



Nr. 1368 din 27.10.2021

# PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Avizat în CONSILIUL PROFESORAL 27-10-2021

Aprobat în CONSILIUL DE ADMINISTRATIE 27-10-2021

**DIRECTOR,**  
Nemțoc Mirela

**DIRECTOR ADJUNCT,**  
Gingean Luminița



## PROIECT

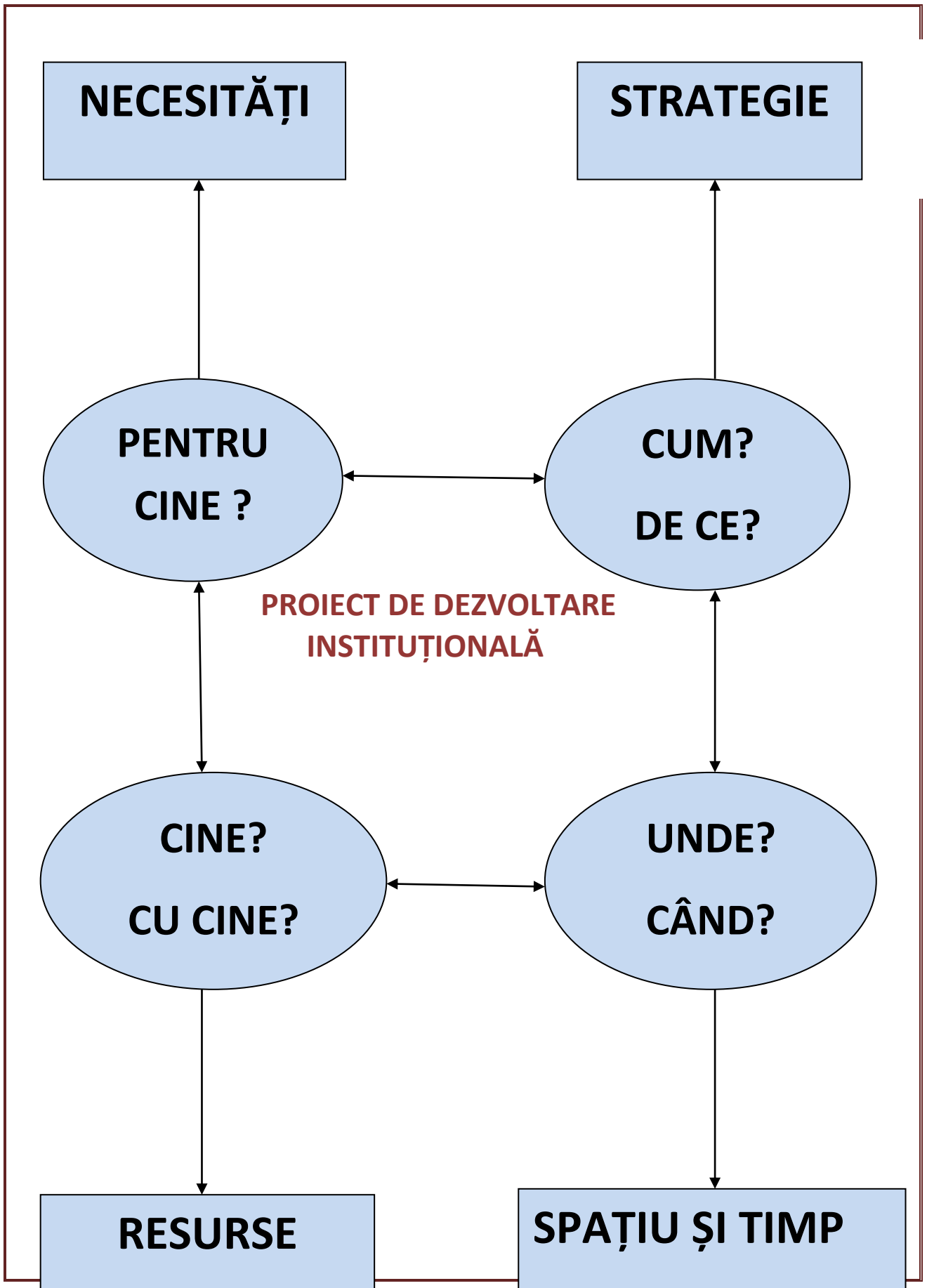
# DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

## 2021-2025

*Sufletul școlii sunt elevii și profesorii, necunoscute într-o ecuație, al cărei rezultat îl reprezintă **formarea**. Elevul vine la școala noastră, la început, pentru că trebuie, iar mai apoi descoperă ce bine se simte. Profesorul este acea persoană care îl călăuzește, printr-un univers complicat, dar seducător, care îi propune un model și îl ajută să descopere și să se descopere.*

*Școala Gimnazială „Andrei Șaguna” are o semnificație mai profundă, ea inundă granițele betonate ale unei instituții și se întrepătrunde cu viața. Dorința de dezvoltare și de autodepășire trebuie să fie în primul rând a elevului, să vină din interior, din înțelegerea scopului pe care îl urmărește în activitate și a sensului sacrificiului pe care îl face. Acest lucru încercăm să-l facem noi!*

*Cadrele didactice...*



# CONȚINUT

## Cadrul legislativ

## Argument

## Componența echipei de proiect

## PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

1. Elemente de identificare a unității școlare
2. Repere geografico-istorice
3. Forma de învățământ. Profilul școlii. Structuri școlare

## DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

1. Informații de tip cantitativ
2. Informații de tip calitativ
3. Cultura organizațională
4. Analiza SWOT pe domenii funcționale

## DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

1. Analiza complexă a comunității
2. Relația școală- comunitate
3. Analiza PEST(E)
4. Relevanța nevoilor educaționale identificate

## PROIECTARE STRATEGICĂ

SCOP FUNDAMENTAL

VIZIUNEA

MISIUNEA

PRINCIPII

STRATEGIA

1. Ținte strategice
2. Opțiuni strategice
3. Rezultate așteptate
4. Planuri de dezvoltare
5. Plan operațional

## MONITORIZARE SI EVALUARE

## CADRUL LEGISLATIV

Baza conceptuală a prezentului **Proiect de dezvoltare instituțională** o reprezintă legislația în vigoare:

- *Legea 1/2011, Legea Educației Naționale, cu completările ulterioare*
- *O.M.E.C.T.S. nr. 3753/2011 privind aprobarea unor măsuri tranzitorii în sistemul național de învățământ*
- *Ordinele, notele, notificările și precizările M.E.C.*
- *Obiectivele Strategiei Europa 2020, capitolul IV. Educație*
- *Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar*
- *Ordinul MEN nr. 4619 din 22.09.2014*
- *Ordinul ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 5.447/2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*
- *Legea nr. 35/2007 privind creșterea siguranței în unitățile de învățământ*
- *Ordinul MECI nr. 5132 / 2009 privind activitățile specifice funcției de diriginte*
- *Metodologii și Regulamente privind descentralizarea financiară și administrativă, publicate în Monitorul Oficial*
- *Buletinele Informativale ale Ministerului Educației și Cercetării Naționale*
- *Management educațional pentru instituțiile de învățământ, Șerban Iosifescu, Editura ProGnosis, 2001*
- *Buletine informative ale Proiectului de reformă a învățământului preuniversitar, Șerban Iosifescu, 2000*
- *HG 1534/2008 – Standarde de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar*
- *HG 21/2007 – Standarde de acreditare pentru autorizarea unităților de învățământ preuniversitar*
- *Ordinul ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 5.079/31.08.2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*
- *Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005, privind asigurarea calității educației*
- *OMECT nr. 4706/2005, modificat prin OMECT nr. 1847 din 29.08.2007, pentru aprobarea Metodologiei privind evaluarea unităților de învățământ preuniversitar în vederea acreditării*
- *OMECT 1409/2007 cu privire la aprobarea strategiei MECT pentru reducerea fenomenului de violență în unitățile de învățământ preuniversitar*
- *Pactul Național pentru Educație*
- *Strategia managerială a Inspectoratului Școlar Județean Harghita*
- *Alte ordine, notificări și precizări în vigoare*

## ARGUMENT

Proiectul de dezvoltare instituțională actual are în vedere dezvoltarea Școlii Gimnaziale „Andrei Șaguna” în perioada octombrie 2021 - octombrie 2025. Durata de 4 ani a fost aleasă de echipa de proiect, ținându-se cont de modificările legislative recente ale ME și de evoluția economică a zonei în care este situată școala, de mobilitatea și cerințele profesionale ale pieții muncii, fiind centrat pe problemele - cheie ale acesteia.

Având o valoare strategică, proiectul de dezvoltare instituțională răspunde la întrebările: *Cine suntem? Unde ne aflăm? Ce schimbări se impun? Cum vom reuși să le realizăm? Ce valori ne susțin? Cine sunt beneficiarii schimbărilor?*

Așadar, întocmirea Proiectului planului de dezvoltare instituțională s-a realizat plecând de la o radiografie realistă asupra mediului extern în care activează instituția de învățământ, asupra mediului organizațional intern și prin consultarea părților interesate, ținându-se cont de factorii care influențează eficiența activității educaționale:

- scăderea numărului de elevi, ca urmare a scăderii natalității
- schimbările educaționale generate de pandemie
- politica managerială a școlii și a comunității locale

Analiza SWOT a permis o evaluare echilibrată și exigentă a resurselor și mijloacelor, a impactului pe care factorii socio-economici, conjuncturali și politici îl au asupra activității unității, avându-se în vedere următoarele aspecte:

- elaborarea și punerea în practică a unei oferte educaționale care să permită pregătirea unitară și coerentă a elevilor de-a lungul celor trei niveluri de învățământ: preșcolar, primar și gimnazial
- crearea unui mediu de lucru adecvat cerințelor unei educații moderne atât în mediul fizic cât și online
- stabilirea de parteneriate, schimburi culturale și derularea de programe extracurriculare în vederea dobândirii de competențe necesare adaptării la schimbările continue ale societății
- profesionalizarea actului managerial

Proiectul de dezvoltare instituțională are în vedere eliminarea "punctelor slabe", a cauzelor generatoare și a riscurilor asociate, înlăturarea "amenințărilor" sau atenuarea efectelor acestora. Stabilirea scopurilor strategice a pornit de la identificarea "punctelor tari" și a "oportunităților" oferite de cadrul legislativ sau de nevoile de educație reclamate de comunitatea locală.

Proiectul este rodul unei gândiri și decizii colective, valorificându-se inițiativele și sugestiile întregului personal didactic, este expresia dorinței și așteptărilor cadrelor didactice și ale părinților, privind procesul inovator de dezvoltare și de transformare, prin alinierea procesului educațional din Școala Gimnazială „Andrei Șaguna”, la exigențele standardelor europene. Calitatea serviciilor educaționale oferite este o prioritate fundamentală pentru instituția noastră de învățământ.

Ținând cont de rolul important al școlii în viața comunității, a impactului pe care factorii socio-economici, conjuncturali și politici îl au asupra activității școlii, se iau în calcul toate resursele existente care pot fi folosite pentru atingerea scopurilor propuse și satisfacerea nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti. Conștienți de faptul că menirea școlii vizează astăzi aspecte mult mai complexe, trecând de la tradiționala centrare pe transmiterea cunoștințelor, ne propunem pregătirea copiilor pentru o lume în schimbare, prin formarea și dezvoltarea competențelor-cheie, care să le permită integrarea într-un sistem flexibil și dinamic, prin modelarea personalității.

## ECHIPA DE PROIECT

Proiectul de dezvoltare instituțională, bazat pe consultare și negociere, este expresia unei analize, gândiri și decizii colective, însumând munca unei echipe aflate în căutarea soluțiilor de perfecționare și dezvoltare a organizației școlare.

La elaborarea prezentului PDI, au contribuit: directorul adjunct, coordonatorul de proiecte și programe educative școlare și extrașcolare, coordonatorul CEAC, responsabilii comisiilor de lucru, reprezentanți ai părinților și ai comunității locale.

Analiza complexă, interpretarea și elaborarea strategiei aparțin directorului organizației școlare.

