

ACADEMIA DE ȘTIINȚE A MOLDOVEI
INSTITUTUL DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

LILIA CEBANU

**MANAGEMENTUL
ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE**

GHID METODOLOGIC

Chișinău, 2015

CZU 37.091

C 33

Aprobată spre editare
de Consiliul Științifico-Didactic al Institutului de Științe ale Educației

Lucrarea a fost elaborată în cadrul proiectului: „*Paradigme, metode și tehnici de educație integrală în învățământul general*”.

Coordonator științific:

MARIA HADÎRCĂ, doctor în pedagogie, conferențiar cercetător

Recenzenți:

- ✦ **Victoria Cojocaru** – dr. hab., prof. univ., UST
- ✦ **Viorica Andrișchi** – dr. hab., conf. univ., IȘE
- ✦ **Rodica Solovei** – dr., conf. cercet., IȘE

Redactor:

✦ STELA LUCA

Redactor tehnic:

✦ MARINA DARIU

Corector:

✦ NICOLETA OMBUN

CUPRINS

Argument	4
1. REPERE TEORETICE PRIVIND MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE	7
1.1. <i>Activitatea extrașcolară – componentă a educației nonformale</i>	7
1.2. <i>Caracteristicile, rolurile și abilitățile manageriale ale directorului adjunct pentru educație</i>	13
1.3. <i>Metode și tehnici manageriale de organizare a activităților extrașcolare</i>	26
2. REPERE METODOLOGICE PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE	40
2.1. <i>Managementul strategic în organizarea activităților extrașcolare</i>	40
2.2. <i>Forme și modele de organizare a activităților extrașcolare</i>	55
2.3. <i>Parteneriatul educațional – factor decisiv în organizarea activităților extrașcolare</i>	70
BIBLIOGRAFIE	73
ANEXE. INSTRUMENTE DE EVALUARE A PERCEPERII PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE	
Anexa 1. Chestionar (cadre didactice, manageri)	75
Anexa 2. Chestionar (părinți)	77
Anexa 3. Chestionar (elevi)	78
Anexa 4. Fișă de opinie	79
Anexa 5. Fișa activităților extrașcolare	80
Anexa 6. Modele de tabele nominale privind organizarea activităților extrașcolare	81

ARGUMENT

Problematica educației dobândește în societatea contemporană noi conotații, date de schimbările fără precedent din toate domeniile vieții sociale. Accentul trece de pe informativ pe formativ. Educația depășește limitele curriculumului școlar și tinde spre o învățare pe tot parcursul vieții. Un curriculum unitar nu mai poate răspunde singur diversității umane, iar dezideratul educației permanente tinde să devină o realitate incontestabilă. Astfel, fără a nega importanța educației de tip curricular, devine tot mai evident faptul că educația extrașcolară, adică cea realizată dincolo de procesul de învățământ, își are rolul și locul bine stabilit în formarea personalității tinerilor.

A miza pe educație reprezintă astăzi modalitatea prin care societățile moderne își pot asigura dezvoltarea pe termen mediu și lung. Educația văzută, însă, nu doar ca sistem formal guvernat de reguli stricte, ci educația ca un proces continuu de învățare, educația „autoadministrată”, educația care se întâmplă nu doar într-un loc anume, ci care poate să aibă loc peste tot.

Poate că în contextul actual expresia „*Ai competențe, ai parte!*” este mult mai valabilă decât „*Ai carte, ai parte!*”.

Achiziția de competențe – cu un întreg arsenal de abilități, atitudini, aptitudini, valori, cunoștințe – apare tot mai des în discursul public, în documentele oficiale vizând educația continuă, fie că ceea ce trebuie făcut pentru a reuși în viitor. Ceea ce se spune nu reprezintă o noutate, nevoia de a avea un set de instrumente valide cu ajutorul cărora să reușești în viață. Nou este contextul în care avem nevoie de acestea. *Ce face, astăzi, școala dintr-un om? Ce am vrea să învățăm la școală? Ce anume ne ajută să învățăm?*

Modelarea, formarea și educarea omului implică timp și dăruire. Timpul istoric pe care îl trăim are nevoie de oameni în a căror formație caracterul și inteligența se completează pentru propria evoluție a individului.

În școala contemporană, eficiența educației depinde de gradul în care se pregătește elevul pentru participarea la dezvoltarea de sine și de măsura în care reușește să pună bazele formării personalității copiilor, iar aceasta se produce atât în cadrul orelor de curs, cât și în

afara lor, adică prin activități extrașcolare. Complexitatea finalităților educaționale impune îmbinarea activităților curriculare cu cele extrașcolare.

În acest context, învățământul are misiunea de a forma elevii sub aspect psihointelectual, fizic și socioafectiv, pentru o cât mai adecvată integrare socială.

Oricât de importantă ar fi educația curriculară realizată prin procesul de învățământ, ea nu epuizează sfera influențelor formative exercitate extracurricular asupra copilului. Rămâne cadrul larg al timpului liber al copilului, în care viața capătă alte aspecte decât cele din procesul de învățare școlară. În acest cadru, numeroși alți factori acționează, pozitiv sau nu, asupra dezvoltării elevilor.

Meseria de învățător/ profesor/ manager/ director adjunct pentru educație/instruire urmărește obiective deosebite: pregătirea copiilor și adolescenților din punct de vedere academic, dar și pregătirea lor pentru viață. Schimbările continue care se produc în mediul social, particularitățile curriculumului, diferențele individuale între copii, fac ca această muncă să fie concomitent pe cât de provocatoare, pe atât de solicitantă.

Managementul activităților extrașcolare constă în proiectarea, organizarea, monitorizarea și utilizarea unui set de instrumente de gestionare a relațiilor *profesor* ↔ *elevi*, pe de o parte, și *elevi* ↔ *elevi* pe de altă parte. Acest set de instrumente este pus la dispoziția învățătorilor și profesorilor pentru a le facilita munca și pentru a-i ajuta să edifice un mediu de activitate sănătos, reconfortant. Utilizarea acestor instrumente la clasă urmărește două obiective egal de importante:

- de a asigura reducerea stresului pe care îl presupune munca în școală, prin organizarea eficientă a activităților extrașcolare și a relației cu elevii;
- de a proteja sănătatea emoțională a copiilor și a le asigura dezvoltarea armonioasă.

Realizarea acestor obiective este stringentă, dat fiind faptul că trăirile emoționale determină un comportament decent, adecvat. Astfel, cele mai multe dintre comportamentele violente și situațiile de

indisciplină persistente în mediul școlar se datorează problemelor sferei/ vieții emoționale a elevilor.

Prezentul ghid este destinat studenților, masteranzilor, directorilor adjuncți pentru educație, cărora le propune unele repere teoretice privind managementul activităților extrașcolare precum și unele aspecte metodologice referitoare la proiectarea și organizarea activităților extrașcolare, prin care se urmărește:

- *combinarea activităților instructive/ curriculare cu un sistem de activități educative/ extracurriculare;*
- *funcționarea cotidiană, obișnuită a clasei de elevi, astfel încât să creeze un mediu de învățare eficient prin articularea activităților extrașcolare la cele școlare;*
- *gestionarea eficientă a situațiilor dificile cu care învățătorii/ profesorii se confruntă, tot frecvent în ultimul timp, în activitate (comportamente agresive, minciună, neîndeplinirea sarcinilor etc.);*
- *construirea unui mediu educațional prietenos, care să ofere posibilități de dezvoltare și manifestare fiecărui elev ca individualitate, personalitate.*

Or, activitățile extrașcolare vizează curriculumul extins, oferind copilului noi oportunități și situații de învățare. Neavând un spectru al activităților rigid, impus, activitățile extrașcolare oferă o mare libertate de construcție a învățării. Activitățile extrașcolare, în general, au cel mai larg și divers caracter interdisciplinar, oferă cele mai eficiente modalități de formare/ dezvoltare a caracterului copiilor încă din clasele primare, deoarece sunt factorii și modalitățile educative cele mai apreciate, mai accesibile sufletelor acestora.

Școala, oricât de bine ar fi organizată, oricât de bogat ar fi conținutul curricular pe care îl comunicăm elevului, nu poate satisface setea de investigare și cutezanță creatoare – trăsături specifice copiilor. Ei au nevoie de acțiuni care să le extindă lumea lor spirituală, să le împlinească setea de cunoaștere, să le creeze stări de emoție profundă, descoperind, apreciind, formându-și propriile convingeri, atitudini, comportamente.



1. REPERE TEORETICE PRIVIND MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE

1.1. Activitatea extrașcolară – componentă a educației nonformale

Educația nonformală reprezintă ansamblul acțiunilor pedagogice proiectate și realizate într-un cadru instituționalizat extradidactic sau/și extrașcolar sub îndrumarea unor cadre didactice specializate. Această formă a educației completează educația formală/ de bază, căreia îi este complementară, asigurând o învățare mai mult implicită, practică, interdisciplinară. Ea se realizează atât sub egida școlii, ca activitate educativă *extracurriculară* (cercuri, serbări, concursuri, excursii), cât și extrașcolar, în *instituții* specializate în instruirea nonformală (centre, case, cluburi ale elevilor/studentilor, tabere pentru elevi/studenti etc.) și are menirea să valorifice, prin forme și metode specifice, conceptul de *educație globală* ce vizează formarea-dezvoltarea integrală a personalității.

Conform *Codului Educației al Republicii Moldova* *activitatea extrașcolară* se încadrează în cadrul învățământului extrașcolar, realizându-se în afara programului și activităților școlare, prin activități complementare procesului educațional desfășurat în instituțiile de învățământ având menirea să dezvolte potențialul cognitiv, afectiv și acțional al copiilor și tinerilor, să răspundă intereselor și opțiunilor acestora pentru timpul liber [25, p. 26-27].

Educația nonformală sprijină, direct și indirect, educația formală, care, deși prin curriculumul școlar țintește formarea unui set de competențe de bază pentru toți, rămâne totuși tributară învățământului monodisciplinar, abordat prin discipline academice tradiționale și „școlii uniforme”. Valoarea educației nonformale constă în abordarea multi-, inter- și transdisciplinară a unor domenii de mare interes pentru elev, fortificarea extracurriculară/ extrașcolară a componentei variative a învățământului general, contribuția la realizarea transferului de cunoștințe și deprinderi acumulate de copii în școala de bază și la dezvoltarea unor competențe utile elevului, stimularea interesului și a motivației cognitive a educabililor pentru formare și dezvoltare personală.

Școala este una dintre instituțiile sociale ale cărei rezultate influențează atât evoluția beneficiarilor ei direcți cât și pe cea a comunității-beneficiarilor indirecti; instituție care oferă servicii

educaționale, transmite cunoștințe, dezvoltă abilități, formează competențe, norme, valori recunoscute și acceptate social. Ea funcționează într-o societate alcătuită din mai mulți factori de educație, care au la rândul lor o ofertă educațională: familia, autoritățile, organizații guvernamentale, nonguvernamentale etc.

Activitățile școlii se desfășoară pe două coordonate pedagogice prin:

- *activități curriculare;*
- *activități extrașcolare.*

Activitatea extrașcolară ca fenomen educațional prezintă o serie de particularități și se supune unor exigențe pedagogice specifice pe care noi, dascălii, trebuie să le cunoaștem și să ținem cont de ele. Ea permite folosirea eficientă și plăcută a timpului liber al elevilor, dezvoltarea vieții asociative, dezvoltarea capacităților de a lucra în grup și de a coopera în rezolvarea unor sarcini complexe, dezvoltarea voinței și formarea trăsăturilor pozitive de caracter [4, p. 758].

Oricât ar fi de importantă educația curriculară realizată prin procesul de învățământ, ea nu epuizează sfera influențelor formative exercitate asupra copilului, în care viața capătă alte aspecte decât cele din procesul de învățare școlară. În acest cadru, numeroși alți factori acționează, pozitiv sau nu, asupra dezvoltării elevilor.

Inițial, ideea activităților extrașcolare era menită să ofere copilului alternative educației școlare, care necesită un efort intelectual predominant. Astfel, erau activități care să ofere copilului posibilitatea să se miște, să se exprime liber, să facă lucruri care îi plac, să descopere, să experimenteze. De aceea, aceste activități erau mai mult cercuri destinate diferitelor hobby-uri (sculptură, aerodinamică, natură, dans etc.). În timp, însă, varietatea alegerilor a crescut foarte mult și aceste activități au devenit un supliment al activităților școlare, perceput adesea de către părinți și copil ca fiind tot o școală, dar după școală. Activitățile extrașcolare s-au apropiat mai mult de ideea unor meditații sau a unei pregătiri suplimentare, a unei perfecționări continue în anumite domenii. Orice activitate școlară poate deveni extrașcolară prin prelungirea ei într-un context exterior școlii. Acesta este un motiv pentru care copilul poate simți că este prea mult pentru el, că este copleșit de activitățile sale, că este prea greu sau prea mult.

Punctul de plecare în alegerea acestor activități este întotdeauna ceea ce își dorește copilul, activitățile spre care manifestă interes, pe care le face cu plăcere, în care se simte în largul său.

Conținutul activităților extrașcolare nu este fixat de programa școlară, ci este elaborat împreună cu elevii, conform intereselor și

dorișelor lor. De cele mai multe ori acest conșinut poate fi o continuare, la un nivel mai înalt, a ceea ce și-au însușit elevii în cadrul lecțiilor, dar uneori ei propun organizarea unor activități din domenii care nu figurează în planul de învățământ. Adesea, opțiunile lor merg spre activități care corespund intereselor vârstei lor, spre teme de actualitate, care lasă câmp larg inițiativei și creativității.

În funcție de vârsta copilului, ei pot aprecia anumite activități, se pot implica în ele sau pot refuza să participe deoarece li se pare că nu este pe placul lor sau este prea greu. Este important să ținem cont de vârsta copilului și să alegem în funcție de posibilitățile acestuia. Un eșec poate atrage după sine refuzul și chiar o imagine negativă de sine a copilului.

La vârsta școlară, aceste activități pot crește ca și complexitate, copiii pot participa la cele cu anumite teme, au posibilitatea de a alege, de a-și exprima opinia, de a se implica, de a-și folosi resursele și creativitatea într-un scop precis.

Pentru adolescenți există astfel de activități în care ei se pot implica, însă natura lor este mai degrabă orientată spre dezvoltarea lor interioară, spre introspecție, spre exprimarea nevoilor și conflictelor, spre valorificarea creativității și originalității.

Părinții au nevoie să știe că impunerea obținerii unor performanțe în aceste activități extrașcolare conduce la crearea unei presiuni, a unei tensiuni și poate avea drept rezultat refuzul copilului, retragerea, dispariția oricărui interes și, pe termen mai lung, apariția unui complex de inferioritate.

Pe de altă parte, aceste activități pot contribui la creșterea încrederii în sine, la creșterea spontaneității și creativității, la dezvoltarea unor opinii și a unor inițiative. Copilul are capacitatea de a ne transmite în ce se poate implica, ce poate păstra, ce nu îi este de folos sau ce nu este atractiv pentru el. A experimenta și a cunoaște liber îi poate permite apoi să simtă ceea ce este potrivit pentru el.

Activitatea educativă școlară și cea extrașcolară reprezintă spațiul aplicativ comun care permite transferul și aplicabilitatea cunoștinșelor, abilităților și competenșelor dobândite în sistemul de învățământ. Prin formele sale specifice, activitatea educativă școlară și extrașcolară dezvoltă creativitatea, gândirea critică și stimulează implicarea tinerei generații în actul decizional în contextul respectării drepturilor omului și al asumării responsabilităților sociale, realizându-se, astfel, o simbioză lucrativă între componenta cognitivă și cea atitudinal-comportamentală.

Activitățile extrașcolare sunt activități complementare atractive care au o anumită strategie de desfășurare și scopuri concrete: aduc noul,

surpriza intelectuală și afectivă, îmbină utilul cu plăcutul, creează posibilitatea de a observa fapte comportamentale ale elevilor în afara clasei, dezvoltă anumite laturi ale personalității elevilor. Ele se referă la acele activități extracurriculare realizate în afara mediului școlar, în afara instituției de învățământ, cu participarea clasei, a mai multor clase de elevi sau a mai multor instituții de învățământ [36].

Scopul activităților extrașcolare constă în dezvoltarea unor aptitudini speciale, antrenarea elevilor în activități cât mai variate și bogate în conținut, cultivarea interesului pentru activități socio-culturale, facilitarea integrării în mediul școlar, oferirea de suport pentru reușita școlară în ansamblul ei, fructificarea talentelor personale și corelarea aptitudinilor cu atitudinile caracteriale. Activitățile extrașcolare se desfășoară într-un cadru informal, ce permite elevilor cu dificultăți de afirmare în mediul școlar să reducă nivelul anxietății și să-și maximizeze potențialul intelectual.

Prioritățile de bază urmărite prin educația extrașcolară sunt următoarele:

- întărirea statutului învățării nonformale ca spațiu de dezvoltare personală;
- recunoașterea educației nonformale ca dimensiune importantă a procesului de educație permanentă și ca parte integrantă a învățării pe tot parcursul vieții;
- utilizarea potențialului activităților educative extrașcolare ca mijloc complementar de dezvoltare personală și de integrare socială;
- asigurarea didactică și formarea resursei umane în domeniul educației extrașcolare.

În opinia noastră activitățile educative școlare și extrașcolare trebuie să fie proiectate conform următoarelor principii:

- *principiul accesului egal la educație – conform Constituției și Convenției ONU a Drepturilor Copilului, fiecare copil are dreptul la educație;*
- *principiul abordării globale, unitare, multidisciplinare și integrate.*
- *principiul continuității activităților care au caracter permanent și se bazează pe experiența anterioară;*
- *principiul complementarității formal –non-formal;*
- *principiul interculturalității;*
- *principiul flexibilității organizaționale și informațional [28].*

Alături de respectarea și de promovarea acestor principii, adăugăm și principiul educației centrate pe valori: respect, non-discriminare,

egalitate, solidaritate, toleranță, adevăr, libertate, integritate, demnitate, onoare, onestitate originalitate, dragoste, încredere.

În acest context, valorile asigură cadrul în care normele sociale sunt stabilite și explicate. Ele stau la baza formării atitudinilor, a procesului de luare a deciziei și influențează puternic comportamentul. Este importantă identificarea valorilor elevilor, profesorilor, adulților în vederea găsirii unui numitor comun al valorilor reprezentative ale comunității care să producă schimbări pozitive la nivelul eficientizării sistemului educațional.

Împreună, copiii, profesorii și părinții pot face din școală un loc plăcut pentru toți cei implicați în procesul educativ, un mediu bazat pe încredere, comunicare, respect și flexibilitate.

De obicei activitățile extrașcolare tradiționale sunt planificate de conducerea școlii (directori, diriginți, învățători și aprobate de Consiliul Pedagogic și de Consiliul de Administrație). Coordonarea acestor activități este realizată de managerul școlii și de responsabilii numiți în acest scop.

