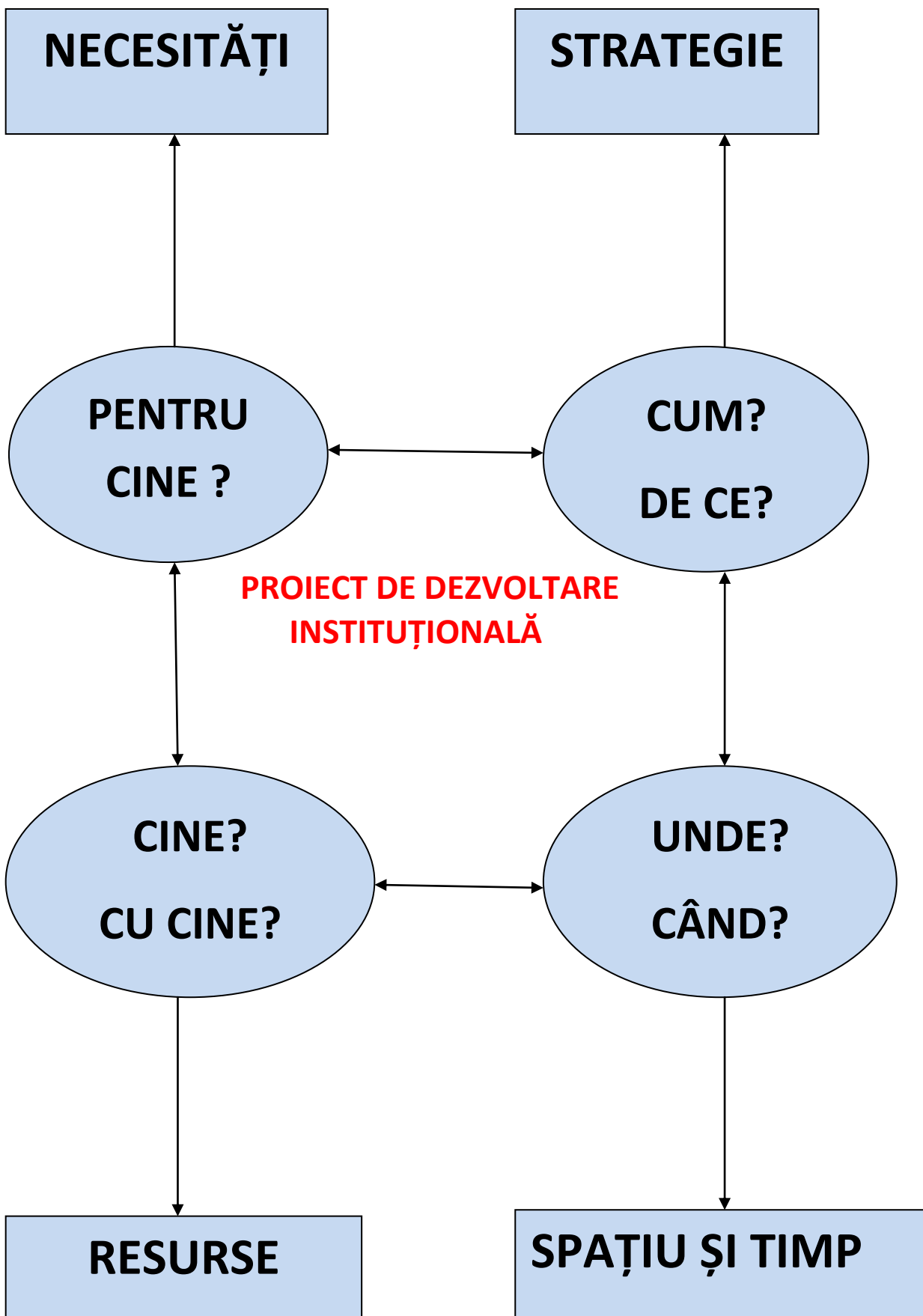


Nr. 1058/5.10.2012

**ȘCOALA GIMNAZIALĂ
MOLDOVA Sulița**

**PROIECT
DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
2012-2016**

Revizuit pentru anul școlar 2015-2016(nr. 237/23.02.2016)



CONȚINUT

Baza conceptuală

Argument

Componenta echipei de proiect

I. PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

1.Elemente de identificare a unitatii școlare

2.Forma de invatamant. Profilul școlii. Structuri școlare.