### Componenta echipei de proiect:

- Profesor **NEMȚOC MIRELA** - conducătorul echipei manageriale, directorul unității de învățământ
- Profesor pentru învățământul preșcolar **GINGEAN LUMINIȚA** – director adjunct
- Profesor pentru învățământul primar **MÂNDRU DANIELA** – Coordonator proiecte și programe educative
- Profesor pentru învățământul primar **AVRAM EMILIANA NELI** – Responsabilul CEAC
- **KECSETI NICOLETA** – Reprezentantul părinților
- **FARCAȘ DUMITRU** – Reprezentantul Primăriei Municipiului Toplița
- **LACZKO-COTFAS ANTONIU** - Responsabil Comisia pentru promovarea imaginii școlii

## SLOGANUL MANAGERULUI

**„Nu le spune oamenilor cum să facă bine lucrurile; spune-le ce să facă și lasă-i să te surprindă cu rezultatele lor!”** *George S. Patton*

## SLOGANUL ECHIPEI

**„A fi împreună este un început. A rămâne împreună este un progres. A lucra împreună este un succes!”** [\*Henry Ford\*](#)

# PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

## 1. ELEMENTE DE IDENTIFICARE A UNITĂȚII ȘCOLARE

**Denumirea școlii:** ȘCOALA GIMNAZIALĂ „ANDREI ȘAGUNA”

**Adresa:** Municipiul Toplița, jud. Harghita, Str. 1 Decembrie 1918 Nr. 160

**Telefon:** 0266/341278

**Fax:** 0266/341278

**E-mail:** [scoala1toplita\\_vale@yahoo.com](mailto:scoala1toplita_vale@yahoo.com), [sc.nr1toplita@eduhr.ro](mailto:sc.nr1toplita@eduhr.ro)

**Web-site:** [www.sagunatoplita.ro](http://www.sagunatoplita.ro)

**Niveluri de învățământ:** preșcolar – primar – gimnazial – învățământ secundar inferior

Cod SIRUES: 520218

## 2. REPERE ISTORICE

Școala Gimnazială “Andrei Șaguna” își desfășoară activitatea în localitatea Toplița, situată în nordul județului Harghita, la 100 Km de municipiul reședință de județ (Miercurea Ciuc), la granița cu județul Mureș, respectiv, locația situată în cartierul Vale, la o distanță de aproximativ 4 km de centrul municipiului, pe drumul ce face legătura între Toplița și Borsec, o școală încărcată de istorie.

Școala primară nr. 2, Toplița - Vale, așa cum s-a numit la început, beneficiază de local propriu, construit în jurul anului 1900, prin contribuția unor localnici înstăriți și a baronului Urmanczi, clădirea fiind din lemn și dispunând de trei săli de clasă.

La început existau două corpuri de clădire, unul situat la cca. 3 km de actualul sediu, înspre satul Secu, purtând și denumirea de „Școala Valea de Sus”, unde funcționau 3 clase primare și un învățător. Apoi, se mărește clădirea din centrul satului prin adăugarea unui nou corp. La ființă astfel Școala Primară nr. 1 cu clasele I-IV, care funcționează astfel până aproximativ în anul 1945, după care se formează și ciclul gimnazial. Școala se dezvoltă în continuare, astfel că în anul 1965 se construiește un nou corp de clădire în care va funcționa ciclul preșcolar.

În anul 1994 a fost dată în folosință noua clădire, modernă, dotată cu 4 săli de clasă și un laborator, unde se desfășurau cursurile ciclului gimnazial.

Școala primară Nr. 4 Toplița - Călimănel începe să funcționeze la 1 septembrie 1923. Școala nu are local propriu, cursurile se desfășoară într-o casă închiriată, proprietatea locuitorului „Ioan a Fârțului”, situată pe pârâul Călimănel, lângă „Moara lui Balaj”, la o distanță de 1,5 km de Drumul Național Nr.15. Clasele I-IV își desfășurau activitatea în aceeași sală de clasă. Elevii din clasele V - VII frecventau cursurile la Școala primară Nr. 1 Centru.



În toamna anului 1927 începe edificarea unui local propriu pentru școala din Călimănel, la „Gura Călimănelului”, în apropiere de Drumul Național. În toamna anului 1927 s-a realizat numai o sală de clasă, netencuită în exterior.

La 1 septembrie 1935, este continuată lucrarea de edificare a localului școlii, începută în 1934. Inaugurarea localului de școală nouă are loc la 25 octombrie 1936, dată ce coincide și cu primul cerc cultural al învățătorilor din anul școlar 1936-1937. La 11 septembrie 1940, școala este preluată de un comandant militar maghiar, care a afirmat că era cea mai frumoasă școală „de la Satu Mare încoace până aici”. Reconstrucția școlii se desfășoară între anii 1962-1963, atunci adăugându-se și etajul clădirii.

Începând cu 1 ianuarie 2005, Scolii Generale Nr.1 i se atribuie, în urma restructurării învățământului din județul Harghita, ca altă structură, Școala Generală cu clasele I-VIII, situată în cartierul Călimănel.

În vara anului 2008 s-a renovat, în totalitate, structura situată în cartierul Călimănel, mutându-se acolo și centrul administrativ. De asemenea, școala a primit denumirea: Școala Generală „Andrei Șaguna”, după numele marelui mitropolit al Transilvaniei.

Din anul școlar 2012-2013, instituția a preluat grădinițele „Dumbrava Minunată” și „Dealului”, schimbându-și și denumirea în Școala Gimnazială „Andrei Șaguna” Toplița. S-a creat astfel o structură nouă, mult mai complexă, care școlarizează, la nivelul preșcolar, copiii din centrul municipiului Toplița, nu numai pe cei de la periferiile municipiului. Grădinița dispune de spații de învățământ moderne, cadre didactice calificate, dotări corespunzătoare pentru desfășurarea în condiții europene a actului didactic.

Datorită spațiilor de școlarizare corespunzătoare, precum și dotării cu mobilier și aparatură tehnică de specialitate, unitatea noastră oferă posibilitatea desfășurării procesului instructiv-educativ la cote eficiente și a altor activități aferente ariilor curriculare prevăzute în planul de școlarizare.

### **3. FORMA DE ÎNVĂȚĂMÂNT. PROFILUL ȘCOLII. STRUCTURI ȘCOLARE**

Școala Gimnazială “Andrei Șaguna” Toplița își desfășoară activitatea în 4 locații, situate în cartiere diferite ale localității, situate la distanțe relativ mari una față de cealaltă. În cadrul acesteia funcționează 9 grupe de grădiniță, 6 clase de învățământ primar, 5 clase de învățământ gimnazial, din care o clasă cu predare în regim simultan, 2 clase de învățământ special integrat pentru elevi cu Cerințe Educaționale Speciale și o clasă „A doua șansă”, învățământ secundar inferior, pentru persoanele care nu au reușit să finalizeze ciclul gimnazial. Este o școală incluzivă, unde toți copiii sunt acceptați, indiferent de etnie, religie, condiție socială sau intelectuală.

Toate cursurile funcționează într-un singur schimb, dimineața.

# DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

## 1. INFORMAȚII DE TIP CANTITATIV

### a. RESURSE UMANE

#### Populația școlară

**Mediul de proveniență:** urban

**Poziționarea școlii în localitate:** zonă semiperiferică

**Numărul elevilor din școală:** În prezent în școală sunt înscriși **322** copii/elevi, repartizați în **23** formațiuni de studiu. Structura pe niveluri de învățământ a grupelor/claselor:

- învățământ preșcolar - 149 copii / 9 grupe
- învățământ primar – 67 elevi / 6 clase (2 clase în regim simultan)
- învățământ gimnazial – 66 elevi / 5 clase (2 clase în regim simultan)
- învățământ special – 13 elevi/ 2 clase
- învățământ secundar inferior „A doua șansă” – 27 elevi/ 1 clasă în regim simultan

Numărul elevilor este în descreștere de la an la an din cauza scăderii natalității.

Rata de promovabilitate:

- învățământ primar: 100%
- învățământ gimnazial: 100%

Procentul elevilor care trec la nivelele superioare de învățământ este următorul:

- 100% învățământ preșcolar
- 100% învățământ primar
- 96 – 98% învățământ gimnazial

Majoritatea elevilor sunt de naționalitate română.

#### **Cadre didactice**

Numărul cadrelor didactice este de 30, din care: 9 educatoare/profesori pentru învățământul preșcolar, 6 învățătoare/profesori pentru învățământul primar, 15 profesori gimnaziu.

Încadrarea personalului didactic din unitatea școlară:

Titulari: 23

Angajați pe durată determinată: 2

Suplinitori calificați: 1

Personal didactic asociat: 4

Toate cadrele didactice sunt calificate cu studii de specialitate. După gradele didactice obținute, avem următoarea structură:

cu gradul I – 21

cu gradul II – 2

cu definitivat – 5

debutanți – 2

Specialitatea	Total	Din care						
		Titulari	Suplinitori		Grade didactice			
			C.	N.	I	II	Def.	Deb.
Educatoare	9	9			8		1	
Învățători	6	4	2		4		2	
Profesori	15	10	4		12		1	2

#### Structura colectivului de cadre didactice pe tranșe de vechime

Vârsta	0-3 ani	1-5 ani	5-10 ani	10-15 ani	15-20 ani	20-25 ani	Peste 25 ani
Nr. cadre didactice	3	1	2	4	4	3	13

Este o echipă de cadre didactice relativ tânără, dar, în același timp cu experiență și vechime în învățământ, mediana vechimii situându-se în jurul pragului de 20 ani.

#### Personal didactic – auxiliar

Personalul didactic auxiliar: 3 (contabil, secretar, informatician)

Nr. crt.	Funcția	Nr. posturi	Treapta profesională
1.	Secretar	1	1
2	Contabil	1	I
3	Informatician	1	I

#### Personal nedidactic

Nr. crt.	Funcția	Nr. posturi	Treapta profesională
1.	Îngrijitor	4,5	I; IV
2.	Muncitor/fochist	4,5	I; III
3.	Șofer	1	I

## b. RESURSE MATERIALE

Activitatea instructiv - educativă se desfășoară într-un patrimoniu școlar format din 2 școli și 2 grădinițe situate în zonele periferice ale Municipiului Toplița, cartierele Vale și Călimănel și 2 grădinițe situate în centrul municipiului, spații bine definite și întreținute, respectiv 6 corpuri de clădire.

De remarcat este efortul echipei manageriale, dar și a echipei de cadre didactice pentru modernizarea grupelor/claselor, în vederea asigurării unor condiții optime, cât și pentru

dotarea cu mijloace de învățământ moderne necesare unui învățământ de calitate. Evidențiem inițiativele educatoarelor, învățătoarelor și a diriginților pentru amenajarea estetică și funcțională a grupelor, a sălilor de clasă și a holurilor prin confecționarea unor panouri tematice cu pronunțat caracter educativ.

Școala Gimnazială „Andrei Șaguna” Toplița are sediul social pe strada 1 Decembrie 1918 nr. 160, desfășurându-și activitatea și în alte trei locații.

✓ **Sediul principal** este o clădire relativ nouă care a fost constant îmbunătățită prin reparații și modernizări. În acest sediu sunt:

- 4 săli de clasă
- 1 laborator multimedia cu 5 calculatoare, proiector și tablă interactivă
- 1 sală profesorală
- 2 săli de ludo-terapie, relaxare și recuperare logopedică
- 2 centrale termice
- 1 muzeu etnografic
- 1 cabinet de religie
- 1 sală de grupă
- 1 sală învățământ primar

✓ **Sediul din cartierul Călimănel** - clădirea principală are în dotare:

- 8 săli de clasă
- 2 birouri (direcțiune, secretariat);
- 1 sală profesorală
- 1 sală de sport
- 1 cabinet de informatică cu 11 calculatoare
- 2 centrale termice

Într-o clădire separată funcționează două grupe de preșcolari.

Structura Grădinița „Dumbrava Minunată” își desfășoară activitatea în două locații:

✓ **Locația din str. Borsecului nr. 1** are în dotare:

- 3 săli de grupă, 3 vestiare;
- 2 birouri (direcțiune, contabilitate);
- 1 centrală termică;

În clădire funcționează trei grupe de preșcolari.

✓ **Locația din str. Dealului nr. 7** are în dotare:

- 3 săli de grupă;
- 1 cabinet de psihopedagogie;
- 1 cabinet de logopedie;
- 1 sală de clasă, învățământ primar;
- 1 sală destinată arhivei;
- 1 sală de ședințe.

În toate cabinetele și sălile de clasă există conexiune la internet.