Totodată, există și activități extrașcolare ocazionale, care se stabilesc și se organizează respectându-se următoarele proceduri:

- 1. Se propun de diriginți, psihologul școlar, cadre didactice sau la inițiativa elevilor/ părinților.*
- 2. Se analizează și se aprobă de managerul școlii – orientativ înainte de începerea anului școlar.*
- 3. Se organizează sub răspunderea și prin grija inițiatorului, sub monitorizarea managerului.*
- 4. Activitățile extrașcolare nu trebuie să afecteze orarul elevilor.*
- 5. Participarea elevilor la activitățile extrașcolare este benevolă și, în funcție de specificul activității, poate fi rezultatul unui proces de selecție aplicat de organizatori.*
- 6. Respectarea de către elevi pe parcursul activităților extrașcolare a regulilor unui comportament civilizată și decent.*

Fiind un element prioritar în politicile educaționale actuale, activitățile extrașcolare au un impact pozitiv asupra dezvoltării personalității elevului, adolescentului și tânărului, asupra performanțelor școlare și asupra integrării sociale în general:

- performanță și rezultate școlare mai bune;*
- coeficienți de abandon școlar mai scăzuți;*
- o stare psihologică mai bună: un mai bun nivel de stimă de sine, mai puține griji privind viitorul și sentiment redus de izolare socială;*
- un nivel scăzut de comportamente antisociale.*

Problema care se pune astăzi în fața educației, în general, și a educației extrașcolare, în special, este cunoașterea cât mai devreme a

profilului dominant de inteligență pe care elevul îl posedă și pe care dorește să și-l dezvolte, înțelegerea resorturilor care determină dezvoltarea acestui tip de inteligență, crearea, atât la nivelul învățământului formal cât și a celui nonformal, a condițiilor favorabile pentru dezvoltarea acestui profil, selectarea cu discernământ a profilului de instruire și a domeniului de conținuturi educaționale necesare în acest scop, stabilirea corectă a strategiilor didactice de formare, dezvoltarea graduală a inteligenței respective prin activități diferențiate și individualizate și evaluarea neformalizată a produselor acesteia.

Educația extrașcolară, componentă a educației nonformale, orientează proiectarea activităților educative conform profilurilor următoare:

- *Profilul artistic și estetic*, ce include domenii de conținut, precum *Literatură, Pictură, Sculptură, Muzică, Arte plastice, Arte decorative, Coregrafie* etc.
- *Profilul științific și tehnologic*, ce include domenii de conținut, precum *Matematică, Științe și Tehnologii (Informatică, Fizică, Chimie, Astronomie* etc.) Activitățile de instruire nonformală pe aceste domenii se proiectează în programele de autor și se realizează în cadrul grupelor pe interese, cercurilor de fizică, chimie, astronomie, matematică, tehnologii informaționale etc.
- *Profilul social-pedagogic*, ce include domenii de conținut, precum *Educația pentru timpul liber, Educația pentru mass-media, Educația pentru mediu, Deprinderi și abilități de viață* etc.
- *Profilul social-economic și financiar*, ce include domenii precum *Educație civică, Educație socială, Educație economică, Educație financiară, Educație casnică* etc. și vizează pregătirea tinerilor pentru practicile economice, incluziunea socială și financiară, orientarea în lumea bunurilor și pe piața muncii etc.
- *Profilul tehnic*, activitățile căruia se desfășoară în cadrul cercurilor de creație tehnică – aviomodelism, navomodelism, automodelism, radioelectronică, precum și a asociațiilor și cluburilor de carting, studiourilor de cinema, foto, video etc.
- *Profilul intercultural și etnocultural*, care include domenii de conținut, precum *Educație interculturală, Educație etnoculturală, Obiceiuri și datini strămoșești, Meșteșuguri populare, Etnografie și folclor, Cultura comunicării, Muze școlare* etc.
- *Profilul istorico-patriotic* – include domenii precum *Istoria localității, Istoria regiunii, Istoria neamului, Istoria patriei, Personalități istorice, Tradiții istorice* etc. și vizează activități cu caracter patriotic, de

cercetare ce se desfășoară în cadrul cercurilor de istorie, de studiere a ținutului natal, cluburilor civico-patriotice, de cercetași etc.

- *Profilul ecologo-biologic*, care include domenii de conținut, precum *Științe ale naturii, Ecologie, Biologie, Chimie, Geografie* etc.
- *Profilul turism și etnografie regională* – include domenii de conținut, precum *Țări și capitale europene, Istoria Europei, Geografia Europei, Cultură și civilizație* etc.
- *Profilul sport și agrement*, care include domenii de conținut precum: *Tenis de masă, Fotbal, Volei, Baschet, Badminton, Șah* etc.

În baza profilurilor sus menționate considerăm că activitățile extrașcolare organizate împreună cu elevii trebuie să dispună de un conținut cultural, artistic, spiritual, științific, tehnico-aplicativ, sportiv sau simple activități de joc sau de participare la viața și activitatea comunității locale organizate prin diverse forme de organizare a activităților extrașcolare.

1.2. Caracteristicile, rolurile și abilitățile manageriale ale directorului adjunct pentru educație

Managementul, ca factor important ce asigură dezvoltarea sistemului educațional – prin crearea condițiilor necesare manifestării și dezvoltării potențialului creativ uman, în sensul dinamizării reacțiilor și intervențiilor individuale și de grup-acordă o deosebită atenție organizării activităților extrașcolare.

Pentru o conducere eficientă a procesului de învățământ, atât la nivelul sistemului, cât și la cel al instituției de învățământ, este necesară fundamentarea lui științifică. La baza acestei fundamentări se află știința despre *managementul educațional*, care este indispensabilă pentru asigurarea unui randament înalt al învățământului și creșterea eficienței acestuia.

S. Cristea definește conceptul de management educațional/ pedagogic, pe de o parte, drept o metodologie de abordare globală strategică a activității de educație, iar, pe de o altă parte, un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ „aplicabil la nivelul organizației școlare complexe” [10, p. 223].

Managementul educației vizează realizarea, ca activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația între *tipurile de educație* ca specific și dinamică (formală, nonformală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influențare.

Conducerea empirică are în prim plan personalitatea conducătorului, intuiția și însușirile necesare găsirii soluțiilor la situații, fără conștientizarea rațională a unor principii, norme, proiecte, metodologii.

A fi manager nu înseamnă a exercita o meserie, înseamnă a împlini o meserie, a face un apostolat. Managerul ocupă un loc important în activitatea educațională și cea extrașcolară deoarece contribuie la formarea personalității elevilor, la conduita lor în societate, la formarea lor ca indivizi și cetățeni etc.

Activitățile educative constau în activități extrașcolare și extracurriculare precum programe educaționale, proiecte educaționale, parteneriate educaționale, competițiile școlare, excursii, vizite, serbări și voluntariat.

În cadrul *activităților extrașcolare* directorul adjunct pentru educație îndeplinește atribuțiile delegate de către director pe perioade determinate, precum și pe cele stabilite prin regulamentul de ordine interioară. Ca relații organizatorice directorul adjunct își desfășoară activitatea în sub ordinea directorului care îi elaborează fișa postului, îi evaluează activitatea și îi acordă calificativul anual. Acesta răspunde în fața directorului, a consiliului pedagogic, a consiliului de administrație și a organelor de control pentru activitatea proprie, conform fișei postului.

Totodată, directorul adjunct pentru educație trebuie să țină seama de următorii pași în activitatea sa:

1. *Întocmirea planului managerial la începutul anului școlar.*
2. *Descoperirea și promovarea de noi activități educaționale.*
3. *Desfășurarea în condiții optime și monitorizarea activităților.*
4. *Întocmirea raportului de evaluare a activităților educative la sfârșitul semestrelor și la sfârșitul anului școlar.*

Planul managerial presupune planificarea activităților educative și stabilirea unor obiective didactice ce vor fi urmărite pe tot parcursul anului școlar. Acesta fiind parte componentă a planului managerial al activității unității de învățământ.

Descoperirea presupune căutarea unor programe, proiecte sau concursuri apărute recent, și încheierea de noi parteneriate și transferul lor în practică.

Promovarea este etapa în care o activitate nouă este prezentată cadrelor didactice și de către acestea părinților care își exprimă acceptul cu privire la desfășurarea activităților educative în cadrul grupeii.

Monitorizarea activităților se va realiza prin consemnarea unor date specific fiecărui tip de activitate pe tot parcursul anului școlar în vederea întocmirii unui raport cât mai complet.

De asemenea, *sunt evidențiate următoarele atribuții:*

- organizează procesul educațional;
- întocmește orarul activităților educaționale din instituție;
- repartizează sarcinile didactice personalului de predare;
- coordonează activitatea metodică;
- validează inventarul de evaluare sumativă finală;
- asigură aplicarea planurilor de învățământ și a curriculumului școlar;
- controlează ritmicitatea parcurgerii materiei la disciplinele de învățământ;
- elaborează graficul tezelor semestriale/ anuale, a probelor de corigență și examinărilor elevilor amânați la încheierea situației școlare, a concursurilor școlare;
- efectuează activități de control și evaluare a cadrelor didactice;
- coordonează activitatea de formare profesională continuă;
- coordonează activitățile de prevenire, identificare, raportare, referire și asistență în cazurile de abuz, neglijare, exploatare a copilului [35].

Autorul S. Cristea evidențiază că managementul educațional, ca activitate psihologică, se bazează pe **trei caracteristici:**

- *Conducere de sistem primar (abordare globală a tuturor elementelor educației și a aplicațiilor specifice funcției conducerii, la diverse niveluri);*
- *Conducere de tip pilotaj (valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale sistemului educației, prin funcțiile manageriale: planificare – organizare, orientare metodologică, de reglare – autoreglare);*
- *Conducere strategică (evoluție inovatoare de perspectivă a sistemului la diferite niveluri de organizare).* Reieșind din cea de a treia caracteristică, și anume conducerea strategică, demnă de reținut de către directorii adjuncți pentru educație, ne propunem în paragraful 2.1. să o caracterizăm detaliat.

Managerul este privit din două puncte de vedere:

- aspectul structural, adică între membri și ceilalți conducători care s-au implicat în actul managerial;
- aspectul funcțional în care este bine definit rolul fiecărui manager.

Se știe că managerii lucrează pe diferite niveluri care reclamă diferite calități.

Care este rolul managerului în activitățile extrașcolare? Ce face el la nivelul său ierarhic? Un studiu efectuat de Henry Mintzberg precizează 10 roluri manageriale, pe care le împarte în trei categorii aflate în strânsă legătură unele cu altele:

- *roluri interpersonale;*
- *roluri informaționale;*
- *roluri decizionale.*

Rolurile interpersonale rezultă din autoritatea formală a managerului și vizează relațiile interpersonale. Acestei categorii de roluri îi sunt atribuite:

- *rolul de reprezentare* presupune contactul cu subordonații proprii sau ai altor instituții, cu managerii situați pe același nivel sau pe altele, în cadrul unor reuniuni oficiale când managerul, în numele instituției execută o acțiune (de exemplu, înmânarea unor premii anuale, a unor distincții, în cazul nostru diplome pentru cele mai reușite activități extrașcolare organizate la nivel de raion, republică etc.).
- *rolul de manager* presupune direcționarea și coordonarea activității subordonaților.
- *rolul de legătură* presupune relații cu alții în interiorul și în afara instituției.

Rolurile informaționale plasează managerul în punctul central de primire și transmitere a informațiilor. Primele trei roluri au permis managerului să construiască o rețea de relații interumane, care îl ajută în culegerea și receptarea informațiilor ca un monitor și transmiterea lor atât ca un diseminator cât și ca un „ Purtător de cuvânt”.

- *Rolul de monitor* implică examinarea mediului în organizarea culegerii informațiilor, schimburilor, oportunităților și problemelor care pot să afecteze instituția. Contactele formale și informale dezvoltate în rolul de legătură sunt folosite deseori aici.
- *Rolul de diseminator* presupune furnizarea informațiilor importante subordonaților.
- *Rolul de „Purtător de cuvânt”* implică legăturile cu alte persoane din afara compartimentului său:
- din interiorul instituției, când reprezintă interesele unui grup în fața nivelului ierarhic superior;

- în exterior, când prezintă punctul de vedere al organizației cu privire la o anumită problemă.

Roluri decizionale sunt rolurile privind relațiile interpersonale și cele de culegere și transmitere a informațiilor ce servesc ca intrări în procesul de luare a deciziilor.

- a. *Rolul de întreprinzător* este acela de a căuta noul – idei, metode, tehnici și a-l introduce în instituție cu scopul schimbării ei în bine, a conducerii către performanță.
- b. *Rolul de stabilizator* revine managerului atunci când este obligat să ia decizii rapide în momentul în care, datorită unor factori perturbatori, instituția pe care o conduce iese din starea stabilă. Într-o astfel de situație, acest rol devine prioritar față de celelalte, în joc intrând „viteza de reacție” și găsirea optimului în influențarea factorilor de mediu pentru obținerea cât mai rapidă a stabilității.
- c. *Rolul de distribuitor* de resurse îl plasează pe manager în poziția de a decide cine primește și cât din aceste resurse, care pot fi: bani, forță de muncă, timp și echipamente. Aproape întotdeauna nu există suficiente resurse și managerul trebuie să împartă acest puțin în mai multe direcții.
- d. *Rolul de negociator*. Negocierea presupune, în ordine, muncă, performanță, obiective clare și orice altceva poate influența în bine rezultatul final [7, p. 33-34].

Rolul directorului adjunct pentru educație văzut ca un model de comportare asociat poziției sociale respective, reprezintă așteptările membrilor instituției față de manager. Astfel managerul are rolul de:

- reprezentant al comunității educative;
- decident;
- organizator;
- mediator;
- evaluator;
- membru al comunității educative și locale;
- cetățean.

Reieșind din aceste roluri, directorul adjunct pentru educație trebuie să dispună și de următoarele competențe:

- decizională;
- profesională;
- juridică;
- psihopedagogică și sociologică;
- economico-financiară și administrativ-gospodărească;

- managerială;
- culturală;
- social-morală.

Totodată evidențiem trăsăturile directorului adjunct *eficient* pentru educație:

- cunoașterea problemelor de bază;
- cunoștințe profesionale relevante,
- sensibilitate consecventă la evenimente;
- competențe analitice, de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor și de judecată;
- abilități și competențe sociale,
- rezistență emoțională;
- creativitate;
- cunoașterea de sine,
- reactivitate, adică, tendința de a reacționa productiv la evenimente.

În literatura de specialitate se specifică și câteva calități și abilități manageriale absolut necesare unui manager. Acestea sunt:

- *abilități intelectuale* – gândire logică, capacitate de conceptualizare, capacitate de diagnoză etc.;
- *abilități antreprenoriale* – capacitate de decizie, proactivitate etc.;
- *abilități socio-emoționale* – va ține cont de tendințele majore ale managementului și ale vieții politico-economice autocontrol, spontaneitate, obiectivitate în perceperea și judecarea altora, autoestimare corectă, capacitate de rezistență și adaptabilitate etc.;
- *abilități interpersonale* – încredere, centrarea pe dezvoltarea celorlalți, capacitatea de a-i influența pe ceilalți, capacitatea de a-i asculta și de a lua în considerare alte păreri, comunicarea facilă, atitudinea pozitivă, capacitatea de a controla și altele [13, p. 37].

Activitatea unui manager este variată și complexă și pentru a o desfășura acesta are nevoie de abilități specifice care să îi permită să conducă eficient și eficace structura pe care o coordonează. Dintre numeroasele categorii de abilități prezentate în literatura de specialitate, cele propuse de cercetătorul american Robert L. Katz sunt de referință. În urma unor cercetări de amploare, Katz a constatat că un manager are nevoie de trei categorii de abilități (engl. *skills*): [15, p. 32]

1. *Abilități tehnice*: de a lucra cu instrumente și tehnică specifice.
2. *Abilități interpersonale*: de a lucra cu alți oameni, lucrul în echipă, comunicare, relaționare, motivare.
3. *Abilități cognitive*: analiză critică, diagnoză, rezolvare de probleme, gândire creativă, identificare de soluții, elaborare de strategii, relaționarea cu mediul extern.

Un manager eficient poate fi recunoscut după faptul că el preferă să facă ceea ce trebuie să facă, să găsească variante creatoare în loc să rezolve probleme, să optimizeze folosirea resurselor în loc să protejeze resursele, să obțină rezultate în loc să-și respecte sarcinile, să mărească beneficiile în loc să reducă cheltuielile.

Orice manager ar trebui să-și adreseze întrebarea: *Care sunt normele mele de eficiență. Cum pot să-mi dau seama dacă muncesc bine?*

Se recomandă ca periodic managerul să se autoevalueze pornind de la următoarea notă: *„obțin realizări eficiente atunci când...”* și să ceară și subalternilor săi să-l aprecieze conform următoarelor note:

- *Cea mai eficientă activitate a fost...*
- *Cea mai neeficientă activitate a fost...*

Gerald A. Cole, în lucrarea sa *„Management: Teorie și Practică”*, remarcă limitele eficienței personale, care constau în:

- *Necunoașterea de sine sau incapacitatea de a se organiza, a-și organiza viața și munca;*
- *Valorile personale neclare;*
- *Obiectivele personale neclare;*
- *Stoparea procesului de autocunoaștere și formare continuă;*
- *Incapacitatea de diagnosticare și rezolvare eficientă a problemelor;*
- *Insuficiența creativității personale;*
- *Incapacitatea de a influența subalternii;*
- *Neînțelegerea particularităților activității manageriale;*
- *Incapacitatea de a învăța pe alții;*
- *Incapacitatea de a forma și integra un colectiv [8, p. 345].*

Practica demonstrează că orice manager este influențat de anumite slăbiciuni. Acestea îi afectează capacitatea de a vedea clar sau în profunzime problemele. Ele duc la un exces de egoism, la rigiditate și inflexibilitate, la fuga de răspundere. Aceste slăbiciuni provoacă multe dificultăți și creează bariere în calea unui management eficient.

Depășirea slăbiciunilor se poate realiza prin:

- a ști ce este o slăbiciune, când și cum se manifestă;

- a recunoaște principalele categorii în care se încadrează cele mai multe slăbiciuni;
- a cunoaște dificultățile care le creează;
- a aplica remediul adecvat.

În practica managerială, directorul adjunct pentru educație întâmpină adeseori anumite dificultăți. Aceste dificultăți sunt clasificate în felul următor:

a) dificultăți ce provin de natură umană:

- *incapacitatea managerului de a accepta critica;*
- *considerarea acțiunilor colaboratorilor drept competiționale și amenințătoare;*
- *reținerea de la relații interumane cu colegii;*
- *nemanifestarea dorinței de a acorda încredere sau recompense când acestea sunt meritate.*

b) dificultăți ce provin din raportarea managerilor la idei și valori:

- *reacția emoțională față de o idee;*
- *exagerarea propriei funcții;*
- *discreditarea altora.*

c) dificultăți ce reies din tratarea problemelor:

- *tărăgănarea;*
- *asumarea de riscuri;*
- *pasarea răspunderii;*
- *neputința de a diagnostica;*
- *tendința de a acționa după model;*
- *tendința de a primi lovituri fără a-și forma un complex de persecuție.*

d) dificultăți ce apar din înfruntarea realității vieții.

