

A P R O B A T

A.Fleaș _____ șef interimar DGETS

**Raport de evaluare frontală a
Instituției de educație timpurie nr.103, sectorul Botanica**

Locul desfășurării	Instituția de educație timpurie nr.103 sectorul Botanica
Telefon	022 52 40 39
E-mail	botanica.gradi103@gmail.com
Temeiul organizării	Ordinul DGETS nr. 1637 din 03.11.2017
Perioada de realizare	14-19.11.2016
Comisia de evaluare	12 membri
Aprobarea rezultatelor	Ordinul DGETS nr. 1995 din 30.12.2016
Prezentarea rezultatelor	Personalul de conducere
Scopul evaluării	Evaluarea și îndrumarea unității de învățământ prin acțiuni specifice proiectate eficienței managementului educațional al instituției de învățământ preșcolar; stabilirea nivelului de promovarea și realizare a politicilor educaționale a statului; asigurarea/implementarea și îndeplinirea planurilor de învățământ, curricula, metodologiilor didactice și de alternativă, încurajarea dezvoltării instituției; surprinderea tendințelor dominante în dezvoltarea sistemului de învățământ municipal la nivelul instituției de învățământ preșcolar; asistențe la activități, acordarea asistenței metodice, de consiliere echipei manageriale în activitatea de dirijare și control.
Domeniile de evaluare	- managementul organizațional, - managementul strategic, - managementul ședințelor, - managementul calității educației, - managementul resurselor umane, - managementul financiar-patrimonial, - managementul comunicării și rezolvării conflictelor, - managementul securității și sănătății în muncă, protecție civilă.

Evaluarea activității manageriale și didactice a colectivului pedagogic din instituția de educație timpurie nr.103, cu scopul acordării asistenței metodice a fost organizată și desfășurată în perioada 14-19.11.2016 conform ordinului DGETS nr.1637 din 03.11.2016, reieșind din prevederile Planului complex de activitate a DGETS pentru anul de studii 2016-2017.

În acest context au fost examinate problemele funcționalității sistemului de organizare și gestionare internă de către echipa managerială prin executarea actelor normative și legislative:

- Programul național de dezvoltare a învățământului;
- Concepția dezvoltării învățământului în Republica Moldova;
- Codul Educației al Republicii Moldova;
- Codul de Etică al cadrului didactic;
- Curriculumul educației copiilor de vârstă timpurie și preșcolară (1-7 ani) în Republica Moldova;
- Standarde de învățare și dezvoltare pentru copilul de la naștere la 7 ani;
- Standarde profesionale naționale ale cadrului didactic;
- Regulamentul instituției de educație preșcolară;
- Codul Muncii al Republicii Moldova;
- Ordine, Dispoziții, Decizii ale organelor ierarhic superioare.

În procesul evaluării au fost monitorizate aspecte ale managementului educațional și anume:

- managementul organizațional,
- managementul strategic,
- managementul ședințelor,
- managementul calității educației,
- managementul resurselor umane,
- managementul financiar-patrimonial,
- managementul comunicării și rezolvării conflictelor,
- managementul securității și sănătății în muncă, protecție civilă.

1. Managementul financiar-patrimonial

Instituția de educație timpurie nr. 103 teritorial este situată în sectorul administrativ Botanica al municipiului Chișinău, strada, șos. Muncești, 798, și este deschisă la 21 noiembrie, 1968. Capacitatea proiectului conform pașaportului tehnic este de 19 grupe cu 450 locuri. Instituția este alcătuită din 3 clădiri separate, care nu

sunt unite între ele prin galerii. Funcționează 11 grupe, iar 8 grupe sunt închise. În perioada 1968 – 1994 instituția a fost subordonată Combinatului de mobilă „Codru”. Din anul 1994 trece în gestiunea Primăriei municipiului Chișinău. Se află în subordinea DETS sectorului Botanica. Instituția de educație timpurie nr. 103 activează cu program săptămânal de 5 zile cu regim de 12 ore. Procesul educațional în grădiniță se realizează în limba de stat și în limba rusă.

Baza tehnică-materială a grădiniței este „satisfăcătoare”. În grădiniță sunt create condiții parțial corespunzătoare pentru desfășurarea procesului educațional. Grădinița dispune de săli de grupă cu dormitoare și blocuri sanitare, cabinet medical, izolator, spălătorie, bloc alimentar, depozite, cabinetul directorului, cabinet metodic, 3 săli de muzică, sală de sport, cabinet logopedic. Din aceste încăperi, necesită reparație capitală: 8 grupe, 2 săli de muzică, 1 sală de sport, cabinetul logopedic, spălătorie, holuri, parțial blocul alimentar (secția caldă), tehnica sanitară și blocurile sanitare. La fel sunt necesare schimbarea geamurilor în 13 grupe, holuri, bloc alimentar.

Toate grupele, blocul alimentar, spălătoria, blocurile sanitare sunt racordate la sistemul centralizat cu apă rece și fierbinte din rețea, sistemul de canalizație, sistemul de încălzire.

În ultimii 5 ani de către DETS sl Botanica s-au efectuat lucrări de reparație parțială a acoperișului, a unor secții din blocul alimentar, a sistemului de apeduct și canalizare în 6 grupe. S-au efectuat lucrări de reparație cosmetică în cabinetul medical, sala de muzică, parțial s-au schimbat geamurile în sala de muzică, grupe. În anul curent s-au efectuat lucrări de reparație a fațadei a unui bloc din instituție. Substanțială a fost și contribuția părinților la dotarea grupelor cu mobilier, materiale didactice, reparații curente, schimbarea parțială a geamurilor.

Referitor la asigurarea cu utilaj tehnologic și frigorific la blocul alimentar este de menționat, că în perioada anilor 2012-2014 de către DETS sl Botanica au fost procurate 2 reșouri electrice și 1 dulap frigorific în sumă de 54322,0 lei. În rezultatul evaluării utilajului frigorific și tehnologic la blocul alimentar s-a constatat: 8 unități din utilajul tehnologic au uzura de 100%, iar 4 unități au un grad de uzură între 13 și 80%. Conform ”Recomandărilor pentru un regim alimentar sănătos și activitate fizică adecvată în instituțiile de învățământ din Republica Moldova. Ordinul MS nr. 638 din 12.08.2016”, instituția nu dispune de un cuptor de pregătire a bucatelor la abur. Necesită schimbată hota, care nu funcționează și nu corespunde unor standarde existente.

La spălătorie sunt prezente 3 mașini de spălat, dintre care 1 este defectată și nu mai poate fi reparată, altă mașină industrială are un grad de uzură de 100% și nu

dispune de centrifugă. O mașină de spălat automat cu capacitate de 10 kg a fost procurată în anul 2013 de către DETS sl Botanica. Lipsește mașină automat de uscat rufe, val de călcat, 1 mașină de spălat industrială.

Starea sanitaro-igienică a grupelor, coridoarelor la momentul controlului este bună, curățenia umedă se efectuează permanent cu detergenți și soluții biodestructive. Sunt respectați parametrii micro – climaterici: temperatura în grupe este de 20-23 grade, în dormitoare 19-20 grade. Aerisirea încăperilor se efectuează în conformitate cu cerințele sanitaro-epidemiologice în vigoare.

Referitor la iluminatul natural și artificial se constată următoarele: în toate grupele de vârstă, iluminatul natural și cel artificial corespunde cerințelor sanitaro-epidemiologice în vigoare, draperiile sunt de lungimea indicată, pe geamuri nu sunt obiecte ce ar împiedica pătrunderea luminii naturale.

Evaluând grupele la capitolul asigurare cu mobilier se constată: cele 11 grupe sunt asigurate cu mobilier pentru numărul de copii înscriși în liste și corespunde taliei și vârstei copiilor. Pentru buna desfășurare a procesului educațional grupele sunt dotate cu diverse dulapuri pentru păstrarea materialelor didactice ale copiilor.

În grupe bufetele sunt reînnoite cu mobilier nou procurat cu suportul financiar al părinților. Grupele de vârstă sunt asigurate cu veselă în număr suficient pentru toți copiii, vesela se spală cu detergenți recomandați de Ministerul Sănătății.

În dormitoare fiecare copil dispune de pat asigurat cu 2 seturi de lenjerie. Starea sanitaro-igienică a lenjeriei de pat și prosoapelor este bună, sunt marcate conform listei copiilor.

Teritoriul grădiniței este amenajat cu inventar de joacă, care în mare parte este uzat. Toate grupele, care funcționează, dispun de pavilioane, perimetrul teritoriului este îngrădit cu gard din plasă metalică, care este în stare „satisfăcătoare”.

În rezultatul monitorizării documentației ce ține de evidența muncii, perfectarea meniului, evidența produselor alimentare achiziționate, evidența bunurilor materiale se constată următoarele: lista de state, tarifare este semnată de către directorul instituției de educație timpurie nr.103, șeful DETS sectorul Botanica, economistul contabilității centralizate a DETS sectorul Botanica.

Tabelele de evidență a timpului de muncă pentru cadrele didactice și personalul tehnic se perfectează în două exemplare, conform ordinului intern al instituției nr.6-ab din 04.01.2016, din care unul se prezintă la contabilitatea centralizată a DETS sectorul Botanica și al doilea exemplar se păstrează în instituție.

S-a emis ordinul intern al instituției nr. 34-ab din 30.09.2016 „Cu privire la interzicerea colectării ilicite de bani” și adus la cunoștința angajaților contrasemnătură.

Meniul este întocmit de către asistenta medicală, aprobat și semnat de către directorul instituției și semnat de către magazioneră și bucătarul - șef. Produsele alimentare de la depozit sunt eliberate conform meniului.

Responsabili de recepționarea și calitatea produselor alimentare sunt desemnate asistenta medicală și magazinera.

Magazinera instituției prezintă săptămânal darea de seamă a produselor alimentare recepționate și eliberate la contabilitatea DETS sectorul Botanica.

Verificarea produselor alimentare se efectuează lunar de către contabilitatea DETS sectorul Botanica cu datele din registrul de evidență a produselor alimentare din instituție.

A fost verificată evidența și păstrarea produselor alimentare la blocul alimentar și la depozitul produselor alimentare. În urma controlului, produse alimentare cu termen expirat nu s-au depistat. Produsele se păstrează în condiții satisfăcătoare, conform cerințelor sanitaro-igienice.

Conform ordinului instituției nr.04-ab din 04.01.2016 „Cu privire la numirea comisiei de triaj”, în instituția de educație timpurie nr. 103, a fost creată comisia de triaj în următoarea componență:

- directorul instituției.
- asistenta medicală;
- 3 educatori.

Lipsește bucătarul șef în comisia nominalizată.

Instituția de educație timpurie nr.103 este aprovizionată cu produse alimentare în sortiment de către agenții economici conform contractelor încheiate cu DETS sectorul Botanica.

Responsabilă pentru păstrarea și evidența bunurilor materiale este desemnată șefa de gospodărie.

