile de parteneriat. Asumarea unui astfel de angajament poate fi încurajată prin dezvoltarea unui sentiment de proprietate în rândul diferitelor organizații.
- **Dezvoltarea unei viziunii comune.** Este necesară dezvoltarea unei viziuni comune asupra unor rezultate așteptate care să fie realiste și care să țină cont de obiectivele individuale ale fiecărui partener, astfel încât să existe o înțelegere reală între parteneri.
- **Elaborarea unui plan oficial.** Pentru succesul eforturilor de colaborare este esențială elaborarea unui plan oficial care să cuprindă scopurile și obiectivele comune pe termen lung și scurt, precum și măsurile pentru atingerea acestora.
- **Accentul pus pe performanță.** Școlile implicate în parteneriat pot obține beneficii prin adoptarea perspectivei sectorului privat care pune accentul pe performanță și răspundere.
- **Urmărirea obiectivului comun.** Trebuie încurajată dezvoltarea unui mediu în care accentul se pune pe nevoile elevilor și pe obținerea rezultatelor așteptate.
- **Menținerea parteneriatului.** Parteneriatele trebuie cultivate și menținute. Sunt necesare timp și eforturi pentru a ne pregăti pentru schimbările inevitabile care vor apărea în timpul funcționării unui parteneriat.

Deși există multe modalități de a implica agenții economici, organizațiile comunitare, părinții și alți parteneri în îmbunătățirea proceselor de predare și învățare și în sprijinirea tinerilor în procesul de pregătire pentru o carieră viitoare și pentru ocuparea unui loc de muncă, eforturile mai organizate și care sunt caracterizate de elementele descrise mai sus au șanse mai mari de a asigura colaborarea eficientă între toți factorii interesați.

Există o serie de aspecte legate de activitățile școlilor care pot implica lucrul în parteneriat și în cadrul unei rețele. Printre acestea se numără următoarele:

- Înțelegerea mediului extern și intern în care școala își desfășoară activitatea, astfel încât planificarea să fie mai eficientă și mai orientată către cerere
- Planificarea furnizării în comun a anumitor servicii, cum ar fi de exemplu serviciile de informare, orientare și consiliere, servicii de promovare a IPT pentru elevii din gimnaziu
- Asigurarea unor oportunități pentru experiența de muncă (abilitate cheie)
- Asigurarea practicii profesionale la locul de muncă
- Îndrumarea și sprijinirea elevilor în timpul studiilor

- Fonduri pentru și achiziționarea de echipamente, mobilier și materiale pentru a sprijini procesul de învățare
- Asigurarea unor resurse adecvate pentru cheltuielile pe care le implică desfășurarea activităților de zi cu zi ale școlii
- Elaborarea și scrierea unor materiale didactice noi
- Împărtășirea exemplelor de bună practică în cadrul școlii și cu alte școli și organizații pentru a îmbunătăți calitatea generală a ÎPT și a modului de administrare a acestuia
- Împărtășirea resurselor între școlile aflate în vecinătate
- Sprijin reciproc pentru managerii și personalul din școlile ÎPT
- Organizarea unor activități / sesiuni comune de dezvoltare profesională a personalului
- Proiectarea unor instrumente și colectarea informațiilor de piață și a feedback-ului din partea utilizatorilor

În cadrul planului operațional din PAS, se solicită ca pentru fiecare acțiune să fie identificați partenerii implicați. Nu uitați, colaborarea și lucrul în cadrul unei rețele poate și trebuie să aibă loc atât în cadrul școlii, cât și în afara acesteia. În special, gândiți-vă în ce mod poate ajuta toate școlile, nu doar școala dumneavoastră, să se îmbunătățească.

Cu cine ar trebui să colaboreze școlile?

Agenți economici și asociațiile acestora

Prin intermediul învățământului profesional, agenții economici trebuie să își asume un rol activ în cadrul comunității educaționale. Având în vedere că agenții economici recunosc nevoia permanentă de angajați bine pregătiți din punct de vedere al cunoștințelor tehnice și teoretice și din punct de vedere social, aceștia sunt deseori interesați să colaboreze cu școlile în vederea furnizării unor programe de educație și instruire actualizate pentru tinerii care vor fi viitori lor angajați. Învățământul profesional trebuie să exploateze nevoia angajatorilor de a avea lucra cu persoane calificate prin implicarea acestora în identificarea competențelor necesare în sectorul economic pe care îl reprezintă – stabilind astfel repere pentru educație și dobândirea de competențe. Majoritatea parteneriatelor între școli și agenți economici au drept scop principal desfășurarea practicii de către elevi în vederea dezvoltării competențelor profesionale specifice. Este important ca angajatorii să fie de asemenea implicați în a-i ajuta pe elevi să își dezvolte acele abilități cheie generale care le vor spori șansele de angajare. Până în prezent, se poate ca angajatorii să fi fost implicați mai mult în organizarea practicii elevilor decât în evaluarea acestora. Cu toate acestea, odată cu elaborarea standardelor de pregătire bazate pe competențe și a sistemelor de evaluare, implicarea angajatorilor în evaluarea elevilor la locul de muncă va deveni un aspect important. De asemenea, agenții economici pot avea o contribuție importantă la serviciile de orientare profesională și consiliere în carieră, deoarece pot pune la dispoziție exemple actuale și concrete privind situația sectorului de activitate pe care îl reprezintă și competențele solicitate pentru a lucra în acel sector.

Agenții de Dezvoltare Regională și Locală

Planificarea regională este o caracteristică principală a sistemelor europene. Consolidarea acestui proces și în România va permite stabilirea unor priorități de dezvoltare pentru zone specifice ale țării și specificarea unor direcții în ceea ce privește locurile de muncă pe care Agențiile de Dezvoltare Regională încearcă să le atragă în regiunile lor prin intermediul strategiilor de dezvoltare economică și socială. Este esențial ca școlile ÎPT să țină cont de aceste direcții și să își identifice rolul pe care îl au în atingerea obiectivelor și țăntelor stabilite prin PRAI. Acest lucru va presupune colaborarea cu alte școli, cu alte agenții din sectorul public și privat și cu agenții economici pentru a asigura corelarea și coerența tuturor contribuțiilor.

Dezvoltarea ÎPT la nivel local prin intermediul Comitetelor Locale de Dezvoltare și a Planurilor Locale de Acțiune pentru Învățământ va juca un rol din ce în ce mai important în transpunerea priorităților regionale în ținte și acțiuni la nivel local care să reflecte programul specific de dezvoltare locală. Planurile de școlarizare trebuie corelate cu previziunile din PRAI și PLAI astfel încât oferta de calificări și formare să răspundă mai îndeaproape nevoilor viitoare ale pieței muncii. Acest lucru este destul de dificil, dar în următorii ani prognozele privind nevoile viitoare de competențe se vor îmbunătăți ca rezultat al unor cercetări mai bune, ceea ce va ajuta școlile și CLD să își elaboreze oferta într-un mod mai eficient.

Agențiile privind Ocuparea Forței de Muncă (Agențiile de Ocupare a Forței de Muncă)

Agențiile privind Ocupare a Forței de Muncă reprezintă potențiali parteneri foarte importanți pentru școlile ÎPT. Se găsesc în fiecare județ și dețin informații valoroase privind atât cererea cât și oferta de pe piața muncii. De aceea, ele pot informa școlile ÎPT în legătură cu deficitul sau oferta prea mare de calificări de pe piața muncii, pe termen scurt și mediu. Prin activitățile lor, agențiile oferă sprijin șomerilor și celor aflați în căutarea unui loc de muncă, mai ales acelor care provin din grupuri dezavantajate. Agențiile de Ocupare a Forței de Muncă sunt o resursă pentru comunitate, deoarece oferă acces la informații și la servicii de consiliere în carieră, furnizează analize ale nevoilor pieței muncii și fac publice locurile de muncă vacante.

Reprezentanții Agențiilor de Ocupare a Forței de Muncă sunt membrii importanți ai Comitetelor de Dezvoltare Locală. În calitate de finanțatori și organizatori ai programelor de formare pentru adulți, Agențiile pot sprijini școlile ÎPT în ceea ce privește oferta de cursuri de formare pentru adulți. Există o serie variată de scheme de finanțare a cursurilor de formare pentru adulții șomeri. De asemenea, Agențiile pot oferi îndrumări în ceea ce privește curriculum-ul și pot sprijini stabilirea unor programe de practică la locul de muncă.

Camerele de comerț și industrie

Camera de Comerț, reprezintă de asemenea resurse valoroase pentru dezvoltarea profesională a elevilor deoarece asigură legătura cu lideri ai comunității și oferă experiențe de învățare în cadrul comunității. Anumiți agenți economici se pot oferi voluntari să desfășoare activități de îndrumare a elevilor, să organizeze vizite în

întreprinderile lor, să participe la lecții pentru a vorbi despre subiecte legate de afaceri și comerț și la sesiuni de informare pentru părinți și să ofere sprijin cadrelor didactice.

În plus, foarte mulți agenți economici dispun de spații și mijloace de desfășurare a cursurilor de formare, care alături de cele ale școlilor, pot permite organizarea unor programe mai extinse de formare a adulților. Unele școli au stabilit deja acorduri în acest sens.

Casele Corpului Didactic

În calitate de furnizori de formare continuă pentru cadre didactice pe plan local, Casele Corpului Didactic au un rol important în identificarea, în colaborare cu școlile, a nevoilor de formare și dezvoltare profesională a cadrelor didactice și a personalului de sprijin și în organizarea cursurilor de formare. Este esențial să existe o legătură strânsă între școli și Casele Corpului Didactic, astfel încât cursurile de formare organizate să sprijine reformele din învățământul profesional stabilite prin programele PHARE și să reflecte bunele practici din ÎPT. Planurile de Acțiune ale Școlii trebuie să identifice modalitățile de colaborare.

Organizații neguvernamentale

Organizațiile ne-guvernamentale reprezintă parteneri potențiali foarte utili în dezvoltarea ÎPT, asigurând că informațiile și îndrumările, orientarea profesională și calificările reflectă nevoile elevilor și ale altor factorilor interesați. ONG-urile pot asigura legătura cu comunitățile, cu grupurile dezavantajate și cu agenții economici.

Ele pot îndeplini mai multe roluri printre care: rolul de agenție principală care solicită fonduri pentru implementarea unor proiecte, administrarea unor proiecte, asigurarea legăturii cu membrii lor, furnizarea de informații actuale privind piața muncii și a unor informații și îndrumări privind nevoile grupurilor dezavantajate, cum ar fi persoanele cu venituri mici, populația roma, locuitorii din mediul rural, persoanele cu nevoi educaționale speciale.

Consiliile orășenești, locale și județene

Având în vedere rolurile pe care le au în planificarea și finanțarea școlilor ÎPT, Consiliile reprezintă parteneri importanți și trebuie să fie incluse în acordurile de parteneriat pe care le încheie fiecare școală ÎPT. De asemenea, trebuie avut în vedere rolul lor de angajatori locali importanți, reprezentând un potențial partener pentru desfășurarea instruirii practice în atelier și la locul de muncă.

Inspectoratele școlare

Inspectoratele școlare sunt în mod evident parteneri cheie în procesul de planificare și asigurare a calității. Ele au rol esențial în implementarea acțiunilor din PRAI și PLAI, asigurând complementaritatea contribuțiilor fiecărei școli ÎPT și utilizarea optimă a unor fonduri publice limitate.

Alte școli

Programele PHARE au scos în evidență beneficiile pe care le aduce colaborarea cu alte școli în vederea îmbunătățirii procesului de planificare și a ofertei ÎPT. Rețelele de colaborare între școli oferă oportunități pentru împărtășirea exemplelor de bună practică și pentru inițierea unor dialoguri referitoare la reforma ÎPT, la modalitățile de reducere a costurilor pe care trebuie să le suporte fiecare școală pentru derularea cursurilor și la posibilitatea de a îmbunătăți experiența generală de învățare a elevilor și calitatea predării și a învățării.

Stabilirea rețelelor de colaborare

Rețelele de colaborare pot fi stabilite pe termen lung sau pe termen scurt. De exemplu, foarte multe școli au probabil experiență în a colabora cu alte școli pentru derularea unuia sau a mai multor proiecte, cazuri în care se stabilește o colaborare pentru durata de viață a proiectului. În alte cazuri, poate exista o relație pe termen mai lung între mai multe școli. De asemenea, rețelele de colaborare pot fi stabilite în mod oficial prin intermediul unor reglementări legale care se aplică Organizațiilor ne-guvernamentale sau în mod informal. Cu toate acestea, în cazul în care există grupuri de lucru în cadrul rețelei este utilă stabilirea unor reguli oficiale privind prezidarea activităților, organizarea întâlnirilor, întocmirea rapoartelor întâlnirilor sau consemnarea obiectivelor convenite, pentru a încuraja comunicarea clară și pentru a putea monitoriza progresul realizat în comparație cu acțiunile planificate. În mod similar, dacă se convine asupra utilizării în comun a unor resurse materiale sau umane, este recomandată întocmirea unui acord scris sau consemnarea în scris a unor astfel de convenții, pentru a evita confuziile care ar putea apărea mai târziu. Totuși, uneori colaborarea între școli nu merge atât de departe și se bazează mai mult pe discuții și sprijin reciproc în cadrul unor activități informale.

6.1 Rețele de colaborare cu alte școli

Există două tipuri de rețele de colaborare între școli: -

- rețele care cuprind reprezentanți de la nivel local (din cadrul unei singure comunități sau al unui grup de comunități)
- rețele care cuprind reprezentanți ai unei zone geografice mai extinse (un județ, o regiune, toată țara și/sau la nivel internațional)

De obicei școlile pot obține beneficii în urma ambelor tipuri de colaborare, deși scopurile implicării în cele două tipuri de rețele pot fi diferite. În general, o singură rețea de colaborare la nivel local, cu sub-grupuri, este mult mai eficientă decât mai multe rețele locale separate, deoarece poate asigura o comunicare mai bună și o coordonare mai eficace a acțiunilor. La nivelul comunității, elaborarea unui plan de parteneriat al școlii care să implice școlile locale și alți factori interesați reprezintă un model util de dezvoltare comunitară. Numărul de rețele de colaborare în care este implicată o școală va fi determinat de tipurile de activități în care este implicată.

