



*Școala Gimnazială Nr. 12
Tulcea*

Str. 1848 Nr. 5A tel. 0240-531910 fax 525267 e-mail scoala12tulcea@yahoo.com

Nr. *2792* din .. *21. 10.* 2022

Aprobat în Consiliul de Administrație
din *21. 10. 2022*

PLANUL MANAGERIAL AL ȘCOLII GIMNAZIALE NR. 12 TULCEA AN ȘCOLAR 2022- 2023

I. CADRUL LEGISLATIV

Planul managerial se fundamentează pe următoarele acte normative:

- Legea nr. 1/2011 Legea Educației Naționale și legislația secundară aferentă;
- Legea nr. 185 din 20 august 2020 pentru modificarea și completarea Legii educației naționale nr. 1/2011;
- Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației;
- OMEC nr. 3505/31 martie 2022 privind structura anului școlar 2022-2023;
- OMEC nr. 4183/4.07.2022 privind aprobarea Regulamentului cadru- de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- Statutul elevului aprobat prin OMENCS nr. 4475/10.08.2016;
- Programul de Governare, capitolul Educație;
- Metodologii, regulamente, ordine, notificări și precizări M.E.C.

II. ANALIZA SOWT

Domeniul - Curriculum școlar

		Puncte tari	Puncte slabe
Mediul intern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea elevilor pentru susținerea examenului de evaluare națională (promovare 100%); ▪ Calitate serviciilor de orientare școlară și profesională (cuprinderea absolvenților într-o formă superioară de școlarizare -100%); ▪ Strategie și măsuri eficiente pentru prevenirea și combaterea abandonului școlar (abandon școlar - 0); ▪ Integrarea eficientă și sprijin pentru elevii cu cerințe educaționale speciale (asigurare servicii de sprijin - 100%); ▪ Oferta de curriculum la decizia școlii fundamentată pe nevoile și opțiunile formulate de elevi/părinți; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptarea metodelor de predare- învățare - evaluare la situația pandemică (scăderea procentului de promovare la gimnaziu, în ultimul an școlar); ▪ Participarea școlară(creșterea numărului absențelor nemotivate la nivelul școlii de 0.93 la 1.92 absențe nemotivate pe elev în ultimul an școlar); ▪ Evaluare subiectivă (diferențe înregistrate între rezultatele la evaluare curentă și rezultatele la examene); ▪ Scăderea mediilor la Evaluarea Națională pentru ambele discipline(mai pronunțată la matematică); 	
	Oportunități		Amenințări
Mediul extern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorificarea experiențelor noi, valoroase, a răspunsurilor creative la pandemie; ▪ Valorificarea oportunităților de suport educațional remedial oferite de autorități, ONG-uri, alte instituții abilitate; ▪ Exploatarea potențialului mediilor educaționale online pentru a diminua impactul pandemiei; ▪ Politicile pentru îmbunătățirea accesului și a participării la educație pentru toți copiii și tinerii, în special pentru cei mai marginalizați; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lacunele acumulate în cunoștințele elevilor ca urmare a deselor întreruperi/schimbări cauzate de pandemie vor genera efecte pe termen mediu și lung; ▪ Impactul stresului și al anxietății asupra nivelului de concentrare și de studiu al elevilor a condus la scăderea interesului acestora pentru activitatea școlară; ▪ Decalajul digital(sub aspectul dotării și al nivelului de dezvoltare a competențelor); ▪ Școala online a distorsionat imagine școlii în mintea copiilor, i-a îndepărtat de experiența reală; 	

Domeniul – Resurse umane

		Puncte tari	Puncte slabe
Mediul intern		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal didactic calificat 100%; ▪ Pondere mare a personalului cu nivel de calificare ridicat (60% cu gradul didactic I); ▪ Echipă încheată, cu experiență în accesarea/participarea la proiecte europene (eTwinning, POCU, POSDRU, Erasmus+); ▪ Resursele bugetare alocate pentru formarea profesională acoperă nevoile exprimate; ▪ Cadre didactice - resursă (metodiști, membri în consiliile consultative pe discipline/ comisii, membri ai corpului național de experți, formatori; ▪ Interes ridicat din partea elevilor pentru continuarea studiilor (100% admiși în niveluri superioare de școlarizare); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procentul cadrelor didactice titulare 56,25%; ▪ Nivelul inegal de dezvoltare a competențelor digitale ale cadrelor didactice; ▪ Normele pentru disciplinele din aria curriculară "Matematică și Științe" acoperite cu suplinitori calificați/cadre didactice cu norma în mai multe unități; ▪ Politica de recrutare/selecție personal, ineficientă pentru perioada pandemiei; ▪ Pregătirea inițială a profesorilor debutanți pe partea de practică;
		Oportunități	Amenințări
Mediul extern		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politici la nivel european orientate către profesionalizarea carierei didactice; ▪ Valorificarea resurselor oferite de proiectele europene(ERSMUS+) pentru formare continuă; ▪ Oferta locală pentru programe de formare continuă a cadrelor didactice; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criza de personal didactic la nivelul județului pentru disciplinele din aria curriculară "Matematică și Științe" și pentru disciplina Informatică și TIC; ▪ Scăderea continuă a indicatorilor demografici pe segmentul populației de vârstă școlară; ▪ Dificultățile întâmpinate în atragerea și menținerea în sistem a personalului înalt calificat;