Registrele de evidență a bunurilor materiale și produselor alimentare sunt perfectate conform cerințelor (cusute, numerotate paginile și sigilate). Verificarea datelor contabile cu evidența bunurilor materiale din registrele de evidență a bunurilor materiale se efectuează de către contabilitatea centralizată a DETS sectorul Botanica. Cu persoanele material responsabile sunt încheiate contracte de răspundere materială.

Evidența bunurilor materiale din sursele bugetare și extrabugetare se duce în registrul de evidență. Mijloacele fixe sunt marcate cu număr de inventar.

Inventarierea anuală a bunurilor materiale pentru anul 2016 s-a efectuat, în temeiul ordinului DETS sectorul Botanica nr. 82 din 01.09.2016 „Cu privire la inventarierea bunurilor materiale din instituție”, de către contabilul secției de materiale a contabilității centralizate DETS, sectorul Botanica.

De către revizorul secției, revizie și control al DGETS la data de 15.11.2016, a fost efectuată inventarierea selectivă a produselor alimentare și bunurilor materiale și au fost întocmite liste de inventariere.

Listele de inventariere a produselor alimentare și bunurilor materiale sunt transmise la contabilitatea centralizată DETS sectorul Botanica pentru a contrapune cu datele contabile. În rezultatul inventarierii selective a bunurilor materiale și produselor alimentare nu s-au stabilit surplusuri și neajunsuri.

Conform datelor contabile pe parcursul anului 2015 au fost procurate bunuri materiale și luate la evidența contabilă în sumă totală de 262193,31 lei, inclusiv:

- din surse
 bugetare - 207437,21 lei;
- din surse
 extrabugetare - 54756,10 lei.

Conform datelor contabile pe parcursul lunilor ianuarie-noiembrie al anului 2016 au fost procurate bunuri materiale și luate la evidența contabilă în sumă totală de 34876,20 lei, inclusiv, din surse bugetare - 34876,20 lei.

Potrivit raportului privind executarea bugetului instituției publice din contul cheltuielilor la situația 01.10.2016 conturile contabile sunt prezentate în felul următor:

ECO.211180 „Retribuirea muncii”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe anul 2016 constituie 1664,6 mii lei, finanțarea și cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 1368,6 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

ECO.212100 „Contribuții la bugetul asigurării de stat obligatorii”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 336,7 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 315,0 mii lei, cheltuielile efective constituie 317,6 mii lei.

ECO.212210 ”Prime de asigurare obligatorie de asistenta medicală achitată de angajatori pe teritoriul țării” conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 69,6 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 61,6 mii lei, cheltuielile efective constituie 62,1 mii lei.

ECO.222110 „Energia electrică”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 243,3 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 117,8 mii lei, cheltuielile efective constituie 118,9 mii lei.

ECO.222130 „Energia termică”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 699,6 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 589,8 mii lei, cheltuielile efective constituie 413,2 mii lei.

ECO.222140 „Apa și canalizare”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 111,5 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 108,6 mii lei, cheltuielile efective constituie 122,5 mii lei.

ECO.222190 „Alte servicii comunale”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 8,8 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 5,3 mii lei, cheltuielile efective constituie 5,3 mii lei.

ECO.222210 „Servicii informaționale”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 5,1 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 1,9 mii lei, cheltuielile efective constituie 1,9 mii lei.

ECO.222220 „Servicii de telecomunicații”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 2,6 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 1,4 mii lei, cheltuielile efective constituie 1,6 mii lei.

ECO.222500 „Servicii de reparații curente”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 80,1 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 6,3 mii lei, cheltuielile efective constituie 6,8 mii lei.

ECO.222980 „Servicii poștale”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 2,0 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 1,2 mii lei, cheltuielile efective constituie 1,2 mii lei.

ECO.222990 „Servicii neatribuite altor aliniate”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 17,5 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 2,8 mii lei, cheltuielile efective constituie 2,8 mii lei.

ECO.273500 „Indemnizații pentru incapacitatea temporară de muncă achitate din mijloace financiare ale angajatorului”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 34,0 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 12,7 mii lei, cheltuielile efective constituie 13,5 mii lei.

ECO.311120 „Reparații capitale ale clădirilor”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 160,6 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 0,6 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

ECO.314110 „Procurarea mașinilor și utilajelor”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 50,0 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 13,6 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

ECO.333110 „Procurarea produselor alimentare”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 922,4 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 559,8 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

ECO.336110 „Procurarea materialelor de uz gospodăresc și rechizite de birou”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 28,7 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 18,2 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

ECO.337110 „Procurarea materialelor de construcție”, conform devizului de cheltuieli, planul precizat pe an constituie 5,0 mii lei, cheltuielile de casă pe perioada de gestiune constituie 6,7 mii lei, cheltuielile efective constituie 0,0 mii lei.

În instituția de educație timpurie nr.103 încăperi în arendă nu se dau.

2. Managementul securității și sănătății în muncă, protecția civilă

În cadrul controlului au fost evaluate aspectele ce țin securitatea și sănătatea în muncă și anume:

- Documentația ce ține de securitatea și sănătatea în muncă (Actele legislative și alte acte normative în domeniul SSM);
- Prezența instrucțiunilor de securitate și sănătate în muncă pentru toate funcțiile și lucrările aflate și îndeplinite în instituție;
- Prezența fișelor personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă a colaboratorilor și îndeplinirea lor;
- Organizarea și desfășurarea activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă;
- Responsabilitățile personalului implicat în activitățile în domeniul SSM;
- Cercetarea accidentelor de muncă. Comunicarea accidentelor de muncă. Modul de cercetare a accidentelor de muncă.
- Registrul de evidență a instructajului colaboratorilor cu privire la apărarea împotriva incendiilor și prezența instrucțiunii cu privire la instruirea în domeniul apărării împotriva incendiilor;
- Documentația ce ține de protecția civilă.

Verificarea compartimentelor sus numite au demonstrat: în instituție sunt prezente mapele cu toate actele legislative și normative ce țin de domeniul securității și sănătății în muncă. Sunt prezente instrucțiunile de securitate și sănătate în muncă în

număr de 30 pentru toate funcțiile și lucrările aflate și îndeplinite în instituție, aprobate prin ordinul intern al instituției cu înregistrarea lor în registru de înregistrare a instrucțiunilor de securitate și sănătate în muncă. Fișele personale de instruire în domeniul securității și sănătății în muncă sunt prezente pentru toți colaboratorii instituției, sunt completate conform cerințelor actelor legislative și normative, instruirea periodică se efectuează în conformitate cu cerințele Regulamentului privind modul de organizare a activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale. Organizarea și desfășurarea activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă se efectuează în conformitate cu cerințele Regulamentului privind modul de organizare a activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale, în fiecare grupă este pachetul de documente și instrucțiuni în domeniul SSM și protecției civile necesare pentru fiecare lucrător. În instituție sunt prezente ordinele privind împuternicirea persoanelor responsabile în domeniul securității și sănătății în muncă care își îndeplinesc obligațiunile conform cerințelor.

Conform cerințelor legislației în domeniul securității și sănătății în muncă la instituție sunt registrele de înregistrare a accidentelor de muncă la locul de muncă și în afara locului de muncă, accidente de muncă pe perioada anului 2016 în instituție nu s-au produs. Registrul de evidență a instructajului colaboratorilor cu privire la apărarea împotriva incendiilor și instrucțiunea cu privire la instruirea în domeniul apărării împotriva incendiilor sunt prezente cu toți lucrătorii este efectuată instruirea în domeniul dat. Documentația în domeniul protecției civile este perfectată conform cerințelor legislative și normative.

3. Managementul resurselor umane.

Obiectivele evaluării la respectarea legislației muncii, corectitudinea perfectării documentației ce ține de personal și a eficacității managementului resurselor umane în instituția de educație timpurie nr. 103 au fost:

- ◆ Nivelul de asigurare al instituției cu cadre didactice;
- ◆ Analiza cadrelor didactice după studii, vechimea în muncă, volumul sarcinii didactice;
- ◆ Nivelul de perfectare și punerea în aplicare a Regulamentului intern al instituției, a prevederilor legislației muncii în vigoare și modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare;
- ◆ Respectarea de către managerul principal al instituției a normelor în vigoare privind întocmirea și păstrarea registrelor de evidență a carnetelor de muncă, a

registrelor de evidență a ordinelor cu privire la personal și a celor ce vizează activitatea de bază a instituției preșcolare;

- ♦ Aprecierea modului de aplicare a prevederilor Regulamentului cu privire la numirea, concedierea și transferarea personalului din învățământul preuniversitar și din Direcțiile generale județene (municipale) învățământ;
- ♦ Respectarea prevederilor Codului Muncii privind modul de acordare a concediilor anuale și concediilor din cont propriu;
- ♦ Disciplina de muncă a personalului didactic și auxiliar, nedidactic
- ♦ structura și conținutul fișelor de post.

În cadrul controlului au fost examinate următoarele documente:

- ♦ Regulamentul intern;
- ♦ Statele de personal și schema de încadrare pentru anul 2015-2016;
- ♦ Registrele de ordine cu privire la activitatea de bază și de evidență a personalului;
- ♦ Registrele de evidență a circulației carnetelor de muncă și de evidență a formularelor carnetelor de muncă;
- ♦ Fișele personale de evidență a cadrelor didactice;
- ♦ Carnetele de muncă ale angajaților;
- ♦ Contractele individuale de muncă și registrul de evidență al acestora;

În rezultatul controlului menționăm următoarele: procesul educațional în instituția dată este organizat și dirijat de directorul instituției.

În instituție funcționează 11 grupe. În rezultatul evaluării s-a constatat:

Procesul educațional în instituție este asigurat de 32 cadre didactice de bază și 1 cadru didactic angajat prin cumul.

Ponderea personalului didactic calificat:

Total cadre didactice	Studii superioare	Studii medii speciale
32	28 (87,5 %)	4 (12,5%)

Conform experienței de muncă acumulate, cadrele didactice de bază activează, după cum urmează:

- până la 3 ani – 3 cadre didactice;
- 3-5 ani – 4 cadre didactice;
- 5-8 ani – 6 cadre didactice;
- 8-13 ani – 10 cadre didactice;
- 13-18 ani – 3 cadre didactice;
- mai mult de 18 ani – 6 cadre didactice.

Componenta personalului didactic după vârstă constituie:

- până la 25 ani – 4 cadre didactice;

- 26-35 ani – 15 cadre didactice;
- 36-45 ani - 5 cadre didactice ;
- 46-57 ani– 8 cadre didactice.

În urma evaluării s-au atestat următoarele: schema de încadrare pentru anul de studii 2016-2017 este aprobată la 01 septembrie 2016. Posturi didactice vacante în instituție nu sunt. Registrul de ordine cu referire la personal este perfectat conform normelor în vigoare, deschis la 02.01.14. În anul 2015 au fost emise 129 ordine de personal, în perioada 02.01.2016- 16.11.2016 au fost perfectate 153 de ordine. Registrele de ordine cu referire la activitatea de bază a instituției este deschis la 02.01.2014. Pentru anul 2015 au fost întocmite 39 de ordine ce vizează activitatea de bază a instituției, de la 02.01.2016 până la 16.11.2016 au fost perfectate 36 ordine. Regulamentul Intern al instituției este aprobat la 09.09.2016 prin ordinul instituției nr.30-ab din 07.09.2016. Corect se perfectează registrele de evidență a persoanelor angajate și demise din instituție și registrul de evidență a sancțiunilor și mențiunilor.

