

coala Coordonatoare  
*coala Gimnazial "Preda Buzescu"*  
*VI daia*

# **PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ**

Director,

PROF. MARCELA P TRU

= 2014 – 2018 =

# **Structura proiectului de dezvoltare instituțională**

## ***I. Viziunea și misiunea colii***

## ***II. Analiza diagnostic***

### **2.1. Mediul intern**

- 2.1.1. Cultura organizațională
- 2.1.2. Resursele curriculare
- 2.1.3. Resursele material – financiare
- 2.1.4. Resursele umane
- 2.1.5. Oferta educațională

### **2.2. Mediul extern**

- 2.2.1. Identificarea și descrierea comunității și a grupurilor de interes
- 2.2.2. Analiza nevoii și a cererii de educație pentru indivizi, grupuri și comunitate

## ***III. Strategia proiectului***

### **3.1. Obiective strategice**

### **3.2. Opțiunile strategice**

### **3.3. Studiul de fezabilitate**

- 3.3.1. Inventarul resurselor materiale
- 3.3.2. Inventarul resurselor financiare
- 3.3.3. Inventarul resurselor umane

## ***IV. Nivelul tactic***

## ***V. Planurile operaționale***

# I. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA ȘCOLII

*Organiza ia* este o colecție structurată de resurse umane și nonumane dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite.

*Institu ia* reprezintă o activitate structurală printr-un set de norme și / sau modele de comportament socialmente recunoscute.

*coala* este instituție și organizație.

*Viziunea.* Școala noastră pune în centrul atenției persoana umană, elevul ca ființă originală, unică, irepetabilă, accentuând ideea că în fiecare societate există persoane diferite, grupuri diferite, cu motivații, rațiuni și puncte de vedere diferite.

Școala este deschisă unor situații stimulative, este mai flexibilă și mai variată din punct de vedere al ocaziilor de învățare, actul învățării capătă o serie de semnificații noi datorită posibilităților de selecție și negociere a tipurilor de învățare adaptate cerințelor și posibilităților fiecărui copil în parte. Este locul unde fiecare elev „învață cum se învață” păstrând spiritul respectului și toleranței față de cei din jur.

*Misiunea* unității școlare /educaționale

Școala noastră tratează elevii în funcție de cum ar putea deveni, mai degrabă de cum sunt ei în realitate. Considerăm că fiecare dintre elevii noștri poate fi un geniu dacă putem identifica talentul și cheia pentru a-l elibera și propulsa mai departe

Întreg procesul educațional și de instrucție este structurat pe secțiuni care vizează formarea personalității unor copii cu posibilități materiale diverse, formarea personalității elevului, cu multiple posibilități de afirmare și de satisfacere a cerințelor crescânde ale societății contemporane. Nevoile specifice identificate în cadrul comunității se structurează pe următoarele devize:

- *Vino!* ( interes pentru atragerea elevilor în cadrul școlii)
- *Înva i vei fi r spl tit!* menținerea permanentă a competiției, informarea în cadrul școlii și a comunității a rezultatelor muncii elevilor)
  - *Întreab i i se va r spunde!!*( inițierea unor obiecte opționale interesante, pornind de la preocupările și dorințele elevilor)
  - *Confeseaz -te i vei fi mai lini tit!* ( menținerea unor legături strânse cu familiile ce au probleme de tot felul)
  - *Bucur -te cu noi! !*( întâlniri cu părinții, elevii, foștii elevi, profesori pensionari, pentru a crește prestigiul unității, dar și cu ceea ce a fost bun și frumos).

***Inovație și reformă.***

Provocările lumii contemporane, având caracter global, au adâncit criza mondială a educației determinând:

- ✓ creșterea continuă a cererii de educație;
- ✓ penuria mijloacelor în raport cu cererea ;
- ✓ insuficiența sistemului de învățământ datorită inadapării lui la schimbările științifice, tehnice și social – economice;
- ✓ conservatorismul cadrelor didactice față de schimbări;

Soluția acestor crize o constituie reforma învățământului, care să producă transformări în raport cu specificul fiecărei țări, o nouă politică a educației pentru creșterea calității acesteia și imprimarea caracterului prospectiv.

Reforma învățământului urmărește realizarea unei formări profesionale și de specialitate la nivelul standardelor de pregătire în țările Comunității Europene, adaptată la cerințele unei societăți democratice, ale unei economii de piață, în concordanță cu evoluția pieței muncii și în vederea facilitării restructurării economice.

Reforma învățământului românesc are ca efect realizarea unor mutații de politică și strategie educațională. Politicile și practicile educaționale sunt orientate pe baza unor principii de reformă:

- ✓ corelarea învățământului cu evoluția sistemului economic, a pieței muncii, a științei, a tehnicii și tehnologiei;
- ✓ egalizarea șanselor la un învățământ deschis, diversificat și modern;
- ✓ optimizarea raportului în planurile de învățământ, între disciplinele de cultură generală și cele de specialitate;
- ✓ compatibilizarea europeană a curriculumului național;
- ✓ descentralizarea și reforma managementului național;

Programul reformei, elaborat pe baza acestor principii, cuprinde multe elemente de inovație și anume:

- ✓ proiectarea curriculară la nivel național și local;
- ✓ elaborarea curriculumului național, compatibil cu cel european;
- ✓ elaborarea și aplicarea planurilor cadru de învățământ;
- ✓ crearea pieței manualelor alternative;
- ✓ introducerea disciplinelor opționale pentru dezvoltarea aptitudinilor;
- ✓ aplicarea unui nou sistem de evaluare a rezultatelor școlare;
- ✓ creșterea eficienței sistemului de finanțare și de gestionare a resurselor materiale;

Obiectivul fundamental al instrucției și educației este formarea personalității elevului, cu multiple posibilități de afirmare și de satisfacere a cerințelor crescânde ale societății contemporane.

Latura formativă presupune:

- echilibrul psihic;
- capacitate de dăruire;
- conștiință;
- un quantum de cunoștințe la nivelul științei și tehnicii;
- abilități practice;
- exercitarea unei profesii pe măsura pregătirii și aptitudinilor sale;

Calitatea în educație este o premisă progresului unei societăți.