- *puterea de a trăi echilibrat succesele și eșecurile;*
- *puterea de a acționa în condiții de frustrare.*

Dificultățile cu care se confruntă un manager sunt de natură obiectivă și subiectivă. În luptă cu aceste dificultăți, organismul uman apelează la așa numitele mecanisme de apărare ale individului, de obicei inconștiente. Acestea produc comportări favorabile sau defavorabile ale directorului față de subalterni. Combaterea acestei dificultăți este o obligație. Causă din care este necesară cunoașterea și analiza lor.

Dintre comportamentele defavorabile instituției amintim:

- trecerea cu vederea sau negarea unor probleme dificile, care prin neluarea lor în seamă se consideră că vor fi lichidate;
- xenofobia – învinovățirea permanentă și evident nejustificată a altora;

- considerarea unor probleme ca inaccesibile și refuzul de a mai încerca vreo acțiune.

Aceste mecanisme de apărare a individului care acționează conform nevoilor personale au anumite particularități:

- nu acționează la toți membrii;
- sunt necesare, au rol de echilibrare psihologică a individului;
- sunt individuale;
- sunt stabile.

Managerul trebuie să depășească aceste mecanisme de apărare, atunci când sunt neeficiente [23].

Greșeli pe care un manager trebuie să le evite:

- A amâna unele probleme de pe o zi pe alta;
- A realiza sarcinile numai pe jumătate;
- A se angaja în prea multe activități simultan;
- A se considera competent în toate.

În proiectarea și organizarea activităților extrașcolare directorul adjunct pentru educație trebuie să aibă elaborat un *program educativ* complementar programului școlar obligatoriu, care să ofere oportunități de învățare formală și nonformală, pentru consolidarea competențelor, învățare remedială și accelerare a învățării prin activități educative, recreative și de timp liber.

Un *program educativ* trebuie să fie conceput de instituțiile de învățământ sub formă de proiect în urma unei analize de nevoi, prin consultarea elevilor, reprezentanților legali, a cadrelor didactice, a comunității locale și a altor instituții și organizații partenere. Pe baza acestor demersuri, instituțiile de învățământ stabilesc grupul țintă al programului.

În continuare propunem un program educativ proiectat diferit/ altfel decât cel tradițional. Programul educativ intitulat „*Săptămâna activităților preferate*” constă în dedicarea unei săptămâni la decizia școlii de organizare și desfășurare a activităților educative, pe parcursul căreia nu se organizează lecții conform orarului obișnuit al unității de învățământ, ci având un orar special.

Scopul unui astfel de program educativ constă în implicarea tuturor elevilor și a cadrelor didactice în altfel de activități educative, concepute și organizate conform intereselor și preocupărilor diverse ale elevilor, astfel încât acestea să pună în valoare talentele și capacitățile acestora în diferite domenii, și să stimuleze participarea lor la acțiuni variate, în contexte *nonformale*. Fiecare școală trebuie să-și propună diverse activități, să-și

unească forțele și să-i ajute pe elevi să redescopere lectura, jocul, plăcerea scenei, bucuria de a citi, adevărata valoare a cărților, să-și descopere aptitudinile antreprenoriale, deprinderile de învățare a unei limbi străine, dar și să-și consolideze spiritul de echipă, educarea și conștientizarea faptului că prin sport învață să-și formeze un caracter puternic și sănătos, un cult al idealului dezinteresat, un efort de a ridica concepția despre onoare și demnitate la înălțimea elanului fizic.

În cadrul programelor educative elaborate și organizate de fiecare unitate de învățământ, *vor fi incluși toți elevii și toate cadrele didactice.*

Obiectivele strategice ale programului educativ sunt:

- formarea și dezvoltarea însușirilor intelectuale, morale și a spiritului de echipă;
- dezvoltarea competențelor de interrelaționare și de comunicare;
- dezvoltarea competențelor artistice;
- dezvoltarea spiritului de cooperare, competitiv;
- valorificarea potențialului elevilor;
- familiarizarea cu alte medii pentru dobândirea de cunoștințe;
- dezvoltarea deprinderilor, obișnuințelor și abilităților practice;
- asumarea participării active la activitățile extracurriculare din această perioadă;
- formarea și dezvoltarea capacității de a avea inițiative personale pe care să le pună în practică cu succes.

În *programul educativ, planificarea* reprezintă o activitate orientată spre viitor și implică procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie de făcut pentru a atinge aceste obiective.

Planificarea presupune luarea de decizii vizând următoarele întrebări:

- *Ce trebuie făcut?*
- *Care sunt termenii de realizare?*
- *Unde trebuie făcut?*
- *Cine trebuie să facă?*
- *Cum trebuie făcut?*
- *Care sunt resurse necesare?*

Pentru elaborarea *programului de activități*, pe parcursul primului semestru la orele de dirigenție li se vor solicita propunerile elevilor și cadrelor didactice, în cadrul ședințelor comisiilor metodice. După colectarea propunerilor se vor desfășura dezbateri în colectivele de elevi, în consiliul profesoral și în comitetul reprezentativ al părinților, în vederea adoptării programului agreat de majoritatea elevilor și a cadrelor didactice.

Modalitatea de selecție a activităților propuse se va decide la nivelul unităților de învățământ și presupune implicarea, în egală măsură, a elevilor, a cadrelor didactice, a părinților, astfel încât proiectele și activitățile selectate să corespundă obiectivelor educaționale specifice comunității școlare, fiind un rezultat al opiniilor acesteia.

Tipurile de activități care se organizează în săptămâna menționată, durata acestora, modalitățile de organizare și responsabilitățile se stabilesc în consiliul profesoral și se aprobă de consiliul de administrație al unității de învățământ.

Conducerile unităților de învățământ vor asigura popularizarea programului educativ la nivel local, pentru crearea unui impact pozitiv al activităților organizate, atât în unitatea de învățământ, cât și în comunitate.

Organizarea definește ansamblul proceselor de conducere prin intermediul cărora se divizează activitatea instituției, stabilindu-se și determinându-se subactivitățile și sarcinile corespunzătoare concrete.

Organizarea constă în:

- definirea poziției și a rolului fiecărui compartiment;
- precizarea scopurilor, sarcinilor, responsabilităților și autorităților fiecărui post;
- repartizarea echitabilă a sarcinilor;
- stabilirea relațiilor între compartimente;
- stabilirea gradului optim de delegare a autorității și responsabilității;
- repartizarea resurselor pe obiective.
- organizarea răspunde la întrebările: cine anume și ce trebuie să facă;
- cine răspunde și de cine răspunde;
- canalele de comunicare;
- gruparea concretă a activităților omogene și specializate.

Astfel, se recomandă elaborarea unor proiecte la nivelul claselor, al grupurilor de clase sau al unității de învățământ, care să urmărească și să permită realizarea unor obiective educaționale prin activități care în programul normal din perioada cursurilor, nu se pot derula.

Proiectele se pot organiza în parteneriat cu alte unități de învățământ, cu organizații nonguvernamentale, cu centrele pentru copii, cu direcțiile de tineret și sport, taberele școlare, cu instituții culturale și științifice (institute de cercetări, facultăți etc.), cu poliția, direcțiile de sănătate publică, agențiile pentru protecția mediului etc.

Atât elevii, cât și cadrele didactice vor alege activitățile la care doresc să participe din lista celor propuse. De asemenea, se va avea în

vedere posibilitatea implicării părinților care doresc acest lucru, precum și a altor parteneri.

Fiecare activitate la care participă elevii trebuie să fie coordonată de un număr corespunzător de cadre didactice. Indiferent de tipurile de activități organizate, conducerea unității de învățământ și cadrele didactice vor lua toate măsurile pentru asigurarea supravegherii elevilor și a securității acestora.

Tipurile de activități care pot fi organizate în cadrul programelor educative, pot include, fără a se limita la acestea:

- activități culturale;
- activități tehnico-științifice;
- activități sportive;
- activități de educație pentru cetățenie democratică, pentru promovarea valorilor umanitare (inclusiv voluntariat, caritate, implicare activă în societate, responsabilitate socială, relații și comunicare etc.);
- activități de educație pentru sănătate și stil de viață sănătos (inclusiv referitoare la dependența de calculator, siguranță pe internet etc.);
- activități de educație ecologică și de protecție a mediului (inclusiv colectare selectivă, economisirea energiei, energie alternativă etc.);
- activități de educație rutieră etc.

Aceste activități se vor organiza sub diferite forme, ca de exemplu:

- ateliere de teatru, dans, muzică, arte plastice;
- competiții organizate la nivelul școlii, al grupurilor de școli, al localității;
- mese rotunde, dezbateri;
- activități de voluntariat sau de interes comunitar;
- campanii antitutun/ antialcool/ antipoluare/ de prevenire a delincvenței juvenile/ de prevenire a traficului de persoane etc.;
- proiecte comunitare, de responsabilitate socială;
- educație de la egal la egal (*peer-education*);
- schimburi de experiență;
- vizite de studii;
- tabere/ școli de creație;
- parteneriate educaționale și tematice la nivel de unități de învățământ, pentru dezvoltarea aptitudinilor pentru lucrul în echipă și în proiecte.

Toate tipurile de activități anterior menționate trebuie să fie monitorizate.

Astfel, monitorizarea reprezintă observarea și înregistrarea regulată a activităților din cadrul unui program. Acest proces presupune colectarea de rutină a informațiilor referitoare la toate aspectele unui program [22, p. 11].

A monitoriza înseamnă a urmări desfășurarea activităților incluse într-un proiect. Aceasta presupune observarea sistematică a proceselor în desfășurare.

Monitorizarea presupune de asemenea informarea periodică a donatorilor, celor direct implicați precum și a beneficiarilor asupra desfășurării programului.

Monitorizarea poate fi comparată cu mersul pe bicicletă: *doar privind înainte poți alege direcția corectă.*

Informațiile obținute prin monitorizare pot fi folosite pentru:

- a analiza situația comunității și a programului inițiat;
- a determina dacă resursele implicate sunt utilizate corespunzător;
- a identifica problemele cu care se confruntă instituția sau programul și posibilele soluții;
- a se asigura că toate activitățile sunt efectuate corect și la timp de către personalul adecvat.

Activitățile programului propus vor fi organizate pe parcursul unei săptămâni din cadrul anului școlar, aleasă la decizia școlii, acoperind cel puțin numărul de ore prevăzut în orarul obișnuit al școlii atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice. După aprobarea de către consiliul de administrație, programul educativ adoptat devine obligatoriu atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice.

Elevii au obligația de a participa la activitățile pentru care s-au înscris, absențele fiind înregistrate în catalogul clasei în rubrica „Purtare”.

Activitățile aprobate se vor menționa în condica de prezentare a cadrelor didactice și vor fi monitorizate de conducerea unității de învățământ. Managerul școlii, directorul adjunct pentru educație vor monitoriza și vor evalua activitățile din cadrul programului *educativ*.

După încheierea vacanței de primăvară, în fiecare unitate de învățământ, primul consiliu va analiza calitatea activităților organizate, rezultatele educaționale ale acestora, precum și modalitățile de ameliorare a planificării și organizării programului educativ. La activitatea de analiză în cadrul consiliului profesoral vor participa reprezentanți ai elevilor și părinților, care vor prezenta puncte de vedere asupra activităților derulate în program. Managerul instituției de învățământ va prezenta un raport de monitorizare a calității activităților planificate.

La sfârșitul anului școlar, managerii vor include în raportul privind starea învățământului un capitol referitor la relevanța și valoarea

formativă a tuturor activităților desfășurate în cadrul *programului educativ*, evidențiind nivelul interesului manifestat de elevi și de cadrele didactice față de organizarea și desfășurarea acestuia.

În subcapitolul 2.2. *Forme și modele de organizare a activităților extrașcolare* vom prezenta un Model de planificare a activităților extrașcolare pe trepte de învățământ, conform programului educativ „*Săptămâna activităților preferate*” descris anterior.

1.3. Metode și tehnici manageriale de organizare a activităților extrașcolare

Metoda, ca concept este specific oricărui proces, fie el material, social sau de gândire. Fără metode nu există nici știința și nici practica managerială [18, p. 62].

Astfel, cuvântul metodă a însemnat întotdeauna calea de a ajunge undeva. De aceea, metoda este calea, care duce spre cunoaștere, spre înțelegerea realității și a legăturilor dezvoltării naturii și societății, sau este drumul urmat pentru a ajunge la un scop, programul adoptat pentru a regla un ansamblu de operații în vederea atingerii unui obiectiv [12].

Metoda de management este concepută de unii autori, printre care O. Nicolescu și I. Verboncu ca un ansamblu de principii, idei, orientări, procedee și studii de caz ce pot fi aplicate în activitatea unei organizații. Metoda de management acordă o atenție deosebită imaginației constructive, posibilității de aplicare în mod creativ a unor procese, studii de caz la condițiile concrete din cadrul fiecărei întreprinderi [21, p. 74].

Aceiași autori afirmă că metodele de management reprezintă un sistem de mijloace de influență a subiecților de management asupra obiectelor de management în scopul obținerii unor anumite rezultate [*idem* p. 87].

Autorii citați anterior observă că metodele manageriale se caracterizează prin următoarele elemente [*ibidem*, p. 89]:

- sunt orientate spre realizarea obiectivelor și sarcinilor stabilite de organizație. Metoda managerială este instrumentul direcționat spre desfășurarea și dezvoltarea activității organizației;
- metodele sunt alese dintr-un ansamblu variat de metode, deoarece se analizează eficacitatea acestora.

Astfel, metodele manageriale sunt produse originale ale cercetărilor științifice, aparținând în întregime științei atât prin origine cât și prin domeniul lor de aplicație, apelând mai mult la imaginația constructivă și urmărind creșterea eficienței activității manageriale.

Potrivit autorilor O. Blagorazumnaia și R. Lapușina, metodele manageriale reprezintă totalitatea acțiunilor practice orientate spre atingerea scopurilor și sarcinilor organizației. Inițial trebuie să știi cum să acționezi, apoi să realizezi acțiunile propriu-zise. De aceea, autorii afirmă că utilizarea metodelor și tehnicilor manageriale înseamnă tranziția de la etapa de cunoaștere la etapa de reglementare și aplicare în practică a scopurilor propuse [24, p. 99].

După părerea noastră orice metodă managerială trebuie să răspundă în principal unor cerințe care îi privesc pe subordonați în acțiune așa cum sunt ei. Fie că este vorba de manageri sau subordonați, de indivizi sau grupuri, metoda managerială trebuie să ofere soluții pentru *a-i face să știe, să poată și să acționeze* cât mai eficient în cadrul instituției și pentru instituție.

Aceste *trei cerințe* sunt esențiale datorită faptului că neîndeplinirea unei cerințe face inutilă satisfacerea celorlalte.

La etapa actuală sunt cunoscute și aplicate în practică o multitudine de metode manageriale, fiecare din ele având atât avantaje cât și dezavantaje [14, p. 18].

➤ *Metoda managerială prin obiective se vizează prin următoarele caracteristici:*

- managementul trebuie să dispună de mijloace de control la instituția în ansamblul ei, cât și pe compartimente constitutive;
- controlul se poate exercita numai atunci când dispunem de informații corespunzătoare;
- informațiile și datele devin utile în practică numai dacă pot fi comparate cu standarde dinainte stabilite și acceptate[17]:

În urma analizei critice a acestei metode s-a elaborat al patrulea concept, care stă la baza metodei prin obiective și anume [14, p. 19]:

- managementul trebuie să definească un obiectiv principal al unității, în ansamblul obiectivelor pe perioade scurte cât și îndelungate, care să fie predominant față de întreaga ei activitate și să fie factorul coordonator al acestuia.

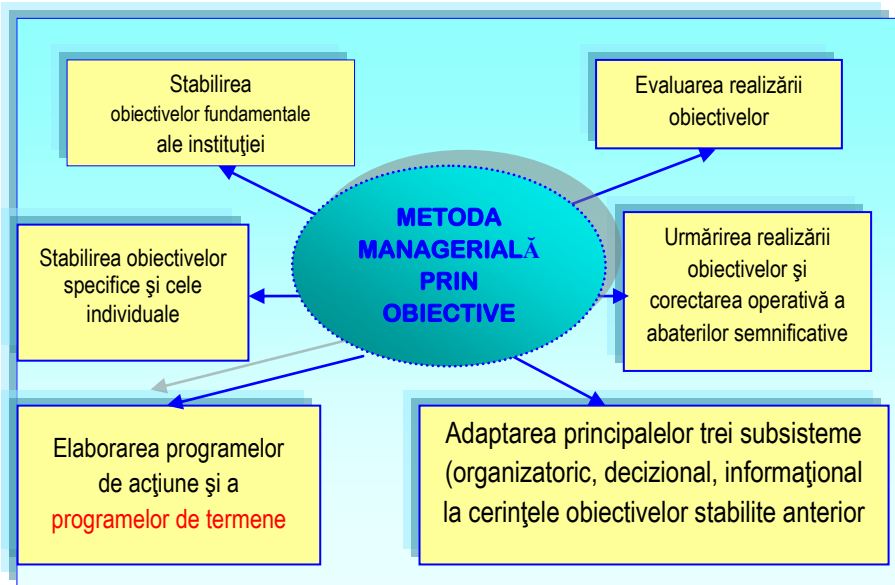


Figura 1. Etapele implementării metodei manageriale prin obiective

Datorită complexității activităților unei instituții, metoda managerială prin obiective are o structură complexă, formată din șase componente, și anume [20]:

- sistemul de obiective;
- programele de acțiuni;
- calendarele de termene;
- bugetele de venituri și cheltuieli;
- repertoarele de metode;
- instrucțiuni.

Orice instituție, indiferent de domeniul de activitate, stabilește și realizează un șir de obiective. Prin obiective se înțeleg scopuri sau deziderate cuantificabile pe care un colectiv, grup sau individ și le propune să le realizeze într-un termen stabilit și cu mijloace predeterminate [17].

Sistemul de obiective – cuprinde obiectivele fundamentale, specifice și individuale. Acestea trebuie să fie realiste, stimulative, mobilizatoare și comprehensibile.

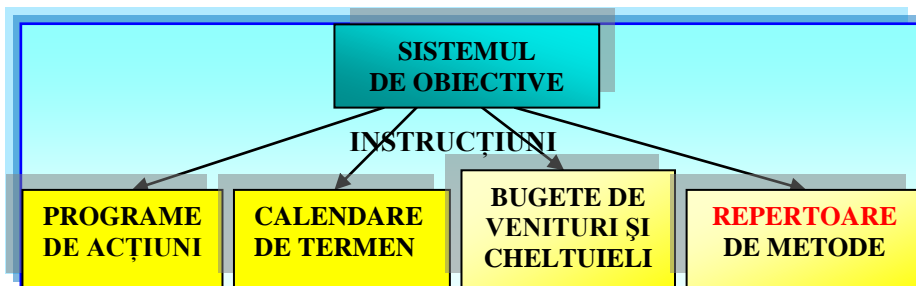


Figura 2. Componentele managementului prin obiective

Programele de acțiuni – se întâlnesc pentru fiecare compartiment organizatoric, respectiv pentru ansamblul instituției, ținând cont de resursele umane, materiale și financiare necesare.

Calendarele de termene – sunt atașate programelor de acțiuni necesare sincronizării obiectivelor fundamentale.