La momentul inspectării carnetele de muncă ale salariaților titulari se aflau în gestiunea directorului de instituție. De asemenea erau prezente copiile carnetelor de muncă ale angajaților cumularzi. Angajații instituției dispun de dosare personale la care sunt anexate cererea de angajare, extras din ordin de angajare, un exemplar de contract individual de muncă, acorduri suplimentare, un exemplar al fișei de post, formularul MR-2, actul de identitate, copia documentului ce atestă studiile angajatului, alte certificate de perfecționare. Contractele individuale de muncă sunt întocmite conform prevederilor art.45-55 al Codului Muncii al Republicii Moldova. Contractele individuale de muncă sunt înregistrate în registrul de evidență a Contractelor individuale de Muncă.

Fișa postului al cadrelor didactice este alcătuită în conformitate cu cerințele în vigoare, care indică scopul, sarcinile de bază, obligațiile și responsabilitățile, împuternicirile, dar și raporturile de muncă angajat-angajator, relațiile de colaborare, pregătirea profesională. Fiecare cadru didactic și nedidactic deține fișa postului în 2 exemplare, una din ele, fiind în fișa personală, iar alta deținând-o angajatul. Fișele postului sunt anexate la fișa personală a angajaților.

Este pus în aplicare Registrul de evidență a permiselor nominale de acces la locul de muncă. Toți angajații din instituție dispun de permise nominale de acces la locul de muncă în corespundere cu art. 9 și 10 din Codul Muncii al Republicii Moldova.

În instituție este prezent graficul de muncă a angajaților de bază. Este numită prin ordin persoană responsabilă de evidența timpului de muncă. Angajații cumularzi,

de asemenea, dispun de grafic de muncă individual, în afara orelor de program pe locul de muncă de bază, întocmit în temeiul certificatului de la locul de muncă de bază.

Au fost verificate tabelele de evidență a timpului de muncă a angajaților, care se completează sistematic de către persoana responsabilă.

Graficul acordării concediilor anuale de odihnă a angajaților, a fost întocmit în ultima decadă a lunii decembrie a.2015

În cadrul evaluării au fost atestate și unele abateri ce țin de calitatea întocmirii documentației referitoare la personal și anume: la emiterea ordinelor de personal, unele ordine cu referire la personal nu se aduc la cunoștință contra semnătură. În ordinele prin care se acordă concediile anuale de odihnă nu se indică perioada de muncă pentru care se acordă concediul anual de odihnă. În ordinele cu referire la acordarea concediilor suplimentare și concediilor neplătite nu se indică cadrul legal.

Cu referire la prezența și perfectarea contractelor individuale de muncă se constată: nu dispuneau de Contracte individuale de muncă angajați din instituție care prestează activitate prin cumul pe lângă munca de bază în instituție. În contractele individuale de muncă ale unor angajați nu este indicat care este timpul de muncă și cel de odihnă a angajatului, totodată clauza cu referire la remunerarea muncii nu este completată.

Cu referire la completarea grupelor cu copii și evidența acestora în district se menționează: la momentul controlului, în instituție funcționează 11 grupe cu 308 copii înscriși în liste, din acest număr: 1 grupă de creșă cu 20 copii, 2 grupe a II-a inferioară cu 62 copii, 3 grupe medii cu 87 copii, 2 grupe mari cu 55 copii, 3 grupe pregătitoare cu 84 copii. Numărul mediu de copii/grupă, constituie - 28.

Conform datelor de evidență din district s-au înregistrat 223 copii cu vârsta 0-6/7 ani, din ei:

- 0-3 ani – 83 copii;
- 3-5 ani – 75 copii,
- 5-7 ani – 65 copii.

Ținând cont de capacitatea instituției se constată o natalitate scăzută în raport cu numărul de locuri disponibile în instituție în situația exploatării acesteia la capacitatea deplină de 450 locuri.

Evaluând documentația ce ține de evidența copiilor din district se constată: este prezent regulamentul referitor la evidența și instituționalizarea copiilor de vârsta 0-7 ani din districtele școlare arondate instituțiilor publice de învățământ preșcolar din municipiul Chișinău, districtul arondat instituției, aprobat prin Ordinul DGETS

nr.1118 din 21.07.2016 „Cu privire la aprobarea districtelor de școlarizare pentru instituțiile de educație timpurie în anul de studii 2016-2017”, listele copiilor din district ca rezultat al evidenței copiilor. În cadrul monitorizării documentației la capitolul respectiv s-au atestat și lacune, și anume: pe panoul informațional lipsește Regulamentul de evidență și instituționalizare a copiilor din district, ordinul cu aprobarea districtului, dar și districtul, locurile vacante pentru copii. În mapa de evidență copiilor cu vârsta 0-7 ani din districtul arondat instituției lipsește: ordinul DGETS „Cu privire la aprobarea districtului...” , ordinul DGETS nr. 1289 din 09.09.2016 „Cu privire la evidența și înscrierea copiilor de vârstă preșcolară în instituțiile de educație timpurie în anul de studii 2016-2017” și ordinul intern al instituției în baza Ordinului nr. 1289 din 09.09.2016, listele cu copiii din district ce frecventează alte instituții, confirmate de directorii instituțiilor unde merg copiii, nota informativă generalizată cu referire la rezultatele evidenței și înscrierii copiilor din district în instituțiile de educație timpurie.

E de menționat că problema evidenței copiilor a fost ascultată la ședința Consiliului de administrație, fiind una formală, fără rezultate ale evidenței copiilor, concluzii și propuneri în vederea evidenței, înscrierii copiilor, monitorizării frecvenței, optimizării cheltuielilor, dar și dezvoltării serviciilor educaționale pentru întreținerea spațiilor clădirilor, reparația acestora și utilizarea la capacitate deplină.

Pentru a menține în ordine deplină compartimentul privind activitatea cu personalul, evidența copiilor, se propune:

1. La emiterea ordinelor să țină cont de Regulile de întocmire a documentelor organizatorice și de dispoziție și Instrucțiunea-tip cu privire la ținerea lucrărilor de secretariat în organele administrației publice centrale de specialitate și ale administrației publice locale ale Republicii Moldova, aprobate prin Hotărârea nr.618 din 05.10.1999 și ordinul DGETS nr.2093 din 24.12.2013.
2. La completarea carnetelor de muncă, să respecte strict prevederile Regulamentului privind carnetul de muncă, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.1449 din 24.12.2007.
3. De introdus Registrul de evidență a cererilor depuse de persoanele cu dizabilități întru respectarea Legii Republicii Moldova nr.60 din 30 martie 2012 privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități.
4. De perfectat și de completat cu documentele necesare mapa ce ține de evidența și înscrierea copiilor din district.
5. De revăzut obiectivele și acțiunile din Programul de dezvoltare pentru anii 2016-2020, în scopul utilizării la capacitate deplină și rațională a clădirilor instituției.

4. Managementul strategic

Pornind de la premisa că instituția educațională nu constituie un domeniu privat, ci unul public în care comunitatea se implică participativ în luarea deciziilor cu privire la direcțiile strategice de dezvoltare a instituției, instituția de educație timpurie nr. 103 deține un plan de dezvoltare al său, pentru anii 2016-2020 reieșind din problemele și condițiile acesteia. Modul participativ de luare a deciziilor mai puțin presupune implicarea reprezentanților comunității cu privire la direcțiile strategice, decât doar DETS din sl Botanica, părinții copiilor din instituție. Nu se regăsesc organizațiile neguvernamentale, întreprinderile private, alți actori din comunitate.

Evaluând modul de planificare și implementare a acțiunilor strategice din programul de dezvoltare al instituției se constată următoarele: acesta este realizat pe baza unor modele fixe de dezvoltare, fiind preluat fără a fi adaptat la necesitățile instituției și comunității. Viziunea și misiunea instituției poartă un caracter general și nu este centrată pe categorii concrete cum ar fi, necesitățile tuturor copiilor din comunitatea dată. Astfel în viziunea și misiunea instituției nu se întrezăresc nevoile copiilor cu dizabilități, aceștia fiind în instituție. Incluziunea socială nu este reflectată și prin prisma necesităților copiilor de altă etnie, religie, etc. Programul respectă structura pentru elaborarea acestuia, conține un raport de autoevaluare a performanței pentru perioada precedentă de activitate, dar nu reflectă și problemele cu care s-a confruntat instituția la realizarea obiectivelor, care sunt domeniile cele mai importante ce necesită a fi dezvoltate.

La analiza condițiilor interne și externe de dezvoltare a instituției, un instrument util îl constituie analiza SWOT. Cele descrise în analiza SWOT nu vor facilita simțitor luarea deciziilor la etapa de implementare, dat fiind faptul că punctele slabe nu reflectă insuficiențele interne care au creat anumite dificultăți în realizarea obiectivelor instituției, nu sunt prevăzute oportunități palpabile pentru a îmbunătăți acele puncte slabe. Nu au fost destul analizate pericolele din exterior care pot influența negativ activitatea instituției, dar și practicile necompetitive, depășite care sunt menținute, cu siguranță vor stagna dezvoltarea performanțelor instituției.

La etapa de planificare, ca urmare a constatărilor făcute la această etapă, au fost trasate obiective ce îmbină partea strategică și operațională de realizare a acestora.

Din obiectivele planificate se atestă următoarele: managerul instituției este preocupat de menținerea situației existente, decât de dezvoltarea potențialului instituției. Astfel o problemă care nu a fost identificată de manager, dar fiind una strategică, este: numărul mic de copii înregistrați în district, acesta fiind un sector privat cu case la sol în care nu se dezvoltă infrastructura. Astfel, anual, grupele nu pot

fi completate decât din contul copiilor din or. Sîngera, satul Revaca, or. Dobrogea. Directorul instituției nu a planificat obiective și acțiuni de dezvoltare a instituției pe următorii 5 ani, dar de menținere a acesteia. Instituția fiind la etapa de implementare a programului de dezvoltare pe parcursul unui an de studii, nu și-a evaluat obiectivele și activitățile trasate pentru a propune la etapa ulterioară un plan de acțiuni corective.

În instituție este elaborată și organigrama care indică intrainstituțional relațiile de colaborare, de subordonare, raportare. Această organigramă este una formală, deoarece în mare majoritate a cazurilor, directorul este cel ce se implică în activitățile administrativ-gospodărești, diminuându-le pe cele de dirijare. La fel e slab aplicată delegarea funcțiilor inter și intrainstituțional.

Reieșind din cele expuse la capitolul management strategic și se propune:

1. De efectuat cursuri de formare continuă la managementul educațional, managementul strategic în planificarea strategică a unității de învățământ.
2. De revizuit și de elaborat un plan de acțiuni corective la programul de dezvoltare al instituției, reieșind din necesitățile de dezvoltare a acesteia.

