



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE

Școala Gimnazială Nr.1 Hotar  
Loc. Hotar, nr.320; tel./fax 0259344716/0259344850  
Email: scoalahotar@yahoo.com  
NR. 1701 DIN 09.11.2022



*ReAvizat în ședința CP din 31.10.2022  
și aprobat în CA nr.5/11.11.2022*

*DIRECTOR,*

REACTUALIZARE

# PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2018-2023

## **CADRUL LEGISLATIV**

1. *Legea Educației Naționale nr.1/2011.*
2. *Legea învățământului nr. 84/1995, cu modificările și completările ulterioare;*
3. *Legea nr. 128/1997 privind statutul personalului didactic, cu modificările și completările ulterioare;*
4. *Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (aprobat prin OMEN Nr. 4183/4 iulie 2022);*
5. *Metodologia privind mișcarea personalului didactic din învățământul preuniversitar;*
6. *Legea nr. 53/2003, Codul muncii;*
7. *Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea OUG nr. 75/2005 privind asigurarea calității în educație;*
8. *Șerban Iosifescu, ș.a., Management educațional pentru unitățile de învățământ, București, 2001;*
9. *Dan Zaharia, ș.a., Ghidul practic al directorului unității de învățământ preuniversitar, Ed. Paralela 45, 2005.*

În condițiile transformărilor profunde de implementare a reformei învățământului românesc și ale complexității factorilor ce constituie la reușita acesteia, strategia managerială poate doar să schițeze câteva dintre cele mai importante direcții de acțiune care să vizeze eficientizarea procesului de învățământ și să încerce să anticipeze anumite priorități sociale, să răspundă așteptărilor societății prin formarea și modelarea de caractere și modalități dezirabile social.

**Inovarea, perseverența, colaborarea și încurajarea conduc spre succes!**

**Încurajarea inițiativei, inovației didactice și oferirea de oportunități concrete pentru dezvoltarea personală și profesională beneficiarilor direcți și indirecti ai școlii.**

**Dezvoltarea sistemului prin capacitatea școlilor de a răspunde ritmului schimbării sociale, dar și de a promova reforma, reclamă practicarea unui model managerial realist, informațional. Se va baza și va sprijini: competențele de manageriat instituționalizat în rețea, promovarea și stimularea competențelor necesare în rezolvarea problemelor, în promovarea schimbării.**

## SCURT ISTORIC

Școala Gimnazială Nr.1 Hotar a fost construită în anul 1882 cu două săli de clasă și locuință pentru învățător, iar în 1892 s-a adăugat încă o sală de clasă. Construcția clădirii a fost realizată din piatră brută. Această școală a deservit atât satului Hotar cât și satului vecin Subpiatră, până în anul 1925 când în satul Subpiatră se construiește o școală proprie. Până în anul 1900 Școala Hotar a funcționat cu clasele I-IV, iar din 1900 a funcționat cu clasele I-VII. În anul 1964 s-a construit un nou local din cărămidă, cu patru săli de clasă, laborator, sală profesorală, cabinet pentru director și sală pentru material didactic. În anul 1992 ambele localuri au fost reparate și tencuite. În prezent școala funcționează cu 8 clase media elevilor pe clasă în ciclul primar este de 15 elevi, iar în ciclul gimnazial este de 20 elevi deoarece vin și elevii din satul vecin Subpiatră. Satul se află situat în stânga Crișului Repede, la 5km de calea ferată Cluj-Oradea, într-o zonă care face trecerea de la câmpie spre deal. În prezent satul numără aproximativ 500 familii.

Structura Școala Gimnazială Nr.2 Țețchea a fost construită în anul 1905 și a funcționat inițial într-o clădire cu 3 săli de clasă. Ulterior,s-a mai construit un alt corp de clădire cu 6 săli de clasă și astfel școala a putut școlariza elevi până în clasa a VIII-a. În anul 2016 s-a dat în folosință corpul nou de clădire al școlii, dotat la nivelul standardelor europene și în prezent toate clasele funcționează în corpul nou de clădire al școlii.

Școala Primară Nr.1 Telechiu a fost construită în anul 1928 cu un copr de clădire în care până în prezent funcționează două secții : română și maghiară, cu 4 săli de clasă.