Care este scopul unei rețele de colaborare între școli?

Rețelele de colaborare între școli pot urmări o serie de scopuri diferite. În stabilirea unei rețele de colaborare între școli, trebuie avute în vedere următoarele întrebări:

1. Care este scopul (scopurile) stabilirii respectivei rețele de colaborare – ce activități vor fi acoperite? Răspunsul la această întrebare va ajuta în a hotărî dacă rețeaua va fi una locală sau regională
2. Școala a stabilit deja legături cu alte școli pentru desfășurarea unor alte activități – pot fi extinse aceste legături pentru a răspunde și altor scopuri?
3. Există posibilitatea includerii unei școli europene în cadrul rețelei de colaborare (ceea ce ar putea crea oportunități de obținere a unor finanțări UE). În mod similar, includerea unor școli din alte regiuni ale României poate ajuta la atragerea unor finanțări de proiecte acordate de statul român.
4. Ce autoritate au membrii rețelei în a face propuneri și în a conveni anumite acțiuni?
5. Cine va prezida grupul? Cum va fi ales/numit acest președinte?
6. Câți membrii ar trebui să existe – dacă grupurile devin foarte mari atunci își pot pierde eficiența astfel încât ar putea fi necesară constituirea unor sub-grupuri pentru desfășurarea anumitor activități, care să raporteze apoi grupului mai mare?
7. Care va fi frecvența întâlnirilor periodice și unde vor avea loc? (deseori organizarea prin rotație a întâlnirilor în diferite locuri poate crea oportunități de împărtășire a bunei practici și de conștientizare, deoarece membrii rețelei au astfel ocazia de a vizita toate școlile care colaborează)

Cine trebuie inclus?

Școlile ÎPT ar putea dezvolta rețele de colaborare cu:

- Alte școli ÎPT din zona geografică învecinată, în special din zona urbană
- Școli ÎPT dintr-o zonă urbană și din zona rurală învecinată, astfel încât să se creeze un grup școlar (mai multe PRAI-uri includ un astfel de model)
- Alte licee
- Școli cu același profil sau profil similar în ceea ce privește domeniul /specializarea, la nivel local și regional
- Școli din cadrul proiectului PHARE și cu cele care, în prezent, nu fac parte din acesta

În mod ideal, rețeaua ar trebui să conțină reprezentanți din cadrul diferitelor departamente ale școlii, adică ar trebui, de exemplu să includă personal administrativ, bibliotecari și profesori, ca și directori și, poate, membri ai consiliilor administrative ale școlii. Reprezentanții ar trebui aleși atât pe baza implicării lor în atingerea obiectivelor parteneriatului sau rețelei și a abilităților de a lucra cu alții, cât și pentru competențele lor profesionale.

Strategii

Împărtășirea de informații și analize privind abilitățile necesare și dezvoltarea economică dintr-o anumită zonă geografică sau un anumit sector și planificarea în parteneriat pentru asigurarea unei oferte profesionale complementare între școlile învecinate

Directorii / directorii adjuncți ai școlilor ar putea contacta toate celelalte școli ÎPT din zona lor geografică în vederea stabilirii de reuniuni periodice pentru planificarea oficială a programelor educaționale și de formare din localitate. Inițial, s-ar putea analiza oferta existentă pentru a se vedea unde există sinergii, suprapuneri, o ofertă limitată sau o ofertă prea mare și pentru a cădea de acord asupra modului în care școlile se pot administra și dezvolta împreună în mod eficient. În cazul unei astfel de rețele, zona geografică nu trebuie să se limiteze la județul în care școala este situată, ci poate acoperi o rază care să cuprindă și alte orașe și zone rurale învecinate. Acest lucru este important în special pentru școlile aflate la granița de județ.

Apoi, rețeaua se poate dezvolta într-un sistem formalizat de acorduri între școli în vederea dezvoltării viitoare, de exemplu, o școală care dorește să inițieze o nouă calificare va trebui să primească acordul celorlalte școli. De asemenea, colaborarea ar putea constitui o bază pentru dezvoltarea de către fiecare școală a unei piețe nișă pentru adulți și pentru a oferi instruire generală pentru adulți în domenii cu mare cerere, precum informatică și limbi străine.

Abordarea de mai sus poate fi aplicată și pentru rețele de școli din același domeniu. Acestea ar putea acoperi o zonă geografică mai întinsă, de exemplu, toate școlile care oferă calificări în domeniul mecanicii sau serviciilor dintr-o regiune, nu doar dintr-un județ. După cum am mai spus, aceste rețele de colaborare ar putea include membri din regiuni învecinate, dacă aceștia se află aproape de școală, sau chiar din țări învecinate, dacă școala se află aproape de granițele României. Evident, într-un astfel de caz, rețeaua poate avea în vedere mai mult planificarea decât împărțirea resurselor, dar există aici avantajul semnificativ de a prelua exemple de bună practică din altă țară.

Perfecționarea personalului și împărtășirea informațiilor și a exemplelor de bună practică între personalul școlilor

Astfel de acțiuni pot avea loc atât la nivelul personalului din aceeași școală cât și între cadrele didactice ale unor școli diferite. Este foarte important să fie implicați toți membrii personalului, nu doar cadrele didactice. O dată ce s-a stabilit o rețea de colaborare, există posibilitatea organizării unor cursuri comune de perfecționare a personalului pentru mai multe sau toate școlile ÎPT din aceeași zonă. Aceste cursuri s-ar putea concentra asupra unor teme majore precum învățarea centrată pe elev, utilizarea calculatorului în procesul de predare a disciplinelor etc. De asemenea, se pot concentra pe împărtășirea exemplelor de bună practică sau pe noi abordări și dezvoltarea de noi competențe. Cursurile pot avea forma unor conferințe sau a unor mici seminarii. Casele corpului didactic pot juca un rol cheie în aceste activități.

Sub-rețelele /grupurile axate pe un anumit subiect sunt de asemenea foarte productive. În UE, o practică des întâlnită și o bună modalitate de diseminare a

bunelor practici este stabilirea de rețele de colaborare între bibliotecari, profesorii de la anumite arii disciplinare precum comerț, personalul responsabil pentru managementul informațiilor, personalul care administrează clădirile și resursele. Acestea pot deveni un mijloc eficient de a oferi sprijin pentru implementarea noilor abordări. Câteva astfel de rețele au început deja să se dezvolte în România și au fost extinse prin activitățile PHARE, de exemplu în ceea ce privește învățarea centrată pe elev și management. O foarte puternică rețea, mai ales în Marea Britanie, este rețeaua oficială de colaborare între directorii de școală. În cadrul acesteia, directorii își oferă sprijin unul altuia, desfășoară activități de îndrumare, au buletine informative și se întâlnesc periodic pentru a dezbate subiecte de interes comun, dar și pentru a îndeplini anumite sarcini cum ar fi planificarea.

Împărțirea resurselor între școli și între catedrele din școli

Acest lucru trebuie să aibă în vedere utilizarea comună a personalului didactic, a echipamentelor și a materialelor de învățare pentru a fi siguri că elevii au acces la resurse de cel mai înalt standard și că aceste resurse sunt utilizate la capacitate maximă. Rețeaua poate avea în vedere împărțirea resurselor materiale și/sau a personalului. Aceasta ar presupune o modalitate comună a școlilor de scriere a orarului pentru a permite mișcarea elevilor între școli. Ar fi foarte util, în special pentru a răspunde la nevoile elevilor din mediul rural și pentru a fi siguri că toți elevii au acces la resurse de învățare și echipament de cea mai bună calitate, indiferent de locul în care învață. De exemplu, în UE unii elevi urmează o parte din cursuri la școala lor și cealaltă parte la o altă școală. Acest lucru ajută școlile mici să supraviețuiască oferind elevilor un curriculum corespunzător.

Grupuri de lucru pentru sprijinirea dezvoltării

Acestea pot fi formate pentru a duce la îndeplinire o anumită sarcină utilizând cunoștințele de care dispun diferite școli sau diferite catedre dintr-o școală. De exemplu, un grup poate prelua sarcina de a elabora împreună materiale didactice și de a explica noul curriculum bazat pe competențe. Acest model reflectă tipul de abordare utilizat în PHARE pentru elaborarea standardelor de pregătire și a programei. Poate fi util să implicați atât cadre didactice cât și alți membri ai personalului în aceste grupuri. În loc să fie rețele separate, aceste grupuri pot fi grupuri de lucru ale unei rețele geografice sau sectoriale mai mari. Această abordare poate fi aplicată și la elaborarea de politici comune pentru, de exemplu, șanse egale, protecția muncii, perfecționarea personalului și resurse umane, pentru a asigura consecvența într-o zonă. Când sarcina este îndeplinită grupul este dizolvat. Acest lucru este important, deoarece acestea au tendința de a continua și după ce nu mai este nevoie și astfel ocupă timpul prețios al personalului.

Management comun

Există un număr de strategii care ar putea fi adoptate în această privință. De exemplu, în UE există „modele federale de management al școlilor”, în care o singură echipă de management supervisează mai multe unități școlare. Totuși, acest lucru ar necesita, probabil, o schimbare în legislația privind învățământul,

deci este posibil ca această strategie să nu fie viabilă pe termen scurt. Totuși, în UE există exemple de școli care au un parteneriat oficial pentru gestionarea comună a învățământului post-obligatoriu din școlile respective. În cadrul acestui model, școlile creează un Consiliu de conducere pentru învățământul celor peste 16 ani dintr-o anumită zonă geografică, cu termeni de referință etc., în mod similar modelului prin care școlile încheie protocoale și contracte cu angajatori locali pentru oferirea de locuri de practică. Astfel, școlile lucrează pe baza unui orar comun, au un singur for de decizie privind planificarea de noi cursuri, împărțirea de echipamente și resurse, recrutarea și gestionarea împărțirii elevilor între școli și chiar, în unele cazuri, au un singur sistem de management al informațiilor pentru înregistrarea datelor despre elevi. În unele cazuri, școlile pot face schimb și de cadre de specialitate. Este posibil ca un astfel de model să fie realizabil și în România fără schimbări legislative.

Comparația cu alte școli („*benchmarking*”) este un instrument foarte util în managementul performanței, în special în ceea ce privește asigurarea calității și managementul resurselor, întrucât oferă posibilitatea unei perspective comparative. Membrii rețelei ar putea elabora și utiliza în comun indicatori de performanță pentru aspecte-cheie legate de management. Câteva sugestii de indicatori și seturi de date care ar putea fi folosite au fost prezentate la seminarul privind managementul informațiilor din prezentul proiect PHARE.

În ceea ce privește asigurarea calității, rețeaua poate reprezenta o sursă de „prietenii critici” care să compare judecățile din timpul auto-evaluărilor cu dovezile oferite. Această perspectivă a unei terțe părți poate fi foarte utilă pentru a se asigura că baza de dovezi este suficient de solidă și că judecățile sunt consecvente cu cele făcute în situații similare în alte școli.

Marketing și promovare

O abordare comună în ceea ce privește marketingul și promovarea, care să implice toate școlile dintr-o zonă geografică sau toate școlile care oferă anumite tipuri de calificări poate fi foarte benefică. Poate părea imposibil, dar, în realitate, o astfel de abordare tinde să sporească dimensiunea pieței și nu competiția dintre școli. Există de asemenea și avantajul că elevii pot face o alegere mai bună dacă au toată gama de informații necesare. Într-o anumită măsură, aceste lucruri se întâmplă deja prin târgurile educaționale, dar pot fi duse mai departe prin elaborarea unor materiale promoționale comune pentru grupuri specifice de clienți, de exemplu unele pentru adulți, altele pentru tineri sau pentru angajatori. Apoi, este mai ușor și mai rentabil să se distribuie unui public larg o singură broșură care să conțină întreaga ofertă – poate în toate casele dintr-un oraș, de exemplu.

Stabilirea unei modalități comune de a aborda angajatorii va facilita implicarea acestora în sectorul învățământului profesional. O firmă nouă care își deschide o afacere în zonă ar putea merge într-un singur loc de contact pentru a primi informații despre serviciile oferite de toți partenerii.

Practica la locul de muncă și practica în atelier

Școlile ar putea considera utilă planificarea unor activități de practică împreună. Acest lucru ar evita supraaglomerarea angajatorilor cu cereri de practică și, în același timp, posibilitățile de practică în fiecare companie ar fi utilizate la capacitate maximă. De exemplu, o școală poate folosi o fabrică drept loc de practică pentru industria alimentară, iar o altă școală o poate folosi pentru practica în domeniul comerțului. Păstrarea unei baze de date centrale cu firmele din localitate și cu locurile de practică de care acestea dispun ar face ca acest sistem să funcționeze mai eficient. Evident, trebuie să existe o înțelegere în privința „furtului” de locuri de practică. În mod similar, această bază de date comună poate fi utilizată pentru a înregistra companiile și indivizii care ar dori să susțină prezentări etc.

Mai multe îndrumări despre dezvoltarea de rețele pentru practica în atelier sau practica la locul de muncă se găsesc la punctul 7. 3 de mai jos și în manualul de practică la locul de muncă elaborat în cadrul programului PHARE.

6.2 Rețele pentru îmbunătățirea serviciilor de informare, orientare profesională și consiliere în carieră a elevilor

Rețelele de orientare profesională pot fi rețele independente sau pot face parte dintr-o rețea de parteneriate între școli.