Ea se bazează pe cultivarea creativității, pe formarea atitudinilor, capacităților, competențelor.

O reformă autentică în învățământ presupune transformarea sistemului de formare pentru educație într-un sistem de formare direct și conștient profesionalizat.

Acest sistem nu se poate realiza decât prin negociere. Trebuie să aibă loc un proces conștient de profesionalizare, prin eliminarea elementelor care blochează profesionalismul și profesionalizarea în educație.

Principalele direcții în care trebuie să acționăm sunt:

- ▶ încurajarea inovației care va avea ca rezultat creșterea autonomiei profesorului;
- ▶ oferta educațională;
- ▶ abordarea predominant calitativă a educației și a formării și nu cantitativă;
- ▶ flexibilitatea planificărilor semestriale;

Efectul: Creșterea în mod gradual a prestigiului școlii în comunitate și implicit sensibilitatea partenerilor potențiali ai școlii.

Managementul școlii trebuie să-și centreze activitatea astfel:

## Managementul școlii

Pregătirea resurselor  
umane ale școlii  
pentru parteneriat

Elevul

Atragerea partenerilor  
potențiali în parteneriate

Realizarea profesionalizării în educație impune:

- oferta multiplă de formare (formare inițială formare continuă formare prin reconversie profesională)
- testare vocațională inițială multicriterială;
- crearea unei culturi organizaționale în care echipa este valorizată;

Aceste direcții de acțiune au la bază o nouă perspectivă asupra funcționării și evoluției școlii noastre.

Misiunea școlii trebuie să fie reală și să demonstreze cu probe că este un ghid de lucru și este înțeleasă de toate grupurile de interes. Ea este în strânsă legătură cu curriculum-ul, calitatea educației managementului ethosul etc.

Ethosul educației – sistem de norme și de concepție care dau statutul profesiei de educator – definește și reglementează raporturile dintre educabil – educator rolul și locul școlii în societate).

Competența strategică a proiectului de dezvoltare instituțională este: misiunea + țintele + opțiunile strategice.

## II. ANALIZA DIAGNOSTICĂ

### 2.1. MEDIUL INTERN

La școala coordonatoare "Preda Buzescu" Vlădaia, activitatea se desfășoară în localul de școală, renovat în anul școlar 2014-2015. Cuprinde 10 săli de clasă, 1 bibliotecă cu peste 1500 de volume, 1 sala pentru o grupă de grădiniță cu program normal, 1 laborator de științe, 1 sala calculatoare, 1 sală primire - depozitare pentru programul "Lapte – corn", 1 incaperă pentru muncitorul de întreținere, grup sanitar în interiorul clădirii, 1 magazie pentru depozitarea materialului lemnos pentru timpul rece și o clădire anexată pentru centrala termică.

Școala coordonatoare "Preda Buzescu" Vlădaia coordonează activitatea școlii arondate Almăjel, care are în dotare 4 săli de clasă, dintre care 2 destinate pentru grădiniță cu program normal, 1 bibliotecă cu 50 de volume, o sală de primire-depozitare "Lapte – corn", 1 magazie pentru depozitarea materialului lemnos pentru timpul rece.

Ținând cont de programul de reformă aplicat în domeniul învățământului – noi planuri de învățământ, programe și manuale școlare, descentralizarea managerială și financiară, întărirea și așezarea pe baze noi a relațiilor dintre școală, familie și comunitate, schimbări de ordin calitativ în domeniul formării inițiale și continue a personalului didactic și nedidactic, extinderea accesului școlilor la noile tehnologii informaționale, unitatea școlară trebuie să aibă în vedere procesele și rezultatele învățării școlare și efectele acestora asupra dezvoltării personale și asupra mediului economic și social.

În prezent se impune adaptarea școlii la mediul existent, ceea ce a și început, prin amenajarea unui laborator de informatică cu 8 calculatoare.

Cunoștințele trebuie să fie astfel selectate încât să permită elevilor să exploreze și să folosească legăturile interdisciplinare și croscurriculare pe care planurile de învățământ și prognozele școlare noi le pun în valoare.

Învățământul românesc actual cunoaște o transformare profundă în curs de desfășurare, privind conținutul conceptual, structurile organizatorice și pregătirea resurselor umane, acțiuni cuprinse în noțiunea generală de *reform*.

Problematika procesului de învățământ, mulțimea condițiilor implicate și a interrelațiilor funcționale, solicită competențe sporite sub raport profesional, psihopedagogic și psihosocial din partea cadrelor didactice, începând cu ciclul primar.

Capacitățile intelectuale, emoționale și fizice necesare pentru a face față realității și complexității vieții sociale sunt instrumente pe care școala trebuie să le orienteze spre idealul unei educații democratice, care să permită conviețuirea pașnică.

Competențele intelectuale, dezvoltate în școală trebuie să aibă în vedere gândirea critică, capacitatea de analiză și relaționare nuanțată a cauzelor și efectelor.

Exigențele etapei pe care o parcurgem ne solicită să raportăm permanent activitatea noastră la locul școlii în societate, să intensificăm și să multiplicăm efortul comun, să investim cu randament crescând capacitatea și dăruirea ca atribute specifice profesiei didactice.

Activitatea școlară are nevoie de existența unui mediu favorabil învățării, care să stimuleze producerea de cunoștințe și de competențe acționare, în loc de simpla reproducere de cunoștințe. Mediul învățării trebuie să fie suficient de stimulat și diversificat încât să ofere fiecărui elev o motivație susținută.

Educabilitatea privește omul ca ființă educabilă, finalizat în ceea ce denumim "*homo educas*" (omul care se educă, care este educabil). Din acest punct de vedere, omul este în primul rând un produs al modelării socio-educative, culturale, un produs al fenotipului și nu un produs fizic numai prin evoluția sa natural-biologică. De aceea școala are un rol primordial în educarea tineretului, fiind un factor determinant al formării și deprinderii personalității, îi pregătește pentru integrarea socio-profesională.