Școala Gimnazială Nr.1 Hotar funcționează ca și școală coordonatoare din 2000 și are: 13 cadre didactice (8 profesori, 4 învățătoare,1 educatoare), 1 director, 1 secretară, 1 contabilă, 1 șofer, 1 îngrijitoare. Structura Școala Gimnazială Nr.2 Țețchea are 11 cadre didactice (8 profesori, 3 învățători, 1 educatoare) și 1 îngrijitoare. Structura Școala Primară Nr.1 Telechiu are 5 cadre didactice (3 învățători, 2 educatoare) și 1 îngrijitoare. Structura Grădinița Cu Program Normal Nr.4 Telechiu-secția maghiară are 1 educatoare,1 îngrijitoare, fiind situată în cadrul Parohiei Reformate Telechiu. În școli funcționează 2 biblioteci cu aproximativ 4000 de volume, cabinete de fizică-chimie, laboratoare de informatică, teren de fotbal și o bază sportivă la Țețchea.

## DIAGNOZA MEDIULUI

Pentru formularea clară a obiectivelor, strategiilor, tacticilor de urmat în perioada următoare, este necesară o analiză lucidă a mediului în care urmează să se desfășoare demersul managerial.

Mediul de diagnosticat în cazul managementului educațional îl constituie mediul general socio-profesoral în care se află întregul proces de învățământ al instituției școlare care constituie subiectul ofertei manageriale.

Prezenta ofertă managerială se fundamentează pe cunoașterea direcțiilor preponderente ale Reformei învățământului românesc, ale realizărilor și neîmplinirilor învățământului bihorean și ale colectivului din cadrul școlii noastre.

Școala Gimnazială Nr.1 Hotar funcționează în localitatea Hotar având ca structuri: Școala Gimnazială Nr.1 Țețchea și Școala Primară Nr.1 Telechiu.

Din această realitate rezultă:

- școala noastră se adresează elevilor cu vârste între 3 ani și 14 (15) ani;
- populația școlară este eterogenă din punct de vedere material și cultural, fapt ce impune adaptarea permanentă a școlii la cerințele grupurilor de interes, flexibilitatea structurilor școlare și a ofertei educaționale;
- se manifestă o creștere a numărului de elevi care provin din familii cu venituri modeste sau chiar sub mediu;
- există și elevi care nu beneficiază de susținerea și sprijinul familiei în îndeplinirea obligațiilor școlare, aceștia rămânând nesupravegheați în afara programului școlar, ceea ce influențează negativ situația lor școlară și disciplinară.

### 1. MEDIUL INTERN

#### a) Analiza informațiilor de tip cantitativ:

- Numărul total de elevi, în anul școlar 2022-2023 este de 423 cuprinși în:
  - 5 grupe grădiniță - 94 copii;
  - 10 clase primare – 192 elevi;
  - 8 clase gimnaziale – 137 elevi;
- Rata de promovabilitate :
  - 2018-2019**- 90,7% la clasele P- IV;
  - 77,6% la clasele V – VIII;
  - 2019-2020**- 94,05 % ciclul primar
  - 73,84 % ciclul gimnazial
  - 2020-2021**- 90,02% ciclul primar
  - 70,85% ciclul gimnazial

**2021-2022**- 95,76% ciclul primar  
- 77,95% ciclul gimnazial

- Rata abandonului școlar în anul **2017–2018**: 22 elevi, adică 5,4%  
**2018-2019**: 27 elevi, adică 7,2%  
**2019-2020**: 14 elevi, adică 4,44 %  
**2020-2021**: 14 elevi, adică 4,53%  
**2021-2022**: 4 elevi, adică 1,26%
- Numărul elevilor repetenți în anul școlar **2017–2018**: 47 elevi;  
**2018-2019**: 21 elevi  
**2019-2020**: 24 elevi  
**2020-2021**: 28 elevi  
**2021-2022**: 36 elevi
- Frecvența abaterilor elevilor prin note scăzute la purtare: 8,22%.
- Mediul de proveniență a elevilor:
  - din localitățile Hotar, Subpiatră, Țețchea și Telechiu vin toți elevii;
- Cadrele didactice manifestă o permanentă preocupare pentru perfecționarea profesională; astfel în școală funcționează un colectiv de **31 cadre didactice**, în anul școlar 2022-2023, având următoarea calificare:
  - profesori cu gradul didactic I -16;
  - profesori cu gradul didactic II -5;
  - profesori cu definitivat -5;
  - debutanți -5.