Care este scopul și care sunt avantajele unei Rețele de Orientare Profesională?

O rețea de orientare profesională are responsabilitatea de a oferi un program de asistență pentru a-i ajuta pe elevi să ia decizii realiste, în cunoștință de cauză în ceea ce privește cariera. Pentru a face acest lucru, rețelele trebuie să coopereze pentru a oferi informații, consiliere și orientare, care să includă:

- Un program complet de educație privind cariera care să ajute la luarea deciziilor.
- Informații și sfaturi elevilor care intră în școlile ÎPT; aceste informații ar trebui să includă:
- informații despre oportunitățile educaționale - calificări, activități sociale și recreative.
- informații despre destinațiile și progresul foștilor elevi
- sprijin, sfaturi și îndrumare pentru elevii aflați în tranziție de la școală la locul de muncă / formare sau învățământ superior. Toate oportunitățile trebuie prezentate în aceeași măsură astfel încât elevul să poată face o alegere realistă, în funcție de abilitățile, interesele și aptitudinile sale.

Cine trebuie inclus?

- Echipa școlii va include:
 - Directorul (pentru a da autoritate rețelei)
 - Consilierul școlar
 - Reprezentantul profesorilor
 - Maistrul
- Din serviciile de consiliere și orientare vor face parte:
 - Psihologul școlii

Psihologul regional

- Dintre reprezentanții angajatorilor vor face parte:
Angajatori locali atât din sectorul IMM-urilor cât și din rândul marilor companii (dacă există)
Reprezentantul Camerei de Comerț
- Dintre reprezentanții pieței de muncă locale vor face parte:
Ministerul Muncii (Directorii locali în ocuparea forței de muncă)
Primăria
- Alți reprezentanți (responsabili pentru asistența socială și sprijinirea tinerilor):
Părinți / tutori
Serviciile de asistență socială

Sugestii privind activitățile desfășurate de echipele de orientare profesională

Echipele de orientare profesională din școlile ÎPT ar trebui să fie formate dintr-un grup de persoane responsabile pentru oferirea de sprijin zilnic și continuu tuturor elevilor din școală. Pentru a fi eficientă, echipa trebuie să se întâlnească periodic și să discute unele dintre următoarele probleme (acestea sunt câteva exemple):

- Negocierea nivelului de sprijin acordat elevilor din fiecare an școlar. Va trebui să decidă cât timp va fi acordat activităților de sprijinire a elevilor din școală. Aceste activități vor include: consiliere în carieră, lecții de orientare profesională, sprijin suplimentar pentru elevii cu nevoi speciale.
- Analizarea și evaluarea succesului orientării profesionale și al consilierii în carieră. În timpul primului an de activitate a rețelei de orientare profesională, este important ca echipa să construiască o relație care să se bazeze pe atingerea unui anumit scop. Efectuarea unor analize periodice va genera siguranță, claritate și încredere. De asemenea, va ajuta la inițierea unor discuții despre activități viitoare în cadrul școlii și cu implicarea altor școli și parteneri.
- Stabilirea de legături cu agenții cheie și implicarea acestora în lucrul echipei, acolo unde este cazul. Este important să se creeze relații strânse cu celelalte agenții care lucrează cu tinerii care au terminat școala. În plus, este esențial să se dezvolte relații cu agenții care vor putea influența strategia viitoare privind formarea profesională, pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale ocupării forței de muncă atât la nivel local cât și național.
- Supervizarea dezvoltării serviciilor de informare și a resurselor privind cariera pentru a-i ajuta pe tineri în luarea deciziilor. În prezent, serviciile de informare privind cariera din școli sunt limitate; echipa de orientare profesională trebuie să găsească modalități de extindere a informațiilor disponibile în prezent.
- Elaborarea unei metode integrate de sprijinire a elevilor cu ajutorul altor agenții cheie. Dacă o asemenea metodă are succes, echipa de orientare profesională va putea analiza toate sistemele, atât din interiorul cât și din

exteriorul școlii, care contribuie la oferirea unor servicii de sprijini și orientare profesională pentru elevi.

- Identificarea aspectelor care pot fi îmbunătățite în ceea ce privește sprijinirea și orientarea elevilor. O abordare coordonată a catedrelor școlii și a agenților externe va duce inevitabil la identificarea aspectelor care pot fi dezvoltate. De exemplu: programul „*Junior Achievement*” îi poate ajuta pe elevii să își îmbunătățească abilitățile cheie, ceea ce poate facilita procesul de luare a deciziilor.
- Identificarea nevoilor de formare ale profesorilor. Echipa de orientare profesională trebuie să fie capabilă să identifice nevoile efective de formare ale profesorilor /maiștrilor pentru a sprijini perfecționarea consilierii în carieră și a orientării profesionale.

Prin asistența tehnică pentru dezvoltarea rețelelor de orientare profesională în toate școlile care au participat în proiectele PHARE 2001-2003, școlile au dobândit o oarecare experiență pentru dezvoltarea acestui tip de rețele. Astfel, școlile au identificat o echipă de orientare profesională în cadrul școlii, echipă care a acceptat responsabilitatea de a dezvolta o rețea eficientă de orientare profesională. Aceste rețele au făcut cunoscută importanța orientării profesionale în propriile școli și au inițiat relații cu parteneri externi. Scopul este să se lucreze împreună la elaborarea de materiale pentru introducerea unui program eficient de orientare profesională, în vederea sprijinirii elevilor în tranziția de la școală la locul de muncă.

6.3 Rețele cu angajatorii și asociațiile patronale

Care este scopul?

Pentru dezvoltarea unor relații durabile cu angajatorii și asociațiile patronale, școlile și partenerii acestora trebuie să se implice și să cunoască foarte bine avantajele pe care le pot obține prin parteneriat. Apartenența la sau înființarea unei rețele de colaborare reprezintă o modalitate eficientă și utilă de dezvoltare a parteneriatelor. Școlile și angajatorii care lucrează împreună în cadrul unei rețele de colaborare obțin multe avantaje, cum ar fi:

- Învăță unii de la ceilalți și preiau cele mai bune practici;
- Realizează un număr mai mare de activități cu costuri mai reduse și într-un timp mai scurt;
- Se reduc nesiguranța și izolarea partenerilor prin lucrul în noi domenii și cu noi idei;
- Se îmbunătățește imaginea parteneriatului în comunitate;
- Se dezvoltă o voce comună ca mijloc de a promova schimbarea în cadrul comunității;
- Contribuția la dezvoltarea locală, regională și națională.

Există trei categorii principale de rețele de colaborare cu angajatorii pe care școlile le-ar putea în vedere:

1. Rețele de dezvoltare: școlile ar putea avea inițiativa de a înființa un parteneriat local educație – agent economic. Acest parteneriat ar putea implica

societăți cheie și una sau mai multe școli din zonă. S-ar putea elabora un plan de acțiune prin care să se organizeze activități care să aducă beneficii elevilor, profesorilor și întreprinderilor. Membrii rețelei vor colabora la realizarea acestui plan de acțiune.

2. Rețele de participare: Școlile ar trebui să fie membrii oricărei asociații patronale sau camere de comerț din regiunea în care funcționează, putând dispune astfel de informații la zi despre întreprinderile locale și regionale, informații care ar putea fi utile școlii.

3. Rețele informale: Directorii școlilor s-ar putea asigura că sunt invitați sau au reprezentanți la toate evenimentele sociale locale la care participă comunitatea de afaceri.

Cine trebuie inclus?

Rețele de dezvoltare:

- Din echipa din școală (școli) vor face parte:
Director(i)
Reprezentantul (reprezentanții) profesorilor
Maistru(ii)
- Dintre reprezentanții angajatorilor vor face parte:
Angajatori locali atât din sectorul IMM-urilor cât și din rândul marilor companii (dacă există) și care reprezintă principalele sectoare economice din regiune
Reprezentanții Camerei de Comerț sau ai altor organizații comerciale
- Dintre reprezentanții pieței de muncă locale vor face parte:
Ministerul Muncii (Directori locali din Ministerul Muncii)
Primăria
Reprezentanții Agenției de Dezvoltare Regională
- Alți reprezentanți :
Părinți /tutori (care ar putea, de asemenea, să lucreze în companii locale)

Rețele informale sau de participare:

Directori și directori adjuncți ai școlilor sau reprezentanții acestora.

Strategii care pot fi adoptate.

Rețele informale sau de participare

Analizați toate organizațiile de afaceri din regiunea dvs. și, consultându-vă cu directorii adjuncți, hotărâți care ar aduce mai multe avantaje școlii. Pe lângă

participarea la acțiunile acestora, invitați periodic membrii și reprezentanții lor la acțiunile organizate de școală.

Rețele de dezvoltare:

Contactați alte școli din regiune pentru a vedea dacă una dintre acestea a stabilit deja un parteneriat educație-agent economic. Dacă există, negociați implicarea școlii dvs. în acest parteneriat, în loc să inițiați un nou parteneriat. Companiile locale nu doresc să participe la multe reuniuni care au subiecte similare pe ordinea de zi. Nu considerați inițierea unui parteneriat ca pe o competiție; încercați să colaborați cu alte școli oriunde este posibil.

Asigurați-vă că toate acțiunile întreprinse în parteneriat au avantaje clare pentru angajatori. Vă veți da seama repede dacă acestea nu există – pur și simplu angajatorii nu vor mai participa la întâlniri.

Când căutați întreprinderi cărora să le propuneți un parteneriat, puneți următoarele întrebări în timpul discuțiilor preliminare cu acestea:

Compania este de acord cu conceptul de rețea de colaborare?

Compania este „sănătoasă” din punct de vedere financiar?

Compania este dispusă să acorde suficient timp unui director de școală și are destule resurse pentru a putea participa într-o rețea de colaborare?

Compania este dispusă să se implice pe termen lung?

Își formează și perfecționează forța de muncă?

Au mai existat legături reușite cu școli locale?

Compania și reprezentanții acesteia vor aduce un plus de valoare rețelei?

Utilizați următoarele criterii când alegeți persoanele care să reprezinte întreprinderile în cadrul rețelei de colaborare.

Persoana respectivă trebuie să:

- dețină o funcție superioară și să fie entuziastă în ceea ce privește scopurile rețelei;
- capabilă să transmită rezultatele și acțiunile din cadrul rețelei la nivelul întreprinderii;
- suficient de flexibilă pentru a răspunde provocărilor pe care le generează lucrul în rețea;
- dispusă să colaboreze cu ceilalți;
- capabilă să elaboreze o serie de activități care să implice întreprinderea, angajații și școlile locale.

Pentru mai multe informații despre tipul de activități, avantajele și principiile parteneriatului între școli și întreprinderi consultați manualul separat pentru Lucrul cu Întreprinderile, Practica la locul de muncă și Consiliere și Orientare Profesională.

6.4 Rețele de colaborare pentru planificare comună cu scopul de a corela planificarea acțiunilor la nivel regional, local și la nivelul școlii

Școlile au început deja să colaboreze în vederea atingerii priorităților, obiectivelor și țințelor stabilite în planurile locale și regionale de acțiune, dar pentru ca aceste planificări să fie solide, relațiile dintre ele trebuie întărite. De asemenea, trebuie să se țină seama de organizațiile și planurile din țările vecine (de exemplu Ucraina, Ungaria, Bulgaria, Moldova, Serbia), ca și de cele din regiunile vecine, în special în cazul acelor județe care se află la granița cu alte țări.

Care este scopul?

Rețelele de colaborare pentru o planificare comună asigură într-o mai mare măsură următoarele:

- sunt acoperite toate segmentele de piață și toate nevoile de dezvoltare a competențelor în zona sau sectorul respectiv;
- toate organizațiile dintr-o zonă sau un sector contribuie la atingerea unor obiective comune;
- acțiunile întreprinse de diferite organizații sunt corelate pentru o abordare cât mai completă și coerentă;
- acțiunile pot fi duse la îndeplinire de cea mai competentă și potrivită organizație;
- resursele limitate sunt utilizate în mod eficient;
- mai multe posibilități de întocmire a unor proiecte comune în vederea finanțării;
- împărtășirea exemplurilor de bună practică atât între organizații cât și la nivelul regiunii.

Cine trebuie inclus?

- Angajatori
- Membri ai asociațiilor patronale
- Reprezentanți ai sindicatelor
- Directori de școli
- Agenții de Ocupare a Forței de Muncă
- Organisme de Consiliere Educațională
- Reprezentanți ai consiliilor locale și județene
- Reprezentanți ai prefecturii, inclusiv reprezentanți locali ai Ministerului Muncii
- Inspectori școlari ÎPT
- Furnizori privați de cursuri de formare
- Universități
- Reprezentanți regionali ai CNDÎPT

La nivel regional, majoritatea agențiilor mai sus menționate sunt reprezentate prin Consorțiile Regionale. Totuși, școlile nu sunt membre ale Consorțiului, ceea ce presupune aplicarea unor alte strategii pentru a asigura contribuția școlilor la planurile regionale de învățământ și înțelegerea priorităților și acțiunilor din cadrul lor.

Comitetele Locale de Dezvoltare a Parteneriatului Social sunt alcătuite din mulți dintre acești reprezentanți, iar numărul membrilor se extinde pentru a acoperi ordinea de zi în discuție. De exemplu, directorii de școală ar putea fi invitați pentru discuții despre planul de școlarizare.

Până în prezent, există puține exemple de rețele create între județe diferite sau țări învecinate.

Strategii care pot fi adoptate:

Stabilirea de întâlniri anuale la nivel regional cu participarea unor reprezentanți din țări învecinate, acolo unde este posibil, și la nivel de județ, cu participarea unor reprezentanți din județe învecinate. Aceste întâlniri s-ar putea concentra pe identificarea problemelor comune și găsirea de metode de a le rezolva.