Domeniul – Resurse materiale și financiare

		Puncte tari	Puncte slabe
Mediul intern	Resurse materiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratoare și cabinete specializate, bibliotecă și cabinet consiliere/ logopedie, teren și sala de sport, loc de joacă pentru preșcolari; ▪ Dotări corespunzătoare ale spațiilor școlare în privința mijloacelor tehnice (laptopuri, videoproiectoare, table interactive, tablete grafice) și a resurselor educaționale; ▪ Toți elevii școlii dispun de mijloacele tehnice necesare pentru participarea la cursurile online; ▪ Conectarea la internet a tuturor spațiilor școlare; ▪ Biblioteca școlii dispune de un fond de carte actualizat la necesitățile curriculum – ului (20.000 volume); <p><i>Resurse financiare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondurile asigurate de autoritățile locale acoperă integral nevoile instituției; ▪ Resurse extrabugetare realizate din activități auto-finanțate și din sponsorizări; ▪ Implicarea Asociației părinților în realizarea de venituri suplimentare pentru unitatea de învățământ; ▪ Finanțări nerambursabile din proiecte Erasmus+; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spații insuficiente pentru desfășurarea activităților complementare (pregătirea suplimentară, alte activități); ▪ Distribuție inegală a inițiativelor la nivelul personalului și a părinților privind dezvoltarea și conservarea bazei materiale; ▪ Școala nu beneficiază de spațiu care să permită amenajarea unui cabinet medical;
		<p><i>Oportunități</i></p>	<p><i>Amenințări</i></p>
Mediul extern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interes și sprijin din partea autorităților locale pentru unitățile de învățământ; 	<p>Criza economică generată de pandemie;</p>	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorificarea oportunităților oferite prin participarea la proiecte cu finanțare nerambursabilă; 	
--	--

Domeniul – Dezvoltare și relații comunitare

Mediul intern		Mediul extern	
Puncte tari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperare europeană (participarea la 3 proiecte Erasmus + (mobilități de formare profesori și parteneriat strategic; mobilități elevi); ▪ Interes din partea elevilor, a părinților și a elevilor și implicare în derularea proiectelor de cooperare europeană în domeniul educației; ▪ Strategia și planul de promovare, adaptate la contextul concurențial în care funcționează școala; ▪ Existența unui număr de activități consacrate implicând parteneriat instituțional; ▪ Existența unor relații stabile și durabile cu autoritățile locale; ▪ Interesul și încrederea pe care părinții o au în instituția școlară; (plan de școlarizare 100%); ▪ Colaborare foarte bună cu Asociația de părinți; 	Puncte slabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parteneriate cu instituții abilitate pentru derularea unor programe de educație parentală eficiente (părinții elevilor din ciclul gimnazial mai puțin implicați); ▪ Motivația/colaborarea părinților pentru participare și implicare în viața școlară, afectată de pandemie;
Oportunități		Amenințări	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprijin profesional din partea ISJ Tulcea pentru derularea proiectelor de cooperare europeană; ▪ Sprijin instituțional și financiar din partea autorităților și a comunității locale; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuarea interesului și capacității familiei de a susține pregătirea școlară a copilului și de a-i monitoriza timpul liber; ▪ Accentuarea efectelor negative în educația elevilor datorită unei comunicări tot mai dificile cu familia; 		

III. VIZIUNE ȘI MISIUNE

Viziune

Deschisă permanent la cerințele mediului extern și promovând constant o educație de calitate, Școala Gimnazială Nr. 12 Tulcea își asumă o nouă direcție de dezvoltare și noi roluri pentru a deveni:

”O școală cu o cultură incluzivă de calitate care să permită tuturor copiilor să-și conștientizeze dreptul la educație și să-și atingă potențialul maxim, într-un mediu educațional modern, orientat spre performanță și spre modelarea personalității printr-un sistem de valori menit să îi orienteze parcursul întregii vieți.

O școală receptivă la cerințele mediului extern și care integrează valorile europene.

O școală în care suntem deschiși idelilor noi, ne respectăm partenerii și lucrăm alături ei pentru a aduce, prin educație, transformări pozitive în viața copiilor”.

Misiune

Din această perspectivă, misiunea pe care ne-o asumăm se concentrează pe:

Crearea unui mediu școlar sigur și pozitiv și promovarea unei culturi a dialogului și a diversității, într-o comunitate școlară în care sunt dezvoltate valori incluzive împărtășite de elevi, de părinți și de personalul didactic.

Acceptarea schimbării și asumarea de noi roluri, noi moduri de comunicare cu copiii și familiile, de noi modalități de predare și învățare pentru asigurarea progresului tuturor elevilor, ca o condiție a unui demers educativ adaptat nevoilor actuale și viitoare.

Creșterea nivelului de participare și implicare a elevilor și creșterea nivelului performanțelor școlare, prin adaptare continuă a activităților specifice instruirii pentru dezvoltarea competențelor care definesc profilul de formare al absolventului învățământului preșcolar, primar și gimnazial.

Obiective strategice

1. **Reducerea, în următorii 2 ani, cu 75% a numărului absențelor elevilor din ciclul primar și gimnazial.**
2. **Creșterea în următorii 4 ani a mediei pe școală la Evaluarea Națională cu 1 punct.**