Cu studii - de lungă durată: 28  
- de scurtă durată: 0  
- liceale: 3
- În instituție avem 5 cadre didactice la grădiniță, 26 cadre didactice în școală.
- Școala are angajat un șofer cu 0,5 normă;
- Personalul didactic auxiliar, în număr de 2 persoane, asigură servicii conform ocupațiilor: o secretară și o contabilă;
- Personalul nedidactic este alcătuit din 4 persoane, care asigură serviciile administrative ale școlii și grădinițelor în condiții optime;
- Resursele materiale ale școlii constau în:

<b>Resurse materiale</b>	
Săli de clasă	21
Laboratoare și cabinete	7
Sală de sport	1
Teren de sport	2
Biblioteca	2

#### **b) Analiza informațiilor de tip calitativ**

În școală ambianța este relativ pozitivă, relațiile dintre director și personal fiind cordiale; relații acceptabile în cadrul personalului școlii; relații de colaborare și subordonare dintre personalul școlii și elevi; relații satisfăcătoare de colaborare cu familiile elevilor (lipsă de interes din partea părinților, în unele cazuri); relații bune de parteneriat cu Primăria Țețchea și cu Inspectoratul Școlar al Județului Bihor.

## **2. MEDIUL EXTERN**

Mediul în care se desfășoară demersul managerial este influențat de mediile socio-managerial, socio-economic și cultural, dar în mod tot mai evident de cadrul legislative.

Managementul actual trebuie să facă față unor probleme care ating și viața școlii și să descopere moduri concrete de acțiune pentru a se putea dezvolta într-un mediu social „turbulent”.

În momentul de față preocuparea de bază în învățământul preuniversitar românesc o constituie analiza rezultatelor implementării reformei în vederea menținerii unui echilibru între cererea de forță de muncă și oferta de personal calificat astfel încât să rămână deschisă posibilitatea recalificării rapide. Această acțiune ridică însă multe probleme și foarte complexe:

- În comuna Țețchea există aproximativ 2440 de locuitori din care 65% români, 30% rromi și 5% maghiari. Populația aparține următoarelor culte: ortodox, baptist, penticostal, reformat, romano-catolic, greco-catolic. Natalitatea este relativ bună, în următorii ani prognozăm o stabilitate a numărului de elevi. Profesiile dominante în comună sunt muncitori calificați și necalificați în diferite domenii, numărul intelectualilor fiind mai redus. Inserția profesională se face tot mai greu; uneori grija pentru locul de muncă se transformă în stres, fapt ce influențează negativ învățământul: debusolarea elevilor și părinților în alegerea profesiei optime;
- Valorile democrației reale se instalează greu, existând momente de alunecare spre anarhie cu consecințe negative asupra relațiilor dintre manageri și colective sau indivizi, între cadre didactice și elevi;
- Componentele sistemului social-global au ca prioritate redresarea economică, minimalizând rolul învățământului ale cărui disfuncționalități sunt pe termen lung și mai greu sesizabile;

- Recunoașterea importanței socio-economice a muncii cadrului didactic ar avea ca efect îmbunătățirea condițiilor umile ale acestuia, ridicând motivația acestuia pentru muncă.

Conturarea pregnantă a unei tendințe a secolului XXI și anume, accesul rapid și generalizat la informații privind dezvoltarea tehnologică, facilitat în școală prin conectarea la internet.

Identificarea nevoilor în contextul reformei se poate face prin analiza PEST(E) și SWOT.

## A. ANALIZA PEST(EL)

Analiza PESTEL oferă informații importante în ceea ce privește contextul în care școala își desfășoară activitatea, fiind importantă pentru propunerea strategiei și ofertei manageriale în cunoștință de cauză. Contextul local este cunoscut, oferind puncte de referință pentru proiectare.