5. Managementul organizațional

Activitatea de dirijare și control a instituției de educație timpurie nr. 103 este realizată de către echipa managerială în componența: director și metodist pe 0,5 sal prin cumul.

Membrii echipei manageriale sunt pedagogi cu experiență în domeniul educației timpurii, posedă competențe profesionale necesare pentru îndeplinirea obligațiilor de funcție și îndatoririlor didactice în vederea dirijării, controlului și asistenței metodice cadrelor didactice din instituție. În activitatea lor zilnică membrii administrației aplică actele normative ale ME și DGETS.

Problema asupra căreia lucrează grădinița ține de implementarea educației centrate pe copil.

Instituția de educație timpurie își desfășoară activitatea sa în baza Codului Educației al Republicii Moldova, Concepției dezvoltării sistemului de educație și instruire a copiilor, Legii privind drepturile copiilor, Hotărârilor Guvernului Republicii Moldova, instrucțiunilor și Dispozițiilor Ministerului Educației, Ministerului Sănătății, Regulamentului instituției de educație preșcolară, deciziilor organelor publice locale.

La momentul controlului erau prezente documentele de bază, precum și ordine ale DGETS, DETS și Botanica, fiind înregistrate în registrul de evidență a

corespondenței și puse în discuție la ședințele Consiliilor de Administrație, ședințele Consiliilor pedagogice.

Monitorizând documentația instituției, comisia le-a structurat astfel:

- De structură organizatorică, ce includ:
 - postul, nivelul ierarhic, relațiile manageriale reflectate în statutul instituției și ordinul de distribuire a obligațiilor funcționale între membrii administrației.
- Documente manageriale ce includ:
 - documente de conducere: programul de dezvoltare al instituției de învățământ pe perioada 2016-2020, planul instituției pe an școlar, orarul deserviciu al administrației, registrul proceselor verbale ale ședințelor Consiliilor Pedagogice, Consiliilor de Administrație, Consiliului de Etică, Regulamentul Consiliului de etică, registrul persoanelor ce inspectează unitatea;
 - documente de secretariat: dosarul cu ordine, instrucțiuni, fișele personale și forma MR-2 ale cadrelor didactice și personalului tehnic, registrul de ordine pe activitatea de bază și de personal, registrele de instructaj introductiv și la locul de muncă, contractele individuale de muncă, lista de tarifare și salarizare a personalului instituției;
 - documente de formalizare a structurii organizatorice: regulamentul intern, fișa postului.

Studiind documentele manageriale s-a constatat: statutul instituției de educație timpurie nr.103 este elaborat în conformitate cu tipul de instituție prevăzut în Regulamentul instituției de educație preșcolară (Aprobat prin Hotărârea Colegiului ME nr.8.5 din 16 decembrie 2010 „Cu privire la modificările operate în Regulamentul instituției de educație preșcolară”). Statutul instituției de educație timpurie nr.103 este coordonat cu șeful DETS sl Botanica și aprobat la ședința consiliului pedagogic nr. 1 din luna septembrie 2016 cu emiterea ulterioară a ordinului intern, care necesită reperfectare conform actelor normative și legislative în vigoare. În statut s-au introdus completările din Procedura de organizare instituțională și de intervenție a lucrătorilor instituțiilor de învățământ în cazurile de abuz, neglijare, exploatare trafic al copilului (Ordinul ME nr. 77 din 22.02.2013). La elaborarea propriului statut, managerul instituției, trebuie să țină cont de specificul instituției pe care o conduce, fără a plagia statutul altei instituții. La fel în statut e necesar să se revadă obligațiunile de funcție, având la bază fișa postului pentru angajați.

Cu referire la Regulamentul consiliului de etică se menționează: este prezent, dar necesită revizuire și completare unele capitole. S-a emis ordinul de constituire al Consiliului de etică cu nr. 35-ab din 21.10.2016.

Evaluând planul anual ale instituției s-a constatat: se respectă structura compartimentelor, însă echipa managerială mai puțin conștientizează conceptul, obiectivele, conținutul, formele, metodele, cerințele față de organizarea și realizarea activității metodice, activității de dirijare și control. La proiectare nu s-a ținut cont de obiectivele și opțiunile strategice asupra cărora lucrează instituția, acesta deține o analiză a activității reflectată schematic, fără a evidenția rezultatele, dar și problemele cu care s-a confruntat instituția în anul precedent de studii, soluțiile de depășire a lor.

La proiectarea acțiunilor metodice, de control nu se observă o interacțiune între activitățile planificate (obiective, ședințe metodice, administrative, seminare, consultații, ore metodice, controale interne). Nu s-a ținut cont de potențialul cadrelor didactice și promovarea profesională a competențelor lor, orientate spre un scop cu rezultate concrete ale învățământului contemporan. În plan lipsesc acțiuni ce țin de activitatea mentoratului de inserție, iar activitățile administrativ-gospodărești sunt de ordin general și nu sunt concrete, măsurabile.

Monitorizând planul de activitate al instituției s-a constatat: sunt planificate și realizate acțiuni de dirijare și control cu cadrele în cadrul ședințelor consiliilor de administrație, consiliilor pedagogice. Unele din problemele abordate în cadrul consiliilor pedagogice nu corespund cu tematica acestora.

4. Managementul ședințelor

În structura de conducere a instituției de educație timpurie se includ consiliul de administrație cu rol de decizie în domeniul administrativ, consiliul pedagogic cu rol de decizie în domeniul educațional. Consiliul metodic are drept scop perfecționarea procesul educațional și sporirea nivelului măiestriei profesionale și a muncii unității de învățământ. Consiliul de etică presupune examinarea petițiilor, sesizărilor și cererilor depuse și constată încălcări sau neîncalcări ale prevederilor Codului de etică.

Analizând planul anual al instituției, respectiv planificarea consiliului de administrație, consiliul pedagogic, consiliului metodic și a consiliului de etică se constată: sunt planificate 9 consilii de administrație, în fiecare lună din anul de studii, câte o ședință, 5 ședințe ale consiliului pedagogic, 2 din ele fiind cu caracter organizatoric, iar 3 – tematice. Lipsesc consiliile de etică și consiliile metodice în planul de activitate al instituției. Monitorizând registrele ședințelor consiliilor de administrație, al consiliilor pedagogice, al consiliilor metodice, dar și al consiliilor de etică se constată: până la momentul controlului frontal, în instituția de educație timpurie nr. 103 s-au desfășurat 2 consilii de administrație la 28.09.2016 și la 26.10.2016. La redactarea proceselor verbale nu s-a ținut cont de recomandările din cadrul seminarului cu managerii cu tema ”Managementul ședințelor” organizat la

17.02.2016 și anume: comunicările nu reflectă punctele cele mai vulnerabile sau forte, momente din activitatea instituției, nu sunt expuse comunicările anti-vorbitorilor, ceea ce denotă lipsa acestora în cadrul dezbaterilor, neinclusiunea în procesul verbal, sau lipsa de interes față de chestiunile abordate a membrilor consiliului. Se mai constată și lipsa deciziilor la prima ședință, iar la ședința a II-a deciziile adoptate sunt contradictorii chestiunilor abordate. Lipsesc comunicările ample ale vorbitorilor anexate la agenda ședințelor.

La capitolul ședințe ale consiliului pedagogic, din procesele verbale ale consiliilor se atestă: s-au realizat 2 ședințe cu interval de o singură zi, ambele fiind organizatorice și anume: primul consiliu desfășurat la 07.09.2016 cu chestiuni ce prevăd aprobarea planului anual al instituției, Statutului, Regulamentului intern al instituției, rezultatele controlului tematic ”Crearea condițiilor optime în vederea desfășurării procesului educativ-instructiv în anul de studii 2016-2017,.. Astfel o parte din ele se discută și aprobă la consiliul de administrație, cum ar fi aprobarea Statutului și a Regulamentului intern. E de menționat că nu este o concordanță între chestiunile incluse în ordinea de zi, comunicările vorbitorilor și deciziile adoptate. La fel ca și la ședințele consiliilor de administrație nu se respectă procedura de redactare a proceselor verbale. Al 2-lea consiliu pedagogic organizatoric și-a desfășurat lucrările la data de 08.09.2016, incluzând chestiuni ce țin de cunoașterea cu regulamentul de atestare a cadrelor didactice, lista cadrelor didactice ce au înaintat cerere la atestare în anul curent de studii. E de menționat că cunoașterea cu Regulamentul de atestare se face în cadrul unei ședințe metodice și nu în cadrul consiliului pedagogic.

În registrul proceselor verbale ale Consiliului de etică se constată ședința din 21.10.2016 în care s-a pus în discuție o singură chestiune și anume: alegerea consiliului de etică. Nu a fost inclus în ordinea de zi și aprobarea Regulamentului Consiliului de etică, fiind ca una importantă.

Până la momentul controlului nu a fost convocată nici o ședință a Consiliului metodic din instituție. O altă lacună ce ține de lucrările de secretariat al ședințelor este: registrele nu sunt numerotate, cusute, ștampilate. Lipsesc comunicările vorbitorilor, proiectul deciziilor.

Este de menționat că la nivel de instituție nu s-au desfășurat ședințe cu comitetul de părinți, care ar stabili și aproba un plan de colaborare pentru anul curent de studii, cât și ședință generală cu părinții la care li s-ar comunica despre rezultatele activității instituției pentru anul precedent de studii, direcțiile de activitate pentru anul curent de studii, alegerea comitetului părintesc al grădiniței. La nivel de grupă s-au

desfășurat câte o ședință cu părinții. La redactarea proceselor verbale se atestă aceleași lacune ca și la documentația managerială. Lipsesc comunicările vorbitorilor.

Unele din ședințele planificate în planul anual de activitate se realizează cu întârziere, fără a fi emise ordine de transferare a acestor activități. Este elaborată ciclograma instituției, unde sunt indicate respectiv și convocarea ședințelor, dar de care nu se ține cont atât la planificarea, cât și realizarea acestora.

Cu referire la evidența și monitorizarea cazurilor suspecte de abuz, exploatare, trafic este prezentă documentația necesară, dar lipsește un plan de acțiuni referitor la problematica dată. Nu a fost înregistrat nici o fișă de sesizare, fapt ce denotă formalism în activitate, deoarece în fiecare grupă sunt copii din grupul de risc, dar nu sunt întocmite listele, iar responsabilul de monitorizare nu are un plan de acțiuni, care ar determina cazurile de abuz, etc.

Reieșind din cele expuse, capitolul ”managementul ședințelor” Se propune:

1. De organizat ședințe conform recomandărilor materialelor seminarului ”Managementul ședințelor”.
2. De organizat seminar cu cadrele didactice din instituție la ”managementul ședințelor”.