speciale.	CES		prof. itineranți cadrele didactice	
1.13. Actualizarea bazei de date, la nivelul fiecărei comisii/catedre .	Comisii/catedre	Baza de date	Responsabili comisii	Oct.2022 Documente comisii/catedre.
1.14. Planificarea activităților de evaluare în conformitate cu reglementările în vigoare și cu deciziile de la nivelul catedrelor /comisilor și al unității de învățământ;	Comisii/catedre Comisia pentru curriculum	Planificare evaluări	Director Director adjunct Cadre didactice	Conform calendarelor Planificarea respectă recomandările/ prevederile legale.
1.15. Elaborarea programelor/proiectelor pentru prevenirea și combaterea violenței, în colaborare cu partenerii în educație.	Subcomisia pentru prevenirea și eliminarea violentei în mediul școlar	Programe Parteneriate	Director adjunct Membrii comisiei	Sept.- oct.2022 Creșterea numărului activităților desfășurate în parteneriat.
1.16. Elaborarea planurilor remediale și a programului de pregătire suplimentară a elevilor.	Comisii/catedre	Rapoarte de analiză Rapoarte teste inițiale	Director adjunct Cadrele didactice	Sept.- oct.2022 Aplicarea programelor de pregătire.
1.17. Elaborarea calendarului desfășurării fazelor pe școală a olimpiadelor școlare.	Comisia pentru olimpiade și concursuri școlare	Calendarul ISJ	Director adjunct Responsabili comisie	Sept.2022 Desfășurarea fazelor pe școală la toate disciplinele.
1.18. Stabilirea și aprobarea programului activităților din Școala Altfel/Școala verde.	Management Coordonatorul pentru proiecte și programe educative școlare și extrascolare.	Structura anului școlar	Director CPESE	Conform programării Consultarea beneficiarilor.
1.19. Elaborarea programului de dezvoltare a SCMI.	Comisia pentru implementarea și dezvoltarea S.C.I.M.	Rapoarte de analiză Legislația	Director adjunct Membrii	Sept.2022 Implementarea controlului managerial intern conform prevederilor legale.

1.20.Elaborarea RAEI/plan de îmbunătățire/plan operational.	Management Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității	specifică Documente Rapoarte Baze de date	comisiei Director Director adjunct Membrii CEAC	Oct.2022	Realism în evaluare.
1.21.Analiza nevoilor de formare și elaborarea Planului instituțional de formare/dezvoltare (cu accent pe competențele digitale).	Management Responsabilul pentru perfecționare și formare continuă	Rapoarte de analiză Fișe formare	Director Director adjunct RPFC	Sept.- oct.2022	Planul instituțional de formare.
1.22.Elaborarea planului de dezvoltare personală a debutanților și integrarea acestora în colectivul școlii.	Management Cadre didactice resursă	Baza de date debutanți	Director adjunct Cadre didactice mentori	Sept.- oct.2022	Consilierea debutanților.

Funcția managerială:2.Organizarea activității

Obiectiv specific:

- Organizarea eficientă a activității în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse.
- Operaționalizarea/elapizarea activității grupurilor de lucru/echipelor de proiect.
- Organizarea activității online, pentru scenariile recomandate.

Activități	Responsabilitate compartiment/ comisie	Resurse			Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	Temporale	
2.1.Organizarea activităților specifice începutului de an școlar, conform notei de probleme.	Management	Nota de probleme a directorului/a ISJ	Director Director adjunct	Sept.2022	Asigurarea condițiilor optime pentru începerea anului școlar.
2.2.Constituirea CA,CP , comisii și repartizarea repartizarea sarcinilor/atribuțiilor.	Management	Legislație Metodologii	Director	Sept.2022	Conformitatea cu prevederile legale.

2.3.Elaborarea tematicii și a graficului CA, CP.	Management	Legislație Metodologii	Director	Sept. – oct. 2022	Conformitatea cu prevederile legale.
2.3.Actualizarea fișelor posturilor pentru toate categoriile de personal, încheierea contractelor de muncă.	Management	Legislație Contractul colectiv de muncă	Director	August - 2022	Fișe post actualizate. CIM
2.4.Organizarea serviciului pe școală și stabilirea atribuțiilor ce revin personalului, pentru asigurarea securității, în contextul pandemic.	Management	Orar ROF RI	Secretar șef Director	Sept.2022	Planificare grafic și afișare atribuții.
2.5. Organizarea activităților din cadrul Programului "Școala Altfelși Școala verde.	Management Coordonatorul pentru programe și proiecte educative Echipa de proiect	Legislație Parteneriate Logistică	Director adjunct CPPEȘE	Conform planificărilor	Proiectele realizate.
2.6.Organizarea activităților de consiliere și orientare pentru elevii claselor a VIII-a.	Management Comisia diriginților	Metodologii Calendar Parteneriate	Director adjunct Consilierul școlar	Conform graficelor	Planificarea activității.
2.7.Organizarea activității la nivelul comisiei pentru consiliere.	Management Comisia diriginților	Legislația în vigoare	Director adjunct CPPEȘE	Sept. - oct. 2022	Portofoliul comisiei.
2.8. organizarea activității pentru derularea mobilităților din proiectul Erasmus K1.	Coordonator proiect	Contractul cu ANPCDEFP	Director Director adjunct	Oct. - nov. 2022	Contractul cu ANPCDEFP.
2.9.Organizarea etapei pe școală a olimpiadelor/ concursurilor.	Management Comisia pentru olimpiade și concursuri școlare	Calendarul ISJ	Director Responsabil comisie	Nov-dec. 2022	Baza de date cu elevii capabili de performanțe.
2.10.Stabilirea priorităților și proiectarea bugetului pentru anul 2023; identificarea surselor extrabugetare.	Management Financiar	Conform priorităților/nevoilor identificate	Director Contabil șef	Ian.2023	Renegocierea contractelor pentru finanțarea din surse extrabugetare.