DOMENII	CONTEXT LOCAL
POLITIC	-Strategia pe termen lung în domeniul educației este trasată de LEN nr.1/2011 cu modificările și completările ulterioare; -Există politici integratoare pentru elevii cu cerințe educaționale speciale; -Există relații foarte bune între școală și Primărie/Consiliul local.
ECONOMIC	-Dezvoltarea economică a zonei este precară; -Potențialul economic al zonei se axează pe turism, dar puterea economică este foarte scăzută; -Mari diferențe între situația materială părinților elevilor care frecventează școala.
SOCIAL	-Relații bune cu părinții și comunitatea locală; -Există multe familii care trăiesc din venitul minim, multe mame sunt casnice; -Există acte nesemnificative de violență și alte abateri comportamentale; -În comunitate există locuri în care copiii se întâlnesc, socializează, desfășoară activități: parc, baza sportivă.
TEHNOLOGIC	-Zona beneficiază de cablu TV, internet, telefonie fixă și mobilă de la mai mulți furnizori; -În localități există racordare la apă curentă, energie electrică; -Accesul în localitate se face cu microbuze, mașini personale.
ECOLOGIC	-Școala participă la activități de voluntariat privind educația ecologică; -În general nivelul curățeniei este destul de bun, zona este poluată din cauza prafurilor cauzate de fabrica de



	ciment din apropiere.
LEGISLATIV	-Există LEN nr.1/2011 cu metodologiile aferente; -Trecerea clasei pregătitoare la învățământul primar; -Blocarea posturilor in instituțiile bugetare influențează negativ buna desfășurare a activității.

## B. ANALIZA SWOT

<p><b>PUNCTE TARI</b></p> <p>a) <i>Curriculum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizarea unui program de meditații pentru elevii claselor a VII-a și a VIII-a în vederea îmbunătățirii rezultatelor la examenele naționale.</li> <li>➤ Participarea școlii în cadrul programului „Citește-mi 1000 povești”.</li> </ul> <p>b) <i>Resursa umană</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accesul la formări de dezvoltare profesională și personală a cadrelor didactice gratuite sau decontate din bugetul școlii.</li> <li>➤ Îmbunătățiri semnificative asupra metodelor folosite în munca cu elevii la clasă și inovări vizibile aduse procesului de predare prin participarea la proiecte precum: Erasmus+ „Creativitate, originalitate, wellbeing=Lideri ai schimbării” sau „Incluziunea înseamnă învățare pentru toți”</li> </ul> <p>c) <i>Resurse materiale și financiare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotarea fiecărei săli de clasă cu laptop, videoproiector, tablă interactivă, ecran de proiecție.</li> <li>▪ Construcția terenurilor și a sălilor de sport în cadrul școlilor gimnaziale.</li> <li>▪ Amenajarea spațiilor de recreere pentru elevi și profesori, precum și a unei săli de clasă în aer liber.</li> </ul> <p>d) <i>Relații sistemice și comunitare</i></p>	<p><b>PUNCTE SLABE</b></p> <p>a) <i>Curriculum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ oferta școlii nu satisface nevoile tuturor elevilor, decizia luându-se în funcție de opțiunile majorității elevilor clasei și nu de opțiunea fiecărui elev;</li> <li>▪ insuficienta diversitate a abilităților cadrelor didactice în raport cu solicitările părinților și copiilor;</li> </ul> <p>b) <i>Resursa umană</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. conservatorismul și rezistența la schimbare a unor cadre didactice; spre exemplu: organizarea și desfășurarea lecțiilor, centrarea activităților didactice pe nevoile elevului.</li> <li>11. slaba preocupare a profesorilor pentru antrenarea copiilor în activități extracurriculare.</li> </ol> <p>c) <i>Resurse materiale și financiare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa unei săli festive în fiecare unitate școlară.</li> <li>- Lipsa unei biblioteci dotată corespunzător, conform programelor în vigoare</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea interesului față de școală și atragerea elevilor prin înființarea unei grupe de antepreșcolari în cadrul școlii, prin proiectul: „Un start bun prin educație antepreșcolară”, ID 134575, POCU</li> <li>• Amenajarea unor parcări de biciclete în școli și în cadrul instituțiilor publice la nivel de comună.</li> </ul>	<p>d) <i>Relații sistemice și comunitare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba implicare și lipsa interesului familiei în educația copiilor și în relația cu școala.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <p>a) <i>Curriculum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oferta școlii să fie una vastă, elevii să propună tematici ale disciplinelor opționale și acestea să se facă, chiar și cu grupe mici de elevi</li> <li>- implementarea opționalului „Comunitatea suntem noi toți”.</li> </ul> <p>b) <i>Resursa umană</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construirea unei comunități colaborative în rândul cadrelor didactice.</li> </ul> <p>c) <i>Resurse materiale și financiare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ înființarea unei biblioteci digitale în fiecare școală.</li> </ul> <p>d) <i>Relații sistemice și comunitare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dezvoltarea unor programe precum „Școala de vară” în care să fie implicați părinții, în regim de voluntariat.</li> </ul>	<p><b>AMENINȚĂRI</b></p> <p>a) <i>Curriculum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ insuficienta diversificare și adecvare a C.D.Ș. la cerințele și solicitările elevilor și părinților poate scădea motivația acestora pentru învățare, precum și interesul pentru unitatea noastră de învățământ.</li> </ul> <p>b) <i>Resursa umană</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ scăderea natalității și implicit a populației școlare, ceea ce duce la scăderea efectivelor claselor de elevi și la comasarea claselor.</li> <li>▪ Lipsa de implicare a familiei în viața școlară și interesul scăzut al elevilor față de școală, fapt care duce la creșterea ratei abandonului școlar.</li> </ul> <p>c) <i>Resurse materiale și financiare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ majorarea prețurilor de achiziție a materialelor.</li> <li>▪ ritmul accelerat al evoluției tehnologiei conduce la uzura morală și fizică a echipamentelor existente.</li> </ul> <p>d) <i>Relații sistemice și comunitare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ slaba implicare și timpul semnificativ redus al părinților pentru a consolida relația școală-familie.</li> </ul>