Bugetul de venituri și cheltuieli – este întocmit pentru instituția în ansamblul său;

Repertoarele de metode – reprezintă selectarea celor mai adecvate metode și tehnici în funcție de obiectivele prestabilite atât pentru munca managerială cât și cea de execuție.

Instrucțiunile – exprimă concepția managerială asupra modului de realizare a obiectivelor.

Aplicarea în practică a metodei prin obiective implică parcurgerea a câtorva etape [apud 17].

- stabilirea obiectivelor fundamentale ale activităților extrașcolare;
- stabilirea obiectivelor specifice și individuale;
- stabilirea programului de acțiuni;
- adoptarea corespunzătoare a subsistemelor decizional, structural și informațional al instituției la cerințele realizării obiectivelor;
- urmărirea realizării obiectivelor;
- evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului.

Din cele relatate anterior rezultă complexitatea acestei metode, aplicarea ei în practică implică toate aptitudinile manageriale și presupune o temeinică pregătire prealabilă. Această metodă pretinde managerului adjunct pentru educație o pregătire eficientă în domeniu, multă consecvență și fermitate în aplicare.

✧ *Avantajele metodei:* este o metodă deschisă, asigură coordonarea eforturilor, este compatibilă cu progresul tehnic, oferă posibilitatea de formare continuă a cadrelor didactice în această direcție.

✦ *Dezavantajele metodei constau în:* inadaptabilitatea la obiective pe termene diverse, un oarecare separatism între compartimentele structurale ale instituției.

➤ *Metoda managerială prin rezultate este* o metodă care prin identificarea potențialelor și valorificarea posibilităților instituției, urmărește maximizarea rezultatelor acesteia, conducerii revenindu-i misiunea de a face instituția cât mai rentabilă. În cadrul acestei metode punctul de plecare o constituie analiza existentă în instituție, a acțiunilor și deciziilor din perioada anterioară pentru a vedea interacțiunile dintre rezultate și resurse, dintre eforturi și realizări. Prin această metodă, directorul adjunct pentru educație va urmări performanțele elevilor.

✧ *Avantajul metodei este* că managementul se axează pe resurse, activitatea de control și coordonare devin mai simple.

✦ *Dezavantajul constă* în aceea că este orientată spre succesul de moment, adică spre prezent, iar pe termen lung ne reușește să asigure viitorul instituției.

➤ *Metoda managerială prin excepții* – se bazează pe recunoașterea că, persoanele din conducerea unei instituții școlare trebuie să se concentreze asupra unor probleme esențiale și asupra aspectelor de perspectivă. Aplicarea metodei are drept scop simplificarea procesului de conducere, în vederea degrevării conducătorilor de la niveluri ierarhice superioare de probleme ce pot fi soluționate de către subalterni.

Conducerea prin excepție – înseamnă că, *managerul se va ocupa de o problemă numai dacă ea reprezintă o excepție*, respectiv, când apar discordanțe între procesul de execuție și sarcinile planificate, când conducătorul va interveni pentru a prelua de la subordonați acele sarcini pe care aceștia nu le pot executa singuri.

Etapele parcurgerii metodei manageriale prin excepție sunt:

- a. stabilirea obiectivelor, avându-se în vedere amploarea sarcinilor, componentelor și responsabilităților fiecărui nivel ierarhic;
- b. selecția criteriilor care trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:
 - să caracterizeze activitățile desfășurate;
 - să necesite cheltuieli reduse pentru urmărirea lor;
 - să fie urmărite în mod operativ;
 - să fie clare, atât pentru subordonați, cât și pentru elevi.

- c. colectarea, înregistrarea, preluarea și sistematizarea datelor se realizează prin observarea desfășurării și culegerea informațiilor necesare cadrelor de conducere de pe diferite niveluri ierarhice;
- d. compararea realizărilor cu obiectivele și transmiterea informațiilor la nivelurile ierarhice prestabilite, care poate fi realizată cu mai multe instrumente (cu ajutorul tabelelor, descriptiv, cu ajutorul graficelor);
- e. luarea deciziilor de reglare a sistemului este etapa în care directorul adjunct pentru educație, pe baza informațiilor privind excepțiile de la desfășurarea normală a activităților și a cauzelor care le generează va stabili măsuri ce se impun pentru a se intra în situația normală.

✧ *Avantajele* metodei de conducere prin excepții sunt:

- economisirea timpului cadrelor de conducere;
- reducerea cheltuielilor de conducere;
- simplificarea sistemului informațional;
- utilizarea superioară a personalului de conducere.

✦ *Dezavantajele* metodei rezidă din riscurile pe care le antrenează netransmiterea abaterilor semnificative.

Condițiile cerute pentru utilizarea metodei sunt:

- responsabilitate din partea subordonaților;
- un nivel ridicat de pregătire a personalului;
- reglementare strictă a sarcinilor, activităților și atribuțiilor;
- un sistem informațional bine pus la punct.

➤ *Metoda conducerii prin proiect* – este utilizată în rezolvarea unor probleme ivite în procesul managerial, într-un termen scurt, în condiții optime și cu cheltuieli minime. Această metodă vizează stabilirea ordinii optime în executarea operațiunilor legate de proiect și un consum minim de resurse pentru realizarea activității proiectate.

Etapele ce se cer în aplicarea acestei metode:

- a) definirea proiectului – prin formularea clară a obiectivului și a indicatorilor de evaluare a activității;
- b) organizarea conducerii și a structurilor care vor concura la execuția proiectului, numirea responsabilului de proiect, a elementelor operaționale și descrierea rezultatelor finale;
- c) execuția proiectului – având ca faze: planificarea și organizarea acțiunii, repartizarea resurselor, coordonarea și îndrumarea colaboratorilor, motivarea diferitelor acțiuni prin formularea de sarcini clare și ușor de înțeles de către subordonați, precum și modul de colaborare cu diferite compartimente din unitate;

d) finalizarea proiectului și dizolvarea colectivului (se întocmește documentație cu privire la rezultatele lucrării și a studiului de eficiență, făcându-se comparațiile posibile și necesare).

✧ Avantajul acestei metode – pretinde ca directorul adjunct pentru educație să posede competențe de conducător, fiind și un bun specialist.

➤ *Metoda conducerii prin buget* – metodă complementară a conducerii prin obiective, reprezentând o modalitate specifică de exercitare a funcțiilor conducerii, prin organizarea, comanda, coordonarea, controlul și evaluarea rezultatelor, care pentru stabilirea obiectivelor fundamentale și derivate, dar și obținerea lor – se face sub formă financiar-contabilă.

Condițiile necesare aplicării acestei metode de conducere:

- existența unui sistem de programare, evidență și urmărire operativă a costurilor de producție la nivelul școlii;
- existența unei structuri organizatorice în deplină concordanță cu obiectivele stabilite.

Etapale aplicării bugetului sunt:

- a) pregătirea și elaborarea bugetului – se iau în considerare perioadele precedente, indicatorii planurilor, capacitățile de producție, randamentele utilajelor din dotare, valoarea rezultatelor finale;
- b) aprobarea bugetului – presupune consultarea factorilor implicați în realizarea sarcinilor;
- c) execuția bugetului;
- d) controlul bugetelor.

✧ *Aplicarea* acestei metode are următoarele avantaje:

- permite programarea costurilor la fiecare nivel organizatoric;
- asigură resursele necesare realizării obiectivelor;
- furnizează informații operative privind abaterile.

➤ *Ședința* – metodă managerială care constă în reunirea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în scopul soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional, decizional sau acțional pe bază de comunicare. Ședința este modalitatea principală de transmitere a informațiilor și de colectare a feedbackului. Calitatea ei condiționează calitatea managementului, fiind implicată în exercitarea previziunii, organizării, coordonării și controlului.

✧ *Avantajele utilizării ședințelor pot fi:* creșterea nivelului de informare a personalului, fundamentarea temeinică a deciziilor, dezvoltarea coeziunii în cadrul compartimentelor etc.

✦ *Dezavantajele utilizării ședințelor* constau în consumul mare de timp, reducerea operativității soluționării unor probleme și scăderea responsabilității unor manageri.

➤ *Metoda managerială prin comunicare* constă în exercitarea în bune condiții a atributelor ce revin funcției de management și depinde de calitatea comunicării. Metoda managerială prin comunicare se bazează pe următoarele premise [12]:

- directorul adjunct pentru educație bazat pe efortul de a convinge elevii să se comporte și să activeze potrivit deciziilor luate în comun;
- elevii bine informați sunt mai ușor de convinși de necesitatea și raționalitatea executării corespunzătoare a deciziilor luate și a îndeplinirii sarcinilor ce le revin cu atât mai ușor cu cât informația este mai cuprinzătoare incluzând atât justificarea, cât și importanța deciziilor și sarcinilor în cauză, în contextul situației și activităților alese;
- informarea elevilor contribuie la o mai bună orientare în activitatea lor precum și la o mai bună motivație. Cele mai multe persoane sunt impresionate în bine, în faptul că li se acordă această atenție.
- efectul motivațional este cu atât mai bun cu cât informarea explică elevilor mai mult de ce s-a luat decizia în cauză, decât cum trebuie de îndeplinit.
- comunicările directe sunt mai convingătoare și mai motivate decât cele intermediare.

Atenția ce li se acordă, prin natura comunicării, impresionează și motivează elevii, relevând esența psihologică a metodei manageriale prin comunicare.

➤ *Convorbirea este o componentă a metodei manageriale prin comunicare.* Conținutul, menirea și rezultatele convorbirilor sunt diferite – ele pot urmări obținerea sau transmiterea informației, cunoașterea în mai în de aproape a elevilor, crearea unui climat de respect și încredere, formularea obiectivelor.

Metodele folosite de manager sunt variate, dintre acestea putem evidenția:

- metode de influență organizatorică;
- stimulare materială;
- metode de influență socială și morală.

Metodele de influență organizatorică se bazează pe autoritatea managerului, pe înputernicirile lui, pe disciplina și răspunderea administrativă. Uneori ele sunt eronat identificate cu voluntarismul care nu-i altceva decât o administrare birocratică, o schimonosire a stilului normal de conducere. Se deosebesc două tipuri de mijloace organizatorice:

- de circumstanțe (acte);

- de tip (norme).

Actul este un ordin, o dispoziție, o indicație. *Norma* e și ea o influență, numai că asupra unui grup de situații concrete. Sensul actului e de a se acționa în momentul de față, sensul normelor: de fiecare dată când situația e de anumită natură se procedează într-un anumit fel. Normele scutesc managerul de un număr enorm de ordine. Acestea sunt obligaționale, de interzicere, de împuternicire, recomandatie etc.

Actul include teme (ce trebuie de făcut) executantului, termenele executării, precum și indicații cu privire la procedura raporturilor. Uneori se stabilește și ordinea acțiunilor. Formularea influenței organizatorice are o mare importanță. Ea trebuie să fie clară și înțeleasă, să fixeze obiectivele ce-i revin executantului, împuternicirile, drepturile și resursele lui.

Influența organizatorică include: instrucțiuni, explicații, convingeri. Ea poate conține și indicații privind formele de legătură cu subordonații. O verigă importantă a influenței organizatorice este controlul și totalizarea rezultatelor. Dacă managerul nu totalizează rezultatele, acest lucru influențează negativ asupra executantului. Știind că influența organizatorică nu este un scop în sine, nu putem neglija faptul că foarte multe depind de situația dată de executant și de aceea procedeele înțelese și inevitabile în unele cazuri se transformă în formalism pentru altele.

Stimularea materială a managerului are două forme. Prin intermediul *părții permanente* – salariului de funcție – se creează o situație stimuloare generală. Ea are o importanță esențială în ce privește atitudinea subalternului față de funcția sa și, respectiv, față de întreg specificul influențelor organizatorice. Partea variabilă a stimulării variabile (premiile) face parte din arsenalul de mijloace curente de influențare asupra subordonaților.

În practica managerială sunt aplicate pe larg și *metode de influență socială, precum și morală*. Ea se bazează pe factorii politico-ideologici, etico-morali și alți factori. Conștientizarea scopului muncii, atitudinea conștientă și față de îndeplinirea îndatoririlor, conștiința civică creează bază pentru diverse forme de stimulare morală. Stimularea morală presupune folosirea sancționărilor, criticii și autocriticii.

Fiecare metodă managerială are atât laturi pozitive cât și negative. De aceea în fața managerului apar o serie de probleme:

- să găsească metodele care din punctul de vedere al obiectivelor propuse au cel mai mare potențial de influență;
- să determine îmbinarea diferitelor metode manageriale, pentru ca combinarea lor să sporească motivarea sarcinilor ce reies din ele;

- să aplice metodele alese în practică, ținând cont de practica subordonaților.

➤ *Exercițiul* reprezintă o metodă de învățământ, în care predomină acțiunea practică/operațională reală. Această metodă implică automatizarea acțiunii didactice prin consolidarea și perfecționarea operațiilor de bază care asigură realizarea unei sarcini didactice la niveluri de performanță prescrise și repetabile, eficiente în condiții de organizare pedagogică relativ identice.

Conform acestei metode propunem să discutați despre ceea ce este **Adevărat** și ceea ce este **Fals** în activitatea extrașcolară. Listați părerile pe o coală de *flipchart*, pe 2 coloane. Confrunțați lista obținută cu *tabelul 1*.

Tabelul 1. Adevărat/ Fals

ADEVĂRAT	FALS
1. <i>Activitatea extrașcolară are un caracter formativ.</i>	1. <i>Activitatea extrașcolară nu presupune evaluare.</i>
2. <i>În cadrul activității extrașcolare se transmit și informații.</i>	2. <i>Activitatea extrașcolară nu presupune un cadru organizat.</i>
3. <i>Activitatea extrașcolară se bazează pe metode participative, active.</i>	3. <i>Între cursanți și formator trebuie să existe o subordonare ierarhică.</i>
4. <i>Participanții pot sta jos în timpul activităților.</i>	4. <i>În cadrul activităților extrașcolare este doar joc și nu învățare.</i>
5. <i>Participanții pot întrerupe formatorul pentru a adresa întrebări sau pentru a clarifica unele aspecte.</i>	5. <i>În activitățile extrașcolare nu se folosesc metodele expositive.</i>
6. <i>Activitatea extrașcolară există și în școli.</i>	6. <i>Greșelile trebuie sancționate, pedepsite.</i>
7. <i>Planul inițial al activităților se poate modifica în funcție de reacțiile participanților.</i>	7. <i>Cursanții pot face glume oricând pe seama colegilor, formatorului etc.</i>
8. <i>Trecerea de la o etapă de învățare la alta se va realiza, în activitatea extrașcolară, numai după ce toți participanții și-au îndeplinit sarcinile.</i>	8. <i>Activitatea extrașcolară trebuie coordonată la nivel central de Minister.</i>
9. <i>În cadrul activităților extrașcolare poți spune liber ceea ce gândești.</i>	9. <i>Educația se transmite unilateral, de la formator la cursanți.</i>

Metodele manageriale exercită o influență educativă permanentă. Cu cât directorul devine mai conștient, mai activ, principial, cu atât mai largă devine baza de folosire a formelor mai puțin drastice de influență, a metodelor de convingere, a argumentelor logice.

De rând cu metodele manageriale directorii adjuncți pentru educației utilizează în rândul elevilor și metodele moderne aplicabile în organizarea activităților extrașcolare.

Metodele moderne ajută elevul să caute, să cerceteze, să găsească singur sau în grup cunoștințele pe care urmează să și le însușească, să afle soluții la probleme, să prelucreze cunoștințele, să ajungă la reconstituiri și resistemizări de cunoștințe. Sunt metode care îl învață pe elev să învețe să lucreze independent și în grup.

Bunăoară, în cadrul unei activități de educație pentru mediu aplicăm metoda exploziei stelare. În *figura 3* prezentăm o posibilă variantă.



The image shows a diagram titled "Metoda exploziei stelare" (Starburst Method) for fire prevention. It features a central red star surrounded by six yellow stars. Each star is associated with a list of three questions in Romanian. The central star is the largest and red, while the surrounding stars are smaller and yellow.

Central Star (Red):

1. **Cine** stinge focul dintr-un incendiu?
2. **Cine** acordă primul ajutor unui rănit?
3. **Cine** trebuie să anunțe un incendiu?

Top Star (Yellow):

1. **De ce** se produc incendiile?
2. **De ce** unele materiale iau foc mai ușor decât altele?
3. **De ce** fug animalele când arde pădurea?

Top-Right Star (Yellow):

1. **Unde** se duce fumul în necăcios?
2. **Unde** ne adăpostim în cazul unui incendiu dintr-o clădire?
3. **Unde** / la ce număr sunăm pentru a anunța incendiul?

Bottom-Left Star (Yellow):

1. **Ce** materiale ard mai greu?
2. **Ce** folosesc pompierii în stingerea incendiilor?
3. **Ce** trebuie să facem pentru a preveni incendiile?

Bottom-Right Star (Yellow):

1. **Când** se dă alarma unui incendiu?
2. **Când** nu este cazul să anunțăm pompierii?
3. **Când** iarba și copacii sunt în pericol de a lua foc?

Figura 3. Metoda exploziei stelare „Să prevenim incendiile!”

O altă metodă utilizată în activitățile extrașcolare atât de directorii adjuncți pentru educație cât și de diriginții de clasă este metoda Diamantul.

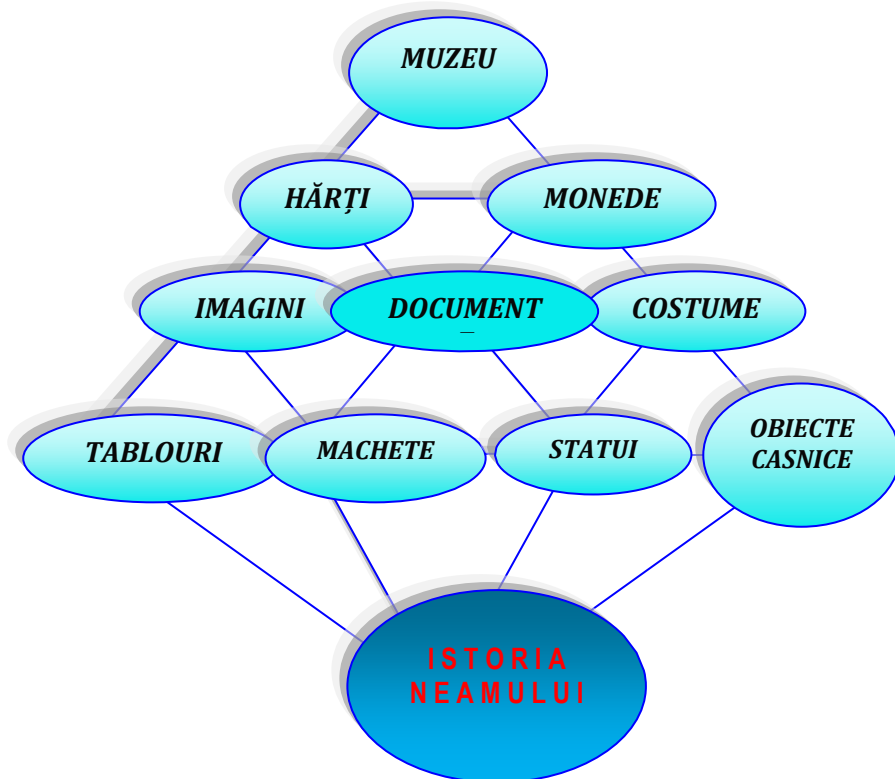


Figura 4. Metoda Diamantul „Izvoare istorice în muzeu”

Metoda *Cadranele* poate fi utilizată în cadrul activităților extrașcolare abordând diverse subiecte. De exemplu: Activitatea extrașcolară „Profesia preferată”, propunem elevilor să:

<i>Plaseze o imagine prin care să redea profesia dorită.</i>	<i>Realizeze un desen cu planul/schița a unei profesii de viitor.</i>
<i>Elaboreze o listă de necesități în alegerea unei profesii.</i>	<i>Alcătuiească un text în care să-și descrie viitoarea profesie.</i>

Figura 5. Metoda Cadranele „Profesia preferată”

Pe lângă metodele manageriale prezentate anterior descriem și unele *tehnici* utilizate de către directorul adjunct pentru educație în organizarea activităților extrașcolare.