II. DIAGNOZA

1.Informații de tip cantitativ

- a) Populația școlară
- b) Învățământul preșcolar
- c) Învățământul primar
- d) Învățământul gimnazial
- e) Cadre didactice
- f) Personal didactic-auxiliar
- g) Personal nedidactic
- h) Resurse materiale
- i) Resurse financiare și management financiar

2.Informații de tip calitativ

- a) Rezultate școlare
- b) Activitatea de formare-perfecționare
- c) Comportament social
- d) Disciplina
- e) Absenteismul
- f) Rata abandonului școlar
- g) Probleme comportamentale
- h) Încălțări ale legii
- i) Activități sociale și culturale
- j) Resurse financiare și management financiar
- k) Calitatea managementului școlar

3.Cultura organizațională

- a) Relații dintre diferite categorii de personal
- b) Analiza complexă a comunității. Relația școală-comunitate.

4.Analiza PESTE

5.Analiza SWOT

6.Relevanța nevoilor educaționale identificate

III. VIZIUNEA

IV. DEVIZA

V. STRATEGIE

1.Ținte strategice

2.Opțiuni strategice

VI. IMPLEMENTARE- Planuri operaționale/ținte strategice

VII. MONITORIZARE SI EVALUARE

BAZA CONCEPTUALĂ

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

- *Legea 1/2011, Legea Educației Naționale*
- *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.N.*
- *Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar.*
- *Regulamentul de Organizare Internă a Școlii Gimnaziale Moldova Sulița*
- *Raportul I.S.J. Suceava, privind starea învățământului în județul Suceava în anul școlar 2014-2015.*
- *Strategia managerială a Inspectoratului Școlar Județean Suceava pentru anul școlar 2015-2016*
- *Ordin MENCs nr.5082 / 31.08.2015 privind organizarea și desfășurarea admiterii în învățământul în învățământul liceal de stat pentru anul 2015-2016*
- *Ordin MEN nr. 5081 /2015 privind organizarea și desfășurarea evaluării naționale pentru elevii clasei a VIII-a, în anul școlar 2015-2016*
- *Ordinul MECI nr. 5132 / 2009 privind activitățile specifice funcției de diriginte.*
- *Metodologii si Regulamente privind descentralizarea financiara si administrativa, publicate în Monitorul Oficial;*
- *Metodologia formării continue a personalului didactic din invatamantul preuniversitar.*
- *Ordinele, notele, notificările si precizările Ministerului Educației Naționale*
- *Buletinele Informative ale Ministerului Educației Naționale*
- *Metodologii si Regulamente privind descentralizarea financiară si administrativă, publicate în Monitorul Oficial*
- *Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar*
- *Management educațional pentru instituțiile de învățământ, Serban Iosifescu, Editura ProGnosis, 2001*
- *Buletine informative ale Proiectului de reformă a învățământului preuniversitar, S. Iosifescu, 2000*
- *HG 1534/2008 – Standarde de referință si indicatori de performanță pentru evaluarea si asigurarea calității în învățământul preuniversitar*
- *HG 21/2007 – Standarde de acreditare pentru autorizarea unităților de învățământ preuniversitar* ~ Standarde de autorizare a unităților de învățământ preuniversitar

ARGUMENT

La baza întocmirii Proiectului de Dezvoltare Instituțională al ȘCOLII GIMNAZIALE Moldova Sulița, au stat legile și normele care reglementează activitatea din domeniul învățământului precum și condițiile concrete existente în zona în care se află școala.