Elaborarea unei strategii comune privind învățământul în județ. Planurile Locale de Acțiune pentru Învățământ sunt produsul discuțiilor și deciziilor asupra strategiei. Strategia presupune și acordul asupra conținutului Planului de Școlarizare. Cu toate că, în prezent, Planurile Locale de Acțiune pentru Învățământ se referă doar la ÎPT inițial, aria lor de acoperire trebuie extinsă pentru a include ÎPT continuu și învățământul general.

O abordare formală a planificării în comun a curriculum-ului și a calificărilor la nivelul unui grup de școli sau la nivelul întregului județ sau regiune (mai ales în cazul ofertei educaționale foarte specializate). După cum s-a menționat în 6.1 de mai sus, întâlnirile periodice ale unei rețele de colaborare care să cuprindă toate școlile dintr-un județ reprezintă un instrument important pentru asigurarea unei planificări coerente a curriculum-ului și a resurselor din zonă. De asemenea, o întâlnire anuală a tuturor școlii din regiune poate aduce și ea beneficii. Aceasta ar putea fi organizată în funcție de aria curriculară de specialitate.

Întâmpinarea nevoilor elevilor din comunități dezavantajate și/sau ale celor cu nevoi speciale. Inițiativele comune care să implice un număr de agenți din județ au mai multe șanse de reușită. Aceste inițiative pot avea diferite forme, de exemplu dezvoltarea unei oferte educaționale specifice, oferirea de burse și premii constând în bani, identificarea de soluții pentru transport și finanțarea elevilor cu nevoi speciale pentru achiziționarea de materiale sau echipamente speciale.

Pentru elaborarea strategiilor locale și a celor la nivel de școală, grupurile trebuie să țină cont de conținutul Planurilor Regionale de Acțiune pentru Învățământ și de acțiunile cuprinse în acestea care trebuie realizate la nivelul fiecărei localități.

7 Elaborarea și scrierea planului

7.1 Partea 1 – Contextul

Această secțiune trebuie să cuprindă mai multe elemente.

7.1.1 **Formularea scopului**

Aceasta este misiunea școlii, care trebuie să fie **concisă** (să aibă una sau două propoziții) și să explice cu claritate motivul pentru care există școala respectivă. Mai jos este prezentată misiunea unei școli ÎPT din UE:

„Să oferim locuitorilor din provincia xxxx (și nu numai) oportunități de educație (și instruire) accesibilă, de înaltă calitate, sprijinind în același timp dezvoltarea carierei, sporirea calității vieții și prosperitatea economică”.

Notă: aceasta este o școală ÎPT de mari proporții, care deservește tineri și adulți deopotrivă, oferind în același timp cursuri de formare particularizate pentru companiile din regiune.

Misiunea dumneavoastră va fi, probabil, mai specifică decât cea din exemplul de mai sus, deoarece școala dumneavoastră se concentrează pe anumite domenii, în vreme ce cea de mai sus oferă toate domeniile de pregătire. Misiunea trebuie să ofere atât personalului dumneavoastră, cât și organizațiilor externe, o viziune pregnantă, astfel încât aceștia să conștientizeze la un nivel superior ceea ce dorește școala dumneavoastră să realizeze.

Lista de cuvinte de mai jos vă poate fi utilă atunci când elaborați un text succint al misiunii dumneavoastră:

- Calitate
- Egalitate
- Defavorizare
- Ocupabilitate
- Responsabilitate
- Autonomie
- Toleranță
- Comunitate
- Carieră
- Dialog
- Învățare pe tot parcursul vieții
- Spirit de echipă
- Performanță
- Excelență
- Dimensiune Europeană (Cetățenie activă)

www.infoeuropa.ro

www.osf.ro

www.worldbank.org.ro

www.usembassy.ro/usaaid

7.1.2 **Profilul actual al școlii**

Adăugați aici o scurtă prezentare a școlii. Unde este situată, care sunt piețele pe care le deservește din punct de vedere geografic, în ce domenii operează. Exprimați-vă pe scurt. Este vorba despre o descriere sumară care prezintă contextul. Analiza calității acestei descrieri va fi inclusă în autoevaluare.

Exemplu

Școala X este situată în Oltenia și deservește o zonă cu o suprafață de aproximativ 30 de kilometri pătrați. Ea oferă instruire în domeniile electrotehnic și mecanic. Având în vedere că este singura școală care asigură o instruire de specialitate de nivelul 4 în domeniile electronică și automatizări, ea recrutează elevi din întreaga regiune – mulți dintre acești elevi locuiesc în internatul cu o capacitate de cincizeci de locuri, care deservește încă două școli învecinate, cu profil de Comerț și respectiv Turism și catering. Școala cuprinde o Școală de arte și meserii, un liceu profesional și un ciclu de calificare postliceală. În anul 2002-2003, în această școală au fost înscriși 1.200 de elevi la cursurile de zi, cu vârste cuprinse între 14 și 19 ani. De asemenea, școala oferă cursuri de zi și fără frecvență pentru adulți (200 de cursanți înscriși în anul 2003-2004 până la ora actuală). În ultimii ani a fost introdusă cu succes instruirea individualizată pentru companiile din regiune, iar anul acesta au fost oferite 300 de zile de curs unui număr de 15 companii.

Școala are un personal didactic format din 60 de persoane și un personal administrativ de 20 de persoane. În anul 2001 a fost introdus un plan de renovare în zece ani a clădirilor școlii. Este vorba despre modernizarea capacității de cazare oferite elevilor, de construirea unor noi baze sportive, de instalarea unei rețele funcționale de calculatoare și de crearea unui centru de învățare în locul actualei biblioteci, care să înlesnească noile abordări ale predării și învățării. Prima etapă a acestui plan s-a încheiat recent. Școala a utilizat donațiile oferite de companiile din regiune și de programele finanțate de Uniunea Europeană pentru a-și moderniza și extinde echipamentele utilizate pentru sprijinirea procesului de predare și învățare.

7.1.3 Analiza rezultatelor anului trecut

Aici aveți ocazia de a scoate în evidență câteva dintre realizările școlii, cum ar fi: succesele remarcabile ale elevilor, introducerea de noi calificări și module de formare pentru a satisface cererea de pe piața muncii (asigurați-vă că aceste noi calificări au fost introduse ca răspuns la această cerere de pe piață), construirea de noi corpuri de clădire, achiziționarea unor echipamente noi care vor duce la îmbunătățirea facilităților de predare și învățare. Dacă folosiți enumerări, veți descoperi că ele sunt soluția optimă pentru a obține o secțiune succintă și ușor de citit.

Exemplu

Realizările anului 2005-2006 sunt:

- Dotarea secției de electronică în vederea creării unui mediu de învățare actualizat
- Achiziția de noi echipamente și materiale de învățare care permit predarea noului curriculum de nivel 1 în electronică și o serie de noi calificări în domeniul semiconducătorilor
- 12 elevi au obținut punctajul de 100% la examenele finale de nivel 2, domeniul electric
- Înființarea unui cabinet nou și complet echipat de consiliere, informare, consultanță și îndrumare
- Toți elevii din anul 8 au participat la interviuri individuale de orientare profesională, menite să îi ajute să își aleagă instruirea în mod adecvat
- S-a creat un parteneriat nou și inovator între AJOFM, o organizație non-guvernamentală din localitate, un furnizor de echipamente, școală și 12 întreprinderi mici și mijlocii pentru a oferi cursuri de recalificare pentru adulți în domeniul tehnologiei montate pe platformă
- Introducerea unei perspective noi asupra experienței de muncă, bazată pe competențe

Puteți adăuga de asemenea anumite subiecte aflate încă în lucru, însă acestea își pot găsi mai degrabă locul în cadrul analizei SWOT și al analizei interne.

7.1.4 Prioritățile naționale

Prezentați această secțiune pe scurt, menționând domeniile principale pe care se axează agenda reformei ÎPT, după cum se menționează în documentul numit “Priorități pe termen scurt și mediu pentru învățământul preuniversitar.” În anexa 4 există un rezumat al acestor informații (este vorba despre materialul pe care l-am alcătuit cu ocazia sesiunii de formare).

7.1.5 Obiective și priorități regionale și locale

Acestea pot fi extrase din PRAI și PLAI:

1. Formulați o frază în care să specificați în ce regiune este situată școala dumneavoastră și precizați dacă agende de lucru ale altor regiuni sunt sau nu relevante în cazul dumneavoastră.
2. Adăugați o frază asemănătoare pentru a prezenta județul în care vă aflați. Punctele 1 și 2 pot face parte din același paragraf. Dacă școala dumneavoastră se află într-o zonă aflată în proces de restructurare, menționați acest lucru și descrieți caracteristicile principale ale zonei în curs de restructurare. Nu intrați în prea multe detalii – acest subiect va fi la rândul lui tratat în cadrul analizei externe.
3. Alcătuiți o listă de priorități și obiective din PRAI și PLAI. Puteți utiliza formatul de tabel de mai jos:

Priorități și obiective regionale ale Regiunii Centru (2007-2013)
PRIORITATEA 1: Corelarea ofertei TVET din regiune cu nevoile de calificare
Obiectiv 1.1: Implementarea unui sistem de prognoze specifice regiunii centru pentru identificarea și acoperirea nevoilor de calificare.
Obiectiv 1.2: Raționalizarea ofertei de formare profesională prin rețeaua TVET.
PRIORITATEA 2: Dezvoltarea capacității de informare și consiliere profesională.
Obiectiv 2.1: Extinderea și diversificarea activităților de informare și consiliere profesională

Tabelul de mai sus reprezintă un fragment. Prioritățile și obiectivele sunt mai numeroase. Utilizați informațiile din PRAI și PLAI. Pentru PLAI alcătuiți un tabel separat. Ideal ar trebui incluse și țintele. Prioritățile regionale pentru Regiunea Centru sunt prezentate în Anexa 4, ca exemplu.

7.2 Partea a 2-a – Analiza nevoilor

7.2.1 Colectarea și analizarea datelor – mediul extern

Se poate foarte ușor întâmpla ca această analiză să fie una foarte lungă și complicată. Secretul succesului este de a vă concentra atenția asupra acelor aspecte care un impact potențial asupra planificării în cadrul ÎPT. Aceasta presupune că vor trebui luate în considerare informațiile politice, economice, cele privind educația și cele demografice, dar acestea nu trebuie analizate în întregime ci trebuie avute în vedere doar anumite elemente din fiecare categorie. De exemplu, elementele cu adevărat importante din cadrul datelor **demografice** sunt următoarele:

- Numărul actual și previzionat al tinerilor cu vârste între 14 și 19, pentru perioada dintre momentul actual și anul 2013 și situarea geografică a acestora în raport cu școala dumneavoastră
- Proporția de persoane de gen masculin și feminin (dacă acest lucru este semnificativ pentru domeniile dumneavoastră)
- Migrația populației și procentele populației în mediul rural și în mediul urban
- Date privind numărul de persoane cu cerințe educaționale speciale

Dacă planificați cursuri de formare pentru adulți, veți putea avea, de asemenea, nevoie de numărul previzionat al persoanelor din grupul țintă, de exemplu persoanele peste 45 ani. În această etapă nu sunt cu adevărat necesare alte date demografice.

Atunci când analizați situația **economică** aveți nevoie de informații referitoare la:

- Tipurile și mărimea agenților economici (din sectorul public și privat) din cadrul ariei dumneavoastră de cuprindere, pentru a putea estima dacă angajaților li se va cere să aibă deprinderi multiple
- Noi investiții posibile și noi companii /activități care vor apărea în zona dumneavoastră, pentru a putea vedea dacă va exista o cerere pentru noi domenii de pregătire
- Toate sectoarele aflate în creștere sau în declin, pentru a putea estima nevoile de competențe și schimbările care apar în ceea ce privește aceste nevoi
- Nivelul ocupării forței de muncă /al șomajului și dacă acesta s-a modificat în ultimii ani și / sau se prevede că se va modifica în următorii ani. Aceste informații vă pot spune dacă pregătirea și calificările oferite sunt adecvate nevoilor pieței
- Sectoarele specificate ca fiind prioritare în cadrul PRAI și PLAI până în 2013. Aceste sectoare pot beneficia de sprijin financiar suplimentar pentru a fi atrase în zona respectivă, drept urmare o forță de muncă calificată ar constitui un avantaj

Prin analizarea mediului extern dumneavoastră încercați să identificați:

Politicile și prioritățile de la nivel național, regional și local și implicațiile privind planificarea în ÎPT în școala dumneavoastră și în școlile din zona dumneavoastră.

Mărimea actuală și previzionată a pieței muncii și modul în care va influența /ar trebui să influențeze numărul și tipul celor înscriși în școala dumneavoastră

Nevoile de competențe previzionate pentru piața muncii din regiune (și cea de la nivel local) pentru a ajuta să hotărâți ce calificări ar trebui să oferiți și ce competențe ar trebui dezvoltate

Numărul actual și cel previzionat al tinerilor din zonă pentru a vă ajuta să aflați dacă școala va trebui să răspundă unui număr mare sau unui număr redus de tineri în viitor

Factorii interesați și așteptările acestora pentru a vă ajuta să adaptați oferta educațională astfel încât să răspundeți așteptărilor acestora și să creșteți nivelul succesului și al satisfacției clientului

Activitățile altor școli și ale furnizorilor privați de formare din zonă pentru a afla care este concurența în ceea ce privește tinerii pe care doriți să îi atrageți în cadrul școlii dumneavoastră și pentru ști câte alte organizații are aceeași ofertă educațională ca și dumneavoastră. Acest lucru v-ar putea ajuta să identificați și/sau să întocmiți o ofertă unică (prin care școala dumneavoastră să fie diferită)

Performanța școlii în raport cu performanțele la nivel regional și local (aceasta poate fi de asemenea inclusă în cadrul evaluării interne). Acest lucru vă

va ajuta să planificați și /sau proiectați dezvoltările din zona care ar putea avea impact asupra ofertei sau cererii de competențe.