## Concluzii desprinse din diagnoză

Concluziile rezultate din diagnoza și analiza resurselor impune înlăturarea barierelor precum și identificarea și stabilirea obiectivelor strategice.

Din punct de vedere al resurselor umane, școala are cadre calificate, însă în următorii ani urmează o întinerire a personalului didactic, care va trebui să fie format pe parcursul activității în vederea creșterii profesionalismului acestuia.

Populația școlară este instabilă, dar totuși, înregistrându-se o stabilitate pentru perioada următoare. În acest an numărul elevilor a crescut cu 3 elevi față de anul precedent; mulți elevi s-au transferat datorită mutărilor cu domiciliul sau transferați la școli speciale, fiind copii cu capacitate de învățare redusă. Datorită măsurilor luate în școală există o creștere a progresului școlar, corelat cu o rată mai mare a repetenției, datorată absenteismului, abandonului timpuriu.

Din punct de vedere material trebuie să ne îndreptăm atenția asupra realizării în bune condiții a lucrărilor de modernizare și dotare care se află în derulare în școala noastră. Relația cu factorii externi va duce la creșterea bazei materiale, la îmbunătățirea condițiilor de lucru pentru elevi și a aspectului exterior al școlii.

În atenția noastră va sta și în continuare depistarea din timp a elevilor cu probleme sociale și acordarea de ajutoare și burse, susținerea materială a acestora de diferite instituții specializate și diferiți sponsori.

Școala trebuie să mențină legăturile cu I.S.J. Bihor, Primăria, Consiliul Local, societățile comerciale pentru atragerea de fonduri extrabugetare.

- necesitatea extinderii curriculum-ului în unele situații;
- modernizarea la anumite discipline de studiu a resurselor materiale pentru asigurarea derulării mai eficiente a curriculum-ului la decizia școlii;
- intensificarea formării continue pentru dezvoltarea profesională și personală;
- stabilirea de parteneriate în vederea atragerii de resurse extrabugetare;
- asigurarea circulației informațiilor și a unui management eficient;
- implicarea în dezvoltarea proiectelor europene, cu finanțare și a altor proiecte comunitare;
- intensificarea activităților de marketing și de promovare a școlii;
- viziunea școlii trebuie construită pornind de la fructificarea punctele tari existente încercând să diminuăm sau să amânăm treptat punctele slabe.

## PROGNOZA

În anii următori vor continua schimbările începute anterior în ceea ce privește formarea continuă a cadrelor didactice, reforma curriculară și a managementului școlar, informatizarea învățământului, parteneriatul școală – comunitate, cooperarea internațională precum și consolidarea statutului social al dascălului și elevului.

Este un lucru bine știut că succesul sau eșecul instituțiilor școlare depinde de elevi (familiile acestora). Școala există pentru a satisface nevoile elevilor, iar un bun manager școlar cu șansă de reușită în demersul lui managerial așază în vârful piramidei, ca structură clasică de organizare a unei unități școlare, elevii (și implicit familiile acestora).