### **2.1.1. Cultura organizațională**

Este caracterizată printr-un ethos profesional înalt. Valorile dominante sunt: egalitarism, cooperare, munca în echipă, respect reciproc atașamentul față de copii respectul față de profesie, libertate de exprimare receptivitate la nou creativitate, dorință de afirmare. Se întâlnesc cazuri de individualism, competiție, rutină, conservatorism, automulțumire.

Principalele documente de formalizare a structurii organizatorice:

A. Regulamentul de organizare și funcționare care cuprinde:

- Dispoziții generale
- Organizarea școlilor
- Conducerea școlilor
- Curriculum
- Evaluarea rezultatelor elevilor
- Elevii – drepturi și responsabilități
- Sancțiuni
- Părinți
- Dispoziții finale

B. Regulamentul de ordine interioară al unității școlare care cuprinde prevederi pentru:

- Personalul didactic
- Personalul nedidactic

- Specifice condițiilor concrete din școală
- C. Fișele de post pentru:
- secretariat
  - învățători/institutori
  - profesori
  - personal întreținere II

În ceea ce privește climatul organizației școlare putem spune că este un climat deschis, caracterizat prin dinamism și grad înalt de angajare a membrilor instituției școlare; este un climat stimulativ care oferă satisfacții, relațiile didactice fiind deschise colegiale de respect și de sprijin reciproc.

Directorul unității ascultă sugestiile profesorilor , face aprecieri frecvente și sincere la adresa acestora le respectă competența le oferă o largă autonomie, îi sprijină și evită un control strict birocratic.

Toate acestea se reflectă pozitiv în activitatea instructiv – educativă și în conduita cadrelor didactice.

Formarea unei culturi organizaționale presupune un proces în care competențele , umane” ale managementului școlii sunt hotărâtoare.

Pentru construirea unei culturi organizaționale sunt necesare:

- Cunoașterea obiectivelor instituției noastre de către toți factorii implicați direct și indirect în procesul educației.
- Abordarea clară și în același timp specifică a obiectivelor;
- Exprimarea și împărtășirea valorilor;

Pentru schimbarea actuală a culturii ne propunem sa acționam in următoarele direcții:

- Considerarea schimbării ca o oportunitate de construire a competențelor și de dezvoltare profesională si personală;
- Crearea unui consens al echipei de învățători, profesori;
- Creșterea încrederii în manageri, mai multă comunicare cu aceștia;
- Recunoașterea dreptului de a greși;
- Încurajarea factorilor implicați în educație să inițieze noi abordări modele de comportament și sisteme adaptate noilor împrejurări.

### **2.1.2 Resursele curriculare**

Elementele componente ale curriculumului formal sunt

- Documente de politică educațională ;
- Finalitățile pe nivelurile de școlarizare ;
- Planul-cadru ;
- Programele școlare ;
- Manuale și mijloace auxiliare necesare elevilor;
- Ghiduri și alte materiale completare pentru profesori;
- Instrumente de evaluare elaborate la nivelul școlii ( variante de subiecte la nivelul școlii pentru examenul de capacitate și trecerea în ciclul gimnazial);
- Instrumente de evaluare elaborate la nivelul național ( baze de itemi pentru examenul național).

Elemente componente ale curriculumului de bază sunt:

- Ariile curriculare ;

- Discipline aferente ;
- Numărul de ore proiectate;
- Curriculumul local și/sau Curriculumul la nivelul școlii cuprinde pachetele de opționale.

### 2.1.3. Resursele material-financiare

Resurse materiale disponibile:

*coala Primar Alm jel:*

- 1 clasa I
- 2 grupe de grădiniță cu program normal
- bibliotecă

*coala Gimnazial "Preda Buzescu" Vl daia:*

- 10 săli de clasă
- 1 grădiniță cu program normal
- 1 bibliotecă
- 1 incapere pentru muncitorul de întreținere
- 1 magazie pentru depozitarea materialului lemnos
- 1 laborator de stiinte

Resurse financiare:

- Bugetare (de la bugetul local)

### 2.1.4. Resurse umane

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei instituții. Atât pentru cadrele didactice titulare cât și pentru suplinitori se aplică criteriile de evaluare. Această evaluare este optimă deoarece are la bază atât fișa de evaluare a postului cât și fișa de evaluare a persoanei încadrate pe postul respectiv. Aflați permanent asupra cercetării profesorii școlii noastre sunt prezenți la sesiuni de comunicări, simpozioane, reviste și elaborează lucrări științifice. Toate aceste lucrări sunt rezultatul efortului colectiv al unor dascăli de excepție.

#### ȘCOALA PRIMARĂ ALMĂJEL

Numărul total cadre didactice din ciclul primar – 1

Număr cadre didactice titulare din ciclul preprimar – 2

Din care:

- Instructeur definitiv – 1
- Profesor inv.prescolar-1
- Educatoare definitiv-1

Personal nedidactic – 1 din care:

- 1 îngrijitor curățenie - muncitor întreținere II - 1

#### ȘCOALA GIMNAZIALĂ "PREDA BUZESCU" VLĂDAIA

Numărul total cadre didactice – 15

Număr cadre didactice titulare – 9

Numărul total cadre didactice din ciclul primar – 5

Număr cadre didactice titulare din ciclul preprimar – 1

Din care:

Număr cadre didactice suplinoare calificate – 4

- 1 îngrijitor curățenie - muncitor întreținere II – 1 normă
- 1 muncitor (focist)I- ½ normă / 4 ore
- 
- Cadre didactice debutante – 3
- Cadre didactice cu examen de definitivat - 5
- Cadre didactice cu gradul II – 6
- Cadre didactice cu gradul I --4

Aspecte pozitive și deficitare privind resursele umane:

Puncte forte:

- Existența unui sistem eficient de încadrare, evaluare, motivare, perfecționare și promovare a personalului managerial, didactic și nedidactic.
- Implementarea stilurilor de management participativ și consultativ.

Puncte slabe:

- Selecția cadrelor didactice suplinoare.
- Inexistența managementului prin obiective. Managementul prin obiective este una din cele mai eficiente metode de stimulare a motivației resursei umane.