Evoluții planificate și/sau previzionate în zonă care ar putea avea un impact asupra ofertei sau cererii de competențe

Parteneri actuali sau potențiali pentru a putea colabora în atingerea obiectivelor, țintelor și în realizarea acțiunilor. Gândiți-vă la cursurile de formare privind „Lucrul cu întreprinderile” și analizați o serie cât mai largă de parteneri cu care ați putea lucra în moduri diferite. Nu vă gândiți exclusiv la cursul practic de formare.

Nivelul și surse potențiale de finanțare. În mod evident acest lucru este important deoarece are impact asupra ceea ce veți putea să realizați. Cu toate acestea, trebuie să adoptați o atitudine de tipul „se poate face”, decât să vă gândiți că nimic nu este posibil din cauză că finanțările sunt greu de obținut. Toate țările, inclusiv țările cele mai bogate, întâmpină dificultăți în ceea ce privește finanțarea. Căutați soluții inovative și parteneriate care să vă ofere posibilitatea de a finanța activitățile de dezvoltare. Aceasta ar putea face parte și din evaluarea internă, deoarece veți putea folosi în mod mai eficient resursele dacă gândiți în mod imaginativ.

Deoarece planul trebuie să se bazeze pe o perspectivă pe termen mai lung, trebuie să analizați **prognoze și previziuni**, pe lângă datele istorice. Veți descoperi că au fost colectate foarte multe date în timpul elaborării PRAI și PLAI – unele dintre aceste date ar putea fi utile deoarece au fost colectate la nivel de județ.

Nu uitați – intenția nu este de a colecta o cantitate mare de informații, ci mai degrabă de a citi și analiza informațiile disponibile și de a strânge la un loc concluziile privind ÎPT. Astfel, această activitate va fi mult mai scurtă. Nu uitați, acolo unde este cazul, să împărtășiți concluziile pe care le-ați formulat în următoarele categorii: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări (vezi Secțiunea 8 pentru îndrumări privind scrierea paragrafelor din cadrul acestei secțiuni și pentru exemple)

Surse de informații pentru evaluarea externă

Planuri și documente publicate (REAP, LEAP, documente MECT). Acestea vor fi utile pentru întocmirea contextului de politici, așa cum este precizat la punctul 5.1 de mai sus.

Studii la nivel regional, local, la nivelul orașului /comunității sau la nivelul școlii. Se poate ca astfel de studii să fi fost efectuate de organizații la nivel regional, local sau național sau s-ar putea să fie nevoie să efectuați dumneavoastră unele studii de dimensiuni reduse. De exemplu, ați putea realiza un studiu de interviuri cu toți directorii de resurse umane din firmele mari din cadrul sectoarelor cu care lucrați sau ați face o cercetare privind întreprinderile mici și mijlocii. Acestea pot fi costisitoare și pot consuma mult timp și de aceea este bine să le realizați în parteneriat /colaborare cu alte școli sau alte agenții, cum ar fi de exemplu Consiliul Local sau Orășenesc, ONG-uri locale sau AJOFM. Rezultatele studiilor vă vor ajuta să formulați concluziile necesare pentru punctele 5.3, 5.5, 5.6, 5.9. Pentru Brașov,

puteți consulta rezultatele studiului privind agenții economici, care a fost realizat ca parte a procesului de elaborare a PRAI. Unele dintre activitățile desfășurate de elaboratorii de curriculum în vederea sprijinirii noului sistem de calificări profesionale naționale și a validării acestor calificări vă pot fi de asemenea de folos.

Interviuri și discuții – acestea reprezintă o bună modalitate de a afla opiniile persoanelor dintr-o serie variată de agenții. Puteți realiza interviuri cu angajatorii actuali, Camerele de Comerț, AJOFM, părinți, inspectori, alți directori, centrele de resurse. Ca punct de plecare, trebuie să verificați ce fel de discuții și interviuri se desfășoară în cadrul activităților zilnice ale școlii. De exemplu, profesorii au discuții cu anumiți angajatori în timpul procesului de organizare a practicii la locul de muncă, directorii pot avea în mod normal întâlniri cu consiliile locale și județene și cu reprezentanți AJOFM, un membru al Camerei de Comerț poate face parte din cadrul Consiliului de Administrație al Școlii, membrii anumitor ONG-uri poate deja lucrează cu școala pentru desfășurarea unor activități comune. Toate aceste surse de informații vă vor furniza informații utile pentru punctele 5.2, 5.3, 5.5, 5.6, 5.8, 5.9, 5.10

Statistici – Pagina de Internet a Statisticilor Naționale (www.insse.ro), autoritățile locale și agențiile regionale pentru statistică, precum și AJOFM reprezintă surse potențiale de date și prognoze pentru 5.2, 5.4 și 5.7. Inspectoratele sunt, de asemenea, surse bune de informații, deși datele obținute de la acestea se pot aplica mai degrabă în cazul analizei interne decât în cazul celei externe. Cu toate acestea, inspectoratele pot deține date comparative referitoare la școli. Asigurați-vă că pe lângă datele istorice folosiți și prognoze și nu uitați ca pentru concluziile formulate să faceți trimiteri la sursele informațiilor. Veți descoperi că foarte multe date statistice au fost colectate pentru PRAI și PLAI.

De asemenea, ați putea folosi următoarele surse de informații suplimentare care au fost identificate în cadrul discuțiilor din cadrul sesiunilor de formare. Nu uitați discuția noastră în care spuneam că trebuie să lucrăm în grup pentru colectarea și analizarea datelor – întrebați-vă ce anume puteți împărtăși cu colegii dumneavoastră pentru a evita efectuarea acelorași acțiuni. Un rezumat al acestor surse suplimentare este oferit mai jos:

- Strategia de dezvoltare a județului (2001 - 2004)
- Studiu pentru agricultura(Directia Agricola)
- Analiza comparativa / nevoi previzionate
- Structura planului de scolarizare 2003-2004
- Analiza iesirilor din sistem (2000-2003)
- Analiza comparative absolventi/someri(200-2002)/locuri de munca
- Studiu /chestionare elevi /părinți

www.opiniamea.ro
www.insse.ro

Deseori, este util ca toate aceste informații să fie asamblate de o singură persoană, dar este important ca un număr cât mai mare de membri ai personalului din cadrul școlii să fi fost implicat în furnizarea de informații care să ajute la realizarea analizei. Aceștia au deseori acces la informații foarte actuale. Cu toate acestea, asigurați-vă că analiza dumneavoastră se bazează pe date doveditoare și nu pe o opinie singulară. Verificați informațiile prin consultarea mai multor surse. Puneți-vă următoarele întrebări:

Informațiile sunt solide? Adică sunt ele -

<u>Valide:</u>	sprijină în mod direct problema abordată?
<u>Cuantificabile:</u>	pot fi măsurate?
<u>Suficiente:</u>	folosesc un eșantion destul de larg?
<u>Actuale:</u>	sunt destul de recente pentru a oferi o imagine exactă?
<u>Precise:</u>	pot fi verificate?
<u>Fidele:</u>	dacă ar fi colectate din nou, ar fi aceleași?

Vezi exemplul din [secțiunea 9.2.](#)

7.2.1 Scrierea analizei mediului extern

Această secțiune trebuie să cuprindă *principalele rezultate și concluzii* cu privire la aspectele pe care le-ați studiat. Pentru a vă susține punctul de vedere, este nevoie să rezumați rezultatele în formă concisă. Importantă este concluzia la care ați ajuns dumneavoastră în privința dezvoltării ÎPT în școala dumneavoastră. Nu reluați foarte multe informații din PRAI și PLAI, ci faceți trimiteri la acestea.

Puteți organiza materialul prezentat sub ce formă doriți, astfel încât concluziile dumneavoastră să fie cât mai clare. Puteți structura materialul în patru capitole.

Puteți scrie unul sau mai multe paragrafe despre fiecare dintre principalele subiecte de studiu care sunt enumerate în secțiunea a 5 din prezentul ghid.

Dimensiunea actuală și dimensiunea estimată a pieței muncii
Nevoile de competențe estimate pe piața muncii
Numărul actual și estimat de tineri din zonă
Factori implicați și așteptările lor
Activitățile celorlalte școli și ale furnizorilor privați de instruire din zonă
Performanța școlii comparativ cu reperele regionale și locale
Evoluțiile planificate și/sau estimate ale zonei
Partenerii actuali și potențiali
Dimensiunea potențială a finanțării și sursele acesteia

Ca alternativă, puteți utiliza o perspectivă care să cuprindă următoarele 4 coordonate principale:

Economică – care să cuprindă rezultatele și concluziile subiectelor de studiu prezentate la capitolele 5.2, 5.3, 5.5 și 5.9 din prezentul document.

Demografică – care să cuprindă rezultatele și concluziile subiectului de cercetare prezentat la capitolul 5.4.

Educație și formare – care să cuprindă rezultatele și concluziile subiectelor de cercetare prezentate la capitolele 5.3 (pentru că este legat de oferta de instruire pentru aceste domenii de competență), 5.5 (pentru că este legat de furnizorii de formare și de personalul didactic), 5.6, 5.7, 5.8, 5.9.

Finanțare – care să cuprindă rezultatele analizei de la capitolul 5.10.

Încercați să prezentați această secțiune în maximum 3 pagini. Altfel, nimeni nu va dori să o citească. Concentrați-vă pe concluziile și implicațiile referitoare la ÎPT.

În unele PRAI - uri a fost adăugat un rezumat la sfârșitul fiecărei secțiuni, pentru a cuprinde concluziile. Este o perspectivă pe care o puteți adopta. Ca alternativă, puteți pur și simplu să formulați concluzii la sfârșitul fiecărei secțiuni. Indiferent cum procedați, asigurați-vă că aceste concluzii sunt scoase în evidență.

Exemplu (un județ imaginar)

Piața muncii

În perioada 2000-2005, numărul persoanelor încadrate în muncă din județ a scăzut cu 10%. Majoritatea concedierilor s-au făcut în domeniul producției și al industriei chimice și energetice. Majoritatea noilor locuri de muncă ce au fost create în județ sunt în administrația publică (500 de noi locuri de muncă în 2002-2003), în sănătate (200 de noi locuri de muncă în 2002-2003) și în turism (1.000 de noi locuri de muncă). S-a înregistrat o creștere a numărului de oferte de muncă pentru tineri; în perioada aprilie 2002 – martie 2003, numărul tinerilor încadrați în muncă a crescut cu 300 comparativ cu anul precedent. Șomajul a continuat să crească. În prezent, acesta se situează la un nivel de 10% la nivelul județului (cifrele datează din decembrie 2003). Numărul tinerilor șomeri a scăzut cu 1% în ultimul an (2002-2003), în vreme ce numărul șomerilor în vârstă de peste 45 de ani a crescut cu 8%. Șomajul în rândul tinerilor a atins cele mai înalte niveluri în rândul persoanelor care au părăsit școala înainte de vârsta de 16 ani și cele mai mici nivele în rândul absolvenților de licee teoretice. La 6 luni de la încheierea cursurilor, 20% dintre tinerii din școlile ÎPT nu aveau încă un loc de muncă. În urma analizei cauzelor șomajului în rândul persoanelor cu vârste de peste 45 de ani (studiu realizat de AJOFM) s-a ajuns la concluzia că principala cauză o reprezenta lipsa aptitudinilor corespunzătoare.

Cererea de competențe

În ultimul an s-a înregistrat o cerere crescândă de aptitudini de nivel superior. Dintre ofertele de muncă aduse la cunoștința AJOFM, 75% solicitau candidați cu calificări de nivel 3, deși există încă o cerere evidentă pentru nivelele 1 și 2. Aproape toate anunțurile de angajare făcute în cadrul Agenției relevă cererea de experiență profesională. Un studiu recent al angajatorilor (2003) a subliniat cererea tot mai mare de aptitudini de ordin general. Cele mai căutate domenii sunt: tehnologia informației, comunicarea, lucrul în echipă și rezolvarea de probleme. 90% dintre angajatorii din turism, care au fost incluși în studiu, au arătat că solicită personalului să cunoască limbi străine moderne, dintre care cea mai căutată era limba engleză, iar pe locul doi se situa limba franceză. În domeniul vânzărilor și distribuției s-au identificat noi aptitudini, de nivel 2 și 3, în domeniul vânzărilor la distanță și al marketingului direct. Crește și cererea de personal cu calificare recunoscută în domeniul alimentației, al igienei și al primului-ajutor. În toate domeniile se înregistrează nevoia de conștientizare sporită a serviciilor oferite clienților.

În domeniul producției există o cerere tot mai mare de aptitudini tehnologice și de utilizare a tehnologiei în proiectare și prelucrare. Aptitudinile multiple, precum și capacitatea de a lucra în producție în mai multe sectoare industriale și nu doar într-un singur domeniu restrâns reprezintă calități tot mai apreciate, care pot contribui la asigurarea unui loc de muncă în viitor. Creșterea continuă a sectorului turismului în zona xxxx duce la o creștere crescândă a cererii de bucătari, ospătari, menajere, barmani și recepționeri cu calificare, precum și a cererii de personal cu

aptitudini în mai multe domenii ale acestei meserii. De asemenea, persoanelor care doresc să își înființeze propria afacere în domeniul agro-turismului li se cer aptitudini legate de începerea unei afaceri.

Cererea de module distincte de instruire care să permită angajaților să își actualizeze aptitudinile și să utilizeze noile echipamente reprezintă o caracteristică în formare. În unele cazuri s-a considerat necesară prezența unei calificări, în vreme ce în altele, instruirea înseși a fost considerată drept cel mai important element.