O. Nicolescu definește *tehnica managerială* ca fiind totalitatea procedeelelor, instrucțiunilor, regulilor utilizate în soluționarea problemelor ce decurg din realizarea obiectivelor unității școlare. O tehnică poate fi utilizată în cadrul mai multor metode de management. Aplicarea uneia sau a mai multor tehnici în procesul de management contribuie la obținerea unor rezultate înalte, fără să modifice sistemul de relații organizatorice existent în școală.

Potrivit lui O. Nicolescu, caracteristica principală prin care se deosebește o metodă de o tehnică de management constă în faptul că aplicarea unei metode presupune schimbări mai mult sau mai puțin esențiale în sistemul de relații organizatorice din cadrul unității. Practicarea uneia sau mai multor tehnici de management nu influențează sistemul relațiilor organizatorice din cadrul unității de învățământ [20, p. 178].

Deci, prezentăm unele tehnici, care în opinia noastră sunt demne de utilizat în proiectarea strategică a activităților extrașcolare conform intereselor și preferințelor elevilor.

Tehnica sondajului. S-a dovedit în practica managerială singura posibilitate de cercetare a unui număr limitat de elemente, prelucrate în așa fel încât sondajul să fie reprezentativ. O asemenea tehnică s-a dezvoltat sub impulsul practicii umane; în rezolvarea multor probleme a apărut necesitatea de a studia populații reale sau ipotetice cu un număr mai mare de elemente, adeseori practic infinite, și așa s-a ajuns la investigația pe bază de sondaj.

Această tehnică poate fi utilizată în cadrul proiectării activităților extrașcolare, efectuându-se un sondaj atât elevilor cât și în rândul părinților cu copil de a ține cont de interesele și preferințele elevilor.

În marea lor majoritate, aceste tehnici se bazează pe acțiunea și reacțiunea omului față de mediu, în scopul de a obține cât mai multe idei în legătură cu modul de rezolvare a unei probleme, în speranța că printre ele se află și soluția optimă cercetată.

Tehnica Brainstorming are loc în cadrul unei reuniuni, când un grup de persoane se întrunesc pentru o perioadă minimă de timp. Fiecare participant emite idei, soluții privind rezolvarea problemei propuse de managerul reuniunii. Este tehnica de creativitate în cadrul grupului, cea mai răspândită și aplicată; esențială este declanșarea liberă a imaginației constructive, în care momentele de spontaneitate și deschidere alternează cu cele de critică și validare a ideilor emise, precum și cu luarea deciziilor

privind soluțiile optime. Originalitatea vizează nu atât capacitatea de analiză și sinteză, cât creativitatea, de asemenea nu vizează rezolvarea de probleme, ci este o tehnică ce ajută conducerea, selectând idei, în vederea soluționării optime a unor situații.

Tehnica Delphi se caracterizează printr-un dialog permanent, cu caracter de dezbatere, între două grupuri de persoane, cu scopul de a adopta anumite decizii. Metoda se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, presupunându-se că la baza deciziilor privind viitorul trebuie să stea, ca o componentă de bază, cunoștințele și intuiția specialiștilor în domeniul respectiv [5, p. 58].

Cât privește cadrul legislativ al Republicii Moldova, nu există acte normative, hotărâri, decizii elaborate și aprobate cu privire la aplicarea metodelor și tehnicilor manageriale în activitatea educativă. Aplicarea instrumentarului managerial este lăsat la atitudinea directorilor adjuncți pentru educație în funcție de necesitățile și situația în care se află școala.

Deci, directorul adjunct pentru educație trebuie să fie un manager profesionist care presupune înțelegerea procesului managerial, dispune de comportament individual și colectiv, metode de planificare și control și metode cantitative și calitative de luare a deciziilor (*adaptat*) [apud 2, p. 84]. Fiecare dintre metodele manageriale presupune existența unor puncte forte și slabe, iar conducătorul trebuie să prevadă posibilele consecințe pozitive, cât și negative în urma utilizării acestor metode.



2. REPERE METODOLOGICE PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE

2.1. *Managementul strategic în organizarea activităților extrașcolare*

Strategia de dezvoltare a activității educative școlare și extrașcolare trebuie să pornească de la premisa că abordarea educațională complementară formal – non-formal asigură plus valoarea sistemului educațional. Astfel, se valorifică rolul definitoriu pe care educația îl exercită în pregătirea tuturor copiilor de a deveni cetățeni activi într-o societate dinamică, în continuă schimbare, contribuind totodată la procesul permanent de îmbunătățire a calității vieții.

În vederea realizării obiectivelor, instituția trebuie să desfășoare *un ansamblu de activități și acțiuni*. Căile de realizare efectivă a obiectivelor sunt multiple, în acest sens, conducerea de vârf a instituției trebuie să facă *opțiuni clare* în ceea ce privește modalitatea de realizare a obiectivelor strategice.

Strategia reprezintă, astfel, *rezultatul opțiunii strategice a managementului de vârf* cu privire la căile pe care le va urma și mijloacele alternative pe care le va folosi pentru atingerea obiectivelor, având la bază *trei caracteristici fundamentale*:

- este *cuprinzătoare*, pentru că acoperă toate domeniile de activitate ale instituției;
- este *unitară*, întrucât orientează în aceeași direcție toate activitățile;
- este *integratoare*, deoarece armonizează desfășurarea activităților prin intermediul planurilor.

Procesul de globalizare și dezvoltare a tehnologiilor informatice, trecerea la societatea cunoașterii a contribuit la conturarea și dezvoltarea continuă a managementului spre managementul strategic, care pune accent pe *proiectarea dezvoltării organizaționale* într-un viitor posibil, având la bază o *gândire strategică*, ca produs al armonizării gândirii inteligente cu gândirea creatoare. Managementul strategic *integrează managementul calității*, conferindu-i dimensiune strategică [1, p. 37-38].

Astfel, psihologul H. Mintzberg, în lucrarea „*Strategy formation*”, prezintă următoarele abordări ale strategiei ca o/un:

- *percepție*, prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație;
- *schiță* sau un *proiect* ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui concurent sau oponent;
- *model* ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;
- *poziționare* ce rezidă în mijloacele de identificare a locului, pe care instituția îl are în mediul său;
- *perspectivă* ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale, vizând modelele și tehnologiile utilizate.

Astfel, *strategia* desemnează un set de decizii și activități prin care se stabilesc obiectivele majore ale instituției pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii instituției.

Strategia, *ca instrument al managementului strategic*, constă într-un plan cuprinzător unitar și integrator, de acțiune managerială, în vederea îndeplinirii la termen a obiectivelor stabilite, care precizează cum vor fi conduse activitățile extrașcolare, ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura îndeplinirea misiunii asumate.

Reieșind din conceptul anterior, deduse sunt principalele *elementele ale strategiei*:

- misiunea (scopul strategiei);
- obiectivele strategice;
- modalitățile de realizare;
- resursele;
- termenele;
- avantajul competitiv.

Misiunea urmărește asigurarea cursului de acțiune în scopul realizării obiectivelor prevăzute în strategie, în contextul unor proceduri adecvate de alocare și utilizare a resurselor. Rolul misiunii constă în:

- să asigure concentrarea eforturilor și resurselor asupra scopurilor urmărite;
- să furnizeze un fundament pentru motivarea folosirii resurselor alocate într-un anumit mod;
- să faciliteze integrarea obiectivelor strategice în mecanismul organizațional al instituției;
- să formuleze scopurile generale ale strategiei și să permită translatarea lor în obiective referitoare la costuri, timp și rezultate care să poată fi evaluate și verificate.

Obiectivele strategice sunt, de regulă, obiective pe termen lung și se referă la ansamblul activităților instituției sau la componentele majore ale acesteia.

Obiectivele constituie prima componentă operațională a strategiei, care se formulează pornind de la misiunea enunțată pe baza analizei rezultatelor și potențialului instituției și a mediului ambiant cu care aceasta se află în interacțiune.

Modalitățile de realizare reprezintă acțiunile de realizare a obiectivelor. Aceste modalități strategice sunt cunoscute sub denumirea de *vectori de creștere ai instituției* deoarece indică direcția în care instituția evoluează. Adoptarea uneia sau alteia din modalitățile amintite influențează caracteristicile cantitative și calitative ale activităților extrașcolare.

Resursele sunt prevăzute în strategii, de regulă, global.

Termenele încorporate în strategie cuprind:

- termenul inițial care reprezintă data declanșării strategiei;
- termene intermediare, care reprezintă evoluțiile semnificative în realizarea obiectivelor strategice;
- termen final, care prevede data la care se încheie implementarea strategiei.

Principalul aspect cu privire la termene îl reprezintă sincronizarea termenelor stabilite, ținând cont de evoluțiile și particularitățile specifice ale celorlalte elemente ale strategiei (obiective, modalități de acțiune, resurse).

Avantajul competitiv

Succesul instituției depinde, în mare parte, de avantajele sale competitive în raport cu concurenții săi. Necesitatea de a evalua permanent poziția concurențială a instituției este esențială din două motive:

- pentru a evalua propria sa capacitate de a se stabili și a se menține pe piață;
- pentru a se situa pe o poziție favorabilă față de concurenții săi, dobândind *un avantaj competitiv*.

Strategia prezintă anumite *trăsături specifice*, dintre care amintim câteva, considerate cele mai importante.

- a. Strategia urmărește întotdeauna *realizarea unor obiective, a unei misiuni strategice*. Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional și acțional al strategiei, calitatea lor fiind determinantă pentru performanțele viitoare ale activităților
- b. Strategia vizează *perioade* din viața instituției. De aici rezultă gradul ridicat de risc și incertitudine ce îi este asociat.

- c. Conținutul strategiei se rezumă la *elementele esențiale, majore*, pentru instituție.
- d. Strategia are ca sferă de cuprindere întreaga instituție.
- e. Strategia ia în considerare întotdeauna *mediul extern* al instituției și realizează o corelație foarte strânsă între instituție și mediul în care aceasta activează. Aceasta este o trăsătură și o condiție pentru reușita strategiei; realizarea obiectivelor strategice nu este posibilă fără luarea în calcul a evoluției mediului.
- f. Întotdeauna strategia are în vedere impunerea unui comportament care va asigura instituției *competitivitate* crescută. Acest comportament reflectă cultura instituției, care exprimă atitudinile, convingerile, atașamentele, aspirațiile și valorile managerilor și executanților.
- g. Scopul ultim al strategiei este *obținerea avantajului competitiv*. O strategie care nu vizează și asigură obținerea avantajului competitiv nu prezintă utilitate pentru instituția respectivă.

Planificarea strategică – este un proces al unei instituții, alcătuit dintr-un ansamblu de proceduri, metode și instrumente cu ajutorul cărora instituția își definește strategia ce urmează să o adopte și ia decizii asupra alocării resurselor între diferitele activități (produse). Punctele de pornire ale procesului de planificare strategică sunt *analiza mediului extern* al instituției și *analiza mediului intern*. Planificarea strategică ajută la coordonarea proceselor de formulare și de implementare a strategiei.

Instituțiile sunt supuse proceselor de schimbare cu o frecvență și intensitate tot mai mare. Complexitatea mediului, dinamica mare a componentelor sale le obligă să-și evalueze permanent situația în contextul în care-și desfășoară activitatea și să reacționeze sau să acționeze anticipat la provocările cu care se confruntă. Schimbările își au sursele în factori de ordin extern sau interni pentru o instituție și pot să fie de natură să genereze doar o ușoară ajustare a acesteia, din punct de vedere funcțional și structural, sau, din contra, poate să conducă la o reproiectare de esență a acesteia.

Planificarea este un proces prin care instituțiile încearcă să anticipeze schimbările și să se adapteze în așa fel încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale. Mulți teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.

Cheia planificării strategice se află în proces și nu în produsul său, planul.

Pentru ca procesul să fie eficace, el trebuie să fie:

- *cuprinzător* – să angajeze în proces toată gama factorilor interesați;
- *interactiv* – să confrunte situația prezentă cu situația potențială;

- *integrator* – să lege în concepție și acțiune toate nivelele, de sus în jos și de jos în sus;
- *iterativ* – să recunoască faptul că sistemele, ca și mediul în care acestea se manifestă, sunt în continuă schimbare și că nici un plan nu își păstrează în timp valoarea neschimbată.

Procesul planificării strategice este foarte divers. Acesta este un semn bun și provoacă utilizatorii să își creeze propria lor abordare folosind o mulțime de modele disponibile. Nevoia de a fi creativ și vizionar se manifestă nu numai în ce privește conținutul viziunilor și planurilor, dar și în procesul de creare a lor.

Reieșind din cele expuse anterior, în continuare propunem un model orientativ de plan managerial al activităților extrașcolare și două modele orientative de planificare a activităților educative pentru 1 an școlar.

În cadrul celui de al II-lea model sunt incluse activitățile extrașcolare pentru o săptămână intitulată "*Săptămâna activităților extrașcolare*", care sunt redată în paragraful 2.2. *Forme și modele de organizare a activităților extrașcolare*, pentru fiecare treaptă de învățământ, cât și unele aspecte ce privesc controlul și evaluarea programelor educative.

PLAN MANAGERIAL AL ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE DESFĂȘURATE ÎN CADRUL

Liceului „_____”,

pe parcursul anului școlar ____ - ____.

Obiective	Activități extrașcolare	Tipul activității	Denumirea activității	Resurse umane (parteneri, sponsori)	Timp
Implicarea în cât mai multe programe	Programe educaționale	Programe educaționale			
Implicarea în cât mai multe proiecte.	Proiecte educaționale	Proiecte educaționale			
Încheierea și reîncheierea a cât mai multe parteneriate	Parteneriate educaționale	Parteneriate educaționale			
Valorificarea deprinderilor	Expoziții	Expoziții tematice			

practice ale elevilor prin participarea cu lucrări în cadrul unor expoziții tematice					
Valorificarea aptitudinilor artistice ale elevilor în cadrul serbărilor tematice.	Serbări	Serbări tematice			
Valorificarea aptitudinilor și cunoștințelor generale ale elevilor în cadrul unor competiții.	Competiții	Concurs Simpozion Olimpiadă Olimpiadă			
Organizarea și desfășurarea în condiții optime a unor vizite și excursii în orașe, locuri și locații cat mai variate.	Vizite Excursii	Excursii și vizite tematice			
Implicarea activă a cât mai multor elevi în acțiuni de voluntariat.	Voluntariat	Acțiuni de voluntariat			

Director:

Responsabil activități extrașcolare

PLANIFICAREA ACTIVITATILOR EDUCATIVE
(I model)

Nr. crt.	COMPONENTA EDUCATIVĂ VIZATĂ/ OBIECTIVUL	ACTIVITATEA	RESPONSABIL	PARTENERI	TERMEN	IMPACT SCONTAT
1.	Educația pentru valori culturale/ Cunoașterea și promovarea adevărului istoric, cultivarea patriotismului, dar și a comportamentului de cetățean european.	Aniversări (<i>Ziua Europei</i> etc.), comemorări (<i>Holocaustul</i>). Vizite în muzee, excursii. Întâlniri cu personalități, dezbateri, prezentări/ lansări de carte. Vizionare film istoric.	Directorul adjunct pentru educație Profesorii	Muzeul de Istorie Direcția Generală de Învățământ	9 oct. 2015 (<i>Holocaustul</i>) 9 mai 2015 (<i>Ziua Europei</i>)	Trezirea interesului pentru valorile și adevărul istoric. Trezirea sentimentului patriotic, dar și a spiritului european.
2.	Educația pentru valori culturale/ Cunoașterea și promovarea tradițiilor și obiceiurilor populare.	Activități specifice marcării unor sărbători cu tradiție (<i>Crăciunul, Paștele, Dragobetele, Mărțișorul</i> etc.).	Directorul adjunct pentru educație Profesorii	Casa de Cultură Clubul copiilor	Decembrie Februarie – Martie Aprilie Iunie	Cunoașterea obiceiurilor populare, trezirea sentimentului patriotic.