## 2.INFORMATII DE TIP CALITATIV

### a. CALITATEA PERSONALULUI DIDACTIC

#### Calificare/specializare:

- 30 cadre didactice calificate
- Absolvenți studii superioare: 29
- Absovenți programe de conversie profesională: 4
- Mentori: 5
- Formatori: 5
- Metodiști ai ISJHR: 2
- Membri CNEME: 5
- Formator-consilier ARACIP: 1

#### Activitatea de formare – perfecționare

Școala noastră are un colectiv didactic valoros, ce se implică în creșterea nivelului de pregătire școlară a fiecărui elev. Deși în mediul în care este situată școala, condițiile de învățare sunt mai dificile, cadrele didactice depun eforturi susținute pentru ca toți elevii să fie formați, instruiți și pregătiți pentru viață. Personalul didactic este astfel interesat de formarea continuă și participă la acest tip de activități pe plan local, județean și național.

Majoritatea cadrelor didactice din școală s-au preocupat de propriul proces de formare și dezvoltare profesională, urmând diverse forme de perfecționare, fie prin înscrierea și participarea la gradele didactice, fie prin participarea la cursuri organizate de Casa Corpului Didactic Harghita sau alte instituții acreditate, fie prin implicarea directă în proiecte europene, participând la diferite seminarii, conferințe, simpozioane naționale sau internaționale. Câteva dintre acestea sunt:

- Programul de formare continuă **CRED- Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți**
- Programul de formare continuă **REAL-Școala deschisă pentru toate vârstele**
- **Curs postuniversitar - Profesor de sprijin pentru copiii cu CES**
- **Profesor - coach**
- Cursuri de management educațional și financiar, Inovație și schimbare în managementul educațional, Eficientizarea managementului educațional
- **Curs acreditare Grădiniță Bibliotecă- Ovidiu.Ro**  
*Cursuri în format e-Learning și Webinarii pentru educatori și învățători:*
- **Educație preșcolară diferențiată în interacțiune cu mediul social - O rețetă de lucru la distanță cu copiii**
- **Creative Teacher**
- **Tehnici digitale esențiale**

- Sistemul de predare online
- Sisteme comune de videoconferință online pentru învățământ
- Platforme online de predare –învățare-evaluare
- Evaluarea online în învățământ.Catalog școlar online
- Atelier de activități extrașcolare –Cum vedem pozitiv diferențele dintre noi
- Colaborarea în clasa digitală
- Creează lecții interactive digitale

Activitatea de perfecționare a cadrelor didactice la nivelul școlii noastre este una pozitivă și arată preocuparea permanentă a celor implicați în procesul instructiv-educativ-evaluativ privind îmbunătățirea managementului școlar pentru dezvoltare profesională personalizată, pentru inovarea practicii școlare.

## b. REZULTATELE ELEVILOR

- Rezultatele la Evaluarea Națională

An școlar	Disciplina	Nr.elevi înscriși	Nr.elevi prezenți	Nr.note sub 5	Nr.note 5-5,99	Nr.note 6-6,99	Nr.note 7-7,99	Nr.note 8-8,99	Nr.note 9-9,99	Nr.note 10
2017/2018	Lb. rom.	26	26	7	4	7	5	3	0	0
	Matematică	26	26	11	9	5	1	0	0	0
2018/2019	Lb. rom.	11	11	2	6	2	0	0	1	0
	Matematică	11	11	10	1	0	0	0	0	0
2019/2020	Lb. rom.	23	23	3	11	1	4	4	0	0
	Matematică	23	23	11	6	2	3	1	0	0
2020/2021	Lb. rom.	21	21	2	5	4	8	2	0	0
	Matematică	21	21	0	3	12	6	0	0	0

An școlar	Media generației de absolvenți	Procent promovabilitate
2017/2018	5,60	65,38%
2018/2019	4,81	36,36%
2019/2020	5,70	78,26%
2020/2021	6,62	95,24%

Analizând rezultatele obținute de elevii Școlii Gimnaziale “Andrei Șaguna” Toplița la examenul de Evaluare Națională se poate observa că școala și-a atins, în general, scopul de a satisface cerințele educaționale ale elevilor, părinților și ale comunității. Se constată o creștere semnificativă a procentului de promovabilitate și o ușoară îmbunătățire a notelor obținute la examen. Toți elevii claselor a VIII-a au fost cuprinși la liceele din localitate.

- **Rezultate la olimpiade și concursuri școlare**

În fiecare an școlar, atât preșcolarii cât și elevii din ciclul primar și gimnazial au participat la numeroase concursuri locale, județene, naționale și internaționale și la olimpiade școlare, faza zonală și județeană, obținând diverse premii. Rezultatele obținute de elevi/preșcolari sunt cuprinse în rapoartele privind starea învățământului pentru fiecare an școlar.

- **Activitatea educativă și extracurriculară**

Pe parcursul anilor școlari 2017/2021, unitatea școlară a desfășurat o vastă activitate educativă și extracurriculară, constând în diverse acțiuni tematice în parteneriat cu diferite instituții, asociații și organizații, vizite, excursii, tabere, școala de vacanță etc., activități de voluntariat și proiecte educaționale. Toate acestea se regăsesc în rapoartele interne ale coordonatorului de proiecte și programe educative, ale comisiei de proiecte și ale coordonatorului SNAC, precum și în Raportul privind starea învățământului pentru fiecare an școlar. De asemenea, la toate nivelurile de învățământ s-au organizat serbări cu diferite ocazii și s-au marcat diverse evenimente importante din viața copiilor, părinților și ale școlii: Crăciunul, Ziua mamei, 100 de zile de școală, Serbarea Abecedarului, sfârșitul anului școlar, Ziua Copilului, Ziua Educației, Ziua Învățătorului etc.

- **Curriculum-ul la decizia școlii** a fost stabilit în funcție de specificul unității și în acord cu necesitățile și interesele elevilor/preșcolarilor

- **Comportament social**

Elevii au în general un comportament social corespunzător și manifestă o atitudine civică și civilizată, respectând normele codului etic și prevederile cuprinse în REGULAMENTUL DE ORDINE INTERIOARĂ.

- **Disciplină**

Starea disciplinară este relativ bună, fără abateri disciplinare majore.

Toți elevii cunosc prevederile Regulamentului de Ordine Interioară de la începutul noului an de învățământ preuniversitar, nu înregistrează abateri de la comportamentul civilizată, meritorie fiind implicarea diriginților și a profesorilor de serviciu în educarea și supravegherea permanentă a elevilor. Un rol important îl are Comisia de disciplină de la nivelul școlii, care împreună cu Comisia de prevenire și combatere a violenței în școală, monitorizează în permanență comportamentul elevilor și numărul de absențe.

- **Absenteism**

În general, frecvența este foarte bună la toate nivelurile de învățământ. Copiii/elevii vin cu plăcere la școală, s-au înregistrat foarte puține absențe nemotivate pe parcursul ultimilor patru ani școlari.

- **Rata abandonului școlar** Nu s-au înregistrat cazuri de abandon școlar.

- **Încălări ale legii**

Nu s-au consemnat acte de violență sau de furt care să conducă la încălcarea legilor în vigoare.

### **3.CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ**

Se caracterizează printr-un ethos profesional reprezentat de un ansamblu de trăsături având ca valori dominante cooperarea, munca în echipă, respectul reciproc, dragostea față de copii, dăruire, entuziasm, pasiune și dorința de a reuși.

În ceea ce privește aspectul concret al elementelor definitorii ale culturii organizaționale, elevii Școlii Gimnaziale „Andrei Șaguna” Toplița beneficiază de un act educațional caracterizat prin următoarele aspecte:

- Formarea și dezvoltarea competențelor-cheie la elevi și preșcolari, abilitarea lor în vederea achiziționării cunoștințelor, formarea abilităților și atitudinilor necesare pentru o bună integrare în spațiul european, în societatea viitorului, cu accent pe cultivarea valorilor europene, pe educația formală, dar și nonformală;

- Tratarea diferențiată și individualizarea învățării, organizarea de activități remediale și de pregătire suplimentară pentru participarea la diferite concursuri școlare și la examenele naționale;

- Abordarea integrată a elevilor cu cerințe educative speciale prin lucrul în echipă transdisciplinară: cadre didactice, profesori de sprijin, psiholog, logoped, familie;

- Promovarea comunicării, a creativității, a inițiativei personale;

- Parteneriate cu instituții de învățământ din România și din străinătate, cu diferite organizații și asociații.

#### **Relațiile dintre diferite categorii de personal**

Valorile dominante sunt: profesionalism, responsabilitate, transparență, libertate de exprimare, receptivitate la nou, creativitate, inițiativă, motivație, angajare.

Climatul organizației școlare este unul deschis, caracterizat prin dinamism, profesionalism, este un climat pozitiv și stimulat, care oferă satisfacții, relațiile dintre cadrele didactice și întregul personal al școlii fiind deschise, colegiale, bazate pe încredere, colaborare, respect și sprijin reciproc.

Cadrele didactice se simt implicate în procesul educațional și decizional și totodată au încredere în organizație. Din analiza datelor, în organizație există o stare de echilibru și un climat favorabil. Este o cultură organizațională și profesională bazată pe tradiții, atitudini, stiluri de interrelaționare, perspective **comune** de abordare a actului educațional și a rolului școlii, pe împărtășirea valorilor și scopurilor organizaționale. Întreaga activitate din școală se desfășoară prin implicare, colaborare, cooperare și munca în echipă.



### Calitatea managementului școlar

Echipa managerială aplică în practică o conducere flexibilă și stimulentivă, bazată pe valori, cum ar fi: încrederea în om, în potențialul fiecăruia, în capacitățile sale creative și inovatoare. Directorul școlii are o atitudine asertivă, democratică, de încredere în echipa de lucru, este receptiv, cooperant, comunicativ, dinamic, obiectiv, cu respect față de realizările organizației și a nevoilor ei, colaborează bine cu membrii colectivului, ține seama de sugestiile acestora și le oferă o largă autonomie, îi sprijină și evită un control strict birocratic. Promovează un stil managerial colegial, bazat pe scopuri și viziuni împărtășite, prin participarea membrilor organizației la procesul de luare a deciziilor, asigurându-se transparență și responsabilizarea fiecăruia. Este un management colaborativ, deschis spre comunitate și orientat spre satisfacerea intereselor și nevoilor tuturor membrilor organizației, beneficiarilor direcți și indirecti ai educației furnizate de unitatea școlară.

## 4.ANALIZA SWOT

S-a încercat stabilirea cât mai exactă a punctelor tari și a celor slabe consecință a modului de organizare și funcționare a „mediului intern”, asupra cărora organizația școlară poate interveni, respectiv stabilirea oportunităților și amenințărilor care se referă la „mediul extern” și care, de regulă, scapă posibilităților de intervenție, respectiv factorii externi care favorizează sau, dimpotrivă, împiedică realizarea obiectivelor propuse.

În cele ce urmează, prezentăm succint analiza SWOT, ca nivel global de diagnoză. Menționăm ca aceasta analiză a fost realizată diagnosticând toate domeniile funcționale, pentru a stabili opțiuni strategice ale școlii: dezvoltare curriculară, dezvoltare resurse umane, dezvoltare materială, dezvoltare instituțională și parteneriat, urmând a fi detaliate la fiecare domeniu funcțional abordat.

*Sursele de informare utilizate pentru diagnostic și analiza de nevoi:*

- documentele scrise, datele statistice din școală și din comunitate: cataloage școlare, situații statistice completate de dirigenți și prelucrate de secretariat, dosare, documente și rapoarte ale comisiilor de lucru și funcționale, Raportul privind starea învățământului, rapoarte ale inspecțiilor efectuate de IȘJ și alte instituții
- informații furnizate de SIIIR
- documente financiar-contabile, rapoarte de audit
- portofolii profesori, elevi
- informații culese din site-urile instituțiilor publice:
- interviuri de grup/individuale: reprezentanții părinților, agenților economici;
- chestionare: echipa managerială, personal (didactic, didactic-auxiliar, nedidactic) elevi, părinți, reprezentanții comunității locale.