Având o valoare strategică, proiectul instituțional este conceput pentru o perioadă de 4 ani. El 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?*

Proiectul de Dezvoltare Instituțională fost elaborat în urma unei analize judicioase a stării învățământului în Școala Gimnazială Moldova Sulița. Analiza s-a efectuat de către echipa managerială, împreună cu membrii Comisiei de Asigurare a Calității și membrii Consiliului de Administrație, pentru fiecare din domeniile funcționale (management instituțional, curriculum, resurse umane, resurse material-financiare, parteneriate și relații comunitare) în baza informațiilor și dezbaterilor rezultatelor școlare, în cadrul Consiliului Profesorat. Tehnicile de analiză SWOT au 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. Planul 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 atât experiența echipei manageriale, cât și inițiativele și sugestiile întregului personal didactic.

Echipa a dat expresie dorinței și așteptărilor cadrelor didactice și a părinților, privind procesul inovator de dezvoltare și de transformare, prin alinierea procesului educațional din Școala Gimnazială Moldova Sulița, la exigențele standardelor europene.

Din planul de management precum și participarea la activitățile metodice și culturale educative- extracurriculare și extrascolare și din discuțiile purtate cu cadrele didactice din școala noastră, dar și din alte forme ale îndrumării și controlului s-au desprins următoarele:

- există o preocupare deosebită a cadrelor didactice pentru îndeplinirea noilor reglementări și norme ale LEGII EDUCAȚIEI în ceea ce privește predarea modernă, flexibilă astfel încât toate obiectivele curriculare specifice fiecărei discipline să fie atinse.
- baza tehnico-materială de care dispune școala, cât și de mijloacele de învățământ sunt folosite în cadrul demersului didactic.
- prezența unui climat optim de muncă propice desfășurării unei activități didactice rodnice de calitate.
- dorința de perfecționare a stilului de lucru la clasă cu elevii și de formare continuă
- acordarea atenției îndeplinirii prevederilor Legii privind asigurarea calității în educație.

Calitatea serviciilor educaționale oferite este o prioritate fundamentală pentru instituția noastră de învățământ.

COMPONENȚA ECHIPEI DE PROIECT

Profesor **LIȚU IRINA ELENA**- conducătorul echipei manageriale, directorul unității de învățământ

Profesor pt.înv.prim, **BUTNARU CORINA**– Consilier educativ

DUMITRIU DANA – Reprezentantul parintilor

SERAFEȘCU MARINA – Reprezentantul Consiliului Local Moldova Sulița

HARASEMCIUC VIORICA - Reprezentantul Primariei Moldova Sulița

Profesor pt.înv.prim **BOICIUC LAZĂR NADIA** – Responsabilul CEAC

Profesor pt. înv.primar **HRENIUC ȘTEFANIA**– Responsabil structură școlară Benia,

Profesor pt. înv.primar **REBENCIUC LOREDANA** - responsabil comisia invatatori, responsabil Comisia de formare-perfecționare

I. PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

1. ELEMENTE DE IDENTIFICARE A UNITĂȚII ȘCOLARE

Denumirea școlii: ȘCOALA GIMNAZIALĂ MOLDOVA SULIȚA

Adresa: com. Moldova Sulița, jud. Suceava, Telefon 0230/572223; Fax 0230/572223

E-mail: scoalamsulita@yahoo.com

Tipul școlii: cursuri de zi

Orarul școlii: 8,30 – 14,30 – un singur schimb

Limba de predare: limba română

2. FORMA DE ÎNVĂȚĂMÂNT. PROFILUL ȘCOLII. STRUCTURI ȘCOLARE

Școala Gimnazială Moldova Sulița școlarizează elevi în ciclul primar și gimnazial-**învățământ de zi** și copii în cele 3 grupe din cadrul învățământului preșcolar. Toate cursurile funcționează într-un singur schimb, dimineața.