Date demografice

Estimările făcute la nivel național cu privire la populația județului xxx arată o descreștere estimată de 30% a populației tinere cu vârste cuprinse între 14 și 19 ani. Această scădere se reflectă în diferite grade și în alte județe din regiune. Tot mai multe persoane tinere din județ vor locui în zonele urbane.

NOTĂ: aici este vorba despre un județ imaginar și este doar un fragment dintr-un model de analiză a nevoilor.

7.3 Partea a 2-a – Analiza nevoilor - Mediul intern (Autoevaluarea)

7.3.1 Colectarea și analizarea datelor – auto-evaluarea internă

Auto-evaluarea este procesul prin care se analizează propriul nivel de performanță sau cel al organizației. Principiile fundamentale sunt următoarele:

- Presupune o modalitate sistematică de evaluare și îmbunătățire a performanței
- Formulează judecăți privind calitatea ofertei unei școli
- Promovează o cultură a îmbunătățirii continue
- Abordează toate aspectele referitoare la activitățile școlii, în mod special calitatea experiențelor elevilor și standardele pe care aceștia le ating

Procesul de auto-evaluare implică:

- Pregătire: modalitate standarde și personal
- Cunoașterea practicii: strângerea informațiilor; colectarea și analizarea datelor
- Formularea judecăților: evaluarea informațiilor; sublinierea a ceea ce ne spun aceste informații; stabilirea nevoii prioritare
- Stabilirea acțiunilor pe baza constatărilor: formularea țăintelor privind îmbunătățirea și stabilirea priorităților în ceea ce privește aceste ținte
- Monitorizare și evaluare: evaluare critică a planurilor de dezvoltare și a proceselor de auto-evaluare

Auto-evaluarea trebuie să cuprindă toate activitățile și elementele școlii, inclusiv:

- Predarea și învățarea
- Materiale și resurse didactice
- Rezultatele elevilor
- Consilierea și orientarea oferită elevilor
- Calificări și curriculum
- Resursele fizice și umane
- Parteneriate și colaborare

Informațiile pot fi colectate dintr-o serie variată de surse, de exemplu prin întrebări, observații ale proceselor de predare și învățare și a altor activități, informații referitoare la orele de curs, chestionare cu opiniile elevilor.

Aceleași cerințe privind validitatea informațiilor se aplică și în cazul auto-evaluării și anume informațiile trebuie să fie:

Solide: există date suficiente din surse diferite?

Consecvente: altcineva ar obține același rezultat?

Credibile: au valoare informațiile colectate?

Valide: sprijină în mod direct problema abordată?

Cuantificabile: pot fi măsurate?

Suficiente: utilizează un eșantion destul de vast?

Actuale: sunt suficient de recente pentru a oferi o imagine exactă?

Precise: pot fi verificate?

Auto-evaluarea este efectuată, de obicei, de către echipele implicate în activitățile supuse examinării. De exemplu:

Fiecare *Catedră* va efectua o analiză a performanțelor elevilor de la cursurile lor și a predării calificărilor. Membrii catedrelor trebuie să stabilească punctele tari și punctele slabe pe baza dovezilor, și nu a unor opinii care pot fi foarte subiective. În multe școli din UE are loc o revizuire și o evaluare anuală a cursurilor, proces care se va desfășura în timpul verii.

Echipele formate pe discipline pot dori, de asemenea, să analizeze eficacitatea modalităților de recrutare a elevilor în cadrul programelor lor – ce informații li se oferă, când anume sunt oferite aceste informații, dacă aceste informații vorbesc despre posibilitatea găsirii unui loc etc. și pot formula judecăți de valoare privind acest element. În mod similar, pot analiza eficacitatea formării teoretice și practice. Declarațiile de calitate din manualul de auto-evaluare pot fi de ajutor în acest caz. În mod alternativ, cu această primă ocazie, școlile pot începe cu un set simplu de criterii de evaluare, stabilit de comun acord de personalul școlii.

În anexe sunt oferite exemple de instrumente de autoevaluare.

Când se stabilesc *echipele pentru autoevaluare*, este important să se ia în considerare contribuțiile tuturor celor implicați și a tuturor factorilor interesați – nu trebuie să fie o activitate efectuată doar de către profesori. Implicați personalul de sprijin. Găsiți o metodă de a afla opiniile elevilor și ale părinților lor în legătură cu anumite aspecte, căutați să obțineți dovezi obiective de la angajatori și de la alte agenții externe.

Pe termen lung, veți avea nevoie de o serie de *date statistice* pentru a vă susține judecățile formulate. În momentul de față s-ar putea să nu aveți acces la multe dintre aceste date, cum ar fi de exemplu date pentru a efectua o comparație între performanța obținută de școală într-o anumită calificare și performanța privind aceeași calificare a altor școli de pe plan local, regional și național. Folosiți datele de care dispuneți. Activitățile de dezvoltare a unui sistem de informații din cadrul programelor PHARE vor îmbunătăți, în timp, calitatea acestor informații. Cu toate acestea, analizați ce fel de date statistice există în școală și utilizați aceste date (în mod ideal acestea trebuie să arate tendințele, adică să se refere la o perioadă de minim 3 ani). De exemplu, ați putea utiliza cifrele de înscriere, informațiile centralizate privind mediile generale ale elevilor, raportul personal didactic-elevi, raportul elevi-calculatoare etc. Câteva exemple de dovezi sunt oferite în cadrul exemplurilor din secțiunea 9.2.

Managerii și personalul vor dori, de asemenea, să efectueze o evaluare comună a “activităților generale” ale școlii de exemplu: -

- calitatea generală a predării și învățării
- măsura în care sunt implementate metodele de învățare individualizată sau de învățare centrată pe elev
- măsura în care modalitățile de promovare pe piață (marketing) sunt adecvate
- eficiența cu care sunt alocate și utilizate resursele (umane și fizice)
- tipul, domeniul și calitatea parteneriatelor și a rețelelor
- gradul de adecvare a calificărilor și formării oferite

O activitate de tip focus grup care să dezbată acest subiect poate fi o modalitate de lucru adecvată în acest caz.

7.3.2 Analiza portofoliului de produse

Calificările oferite și modul în care acestea sunt predate pot fi uneori stabilite într-o manieră ad hoc și pot depinde în mare măsură de anumite aspecte cum ar fi personalul și resursele disponibile.

Ca parte a procesului de analizare a poziției strategice a școlii și a poziției pe piață (așa cum s-a discutat în secțiunea 3), este important să se efectueze o evaluare a viabilității acestor calificări și activități. Există mai multe instrumente în acest sens, iar unul dintre acestea care se poate dovedi folositor este “Matricea Grupului

Consultativ din Boston⁴. Pe baza acesteia, produsele sunt încadrate în categorii în funcție de poziția lor curentă pe piață. Este destinată analizei efectuate pentru produse strategice, dar poate fi aplicată și în cazul calificărilor sau domeniilor de calificare și chiar în cazuri specifice, cum ar fi cel al segmentelor de piață relativ înguste. Sunt folosite patru categorii:

- O stea (*“star”*) – un produs de elită care acoperă un segment mare de piață dintr-un sector de activitate aflat în creștere. În domeniul școlar, un exemplu de acest gen ar fi un domeniu sau un set de activități pentru care cererea este foarte mare. Poate fi vorba de piețe noi, precum cea a tehnologiei informației sau a relațiilor cu clienții. Pe măsură ce creșterea unui astfel de sector de activitate se încetinește, steaua devine vacă de muls (*“cash cow”*) (vezi mai jos). Scopul școlii ar fi să investească astfel încât să își lărgască segmentul de piață pe care îl deservește.
- O vacă de muls (*“cash cow”*) – este un produs strategic de elită (care acoperă un segment mare de piață) într-un sector de activitate care a ajuns la maturitate sau care se află în declin (creștere mică), cum ar fi de exemplu, anumite părți din industria producătoare. Înscrierile sunt stabile, fără o activitate de promovare intensă sau un cost mare al resurselor și dezvoltării. Surplusurile generate din această activitate pot susține creșterea sau oferta altor produse. De exemplu activitățile generatoare de venit, cum ar fi cursurile de formare privind igiena și securitatea muncii organizate pentru companii pot susține dimensiunile reduse ale clasei în chimia industrială.
- Un copil problemă (*“problem child”*) sau un semn de întrebare este un produs strategic care a avut un impact mic pe piață (acoperă un segment de piață redus) într-un sector de activitate aflat în creștere (creștere mare). De exemplu, o școală și-a extins domeniul, oferind calificări în domeniul Relațiilor cu Clienții, dar înscrierile pentru aceste calificări a fost relativ mic. Există un sprijin mic din partea clientului pentru acest produs. Avantajele școlii față de alte școli sau avantajele acestui produs față de alte produse nu sunt clare. Un copil problemă are nevoie de investiții substanțiale de comercializare pentru a-și menține sau lărgi segmentul de piață față de ceilalți competitori. Școala și finanțatorii ei trebuie să decidă dacă sunt pregătiți pentru o astfel de investiție (printr-o mai bună promovare, prin dezvoltarea produsului, prin achiziția de resurse etc) sau dacă abandonează acest sector de piață. Motivul poate fi doar existența unui număr prea mare de competitori pe piață, care oferă același produs, în regiunea respectivă.
- Un câine (*“dog”*) – un produs strategic cu vânzări/înscrieri limitate (care acoperă un segment mic de piață) într-un sector de activitate matur sau în declin (creștere mică). În ciuda faptului că activează de destul de mult timp pe piață, un câine nu poate să atragă un număr suficient de clienți și se află în urma competiției în ceea ce privește imaginea, calitatea, rentabilitatea etc. Un câine implică, de obicei dezavantaje legate de cost – în cazul

⁴ Evans J. și Berman B. “Marketing” ediția a 4- a, New York

școlilor, s-ar putea să fie vorba de costuri legate de asigurarea resurselor pentru activități care implică cheltuieli mari de investiție. O școală care are un astfel de produs poate încerca să se adreseze unei piețe specializate sau să se retragă de pe piață. Multe școli au ales această opțiune pentru domenii aflate în declin, cum ar fi chimia industrială sau poligrafia tradițională. Acest lucru s-a întâmplat când au existat mulți furnizori de astfel de calificări, în final, rămânând o singură școală care a devenit singurul furnizor la nivel local sau regional al specializării respective.

Rezultatele posibile ale acestui tip de analiză pot fi rezumate în diagrama de mai jos:

Segmentul de piață ⁵		
	Mare	Mic
Mare	<i>Stea ("Star")</i> Strategie de marketing: Intensificați eforturile de marketing pentru a păstra sau crește segmentul de piață acoperit	<i>Copil problemă ("Problem child")</i> Strategie de marketing: Intensificați eforturile de marketing sau părăsiți piața
Mic	<i>Vacă de muls ("Cash Cow")</i> Strategie de marketing: Utilizați surplusurile pentru a ajuta la creșterea produselor strategice, la menținerea poziției	<i>Câine ("Dog")</i> Strategie de marketing: Reduceți eforturile sau scăpați de acest produs

Într-un context educațional unde nu există o adevărată economie de piață, analiza portofoliului de produse în concordanță cu această matrice ridică anumite probleme, deoarece principalul scop este acela de a asigura tuturor elevilor o serie adecvată de oportunități, competiția nefiind factorul motivant principal. Aceasta înseamnă că unele produse care se încadrează în categoria copiilor problemă sau chiar în cea a câinilor trebuie susținute de unele școli pentru a asigura menținerea acestora. Totuși, există concurență între furnizorii privați și publici de educație și formare și din ce în ce mai mult, elevii vor avea mai multe opțiuni. Astfel, impactul pieței va crește. Chiar și într-un mediu bazat pe colaborare și parteneriat, asigurarea unui segment adecvat de piață este importantă. De aceea, analizarea produselor din ofertă, în conformitate cu criteriile de mai sus poate furniza informații utile. În final, este nevoie de înțelegerea și analizarea costurilor și veniturilor obținut din fiecare activitate a școlii, Aceasta ajută la luarea unor decizii în cunoștință de cauză în privința utilizării și alocării resurselor.

7.3.3 Rezultatele proceselor de auto-evaluare.

⁵ Matricea Grupului Consultativ din Boston – adaptat din Bruce D Henderson "The Experience Curve reviewed"

După efectuarea autoevaluării în colaborare cu membrii personalului și cu factorii interesați, trebuie să aveți o listă a *punctelor tari* și a *punctelor slabe*. De asemenea, este posibil să fi identificat anumite oportunități și amenințări (deși acestea se referă mai mult la mediul extern).

Toate judecățile formulate trebuie susținute de *dovezi* (vezi exemplul din 9.2). Întrebați-vă dacă *punctele tari identificate* sunt într-adevăr puncte tari sau numai exemple de activități pe care le efectuați la un standard acceptat. Un punct tare înseamnă că performanța școlii este mai bună decât performanța altor școli (reprezintă un punct de reper). De obicei, școlile întâmpină mai multe dificultăți în identificarea cu exactitate a punctelor slabe. Din nou, comparați-vă performanța cu cea a altor școli și cu performanța anterioară a școlii. Nu uitați că o tendință de îmbunătățire trebuie să fie considerată drept normă. Așadar un punct slab îl reprezintă progresul care este mai mic decât norma obișnuită, în timp ce un punct tare îl reprezintă progresul care este în mod evident mai mare.

Rezultatele autoevaluării trebuie adăugate analizei SWOT. În cadrul planului operațional din planul de acțiune al școlii vor fi precizate acțiuni pentru rezolvarea problemelor identificate.

7.4 Partea a 2-a – analiza SWOT

Această analiză este menită a fi un simplu rezumat al principalelor puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări care reies în urma analizării poziției școlii dumneavoastră în cadrul ÎPT. Citiți transparentele folosite de Marius în prezentarea sa și materialul aferent.