### CURRICULUM

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"><li>• unitatea școlară respectă și pune în aplicare întocmai prevederile Curriculum-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• înregistrarea unor dificultăți în ceea ce privește parcurgerea integrală a</li></ul>

<p>ului național</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existența și aplicarea planului - cadru pentru fiecare ciclu de școlaritate</li> <li>• scheme orare realizate eficient</li> <li>• pragmatismul ofertei educaționale conduce la îndeplinirea planului de școlarizare</li> <li>• oferta educațională a școlii se bazează pe CDȘ-uri stimulative, oportune și atractive pentru elevi</li> <li>• atingerea, în mare parte a finalităților specifice, pe niveluri de școlarizare</li> <li>• rezultate medii și bune la examenele de evaluare națională</li> <li>• organizarea și participarea constantă la activități extracurriculare interesante, educative și benefice pentru copii/elevi</li> <li>• organizarea și desfășurarea activităților remediale din cadrul Programului de tip pilot „Școală după școală”</li> </ul>	<p>conținuturilor prevăzute în programa școlară datorate pandemiei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pondere relativ mică a CDȘ în oferta școlii, generată de obligativitatea încadrării în numărul de posturi aprobat, dar și în numărul de ore stabilit prin planul-cadru la ciclul primar</li> <li>• discontinuitate și ritm fluctuant în ceea ce privește învățarea, datorate alternanței între școala online și cu prezență fizică și instabilității pandemice</li> <li>• note relativ mici obținute la examenul de evaluare națională</li> </ul>
<p><b>OPORTUNITĂȚI</b></p>	<p><b>AMENINȚĂRI</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• posibilitatea diversificării și adaptării situațiilor de învățare, în acord cu nevoile, interesele și aptitudinile fiecărui elev în procentul de 25% alocat prin programa școlară</li> <li>• participarea unui număr semnificativ de cadre didactice la programe de formare în domeniul curriculum-ului</li> <li>• inserție educativă și socio-culturală a elevilor prin parteneriate eficiente cu instituțiile de cultură, Clubul Elevilor și Centrul Social Călimănel</li> <li>• colaborarea cu părinții și comunitatea locală în vederea realizării analizei de nevoi a acesteia și alegerea CDȘ</li> <li>• colaborarea cu alte școli/instituții cu experiență în domeniul curricular</li> <li>• calificarea, inițiativa și disponibilitatea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schimbările legislative fluctuante în contextul epidemiologic actual îngrădesc și limitează puterea decizională și autoritatea managerială la nivelul școlii</li> <li>• scăderea populației școlare</li> <li>• diminuarea interesului elevilor pentru activitățile online</li> <li>• reticența și lipsa de experiență a unor cadre didactice în organizarea și desfășurarea lecțiilor online</li> <li>• frica generată de pandemie îngreunează organizarea de activități extracurriculare</li> </ul>

cadrelor didactice de a se implica în actul curricular și extracurricular

## RESURSE UMANE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"><li>• personal calificat, cu o foarte bună pregătire metodică și profesională</li><li>• educatoare/învățători/profesori cu aptitudini, pasiune și experiență în desfășurarea activităților școlare și extracurriculare</li><li>• cadre didactice ce au parcurs stagii și cursuri de formare continuă</li><li>• personal auxiliar eficient cu competențe, în domeniu</li><li>• implicarea în actul decizional a unui număr, relativ mare, de cadre didactice</li><li>• personal nedidactic corect, eficient, care respectă disciplina muncii</li><li>• cultură organizațională pozitivă, în care membrii sunt capabili să răspundă la schimbare</li><li>• atmosfera bună de muncă – spirit de echipă, de atașament și fidelitate față de unitate</li><li>• relații interpersonale (profesori-părinți, profesori-profesori, director-cadre didactice) care favorizează crearea unui climat educațional deschis, stimulat</li><li>• ponderea cadrelor cu performanță în activitatea didactică (16 gradații de merit)</li><li>• relații pozitive între profesori și elevi, bazate pe comunicare, ascultare activă, asertivitate și acordare de sprijin</li><li>• comunicare eficientă prin intermediul Consiliului Elevilor</li><li>• nivelul bun de pregătire al elevilor, cu precădere în învățământul preșcolar și primar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• plan de școlarizare în ultimii ani în scădere, datorită scăderii populației școlare</li><li>• nerespectarea circumscripțiilor școlare la înscrierea elevilor în clasa pregătitoare</li><li>• situația economică precară a familiilor copiilor din școală</li><li>• dezinteresul unor părinți în legătură cu educația copiilor</li><li>• risc social, ca urmare a plecării părinților la muncă în străinătate</li><li>• posibilități limitate de stimulare financiară pentru cadrele didactice / elevii cu rezultate deosebite</li><li>• lipsa personalului de pază</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultate bune ale elevilor la olimpiadele, la concursuri școlare pe discipline și la concursurile cultural-artistice și sportive</li> </ul>	
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>AMENINȚĂRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivația elevilor de a participa și de a obține performanțe la concursurile și olimpiadele școlare</li> <li>• implicarea elevilor în structuri decizionale și pregătirea pentru cariera viitoare (Consiliul Școlar al elevilor, echipe de proiect)</li> <li>• interesul cadrelor didactice pentru un învățământ modern, de calitate</li> <li>• colaborarea bună cu ISJ HR, cu Consiliul Local, cu alte instituții și unități de învățământ</li> <li>• implicarea managerului în responsabilizarea cadrelor didactice și a personalului de a recepta noul</li> <li>• existența în unitate a consilierului școlar și a profesorului-logoped</li> <li>• interesul și disponibilitatea cadrelor didactice pentru activitatea de voluntariat și munca cu copiii/elevii cu CES</li> <li>• existența unui grup de elevi dornici de performanță</li> <li>• înființarea și funcționarea Asociației DASPROED, asociația dascălilor de la „Andrei Șaguna”, ca oportunitate de a depune proiecte și de a atrage finanțare pentru unitatea școlară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scăderea numărului de copii/elevi</li> <li>• existența fenomenului de migrație spre școlile din centru</li> <li>• deteriorarea relațiilor interumane și a socializării, datorate pandemiei</li> <li>• dispariția competițiilor și concursurilor clasice, mutarea acestora în mediul exclusiv online</li> <li>• legislația, gradul ridicat de centralizare îngreșesc puterea decizională și autoritatea managerială la nivelul școlii (plan de școlarizare, planuri cadru, angajarea-disponibilizarea personalului didactic)</li> <li>• capacitate redusă de stimulare și motivare a performanțelor personalului și elevilor</li> <li>• normarea sub efectiv a posturilor la toate categoriile de personal datorată scăderii natalității / populației de vârstă școlară</li> <li>• existența multor elevi proveniți din familii cu situație materială precară, unii având curențe în educația de bază</li> <li>• dezinteresul unor părinți față de educația propriilor copii</li> </ul>

## RESURSE MATERIALE SI FINANCIARE

<b>PUNCTE TARI</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• baza materială corespunzătoare, capabilă să asigure un învățământ eficient, formativ și performant, în concordanță cu specificul școlii</li> <li>• asigurarea de dispozitive electronice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanțare de bază rezultată din cost standard per elev insuficientă, ca raport dintre numărul relativ mic de copii/elevi și nevoile specifice ale unității</li> <li>• dotarea deficitară a sălilor de clasă cu</li> </ul>

<p>pentru școala online: un laptop pentru fiecare cadru didactic și tablete pentru cca 80% dintre elevi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• existența unei baze sportive moderne la Școala Vale</li> <li>• existența de aparate de joacă și a spațiilor de recreere în toate locațiile</li> <li>• cabinet de informatică și sală multimedia, conexiune la Internet în toate locațiile</li> <li>• existența unui site al școlii</li> <li>• starea fizică corespunzătoare a majorității spațiilor școlare și încadrarea în normele de igienă, autorizație sanitară de funcționare pentru toate locațiile și nivelurile de învățământ</li> <li>• existența avizelor pentru securitate la incendiu la toate structurile</li> </ul>	<p>tehnologie modernă de învățare: tablă interactivă, videoproiector, monitor de proiecție, imprimantă etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lipsa unei baze sportive moderne la școala Călimănel</li> <li>• lipsa unui spațiu de recreere și terapie fizică pentru elevii cu CES, materiale didactice specifice insuficiente</li> <li>• dotarea deficitară a grupelor de grădiniță cu material didactic, jocuri și jucării adecvate vârstei</li> <li>• lipsa autorizațiilor de securitate la incendiu</li> <li>• dispersia zonală mare a elevilor din unitatea școlară necesită curse lungi și duce la uzura microbuzului școlar, implicând reparații dese și costuri ridicate</li> <li>• termoizolarea necorespunzătoare la clădirile grădinițelor Dealului și Vale, deteriorarea și uzura pardoselilor și a lambriurilor, aspectul inestetic al curții la Școala Vale și al exteriorului clădirilor Grădiniței Borsecului și Școlii Călimănel</li> <li>• neinclusiunea unității școlare în programul „Masă caldă”</li> </ul>
<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>AMENINȚĂRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• preocuparea conducerii unității școlare în dezvoltarea bazei materiale</li> <li>• interesul și preocuparea educatoarelor, învățătoarelor și profesorilor diriginți pentru amenajarea și dotarea sălilor de grupă/clasă din fonduri proprii, dar și prin implicarea în proiecte</li> <li>• continuarea activităților de dotare a bibliotecilor grădinițelor prin proiecte în parteneriat cu Fundația Ovidiu.ro</li> <li>• disponibilitatea și deschiderea reprezentanților Primăriei și Consiliului Local Toplița de a susține dezvoltarea bazei materiale a școlii</li> <li>• derularea programelor sociale naționale pentru populația școlară</li> <li>• posibilitatea atragerii de resurse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scăderea numărului de elevi va duce la diminuarea fondurilor alocate învățământului, raportat la cerințele tot mai crescute ale societății</li> <li>• ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente</li> </ul>

finanțare prin Asociația DASPROED, prin depunere de proiecte cu finanțare

## RELAȚIA CU COMUNITATEA

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• derularea unor proiecte școlare interne și locale, în partenerial cu Biblioteca, Casa de Cultură, Centrul Cultural</li> <li>• organizarea și desfășurarea de activități pentru comunitate prin parteneriatul cu Centrul Social Călimănel și Asociația „A fi altfel”</li> <li>• bună colaborare cu Primăria și Consiliul Local</li> <li>• participarea reprezentantului primarului la ședințele Consiliului de Administrație al școlii</li> <li>• dezvoltarea relației profesori-elevi-părinți prin intermediul serbărilor școlare</li> <li>• întâlniri semestriale cu Consiliul reprezentativ al părinților</li> <li>• existența protocoalelor de colaborare cu Poliția, Jandarmeria, Pompierii</li> <li>• unitatea școlară deține acreditare Erasmus+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deficiențe în relațiile de parteneriat școală – agent economic – comunitate locală</li> <li>• stimularea insuficientă, legală, a agenților economici și a altor actori sociali, de a investi în unitatea noastră școlară</li> <li>• implicarea insuficientă a părinților elevilor din gimnaziu la activitățile extracurriculare</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• posibilitatea dezvoltării parteneriatelor locale</li> <li>• disponibilitatea unor instituții de a veni în sprijinul școlii (Biserică, Poliție, Spital, Instituții culturale)</li> <li>• dorința Primăriei și a Consiliului Local pentru rezolvarea problemelor școlii</li> <li>• interesul liceelor de a-și prezenta oferta educațională prin programul „Bursa Profesiiilor”</li> <li>• Derularea în cadrul unității a Programului „A doua șansă”, program furnizat de cadre didactice specializate, buna colaborare cu Colegiul Național „Mihai Eminescu” în ceea ce privește efectuarea stagiului de practică a cursanților în vederea continuării studiilor și a inserției pe piața muncii</li> <li>• preocuparea altor instituții similare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plecarea părinților la muncă în străinătate</li> <li>• pregătirea precară a comunității locale pentru un parteneriat real în educație</li> <li>• slaba dezvoltare a economiei zonale</li> <li>• oferta mica de locuri de muncă</li> <li>• slab interes manifestat de agenții economici locali pentru desfășurarea de activități comune</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| • pentru schimburi de experiență reciprocă<br>• preocuparea cadrelor didactice de a<br>accesa fonduri pentru mobilități școlare<br>internaționale |  |
|---|--|

## DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN

### 1. ANALIZA COMPLEXĂ A COMUNITĂȚII

Municipiul Toplița, localitate din județul Harghita, este situat în partea de nord a Depresiunii Giurgeului, în zona de intrare a râului Mureș în defileul Toplița-Deda, la confluența cu pârâul Toplița, între Munții Călimani la N, Munții Gurghiului la S și Munții Giurgeu la NE, având o altitudine de 650 - 680 m.

Suprafața localității este de 5,94 kmp, având o populație de 17212 locuitori (recensământ 1992). Numărul populației este într-o continuă scădere, aceasta datorită sporului natural negativ și fenomenul foarte activ al mobilității ocupaționale a populației.