### 1. Obiective generale

- organizarea generală flexibilă și funcțională a muncii în școală;
- coordonarea întregului proces instructiv – educativ și a tuturor compartimentelor:
  - contabilitate;
  - secretariat;
  - biblioteca școlii.
- exercitarea unui control eficient antrenându-i și pe ceilalți responsabili de compartimente într-o acțiune conjugată și unitară ca nivel de exigență în baza unor standarde cunoscute în prealabil și acceptate de toată lumea;
- colaborarea eficientă cu oamenii – crearea unui climat pozitiv de muncă;
- repartizarea eficientă a unității școlare în relație cu toate celelalte instituții (ierarhic superioare sau cu activitate de colaborare sau sprijin) și cu familiile elevilor;
- dezvoltarea relațiilor de parteneriat la nivel local, național și internațional;
- evaluarea finală a activității de ansamblu și participarea activă la evaluarea activității fiecăruia dintre membrii colectivului de muncă.

## 2. Obiective strategice

Obiectivele strategice decurg din diagnoza și prognoza mediului oferit de unitatea școlară în care se desfășoară demersul managerial.

Aceste obiective în cazul instituției noastre școlare sunt:

- cunoașterea concurenței; școlile se întrec să realizeze oferte care să dea elevilor o valoare cât mai mare; apare deci concurența acerbă între instituțiile școlare;
- cunoașterea nevoilor elevilor, a dorințelor, nevoilor, așteptărilor elevilor, familiilor acestora, care sunt foarte importante din cel puțin două motive:
- managerii nu-și pot permite doar să satisfacă actualele așteptări ale elevilor; ei trebuie să le îndeplinească înainte de a face concurență și să continue să-și îmbunătățească oferta spre a o lua înaintea așteptărilor, în continuă creștere, care vin din partea elevilor sau familiilor lor;
- motivarea personalului; între o forță de muncă motivată și o structură de organizare perfect concepută, prima va depăși întotdeauna pe cealaltă. Un personal motivat, orientat spre munca în echipă, va compensa cu ușurință micile curențe de organizare; indiferent de aspectul care-i motivează, orice angajat simte nevoia ca activitatea lui să fie într-o oarecare măsură supusă autocontrolului, respectată și recunoscută; Ținând cont de aceste deziderate, propun atragerea în perspectiva imediată a următoarelor obiective strategice.

# ȚINTE/OBIECTIVE STRATEGICE

**Ținta 1: Asigurarea creșterii calității în educație pentru toate domeniile și toți indicatorii din standardele de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar**

Această țintă își propune ca acțiuni majore:

a. **Reconsiderarea strategiei de dezvoltare instituțională**, care trebuie să pornească de la nivelul managementului. Cele 5 funcții ale managementului (Fayol) au nevoie de îmbunătățire.

**PREVEDEREA**, ca funcție care estimează, intuiește, descoperă tendințele de evoluție a variabilelor sistemului și dirijează sistemul în sensul obținerii de rezultate optime în contextul evoluției anticipate, trebuie îmbunătățită prin:

- ✓ stabilirea clară a priorităților pe termen scurt, mediu și lung;
- ✓ definirea clară a etapelor de dezvoltare;
- ✓ elaborarea planurilor corespunzătoare dezvoltării;
- ✓ alocarea adecvată a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale.

## **PLANIFICAREA**

- ✓ trebuie organizată, clar definită și riguros respectată;

- ✓ obiectivele, strategia și politicile trebuie comunicate fără ambiguități;
- ✓ trebuie să presupună conștientizarea și acceptarea schimbărilor.

## **ORGANIZAREA**

Funcția de organizare reprezintă componenta cea mai complexă a managementului. Aportul său se manifestă în ceea ce privește realizarea obiectivelor rezultate ca urmare a manifestării funcției de previziune. Mai mult, are menirea să indice “cum să facă” unitatea pentru a atinge obiectivele prestabilite. Această funcție trebuie să:

- ✓ delimiteze clar compartimetele și relațiile dintre acestea prin organigramă;
- ✓ stabilească relațiile dintre compartimente pentru a asigura unitatea de conducere și cooperarea adecvată;
- ✓ definească sistemul informațional.

**COORDONAREA** presupune managementul resursei umane, care trebuie îmbunătățită în domeniile:

- ✓ managementul carierei;
- ✓ evaluare.