Încercați să vă asigurați că ați cuantificat punctele slabe sau amenințările ori de câte ori a fost posibil și, dacă se poate, faceți referire la sursele din care ați obținut informațiile care vă susțin afirmațiile.

Exemplu

Puncte tari

- Un nivel foarte scăzut de abandon școlar (91% au continuat la sfârșitul instruirii în 2002 – sursa: statisticile școlare 2002-2003)
- Un parteneriat strâns cu angajatorii din regiune, cu agenția locală AJOFM, cu serviciul psiho-pedagogic și cu alte școli ÎPT din Brașov, în vederea oferirii de orientare profesională (toți elevii din clasa a 10-a au participat la interviuri individuale de orientare profesională – sursa: dosarele serviciului psiho-pedagogic 2002-2003)
- Anumite parteneriate benefice cu marii angajatori din regiune în vederea oferirii de instruire practică în electrotehnică (Sursa: Reacțiile elevilor și angajatorilor, protocoalele cu angajatorii)
- A început crearea unui program de cursuri la seară pentru adulții care doresc să își actualizeze aptitudinile profesionale (Sursa: Planul școlar 2003-2004)

- Proiectarea și predarea unor cursuri succinte de tehnologia informației pentru angajații Consiliului Local (Sursa: Programele și contractele cursurilor)
- 90% dintre elevii care își încheie ciclul de calificare fie obțin un loc de muncă în termen de 6 luni, fie se înscriu la învățământul superior (Sursa: Dosarele școlii cu privire la evoluția absolvenților 2002-2003)

Puncte slabe

- Clasele de elevi pentru calificarea de nivel 3 în domeniul sunt mici (există un raport de 7 elevi la un membru al personalului didactic – Sursa: dosarele ISJ 2002-2003)
- 30% dintre elevii care susțin examenul pentru calificarea de nivel 2 în nu au fost admiși la proba finală (Sursa: rezultatele examenelor)
- Doar 10% dintre membrii personalului didactic incluși în sondaj se consideră competenți în a preda unitățile fundamentale de aptitudini (Sursa: sondajul personalului 2003)
- Unui număr de 20% dintre elevii Școlii de arte și meserii nu li s-a putut oferi o experiență profesională generală datorită faptului că nu au existat angajatori din regiune dispuși să ofere locuri pentru instruire (Sursa: statistica școlară)
- Școala nu are cărți sau alte materiale didactice adaptate în mod specific programei pentru nivelul 1 în electrotehnică (Sursa: din observații)
- Acoperișul laboratorului principal de electrotehnică se află într-o stare gravă și are nevoie urgentă de reparații (Sursa: Raportul structural din partea Ministerului Educației)
- Lipsa de continuitate a personalului didactic repartizat școlii (în 2003-2004, 25% dintre membrii personalului au fost alții decât cei din anul precedent – Sursa: dosarele personalului 2003-2004)
- “Campionul” promotor al învățării axate pe elev întâmpină dificultăți în a-i încuraja pe ceilalți membri ai personalului didactic să experimenteze noi perspective asupra predării și învățării.

Oportunități

- În ultimii doi ani, cererea de calificări de nivel 3 a crescut cu 30% (Sursa: dosarele de înscriere 2002-2003)
- Cererea de cursuri adresate adulților a crescut constant în ultimii 4 ani (Sursa: dosarele de înscriere 2003)
- Noii proprietari ai celor două mari companii care s-au privatizat și-au manifestat interesul în a lărgi cadrul parteneriatului dintre aceste companii și școală (Sursa: Minutele întâlnirilor cu Managerii de resurse umane din cele două companii).

Amenințări

- Se estimează că numărul tinerilor cu vârste cuprinse între 14 și 19 ani va scădea cu 30% în următorii 10 ani (www.insse.ro)
- Într-un oraș din regiune s-a deschis un centru de instruire pentru adulți, care oferă instruire pentru câteva dintre calificările oferite în prezent și de către școală.

- Doi specialiști, membri ai personalului didactic, se apropie de vârsta pensionării și va fi dificil de găsit înlocuitori pentru aceștia.
- Costul pe care îl presupune cazarea în căminul școlii se află în creștere, iar gradul de ocupare a acestuia este în scădere. Viabilitatea financiară în acest caz este în pericol.

NOTĂ: Aceasta este o analiză SWOT a unei școli imaginare – este evident că nu toate detaliile din exemplu se aplică unui context românesc.

7.5 Partea a 2-a – Rezumatul principalelor aspecte care necesită dezvoltare

După ce ați efectuat analiza situației actuale și a celei viitoare, veți fi identificat anumite aspecte problematice, precum și anumite oportunități. Acestea sunt prezentate sub formă de rezumat în analiza SWOT. Plecând de aici va trebui să stabiliți un set de obiective. Unele dintre acestea vor fi implicite ca rezultat al PRAI și PLAI. La acestea, adăugați alte câteva, pentru a reflecta programul de reformă a ÎPT, prezentând mai ales schimbările în ceea ce privește procesul de predare și învățare. Ar putea fi utilă modalitatea prezentată mai jos:

1. Utilizați lista de priorități și obiective din PLAI și PRAI și stabiliți dacă acestea reprezintă probleme în școala dumneavoastră sau dacă deja atingeți obiectivele și țintele stabilite în PRAI, pentru unele dintre aceste aspecte. Fiți sinceri.

2. Acum, gândiți-vă la celelalte sesiuni de formare de care ați beneficiat până în prezent în cadrul programului PHARE, cum ar fi de exemplu, cursurile de elaborare a curriculum-ului, învățarea centrată pe elev, lucrul cu întreprinderile. Adăugați pe listă acele aspecte cu privire la care considerați că școala dumneavoastră va trebui să acționeze. Va trebui să le formulați ca obiective pe măsură ce vă alcătuiți planul. În mod asemănător, din urma autoevaluării școlii dumneavoastră, vor rezulta anumite aspecte care necesită dezvoltare.

Pentru fiecare obiectiv pe care l-ați identificat trebuie să stabiliți o țintă pe termen lung (până în anul 2013), care vă va ajuta să stabiliți dacă obiectivul respectiv a fost atins.

Nu uitați: obiectivele și țintele trebuie să fie SMART.

- **Specifice** – precizează ce anume trebuie realizat, în colaborare cu cine și până când.
- **Măsurabile** – cuprind o țintă măsurabilă, în mod ideal una cantitativă sau care se poate măsura în mod cantitativ.
- **Posibil de atins** – dificile, dar realiste
- **Relevante** – trebuie să contribuie la îndeplinirea misiunii. Se adresează problemelor identificate în cadrul analizei SWOT
- **Încadrate în timp** – trebuie realizate într-o anumită perioadă de timp

Ori de câte ori este posibil, stabiliți ținte cuantificabile. Gândiți-vă la sursele informațiilor care vor fi utilizate pentru a măsura ținta. Este inutil să stabiliți o țintă pe care nu o puteți măsura.

Exemplu

Obiectiv

Colaborarea cu alți factori interesați, pentru a implementa în mod eficient predarea și evaluarea noilor calificări pentru abilități cheie, pentru toate clasele.

Țintă

100% dintre elevi studiază abilitățile cheie și sunt evaluați. Rata de promovare ajunge la 90% până în 2013

În ceea ce privește obiectivele și țintele:

- Stabiliți legătura cu misiunea școlii, obiectivele regionale și locale și constatările rezultate în urma evaluării mediului intern și extern
- Asigurați-vă că acestea vizează o perspectivă pe termen lung /o perioadă lungă de timp (2007-2013)
- Formulați-le în mod clar și comunicați-le cât mai multor factori interesați
- Concentrați-vă pe intervenții cheie – este mai bine să realizați puține, decât să aveți multe pe care nu le realizați
- Stabiliți obiective și ținte SMART

7.6 Partea a 3-a – Planul operațional

Această secțiune prezintă operaționalizarea planului. **Ea se axează pe anul 2007-2008 și va trebui reactualizată în fiecare an.** Este foarte important ca această secțiune a planului să fie elaborată împreună cu membrii personalului școlii și cu persoanele cheie implicate.

Utilizați modelul care vă este pus la dispoziție – astfel vă veți asigura că ați inclus toate elementele necesare. Dacă acest material urmează să fie făcut public, puteți lăsa liberă ultima coloană, urmând să o completați doar pentru uz intern. Această secțiune va cuprinde un rezumat al acțiunilor care vor trebui întreprinse de către personalul școlii (adesea în colaborare cu alte persoane) pentru a atinge obiectivele și țintele stabilite în partea a 2-a.

7.6.1 Contextul

În acest capitol veți prezenta pe scurt elementele generale care v-au condus la stabilirea obiectivului. De ce aspectul respectiv reprezintă o direcție în care trebuie să acționați? Care sunt cauzele care stau la baza dificultăților / problemelor? Pentru a vedea un exemplu despre cum s-a făcut acest lucru la nivel regional, consultați PRAI.

7.6.2 Acțiunile

Acțiunile sunt pași practici, pe termen scurt care vor contribui la îndeplinirea obiectivelor și țințelor. Personalul și alți factori interesați trebuie implicați în stabilirea acestor pași. Trebuie să vă asigurați că cei care au primit responsabilitatea punerii în aplicare a acțiunii cunosc și sunt de acord cu acțiunea (acțiunile) stabilită(e).

Atunci când stabiliți acțiunile care trebuie întreprinse, luați în considerare cauzele problemei care au dus la stabilirea acelui obiectiv. Care sunt acțiunile care pot fi întreprinse pentru rezolvarea problemei sau pentru atenuarea ei?

- Cine sunt factorii implicați în ceea ce privește acest obiectiv?
- Care sunt schimbările pe care doriți să le întreprindeți la nivel școlar și care vor contribui la atingerea acestui obiectiv?
- Dacă obiectivul este de asemenea unul regional și / sau local, în ce moduri ați putea contribui la acțiunile stabilite în PRAI/PLAI?
- Cine sunt persoanele cele mai în măsură de a pune în aplicare aceste acțiuni?

În cazul fiecărei acțiuni trebuie să aveți în vedere rezultatul așteptat. Acesta poate fi același cu ținta pe termen lung sau poate fi unul diferit. În multe dintre cazuri, rezultatul așteptat poate fi atins pur și simplu prin îndeplinirea acțiunii.

Nu uitați **că o serie de acțiuni care trebuie întreprinse va fi legată de calificările care vor fi oferite în următoarele 12 luni.** Aceste acțiuni trebuie specificate în cadrul tabelului pentru “planul de școlarizare” al cărui format este prezentat în anexă. Se presupune că aceste calificări vor fi revizuite în lumina evaluării pieței muncii. Trebuie să oferiți o justificare puternică și bazată pe dovezi în ceea ce privește calificările propuse. Asigurați-vă că propunerile pe care le faceți se încadrează în contextul celorlalte “oferte” din regiunea Brașovului.

Atunci când alocați responsabilități, asigurați-vă că persoanele identificate în acest sens sunt de acord – ar fi ideal dacă aceste persoane s-ar identifica drept persoanele cele mai potrivite pentru realizarea acțiunii respective.

Luați în calcul eventuale modalități de a obține resurse pentru acțiunile pe care doriți să le întreprindeți. Fiți realiști – probabil că o finanțare suplimentară substanțială nu vă va fi pusă la dispoziție, astfel încât gândiți-vă cum puteți utiliza resursele existente pentru a obține rezultatele scontate.

Exemplu –plan operațional

Obiectiv: Colaborarea cu alți factori interesați, pentru a implementa în mod eficient predarea și evaluarea noilor calificări pentru abilități cheie, pentru toate clasele

Țintă: 100% dintre elevi studiază abilitățile cheie și sunt evaluați. Rata de promovare ajunge la 90% până în 2013

Context:

Calificările pentru abilități cheie sunt introduse pentru toți elevii începând cu clasa a 8-a, începând să fie predate efectiv din luna septembrie 2005. Aceste calificări sunt similare în anumite privințe cu cele asigurate prin intermediul educației de bază, dar se referă într-un mod mai direct la competența legată de locul de muncă, iar evaluarea lor este foarte diferită. Un membru al personalului din școală a fost implicat în elaborarea acestor unități de competență la nivel național, dar toate cadrele didactice trebuie să cunoască conținutul acestora, modalitatea de elaborare și noua metodă de evaluare, pentru a fi pregătiți la începutul noului an. O cerință a organismului de atestare este aceea ca toate cadrele didactice care evaluează acest tip de abilități să fie calificate ca evaluatori și să existe un număr suficient de verificatori interni care să valideze și să verifice aceste evaluări. De aceea, există o nevoie urgentă pentru cursuri de formare.

De asemenea, angajatorii nu cunosc aceste noi evoluții deși se anticipează că ele vor fi primite cu bucurie. Deoarece abilitățile cheie sunt tocmai acele abilități necesare angajării, pe care agenții economici le prețuiesc foarte mult. Trebuie să aducem la cunoștința tuturor agenților economici locali această noutate din școli – începând cu aceia cu care școala are deja o colaborare foarte strânsă.

În prezent, nu există materiale didactice. Realizarea acestor materiale este o sarcină care implică foarte multă muncă, iar Directorii au discutat modalități prin care această sarcină și costurile aferente să poată fi împărțite, precum și modul în care aceste materiale ar putea fi elaborate într-un timp cât mai scurt.