Problemele acestei comunități sunt multiple și în primul rând de natură economică. Lipsa locurilor de muncă constituie cea mai acută problemă. Din numărul total al locuitorilor, aproximativ 350 de persoane sunt asistate social beneficiind de venitul minim garantat. De asemenea aproximativ 1100 de persoane sunt înregistrate la Agenția Locală de Ocupare a Forței de Muncă Toplița, fiind în perioada de șomaj sau în neîndemnizații.

Situația economică a municipiului a fost strâns legată de exploatarea și prelucrarea lemnului, care este principala resursă a regiunii alături de apele mezotermale, din păcate insuficient exploatare. În ultimii 10 ani viața economică a localității nu a cunoscut progrese însemnate, observându-se o creștere semnificativă doar în domeniul turistic.

Comunitatea este pusă în situația să găsească soluții noi pentru problemele cu care se confruntă, lucru destul de dificil în condițiile schimbării continue a valorilor și în lipsa unor capacități și abilități necesare într-o economie de piață.

### 2. RELAȚIA ȘCOALĂ - COMUNITATE

Relația școală – familie – comunitate este una în care fiecare factor trebuie să relaționeze cu ceilalți. Comunitatea este factorul cel mai important care imprimă un anumit format atât școlii cât și familiei, iar prin idealul educațional trasează liniile directe pe care acesta trebuie să le urmeze. Pe de altă parte școala și familia sunt cele care își aduc aportul continuu la modelarea comunității. În general școala răspunde nevoilor comunității. Relația școlii cu comunitatea se apreciază ca fiind foarte bună, de colaborare.

### 3. ANALIZA PEST(E)

Activitatea oricărei unități școlare este influențată într-o mare măsură de factorii politici, economici, sociali, tehnologici și ecologici, care se manifestă în arealul în care aceasta își desfășoară activitatea. Performanța instituțională este stimulată sau atenuată semnificativ de conjunctura politică și legislativă, de evoluția economică la nivel local, regional, național și internațional, de progresul social intern și de integrarea în structurile și economice și culturale ale Uniunii Europene.

De aceea este necesară o radiografie exigentă a mediului în care își desfășoară activitatea instituția de învățământ, pentru a identifica oportunitățile pe care trebuie să le valorifice Proiectul de Dezvoltare Instituțională în scopul maximizării rezultatelor.

Analiza **PEST(E)** a permis identificarea următoarelor influențe în activitatea **Școlii Gimnaziale „ANDREI ȘAGUNA”**

#### **Contextul politic**

- politica educațională a guvernului vizează consolidarea rolului școlii ca principală instituție de educație și învățământ iar politica educațională la nivel județean și local este în favoarea dezvoltării relațiilor de colaborare între oficialități și școala noastră
- cadrul legislativ specific învățământului preconizează descentralizarea și autonomia sistemului de învățământ
- cadrul legislativ favorabil atragerii de resurse financiare complementare pentru dezvoltarea infrastructurii învățământului și a resursei umane
- finanțarea de către stat a programelor de asistență socială pentru elevi - Programul „Euro 200”, acordarea burselor pentru elevii capabili de performanță și a burselor sociale, programul „Lapte-corn-fructe”, programele privind acordarea stimulentei financiare pe suport electronic, a tichetelor sociale și a alocației zilnice de hrană, îmbrăcăminte, încălțăminte și cazarmament pentru elevii cu cerințe educaționale speciale
- cadrul legislativ privind organizarea și desfășurarea activităților remediale din cadrul Programului de tip pilot „Școală după școală” pentru elevii cu rămîneri în urmă la învățatură din diferite motive
- reglementarea funcționării programului „A doua șansă” și a învățământului special integrat
- existența proiectelor de pregătire și perfecționare a cadrelor didactice și a programelor cu finalități de educație și formare profesională
- cadrul legal favorabil accesului de către unitățile școlare la fonduri structurale
- politica educațională favorabilă la nivel local și județean
- preocuparea pentru investiții și atragere de fonduri prin proiecte destinate învățământului, la nivelul municipiului

#### **Contextul economic**

Principalele domenii ale activităților industriale care au reușit să-și păstreze specificul prin restructurare și privatizare după 1990, au fost exploatarea și prelucrarea lemnului care au luat amploare deosebită în ultimii 10 ani, dar care nu au reușit să contribuie la



dezvoltarea economică, în ansamblu a comunității. Un alt domeniu este industria textilă-confecții și tricotate și industria de încălțăminte. În prezent există trei unități mai importante, privatizate, din care două cu capital străin, ce nu reușesc să asigure o anumită prosperitate sutelor de angajați și indirect familiilor lor.

Turismul este reprezentat în ultima perioadă de punerea în funcțiune a unei pârtii de schi și bob, funcționarea celor două ștranduri cu apă termală. De asemenea, stațiunea Bradul, până în 1990, un punct forte de atracție turistică a localității, dispune doar de locuri de cazare în câteva pensiuni construite după 1990.

Orientarea actuală impune translatarea interesului unităților școlare spre o cultură a proiectelor. Migrația forței de muncă în străinătate conduce la o cerere sporită de forță de muncă din partea pieței interne și externe în diverse calificări și profesii.

În Toplița, ca și în foarte multe localități și zone ale țării, capacitatea de investiții pentru învățământ a bugetelor locale este insuficientă, însă există o preocupare din ce în ce mai pregnantă a autorităților locale de a sprijini, cu prioritate, școlile.

### **Contextul Social**

Slaba dezvoltare economică a zonei atrage după sine probleme sociale: șomaj și sărăcie. Spre norocul nostru, în ceea ce privește delincvența juvenilă nu putem spune că avem probleme, însă sărăcia face ca să avem cazuri de elevi care abandonează școala, în special, după finalizarea ciclului gimnazial. De aceea acordăm o mare atenție modului de distribuire a burselor sociale. Avem și elevi cu situații precare, dar care manifestă un mare interes pentru școală sperând că prin învățatură își vor asigura un viitor mai bun. Educația este astfel văzută ca un mijloc de promovare socială.

Fluctuațiile demografice influențează cifrele de școlarizare ale unităților de învățământ precum: creșterea numărului familiilor monoparentale, creșterea ratei de divorț, oferta educațională, așteptările comunității de la școală.

Problemele localității Toplița sunt multiple, în primul rând de natură economică.

Lipsa locurilor de muncă constituie cea mai acută problemă, care trebuie tratată cu cea mai mare atenție deoarece ea se răsfrânge negativ asupra populației. Multe familii se confruntă cu această situație gravă, în multe cazuri copiii fiind lăsați în grija altor persoane deoarece părinții trebuie să se deplaseze din localitate, perioade îndelungate, pentru asigurarea condițiilor de trai. Astfel, copiii rămân de multe ori nesupravegheați, apare absenteismul școlar care în final duce uneori la abandon.

O parte dintre elevii școlii noastre provin din familii cu venituri modeste, fiind asistate social, în unele cazuri copiii vin la școală pentru a primi alocația de sprijin, cornul și laptele. Multe dintre familii sunt dezorganizate existând doar un singur susținător. Unitatea noastră școlară este situată chiar lângă o comunitate care se confruntă cu astfel de probleme și a venit în întâmpinarea elevilor din această comunitate derulând proiecte specifice, prin care s-a reușit atragerea lor în sistemul educațional. Cea mai mare problemă în ceea ce privește învățământul din zonă și școala noastră, în special, este scăderea populației școlare.

### **Contextul Tehnologic**

Se oglindește într-o desfășurare bună a procesului instructiv - educativ, școala oferă baza materială și condiții specifice pentru realizarea unei instruirii adecvate nevoilor elevilor pentru formare (resursele financiare, din păcate, nu răspund cerințelor școlii pentru o reală dezvoltare).

Din punct de vedere tehnologic, se constată pe plan mondial și național o creștere covârșitoare a rolului tehnologiilor informatice și de comunicare, în toate domeniile. Cu precădere, în contextul epidemiologic actual, mediul educațional este puternic influențat și dependent de tehnologie, în condițiile în care mare parte din activități se desfășoară în mediul online. Pe de altă parte viteza schimbării contextelor tehnologice cere și din partea școlii trecerea de la ideea instruirii și educației pentru o anumită profesie la o formă complexă de instruire dinamică bazată pe ideea învățării continue (perfecționare continuă, forme de educație pentru adulți, învățământ la distanță, forme de educație modulară).

Școala noastră este conectată la internet, are în dotare două cabinete de informatică, o sală multimedia, 4 videoproiectoare și o tablă interactivă. Prin intermediul Inspectoratului Școlar Județean Harghita și a donației din partea Asociației „A fi Altfel”, elevii școlii au beneficiat de 118 tablete cu abonament la internet. De asemenea, cu sprijinul Primăriei Toplița, am reușit să achiziționăm 19 laptop-uri pentru cadrele didactice.

### **Contextul ecologic**

Educația ecologică constituie o componentă importantă a procesului educațional din școală, o preocupare a conducerii, dar și o pasiune a elevilor, date fiind specificul zonei și frumusețea locurilor. Drept urmare, elevii din ciclul gimnazial au optat pentru studierea acestei discipline opționale, educația ecologică fiind cuprinsă în oferta CDȘ.

Unitățile economice din localitate nu poluează mediul în mod semnificativ. Localitatea fiind situată în apropierea a două rezervații, una fiind rezervația peisagistică Deda-Toplița, iar cealaltă este rezervația peisagistică din munții Călimani, școala - prin proiecte educaționale și teme dezbătute în cadrul orelor de dirigiență - îi învață pe elevi cum să păstreze nealterate aceste frumuseți, cum să economisească la maximum a resursele de energie termică, electrică, apă, cum să colecteze selectiv, să recicleze etc. astfel încât să se protejeze mediul înconjurător.

Derulăm parteneriat anual cu primăria Toplița, prin proiectul educativ „Arată că îți pasă!” și „Ziua curățeniei” în care sunt antrenați elevii și profesorii în acțiuni eco-civice.

De asemenea, participăm anual la campania națională „Let's do it Romania”, de igienizare a zonei din vecinătatea școlii.

Concluziile și interpretările analizei PEST(E) sunt valorificate în elaborarea direcțiilor de acțiune strategică a **Școlii Gimnaziale „ANDREI ȘAGUNA”** pentru perioada

## **4. RELEVANȚA NEVOILOR EDUCAȚIONALE IDENTIFICATE**

*Nevoile educaționale pot fi identificate dacă ținem cont de:*

**Clienți:** persoane care primesc un rezultat de la procesul de învățământ sau care participă la proces, clienții unității noastre școlare fiind preșcolarii, elevii, părinții, personalul didactic și nedidactic, comunitatea, partenerii, ISJ Harghita.

#### **Nevoile clienților:**

- Elevii cer o activitate de calitate și o conducere eficientă pentru un climat afectiv pozitiv.
- Părinții cer o pregătire adecvată a elevilor și siguranța acestora.
- Personalul didactic cere o bună desfășurare a activității prin coordonare, eficiența muncii de conducere și obiectivitate.
- Comunitatea cere respectarea legislației școlare, gestionarea eficientă și corectă a resurselor materiale și umane, iar școala să răspundă nevoilor și intereselor beneficiarilor.
- ISJ Harghita cere transpunerea corectă în practică a politicii școlare.

#### **Indicatorii de performanță**

##### **Scopul**

- *viziunea:* încotro mergem?
- *misiunea:* cum vom ajunge acolo?
- *valorile:* ce este important pentru noi ?

#### **Factori ai succesului**

Întreaga activitate desfășurată în școală:

- Trebuie raportată la fapte și să existe un cadru de referință transparent și concret pentru luarea deciziilor.
- Deoarece experiența în interpretarea faptelor este limitată, este necesară o oarecare experiență în înțelegerea problemelor ce apar în unitate.
- Trebuie evitate erorile de judecată și greșelile care produc pagube materiale și umane.
- Este necesară o interpretare a comportamentului și a evenimentelor conform noilor situații apărute acordând o atenție circumspectă posibilelor modele.

## **SCOPUL FUNDAMENTAL**

***Asigurarea calității în educație și promovarea imaginii școlii în comunitate***

## VIZIUNEA ȘCOLII

*Școala noastră are ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație. Este o școală care nu blochează accesul la educație a niciunui grup, nu impune condiții care lezează demnitatea umană. Este o școală deschisă către comunitate.*

## MISIUNEA ȘCOLII

*Misiunea școlii noastre este să oferim educație pentru toți copiii, împreună cu toții, prin colaborare, comunicare eficientă și toleranță, respectând valorile individuale și interculturale. Să oferim libertate de exprimare și de implicare în fiecare activitate. Să sprijinim dezvoltarea individului prin oferta educațională centrată pe elev.*

## PRINCIPII „ANDREI ȘAGUNA”

- Fiecare copil e unic și important, e centrul Universului, și fiecare e capabil să schimbe lumea!
- Nu există copil perfect, bun sau rău, dar fiecare are un dar, un talent, un har, fiecare se pricepe la ceva.
- Nu există NU POT, ci doar nu vreau îndeajuns sau nu mă străduiesc suficient!
- Capul plecat, sabia nu-l taie! (dar, atenție cât de jos îl plecăm!)
- Fiecare greșim! Dar greșeala nu este altceva decât o altă cale de a învăța.
- Toți suntem egali!
- Suntem o echipă: cadre didactice, elevi, părinți!