2.11. Organizarea simulărilor/pregătirii suplimentare pentru Evaluarea Națională.	Management Comisii metodice	Calendarare grafice	Director Director adjunct Responsabili comisii	Conform calendarului/ graficelor	Rapoarte de analiză. Planuri remediale.
2.12. Organizarea/pregătirea testărilor naționale la clasele II,IV,VI.	Management Comisia pentru organizare și desfășurare	Calendarul MEC	Director Director adjunct Membrii comisiei	Aprilie 2023	Rapoarte de analiză.
2.13. Organizarea/pregătirea Evaluării Naționale	Management	Calendarul MEC Planul de măsuri al ISJ	Director Director adjunct	Aprilie-iunie 2023	Plan de măsuri la nivelul școlii.
2.14. Actualizarea colecției de documente legislative cu ultimile noutăți din domeniu	Management	Resurse bugetare	Director administrator	Permanent	Colecția actualizată la zi.
2.15. Organizarea activităților/lectoratelor cu părinții la nivel de clasă/școală.	Management Didactic	ROFUJP	Director Director adjunct Diriginții	Sept. 2022	Documentele de constituire/grafice.
2.16. Desfășurarea întâlnirilor de lucru cu responsabilii catedrelor/comisilor /compartimentelor, diriginții.	Management Comisia diriginților Comisiile constituite la nivelul școlii Catedrele	Legislația specifică	Director Director adjunct CPPEȘE Responsabili comisilor	Sept. 2022	Organizarea activității conform unor reperi unitare.
2.17. Organizarea fluxului informațional și eficientizarea comunicării la nivelul tuturor compartimentelor prin utilizarea , cu precădere, a mijloacelor tehnice.	Management	Logistică	Director Responsabili compartimente/ comisii	Permanent	Optimizarea comunicării prin utilizarea tehnologiilor moderne.
2.18. Gestionarea etapelor de mobilitate a	Management	Legislația în	Director	Conform	Selecția va urmări criteriul

personalului didactic, în conformitate cu prevederile Metodologiei-cadru privind mobilitatea personalului didactic de predare din învățământul preuniversitar.	Comisia desemnată	vigoare	Comisia de mobilitate	calendarului	performanței.
2.19. Selectarea ofertelor de auxiliare, aprobarea în CP.	Management Comisia pentru curriculum	Legislația	Director Membrii comisiei	Sept.2022	PO - Utilizare auxiliare Toate auxiliarele au avizul MEC.
2.20. Completarea situațiilor, centralizarea datelor statistice SC0, SC1 și transmiterea către ISJ.	Management Secretariat	SIIIR Baza de date	Secretar șef	Conform solicitărilor	Corectitudinea datelor.
2.21. Constituirea comisiilor/stabilirea responsabilităților pentru aplicarea normelor I.S.U., N.S.S.M., P.S.I. cu respectarea prevederilor legele.	Management Comisii desemnate	Legislație metodologii	Director Director adjunct	Sept.-oct. 2022	Decizii de constituire.
2.22. Coordonarea obținerii autorizațiilor și avizelor legale necesare funcționării școlii.	Management Administrativ	Legislație	Director Administrator	Aug. -sept. 2022	Avize conforme.

Funcția managerială: 3. Conducerea/coordonarea activității.

Obiectiv specific:

- Elaborarea și utilizarea de proceduri clare, adaptate sepecificului școlii și contextului pandemic.
- Îmbunătățirea calității managementului educațional și instituțional.

Activități	Responsabilitate compartiment/ comisie	Resurse			Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	Temporale	
3.1. Coordonarea activității didactice; asigurarea consilierii cadrelor didactice pe probleme de curriculum, de accesare a	Management	Programe Scheme orare Ghiduri	Director Director adjunct	Permanent	Cunoașterea și aplicarea corectă a curriculumui național.

platformelor online și a resurselor de învățare.		Metodologii				
3.2. Coordonarea elaborării planificărilor calendaristice în conformitate cu planurile cadru/programele școlare în vigoare.	Management Comisia pentru curriculum	Programe școlare	Director adjunct	Sept. 2022	Aplicarea curriculum-ului național.	
3.3. Emiterea deciziilor de constituire a comisiilor și grupurilor de lucru: cadre didactice, personal nedidactic, părinți, elevi, în baza hotărârii consiliului de administrație.	Management	Legislația în vigoare	Director	Sept. 2022	Deciziile emise în temei legal.	
3.4. Coordonarea activității de marketing și promovare a imaginii școlii.	Management Comisia pentru promovarea imaginii	Strategia de marketing	Director Membrii comisiei	Sept. 2022	Diversificarea modalităților de promovare.	
3.5. Coordonarea relațiilor de parteneriat, orientarea spre dezvoltarea/ diversificarea acestora.	Management Coordonatorul pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare	Protocolare Contracte	Director CPPEȘE	Permanent	Creșterea numărului de parteneri.	
3.6. Coordonarea elaborării / implementării planurilor operaționale, procedurilor privind gestionarea fenomenului absentismului/ abandonului școlar; identificarea elevilor care au nevoie de sprijin.	Management Comisia pentru frecvență, combaterea absentismului și a abandonului școlar	Programe Proiecte	Director adjunct Membrii comisiei	Permanent	Diminuarea absentismului.	
3.7. Coordonarea elaborării CDS pentru anul școlar 2023-2024, conform calendarului.	Management Comisia pentru curriculum	Analiza de nevoi Calendar Metodologii	Director Director adjunct	Conform calendarului	Respectarea procedurii CDS.	
3.8. Coordonarea activității catedrelor, grupurilor de lucru.	Management	Legislație Program activități	Director Director adjunct	Permanent	Eficientizarea activității.	
3.9. Coordonarea aplicării măsurilor de	Management	Legislația în	Director	Permanent	Asigurarea securității	