7. Managementul calității educației.

Activitatea de dirijare și control cu cadrele didactice mai puțin este orientată spre eficientizarea procesului educațional, perfecționarea continuă a acestora. Astfel în planul anual de activitate al instituției sunt planificate 5 controale tematice, 4 controale episodice, 2 controale comparative și 7 controale operative, ce includ diverse chestiuni administrative și educaționale. Pe perioada septembrie – noiembrie 2016 a finalizat un singur control tematic: ”Crearea condițiilor optime în vederea desfășurării procesului educativ-instructiv în anul de studii 2016-2017”. Nota informativă a controlului efectuat nu conține indicatori clar formulați, analiza problemelor verificate, activitatea cadrelor didactice nu este amplu reflectată prin exemple concrete, precum și propuneri de îmbunătățire a procesului educațional. Este de menționat că concluziile și recomandările nu corespund cerințelor SMART (specifice, măsurabile, aprobate unanim, realiste, temporal delimitate). Lipsește ordinul ”Cu privire la rezultatele controlului tematic” .

Alte controale, cât și asistențe la activități și momente de regim nu au fost realizate.

Metodistul, activează ca educator în instituție timp de 4 ani, din vara anului 2016 cumulează pe 0,5 salariu și funcția de metodist, fiind responsabilă de activitatea metodică, perfecționarea continuă a cadrelor didactice. Metodistul își realizează

obligațiunile funcționale superficial, fiind axată mai mult pe activitatea la sala de grupă decât la cabinetul metodic și din lipsă de experiență în management.

O direcție de activitate al metodistului este organizarea lucrului în Cabinetul metodic. În instituția de educație timpurie nr. 103, Cabinetul metodic este amenajat într-o încăpere ce oferă posibilități de perfecționare și autoperfecționare a cadrelor didactice, dotat conform actelor normative ce reglementează activitatea Cabinetelor Metodice din instituțiile de învățământ preșcolar ale municipiului Chișinău. Tot odată se menționează lipsa propriului Regulament de funcționare a Cabinetului metodic, pașaportul Cabinetului metodic, revizuit și completat în concordanță cu documentele de politici educaționale și actele normative și aprobat la una din ședințele metodice. Spațiul și dotările cabinetului metodic oferă posibilități de lucru individual, grup mic, grup mare, perfecționare continuă a cadrelor didactice.

În cabinetul metodic sunt concentrate portofoliile educatorilor cu materialele acumulate din experiența de muncă și rezultatele evaluării și autoevaluării în baza Standardelor profesionale naționale ale cadrului didactic. Evaluarea cadrelor didactice se realizează formal, fără a fi însoțite de rapoarte textuale cu stabilirea unor recomandări din partea echipei manageriale și a unui plan de dezvoltare profesională de către fiecare cadru didactic. În Cabinetul metodic sunt amenajate standuri periodice și permanente cu informații ce conțin obiectivele de activitate pentru anul curent de studii, tematica consiliilor pedagogice, hotărârile consiliului precedent.

O direcție importantă de lucru cu cadrele didactice este organizarea perfecționării continue a acestora, inter și intra-instituțională ce se realizează prin ore metodice, seminare, consultații, reuniuni metodice în sector. Activitatea metodică în instituție este orientată spre realizarea procesului educațional. Tematicile activităților metodice sunt întortocheate în formulări, unele din ele după conținut se pretează pentru altă formă de activitate, decât cea planificată, deoarece necesită mai mult timp la desfășurare. Astfel au fost planificate 6 seminare, 5 ore metodice și 4 consultații. Până la momentul controlului nu a fost realizată nici o activitate metodică din planul anual al instituției, cu excepția ședinței metodice cu referire la aplicarea „Scrisorii metodice recomandată de ME” în baza agendei Reuniunii Metodice organizate la nivel de sector cu directorii și metodiștii. Activitatea menționată nu este însoțită de un raport care ar propune și unele momente de îmbunătățire.

Asigurarea calității serviciilor de educație timpurie depinde în cea mai mare măsură de calitatea pregătirii profesionale a cadrelor didactice din instituțiile de educație timpurie. Numitorul comun al diversității cadrelor didactice îl constituie standarde profesionale naționale.

În rezultatul monitorizării prezenței și operaționalizării actelor normative și documentației cadrelor didactice la nivel de grupă s-a constatat: toți educatorii dispun de Curriculumul educației copiilor de vârstă timpurie și preșcolară (1-7 ani) în Republica Moldova, 2008; Ghidul cadrelor didactice „1001 idei”, Scrisoarea metodică a ME pentru anul de studii 2015-2016, Standardele de învățare și dezvoltare a copilului de la naștere la 7 ani, Standardele profesionale naționale pentru cadrele didactice din instituțiile de educație timpurie, Instrumentul de monitorizare a pregătirii copiilor pentru școală.

De către comisie au fost evaluate cadrele didactice în baza Standardelor profesionale prin intermediul observării în timpul activităților cu copiii, prin conversație, chestionare.

Pentru realizarea obiectivelor curriculare este necesar de a crea un mediu eficient, favorabil pentru managementul educațional. Un mediu eficient pentru învățare este mediul care favorizează jocul liber ales în direcția dezvoltării globale a personalității copilului.

La amenajarea spațiilor educaționale educatorii din instituția de educație timpurie nr.103 au ținut cont ca resursele materiale să fie diversificate, având impact educativ pentru copii. Spațiile educaționale din grupe sunt aranjate pe centre de activitate și corespund cerințelor stipulate în ghidul cadrelor didactice pentru educația timpurie și preșcolară și în Standardele profesionale naționale. În instituția de educație timpurie nr.103, spațiile educaționale create, oferă posibilități de dezvoltare a tuturor componentelor personalității copilului: cognitiv, verbal, socio-afectiv, psihomotor. Pentru promovarea învățării active și a independenței la copii, în grupe este creat un mediu fizic atractiv și plăcut, care îi ajută pe copii să se simtă în securitate și confortabil, mediul este organizat din perspectiva promovării învățării active și a independenței la copii și anume: toate centrele sunt marcate cu înscrisuri, sunt amenajate cu materiale didactice la nivelul câmpului vizual al copiilor, în dulapuri și rafturi deschise, accesibile copiilor; spațiul grupelor permite organizarea copiilor în grup mare, grup mic, perechi și individual.

Centrele de activitate sunt dotate cu materiale conform cerințelor, ce îmbină ariile curriculare cu domeniile de dezvoltare, care stimulează explorarea, experimentarea, descoperirea și învățarea conceptuală, recomandate de Ghidul cadrelor didactice pentru educația timpurie și preșcolară.

Pentru lucrul individual copiii dispun de caiete, cărți vii colorate, cu sarcini ce realizează obiectivele curriculare. Pentru organizarea jocurilor libere în grupe sunt jocuri de construcție, atribute pentru jocurile cu subiect și rol, sunt jocuri de masă,

loto-uri. În colțul pentru părinți sunt prezente informație periodică despre dezvoltarea fizică și cognitivă a copiilor, sfaturi practice de comunicare cu copiii, etc. În toate grupele sunt amenajate colțul naturii, dotate cu plante, ustensile de îngrijire, calendarul naturii.

Rutinele zilnice sunt folosite ca sursă de învățare semnificativă, panourile (bursa muncii, calendarul zilei, eu astăzi sunt aici, dispoziția mea) și sunt comod amplasate în grupe, unde copiii au acces de a lucra.

Proiectarea presupune antrenarea tuturor elementelor procesului de instruire – educare, relaționarea dintre obiective, conținut, strategii de instruire/învățare, sarcini de învățare.

Planificarea activităților educaționale se efectuează în baza principiului continuității, ținându-se cont de cunoștințele promovate în grupele precedente, de abilitățile formate anterior.

La domeniul „Planificarea învățării”, se constată următoarele: cadrele didactice nu respectă toate nivelurile proiectării didactice la grupă (proiectarea anuală, proiectarea tematică, săptămânală și zilnică).

La capitolul „proiectarea anuală” se menționează: educatorii nu au repartizat obiectivele de referință pe arii curriculare.

Referitor la proiectarea tematică se constată: educatorii nu înglobează obiectivele din diverse arii curriculare, ținând cont de domeniile de dezvoltare ale copilului (cognitiv, socio-afectiv, psiho-motor și atitudinal), nu planifică perioada și subtemele proiectului. La planificarea unităților tematice educatorii nu respectă o succesiune logică a etapelor de desfășurare a acestora și de ajustare la vârstă și interesul copiilor și anume: alegerea temei printr-un brainstorming la grupele medii, mari, pregătitoare, sau ca rezultat al evaluării copiilor, sau propuse de părinți la grupele mici. Cadrele didactice nu implică copiii și familia la stabilirea conținuturilor față de o temă sau alta și integrarea cunoștințelor interdisciplinare și a deprinderilor achiziționate anterior de către copii. La fel, copiii nu sunt implicați în elaborarea hărții proiectului. În planificările cadrelor didactice, subtemele și conținuturile mai puțin corespund particularităților de vârstă, nu sunt transdisciplinar abordate. Obiectivele de referință selectate la proiectul tematic sunt formulate din curriculă, dar nu se intercalează cu standardele pe domeniile de dezvoltare.

Proiectarea săptămânală a educatorilor prevede: respectarea regimului zilnic; activități de mișcare; activități didactice și activități distractive; jocuri și activități liber alese de copil și jocuri și activități recreative, de dezvoltare personală. Proiectarea săptămânală, cât și cea zilnică este construită pe activități integrate. La

monitorizarea proiectării zilnice s-a constatat: educatorii nu operaționalizează obiectivele pe domenii de dezvoltare ale copilului, iar sarcinile de lucru pentru centrele de activitate nu sunt complexe, diferențiate, nu facilitează lucrul în grup mic, în perechi, doar individual, fără să se țină cont de stilurile de învățare, de ritmul de dezvoltare al copiilor. În proiectarea zilnică nu se observă o corelație a obiectivelor cu sarcinile de învățare, strategiile de predare.

Pentru stabilirea unei imagini clare și corecte asupra performanțelor copiilor în instituția de educație timpurie nr.103 se realizează evaluarea copiilor în baza standardelor de învățare și dezvoltare, care a inclus perioada 15.09.2016-01.10.2016 pentru evaluarea inițială, iar la grupa pregătitoare evaluarea inițială s-a realizat în baza Instrumentului de monitorizare a pregătirii copiilor pentru școală.

În rezultatul monitorizării documentației din grupe, a asistărilor la activități, observărilor, cât și în baza interpretării rezultatelor s-a constatat, că evaluarea se efectuează în baza observării, cât și a fișelor de evaluare. Din discuțiile cu educatorii se constată că aceștia întâlnesc dificultăți la aprecierea copiilor conform scalei de apreciere din 4 trepte: *"realizat în mod independent"*, *"cu puțin sprijin"*, *"cu mult sprijin"*, *"nerealizat"*, fără a avea descriptori pentru fiecare scală de apreciere.