## **CONTROLUL**

Funcția de control-evaluare presupune un ansamblu de acțiuni prin care se urmărește în ce măsură rezultatele (performanțele) obținute sunt identice cu nivelul lor prestabilit prin standarde. Mai mult, urmărirea sistematică a concordanței dintre rezultate și programări, din punct de vedere

cantitativ și calitativ, anticiparea consecințelor, care pot decurge în cazul nerealizării ei, permite să se ia măsurile cele mai potrivite, care să asigure funcționalitatea, indiferent de natura influențelor și de locul unde se desfășoară.

Pe această componentă trebuie:

- ✓ să se implementeze Sistemul de Control Intern Managerial (OSGG 600 / 2018);
- ✓ să se nominalizeze, pe compartimente, prin decizie, persoanele care să monitorizeze activitățile specifice;
- ✓ să se elaboreze proceduri specifice de control;
- ✓ să se asigure feedback-ul corespunzător constatărilor controlului;
- ✓ să se creeze un climat care să încurajeze performanța și calitatea;
- ✓ să se promoveze și împărtășească bunele practici;
- ✓ să se asigure creșterea calității actului educațional prin fundamentarea procesului decizional pe evidențe și pe valoare adăugată.

**b. Creșterea calității educației** oferită de școala noastră prin:

- ✓ elaborarea strategiei Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității în concordanță cu PDI-ul;
- ✓ elaborarea procedurilor de monitorizare și îmbunătățire continuă în spirala calității;
- ✓ colaborare eficientă a Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității cu conducerea școlii;
- ✓ colaborare eficientă a Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității cu comisia de curriculum;



- ✓ identificarea punctelor slabe și a amenințărilor și transformarea lor în ținte strategice prin care să se îmbunătățească mereu planurile operaționale;
- ✓ implicarea efectivă a unui număr cât mai mare de cadre didactice în procesul de autoevaluare instituțională în vederea conștientizării rolului fiecărui individ în cadrul organizației și responsabilizării lor în implicarea decizională.

## **Ținta 2: Prevenirea eșecului școlar și creșterea performanței elevilor prin reforma și personalizarea procesului instructiv – educativ**

Reforma și personalizarea curriculum-ului impune ca prioritate în perioada 2022-2023 armonizarea componentelor acestuia în vederea recuplării învățământului la nevoile de calificare resimțite în economie, administrație, viață socială și cultură. În contextul actual socio-economic și politic misiunea școlii se identifică cu opțiunea pentru modernitate și performanță.

Deschiderea continuă a societății românești spre valorile democratice internaționale coroborate cu provocările globalizării economiei mondiale și de integrarea în Uniunea Europeană creează numeroase oportunități în ceea ce privește mobilitatea forței de muncă și abordarea (prin planul de școlarizare) unor specializări profesionale specifice societății tehnologice și informaționale moderne. Componentele curriculum-ului trebuie să asigure practicarea unui învățământ care să profileze caractere și să asigure formarea tânărului apt să facă față schimbărilor rapide.

Proiectarea curriculară, pentru perioada 2022-2023 are în vedere următoarele obiective strategice:

- ✓ asigurarea egalității șanselor pentru toți absolvenții (promovarea examenelor naționale);
- ✓ asigurarea tehnicilor de învățare individuală necesare pe parcursul întregii vieți;
- ✓ realizarea de programe de studiu personalizate și atractive pentru disciplinele opționale oferite;
- ✓ proiectarea disciplinelor opționale pe parcursul unui an școlar sau pe întreg ciclu de învățământ după următoarea schemă principală de elaborare:
  - argument;

- obiective de referință și activități de învățare;
  - listă de conținuturi;
  - modalități de evaluare;
- 
- ✓ desfășurarea procesului educativ în mod diferențiat și într-un mod atractiv;
  - ✓ asigurarea unui program de pregătire suplimentară a elevilor;
  - ✓ corelația funcțională între discipline și arii curriculare;
  - ✓ flexibilitatea evaluărilor (inițiale, pe parcurs și sumative);
  - ✓ implicarea tuturor elevilor în activități extrașcolare, pentru dobândirea încrederii în sine și în reușita personală și transpunerea acestora în procesul de învățare;
  - ✓ predare și asistență la ore cu echipe formate din profesori de specializări apropiate pentru dinamizarea activității și asigurarea interdisciplinarității;
  - ✓ educația în spiritul comunicării interculturale, educația informațională, educația economică, educația antreprenorială, educația juridică, educația moral-civică, estetică și cultivarea sensibilității.