### **2.1.5. Oferta educațională**

*școala Primară Alina Jela*

- 2 grupe grădiniță cu program normal:
  - Grupa mijlocie: 1 – 17 copii
  - Grupa mare: 1 – 16 copiiNumăr total preșcolari – 33
- 1 clasă la ciclul primar:
  - Clasa I: 1 -14 elevi

*școala Gimnazială "Preda Buzescu" Vl. daia*

- 1 grupă grădiniță cu program normal:
  - Grupa combinată: 1 – 14 copii
- 4 clase la ciclul primar
  - Clasa pregătitoare: 1 – 13 elevi
  - Clasa I: 1 – 12 elevi
  - Clasa a II-a: 1 – 15 elevi
  - Clasa a III-a: 1 – 18 elevi
  - Clasa a IV-a: 1 – 14 eleviNumăr total elevi ciclul primar: 72
- 4 clase la ciclul gimnazial:
  - Clasa a V-a: 1 – 23 elevi
  - Clasa a VI-a: 1 – 23elevi
  - Clasa a VII-a: 1 – 9 elevi
  - Clasa a VIII-a: 1 – 16 eleviNumăr total elevi ciclul gimnazial: 71

Număr total școlarizați pe comun :

- Preșcolari: 47
- Înv. primar: 86
- Înv. gimnazial: 71
- Număr total: 204**

Opțiuni Clasele I-IV

1. Educație pentru sănătate
2. Matematică distractivă
3. Șah

Opțiuni 4. Caligrafie

Clasele V-VIII

- 1.
2. Clasa a V-a: *Mon amis, langue française, T.I.C.*
3. Clasa a VI-a: *T.I.C.*
4. Clasa a VII-a: *Vlădaia – oameni și locuri*
5. Clasa a VIII-a: *Compuneri literare, British World*

## 2.2 MEDIUL EXTERN

### 2.2.1. Identificarea și descrierea comunității și a grupurilor de interes

Parteneriatul. Soluționarea dificultăților din școală presupune colaborarea cooperarea și parteneriatul cu următoarele categorii:

- ❖ Întregul personal angajat în școală;
- ❖ Toate segmentele de elevi;
- ❖ Părinții elevilor;
- ❖ Organizațiile guvernamentale locale – Primăria Vlădaia;
- ❖ Organizațiile cu caracter nonguvernamental, în special asociațiile părinților și ale elevilor;

Evoluția parteneriatului este condiționată de o serie de schimbări fundamentale care pot fi realizate dacă acționăm în următoarele direcții:

- Organizarea unor programe de formare specifice;
- Derularea efectivă a unor proiecte educaționale în regim de parteneriat.
- Școala noastră, în cadrul parteneriatului, ține seama de următoarele principii fundamentale:
- Atragerea familiei, ca principal partener al școlii;
- Extinderea colaborării către factorii care pot deveni sensibili față de dezvoltarea educației
- Sensibilizarea categoriilor care pot avea o anumită disponibilitate în raport cu problemele școlii;

Realizarea parteneriatului dintre școală și părinții elevilor presupune următoarele priorități:

- ✓ Implicarea conducerii școlii în sensibilizarea și atragerea familiei;
- ✓ Elaborarea și aplicarea unor proiecte centrate pe parteneriatul cu părinții;
- ✓ Transformarea comitetului de părinți într-o structură activă.

În ceea ce privește parteneriatul școală – autoritățile locale, conducerea școlii se orientează către:

- ✓ Ameliorarea modalităților de informare adresate autorităților locale;
- ✓ Elaborarea de programe cu privire la cerințele de educație ale comunității;
- ✓ Solicitarea reprezentanților autorităților locale să participe la întâlniri cu părinții elevilor, reprezentanți ai altor instituții comunitare;
- ✓ Organizarea de activități extrașcolare prin colaborarea școlii, autorităților locale, părinților;
- ✓ Organizarea de acțiuni de interes comunitar în colaborare cu autoritățile locale și cu instituții ale comunității.

Trebuie încheiate protocoale cu organizații nonguvernamentale care se implică în domeniul educației. Pentru încheierea unor parteneriate cu astfel de organizații avem în vedere:

- ✓ Organizarea de activități extrașcolare prin colaborarea școlii, autorităților locale, părinților;
- ✓ Organizarea de acțiuni de interes comunitar în colaborare cu autoritățile locale și cu instituții ale comunității.

Trebuie încheiate protocoale cu organizații nonguvernamentale care se implică în domeniul educației. Pentru încheierea unor parteneriate cu astfel de organizații avem în vedere:

- ✓ Solicitarea reprezentanților autorităților locale să participe la întâlniri cu părinții elevilor, reprezentanți ai altor instituții comunitare;
- ✓ Organizarea de activități extrașcolare prin colaborarea școlii, autorităților locale părinților;
- ✓ Organizarea de acțiuni de interes comunitar în colaborare cu autoritățile locale și cu instituții ale comunității.

Este știut faptul că anumite organizații nonguvernamentale se implică în domeniul educației. Pentru încheierea unor parteneriate cu astfel de organizații avem în vedere:

- ▶ Identificarea și atragerea organizațiilor nonguvernamentale care pot deveni parteneri reali ;
- ▶ Pregătirea resurselor umane ale școlii pentru a acționa responsabil și eficient în acest domeniu;
- ▶ Stabilire cadrului și a modalităților concrete în care urmează să se desfășoare parteneriatul.

### **2.2.2. Analiza nevoilor și cererilor de educație pentru indivizi, grupuri și comunitate**

Proiectul educațional urmărește o *analiză* adecvată a nevoilor de formare, abordând direct nevoile și problemele participanților. Indiferent de modalitatea de abordare a analizei și indiferent de metodele și procedeele utilizate trebuie păstrat echilibru optim între *nevoile sistemice și cele individuale* și, consecutiv determinarea nivelului la care trebuie realizată formarea.