securitate/ siguranță în școală, în contextul pandemiei.	Administrativ Comisia pentru securitate și sănătate în muncă și pentru situații de urgență.	vigoare Grafic monitorizare	Director adjunct		elevilor și personalului.
3.10. Coordonarea aplicării programelor privind prevenirea și combaterea violenței/colaborarea cu parteneri în educație.	Management Subcomisia pentru Prevenirea și eliminarea violenței în mediul școlar	Legislația specifică Parteneriate	Director Director adjunct CPPEȘE Membrii comisiei	Permanent	Diminuarea actelor de violență.
3.11. Dimensionarea compartimentelor cu personal didactic auxiliar și nedidactic ținând cont de normative și de eficiența muncii.	Management	Legislația în vigoare	Director	Dacă este cazul	Funcționarea conform normativelor.
3.12. Angajarea personalului în baza unor criterii care vizează nivelul de pregătire profesională și eficiența în activitate.	Management Comisia pentru mobilitate	Legislația în vigoare Condiții specifice școlii	Director Membrii comisiei	Permanent	Selecția în baza performanțelor.
3.13. Realizarea procedurilor de ocupare a posturilor și catedrelor vacante pentru personalul din subordine – conform normelor legale.	Management Comisia pentru mobilitate Secretariat	Legislația în vigoare	Director Membrii comisiei	Permanent	Aplicarea condițiilor specifice.
3.14. Coordonarea activității educative școlare și extrașcolare, asigurarea resurselor umane și financiare pentru implementarea optimă a programelor educative extrașcolare din perspectiva îmbunătățirea rezultatelor învățării.	Management Financiar Comisia pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare	Legislația în vigoare Logistică Sponsorizări	Director Contabili Membrii comisiei	Permanent	Condiții optime pentru desfășurarea activității.
3.15. Revizuirea și aprobarea procedurilor pe baza cărora se desfășoară activitatea în	Management Compartimente	Legislația în vigoare	Director Director	Periodic	Proceduri revizuite.

	școală; elaborarea și aplicarea procedurilor specifice pentru contextul pandemic.	Comisii	Proceduri	adjunct Responsabili comisii/ compartimente		
3.16.	Valorificarea rezultatelor inspecțiilor de îndrumare și control în scopul realizării programelor de remediere a unor aspecte ce necesită ameliorare.	Management	Fișe asistență Rapoarte Programe	Director Director adjunct	Permanent	Planuri remediale în baza unei diagnoze realiste.
3.17.	Întocmirea situațiilor: posturi, norme, catedre rezervate/vacante, complete, incomplete.	Management Secretariat	Legislația în vigoare	Director Secretar șef	Feb.2023	Raportare corectă și la termen.
3.18.	Rezolvarea conflictelor de prioritate – între reprezentanții diverselor discipline - în interesul elevilor.	Management	Regulamente	Director Director adjunct	Când este cazul	Transparență în negociere.
3.19.	Întocmirea documentelor și a rapoartelor tematice curente și speciale solicitate de MEC, ISJ, autorități locale.	Management Secretariat	Adrese Note Rapoarte	Director Director adjunct	Permanent	Corectitudinea datelor și respectarea termenilor.
3.20.	Aplicarea procedurilor de analiză a culturii organizaționale la intervale care să permită obținerea de informații relevante despre climatul existent un școală.	Management CEAC	Chestionare Fișe Rapoarte	Director adjunct Membrii comisiei	Oct.- nov.2022	Optimizarea climatului organizațional.
3.21.	Inchetearea de contracte cu ONG și alte organizații privind derularea proiectelor.	Management Comisia pentru programe școlare și extrașcolare/europene	Contracte de parteneriat	Director CPPEȘE	Sept. – oct. 2022	Număr de parteneriate.
3.22.	Implicarea în proiecte de parteneriat cu unități de învățământ din Uniunea Europeană	Management Comisia pentru programe	Legislația specifică Informații proiecte	Director Director	Conform oportunităților	10 cadre didactice implicate.

sau din alte zone.	și proiecte educative școlare și extrașcolare/europene		adjunct CPPEȘE		
3.23. Elaborarea instrumentelor interne de lucru, utilizate în activitatea de îndrumare, control și evaluare a tuturor activităților.	Management	<p>Questionare</p> <p>Fișe</p> <p>Diagrama Gantt</p> <p>Ghiduri</p> <p>Grafice</p>	<p>Director</p> <p>Director adjunct</p>	Sept. 2022	Dosarul cu instrumentele interne de lucru.
3.24. Controlul calității procesului instructiv-educativ, prin verificarea documentelor, prin asistențe la ore și prin participări la diverse activități educative extracurriculare și extrașcolare.	Management	<p>Grafic de asistențe</p> <p>Grafic de monitorizare și control</p> <p>Tematici</p>	<p>Director</p> <p>Director adjunct</p>	Permanent	Creșterea calității activității.
3.25. Consilierea cadrelor didactice pentru formare continuă/ evoluție în carieră.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	<p>Legislația în vigoare</p> <p>Oferte de formare</p>	<p>Director</p> <p>Director adjunct</p> <p>RPFC</p>	Permanent	Dezvoltarea resursei umane.

Funcția managerială: 4. Motivarea/antrenarea personalului.

Obiectiv specific:

- Integrarea eficientă a cadrelor debutante.
- Dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv, stimulat și promovarea, în mai mare măsură, a lucrului în echipă.
- Motivarea cadrelor didactice pentru utilizarea instrumentelor de lucru, utile în activitatea online și a modalităților de susținere a activităților la distanță.

Activități	Responsabilitate compartiment/	Resurse		Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	

	comisie					
4.1. Cunoașterea și respectarea atribuțiilor și a responsabilităților la fiecare nivel: al conducerii, pe arii curriculare, pe domenii de probleme, pe discipline, pe clase.	Management	Legislația în vigoare Metodologii Regulamente	Director Director adjunct	Permanent	Optimizarea activității.	
4.2. Distribuirea de responsabilități tuturor cadrelor didactice, în vederea valorificării potențialului individual prin consultare și implicare.	Management	Raportare de analiză Fise de formare CV-uri	Director Director adjunct	Când este cazul	Cresterea eficienței.	
4.3. Asigurarea cadrului instituțional pentru participarea personalului la procesul decizional prin colectivele și organele de conducere colectivă existente: colectivele de catedră, consiliul de administrație și consiliul profesoral.	Management	Legislația în vigoare Metodologii	Director	Permanent	Asigurarea transparenței.	
4.4. Trecerea personalului salariat de la o gradată salarială la alta, în condițiile prevăzute de legislația în vigoare.	Management Secretariat Financiar	Legislația în vigoare	Director Contabil Secretar	Când este cazul	Respectarea legislației.	
4.5. Asigurarea condițiilor de perfecționare profesională a personalului, conform prevederilor legislației în vigoare.	Management	Legislația în vigoare	Director	Permanent	Respectarea legislației.	
4.6. Evaluarea anuală a activității personalului unității de învățământ pe baza fișelor/procedurilor existente, cu respectare ametodologiilor în vigoare, în conformitate cu atribuțiile și sarcinile avute.	Management	Legislația în vigoare Proceduri	Director Responsabili comisii/catedre metodice	Permanent	Respectarea procedurii.	
4.7. Repartizarea echitabilă și în conformitate cu criteriile naționale și locale, a stimulentei materiale și morale stabilite prin lege.	Management Financiar	Legislația în vigoare Rapoarte de analiză	Director	Când este cazul	Respectarea legislației.	