# STRATEGIA

## 1.ȚINTE STRATEGICE

Țintele strategice pentru dezvoltarea instituțională a școlii în perioada următorilor 4 ani reprezintă soluții propuse pentru rezolvarea optimă a problemelor prioritare identificate pe baza analizelor SWOT și PEST(E).

Pentru clarificarea conceptuală și metodică, sunt prezentate în continuare elementele de bază ale problemelor considerate prioritare la această dată și țintele strategice asociate.

Formularea problemelor pornește de la sinteza contextului favorabil (punctele tari și oportunitățile domeniului) și evidențiază potențialul impact al punctelor slabe și amenințărilor asupra ducerii la îndeplinire a misiunii asumate.

Pentru țintele strategice, s-a căutat o formulare generală, dar care să evidențieze scopul propus și să aibă relevanța necesară la nivelul tuturor actorilor implicați.

La **nivel strategic**, caracterul problemelor care stau la baza formulării țăintelor și complexitatea relațiilor dintre domeniile funcționale determină o abordare prin **acțiuni complementare** în cadrul celor patru opțiuni strategice de bază. Astfel, pentru diminuarea sau înlăturarea problemelor menționate, au fost formulate următoarele ținte strategice:

- ✓ **T1. RECONSIDERAREA FILOSOFIEI INSTITUȚIONALE, PRIN APLICAREA UNUI MANAGEMENT INOVATOR**
- ✓ **T2. ASIGURAREA CALITĂȚII SERVICIILOR EDUCAȚIONALE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA STANDARDELOR DE PERFORMANȚĂ ALE RESURSEI UMANE**
- ✓ **T3. SPORIREA GRADULUI DE ATRACTIVITATE A ȘCOLII PRIN DIVERSIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR OFERITE BENEFICIARILOR**
- ✓ **T4. MODERNIZAREA ȘI DEZVOLTAREA BAZEI MATERIALE A ȘCOLII ÎN VEDEREA PROMOVĂRII UNUI ACT EDUCAȚIONAL MODERN, STABIL, DE CALITATE**
- ✓ **T5. IMPLEMENTAREA UNEI STRATEGII DE MARKETING PENTRU PROMOVAREA IMAGINII ȘI CREȘTEREA PRESTIGIULUI ȘCOLII**

### **T1. RECONSIDERAREA FILOSOFIEI INSTITUȚIONALE, PRIN APLICAREA UNUI MANAGEMENT INOVATOR**

O1. Construirea și aplicarea unui management inovator, care să presupună manifestarea unui comportament organizațional activ și creativ, prin mobilizarea și utilizarea eficientă a resurselor organizaționale.

O2. Asumarea de către toți membrii organizației a nevoii de schimbare, de continuare a experiențelor pozitive și a practicilor de succes, la nivel personal și la nivelul

întregii unități școlare, prin optimizarea capacității de aplicare a instrumentelor de management și de asigurare a calității.

O3. Exprimarea la nivel organizațional de noi competențe și atitudini, ce constau în promovarea creativității și a inițiativei, a spiritului de echipă și a modelelor competitive.

O4. Dezvoltarea unei comunicări deschise, constructive, intra și în afara organizației, pe verticală și pe orizontală.

O5. Întărirea valorilor de bază ale culturii organizaționale și consolidarea unui climat stimulativ de muncă, care să ducă la o coeziune a grupului și la obținerea de rezultate mai bune.

O6. Coborârea deciziei (autorității instituționale) și a inițiativei la fiecare membru al organizației, nu numai la nivelul responsabililor de comisii.

## **T2. ASIGURAREA CALITĂȚII SERVICIILOR EDUCAȚIONALE ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA STANDARDELOR DE PERFORMANȚĂ ALE RESURSEI UMANE**

O1. Îmbunătățirea calității procesului de predare-învățare-evaluare, asigurarea șanselor egale tuturor elevilor, atingerea standardelor curriculare de performanță, pregătirea elevilor pentru o societate în permanentă schimbare

O2. Elaborarea planurilor de măsuri referitoare la: prevenirea fenomenului absenteismului, abandonului, organizarea activităților remediale, a pregătirilor pentru examene naționale, reducerea și combaterea violenței în mediul școlar, prevenirea fenomenelor de bullying și cyberbullying și asigurarea unui climat de siguranță în școală

O3. Orientarea și consilierea elevilor din clasa a VIII-a pentru alegerea traseului educațional liceal/profesional

O4. Orientarea resursei umane din școală, către performanță – elevi și personal didactic și auxiliar

O5. Încurajarea dezvoltării de programe educaționale, care au în vedere dimensiunea formativă a educației și obținerea succesului școlar

## **T3. SPORIREA GRADULUI DE ATRACTIVITATE A ȘCOLII PRIN DIVERSIFICAREA OPORTUNITĂȚILOR OFERITE BENEFICIARILOR**

O1. Consolidarea colaborării cu autoritățile publice locale: Primăria și Consiliul Local Toplița, Poliția, Jandarmeria, ISU, ONG-uri, asociații, sindicat, în vederea asigurării unui mediu școlar atractiv, sigur și funcțional

O2. Dezvoltarea proiectelor educaționale prin promovarea unor activități educative formale și nonformale, având ca scop dezvoltarea educației interculturale, antreprenoriale, de educație pentru sănătate, cu valențe formative deosebite, cu orientare pragmatică și implicații sociale deosebite

O3. Revizuirea ofertei educative prin diversificarea ofertei CDȘ, formarea și funcționarea unor ateliere, cercuri, cluburi pe domenii de interes, atractive: ateliere muzicale, pictură, dans, limbi străine, matematică, Clubul părinților etc.

O4. Atragerea comunității locale, a partenerilor educaționali, în realizarea optimă a activităților din cadrul unității noastre școlare, creșterea nivelului de participare a părinților la viața școlii

O5. Aplicarea la programe europene de parteneriat strategic multilateral, dezvoltarea relațiilor cu școli și instituții din țară și străinătate

#### **T4. MODERNIZAREA ȘI DEZVOLTAREA BAZEI MATERIALE A ȘCOLII ÎN VEDEREA PROMOVĂRII UNUI ACT EDUCAȚIONAL MODERN, STABIL, DE CALITATE**

O1. Utilizarea și gestionarea eficientă a resurselor bugetare (locale și naționale) și extrabugetare; valorificarea resurselor financiare pentru dezvoltarea bazei tehnico-materiale a școlii

O2. Identificarea unor noi surse de finanțare extrabugetare

O3. Dezvoltarea parteneriatului școală - autoritățile publice locale în vederea dezvoltării bazei materiale a școlii

O4. Implicarea întregului personal al unității, a elevilor și părinților în activitatea de întreținere și dezvoltare a bazei materiale

#### **T5. IMPLEMENTAREA UNEI STRATEGII DE MARKETING PENTRU PROMOVAREA IMAGINII ȘI CREȘTEREA PRESTIGIULUI ȘCOLII**

O1. Reconsiderarea marketingului educațional în vederea creșterii fluxului de elevi și asigurării finalității educaționale

O2. Asigurarea transparenței necesare participării responsabile a tuturor beneficiarilor educației din școala noastră

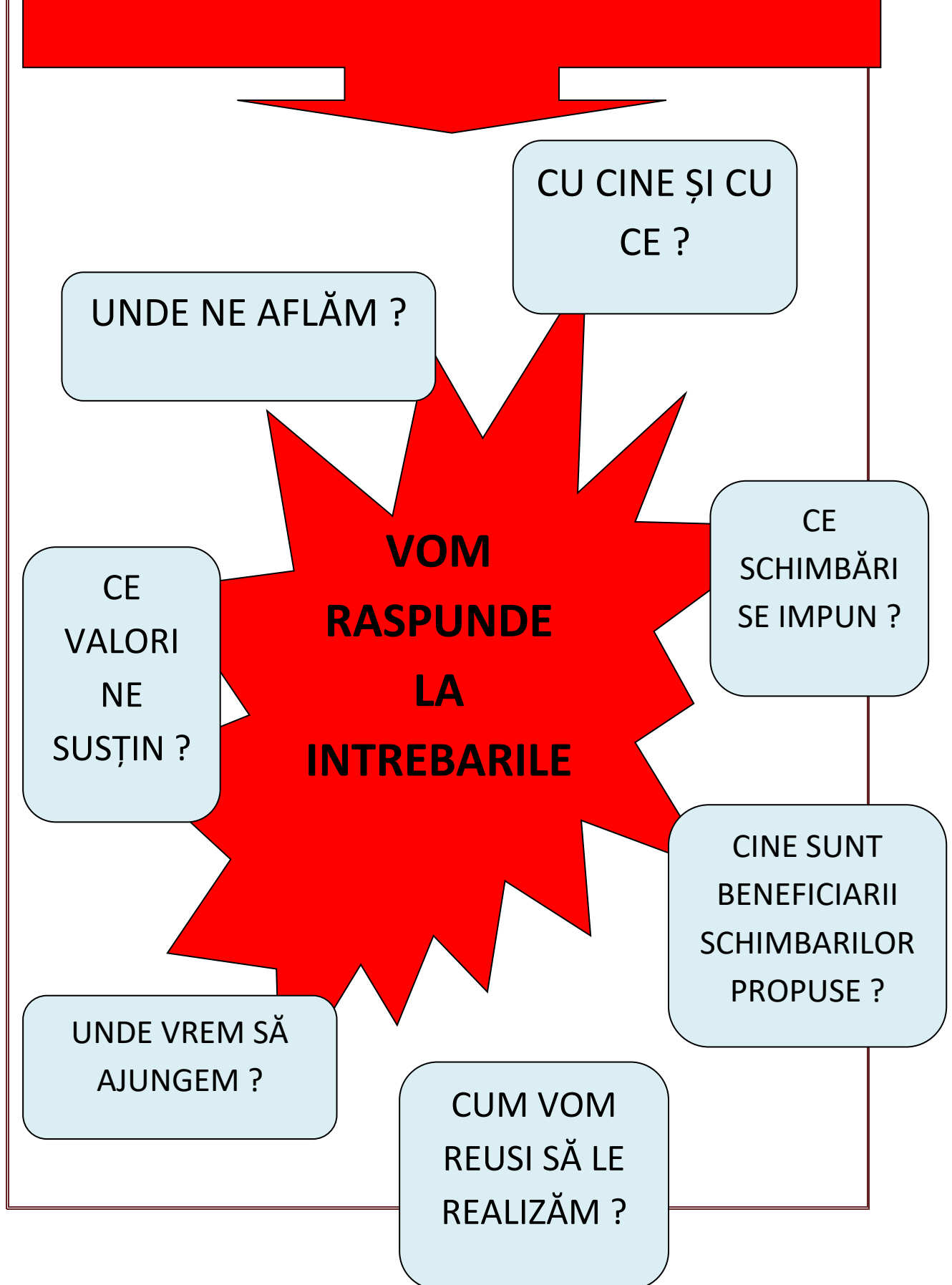
O3. Inițierea, implementarea de acțiuni de marketing educațional cu parteneri educaționali, comunitari în ideea promovării ofertei educaționale

O4. Dezvoltarea sentimentului de apartenență la cultura, tradiția și valoarea acestei școli a elevilor

O5. Recunoașterea și aprecierea școlii la nivelul comunității locale

O6. Promovarea imaginii și valorilor școlii în comunitate

# PRIN TINTELE STRATEGICE PROPUSE





## 2. OPȚIUNI STRATEGICE

Pornind de la punctele tari și oportunitățile prezentate în diagnoză, urmărind compensarea slăbiciunilor și transformarea punctelor slabe în puncte tari, evitarea amenințărilor și vizând mereu misiunea școlii și îndeplinirea țintelor reliefate anterior, echipa managerială, alături de ceilalți membri ai organizației, va acționa în mod judicios pentru dezvoltarea următoarelor **domenii funcționale**:

- *Dezvoltarea curriculară și extracurriculară*
- *Dezvoltarea resurselor umane*
- *Dezvoltarea bazei materiale și atragerea de resurse financiare*
- *Dezvoltarea relațiilor comunitare și a parteneriatelor*

Ț S	Opțiunea strategică			
	Curriculum	Baza materială	Resurse umane	Relații comunitare
Ț1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientizarea activității manageriale din perspectiva descentralizării</li> <li>• Abordarea unui stil managerial deschis, comunicativ, bazat pe colegialitate, încredere, încurajarea inițiativei și munca în echipă</li> <li>• Promovarea unui management care să asigure creșterea calității și eficientizarea activității</li> <li>• Comunicare și colaborare în interiorul organizației,</li> <li>• Continuarea și consolidarea conlucrării/colaborării între echipa managerială – CEAC</li> <li>• Consolidarea sistemului de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea logisticii pentru întocmirea documentelor manageriale, a procedurilor de lucru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuprinderea unui număr cât mai mare de cadre didactice în echipa managerială</li> <li>• Întărirea rolului Consiliul Școlar al Elevilor în viața școlii și a comunității</li> <li>• Implicarea responsabilului CEAC, a coordonatorului de proiecte și programe educative, a șefilor comisiilor de lucru și funcționale în proiectarea și elaborarea PDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea reprezentanților Primăriei, Consiliului Local și părinților în actul decizional la nivelul unității, ca membri CA</li> <li>• Comunicare eficientă cu ISJHR</li> <li>• Parteneriat cu instituții școlare din localitate și județ la nivel managerial</li> </ul>

	<p>control intern managerial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea transparenței și a prevederilor legale în luarea deciziilor</li> </ul>			
<b>T2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizarea practicilor didactice și centrarea demersurilor educaționale pe elev</li> <li>Adaptare curriculară pentru elevii cu dificultăți de învățare și elevii cu CES</li> <li>Abordarea individualizată a învățării și tratare diferențiată</li> <li>Desfășurarea de activități de remediere, ameliorare și dezvoltare pentru copiii/elevii capabili de performanță</li> <li>Mărirea efortului de pregătire a elevilor din clasele a VIII-a pentru examenul de Evaluare Națională prin activități suplimentare în vederea creșterii procentului de promovabilitate</li> <li>Elaborarea planurilor de măsuri referitoare la reducerea fenomenului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folosirea eficientă a materialului didactic și a mijloacelor existente în unitatea școlară, a dispozitivelor electronice și a platformei educaționale în mediul online</li> <li>Identificarea de resurse și modalități pentru motivarea și premierea copiilor/elevilor cu rezultate deosebite la învățătură și performanțe școlare</li> <li>Dotarea sălilor claselor de învățământ special integrat cu material didactic specific, videoproiector, laptop, imprimantă, ecran de proiecție</li> <li>Modernizarea bazei materiale existente, asigurarea a câte unui calculator desktop/monitor pentru fiecare grupă/clasă</li> <li>Dotarea tuturor sălilor de grupă/clasă cu videoproiectoare, ecrane de proiecție, flip-chart-uri/table magnetice</li> <li>Dotarea fiecărei săli de clasă din</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivarea cadrelor didactice cu rezultate și performanțe la concursuri și olimpiade școlare, la examenele naționale</li> <li>Stimularea cadrelor didactice pentru parcurgerea unor programe de formare și perfecționare în vederea optimizării și profesionalizării actului educational, în special în mediul online</li> <li>Monitorizarea copiilor cu dificultăți de învățare, a celor care necesită intervenții terapeutice și a elevilor cu CES</li> <li>Participarea elevilor și diriginților claselor a VII-a și a VIII-a la activități de consiliere profesională („Bursa profesiilor”, „Bursa meseriilor”)</li> <li>Participarea cursanților din cadrul programului „A doua șansă” la activități de inițiere și consiliere în utilizarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extinderea parteneriatului cu părinții și implicarea acestora în activitățile de remediere/dezvoltare a rezultatelor elevilor</li> <li>Desfășurarea de activități de consiliere și informare a părinților elevilor claselor a VIII-a</li> <li>Parteneriate cu liceele din localitate</li> <li>Colaborarea cu Primăria, Consiliul Local, ISJ, CJRAE</li> <li>Colaborarea cu asociații și organizații în vederea accesării de fonduri, atragerea de donații și sponsorizări</li> </ul>

	<p>absenteismului, abandonului, pregătirilor pentru examene naționale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea Programului pentru învățământul gimnazial inferior „A doua șansă”</li> </ul>	<p>învățământul primar și gimnazial cu table interactive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea de tablete grafice pentru fiecare cadru didactic necesare pentru desfășurarea lecțiilor online</li> <li>• Dotarea grădinițelor cu materiale didactice specific vârstei, jocuri și jucării</li> <li>• Amenajarea unui spațiu therapeutic, de joacă, relaxare și recreere pentru elevii cu CES</li> <li>• Asigurarea de device-uri de învățare pentru cursanții programului „A doua șansă”</li> <li>• Amenajarea unui cabinet de biologie</li> </ul>	tehnologiei	
<b>T3.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea de proiecte educaționale și desfășurarea de activități educative formale și nonformale atractive pentru copii/elevi, cu tematică în domeniul noilor educații: interculturală, antreprenorială, educație pentru sănătate, ecologică etc.</li> <li>• Construirea CDS, pe baza analizei nevoii individuale de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesare de fonduri și depunerea de proiecte în vederea atragerii de resurse pentru desfășurarea diverselor activități extracurriculare și proiecte educaționale</li> <li>• Scrierea de proiecte în vederea obținerii de fonduri europene pentru mobilități școlare prin Erasmus+</li> <li>• Identificarea de oportunități la nivel local, județean, național pentru organizarea de excursii,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participarea cadrelor didactice la cursuri de inițiere și specializare în activitatea de scriere și elaborare de proiecte</li> <li>• Organizarea de work-shop-uri pe teme de interes din domeniului Managementului Proiectului</li> <li>• Constituirea echipelor de proiect</li> <li>• Participarea cadrelor didactice și elevilor la schimburi de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• colaborare cu autoritățile publice locale: Primăria și Consiliul Local Toplița, Poliția, Jandarmeria, ISU, ONG-uri, Asociația Învățătorilor, sindicat, Centrul Social, Centrul Cultural</li> <li>• implicarea părinților în activitățile extracurriculare și în proiectele educaționale</li> <li>• relații de parteneriat cu școli și instituții din țară și străinătate</li> </ul>

	<p>educație, diversificarea ofertei CDȘ, elaborarea și avizarea unor programe de opțional formative, interesante și atractive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formarea și funcționarea unor ateliere, cercuri, cluburi pe domenii de interes, atractive: pictură, dans, limbi străine, matematică, Clubul părinților</li> <li>• Dezvoltarea voluntariatului și implicarea în acțiunile din cadrul SNAC</li> <li>• Proiectarea, organizarea și coordonarea eficientă a activităților din cadrul Programului Săptămâna „Școala Altfel”</li> </ul>	<p>tabere, simpozioane, concursuri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atragere de sponsorizări și donații</li> </ul>	<p>experiență și mobilități</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea elevilor și părinților în procesul de alegere a CDȘ</li> <li>• Eficientizarea activității Comisiei pentru programe educative școlare și extrașcolare</li> </ul>	
<b>T4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea de activități de educație economică, cu caracter antreprenorial pentru înțelegerea de către elevi a instrumentelor și pârghiilor financiare</li> <li>• Activități informative și educative privind păstrarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea și gestionarea eficientă a resurselor bugetare (locale și naționale) și extrabugetare</li> <li>• Proiecte de buget bine fundamentate</li> <li>• Modernizarea și dezvoltarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea cadrelor didactice în elaborarea și gestionarea proiectelor de finanțare pentru dezvoltarea resurselor materiale și umane</li> <li>• Eficientizarea activității Compartimentului Administrație și Contabilitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relații funcționale cu Primăria și Consiliul Local</li> <li>• Implicarea parinților în efectuarea diferitelor lucrări de amenajare a spațiului școlar</li> <li>• Parteneriate strategice cu diverse instituții și agenți</li> </ul>

	<p>și utilizarea bazei materiale a școlii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea de proiecte și implicarea în programe generatoare de resurse și bunuri materiale</li> </ul>	<p>infrastructurii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- termoizolarea Grădinițelor de la structura Dealului și Vale</li> <li>- zugrăvirea exterioară a Grădiniței „Dumbrava minunată” – Borsecului</li> <li>- turnarea unei plăci de beton și înlocuirea parchetului deteriorat la Grădinița Vale</li> <li>- zugrăvirea exterioară și înlocuirea lambriurilor vechi la Școala Călimănel</li> <li>- amenajarea/pavarea curții școlii Vale</li> <li>• realizarea de lucrări de reparații/întreținere</li> <li>• Realizarea lucrărilor și modificărilor necesare pentru obținerea autorizației de securitate la incendiu pentru toate structurile</li> <li>• decorarea și pavoazarea estetică și funcțională a sălilor de grupă/clasă și a holurilor</li> <li>• continuarea lucrărilor de amenajare a terenului sportiv de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea personalului nedidactic în acțiunile de modernizare și întreținere a bazei materiale</li> <li>• Consolidarea activității personalului responsabil cu inventarul și patrimoniul școlii</li> </ul>	<p>economici</p>
--	--	---	--	------------------

		<p>la Școala Vale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenajarea unei baze sportive la Școala Călimănel</li> </ul>		
<p><b>Ț5.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acțiuni de marketing educațional cu implicarea elevilor și a cadrelor didactice</li> <li>• Organizarea de serbări, spectacole cu participarea reprezentanților comunității și a reprezentanților mass-media</li> <li>• Popularizarea realizărilor unității și a bunelor practici prin editarea de pliante, afișe în cadrul orelor de dirigenție și a diverselor activități educative</li> <li>• Actualizarea permanentă a site-ului școlii</li> <li>• Realizarea de articole pentru presa locală și pentru diverse apariții editoriale din domeniul învățământului</li> <li>• Organizarea Zilelor Școlii</li> <li>• Participarea elevilor școlii la diferite manifestări și activități organizate la nivel local și județean</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea de resurse financiare pentru realizarea materialelor de promovare</li> <li>• Asigurarea logisticii necesare pentru desfășurarea activităților de mediatizare și diseminare a informațiilor</li> <li>• Atragere de sponsorizări pentru organizarea de spectacole, expoziții, manifestări cultural-artistice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivarea cadrelor didactice și a elevilor pentru implicarea în acțiuni de marketing educațional prin acordarea de premii, diplome</li> <li>• Evidențierea contribuției factorilor implicați</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parteneriat școală-familie-comunitate</li> <li>• Parteneriat cu Primăria, Consiliul Local și Județean, cu Biserica și instituții culturale</li> <li>• Parteneriate cu alte instituții școlare, asociații și ONG-uri</li> </ul>

### **3. REZULTATE AȘTEPTATE**

#### **A. CURRICULUM**

- Introducerea a cel puțin 2 disciplinele opționale integrate, care să vizeze formarea competențelor transversale
- Existența în portofoliul fiecărui cadru didactic a programelor de remediere/ameliorare pentru elevii cu dificultăți de învățare și a programelor de dezvoltare pentru elevii capabili de performanță, a orarelor/graficelor de realizare și a instrumentelor de monitorizare (fișe de progres, evidența participării etc.)
- Organizarea de activități remediale în cadrul Programului „Școală după școală” cu cel puțin 4 grupe de elevi/an școlar
- Creșterea cu cel puțin 10% a promovabilității la EN față de media ultimilor 4 ani școlari
- Îmbunătățirea rezultatelor la examenul de evaluarea națională, creșterea mediei notelor cu cel puțin 1 punct

#### **B. RESURSE UMANE**

- Creșterea numărului de elevi/preșcolari cu minim 5 /an sau cel puțin menținerea populației școlare la nivelul actual
- 80% din numărul cadrelor didactice vor aplica metode activ-participative și diferențiate pe particularități de vârstă și individuale ale fiecărui copil/elev atât în mediul fizic cât și online
- 90% din numărul cadrelor didactice vor fi implicate activ în realizarea de activități extrașcolare
- Implicarea a 60 % dintre cadrele didactice în realizarea și participarea la proiecte și parteneriate
- Asigurarea formării continue și perfecționării cadrelor didactice în proporție de 90%
- Includerea elevilor proveniți din medii dezavantajate în programe sociale, sprijinirea acestora prin acordarea de burse și și acțiuni caritabile, de voluntariat
- Organizarea de activități de consiliere pentru elevii aflați în situație de risc social
- Implicarea părinților în activitățile școlii, organizarea de cursuri pentru părinți
- Participarea la cel puțin 2 cursuri de perfecționare în domeniu a personalului didactic auxiliar
- Participarea anuală la cursuri de instruire și formare a personalului nedidactic
- Creșterea ratei de participare la concursuri și olimpiade a elevilor cu cel puțin 20%