Evaluarea inițială a copiilor s-a realizat la începutul anului de studii și s-a efectuat în raport cu indicatorii de dezvoltare din SÎDC și din IMPCȘ. Acest lucru a oferit posibilități de a observa dinamica formării comportamentelor la copii, la diferite perioade de vârstă. Pentru stabilirea performanței copiilor nu a fost stabilit % de performare a indicatorilor din domenii și subdomenii, nu au fost întocmite rapoarte textuale pe domenii de dezvoltare. În funcție de rezultatele obținute, nu s-a adoptat soluția pedagogică optimă. La evaluarea curentă se aplică fișe de evaluare scrisă, sarcini practice.

La capitolul evaluarea continuă, în cadrul activităților vizionate se observă: educatorii în cadrul evaluării apreciază fiecare copil, referindu-se la ceea ce a reușit să facă mai bine decât într-o situație anterioară, încurajează copiii pentru alte experiențe, utilizează permanent aprecierile verbale, laudele. În toate grupele lucrările copiilor sunt expuse în spații amenajate în care pot să admire propriile lucrări cât și ale colegilor. Fiecare copil deține un portofoliu cu propriile lucrări.

În scopul evaluării competențelor profesionale în organizarea procesului educațional au fost asistați selectiv 10 educatori din grupele mici-pregătitoare. În rezultatul asistențelor la activități s-a constatat: cadrele didactice au pregătire profesională *"satisfăcătoare,,* posedă metodica, cunosc particularitățile individuale și de vârstă ale copiilor, dar aplică metodele didactice clasice, predomină mai mult

explicațiile educatorilor, sunt puține întrebări deschise adresate copiilor, prevalează cele de tip închis, nu aplică lucrul în grup mic și perechi. În cadrul activităților asistate s-a observat, că copiii interacționează între ei, au formate deprinderi de a asculta, de a vorbi pe rând, au formate cunoștințe, deprinderi în conformitate cu indicatorii din SÎDC și obiectivele din curriculum.

Educatorii nu respectă timpul prevăzut pentru etapele activității, cu utilizarea rutinelor și tranzițiilor. Întrebările adresate copiilor nu sunt formulate astfel ca să dezvolte limbajul, creativitatea, gândirea critică, să ofere posibilitatea de a da răspunsuri variate pornind de la experiențele anterioare ale acestora.

În cadrul debriefării activității, educatoarele nu au fost capabile să-și facă o autorefecție asupra activității desfășurate și anume: să identifice ce le-a reușit/nereușit în cadrul activității, care momente trebuiau îmbunătățite și de ce, ce au învățat copiii la activitate.

Reieșind din cele expuse se propune echipei manageriale.

1. Să evalueze necesitățile de formare ale cadrelor didactice și să desfășoare activități metodice interactive axate pe nevoile individuale și de grup ale acestora.
2. Să organizeze seminare cu cadrele didactice la planificarea și evaluarea procesului educațional.

8. Managementul comunicării și rezolvării conflictelor.

Evaluând climatul psihologic în instituție se constată: în colectiv predomină o atmosferă optimistă, plină de viață, iar educatorii se simt parte componentă ai colectivului, relațiile din colectiv sunt predominante de principiul „unul pentru toți și toți pentru unul”. În situația când se iscă unele probleme de serviciu se implică atât administrația cât și colegii. În relații cu subalternii directorul manifestă susținere, amabilitate, respect și stimulare. Educatorii afirmă că sunt mulțumiți de relația lor cu părinții. Părinții cer sfaturi în vederea educației copilului și le îndeplinesc.

După tipul de personalitate, cadrele didactice se împart, astfel:

- 40 % din subiecții chestionați au atestat tipul de personalitate emotiv, ceea ce înseamnă că manifestă sensibilitate mărită în situații tensionate. Execută corect deciziile primite și depun efort imens pentru a se integra în colectiv.
- la 25% din educatori predomină tipul de personalitate demonstrativ, cu tendințe de auto-manifestare. Ei execută corect sarcinile explicate însă necesită o monitorizare continuă pentru a contribui la o exercitare de lungă durată.
- 35% din educatori manifestă trăsături de personalitate de tip anxios, ei sunt prudenți la riscuri, astfel sarcinile care necesită o implicare aprofundată nu pot fi referite acestui tip de personalitate.

La nivel de grup: climatul psihologic în cadrul colectivului este favorabil, dar totodată reieșind din specificul grupului care este neomogen, instabil în situații de stres poate provoca o atmosferă instabilă, nesigură, cu risc de apariție a unor conflicte interpersonale.

La nivel individual:

- un număr semnificativ de cadre didactice manifestă emotivitate și anxietate ceea ce în termen lung va spori arderea profesională,
- specificul colectivului de relaționare și soluționare a conflictelor este unul nerecomandabil pentru persoanele de tip anxios și emotiv, deoarece situațiile distribuite, problemele nu sunt analizate dar evitate,
- cunoașterea de către conducător a modului de manifestare a personalității fiecărui subaltern este o premisă sigură a unei conduceri bune.

Se recomandă:

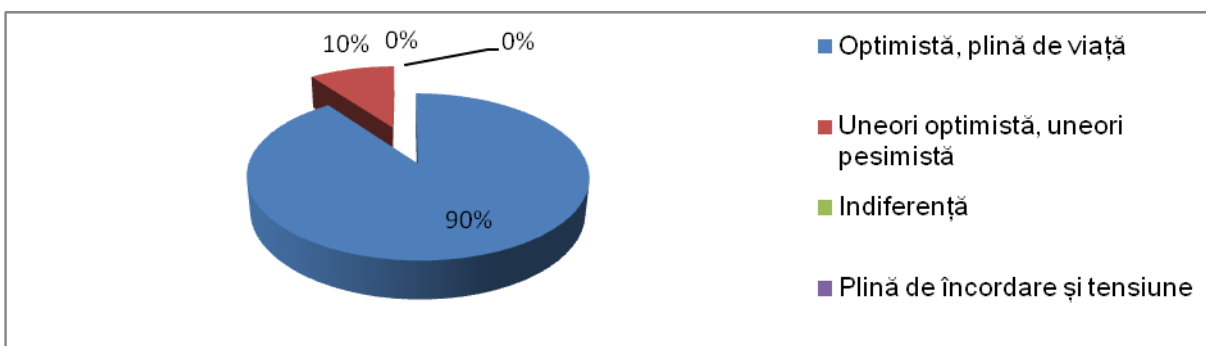
- Stimularea inițiativei în activitate prin recompense, stimulări și încurajări (pentru persoanele de tip anxios și emotiv).
- Întărirea comunicării eficiente între manager și subalterni prin activități de training, seminare și mese rotunde.
- Delegarea sarcinilor în conformitate cu tipul de personalitate.
- Identificarea factorilor ce provoacă manifestarea stărilor de emotivitate și anxietate a angajaților.
- Crearea condițiilor optime de muncă (materiale didactice necesare, mijloace de lucru) și atitudine pozitivă față de subalterni pentru a preveni apariția surmenajului emoțional.

Alte specificări (doleanțele colectivului)

- cadrele didactice sunt nesatisfăcute de numărul mare de copii și salariu mic.
 - doleanțele colectivului sunt respectarea numărului de copii și mărirea salariului.
- Rezultate chestionarelor sunt prezentate în anexa 1.

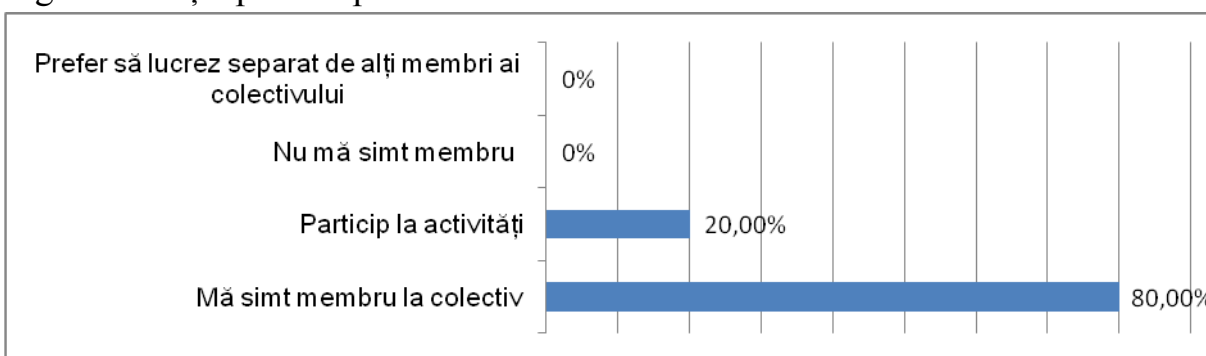
Anexa 1

Fig.1 În colectiv predomină o atmosferă:



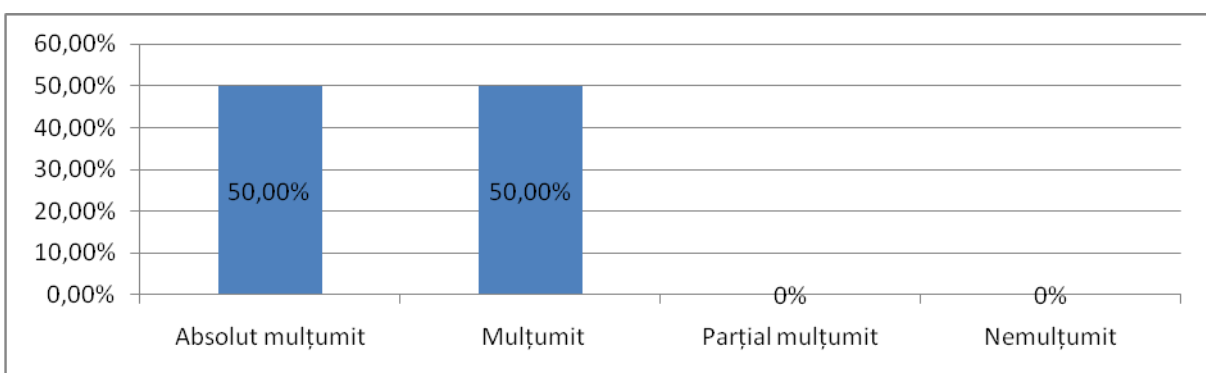
90% din educatori consideră că în colectiv predomină o atmosferă optimistă, plină de viață ceea ce înseamnă că aceste relații sunt bazate pe încredere și ajutor reciproc, 10% afirmă că în colectiv este o atmosferă uneori optimistă, uneori pesimistă.

Fig.2 Cum ați aprecia apartenența dvs la colectiv?