4.8. Aprecierea cadrelor didactice la inspecțiile pentru obținerea gradelor didactice, precum și pentru acordarea gradajilor de merit.	Management	Legislația în vigoare	Director	Când este cazul	Evaluare obiectivă.
4.9. Stimularea prin mijloace materiale și morale, a formării, autoformării și dezvoltării profesionale. Înregirarea eficientă a cadrelor debutante prin consiliere/activități de mentorat (din bugetul alocat formării).	Management Financiar	Legislația în vigoare Criterii specifice aprobate de CA	Director Contabil	Permanent	Creșterea calității resursei umane.
4.10. Implicarea personalului școlii, a elevilor și a părinților în activități de promovare a imaginii, a ofertei educaționale.	Management Comisia pentru promovarea imaginii	Planul de promovare Oferta educațională	Director Membrii comisiei	Permanent	Promovarea imaginii Realizarea ofertei educaționale.
4.11. Informarea cadrelor didactice și a elevilor în legătură cu posibilitatea desfășurării unor proiecte de parteneriat strategic sau de mobilitate a cadrelor didactice și a elevilor, cu aplicabilitate în activitățile curriculare.	Management Comisia pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare	Diseminarea ofertei	Director CPPEȘE	Permanent	Creșterea numărului cadrelor didactice implicate în proiecte.

Funcția managerială 5. Monitorizarea/evaluarea/controlul activităților

Obiectiv specific:

- Valorificarea eficientă a rezultatelor evaluării pentru remedierea/îmbunătățirea activității.
- Asigurarea calității educației serviciilor educaționale.

Activități	Responsabilitate compartiment/ comisie	Resurse			Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	Temporale	
5.1. Operaționalizarea/elaborarea criteriilor de monitorizare și evaluare a calității educației școlare, adaptarea la specificul	Management CEAC	Proceduri Fișe de evaluare Ghiduri	Director Director adjunct	Permanent	Criterii unitare, cunoscute de toți.

activității online.						
5.2. Atragerea și utilizarea resurselor extrabugetare, cu respectarea prevederilor legale.	Management Financiar	Legislația specifică	Membrii CEAC Director Contabil șef	Permanent	Creșterea veniturilor comparativ cu anul 2021.	
5.3. Monitorizarea și evaluarea adaptării strategiilor didactice la particularitățile individuale și de grup ale elevilor precum, la cerințele specifice disciplinelor/la cerințele activității online.	Management Comisiil/catedre metodice CEAC	Fișe de observare	Director Director adjunct Responsabili comisiilor	Permanent	Creșterea eficienței activității.	
5.4. Monitorizarea activității cadrelor didactice debutante.	Management Comisiil/catedre	Planul de formare debutanți Fișe de observare	Director adjunct Responsabili catedre	Permanent	Creșterea calității resursei umane.	
5.5. Popularizarea legislației școlare în rândul elevilor, părinților și al cadrelor didactice.	Management Secretariat didactic	Logistică Internet	Director Director adjunct Cadrele didactice	Permanent	Cunoașterea și aplicarea legislației.	
5.6. Monitorizarea impactului partenerilor educaționale asupra calității actului educațional.	Management	Rapoarte de analiză	Director Director adjunct	Permanent	Realizarea obiectivelor educaționale.	
5.7. Monitorizarea aplicării instrumentelor de evaluare și a valorificării rezultatelor pentru orientarea/optimizarea activității.	Management	Rapoarte analiză	Director Director adjunct	Permanent	Creșterea eficienței activității.	
5.8. Monitorizarea utilizării în activitatea la clasă a metodelor și strategiilor moderne în procesul de învățare – evaluare.	Management Comisiil/catedre metodice	Rapoarte Fișe observare	Director Director adjunct Responsabili catedrelor	Permanent	Proces didactic modern.	
5.9. Intocmirea documentelor și a rapoartelor solicitate de ISJ, MEC, autoritățile locale.	Management	Adrese Note	Director Director adjunct	Permanent	Respectarea termenelor/corectitudinea	