#### **C. RESURSE MATERIALE ȘI FINACIARE**

- Spațiul școlar funcțional la standarde ridicate de curățenie și igienă
- Efectuarea promptă a lucrărilor de reparații curente și înlăturarea disfuncționalităților de ordin administrativ

- Întreținerea la standarde corespunzătoare a întregului patrimoniu al unității școlare
- Asigurarea combustibilului (lemn și peleți) necesar
- Obținerea autorizației de funcționare pentru toate structurile
- Întreținerea în stare perfectă de funcționare a microbuzului școlar pentru siguranța elevilor
- Amenajarea spațiului de recreere, relaxare și terapie pentru elevii cu CES
- Întreținerea terenurilor de joacă pentru preșcolari din toate cele patru locații și completarea cu aparate de joacă/jocuri de exterior
- Termoizolarea grădinițelor din structurile Dealului și Vale, zugrăvirea exterioară a grădiniței din structura Borsecului și a Școlii Călimănel
- Repararea, betonarea și înlocuirea parchetului la grădinița Vale
- Înlocuirea lambriurilor la Școala Călimănel
- Amenajarea curții la Școala Vale
- Amenajarea și întreținerea spațiilor verzi din curtea școlii
- Întreținerea bazei sportive de la Structura Vale
- Dotarea cu material didactic specific și dispozitive electronice și de tehnologie modernă (videoproiector, ecran de proiecție, laptop, imprimantă) a claselor de învățământ special integrat
- Dotarea tuturor sălilor de grupă/clasă cu videoproiectoare, ecran de proiecție, flipchart/tabla magnetică
- Dotarea sălilor de clasă cu câte o tablă interactivă
- Asigurarea de laptop-uri și tablete grafice pentru fiecare cadru didactic
- Dotarea grupelor de grădiniță cu material didactic, jocuri și jucării specifice
- Amenajarea unui laborator de biologie
- Montarea de sisteme de supraveghere și antiefracție la toate structurile
- Accesarea de fonduri suplimentare prin proiecte finanțate în cadrul programelor și proiectelor locale, județene naționale sau internaționale, prin Asociația DASPROED
- Aplicarea și participarea la cel puțin 2 mobilități/schimburi de experiență prin Programul Erasmus+
- Atragere de donații și sponsorizări de la diferiți agenți economici
- Realizarea de demersuri pentru includerea unității școlare în programul „Masă caldă”

#### **D. RELAȚII COMUNITARE**

- Creșterea cu 30% a numărului de convenții/acorduri/protocoale de parteneriat încheiate cu unități școlare, instituții de cultură din țară și/sau străinătate
- Încheierea a cel puțin 4 convenții de parteneriat cu asociații și ONG-uri pentru derularea de proiecte pe diferite componente educaționale
- Cultura organizațională va deveni mai puternică, elevii, părinții și cadrele didactice vor deveni mai conștienți de rolul și de importanța pe care îl au în școală.



#### 4.PROGRAME DE DEZVOLTARE

Nr.crt.	Domeniul funcțional	Obiective propuse	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
1.	<b>CURRICULUM ȘI VIAȚA ȘCOLARĂ</b>	Modernizarea practicilor didactice și centrarea demersului didactic pe elev				
		Asigurarea unui învățământ de calitate				
		Inițierea și derularea de programe specifice vizând remedierea școlară antrenarea performanței				
		Adaptare curriculară pentru elevii cu CES				
		Îmbunătățirea rezultatelor la Evaluare Națională				
		Abordarea individualizată a învățării și tratare diferențiată				
		Derularea Programului pentru învățământul gimnazial inferior „A doua șansă”				
		Derularea de proiecte educaționale și desfășurarea de activități educative formale și nonformale atractive pentru copii/elevi				
		Revizuirea și dezvoltarea CDȘ				
		Formarea și funcționarea unor ateliere, cercuri, cluburi pe domenii de interes, atractive: pictură, dans, limbi străine, matematică, Clubul părinților				
Implicarea în acțiunile din cadrul SNAC și de voluntariat Proiectarea, organizarea și coordonarea eficientă a activităților din cadrul						

		Programului Săptămâna „Școala Altfel”				
2.	<b>RESURSE UMANE</b>	Participarea cadrelor didactice la cursuri și programe de formare și perfecționare în vederea optimizării și profesionalizării actului educațional				
		Implicarea cadrelor didactice în elaborarea și gestionarea proiectelor de finanțare pentru dezvoltarea resurselor materiale și umane				
		Motivarea și premierea copiilor/elevilor și a cadrelor didactice cu rezultate deosebite și performanțe școlare/profesionale				
		Includerea elevilor proveniți din medii dezavantajate în programe sociale, sprijinirea acestora prin acordarea de burse și acțiuni caritabile, de voluntariat				
		Organizarea de activități de consiliere pentru elevii aflați în situație de risc social				
		Participarea la cursuri de perfecționare, formare și instruire a personalului nedidactic și didactic auxiliar				
		Promovarea unui management care să asigure creșterea calității și eficientizarea activității				
		Comunicare și colaborare în interiorul organizației				
		Implicarea personalului nedidactic în acțiunile de modernizare și întreținere a bazei materiale				
3.	<b>RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE</b>	Spațiul școlar funcțional la standarde ridicate de curățenie și igienă				
		Efectuarea promptă a lucrărilor de reparații curente și înlăturarea disfuncționalităților de ordin administrativ				
		Întreținerea la standarde corespunzătoare a întregului patrimoniu al unității școlare				

	Asigurarea combustibilului (lemn și peleți) necesar				
	Obținerea autorizației de funcționare pentru toate structurile				
	Întreținerea în stare perfectă de funcționare a microbuzului școlar pentru siguranța elevilor				
	Întreținerea bazei sportive de la Structura Vale				
	Amenajarea spațiului de recreere, relaxare și terapie pentru elevii cu CES				
	Întreținerea terenurilor de joacă pentru preșcolari din toate cele patru locații și completarea cu aparate de joacă/jocuri de exterior				
	Termoizolarea grădinițelor din structurile Dealului și Vale				
	Zugrăvirea exterioară a grădiniței din structura Borsecului și a Școlii Călimănel				
	Repararea, betonarea și înlocuirea parchetului la grădinița Vale				
	Înlocuirea lambriurilor la Școala Călimănel				
	Amenajarea curții la Școala Vale				
	Amenajarea și întreținerea spațiilor verzi din curtea școlii				
	Întreținerea bazei sportive de la Structura Vale				
	Montarea de sisteme de supraveghere și antiefracție la toate structurile				
	Dotarea cu material didactic specific și dispozitive electronice și de tehnologie modernă (videoproiector, ecran de proiecție, laptop, imprimantă) a claselor de învățământ special integrat				
	Dotarea tuturor sălilor de grupă/clasă cu videoproiectoare, ecran de proiecție, flipchart/tabla magnetică				
	Asigurarea de laptop-uri și tablete grafice				

		pentru fiecare cadru didactic				
		Dotarea grupelor de grădiniță cu material didactic, jocuri și jucării specifice				
		Amenajarea unui laborator de biologie				
		Aplicarea și participarea la mobilități/schimburi de experiență prin Programul Erasmus+				
		Realizarea de demersuri pentru includerea unității școlare în programul „Masă caldă”				
		Accesarea de fonduri suplimentare prin proiecte finanțate în cadrul programelor și proiectelor locale, județene naționale sau internaționale, prin Asociația DASPROED				
		Atragere de donații și sponsorizări de la diferiți agenți economici				
4.	<b>RELAȚII COMUNITARE</b>	Organizarea de serbări, spectacole cu participarea reprezentanților comunității și a reprezentanților mass-media				
		Implicarea părinților în viața școlii. Organizarea de cursuri pentru părinți				
		Implicarea reprezentanților Primăriei, Consiliului Local și părinților în actul decizional la nivelul unității, ca membri CA				
		Comunicare eficientă cu ISJHR				
		Parteneriat școală-familie-comunitate				
		Parteneriate cu instituții din localitate, județ				
		Parteneriate cu unități școlare din țară și străinătate				
		Parteneriate cu asociații și ONG-uri				

# MONITORIZARE SI EVALUARE

**Implementarea** Proiectului de Dezvoltare Instituțională va fi realizată de către întregul personal al școlii.

**Monitorizarea** reprezintă urmărirea descriptivă și factuală a realizării proiectului și se concentrează pe adunarea de informații cantitative și calitative.

**Evaluarea** presupune emiterea de judecăți privind progresul înregistrat în vederea atingerii obiectivelor propuse.

## **Se va urmări sistematic:**

- Corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- Realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate

## **De ce evaluăm?**

- Urmărim îmbunătățirea practicii didactice, prin stabilirea atingerii sau neatingerii țintelor propuse, în vederea fundamentării deciziei referitoare la schimbările ce trebuie sau nu introduse în PDI.
- Realizăm informarea decidenților de la toate nivelurile și fundamentarea rezultatelor PDI pe baza deciziilor ulterioare de nivel strategic.
- Oferim feed-back către toate grupurile țintă și către toți partenerii în privința „valorii adăugate” prin PDI.
- Analizăm impactul PDI-ului la nivel local, județean, național.

## **Ce anume urmărim și ce evaluăm, pe parcursul și la sfârșitul activităților propuse?**

- *Progresul*: gradul de avansare în raport cu obiectivele și termenele propuse
- *Costurile*: concordanța/neconcordanța dintre resursele planificate și cele efectiv utilizate (finanțe, de timp, dotare)
- *Rezultatele*: respectarea indicatorilor de realizare a obiectivelor propuse
- *Calitatea*: nivelul atingerii scopului propus, „valoarea adăugată” și „valoarea creată” în urma realizării obiectivelor

**Procesul de evaluare** va fi asigurat atât de către echipa managerială cât și de către echipa de realizare –actualizare a PDI-ului prin:

- Întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare, feed-back, actualizare
- Includerea de acțiuni specifice în planul de activitate al Consiliului de Administrație, al Consiliului Profesoral, al tuturor comisiilor
- Prezentarea de rapoarte semestriale în cadrul Consiliului Profesoral și al Consiliului de Administrație
- Revizuire periodică și realizarea corecțiilor necesare.

**Analiza impactului asupra:**

- *Comunității țintă* - la nivelul cunoașterii, al atitudinilor și al comportamentelor individuale și de grup
- *Politicii și legislației în domeniu*
- *Discursului public referitor la problematica abordată în proiect*
- *Creșterii resurselor disponibile* pentru continuarea sau amplificarea proiectului
- *Instituțiilor implicate*: un proiect instituțional va afecta nu numai unitatea școlară în care se aplică ci și relațiile acesteia cu inspectoratul, cu autoritățile locale, cu alte asociații și organizații, din cadrul sistemului școlar sau din afara lui
- *Pieții*
- *Cooperării cu alte instituții similare*

**Activitățile de monitorizare și evaluare vor consta în:**

- Realizarea procedurilor de monitorizare a țăntelor
- Discuții cu cadrele didactice și elevii asupra schimbărilor care au avut loc în procesul de predare – învățare – evaluare
- Monitorizarea periodică a implementării acțiunilor individuale
- Comunicarea acțiunilor corective prin raportare la rezultatele obținute
- Interpretarea datelor privind nivelul de atingere a țăntelor
- Stabilirea impactului asupra comunității
- Completarea Fișei de autoevaluare
- Elaborarea unor Ghiduri pentru interviuri sau Ghiduri de observații
- Completarea Fișelor de analiză a documentelor școlii
- Realizarea unor produse concrete - rezultatele „materiale” ale proiectului
- Înregistrări video și fotografii
- Popularizarea rezultatelor prin intermediul site-ului școlii, pliante, pagini pe diferite rețele sociale

*„Școala să nu fie nimic altceva, decât ateliere pline de activitate. Numai astfel vor putea să probeze toți, în propria lor practică, adevărul că învățând pe alții, ne învățăm pe noi înșine.”*

*Jan Amos Comenius*