Școala Gimnazială Moldova Sulița are în componența sa următoarele structuri școlare:

- ȘCOALA PRIMARĂ CRUHLA
- ȘCOALA PRIMARĂ BENIA

În anul școlar 2014-2015, școala a avut elevi, repartizați în clase. Structura pe niveluri de învățământ a claselor:

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| - învățământ prescolar- | copii / 3 grupe |
| - învățământ primar – | elevi / 8 clase |
| - învățământ gimnazial – | elevi / 5 clase |

II. DIAGNOZA

1. INFORMATII DE TIP CANTITATIV

a) Populatia scolara

Mediul de proveniență: rural

Număr de elevi: In perioada 2015-2016 Școala Gimnazială Moldova Sulița va funcționa conform actualelor reglementări legale, astfel :

- grupe la învățământul preprimar
- clase la învățământul primar- clasa pregătitoare si clasele I-IV
- clase la învățământul gimnazial- clase V-VIII

Invățământ preprimar

Activitatea se desfășoară în grădinițele din satul Benia și din comuna Moldova Sulița. Copiii nu se deplasează astfel în afara localității.

Din recensământul efectuat de doamnele educatoare, se observă că efectivele de copii sunt aproximativ constante numeric in perioada de timp analizată. Nu există riscul restrângerilor de activitate, în afară de satul Benia unde se observă o scădere a numărului de copii.

ANUL ȘCOLAR	NUMĂR COPII ÎNSCRIȘI ÎN CICLUL PREȘCOLAR	
	GRUPA Moldova Sulița	GRUPA Benia
2015-2016	40	12

c) Învățământ primar

Învățământul primar funcționează cu clase independente in Școala Gimnazială Moldova Sulița și învățământ simultan în Școala Primară Benia și Școala Primară Cruhla.

ANUL ȘCOLAR	Nr. elevi Școala Gimnazială Moldova Sulița				
	CL PREG	I	II	III	IV
2015-2016	16	21	16	18	20

ANUL ȘCOLAR	Nr. elevi Școala Primară Benia				
	CL PREG	I	II	III	IV
2015-2016	8	7	2	4	5

ANUL ȘCOLAR	Nr. elevi Școala Primară Cruhla				
	CL PREG	I	II	III	IV
2015-2016	1	1	1	-	1

d) Învățământ gimnazial

Învățământul gimnazial funcționează cu clase independente în Școala Gimnazială Moldova Sulița.

ANUL ȘCOLAR	Nr. clase Școala Gimnazială Moldova Sulița			
	V	VI	VII	VIII
2015-2016	1	1	1	1

ANUL ȘCOLAR	Nr. clase Școala Gimnazială Moldova Sulița			
	V	VI	VII	VIII
2015-2016	26	24	25	21

e) Cadre didactice- an școlar 2015-2016

Specialitatea	Total	Din care						
		Titulari	Supl.		Grade didactice			
			C.	N.	I	II	Def.	Deb.
Educatoare	3	2	1		1			1
Învățători	8	7	1		3	3	1	1

Profesori	9	7	2	1	3	2	2	2
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

f) Personal didactic – auxiliar- an scolar 2015-2016

Nr. crt.	Funcția	Nr. posturi	Treapta profesională
1.	Secretar	0,5	I
2	Contabil	0,5	I
3	Bibliotecar	0,10	I

g) Personal nedidactic- an scolar 2015-2016

Nr. crt.	Funcția	Nr. posturi	Treapta profesională
1.	Îngrijitor	4	I
2.	Muncitor	1	I

h) Resurse materiale:

Activitatea instructiv - educativă se desfășoară într-un patrimoniu școlar format din 3 școli situate în fiecare din satele comunei Moldova Sulița, spații bine definite și întreținute, respectiv 4 corpuri de clădire.

De remarcat este efortul echipei manageriale a școlii împreună cu Primăria Comunei Moldova Sulița reprezentată de domnul primar Jecalo Petru, pentru modernizarea claselor, în vederea asigurării unor condiții optime, cât și pentru dotarea cu mijloace de învățământ moderne necesare unui învățământ de calitate. Evidențiem și inițiativele unor cadre didactice pentru amenajarea estetică și funcțională a sălilor de clasă și a holurilor prin confecționarea unor panouri tematice cu pronunțat caracter educativ.