Metodele și mijloacele de identificare a nevoilor de educație și de formare sunt:

- ❖ Analiza fișei postului;
- ❖ Analiza scopurilor organizaționale;
- ❖ Analiza organizațională a nevoilor de formare;
- ❖ Analiza informațiilor de tip cantitativ referitoare la:
  - unitatea școlară ( număr de elevi din școală, dacă acest număr crește sau scade, vârsta elevilor , rata abandonului școlar, starea clădirilor, nivelul de dotare cu resurse educaționale , numărul angajaților din școală, spațiul școlar, dacă posturile sunt sau nu ocupate, dacă ocupanții posturilor au nivelul de calificare cerut);

- fiecare persoană în parte ( profesor, elev sau alte persoane : vârstă nivel de educație , locuri anterioare de muncă etc.)
- ❖ Analiza informațiilor de tip calitativ cuprinde date despre:
  - ambianța din unitatea școlară;
  - relațiile dintre diferite categorii de personal ( director – personal, profesori – profesori, învățători – învățători, profesori – învățători și alte categorii de personal, profesor – elevi, profesori – părinți).
  - calitatea personalului din școală;
  - nivelul de calificare;
  - modul de comunicare;
  - calitatea și circulația informației la nivelul unității școlare;
  - managementul unității școlare
- ❖ cunoașterea grupurilor de interese:
  - părinți, elevi, corpul profesoral, personal de îngrijire, administrație locală;
  - agenți economici, biserica, alte instituții și organizații de interes local și național;

Metoda frecvent utilizată în identificarea nevoilor( inclusiv de formare) este „ ANALIZA SWOT”

În cazul aplicării analizei SWOT școlii noastre:

► punctele tari și punctele slabe se referă la:

- dotare;
- resurse umane;
- resurse comunitare;
- cultura organizațională;

► oportunitățile și amenințările se referă la mediul extern, în cazul nostru la ceea ce comunitatea, sistemul școlar și societatea în ansamblu oferă ( sau nu ) școlii noastre.

Analiza SWOT oferă pachetul cel mai larg de informații necesare construirii programelor educaționale / de dezvoltare optimă.

## ANALIZA SWOT – DOMENIUL CURRICULUM

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"><li>• existența unui proiect de curriculum al școlii (planificarea curriculum-ului național și dezvoltarea locală de curriculum) adecvat școlii;</li><li>• existența unei oferte educaționale diversificate care corespunde cerințelor comunității;</li><li>• existența documentelor curriculare aprobate (programe pe discipline opționale);</li><li>• existența unui număr suficient de volume în biblioteca școlii;</li><li>• existența manualelor pentru clasele primare și gimnaziale;</li><li>• cursurile se desfășoară într-un singur schimb;</li><li>• existența colectivelor de catedră, formate din cadre bine pregătite profesional, titulare sau suplinitori calificați ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ o parte a materialelor auxiliare uzate fizic și moral;</li><li>❑ numărul de elevi atât la școala Vlădaia cât și la Școlile Almăjel , , este într-o îngrijorătoare scădere;</li><li>❑ elevii participanți la evaluarea națională au reușit în proporție de 100 % să intre la liceele dorite</li><li>❑ Relații profesor – elev mai slabe</li><li>❑ Lipsa de motivare</li> <li>❑ Lipsa de interes din partea unor elevi pentru școală</li></ul>
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>ADVERSITĂȚI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• existența unui laborator de informatică.</li><li>• colaborarea cu Primăria Vlădaia, pentru aprobarea unui buget real;</li><li>• sistemul curricular este deschis, flexibil, permite opțiuni și proiecte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ familiile elevilor nu pot sprijini financiar școala;</li><li>▶ prejudecăți ale unor părinți și elevi privind îndreptarea lor spre mediul rural;</li><li>▶ școlile din oraș acceptă înscrierea elevilor fără transfer, încălcând astfel Regulamentul de Funcționare a Învățământului Preuniversitar;</li></ul>

ANALIZA SWOT – DOMENIUL RESURSE  
FINANCIARE ȘI MATERIALE

<p><b>PUNCTE TARI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existența proiectului de buget anual;</li> <li>• condiții bune de iluminat, alimentare cu apă și canalizare;</li> <li>• existența fișelor posturilor pentru tot personalul</li> <li>• școala Almăjel a fost renovată și modernizată în anul școlar 2001-2002 ;</li> <li>□ școala Vlădaia a fost reabilitata si echipata in 2014;din octombrie 2009 beneficiază de o toaletă la nivel european cu canalizare, apă curentă, fosă septică ecologică.</li> <li>• Existența unui laborator AeL</li> <li>• conectarea la „Internet in scoala ta”</li> </ul>	<p><b>PUNCTE SLABE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ o mare parte a mobilierului școlar este invechit(80%) si necesita inlocuire</li> <li>□ obiectele de inventar degradate au fost casate</li> <li>□ Grupur sanitar nemodernizat la Școala Almăjel</li> </ul>
<p><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dorința continuă a Primăriei Vlădaia de a se implica în îmbunătățirea condițiilor de studiu ale elevilor.,</li> <li>• instalarea unor sisteme de alarmare la cele doua școli;</li> <li>• semnarea unor parteneriate cu Școlile Gimnaziale: Corlatel, Balacita,Rogova Vinju Mare, pentru activitati extrașcolare (cultural-artistice și sportive)Acord de cooperare cu Postul de Politie Vladaia privind siguranta publica in incinta si zona adiacenta ScoliiVladaia si Scolii Almajel</li> </ul>	<p><b>ADVERSITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶elevii provin din familii cu venit modest, încât nu pot sprijini financiar școala;</li> <li>▶conștiința morală a elevilor privind păstrarea și întreținerea spațiilor școlare</li> <li>▶ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente</li> </ul>

ANALIZA SWOT – DOMENIUL DEZVOLTARE ȘI  
RELAȚII COMUNITARE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoașterea nevoilor de educație ale comunității locale;</li> <li>• legătura cu organele de poliție locală și municipală în vederea prevenirii și combaterii delincvenței juvenile;</li> <li>• legătura permanentă a învățătorilor, educatori/diriginți cu familiile elevilor pentru a preveni abandonul școlar;</li> <li>• legătura permanentă cu asistentul social de la Primaria Vladaia în vederea cunoașterii exacte a situației familiilor elevilor;</li> <li>• Întâlniri semestriale cu Comitetul consultativ al părinților</li> <li>• Dezvoltarea relațiilor cadre didactice – elevi – părinți, prin intermediul serbărilor școlare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Contactele aproape inexistente cu parteneri economici pentru realizarea unor fonduri extrabugetare;</li> <li>□ popularizarea unității a fost insuficient realizată în anii trecuți și de aici rezultă numărul redus de elevi care se îndreaptă către mediul urban și datorită bazei materiale învechite sau inexistente.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>AMENINȚĂRI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ curba sistemică descendentă a natalității cu implicații directe privind populația școlară</li> <li>▶ nivelul de educație și timpul limitat al părinților</li> </ul>