**Ținta 3: Dezvoltarea și promovarea unei educații incluzive, pentru atragerea și integrarea în comunitatea școlară a tuturor categoriilor/grupurilor vulnerabile de preșcolari/elevi**

Principiul egalității de șanse reprezintă conceptul de bază al școlii incluzive, prin aplicarea căruia, aceasta contribuie la anularea diferențelor de valorizare bazate pe criterii subiective, de ordin etnic sau social. Incluziunea la nivel școlar se realizează prin respectarea și valorizarea diferențelor socio-culturale existente în rândul elevilor și prin promovarea bogăției și a diversității experienței educative care rezultă din aceste diferențe.

Școala incluzivă facilitează accesul tuturor la o educație de calitate prin:

- ameliorarea și flexibilizarea curriculum-ului;
- utilizarea unor metodologii de predare - învățare - evaluare centrate pe elev;
- implicarea comunității în viața școlară;
- formarea cadrelor didactice din perspectiva valorilor educației incluzive;
- îmbunătățirea atitudinilor adulților și copiilor față de diversitatea culturală, umană și etnică dintr-o comunitate.

În Școala Gimnazială Nr.1 Hotar din punctul de vedere al unei educații incluzive putem sintetiza: unitatea de învățământ are porțile deschise pentru toți cei interesați și dezvoltă relațiile cu comunitatea; în școală și în sălile de clasă sunt promovate, prin practici cotidiene, valori precum respectul, toleranța, grija, atenția față de celălalt, cooperarea, implicarea comună, co-responsabilitatea; se ține seama de nevoile și interesele copiilor și ale familiilor acestora.

**Ținta 4: Formarea continuă și promovarea conceptului de îmbunătățire permanentă a competențelor profesionale ale personalului didactic**

Nevoile de formare a personalului sunt extrem de diversificate și cuprinzătoare și se referă la conceptual modern de formare continuă și la educația pe parcursul întregii vieți.

Întreaga activitate are ca scop final asigurarea formării centrate pe elevi, abordarea interdisciplinară, utilizând metodele interactive, evaluarea de competențe și atingerea unor performanțe superioare.

Gestionarea și reforma resurselor umane are următoarele obiective strategice:

- ✓ perfecționarea cadrelor didactice în sensul caracterului formativ al învățământului și renunțarea la învățământul teoretizat;
- ✓ folosirea metodelor eficiente de predare/învățare (dezbateri participative, interactive) care presupun cunoașterea potențialului intelectual și psihologic al fiecărui elev;
- ✓ organizarea formării continue a personalului didactic pe baze moderne;
- ✓ valorificarea la maximum a cadrului legislativ în domeniul formării și perfecționării cadrelor (accesul la programe naționale și internaționale de pregătire profesională).
- ✓ formarea continuă a tuturor membrilor colectivului profesoral atât la nivelul unității școlare cât și prin centre specializate: Inspectoratul Școlar, Casa Corpului Didactic, Agenția Națională pentru Programe Comunitare, Universități;
- ✓ formele de perfecționare promovate:
  - autoperfecționare-studiu autoindus;
  - cursuri prin corespondență (pachete informaționale, proiecte, cursuri metodologice);
  - perfecționare în cadrul unor programe regionale, naționale și internaționale.
- ✓ cunoașterea fiecărui membru al colectivului printr-o observare atentă, analiza obiectivă a rezultatelor activității, distribuția judicioasă a sarcinilor și evaluarea periodică a rezultatelor;

- ✓ inițierea de activități de consiliere și orientare a cadrelor didactice raportate la proiectele unității școlare pe termen scurt și mediu, a misiunii, obiectivului și personalității unității școlare;
- ✓ monitorizarea performanțelor obținute de fiecare membru al colectivului și cuantificarea lor în funcție de competență, importanța muncii ca bază pentru promovare profesională;
- ✓ crearea dimensiunii participative, investind în capacitățile fiecărui membru al colectivului, în posibilitatea de a desăvârși ”valori” în fiecare domeniu de activitate;
- ✓ creșterea rolului Consiliului de Administrație, a Consiliului Profesorat și a catedrelor în gestionarea și formarea resurselor umane.