		Momente folclorice, participarea la festivaluri sau alte manifestări folclorice.		Alte școli		Recunoașterea valorilor autentice.
3.	Educația pentru valori culturale/ Promovarea valorilor literare și cultivarea creativității.	Aniversări ale scriitorilor, concursuri, scenete, expoziții, excursii, vizite. Editarea revistei școlare. Întâlniri cu scriitori. Cercuri de lectură. Vizionarea unor spectacole de teatru.	Directorul adjunct pentru educație Profesorii	Librării Teatre	Permanent	Valorificarea potențialului artistic-creativ și intelectual. Exersarea spiritului critic, argumentativ. Trezirea interesului pentru lectură și pentru exprimarea frumoasă. Educația estetică. Recunoașterea valorilor autentice și identificarea nonvalorii.
4.	Educația pentru valori culturale/ Promovarea valorilor artistice și muzicale, precum și a creativității	Organizarea și participarea la expoziții, concursuri. Concerte.	Profesorii Diriginții	Galeria de artă	Permanent	Conștientizarea valorilor autentice. Educația estetică. Recunoașterea valorilor autentice și identificarea

	artistice.	Organizarea Balului Bobocilor și a altor evenimente similare în școală.				nonvalorii. Valorificarea potențialului artistic-creativ.
5.	Autocunoaștere, comunicare și abilități sociale/ Dezvoltarea spiritului filantropic.	Acțiuni de caritate. Spectacole, concerte, expoziții.		Biserica Părinții etc.	Crăciun Paște Permanent	Dezvoltarea spiritului filantropic, a toleranței și a atenției sporite față de categoriile defavorizate.
6.	Autocunoaștere, comunicare și abilități sociale/ Dezvoltarea spiritului democratic și de toleranță, cultivarea sentimentului de prietenie.	Activități de combatere a violenței, de cunoaștere și înțelegere a diversității.	Psihologul școlar Diriginții	Invitați	Permanent	Formarea unui comportament nonviolent/ democratic și conștientizarea beneficiilor acestora.
7.	Educație pentru calitatea stilului de viață/ Dezvoltarea interesului pentru problemele de mediu/ Trezirea interesului	Manifestări cu ocazia Zilei Pământului, a Mediului, a Apei. Concursuri. Activități de ecologizare,	Directorul adjunct pentru educație Psihologul școlar Diriginții	ONG-uri Alte școli	Permanent	Conștientizarea importanței calității mediului pentru sănătate și calitatea vieții în general. Dobândirea unor deprinderi

	pentru sănătatea proprie și a celorlalți, pentru problema consumului de droguri.	colectare a deșeurilor. Participarea la concursuri, manifestări, campanii antidrog.				ecologice. Dobândirea unor deprinderi de viață sănătoasă.
8.	Educație pentru calitatea stilului de viață/ Cultivarea interesului pentru sport, mișcare, sănătate și pentru spiritul de competiție.	Săptămâna mobilității. Ziua orientării pentru toți. Competiții sportive.	Directorul adjunct pentru educație Psihologul școlar Dirigenții	Alte școli Consiliul elevilor ONG-uri	Permanent	Conștientizarea importanței sportului în menținerea sănătății. Formarea spiritului de competiție.
9.	Educația pentru calitatea stilului de viață/ Dezvoltarea interesului pentru călătorii.	Excursii în țară și în afara țării.	Profesorii	Alte școli ONG-uri Părinții etc.	Permanent	Conștientizarea multiplelor valențe ale călătoriei: cunoaștere, autocunoaștere, comunicare, relaxare, spirit de echipă etc.
10.	Educația pentru calitatea stilului de viață/ Promovarea interesului pentru	Activități ale cercurilor „Micii pompieri”, „Cu viața mea apăr	Directorul adjunct pentru educație Psihologul	Politia Invitați	Permanent	Formarea comportamentului preventiv și a deprinderilor de intervenție în caz de

	situațiile de urgență.	viața”. Concursuri de educație rutieră, intervenție în caz de incendiu, Micii sanitari etc.	școlar Diriginții Profesorii			urgență.
11.	Educația pentru valori culturale/ valori europene, toleranță, democrație.	Ziua Europei. Participarea la concursuri, evenimente: <i>Toleranță și conviețuire în spațiul public etc.</i>	Directorul adjunct pentru educație Psihologul școlar Diriginții Profesorii	ONG-uri	Permanent 9 mai 2015	Conștientizarea apartenenței la cultură și comunitatea europeană. Însușirea mentalității și a unui comportament democratic, de cetățeni europeni activi.
12.	Educație pentru carieră/ Orientare profesională, antreprenoriat, cultivarea interesului pentru munca de calitate.	Participarea la diverse concursuri. Vizite la diverse instituții, întreprinderi.	Diriginții	Agenția locală pentru instituții și întreprinderi	Permanent	Trezirea interesului pentru carieră, muncă și activități antreprenoriale.

PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR EDUCATIVE
(II model)

Nr. crt.	ACTIVITATEA	OBIECTIVELE ACTIVITĂȚI	PERIOADA
1.	<i>Festivitatea de inaugurare a anului școlar</i>	Familiarizarea elevilor cu diriginții, și profesorii; organizarea colectivului clasei.	1 septembrie 2015
2.	<i>„Culorile toamnei”</i>	Amenajarea clasei în culorile toamnei.	Octombrie 2015
3.	<i>„Să ne cunoaștem orașul, localitatea și țara”</i>	Excursii și drumeții.	Octombrie 2015 – Iunie 2016
4.	<i>„Sărbătorim împreună Halloween-ul”</i>	Seară distractivă. Concurs „Cel mai frumos costum și cel mai atractiv dovleac”.	Noiembrie 2015
5.	<i>„1 Decembrie – Ziua Națională a României” Ziua mondială anti-SIDA</i>	Cunoașterea importanței desăvârșirii unității naționale a poporului – <u>dezbateri</u> . Întâlnire cu medicul școlii, specialiști.	Decembrie 2015
6.	<i>„Suntem alături de ei!”</i>	Vizite la diverse aziluri de bătrâni, case de copii. Relaționarea cu elevii și bătrânii aflați în dificultate – <u>Oferire de cadouri</u> .	Decembrie 2013
7.	<i>„Iată, vin colindători!”</i>	Audiție muzicală.	Decembrie 2015
8.	<i>„În lumea cărților”</i>	Întâlnire cu bibliotecara școlii.	Februarie 2015
9.	<i>„Mărțișoare originale”</i>	Expoziție de mărțișoare.	Martie 2015

		Cunoașterea semnificației mărtișorului.	
10.	<i>„8 Martie – Ziua mamelor” – serbare dedicată mamei</i>	Dezvoltarea dragostei față de ființa iubită – mama.	Martie 2015
11.	<i>„Prețuim apa!” – Ziua Apei</i>	Realizarea de pliante/ postere și mape tematice pentru conștientizarea importanței apei pentru viață.	22 Martie 2015
12.	<i>„Săptămâna activităților preferate!”</i>	Activități extrașcolare la decizia elevilor.	20-25 Aprilie 2015
13.	<i>9 Mai – Ziua Europei</i>	Cunoașterea istoricului Europei. Concursuri, expoziții, panouri/ mape tematice, dezbateri.	9 Mai 2015
14.	<i>„Un mediu curat, o viață mai sănătoasă” – Ziua Mediului</i>	Acțiuni de ecologizare.	5 Iunie 2015
15.	<i>„Bilanțul muncii noastre”</i>	Premierea elevilor cu cele mai bune rezultate la învățătură și disciplină.	19 Iunie 2015

ASPECTE VIZÂND CONTROLUL ȘI EVALUAREA PROGRAMELOR EDUCATIVE

ACTIVITĂȚI	Resurse umane și instituționale	RESPONSABILI	TERMEN
1. Realizarea unor sondaje de opinie în rândul elevilor, a cadrelor didactice și părinților în scopul identificării priorităților educative și eficientizarea activităților.	Consiliul elevilor Comitetul de părinți	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directorul adjunct pentru educație ✓ Coordonator de proiecte, programe ✓ Comisia de asigurare și evaluare a calității <i>(dacă există)</i> 	<i>Periodic</i>
2. Întâlniri periodice ale diriginților cu Directorul adjunct pentru educație și psihologul școlar pentru găsirea soluțiilor optime ale diferitelor aspecte legate de educația elevilor.	Diriginții	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directorul adjunct pentru educație ✓ Psihologul școlar 	<i>Semestrial</i>
3. Întocmirea portofoliului activităților educative la nivelul școlii.	Diriginții	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directorul adjunct pentru educație ✓ Diriginții 	<i>Semestrial</i>
4. Monitorizarea și valorificarea rezultatelor obținute de elevi la concursurile înscrise în programul de activități, în procesul de evaluare internă a calității.	Comisia de evaluare a calității	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directorul adjunct pentru educație ✓ Comisia de asigurare și evaluare a calității <i>(dacă există)</i> 	<i>Semestrial</i>
5. Premiarea elevilor și a personalului didactic care au avut rezultate la activitățile extrașcolare, concursuri, competiții, festivaluri etc.	Direcția Generală de Învățământ Consiliul de Administrație	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consiliul de Administrație ✓ Coordonatorii de activități, proiecte, concursuri etc. 	<i>Anual</i>

În scopul coordonării eficientizării activității de management educațional propunem un sistem de acțiuni strategice privind organizarea activităților extrașcolare proiectate la diverse niveluri de management. Am proiectat aceste acțiuni începând de la cea mai superioară instanță (Ministerul Educației) și coborând la unitatea școlară.

■ **Acțiuni strategice la nivel de Ministerul Educației:**

- dezvoltarea rețelei de centre educaționale pentru copii și tineri;
- deschiderea unei secții de coordonare a activităților extrașcolare;
- identificarea, mediatizarea și găsirea de soluții în problemele cu care se confruntă elevii;
- crearea de condiții pentru antrenarea elevilor în activități extrașcolare;
- asigurarea centrelor educaționale cu resurse umane și financiare pentru implementarea și recunoașterea valorică a programelor educative extrașcolare din perspectiva rezultatelor învățării;
- promovarea unor acțiuni de cooperare europeană în domeniul educației extrașcolare.

■ **Acțiuni strategice la nivel de Direcție de Învățământ:**

- lansarea unor proiecte de susținere a școlilor, centrelor pentru copii și tineri privind antrenarea în diverse activități extrașcolare;
- organizarea activităților de informare și promovare a diverselor posibilități inovatoare în domeniul educației extrașcolare;
- antrenarea școlilor în elaborarea de proiecte de vacanță în domeniul educației extrașcolare;
- crearea de oportunități pentru împărtășirea experiențelor;
- furnizarea de formare și de experiențe de învățare extrașcolară;
- promovarea de valori ca includere socială, diversitate culturală și cetățenie activă.

■ **Acțiuni strategice la nivel de universități, instituții de formare continuă:**

- elaborarea și introducerea unui curs separat privind managementul activităților extrașcolare pentru studenți, masteranzi, profesori atât la formarea inițială cât și la cea continuă;
- stimularea implicării tinerilor în promovarea valorilor și principiilor etice: dreptate, toleranță, pace, cetățenie activă, respectarea drepturilor omului;
- recunoașterea activității extrașcolare ca dimensiune semnificativă a politicilor naționale și europene în acest domeniu.

■ **Acțiuni strategice la nivel de centre educaționale, școli:**

- dezvoltarea parteneriatului educațional cu familia, comunitatea, organizațiile guvernamentale și non-guvernamentale în vederea responsabilizării acestora în promovarea activităților extrașcolare;
- deschiderea activității educative spre implicare și responsabilizare în viața comunității;
- valorificarea potențialului creativ al elevilor prin inițierea de noi proiecte educative și asumarea de roluri;
- transferul de metode didactice centrate pe elev în cadrul activităților extrașcolare în vederea ridicării calității și eficienței actului educațional;
- proiectarea activităților extrașcolare ca modalitate eficientă de realizare a feedback-ului activității didactice derulate la clasă;
- stimularea interesului elevilor de a participa la procesul de luare a deciziilor în școală;
- motivarea elevilor de a se implica în cât mai multe activități extrașcolare;
- valorificarea voluntariatului și dezvoltarea conștiinței utilității sociale a tinerilor;
- promovarea dialogului intercultural în vederea creșterii calității vieții comunității;
- orientarea profesională a elevilor.

Dacă se va ține cont de aceste acțiuni, managementul activităților extrașcolare va fi unul eficient și de durată.

2.2. Forme și modele de organizare a activităților extrașcolare

Tradițional la nivelul învățământului secundar general sunt utilizate diverse forme și modele de organizare a activităților extrașcolare, pe care ne propunem să le descriem și să prezentăm un model orientativ de proiectare a activităților extrașcolare pentru fiecare treaptă de învățământ.

Pedagogul american *J.S. Bruner* consideră că „oricărui copil, la orice stadiu de dezvoltare i se poate preda cu succes, într-o formă intelectuală adecvată, orice temă”, dacă se folosesc metode și procedee adecvate stadiului respectiv de dezvoltare, dacă materia este prezentată „într-o formă mai simplă, astfel încât copilul să poată progresa cu mai multă ușurință și mai temeinic spre o deplină stăpânire a cunoștințelor” [3].

Oricât ar fi de importantă educația curriculară realizată prin procesul de învățământ, ea nu epuizează sfera influențelor formative exercitate asupra copilului. Rămâne cadrul larg al timpului liber al copilului, în care viața capătă alte aspecte decât cele din procesul de

învățare școlară. În acest cadru, numeroși alți factori acționează, pozitiv sau nu, asupra dezvoltării elevilor.

Educația extrașcolară (realizată dincolo de procesul de învățământ) își are rolul și locul bine stabilit în formarea personalității copiilor noștri. Educația prin activitățile extrașcolare urmărește identificarea și cultivarea corespondenței optime dintre aptitudini, talente, cultivarea unui stil de viață civilizat, precum și stimularea comportamentului creativ în diferite domenii. Începând de la cea mai fragedă vârstă, copiii acumulează o serie de cunoștințe punându-i în contact direct cu obiectele și fenomenele din natură. Trebuința de se juca, de a fi mereu în mișcare, este tocmai ceea ce ne permite să împăcăm școala cu viața.

Activitățile extrașcolare se desfășoară într-un cadru informal, ce permite elevilor cu dificultăți de afirmare în mediul școlar să reducă nivelul anxietății și să-și maximizeze potențialul intelectual.

Ca *forme de organizare a activităților extrașcolare* distingem: vizitele, excursiile serbările tematice, concursurile, activitățile cultural-artistice, parteneriatele etc.

Vizitele la muzee, expoziții, monumente și locuri istorice, case memoriale – organizate selectiv – constituie un mijloc de a intui și prețui valorile culturale, folclorice și istorice ale poporului nostru. Ele oferă elevilor prilejul de a observa obiectele și fenomenele în starea lor naturală, procesul de producție în desfășurarea sa, operele de artă originale, momentele legate de trecutul istoric local, național, de viața și activitatea unor personalități de seamă ale științei și culturii universale și naționale, relațiile dintre oameni și rezultatele concrete ale muncii lor, stimulează activitatea de învățare, întregesc și desăvârșesc ceea ce elevii acumulează în cadrul lecțiilor.

Excursia reprezintă finalitatea unei activități îndelungate de pregătire a copiilor. *Excursiile* contribuie la îmbogățirea cunoștințelor copiilor despre frumusețile țării, la educarea dragostei, respectului pentru frumosul din natură, artă, cultură. Copiii cunosc locul natal în care au trăit, muncit și luptat înaintașii lor, învățând astfel să-și iubească țara, cu trecutul și prezentul ei. Copiii pot cunoaște realizările oamenilor, locurile unde s-au născut, au trăit și au creat opere de artă scriitorii și artiștii. Excursia este cea care îl reconfortează pe copil, îi prilejuiește însușirea unei experiențe sociale importante, dar și îmbogățirea orizontului cultural științific.

În cadrul procesului instructiv-educativ, excursia școlară este folosită tot mai mult ca metodă de învățământ. Aceasta formează la elevi deprinderea de a observa direct anumite fenomene, legăturile strânse dintre ele, interdependența lor. Excursia poate deveni o abordare cu

caracter interdisciplinar a unei tematici stabilite anterior. Are un rol deosebit de însemnat în educarea elevilor în spiritul moralei civice, dezvoltându-le anumite deprinderi de manifestare colectivă și dezvoltându-le interesul pentru cunoaștere. Este o formă de activitate cu caracter activ, atractiv și mobilizator.

Excursiile tematice se organizează, de obicei, în unități și instituții de învățământ și cercetare, muzee, case memoriale, lăcașe de cult. Sunt organizate, de obicei, în alte localități. Avantajele acestor forme de organizare sunt: contactul cu lumea reală, observarea și studierea fenomenelor în condiții naturale și sociale, dezvoltarea deprinderii de a se descurca într-un mediu diferit, dezvoltarea atenției etc. Elevii sunt familiarizați cu tematica pusă în discuție, își adâncesc cunoștințele deja dobândite și achiziționează noutăți, își formează și își consolidează atitudini și convingeri.

Excursiile sunt întotdeauna prilej de bucurie, de relaxare, de cunoaștere, și de aceea elevii sunt încântați de organizarea lor. De asemenea, reprezintă un prilej de a cunoaște alte dimensiuni ale educației copilului, de manifestare psihică și de adâncire a relațiilor elev – elev, elev – educator, elev – părinte. Excursia ajută la dezvoltarea intelectuală și fizică a copilului, la educarea lui cetățenească și patriotică. Ea este cea care îl reconfortează pe copil, îi prilejuiește însușirea unei experiențe sociale importante, dar și îmbogățirea orizontului cultural științific. Prin excursii elevii își suplimentează și consolidează instrucția școlară dobândind însușirea a noi cunoștințe. Am acordat importanța cuvenită sărbătorilor și aniversărilor importante din viața țării și a copiilor. Acestea au fost un bun prilej de destindere, de bună dispoziție, dezvoltând la copii sentimentul apartenenței la colectivitatea din care fac parte, deprinzându-i totodată să-și stăpânesc emoțiile provocate de prezența spectatorilor.

În funcție de sarcina didactică fundamentală, excursiile sunt de mai multe tipuri, după cum urmează [19]:

- *excursii și vizite introductive* organizate înaintea predării unui capitol/unei teme cu scopul de a-i sensibiliza pe elevi și a valorifica rezultatele în cadrul lecțiilor viitoare;
- *excursii și vizite organizate în vederea comunicării de cunoștințe noi* – se urmărește transmiterea de cunoștințe noi prevăzute în programa școlară;
- *excursii și vizite finale (de consolidare și fixare)* – organizate după predarea unui capitol/unei teme în vederea concretizării cunoștințelor predate, de sistematizare și fixarea lor.

Excursiile și drumețiile tematice proiectate și organizate de instituțiile școlare au multiple valențe de informare și formare a elevilor completând sau/și aprofundând procesul de învățământ.

În urma plimbărilor, a excursiilor în natură, copiii pot reda cu mai multă creativitate și sensibilitate, imaginea realității, în cadrul activităților de desen și modelaj, iar materialele pe care le culeg, sunt utilizate în activitățile practice, în jocurile de creație. La vârsta școlară, copiii sunt foarte receptivi la tot ce li se arată sau li se spune în legătură cu mediul, fiind dispuși să acționeze în acest sens.

Vizionarea emisiunilor muzicale, de teatru de copii, distractive sau sportive, stimulează și orientează copiii spre unele domenii de activitate: muzică, sport, poezie, pictură. Excursiile și taberele școlare contribuie la îmbogățirea cunoștințelor copiilor despre frumusețile țării, la educarea dragostei, respectului pentru frumosul din natură, artă, cultură. Prin excursii, copiii pot cunoaște realizările oamenilor, locurile unde s-au născut, au trăit și au creat opere de artă.

De la cea mai fragedă vârstă, copiii acumulează o serie de cunoștințe punându-i în contact direct cu obiectele și fenomenele din natură. Activitățile de acest gen au o deosebită influență formativă, au la bază toate formele de acțiuni turistice: plimbări, excursii, tabere. În cadrul activităților organizate în mijlocul naturii, al vieții sociale, copiii se confruntă cu realitatea și percep activ, prin acțiuni directe obiectele, fenomenele, anumite locuri istorice. Fiind axate în principal pe viața în aer liber, în cadrul acțiunilor turistice, elevii își pot forma sentimentul de respect și dragoste față de natură, față de om și realizările sale.

Concursurile pe diferite teme sunt, de asemenea, momente deosebit de atractive pentru cei mici. Acestea oferă copiilor posibilitatea să demonstreze practic ce au învățat la școală, acasă, să deseneze diferite aspecte, să confecționeze modele variate. Același efect îl pot avea concursurile organizate de către cadrele didactice în clasă. Dacă sunt organizate într-o atmosferă plăcută vor stimula spiritul de inițiativă al copilului, îi va oferi ocazia să se integreze în diferite grupuri pentru a duce la bun sfârșit exercițiile și va asimila mult mai ușor toate cunoștințele.

Elevii trebuie să fie îndrumați să dobândească: o gândire independentă, nedeterminată de grup, toleranță față de ideile noi, capacitatea de a descoperi probleme noi și de a găsi modul de rezolvare a lor și posibilitatea de a critica constructiv. Înainte de toate, este însă important ca profesorul însăși să fie creativ. Elevii sunt atrași de activitățile artistice, recreative, distractive, care ajută la dezvoltarea creativității, gândirii critice și stimulează implicarea în actul decizional

privind respectarea drepturilor omului, conștientizarea urmărilor poluării, educația rutieră, educația pentru păstrarea valorilor etc.