## ANALIZA SWOT – DOMENIUL RESURSE UMANE

<b>PUNCTE TARI</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• elaborarea proiectului de dezvoltare a resurselor umane;</li><li>• cadre didactice bine pregătite profesional la majoritatea disciplinelor;</li><li>• comportament stimulat, pozitiv al cadrelor didactice față de elevi;</li><li>• existența fișelor posturilor pentru tot personalul;</li><li>• existența criteriilor de apreciere a activității desfășurate;</li><li>• existența cadrului instituțional pentru participarea personalului didactic la procesul educațional;</li><li>• dorința cadrelor didactice de a participa la programe de formare continuă.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ dezvoltarea resurselor umane este centrată pe probleme de curriculum și mai puțin pe dezvoltarea psiho - afectivă și de adaptare la schimbare;</li><li>□ diminuarea continuă a populației școlare;</li><li>□ inexistența unui post de secretar și bibliotecar;</li></ul>
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>ADVERSITĂȚI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• colaborarea bună cu ISJ, C.C.D. Mehedinți care desfășoară o serie de programe de perfecționare.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ prejudecăți legate de activitatea ce se poate desfășura cu elevii școlii</li><li>▶ scăderea motivației pentru activități profesionale</li></ul>

## III. STRATEGIA PROIECTULUI

*Strategia* este documentul de bază pe termen lung ( scurt, mediu) al unei unități educaționale. Ea cuprinde :*scopurile sau intele strategice, op iunile strategice și alocarea general a resurselor* ( studiu de fezabilitate și principalele clase de resurse cu componentele :inventarul resurselor materiale, inventarul resurselor financiare, inventarul resurselor umane, timp) necesare atingerii.

Strategia de dezvoltare a școlii o elaborăm pornind de la punctele tari existente și încercând să micșorăm sau să anulăm în timp efectele punctelor slabe.

Componenta strategică a proiectului de dezvoltare instituțională cuprinde :

- misiunea;
- țintele;
- opțiunile strategice;

### 3.1. INTELE SAU SCOPURILE STRATEGICE

#### ȚINTE STRATEGICE

1. Creșterea ofertei de activități extrașcolare și a ofertei de petrecere a timpului liber pentru elevi și comunitate.
2. Îmbunătățirea la elevi, cadre didactice și părinți a competențelor de comunicare socială.
3. Îmbunătățirea performanțelor elevilor și a demersului didactic.
4. Promovarea educației interculturale.
5. Asigurarea accesului elevilor la tehnologia modernă de calcul și comunicare.

#### JUSTIFICAREA ȚINETELOR

Ț<sub>1</sub>. Activitățile extrașcolare sunt un bun prilej de recreere, dar în același timp reprezintă o modalitate eficientă de a stimula creativitatea și interesul elevilor pentru tradiții, valori, relaționare, de a atrage comunitatea în viața școlii. Urmărim implicarea părinților în activitățile școlii, ne dorim o școală deschisă către comunitate, o școală pentru părinți și elevi, tineri și bătrâni.

Ț<sub>2</sub>. În urma ședințelor cu părinții, lectorate, aplicarea unor chestionare simple, și alte activități s-au constatat următoarele:

- comunicarea/colaborarea între instituții este bună;
- comunicarea/colaborarea între instituții și cetățenii comunei a fost apreciată ca bună;
- gradul scăzut de conștiință civică al cetățenilor.

Considerăm că este absolut necesară comunicarea/colaborarea între toți factorii comunitari ce pot fi implicați în educație, între instituțiile locale, între cetățeni și școală.

Ț<sub>3</sub>. Școala Vladaia nu are rezultate remarcabile la concursuri județene sau olimpiade școlare, impunându-se o reorientare a elevilor spre acest gen de activități, o stimulare a elevilor în vederea participării.

Ț<sub>4</sub>. Colaborarea cu alte școli din județ, țară și străinătate este necesară pentru valorificarea potențialului intelectual și creativ al elevilor, printr-o reală educație pentru

valori, o educație interculturală, pentru stabilirea unui schimb informațional între cadrele didactice, aceasta contribuind la optimizarea procesului instructiv-educativ.

Ț5. Considerăm necesară diversificarea mijloacelor de comunicare folosite atât în cadrul activităților instructiv-educative cât și pentru accesul rapid la informație ce se poate realiza prin intermediul Internet-ului. Acest lucru poate oferi șanse egale elevilor ce provin din medii diferite, elevii vor fi atrași în școală și în afara orelor de curs.

### INTE STRATEGICE

- ❖ Dezvoltarea personală a elevilor și cadrelor didactice în vederea adaptării la schimbările din comunitate
  - Dezvoltarea din cadrul C. D. Ș. a unor discipline opționale care să permită utilizarea calculatorului pentru elevii din ciclul gimnazial
  - Inițierea elevilor și cadrelor didactice în utilizarea calculatorului
  - Dezvoltarea relațiilor școlare și extrașcolare la nivel local și cu unități din Uniunea Europeană.
- ❖ Continuarea politicii educaționale a școlii de îmbinare armonioasă a tradițiilor învățământului cu inovația educațională în vederea ridicării nivelului de pregătire al adolescenților și a gradului de inserție socială
  - Dezvoltarea unui Curriculum adecvat nevoilor interne ale instituției corelate cu nevoile comunitare și resursele existente
  - Modernizarea bazei didactico – materiale pentru fiecare profil de învățământ
- ❖ Instituirea unui climat de siguranță fizică și libertate spirituală pentru elevi
  - Valorificarea conținutului disciplinelor din oferta curriculară și a activităților extracurriculare în vederea educării elevilor pentru democrație, calitate, sănătate, protecția mediului
  - Îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a întregului proces instructiv – educativ

## **3.2. OP IUNILE STRATEGICE PROPUSE**

Op iunile strategice au un repertoriu larg, dar pentru unitățile școlare accentul cade pe dezvoltarea uneia sau a mai multora din domeniile:

- ▶ dezvoltare curriculară;
- ▶ dezvoltarea resurselor umane;
- ▶ dezvoltarea relațiilor comunitare;
- ▶ atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale.