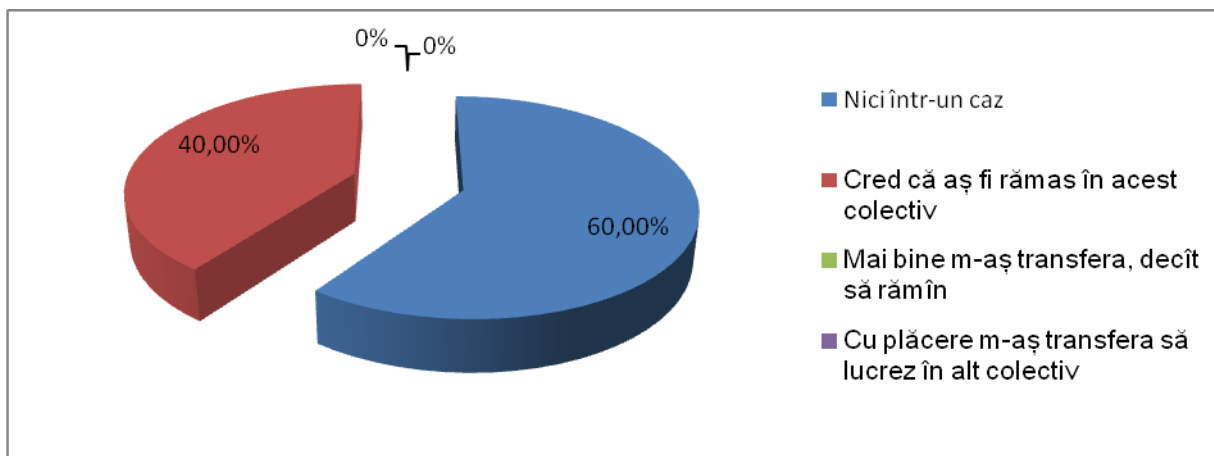
Analizând datele din figura de mai sus putem menționa că 80% din educatorii testați se simt membri ai colectivului, iar 20% au răspuns că participă la activitățile ce au loc.

Fig.3 Sunteți mulțumit de atitudinea colegilor față de dvs?



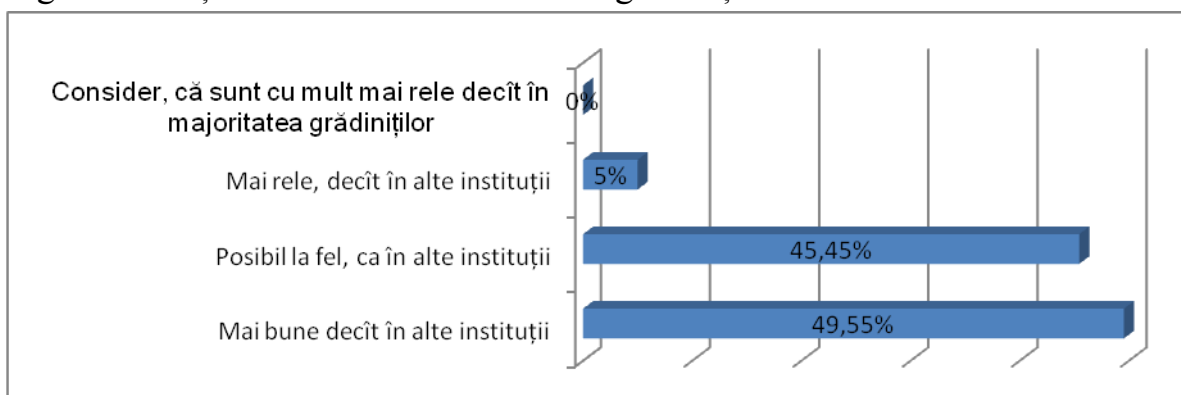
Rezultatele din figura 3 ne arată că 50% din educatorii chestionați au indicat că sunt absolut mulțumiți de atitudinea colegilor. 50% au răspuns că sunt mulțumiți de atitudinea colegilor.

Fig. 4 Dacă vi s-ar propune să vă transferați în alt colectiv, veți fi de acord?



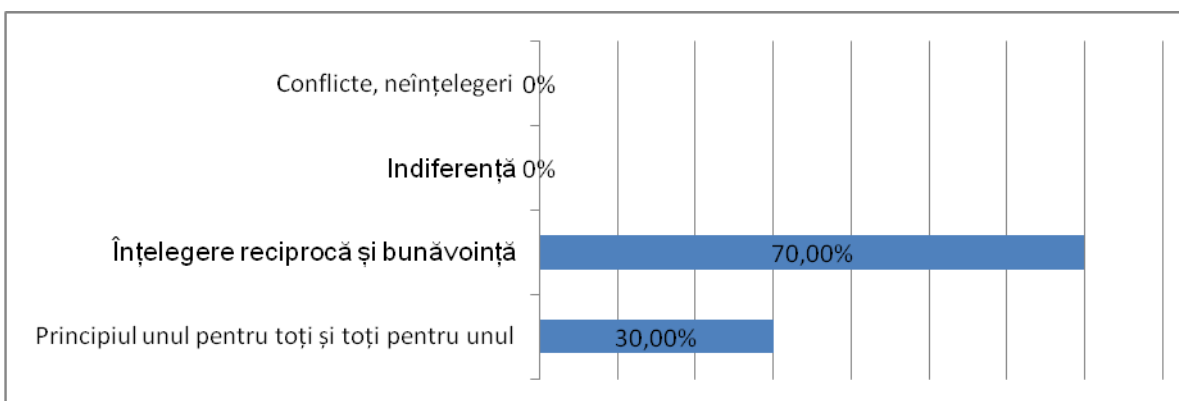
Comparând datele din figura de mai sus putem menționa că: 60% din educatori au afirmat că dacă li s-ar propune să se transfere în alt colectiv în nici într-un caz nu v-or fi de acord. 40% au răspuns că ar rămâne în acest colectiv.

Fig.5 Ce relații s-au format în colectivul grădiniței dvs?



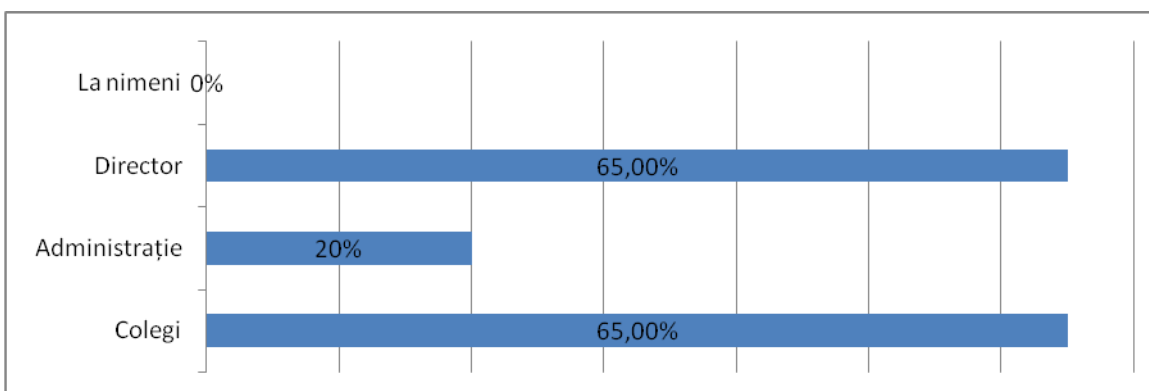
Potrivit datelor din tabelul de mai sus putem constata că 55% din educatorii chestionați indică că în colectivul de muncă sau format relații mai bune ca în alte instituții, iar 45% afirmă că posibil sunt la fel ca în alte instituții.

Fig.6 Relațiile din colectiv sunt predominante de:



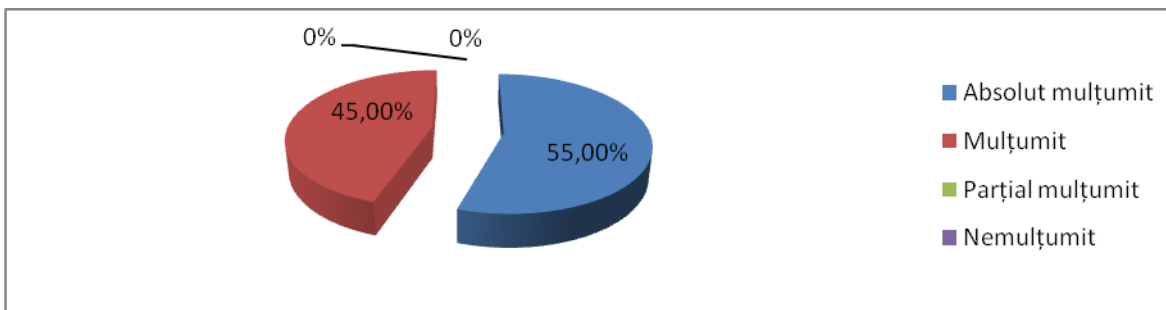
În tabelul 6 se atestă următorul tablou de date: 70% afirmă că în colectiv predomină relații de înțelegere reciprocă și bunăvoință, iar 30% indică că în colectiv persistă principiul unul pentru toți și toți pentru unul.

Fig.7 Dacă aveți o problemă de serviciu, la cine inițial vă adresați după ajutor?



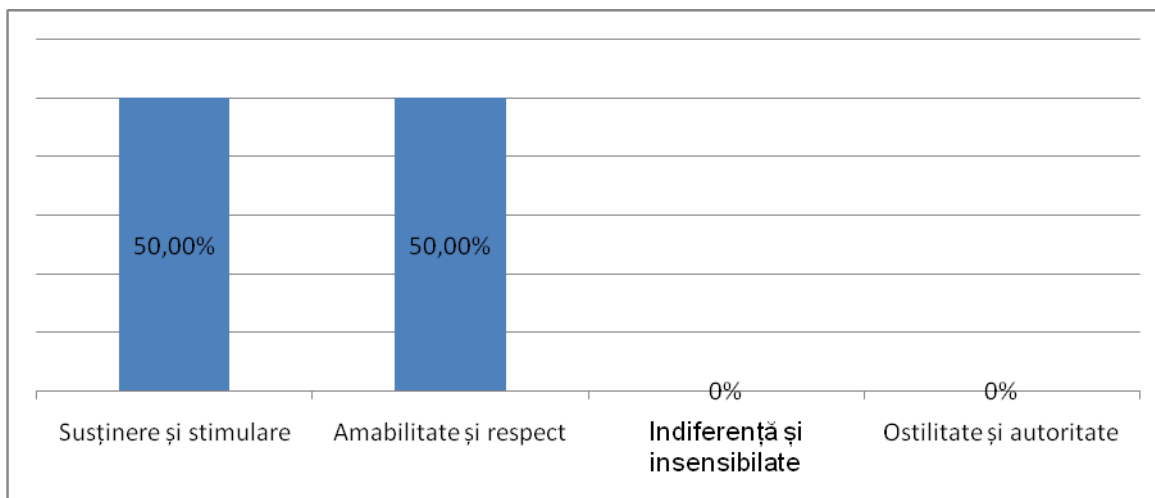
Conform tabelului de mai sus se atestă următoarele rezultate: 65% afirmă că în cazul în care apare o problemă la serviciu ei se adresează colegilor, la fel 65% dintre subiecți au menționat că se adresează directorului și 20% se adresează administrației.

Fig.8 Cum ați aprecia relația dvs cu administrația grădiniței?