Activitățile complementare concretizate în excursii și drumeții, vizite, vizionări de filme sau spectacole imprimă copilului un anumit comportament, o ținută adecvată situației, declanșează anumite sentimente. O mai mare contribuție în dezvoltarea personalității copilului o au activitățile extrașcolare care implică în mod direct copilul prin personalitatea sa și nu prin produsul realizat de acesta.

Activitatea în afara clasei și cea extrașcolară trebuie să cuprindă masa de copii. Activitățile extrașcolare, bine pregătite, sunt atractive la orice vârstă. Ele stârnesc interes, produc bucurie, facilitează acumularea de cunoștințe, chiar dacă necesită un efort suplimentar. Copiilor li se dezvoltă spiritul practic, operațional, iscusința, dând posibilitatea fiecăruia să se afirme conform naturii sale. Copiii se autodisciplinează, prin faptul că în asemenea activități se supun de bună voie regulilor, asumându-și responsabilități. Dascălul are, prin acest tip de activitate posibilități deosebite să-și cunoască elevii, să-i dirijeze, să le influențeze dezvoltarea, să realizeze mai ușor și mai frumos obiectivul principal – pregătirea copilului pentru viață. Realizarea acestor obiective depinde în primul rând de educator, de talentul său, de dragostea sa pentru copii, de modul creator de abordare a temelor, prin punerea în valoare a posibilităților și resurselor de care dispune clasa de elevi.

Serbările școlare vin în ajutorul afirmării și formării personalității elevului. În timpul prezentării programului artistic, elevul artist îi va avea ca spectatori pe colegii de școală, dar și pe părinții cărora va trebui să le recite sau să le cânte, exprimând trăirile care îl copleșesc. Realizarea programului artistic presupune o muncă de căutări și de creație din partea învățătorului. În cadrul serbării învățătorul este regizor, coregraf, poet, interpret model pentru micii artiști. Ele largesc orizontul spiritual al elevilor, contribuind la acumularea de noi cunoștințe, la îmbogățirea trăirilor afective și sentimentelor estetice. Pentru ca elevii să-și motiveze participarea la activitatea aleasă, este foarte importantă atmosfera realizată în timpul repetițiilor, caracterizată prin bună dispoziție, dar și prin seriozitate. Șansa de reușită a serbărilor este dată de varietatea programului artistic, în măsură să valorifice talentul de recitator al unora, calitățile vocale, de ritm și grație ale altora, dar și destoinicia pentru realizarea costumelor și decorurilor. Versul, muzica vocală și instrumentală, gimnastica ritmică, scenetele pline de haz, armonios îmbinate, asigură varietatea și dinamismul spectacolului. Micii artiști trebuie încurajați, stimulați, pentru a realiza buna dispoziție și participarea cu interes de-a lungul pregătirii și desfășurării

spectacolului. Serbările școlare sunt momente de maximă bucurie atât pentru copii, cât și pentru părinții lor. Ele aduc lumină în suflete, dau aripi imaginației, entuziasmului și rămân de-a pururi ca momente de neuitat în viața fiecăruia. G. Coșbuc spunea: „*Ca să poți povesti sau cânta copiilor, trebuie să-i iubești, să cauți să pricepi firea și lumea aparte în care trăiesc, să știi să cobori până la nivelul personalității lor. Trebuie să iei parte împreună cu dânsii la toate manifestările sufletești; într-un cuvânt, rămânând om mare, să fii cât se poate de copil*” [34].

Spectacolele constituie o altă formă de activitate extrașcolară în școală, prin care copilul face cunoștință cu lumea minunată a artei. Deși această formă de activitate îl pune pe copil în majoritatea cazurilor în rolul de spectator, valoarea ei deosebită rezidă în faptul că ea constituie o sursă inepuizabilă de impresii puternice, precum și în faptul că apelează, permanent, la afectivitatea copilului.

Parteneriatele ajută elevii să aibă succes la școală și mai târziu, în viață. Atunci când părinții, elevii și ceilalți membri ai comunității se consideră unii pe alții parteneri în educație, în jurul elevilor se creează o comunitate de suport care începe să funcționeze. Parteneriatele trebuie văzute ca o componentă esențială în organizarea școlii și a clasei de elevi. Ele nu mai sunt de mult considerate doar o simplă activitate cu caracter opțional sau o problemă de natura relațiilor publice. În cadrul acestor parteneriate se pot parcurge următoarele conținuturi: transmiterea unor informații despre ecologie, dobândirea unor cunoștințe despre relația om-mediul, educarea unor comportamente și conduite civilizate, îmbogățirea vocabularului activ cu cuvinte din diferite domenii, cultivarea unor atitudini de investigare, cercetare etc.

Ca exemplu de parteneriate propunem următoarele subiecte:

- „*Arta de fi părinte*” – Familia
- „*Cartea – fereastră deschisă spre lumină*” – Biblioteca
- „*Educație și circulație*” – Sectorul de Poliție
- „*Un strop de credință*” – Biserica
- „*Spațiu spiritual al talentelor*” – Casa de cultură
- *Ziua ușilor deschise* – Universități, Judecătorii, Bănci etc.

Prin organizarea unor *concursuri* între grupele aceleiași clase sau între clase diferite (pe diferite etape, pe diferite teme) – promovăm valori culturale și etice fundamentale, precum și *fair play*-ul, sensibilitatea și personalitatea lor suferind modificări pozitive, pentru a putea ușor depista tinere talente artistice în vederea cultivării și promovării lor.

Concursurile sportive vin ca o completare a activităților sportive, cei mici participând cu multă plăcere la concursurile sportive organizate, cum ar fi: atletism, concurs de săniuțe, de biciclete, de aruncat la țintă etc.

O mare contribuție în dezvoltarea personalității copilului o au activitățile extrașcolare care susțin derularea unor *proiecte*, implicând în mod direct copilul prin personalitatea sa. Aplicată la clasă, metoda proiectului este acceptată cu plăcere de elevi, deoarece permite munca în echipă, unde poate contribui, potrivit înclinațiilor individuale, la realizarea unui scop comun.

Implicarea elevilor în proiectele educative, atât la nivel național cât și internațional a crescut în ultimii ani acesta dovedind interesul crescut al elevilor față de unele activități educative. Concursul de creație literară și plastică urmăresc stimularea implicării elevilor în activitățile extrașcolare, descoperirea și dezvoltarea aptitudinilor artistice și literare. Prin participarea la astfel de proiecte elevii își dezvoltă aptitudinile artistice și literare, spiritul de echipă (în realizarea lucrărilor colective), își vor testa aptitudinile, își vor putea pune în valoare calitățile artistice.

Astfel, activitățile extrașcolare:

- *valorifică și dezvoltă interesele și aptitudinile copiilor;*
- *organizează într-o manieră plăcută și relaxantă timpul liber al copiilor, contribuind la optimizarea procesului de învățământ;*
- *formele de organizare sunt din cele mai ingenioase, cu caracter recreativ;*
- *copiii au teren liber pentru a-și manifesta în voie spiritul de inițiativă;*
- *participarea este liber consimțită, necondiționată, constituind un suport puternic pentru o activitate susținută;*
- *au un efect pozitiv pentru munca desfășurată în grup;*
- *sunt caracterizate de optimism și umor;*
- *crează un sentiment de siguranță și încrederea tuturor participanților;*
- *urmăresc lărgirea și adâncirea influențelor exercitate în procesul de învățământ;*
- *contribuie la dezvoltarea armonioasă a copiilor.*

Activitatea extrașcolară e o componentă educațională valoroasă și eficientă căreia orice cadru didactic trebuie să-i acorde atenție, adoptând el, în primul rând, o atitudine creatoare, atât în modul de realizare al activității, cât și în relațiile cu elevii, asigurând astfel o atmosferă relaxantă care să permită stimularea creativă a elevilor. Diversitatea activităților extrașcolare, formelor de organizare oferite crește interesul copiilor pentru școală și pentru oferta educațională. Prin urmare, cadrul didactic poate face multe pentru educarea spiritului creativ în cadrul activităților extrașcolare. Dar, se vede necesitatea de a modifica destul de mult modul de

gândire, să evite critica în astfel de activități, să încurajeze elevii și să realizeze un feed-back pozitiv.

În baza instrumentelor și criteriilor de evaluare elaborate și aprobate de către fiecare instituție, activitățile desfășurate pot fi premiate la nivelul unității de învățământ, cu sprijinul autorităților administrației publice locale, al partenerilor educaționali, din resurse proprii etc.

- Unitățile de învățământ sunt încurajate să-și promoveze cele mai bune activități prin metode variate, care să asigure informarea publicului larg și implicarea unui procent mare de membri ai comunității în evaluarea și stabilirea celor mai valoroase acțiuni: chestionare aplicate elevilor, cadrelor didactice și părinților, un „jurnal” al săptămânii **propuse de noi** „Săptămâna activităților preferate” făcut public, prezentarea activităților pe site-ul propriu, pe cel al partenerilor implicați în activități, informări/articole în mass-media locală sau centrală, fotografii, filme, organizarea unui vot direct al elevilor, părinților, cadrelor didactice, organizarea unui vot electronic pentru publicul larg etc.
- În baza instrumentelor și criteriilor de evaluare aprobate, fiecare unitate de învățământ poate selecta o singură activitate din cele desfășurate, cu care să participe la competiția celor mai interesante activități desfășurate la nivel de raion, municipiu în cadrul săptămânii “Săptămâna activităților preferate”. Pentru a participa la competiția organizată la nivel raional/municipal unitatea de învățământ va plasa pe site-ul școlii, la rubrica dedicată competiției „Săptămâna activităților preferate” dosarul activității propuse.

La nivel raional/municipal competiția își propune să selecteze și să promoveze pe site-ul școlii cele mai interesante 10 activități ce se vor desfășura în cadrul „Săptămâna activităților preferate”, câte una din fiecare din domeniile: *cultural; artistic; tehnic; științific, sportiv; educație pentru sănătate și stil de viață sănătos; educație ecologică și protecție a mediului; consiliere și orientare.*

Premierea școlilor în care se vor desfășura activitățile declarate câștigătoare la nivel național va avea loc în preajma datei de 1 iunie. În continuare propunem pentru fiecare treaptă de învățământ câte un model orientativ de proiectare a activităților extrașcolare din cadrul programului „Săptămâna activităților preferate”, care vizează următoarele domenii:

1. Educație rutieră;
2. Educație fizică și sport;
3. Educație pentru și prin valori;
4. Educație pentru sănătate;
5. Educație ecologică.

Model orientativ de proiectare a activităților extrașcolare în învățământul primar (pentru o săptămână)

Nr. zile	Domenii	Genericul	Obiective	Resurse			Forme de organizare	Responsabil	Modalități de evaluare și monitorizarea rezultatelor activității
				umane	materiale	țimp			
1.	Educație rutieră	„A fi un bun cetățean”	– Cunoașterea normelor de securitate privind situațiile de urgență.	Învățători Elevi Părinți Invitați	Semne de circulație Planșe Educative CD-uri Coli A4 Lipici	orele 9.00- 14.00	✓Discuții; ✓Activități de interes comunitar.	Învățătorii	Grilă de monitorizare Activități practice
2.	Educație fizică și sport	„Minte ageră, trup zvelt – educație prin sport!”	– Cultivarea pasiunii elevilor pentru mișcare prin sport; – Dezvoltarea spiritului de echipă și a mișcării în general; – Îndrumarea celor dornici spre practicarea sportului de performanță.	Învățători Elevi Părinți Invitați	Mingi de baschet, handbal Fluier Cronometru Corzi elastice Cretă Coli A4 Laptop Video	orele 9.00- 14.00	✓Competiții organizate la nivelul școlilor.	Învățătorii	Grilă de monitorizare; Ștafete vesele;

3.	Educație pentru și prin valori	„Sărbătoarea Paștelui”	<ul style="list-style-type: none"> – Identificarea elementelor religioase specifice sărbătorilor pascale; – Citirea legendelor, poeziilor, povestirilor care să ilustreze tradițiile și obiceiurile Sfințelor Sărbători de Paști. 	<p>Învățători</p> <p>Elevi</p> <p>Părinți</p> <p>Invitați</p>	<p><i>Cretă</i></p> <p><i>Coli A4</i></p> <p><i>Laptop</i></p> <p><i>Video-proiector</i></p> <p><i>Ouă</i></p> <p><i>Acuarele</i></p> <p><i>Pensule</i></p>	<p>orele 9.00-14.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓Ateliere de arte plastice; ✓Competiții organizate la nivelul școlii. 	Învățătorii	<p>Grila de monitorizare;</p> <p>Activități practice</p>
4.	Educație pentru sănătate	„Corpul meu și menținerea sănătății!”	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizarea limbajului specific educației pentru sănătate; – Dezvoltarea unor comportamente de protejare a sănătății personale. 	<p>Învățători</p> <p>Elevi</p> <p>Părinți</p> <p>Invitați</p>	<p><i>Film de prezentare</i></p> <p><i>Cortină</i></p> <p><i>Marionete</i></p> <p><i>Video-proiector</i></p>	<p>orele 9.00-14.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓Sala festivă; ✓Vizite; ✓Excursii. 	Învățătorii	<p>Grila de evaluare criterială</p> <p>Observația</p> <p>Jocul</p>
5.	Educație ecologică	„Curtea școlii, așa cum mi-o doresc”	<ul style="list-style-type: none"> – Formarea unei atitudini motivante și responsabile față de menținerea și îmbunătățirea mediului înconjurător. 	<p>Învățători</p> <p>Elevi</p> <p>Părinți</p> <p>Invitați</p>	<p><i>Cărți</i></p> <p><i>Coli A4</i></p> <p><i>Creioane</i></p> <p><i>Acuarele etc.</i></p>	<p>orele 9.00-14.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓Vizite; ✓Discuții. 	Învățătorii	<p>Grila de monitorizare</p> <p>Concurs</p>

**Model orientativ de proiectare a activităților extrașcolare în învățământul gimnazial
(pentru o săptămână)**

Nr. zile	Domenii	Genericul	Obiective	Resurse			Forme de organizare	Responsabil	Modalități de evaluare și monitorizarea rezultatelor activității
				umane	materiale	timp			
1.	Educație rutieră	„Turist în satul/orașul meu”	<ul style="list-style-type: none"> – Cunoașterea localității din punct de vedere turistic și al mediului; – Dezvoltarea imaginației și a abilităților de comunicare. 	Profesori Elevi Părinți Invitați	Busola Reviste Ghiduri de orientare turistică Hărți Calculator Aparat foto	orele 9.00- 14.00	✓Vizite (muzee, biblioteci, fabrici etc.).	Profesorii	Grilă de monitorizare Activități practice Concursuri
2.	Educație fizică și sport	„Sport, mișcare, sănătate”	<ul style="list-style-type: none"> – Practicarea independentă a exercițiilor fizice, a jocurilor și a diferitor sporturi; – Manifestarea spiritului de echipă și de întrecere, în funcție de un sistem de reguli acceptate. 	Profesori Elevi Părinți Invitați	Mingi de baschet, handbal Fluier Cronometru Cretă Laptop Video	orele 9.00- 14.00	✓Vizite la diverse cluburi sportive.	Profesorii	Grilă de monitorizare Activități practice Concursuri Ștafete vesele

3.	Educație pentru și prin valori	„Tradiții și obiceiuri pascale “ <i>Atelierele hârnicii</i>	– Cunoașterea de către elevi a însemnătății sărbătorii Pascale; – Realizarea de picturi, desene, ouă încondeiate; – Dezvoltarea muncii în echipă.	Profesori Elevi Părinți Invitați	<i>Coli Acuarele Ouă Hârtie Foarfecă Videoproiector etc.</i>	orele 9.00- 14.00	✓Ateliere de creație; ✓Seminar de informare.	Profesorii	Expoziție de lucrări Concursuri
4.	Educație pentru sănătate	„O minte sănătoasă într-un corp sănătos”	– Formarea și consolidarea deprinderilor de igienă, de odihnă și recreere.	Profesori Elevi Părinți Invitați	<i>Calculator, videoproiector, fise de lucru, prezentare PPT vizite la diverse centre de sănătate etc.</i>	orele 9.00- 14.00	✓Ateliere de lucru; ✓Seminarii de informare; ✓Competiții organizate la nivelul grupurilor.	Profesorii	Grilă de monitorizare Chestionare Concursuri tematice Probe orale
5.	Educație ecologică	„Azi un copac, mâine o pădure!”	– Formarea unei atitudini ecologice responsabile prin exersarea unor deprinderi de îngrijire și ocrotire a mediului, aplicând cunoștințele însușite.	Profesori Elevi Părinți Invitați	<i>Flori Copaci Unelte Deșeurii Apa Lipici</i>	orele 9.00- 14.00	✓Competiții organizate la nivelul școlii; ✓Seminar de informare.	Profesorii	Grilă de monitorizare Chestionare Fișe de evaluare

Model orientativ de proiectare a activităților extrașcolare în învățământul liceal (pentru o săptămână)

Nr.zile	Categorie	Titlul	Obiective	Resurse			Forme de organizare	Responsabil	Modalități de evaluare și monitorizare a rezultatelor activității
				umane	materiale	timp			
1.	Educație rutieră	„Educație rutieră – educație pentru viață”	– Formarea și dezvoltarea flexibilității gândirii, a capacității de a aplica cunoștințele în practică.	Profesori Elevi Părinți Invitați	Hărți Reviste Aparat foto etc.	orele 9.00- 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scenarii/ Ștafete vesele; ✓ Discuții; ✓ Excursii internaționale; ✓ Schimb de experiențe. 	Profesorii	Activități practice Chestionare Grile de monitorizare
2.	Educație fizică și sport	„Sănătatea mea și a celor din jur”	– Păstrarea și promovarea sănătății personale și a celor din jur.	Profesori Elevi Părinți Invitați	Fișe de lucru Prezentare PPT	orele 9.00- 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Întâlniri cu specialiștii din domeniu; ✓ Vizite/excursii ghidate la diverse centre medicale. 	Profesorii	Desfășurarea de concursuri și competiții sportive
3.	Educație pentru și prin valori	„Școala, spațiul cultural al păstrării și transmiterii tradițiilor	– Formarea unor atitudini și comportamente responsabile față de tradițiile naționale.	Profesori Elevi Părinți Invitați	Obiecte confecționate Cărți	orele 9.00- 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discuții; ✓ Vizite la casele de bătrâni și Centrele de Copii abandonați; ✓ Concurs al 	Profesorii	Concursuri Expoziții

		<i>naționale”</i>					prezentărilor activităților de voluntariat.		
4.	Educație pentru sănătate	„Sănătatea-bunul cel mai de preț”	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizarea unor noțiuni, norme și principii specifice educației pentru sănătate; – Formarea unor atitudini și comportamente responsabile privind starea de sănătate; – Dezvoltarea capacității de a rezolva situații problemă privind sănătatea și mediul. 	Profesori Elevi Părinți Invitați	<i>Postere Fișe de lucru Ghiduri Planșe Aparate medicale etc.</i>	orele 9.00- 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Întâlniri cu diverși specialiști în domeniul sănătății; ✓ Vizite la diferite centre de sănătate; ✓ Discuții; ✓ Analiza studiilor de caz etc. 	Profesorii	<p>Concursuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ „<i>Alege, este dreptul tău</i>”; ■ „<i>Ce faci tu ca să-ți păstrezi sănătatea?</i>”; ■ „<i>Descoperă o lume sănătoasă</i>”.
5.	Educație ecologică	„ <i>Studiu european – unda verde</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> – Conștientizarea și stimularea preocupării elevilor față de problemele de mediu. 	Profesori Elevi Părinți Invitați	<i>Calculator Proiector Dicționare Cărți de specialitate Articole Reviste</i>	orele 9.00- 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Întâlniri cu personalități din domeniul ecologiei; ✓ Metode experimentale (prezentare de proiecte internaționale, naționale); ✓ Dezbateri pe teme de interes pentru elevi. 	Profesorii	<p>Concursuri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ „<i>Reciclăm, nu poluăm</i>”; ■ „<i>Călătorie imaginară în lumea științei</i>”.