### Strategie propusă

- *construirea propriei identități prin:*
  - ✓ elaborarea Proiectului curricular al școlii în funcție de situația socio – economică a județului;
  - ✓ decizia asupra modului de administrare și gestionare a planului – cadru;
  - ✓ propunerea temelor de opționale în funcție de: resursele proprii, interesele elevilor, specificul zonei;
  - ✓ creșterea caracterului aplicativ al cunoștințelor și activităților;
  - ✓ stimularea motivației elevilor pentru învățare;
  - ✓ creșterea responsabilității școlii pentru calitatea și finalitățile procesului de educație în școală.

Proiectarea și aplicarea corectă a Curriculum - ului la decizia școlii vizează adaptarea procesului de predare – învățare în funcție de aptitudinile elevului, nivelul intereselor cognitive, ritmul și stilul de învățare.

Adaptarea procesului de predare – învățare nu se poate face decât printr – o diferențiere curriculară.

#### DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

- ✘ Oferte pentru învățarea muncii la calculator de cadrele didactice;
- ✘ Informarea și formarea cadrelor didactice în domeniul tradițiilor și a culturii locale;
- ✘ Pregătirea elevilor pentru olimpiade școlare și examene;
- ✘ Programe speciale pentru elevii problemă;

Strategiile de formare și modalitățile concrete de realizare a programelor de formare se axează în principal pe cele două tendințe:

- ⊕ Tendința de profesionalizare, bazată pe recunoașterea și respectarea unui set specific de cunoștințe specializate, metodologii, pe un statut diferențiat și pe recunoașterea socială;
- ⊕ Tendința de asigurare a unui caracter procesual și continuu formării, cuprinzând formarea inițială, inserția profesională, formarea continuă, realizate prin intermediul colaborării între instituțiile de formare și organizațiile care integrează efectiv resursa umane.

#### STRATEGII PE CARE LE PROMOV M

Tentativele școlii noastre de a sensibiliza și a atrage diferite categorii și instituții în sfera parteneriatului educațional pot deveni eficiente în mod autentic numai dacă suntem capabili să venim în întâmpinarea unor cerințe sociale și comunitare prin *demersuri specifice* cum ar fi:

- adaptarea procesului educațional la schimbările de ordin social și economic;
- instituirea unui echilibru între cererea și oferta de educație;
- satisfacerea cerințelor comunitare specifice în domeniul educației;
- pregătirea elevilor în sensul dezvoltării personale și a inserției în comunitate;
- asumarea unui rol activ în raport cu nevoile, problemele, prioritățile comunității.

#### Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale

- 🌐 achiziționarea unor calculatoare performante și softuri educaționale;
- 🌐 achiziționarea de mobilier nou pentru cele două școli;
- 🌐 achiziționarea unor aparate audio – video, necesare pentru activități cultural – artistice;

#### Posibil de realizat prin:

- programe de dezvoltare;
- programe naționale;
- sponsorizări;

### **3.3. STUDIUL DE FEZABILITATE**

*Studiul de fezabilitate* oferă un feed – back cu privire la posibilitățile de realizare concretă a proiectului de dezvoltare instituțională ( este util dar nu este obligatoriu). Studiul de fezabilitate se desfășoară în două etape:

- Inventarul resurselor:
  - ▶ *materiale* – amplasament, spații, dotări, echipamente etc.;
  - ▶ *financiare* – buget disponibil, surse existente și posibile de venituri;
  - ▶ *umane* - număr de persoane implicate, disponibilitatea, pregătirea etc.
- concilierea existentului cu proiectul – analiza modului în care efectele așteptate pot fi obținute și estimarea proiectului.

Fezabilitatea este întărită de scoaterea în evidență că noile servicii și produse sunt superioare celor furnizate de către concurenți sau scopurile și opțiunile strategice selectate au rezultate superioare cu un consum mai mic de resurse ( în marketing se numește „ avantajul competitiv”).

## ***IV. NIVELUL TACTIC***

Programe de dezvoltare. În proiectarea managerială *nivelul tactic* este faptul că un program este un sistem unitar și coerent de acțiuni care duc la atingerea țintelor pe baza opțiunilor strategice. Programele pot fi structurate:

- ❖ pe cele patru domenii funcționale;
  - programe de dezvoltare a bazei materiale și pentru achiziția de echipamente;
  - programe de optimizare a comunicării în cadrul sistemului de învățământ și de întărire a legăturii cu comunitatea.
  - programe de dezvoltare curriculare ;
  - programe de dezvoltare a resurselor financiare și umane;
- ❖ în funcție de grupurile țintă : părinți, elevi supradotați, pentru minorități etc.
- ❖ în funcție de rezultatele așteptate - de exemplu „ școala – centru cultural comunitar” – se pot adresa unuia sau mai multor grupuri țintă.

Structura unui program este specifică fiecărui proiect în parte și este adaptabilă și flexibilă contextului în care ființează școala

#### Programe de dezvoltare curriculară și extracurriculară

- ✘ Prevenirea și combaterea delincvenței juvenile
- ✘ Prevenirea și combaterea abandonului școlar

#### Program de prezentare a școlii ca furnizor de servicii educaționale

Activități:

- Realizarea unei pagini Web
- Realizarea unui pliant de prezentare a școlilor

### Program de abilitate curriculară (2016-2017)

#### Obiective:

- ✓ abilitarea curriculară a profesorilor, institutorilor, și învățătorilor pe două modele de proiectare ( obiective de referință, competențe specifice);
- ✓ instrumentarea profesorilor, institutorilor, învățătorilor pentru predarea unui curriculum modern;
- ✓ proiectarea și predarea opționalelor la clasele I-VIII;
- ✓ formarea la nivel local., național sau internațional