5.10. Urmărirea execuției bugetare, a planului de achiziții, a alocării bursei, decontării abonamentelor asigurarea legalității și transparenței acestora.	Management Financiar	Referate Rapoarte	Director Contabil șef	Permanent	datelor. Transparență/încadrare în buget.
5.11. Cunoașterea de către toate cadrele didactice a documentelor de politică educațională elaborate extern și intern (MEC, ISJ, școală) și implementarea lor.	Management	Logistică Mijloace de diseminare	Director Director adjunct	Permanent	Gradul de cunoaștere și aplicare a documentelor.
5.12. Monitorizarea respectării de către elevi și personalul școlii a legislației în vigoare, a prevederilor Regulamentului intern/ROF.	Management	Regulament intern ROF Statutul elevilor	Director Director adjunct	Permanent	Respectarea regulamentelor.
5.13. Monitorizarea, negocierea și rezolvarea disfuncțiilor pentru preîntâmpinarea conflictelor majore.	Management	Proceduri Regulamente	Director Consilierul școlar	Când este cazul	Comunicare eficientă/prevenirea disfuncțiilor.
5.14. Stabilirea necesarului de burse școlare și a altor facilități, conform legislației în vigoare.	Management	Legislația specifică Criterii la nivelul școlii	Director	Sept. -oct. 2022	Respectarea legislației/criteriilor.
5.15. Coordonarea comisiilor de evaluare și de recepție a lucrărilor de reparații/ investiții realizate în școală.	Management Financiar	Legislația specifică	Director	Când este cazul	Asigurarea calității lucrărilor.
5.16. Colectarea datelor statistice pentru sistemul național de indicatori pentru educație; transmiterea către inspectoratul școlar și introducerea datelor în Sistemul de Informații Integrat al Învățământului din România SIIIR.	Management Secretariat	Legislația specifică Metodologii	Director Persoana desemnată	Conform cerințelor	Baza de date actualizată.
5.17. Coordonarea și monitorizarea activității pe contul on line.	Management	Legislația specifică	Director	Permanent	Transparență/respectarea prevederilor legale.

5.18.Monitorizarea activității de aprovizionare cu materiale consumabile pentru desfășurarea activității din școală, materiale de curățenie, biocide, măști.	Management Financiar	Legislația specifică Planul de achiziții	Director Contabil șef	Permanent	Corelarea cu nevoile reale.
5.19.Organizarea și ținerea la zi a contabilității și prezentarea la termen a bilanșurilor contabile și a conturilor de execuțiebugetară.	Management Financiar	Legislația specifică	Director Contabil șef	Permanent	Respectarea prevederilor legale.
5.20. Asigurarea manualelor școlare pentru elevi, conform prevederilor legale. Asigurarea condițiilor necesare personalului didactic pentru studierea și alegerea manualelor.	Management Comisia pentru selecția, aprovizionarea și distribuirea manualelor	Legislația specifică Logistică Spațiu	Director Membrii comisiei	Sept.2022	Asigurarea necesarului de manuale.
5.21.Monitorizarea completării/ arhivării documentelorșcolare, înlocuirea, eliberarea, reconstituirea, anularea, completareași gestionareaactelor de studiiși documentelorde evidențășcolară.	Management Comisia pentru verificarea și raportarea corectitudinii completării documentelor școlare	Legislația specifică	Director Responsabili cu gestionarea, completarea și eliberarea actelor de studii	Permanent	Respectare prevederilor legale.
5.22.Realizarea procedurilor disciplinare și de rezolvare a contestațiilor, conform prevederilor Legii nr. 53/2003, cu modificările și completările ulterioare și a Legii educației naționale nr. 1/2011.	Management Comisia de cercetare disciplinară.	Statutul personalului didactic Codul muncii	Director Membrii comisiei	Când este cazul	Aplicarea procedurilor specifice.

B. INFORMARE/COMUNICARE

Funcția managerială 6. Relații /comunicare

Obiectiv specific:

- Valorificarea oportunităților de sprijin din partea comunității locale.
- Optimizarea sistemului de comunicare și informare.
- Extinderea și diversificarea relațiilor comunitare prin angajarea în proiecte și programe cu finanțare extrabugetară/proiecte europene.

Activități	Responsabilitate compartiment/ comisie	Resurse			Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	Temporale	
6.1. Îmbunătățirea comunicării în interiorul organizației și cu beneficiarii primari.	Management Didactic	Proceduri Logistică Programe	Director Cadrele didactice	Permanent	Comunicare eficientă.
6.2. Eficientizarea comunicării interinstituționale și îmbunătățirea relațiilor publice.	Management	Proceduri Programe Parteneriate	Director	Permanent	Creșterea numărului de parteneri.
6.3. Comunicarea cu mass-media respectând principiul transparenței și asigurării accesului la informații de interes public.	Management	Comunicate de presa	Director	Când este cazul	Asigurarea transparenței.
6.4. Popularizarea activității școlii, a rezultatelor obținute de elevi și cadre didactice în cadrul proiectelor, în comunitate și în afara acesteia (mass-media, internet, publicații, revista școlii).	Management Comisia pentru promovarea imaginii	Logistică Articole Comunicate	Director Director adjunct Membrii comisiei	Permanent	Promovarea imaginii.
6.5. Personalizarea ofertei educaționale la nivel instituțional prin diversificarea și flexibilizarea acesteia în funcție de nevoile și interesele partenerilor și beneficiarilor	Management Comisia pentru curriculum	Mapa de prezentare Plan de promovare	Director Director adjunct Membrii	Anual	Adecvarea la nevoile/interesele identificate.

procesului educațional.						
6.6. Accentuarea deschiderii școlii către comunitate prin promovarea în mai mare măsură a parteneriatului educațional.	Management Comisia pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare	Parteneriate programe	comisiei Director Director adjunct CPPESE	Permanent	Dezvoltarea parteneriatelor existente și identificarea de noi parteneri în educație.	
6.7. Personalizarea mijloacelor de promovare a imaginii, integrând elemente de cultură organizațională.	Management Comisia pentru promovarea imaginii	Simboluri și valori	Director Director adjunct Membrii comisiei	Permanent	Promovarea simbolurilor, transmiterea, în exterior, a unui mesaj pozitiv.	
6.8. Identificarea nevoilor de educație ale comunității locale și a posibilităților de satisfacere în cadrul normativ existent și cu resursele disponibile.	Management CEAC	Chestionare Ghiduri Rapoarte analiză	Director Director adjunct Membrii comisiei	Semestrial	Cunoașterea, identificarea nevoilor la nivelul comunității.	
6.9. Colaborarea cu autoritățile locale în ceea ce privește repartizarea și utilizarea fondurilor pentru funcționare, întreținere și reparații.	Management Financiar	Documentația rezultată	Director Contabilul șef	Permanent	Negocierea celor mai bune condiții de finanțare.	
6.10. Respectarea/aplicarea procedurii de acces în unitatea de învățământ.	Management	Procedură acces	Director	Permanent	Asigurarea securității, respectarea regulamentelor.	
6.11. Depunerea aplicațiilor pentru proiecte și programe europene. Identificarea de parteneri pentru propunerile de proiect.	Management Comisia pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare/europene	Contracte Documentația rezultată	Director Director adjunct CPPESE	Conform oportunităților	Participarea la proiecte în parteneriat.	
6.12. Oferirea cadrului logistic (spații, aparatură, expertiză /consultanță, etc.) pentru programele și activitățile comunitare.	Management	Logistică Spații Aparatură	Director	Când este cazul	Implicarea în rezolvarea problemelor comunității.	
6.13. Organizarea unor echipe mixte sau	Management	Decizii de	Director	Când este	Implicarea cadrelor didactice	