Acțiuni	Rezultat	Data	Responsabil	Parteneri
• Cursuri de formare pentru întreg personalul, având ca temă noile unități de competență pentru abilități cheie, până în iulie 2004	Tot personalul beneficiază de formare	31 iulie 2008	Director adjunct	Toate cadrele didactice, reprezentanți ai echipei de autori de unități de competență pentru abilități cheie elaborate în cadrul programului PHARE, Camera de Comerț, AJOFM, agenți economici locali, ISJ, Asociația Întreprinderilor Mici și Mijlocii Toate școlile din județ
• Organizarea unei sesiuni de informare despre abilitățile cheie, pentru agenții economici locali	Sesiunea este organizată	31 octombrie 2007	Șeful catedrei de mecanică	
• Colaborarea cu alte școli din județ pentru pregătirea unor materiale didactice comune pentru a sprijini procesul de predare a abilităților cheie	Materialele pentru comunicare și experiență de muncă realizate de școala X. Altele obținute de la școlile a, b, c.	Finalizate cel târziu la 30 iunie 2008	Campionul în învățarea centrată pe elev	
• Formarea a 20 de evaluatori și a 5 verificatori interni în domeniul abilităților cheie pentru anul academic 2004-2005	25 de cadre didactice dețin atestate de evaluator și vericator național	30 iunie 2008	Responsabil dezvoltare profesională a personalului	Personalul, Casa Corpului Didactic, ISJ (Inspectorul pentru IPT)

În această secțiune trebuie să includeți, de asemenea, acțiunile legate de:

- Lucrul cu întreprinderile (acordul de parteneriat)
- Contribuția la rețeaua de orientare profesională
- Activitățile privind dezvoltarea stabilite în urma autoevaluării
- Detalii privind dezvoltarea profesională a personalului
- Planul de școlarizare al școlii – calificări, număr de clase etc.

Poate este util să rezumați nevoile privind dezvoltarea profesională a personalului într-un tabel separat, ca să poate fi prezentat Inspectoratului Județean și Casei Corpului Didactic și pentru a contribui la planificarea sesiunilor de dezvoltare profesională a personalului din regiune.

7.7 Partea a 4-a – Consultare, monitorizare și evaluare

Această secțiune poate avea dimensiuni relativ reduse. Dacă doriți, o puteți prezenta sub formă de tabel. Va fi nevoie să scrieți trei paragrafe.

Primul paragraf va trebui să fie un rezumat al procesului de consultare pe care l-ați parcurs în etapa de elaborare a planului. Cu cine v-ați consultat, când și cum ați făcut acest lucru?

Al doilea paragraf va trebui să se refere la **monitorizarea și evaluarea la nivel de echipă / la nivel operațional**. Personalul școlii va trebui să:

- Să monitorizeze implementarea acțiunilor
- Să evalueze dacă aceste acțiuni au avut efectul dorit/așteptat
- Să revizuiască acțiunile în lumina progresului realizat
- Să raporteze în mod regulat progresul înregistrat managerilor, personalului și altor factori interesați
- Să sărbătorească succesul și să învețe din greșeli

În cadrul acestui paragraf trebuie să precizați cine va fi persoana responsabilă, cine va fi implicat, termenele de realizare și modul în care vor fi înregistrate rezultatele.

Ultimul paragraf va trebui să se refere la **activitatea de monitorizare realizată de către management**. Această activitate va presupune atât participarea managerilor cât și a Consiliul de Administrație al școlii.

Nu uitați că etapele finale ale monitorizării și revizuirii presupun folosirea constatărilor și concluziilor în vederea reactualizării continue a planului și întocmirea planului operațional pentru anul următor (2007-2008).

8. Listă de verificare privind întocmirea Planului de Acțiune al Școlii

În timpul întocmirii PAS, trebuie utilizată următoarea listă de verificare alături de îndrumările specifice, pentru a vă asigura că fiecare condiție este îndeplinită în mod corect.

	Componentă		
1	Planul este complet (sunt completate toate secțiunile din cuprinsul atașat)?		
2	Planul are un aspect profesional: • Un singur document cu copertă /pagină cu titlu pe care este trecut numele școlii și faptul că este vorba despre Planul de Acțiune al Școlii pentru 2007-2013 • Conține o pagină de cuprins • Nu conține greșeli de ortografie sau de tipărire • Aranjarea în pagină este clară și permite citirea ușoară a documentului		
3	Planul este scris într-un limbaj clar și accesibil și persoanelor care nu lucrează în domeniul învățământului și/sau ați inclus un glosar care să explice orice termeni de specialitate sau din domeniul învățământului, ex.: SNCPR, ADR etc.		
4	În primele două părți reiese clar faptul că planul adoptă o perspectivă pe termen mai lung până în 2013 precum și faptul că include un plan operațional pentru un an? • Analiza nevoilor se referă la situația până în anul 2013 și cuprinde concluzii pe baza datelor de previziune precum și pe baza datelor istorice • Se face referire la PRAI și la PLAI și la concluziile acestora în legătură cu cerințele și prioritățile pe termen lung • Obiectivele și țintele sunt prevăzute pentru o perioadă de timp până în anul 2013 sau cel puțin dincolo de 2007/8		
5	Planul conține o analiză solidă a nevoilor din perspectivă externă care include: • cerințele pieței muncii și nevoile utilizatorilor finali inclusiv ale elevilor • informații relevante privind dezvoltarea ÎPT și în special nevoile de competențe pentru domeniile /sectoarele în care școala oferă formare profesională • conține <u>concluzii clare</u> în legătură cu implicațiile privind viitorul ÎPT TREBUIE PRECIZAT că analiza de nevoi nu trebuie să repete informațiile din analiza nevoilor din cadrul PRAI și PLAI, ci trebuie să cuprindă concluzii semnificative referitoare la planurile viitoare ale școlii		
6	Planul conține o auto-evaluare a mediului intern și a punctelor tari și slabe ale ofertei actuale pentru fiecare dintre titlurile specificate în cadrul ghidului de elaborare a PAS: • Predarea și învățarea • Materiale și resurse didactice • Rezultatele elevilor • Servicii de îndrumare și consiliere pentru elevi • Calificări și curriculum • Resurse fizice și umane • Parteneriat și colaborări TREBUIE PRECIZAT faptul că în această etapă doar centrele de resurse au început implementarea în fază pilot a unei secțiuni din noile standarde de asigurare a calității, dar tuturor celorlalte școli li s-a cerut să desfășoare anumite forme de evaluare pe baza acestor aspecte noi. Au fost formulate concluzii clare și nu doar un set de afirmații?		
7	Există un rezumat (ideal maxim două pagini) al punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor care vizează în principal următoarele aspecte: • concluziile principale • ajută la identificarea elementelor care necesită dezvoltare și a priorităților • face legături între dovezile colectate în cadrul analizei interne și cele colectate în cadrul analizei externe		

8	Planul identifică un set de priorități care: • se bazează pe analiza nevoilor • sunt corelate cu prioritățile din PRAI și PLAI • sunt adaptate profilului școlii și misiunii acesteia • sunt corelate cu programul de reformă a ÎPT după cum a fost identificat prin sesiunile de formare din cadrul actualului proiect PHARE • se concentrează pe intervențiile cheie (este mai bine să existe mai puține decât mai multe care nu pot fi atinse) TREBUIE PRECIZAT că planurile nu trebuie să conțină nici o prioritate la atingerea căreia școala nu poate contribui, ex.: înființarea unui observator regional sau local		
9	Planul conține un set clar de obiective și ținte care sunt corelate cu prioritățile? Acestea: • Contribuie la o planificare locală coerentă care să asigure existența unei oferte de formare coordonate într-o anumită zonă geografică • Îmbunătățesc și modernizează predarea și învățarea prin adoptarea unor metode centrate pe elev și care răspund nevoilor elevilor cu nevoi speciale • Răspund nevoii de a oferi formare profesională continuă pentru adulți și tineri		
10	Există obiective și ținte SMART? • Se referă la un anumit aspect <u>specific</u> de dezvoltare, dar în perspectiva anului 2010 (aceste obiective nu trebuie să fie obiective pentru un singur an) • Conțin o țintă <u>măsurabilă</u> (în mod ideal o țintă care poate fi măsurată în mod simplu) • Mijlocul prin care va fi măsurată este unul clar? • Obiectivele sunt posibil de <u>atins</u> în perioada de timp prevăzută și cu resursele disponibile estimate, fiind în același timp suficient de ambițioase și solicitante pentru școli astfel încât să încurajeze acțiunile de îmbunătățire? • Obiectivele sunt <u>relevante</u> pentru misiunea și profilul viitor al școlii (ținând cont și de celelalte școli din zonă) • Țintele de atins specifică perioada de timp ex. 2013?		
11	Fiecare obiectiv este însoțit de un set de acțiuni adecvate? • Care sunt stabilite pentru următorul an școlar 2007-2008? • Care se încadrează în aria de activitate și responsabilitate a școlii, având în vedere misiunea și profilul acesteia (adică specifică activitățile pe care le poate desfășura școala)		
12	Acțiunile au o legătură directă cu atingerea obiectivelor specificate?		
13	Sunt bazate aceste acțiuni pe principiul colaborării și al parteneriatului: • Între membrii personalului din cadrul școlii • Cu alte școli din aria geografică • Cu alte școli care oferă calificări în același domeniu sau în domenii similare • Cu serviciile psiho-pedagogice • Cu agențiile de ocupare a forței de muncă • Cu angajatorii și asociațiile patronale		
13	Acțiunile demonstrează hotărârea de a <u>spori și îmbunătăți</u> rețelele de școli și lucrul în parteneriat? • A fost inclus planul de parteneriat al școlii, plan care a fost elaborat în timpul modulului de formare privind lucrul cu întreprinderile?		
14	Acțiuni: • Acțiunile sunt realiste și posibil de atins, dar în același timp ambițioase? • Sunt formulate în mod clar și lipsite de ambiguitate? • Au fost identificați partenerii? • A fost stabilit pentru fiecare acțiune care va fi conducătorul / persoana responsabilă pentru acțiunea respectivă precum și perioada de timp în care acțiunea va fi realizată? • S-a analizat care sunt implicațiile din punct de vedere al resurselor?		
15	Există dovezi care demonstrează faptul că elaborarea PAS s-a realizat printr-un proces de colaborare și consultare (acest aspect ar trebui să fie cuprins în partea a 4-a a planului). Există dovezi că în elaborarea planului au fost consultați: • Angajatori, angajați, patroni ai IMM și asociații patronale? • Agenții pentru ocuparea forței de muncă		

	• Părinți • Elevi • Personalul școlii • Cadrele didactice și directorii altor școli • Consiliul de administrație al școlii (nu doar în vederea obținerii aprobării ci ca o sursă de îndrumare și consiliere) • Inspectori /inspectori ÎPT		
16	Planul conține mecanisme adecvate pentru efectuarea monitorizării și analizei de către? • Persoanele responsabile pentru acțiuni • Manageri și alte persoane implicate • Director • Consiliul de administrație al școlii		
17	Au fost identificate nevoile de dezvoltare profesională a membrilor personalului?		
18	Planul de școlarizare se corelează în mod logic cu PAS: • Sprijină prioritățile, obiectivele, țintele și obiectivele • Ține cont de oferta altor școli din localitate și de alți factori precum numărul viitor al tinerilor din zonă și cererea viitoare pentru respectivele calificări?		

Anexe

Anexa 1

Surse de informații

Pagina de Internet a Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului www.edu.ro
Pagina de Internet a Institutului Național de Statistică www.insse.ro

Anexa 2 – Exemple și modele

Anexa 2.1

Plan de acțiune

(pentru elaborarea planului de dezvoltare a școlii)

Ce activități trebuie desfășurate?	Cine va coordona aceste activități?	Cine va fi implicat?	Când trebuie finalizate?
Exemple de activități: -			
1. Programarea întâlnirilor membrilor personalului în vederea sprijinirii elaborării planului – întâlniri la nivelul întregii școli și la nivelul echipelor de lucru	Directorul adjunct	Managerii	Până la 14 decembrie
2. Identificarea factorilor interesați de către echipa de management superior	Directorul	Managerii și Consiliul de Administrație	Până la 14 decembrie
3. Cercetare de birou și analiză privind piața muncii	Directorul adjunct	-	Până la începutul lui ianuarie
4. Întâlnire /activitate cu tot personalul – “Ce încercăm să obținem”	Directorul	Tot personalul	Până la 14 decembrie
5. Înaintarea cifrelor inițiale privind numărul elevilor, domeniile la CLD	Directorul	Inspectorii	Până la 14 ianuarie
6. Instruirea personalului privind modelul de auto-evaluare	Directorul de asigurare a calității	Tot personalul	Până la sfârșitul lui decembrie
7. Echipile de lucru realizează o auto-evaluare a propriilor activități concentrându-se asupra calității predării și învățării	Șefii de catedre	Echipile de curriculum	Până la 30 ianuarie

8. Organizarea de întâlniri cu angajatorii locali, AJOFM, camerele de comerț, Consiliile Județene și alții (urmează a fi precizat) pentru a face cercetări privind nevoile de competențe la nivel local – întâlnirile se vor concentra pe aceste agenții în ceea ce privește angajatorii	Directorii vor fi coordonatorii	Angajatori locali AJOFM Camera de comerț ONG-uri Poliția și alți angajatori din administrația publică	Până la 30 ianuarie
9. Forumul angajatorilor urmează să fie înființat în oraș în colaborare cu celelalte școli	Director de la Camera de Comerț	Angajatori locali (mici și mari, sectorul public și privat) Echipa de management și consiliul de administrație	Până la 20 ianuarie
10. Formularea obiectivelor și a Țintelor	Directorul		3 februarie
11. Analiza problemelor care constituie punctul de plecare pentru formularea obiectivelor și stabilirea acțiunilor pentru depășirea acestor probleme	Directorul adjunct	Toate cadrele didactice, diriginții și consilierii	14 februarie
12. Analiza acțiunilor privind echipamentele /clădirile	Șefii de catedre, consilieri	Inspectorii și consilieri de specialitate	14 februarie
13. Scrierea elementelor componente ale planului pe măsura elaborării acestora	Directorul adjunct	Toți managerii	Prima versiune finalizată până la sfârșitul lui februarie
14. Consultarea	Directorul	Consiliul de administrație al școlii, inspectorii, tot personalul	Începutul lunii martie