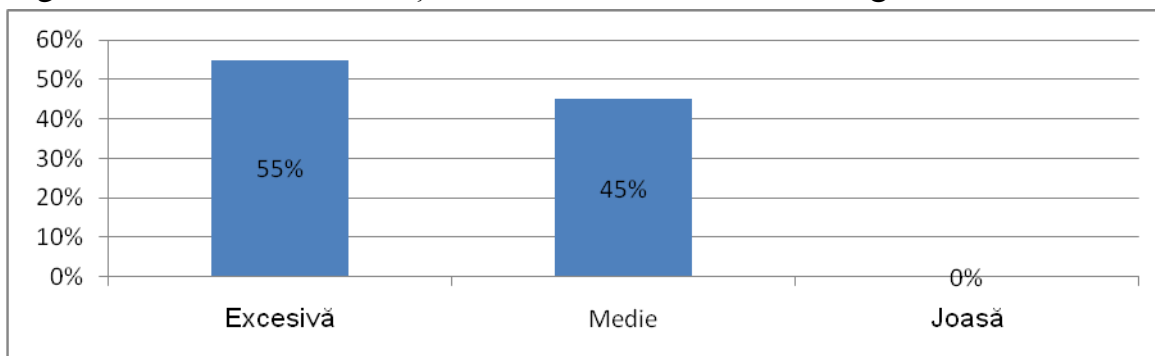
55% dintre educatori au răspuns că sunt absolut mulțumiți de relația lor cu administrația grădiniței, iar 45% indică că sunt mulțumiți.

Fig.9 În relația cu subalternii directorul manifestă:



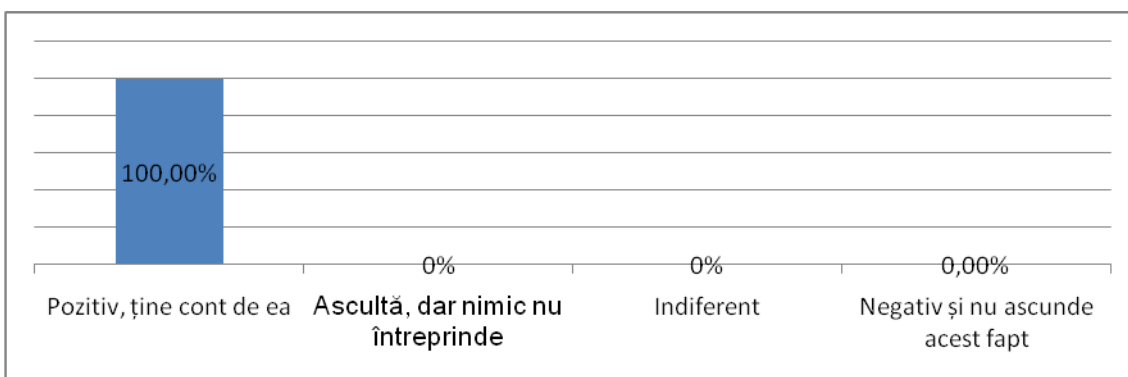
Conform datelor din această figură putem constata că 50% menționează că în relații cu subalternii directorul manifestă stimulare și susținere, iar 50% au răspuns că în relații cu subalternii directorul manifestă amabilitate și respect.

Fig.10 În evaluarea activității dvs directorul manifestă exigență:



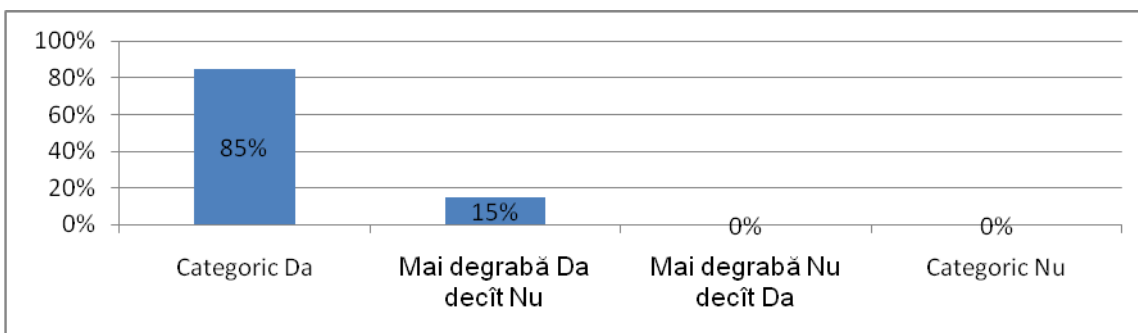
Potrivit rezultatelor de mai sus putem menționa că în evaluarea activității sale directorul manifestă exigență excesivă.

Fig.11 Directorul de obicei reacționează la critică:



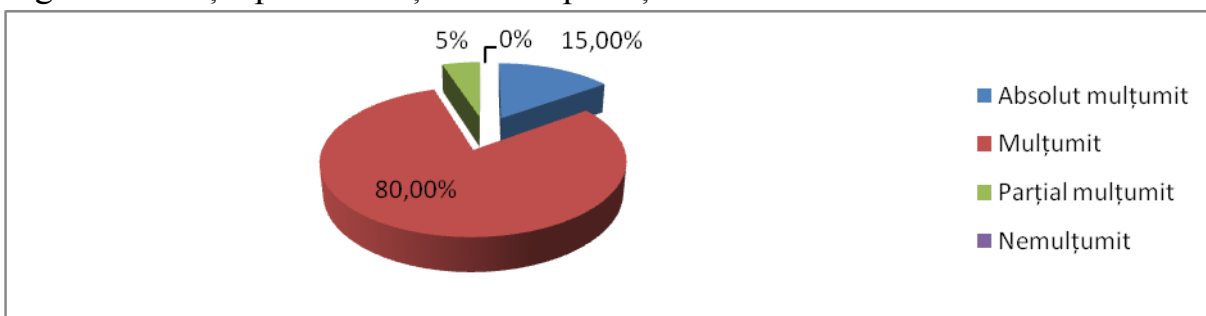
Conform rezultatelor de mai sus putem afirma că directorul de obicei reacționează pozitiv la critică și ține cont de ea.

Fig.12 Directorul poate menține disciplina în colectiv:



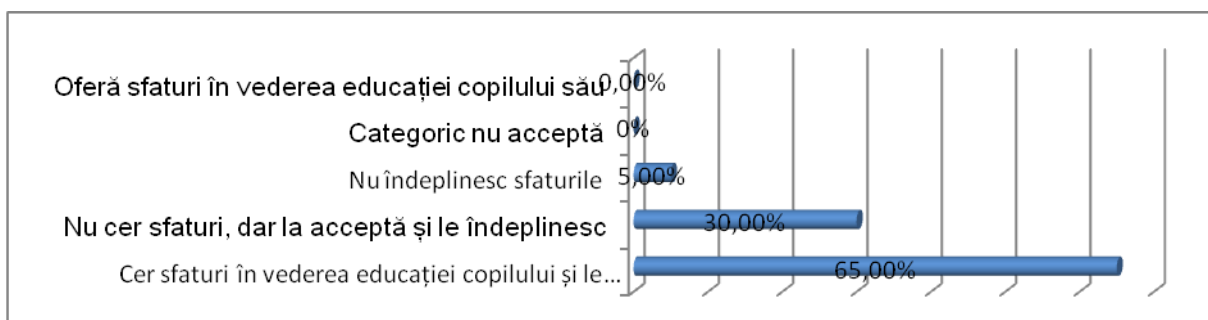
Analiza datelor din figura 12 arată că 85% din educatori au subliniat că directorul este capabil să mențină disciplina și ordinea în colectiv.

Fig.13 Cum ați aprecia relația dvs cu părinții?



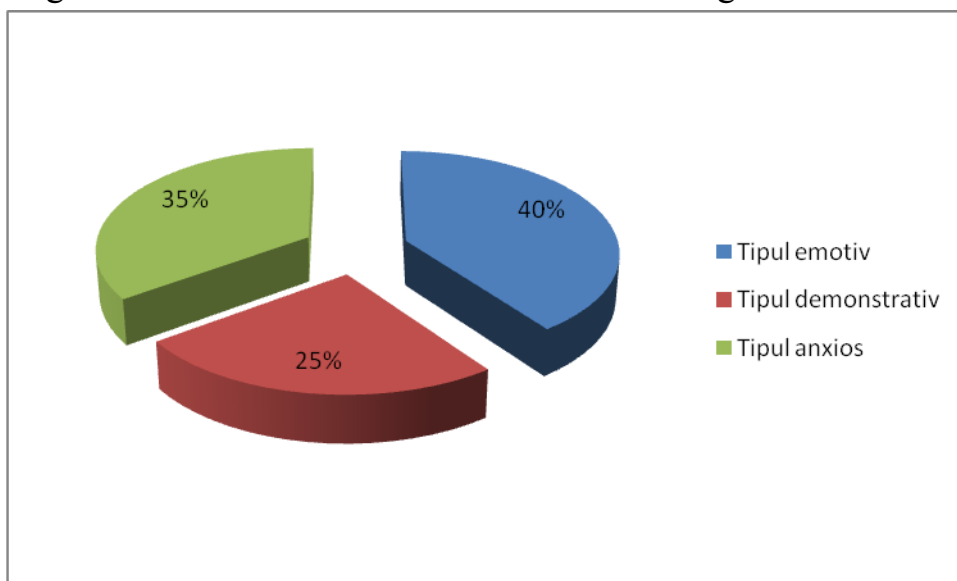
Conform datelor din figura 13 observăm că: 80% din educatori afirmă că sunt mulțumiți de relația lor cu părinții, iar 15% au indicat că sunt absolut mulțumiți de relația lor cu părinții.

Fig.14 În activitatea dvs părinții:



Potrivit rezultatelor prezentate în figura de mai sus se înregistrează următorul tablou de rezultate: 65% au afirmat că părinții cer sfaturi în vederea educației copilului și le îndeplinesc, iar 30% au indicat că părinții nu cer sfaturi, dar le acceptă și le îndeplinesc.

Fig15. Determinarea manifestărilor caracterologice dominante.



Concluzii:

Administrația instituției preșcolare nr.103 menține situația existentă în instituție cu realizarea unor activități ce țin de îmbunătățirea procesului educațional, de crearea condițiilor optime pentru realizarea unei educații de calitate.

Reieșind din cele expuse se propune:

1. A lua act de nota informativă cu privire la rezultatele evaluării activității de dirijare și control a echipei manageriale a instituției de educație timpurie nr. 103.
2. A aprecia activitatea echipei manageriale a instituției de educație timpurie nr. 103 în realizarea managementul educațional al instituției.
3. Administrația instituției de educație timpurie nr. 103:
 - 3.1. va elabora un plan de acțiuni de lichidare a lacunelor ținând cont de rezultatele expuse în nota informativă.
 - 3.2. va lichida lacunele în termen de până la 01.03.2017.

COORDONAT:

V.Negrei, șef adjunct DGETS	
A.Monacu, șef interimar secție management preșcolar	
O.Zastavnețchi, șef secție resurse umane	
S.Gorea, șef CPSP	
C.Frunze, șef secție revizie și control	
A. Dabija, inginer SSM, secție ingineri	
C.Dogot, șef secție exploatare, reparații și construcții	

Ex. V. Pelivan, specialist principal/metodist, DGETS a Consiliului municipal Chișinău