participarea personalului din școală la diferite proiecte de dezvoltare comunitară și la alte proiecte locale, naționale și internațional.	Comisia pentru programe și proiecte educative școlare și extrașcolare/europene	constituire Contrate	Director adjunct CPPESE	cazul	și a elevilor în proiecte.
6.14. Respectarea prevederilor legale în procesul de consultare a reprezentanților organizațiilor sindicale reprezentative la nivel de sector de activitate învățământ preuniversitar.	Management	Documentația rezultată	Director	Permanent	Asigurarea transparenței în relația cu sindicatul.

C. DEZVOLTARE PROFESIONALĂ

Funcția managerială 7. Pregătire profesională

Obiectiv specific:

- Promovarea învățării pe tot parcursul vieții prin facilitarea participării personalului la activități de formare.
- Definierea și promovarea unei politici de personal care să asigure creșterea calității resurselor umane ale școlii.
- Dezvoltarea profesională din perspectiva digitalizării.

Activități	Responsabilitate compartiment/ comisie	Resurse			Indicatori de performanță
		Materiale	Umane	Temporale	
7.1. Întocmirea analizei nevoilor de formare profesională prin raportare la competențele necesare realizării sarcinilor incluse în fișa postului. Prioritate pentru cursurile care pregătesc cadrele pentru utilizarea noilor tehnologii.	Management Responsabilul pentru perfecționare și formare continuă	Rapoarte de analiză Fișe de formare	Director Responsabilul cu perfecționarea și formarea continuă	Sept. 2022	Identificarea nevoilor pentru stabilirea priorităților.
7.2. Elaborarea strategiei de dezvoltare a resurselor umane- recrutare, selecție,	Management Comisia pentru	Legislația în vigoare	Director Responsabilul	Oct. 2022	Coerență și continuitate în formarea inițială și continuă.

utilizare, motivare, disponibilizare – pentru toate categoriile de angajați .	perfectionare și formare continuă		cu perfectionarea și formarea continuă			
7.3. Selectarea personalului pentru care se impune participarea la forme de perfecționare/formare pe baza unor criterii specifice și transparente.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	Criterii specifice	Director Membrii comisiei	Oct. 2022	Criterii obiective și transparente	
7.4. Evaluarea periodică a eficienței activității de perfecționare/formare și identificare a măsurilor de ameliorare.	Management Catedre/comisii metodice	Rapoarte de monitorizare	Director adjunct Responsabili catedre/comisii metodice	Periodic	Creșterea calității resursei umane.	
7.5. Asigurarea implementării optime a planurilor de formare profesională a personalului didactic de predare, didactic-auxiliarși nedidactic.	Management Catedre/comisii metodice	Raportul responsabilului cu perfecționarea și formarea continuă	Director Responsabilul cu perfecționarea și formarea continuă	Permanent	Dezvoltarea profesională și personală.	
7.6. Participarea, inițierea, organizarea de activități științifice; workshop-uri pentru diseminare, schimburi de bune practici.	Management Catedre/comisii metodice	Oferta de formare Logistică	Director adjunct Responsabili catedre/comisii metodice	Conform planificărilor	Creșterea numărului de cadre didactice implicate.	
7.7.V/alorificarea de către școală a oportunităților și a cadrului instituționalizat de formare continuă.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	Oferta de formare	Director Responsabilul cu perfecționarea și formarea continuă	Conform ofertei	Creșterea numărului de cadre didactice care participă la activități de formare.	

7.8. Elaborarea și aprobarea în CA a criteriilor specifice privind participarea la formare din fonduri de la buget.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	Legislația în vigoare Criterii la nivelul școlii	Director Membrii comisiei	Oct. 2022	Criterii obiective și transparente.
7.9. Asigurarea cadrului specific și a materialelor de consultanță în probleme de curriculum pentru toate cadrele didactice din școală.	Management Comisia pentru curriculum	Legislația în vigoare Planuri cadru Programe Metodologii	Director Membrii comisiei	Permanent	Cunoașterea și aplicarea curriculum național.
7.10. Crearea unui cadru instituțional care să favorizeze comunicarea profesională deschisă la nivel formal și informal.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	Logistică Tematica Întâlnirilor	Director Director adjunct	Permanent	Diseminarea, valorificarea exemplelor de bună practică în realizarea unui proces educativ de calitate.
7.11. Elaborarea planului de formare a personalului didactic conform cu nevoile identificate și cu țintele propuse prin PDI.	Management Comisia pentru perfecționare și formare continuă	Rapoarte de analiză pe compartimente	Director Responsabilul cu perfecționarea și formarea continuă	Oct. 2022	Elaborarea planului de formare în acord cu analiza de nevoi.

DIRECTOR,
PROF. CERSEMBA ELENA