Astfel, activitățile extrașcolare proiectate și organizate în conformitate cu programul educativ propus vor fi apreciate atât de către elevi cât și de factorii educaționali în măsura în care ele:

- ✚ valorifică și dezvoltă interesele și aptitudinile copiilor;
- ✚ sunt organizate într-o manieră plăcută și relaxantă în timpul liber al copiilor;
- ✚ formele de organizare propuse sunt din cele mai ingenioase, cu caracter recreativ;
- ✚ copiii au teren liber pentru a-și manifesta în voie spiritul de inițiativă;
- ✚ participarea este liber consimțită, necondiționată, constituind un suport puternic pentru o activitate susținută;
- ✚ au un efect pozitiv pentru munca desfășurată în grup;
- ✚ creează un sentiment de siguranță și încredere tuturor participanților;
- ✚ urmăresc lărgirea și adâncirea influențelor exercitate în procesul de învățământ;
- ✚ contribuie la dezvoltarea armonioasă a copiilor.

Prin urmare, activitatea extrașcolară este o componentă educațională valoroasă și eficientă căreia orice cadru didactic trebuie să-i acorde atenție, adoptând el, în primul rând, o atitudine creatoare, atât în modul de realizare al activității, cât și în relațiile cu elevii, asigurând astfel o atmosferă relaxantă care să permită stimularea creativă a elevilor. Diversitatea activităților extrașcolare oferite crește interesul copiilor pentru școală și pentru oferta educațională.

Deci, managementul școlar susținut de cadrele didactice și elevi, poate face multe pentru educarea spiritului creativ în cadrul activităților extrașcolare. Dar, se vede necesitatea de a modifica destul de mult modul de gândire, să se evite critica în astfel de activități, să se încurajeze elevii și să se realizeze un feed-back pozitiv.

Pentru a măsura eficiența activităților proiectate propunem în Anexe câteva instrumente de evaluare a activității extrașcolare, destinate cadrelor didactice, elevilor și părinților.

2.3. *Parteneriatul educațional-factor decisiv în organizarea activităților extrașcolare*

Idealul educațional constă în formarea și dezvoltarea integrală a personalității din perspectiva exigențelor culturale, axiologice, social-economice, științifice și politice ale societății democratice pentru asumarea unui ansamblu de valori necesare propriei dezvoltări, realizării personale și integrării sociale și profesionale într-o societate a cunoașterii, în contextul valorilor europene și general-umane.

Realizarea acestui ideal nu poate fi concepută fără o legătură strânsă între cei *trei piloni*, care stau la baza educației permanente, de calitate. Acești piloni sunt: *școala, familia, comunitatea* – trei surse principale pentru dezvoltarea și educarea personalității umane. Un rol anume în stabilirea relațiilor de colaborare îi revine managerului instituției școlare, care asigură o implicare activă în lansarea proiectelor de parteneriat educațional, care vizează întărirea relațiilor dintre părinți, elevi, profesori și comunitate, care contribuie la creșterea gradului de implicare a tuturor factorilor educaționali. De faptul cum managerul instituției a reușit să formeze o relație de comunicare, relaționare, cooperare între părțile implicate depinde reușita *parteneriatului educațional școală – familie – comunitate*.

Parteneriatul cu familia reprezintă o verigă esențială în faptul acțiunilor întreprinse în educarea tânărului cetățean, rolul conducător îi

revine totuși școlii. Nu mai puțin importantă este și colaborarea cu comunitatea și anume:

- Alte instituții care oferă servicii educaționale;
- *ONG-uri;*
- *Administrația Publică Locală;*
- *Organele de drept;*
- *Agenți economici;*
- *Mass-media;*
- *etc.*

În acest context comunitatea reprezintă cadrul cultural, spiritual și geografic de dezvoltare a elevului.

Activitatea în parteneriat are nenumărate avantaje:

- *Creează relații de colaborare;*
- *Clarifică diverse probleme educative;*
- *Oferă un nou cadru de dezvoltare a personalității elevului;*
- *Sporește conștientizarea din partea tuturor actorilor implicați în educație.*

Complexitatea fenomenelor educaționale impune îmbinarea activităților curriculare cu cele extrașcolare, iar parteneriatul educațional ca set de intervenție complementară, apare ca o necesitate. În prezent putem să construim o serie de parteneriate în organizarea activităților extrașcolare cu foarte multe instituții:

- instituții școlare din țară și din străinătate;
- centre universitare;
- sectoarele de poliție;
- centrele de sănătate;
- direcția pentru Protecția Drepturilor copilului;
- instituțiile de cultură (*teatre, biblioteci, muzee, galerii de artă, filarmonici etc.*)
- instituțiile de sport (*asociații sportive*);
- lăcașe de cult (*biserici, mănăstiri*).

Astfel, obiectivele urmărite în cadrul acestor parteneriate pot fi:

- *îmbunătățirea procesului instructiv-educativ;*
- *atragera elevilor în activități utile și de relaxare;*
- *îmbunătățirea relației profesor – elev – comunitate;*
- *îmbunătățirea frecvenței și diminuarea abandonului școlar;*
- *determinarea și motivarea părinților să colaboreze cu unitățile școlare și extrașcolare.*

Activitățile în parteneriat se desfășoară permanent și împreună cu actul educațional propriu-zis. El presupune o cerință ca: *proiectarea, decizia,*

acțiunea și evaluarea în educație să fie realizate în colaborare cu elevul și instituțiile educaționale, influențele educative și agenții educaționali. Parteneriatul educațional mai are valoare de principiu și este o extensie de la principiul unității cerințelor în pedagogie ce se adresează părinților, învățătorilor și agenților comunitari, în aceeași măsură referindu-se la acțiuni comune în același sens: ceea ce face familia să fie de comun acord cu cerințele școlii și ceea ce face un părinte să nu fie negat de celălalt [2, p. 65].

Parteneriatele ajută elevii să aibă succes la școală și mai târziu, în viață. Atunci când părinții, elevii și ceilalți membri ai comunității se consideră unii pe alții parteneri în educație, se creează în jurul elevilor o comunitate de suport care începe să funcționeze. Parteneriatele trebuie văzute ca o componentă esențială în organizarea școlii și a clasei de elevi. Ele nu mai sunt de mult considerate doar o simplă activitate cu caracter opțional sau o problemă de natura relațiilor publice. În cadrul acestor parteneriate se pot parcurge următoarele conținuturi: *transmiterea unor informații despre ecologie, dobândirea unor cunoștințe despre relația om-mediul, educarea unor comportamente și conduite civilizate, îmbogățirea vocabularului activ cu cuvinte din diferite domenii, cultivarea unor atitudini de investigare, cercetare etc.*

Relațiile dintre școală și familie sunt fundamentale pentru buna funcționare a sistemului educațional și succesul școlar al elevilor, respectiv, posibilitățile de implicare a părinților în viața școlii trebuie să devină o preocupare constantă a instituției de învățământ. Este important ca părinții să înțeleagă beneficiile participării în viața școlii asupra propriului copil, dar și asupra comunității.

BIBLIOGRAFIE

1. Andrițchi V. *Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar*. Teză de doctor habilitat în pedagogie. Chișinău, 2012.
2. Braghiș M. *Parteneriatul școală-familie-comunitate în treapta învățământului primar*. Chișinău: CEP USM, 2013.
3. Brătianu C. *Management strategic*. București: Editura 2000.
4. Cebanu L. *Aspecte metodologice ale activităților extrașcolare în învățământul preuniversitar*. În: Materialele Conferinței științifice internaționale, 18-19 octombrie, Chișinău, 2013, p. 757-761.
5. Ciobanu I. *Management strategic*. Iași: Editura Polirom, 1998.
6. Cocoradă E. *Consilierea psihopedagogică*. Sibiu: Editura Psihomedica, 2000.
7. Cojocar V., Slutu L. *Management educațional*. Chișinău: Editura Cartea Moldovei, 2007.
8. Cole G.A. *Management: Teorie și Practică*. Chișinău: Editura Știința, 2004.
9. Coombs Ph. *Attacking Rural Poverty: How Nonformal Education Can Help*, A research report for the World Bank. Edited by Barbara Baird Israel, by P. H. Coombs with M. Ahmed, 1974.
10. Cristea S. *Dicționar de pedagogie*. Chișinău: Editura Litera Educațional, 2002.
11. Cristea S. *Rolul educației extracurriculare în formarea personalității copiilor*. În: Tribuna învățământului, Nr. 1223, 25 noiembrie – 1 decembrie 2013.
12. Dumitrescu M. *Enciclopedia conducerii întreprinderii*. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1981.
13. Ene N. *Structuri funcționale și eficiența conducerii*. București: Editura Academiei, 1982.
14. Ignaton E. *Principii, stiluri, metode și tehnici de management*. Timișoara: Editura Eurobit, 1997.
15. Joița E. *Managementul școlar: Elemente de tehnologie managerială*. Craiova: Editura „Gheorghe Cârțu Alexandru”, 1995.
16. Katz R.L. *Skills of an effective administrator*. In: Harvard Business Review, 1955, 33(1), p. 33-42.
17. Mihuleac E. *Știința conducerii. Metodologie și metode de conducere*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 1982.
18. Mihuleac E. *Știința managementului. Tehnologie: Tehnici, mijloace și instrumente*. București Editura Fundației: „România de mâine”, 1996.

19. Nicola I. *Tratat de pedagogie. Pedagogie*. București: EDP, 1995.
20. Nicolescu O. *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*. București: Economica, 2000.
21. Nicolescu O., Verboncu I. *Metodologii manageriale*. București: Universitară, 2008.
22. Pogolșa L., Bucun N. et al. *Monitorizarea procesului de implementare a curriculumului școlar*. Chișinău, 2011.
23. Russu C., Voicu M. *ABC-ul managementului*. Iași: Editura Gh. Asachi, 1996.
24. Благоразумная О.Н., Лапушина Р.А. *Системный подход к подбору методов при осуществлении управления на предприятии*. В: Научно-производственный журнал „Наука”, Казахстан, 2011, №4, с. 98-107.
25. ***Codul Educației al Republicii Moldova. Disponibil: www.gov.md
26. ***Concepția dezvoltării învățământului în Republica Moldova. În: Valențele reformei învățământului, partea I, Institutul de Științe Pedagogice și Psihologice, 1992.
27. ***Concepția educației în Republica Moldova. Chișinău, 2005.
28. ***Convenția ONU privind drepturile copilului, 20 noiembrie 1989.
29. ***Council of Europe – Committee of Ministers – Recommendation of the Committee of Ministers to member states on promotion and recognition of Non-Formal education/learning of young people, on 30 April 2003.
30. ***Strategia de modernizare a educației nonformale.
31. <http://drl.ro/webtt/discipline/co/lectii/cursuri/CO210%20-%20Teoria%20deciziei.pdf>
32. http://lvm-tgv.ro/fisa_extra.html
33. <http://pascalleto.livejournal.com>.
34. http://www.academia.edu/5233825/Subiectul_VII_Activitati_extrascolare
35. <http://www.nonformalii.ro/concepte/caracteristicile-educatiei-nonformale>.
36. www.edu.md/file/Statut-model

A N E X E

INSTRUMENTE DE EVALUARE A PERCEPERII PRIVIND ORGANIZAREA ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE

Anexa 1.

CHESTIONAR

Percepția cadrelor didactice și a managerilor școlari privind programul educativ „Săptămâna activităților preferate”

➔ **Scopul programului educativ:** rezidă în implicarea tuturor elevilor și a cadrelor didactice în altfel de activități colective, concepute și organizate în baza intereselor și preocupărilor diverse ale elevilor, să pună în valoare talentele și vocația acestora în diferite domenii, și să stimuleze participarea lor la acțiuni variate, în contexte **nonformale**.

Stimați învățători/ profesori!

Vă rugăm să răspundeți la întrebările din chestionarul propus (prin încercuirea variantei selectate), care are ca obiectiv identificarea opiniei Dumneavoastră referitor la procesul de implementare a programului educativ „Săptămâna activităților preferate”.

1. În opinia Dvs., este binevenit programul educativ „Săptămâna activităților preferate”?

<input type="checkbox"/> a) da	<input type="checkbox"/> b) nu
--------------------------------	--------------------------------

2. În ce măsură programul propus a trezit interesul elevilor?

<input type="checkbox"/> a) măsură mare	<input type="checkbox"/> b) măsură suficientă	<input type="checkbox"/> c) măsură mică
---	---	---

3. Care sunt avantajele programului propus?

4. Care sunt dezavantajele programului propus?

5. Aveți nevoie de acest program în activitatea Dvs?

Vă mulțumim pentru colaborare!

CHESTIONAR

**Percepția părinților
privind programul „Săptămâna activităților preferate”**

➔ **Scopul programului educativ** constă în implicarea tuturor elevilor și a cadrelor didactice în altfel de activități colective, concepute și organizate în interesul și preocupările diverse ale elevilor, să pună în valoare talentul și vocația acestora în diferite domenii, și să stimuleze participarea lor la acțiuni variate, în contexte nonformale.

Stimați părinți!

Vă rugăm să răspundeți la întrebările din chestionarul propus (prin încercuirea variantei selectate), care are ca obiectiv identificarea opiniei Dumneavoastră referitor la procesul de implementare a programului educativ „Săptămâna activităților preferate”.

1. În opinia Dvs. este binevenit în activitatea educativă programul educativ „Săptămâna activităților preferate”?

a) da	b) nu
-------	-------

2. În ce măsură va motivează să participați la activitățile programului propus?

a) în măsură mare	b) în măsură suficientă	c) în măsură mică
-------------------	-------------------------	-------------------

3. Care sunt avantajele și dezavantajele programului propus?

Avantaje:

Dezavantaje:

4. Care este nivelul de relație de parteneriat a școlii cu familia în derularea activităților extrașcolare?

a) nivel înalt	b) nivel mediu	c) nivel inferior
----------------	----------------	-------------------

5. Ce tendințe educative va oferi programul propus elevilor?

Vă mulțumim pentru colaborare!

CHESTIONAR

**Percepția elevilor
privind programul „Săptămâna activităților preferate”**

➔ **Scopul programului educativ:** constă în implicarea tuturor elevilor și a cadrelor didactice în altfel de activități colective, concepute și organizate intereselor și preocupărilor diverse ale elevilor, să pună în valoare talentele și capacitățile acestora în diferite domenii, și să stimuleze participarea lor la acțiuni variate, în contexte **nonformale**.

Dragi elevi!

Vă rugăm să răspundeți la întrebările din chestionarul propus (prin încercuirea variantei selectate), care are ca obiectiv identificarea opiniei Dumneavoastră referitor la procesul de implementare a programului educativ „Săptămâna activităților preferate”.

1. În opinia Dvs. este binevenit în activitatea educativă programul „Săptămâna activităților preferate”?

a) da	b) nu
-------	-------

2. Sunteți motivat/ă să participați la activitățile programului propus?

a) da	b) nu	c) nu știu
-------	-------	------------

3. Care sunt avantajele și dezavantajele programului propus?

Avantaje:

Dezavantaje:

4. Ce posibilități vă oferă programul educativ pentru viitor?

5. Care sunt domeniile despre care ați dori să acumulați mai multe cunoștințe?

Vă mulțumim pentru colaborare!

FIȘĂ DE OPINIE
(anonimă)

Stimate (ă) elev/ elevă!

*Vă rugăm să vă expuneți părerea privind activitățile extrașcolare
la care ați participat pe parcursul anului de studiu*

1. La ce activități extrașcolare ați participat pe parcursul anului?

2. Enumerați activitățile extrașcolare care au fost mai plictisitoare?

3. Care sunt domeniile despre care ați dori să acumulați mai multă informație?

4. Ce specialiști ați dori să fie invitați la organizarea și desfășurarea acestor activități?

5. Prin ce modalități ați prefera să se desfășoare activitățile extrașcolare pe viitor?

Vă mulțumim!

FIȘA ACTIVITĂȚILOR EXTRAȘCOLARE [33]

1.	Activitatea/ proiectul	
2.	Data/ perioada de desfășurare	
3.	Coordonator, arii curriculare, cadre didactice implicate	
4.	Parteneri	
5.	Obiective	
6.	Conținutul activității (succint)	
7.	Grupul țintă	
8.	Beneficiari indirecti	
9.	Rezultate și produse finale	
10.	Grupul țintă și beneficiari, la nivelul parteneriatului	
11.	Produsele finale și rezultatele obținute și gradul lor de utilizare concrete la nivelul parteneriatului, al instituției și în afara acesteia	
12.	Metodele de evaluare și de diseminare folosite	
13.	Impactul (asupra instituției, personalului școlii, elevilor, părinților, comunității locale etc.)	
14.	Caracterul inovator	
15.	Sustenabilitatea activităților desfășurate și rezultatelor obținute la nivel instituțional și la nivelul parteneriatului	

MODEL DE TABEL NOMINAL

Excursiile desfășurate în cadrul
Liceului „...” _____ pe parcursului anului școlar 2015-2016

Localități vizitate	Parteneri	Profesori responsabili	Clasa	Nr. de elevi	Data

Director:

Responsabil activități extrașcolare:

MODEL DE TABEL NOMINAL

Activitățile de voluntariat educațional desfășurate în cadrul
Liceului „...” _____ pe parcursului anului școlar 2015-2016

Localități vizitate	Parteneri	Profesori responsabili	Clasa	Nr. de elevi	Data

Director:

Responsabil activități extrașcolare:



Toate drepturile rezervate. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă, memorată într-un sistem de calcul sau transmisă, în orice formă și prin orice mijloace electronice, mecanice, fotocopiere, înregistrare sau altele, fără acordul în scris al Institutului de Științe ale Educației.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Cebanu, Lilia.

Managementul activităților extrașcolare: Ghid metodologic / Lilia Cebanu; coord. șt.: Maria Hadîrcă ; Acad. de Științe a Moldovei, Inst. de Științe ale Educației. – Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015 (Tipogr. „Cavaioli”) – 84 p.: fig., tab.

Bibliogr.: p. 73-74 (36 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-48-083-3.