### Program de dezvoltare extracurriculară

#### *Activități:*

- ▶ organizarea unor concursuri interșcolare pentru cunoașterea , cultivarea și valorificarea fenomenului cultural – artistic;
- ▶ desfășurarea unor acțiuni în scopul conștientizării oportunităților lectoratelor cu părinții elevilor de la clasa a VIII-a;
- ▶ elaborarea de programe educaționale destinate părinților în funcție de nevoile identificate;
- ▶ organizarea unor activități de consiliere a părinților și elevilor;

#### *Obiective:*

- ✓ realizarea unor cercetări pentru diagnosticarea relației școală – familie;
- ✓ cultivarea interesului pentru cunoaștere, inovare și a capacității creatoare;
- ✓ cultivarea interesului pentru cunoaștere, cultivarea și valorificarea fenomenului cultural– artistic;

### Programe de ameliorare și dezvoltare a procesului didactic pentru învățământ

- dezvoltarea personalității individuale a elevului prin accesul real la informație și la baza materială;
- realizarea unui plan de formare continuă a profesorilor la nivelul școlii;
- stabilirea de parteneriate cu alte școli din țară sau UE

### Programe de dezvoltare a resurselor financiare și umane

- ▶ Programe de perfecționare a personalului didactic la nivelul școlii

#### *Obiective imediate ( apropiate):*

- ✗ Pregătirea de specialitate , metodică și psihopedagogică sau pentru obținerea definitivării sau a gradelor didactice;
- ✗ Realizarea unui plan de formare continuă a profesorilor, institutorilor, învățătorilor, la nivelul școlii, județean, național sau internațional;

#### *Obiective imediate ( pe termen lung):*

- ✗ Dezvoltarea personalității individuale a cadrelor didactice prin accesul real la orice formă de perfecționare;
- ✗ Stimularea motivației pentru cei care instruiesc, disponibilitatea de a reacționa pozitiv la schimbarea și creșterea receptivității cadrelor didactice și auxiliare față de nou;
- ✗ Obținerea de către cadrele didactice a unor competențe de cunoaștere, execuție și sociale, în funcție de specialitatea pe care o au, compatibile cu cele din UE.

► Programe de perfecționare a cadrelor didactice

*Activități:*

- Elaborarea programului de formare a profesorilor la nivelul școlii și la nivel județean sau național;
- participarea la cursuri de perfecționare continuă de la C.C.D Mehedinți sau alte instituții ;

*Obiective:*

- cunoașterea culturii țărilor din comunitatea europeană;
- dezvoltarea parteneriatelor școlare și elaborarea de proiecte educaționale comune;
- dezvoltarea educației interculturale;

Programe de dezvoltare a bazei materiale și de echipamente

*Activități:*

- elaborarea unui plan de investiții;
- completarea cererii de finanțare și întocmirea documentației;
- activități de derulare pentru sporirea veniturilor extrabugetare (sponsorizări, închirieri de spații, terenuri etc.)
- introducerea în cadrul CDS de la Școala Vlădaia a unor ore de opțional pe calculator;
- amenajarea unui teren de sport;
- dotarea cu materiale sportive , a școlilor Vlădaia si Almăjel;

*Obiective:*

- achiziționarea de echipamente informatice;
- dezvoltarea bazei materiale;
- dotarea sălii de sport ;
- dotarea claselor cu mobilier nou a școlilor Vlădaia si Almăjel;
- modernizarea cabinetelor de lucru.

## ***V. PLANURILE OPERAȚIONALE***

*Planurile operaționale se elaborează pe termen scurt, maxim un an și reprezintă mijloacele prin care vor fi atinse obiectivele strategice / scopurile respectând opțiunile strategice.*

Operaționalizarea se va face de așa manieră că pentru atingerea fiecărei ținte strategice vor fi stabilite activități concrete. Se poate ca pentru anumite ținte, programele și acțiunile să fie diferite de la un an la altul.

Fiecare program va fi realizat prin una sau mai multe activități concrete.

Pentru fiecare activitate se vor stabili următoarele:

- obiective;
- resurse;
- termene;
- etape;
- responsabilități;
- indicatori de performanță.

*Obiectivele au o serie de caracteristici* : să fie S.M.A.R.T. sau :

- ⊕ S – specific – specific scopului;
- ⊕ M – măsurabil – să poată fi măsurabile / evaluate cantitativ și calitativ
- ⊕ A – tangibil – să poată fi atins ;
- ⊕ R – realist – să fie realist;
- ⊕ T – încadrabil în timp – cu precizie

Resursele educaționale sunt al doilea element de bază al planului operațional. În cadrul resurselor educaționale se identifică:

- Resursele financiare și materiale ( fizice)
  - ✘ Bani pot acționa restrictiv, de aceea nu se centrează eforturile exclusiv pe acest tip de resurse;
  - ✘ Resursele fizice se selectează în funcție de criteriile: grad de adecvare, disponibilitate, posibilități de stocare, nevoi / posibilități de întreținere;
- Resursele informaționale și experiențiale existente;
- Resurse de timp;
- Resurse de autoritate și putere;
- Resurse umane – sunt esențiale;

*Responsabilit ile* – cu precizare exactă

*Indicatorii de performan* sunt repere observabile ale nivelului de realizare a obiectivelor propuse / stabilite în planurile operaționale. Indicatorii de performanță se stabilesc în faza de proiectare și pot fi cantitativi și calitativi. Au următoarele cerințe definitorii:

- ✓ vizibilitate;
- ✓ inteligibilitate;
- ✓ adecvare ( se poate utiliza același indicator pentru nivelul atingerii mai multor ținte);
- ✓ măsurabile;
- ✓ relevanță – se referă la rezultatele proiectului și nu la cele datorate influențelor;
- ✓ accesibilitate.

#### PROGRAME DE DEZVOLTARE

- Programe de dezvoltare curriculară și extracurriculară;
- Programe de dezvoltare a resurselor financiare și umane;
- Programe de dezvoltare a bazei materiale și de achiziții de echipamente;
- Programe de optimizare a comunicării în cadrul sistemului de învățământ și de întărire a legăturii cu comunitatea.

DIRECTOR,

Prof. Marcela Pătruș