Baza materială	Școala Gimnazală Moldova Sulița	Școala Primară Benia	Școala Primară Cruhla
Săli de clasă	12	4	1
Cancelarie	1	1	-
Birouri	3	-	-
Cabinet AEL	1	-	-
Sala sport	1	1 (improvi zată)	-
Magazie	1	1	-
Biblioteca	1	1	-
Teren sport	1	Curtea școlii	-
Gr. Sanitar	2 (parter și etaj)	-	-

Centrale termice	1	1	-
------------------	---	---	---

i) Resurse financiare si management financiar

Pentru anul financiar 2015, situația s-a prezentat astfel:

Capitolul 1: Cheltuieli de personal.....

.....

Capitolul 2: Bunuri și servicii:

.....

.....

- Costul mediu pe elev (preșcolar) în funcție de nivelurile de învățământ, se încadrează în limitele costului standard elaborat de Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Preuniversitar.

- Există un plan de investiții și reparații necesare prezentat în Consiliul de Administrație și în funcție de fondurile pe care le vom avea la dispoziție îl vom pune în aplicare. Cu sprijinul Primăriei și al Consiliului Local Moldova Sulița ne-am propus să realizăm următoarele:

- blocarea accesului elevilor în spatele școlii unde se află râul Moldova.

- repararea magaziiilor de lemne la toate structurile școlare, realizarea unui acoperiș pentru lemnele depozitate afară

2.INFORMATII DE TIP CALITATIV

a.Rezultate școlare

Ponderea elevilor cu rezultate bune și foarte bune este de **56 %**, nivel mai scăzut înregistrându-se la clasele gimnaziale.

- Clasele de sfârșit de ciclu a VIII-a sunt motivate de examenele finale și de admiterea spre nivelele superioare ale sistemului de învățământ

-Procentul de promovabilitate:

- primar –

- gimnaziu -

- Rezultatele la Evaluarea Națională -an școlar 2014-2015 –

- Elevi cu nota scăzută la purtare datorită abaterilor: între 7-7,99 - elevi

- Concursuri sportive – premii și mențiuni

- Expoziții și activități extrașcolare

b.Activitatea de formare –perfectionare

Școala noastră are un colectiv didactic valoros ce se implică în creșterea nivelului de pregătire școlară a fiecărui elev. Deși în mediul rural 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.

Pentru a da coerență activității de perfecționare, proiectarea și organizarea activităților de formare la nivelul școlii au avut la bază Programul activităților de formare continuă și de inițiere profesională a personalului didactic și didactic auxiliar pentru anul școlar 2015-2016 propus de I.S.J. și C.C.D. Suceava. Obiectivul Comisiei de perfecționare este informarea optimă a tuturor cadrelor didactice privind desfășurarea cursurilor de formare continuă. Comisiile pedagogice reprezintă o bună modalitate de organizare a activităților de formare continuă, clarificând probleme punctuale, constituindu-se în forme reale de perfecționare a cadrelor didactice, indiferent de experiență. Conectarea permanentă la nou se realizează prin prezentare de referate și mai ales prin activități demonstrative. S-au dezbătut diferite metode și instrumente de evaluare.

În ședințele Consiliului Profesorial li s-au prezentat cadrelor didactice atât condițiile de înscriere și obținere a definitivării în învățământ și a gradelor didactice cât și ofertele de formare continuă venite din partea C.C.D sau a altor furnizori de formare. Formarea continuă a personalului a avut ca țintă „*Creșterea calității pregătirii profesionale- științifice și metodice a cadrelor didactice*”. Formarea continuă a cadrelor didactice a pornit de la exacta lor informare, punerea la dispoziție a documentelor; s-au dezbătut în ședințele de Consiliu profesoral, informațiile din materialele trimise de ISJ Suceava; toate cadrele didactice au participat la activitățile comisiilor și a cercurilor pedagogice de specialitate.

Activitatea personalului didactic:

- Cadrele didactice folosesc metode activ-participative în desfășurarea procesului instructiv-educativ, iar notarea la clasă este ritmică și formativă. Atmosfera din școli este una propice desfășurării procesului de predare-învățare, există o bună înțelegere între cadrele didactice din comună, acționând împreună în interesul elevilor. Există o bună colaborare a personalului didactic cu elevii și părinții acestora.

- Toate cadrele didactice au elaborat corect planificările anuale și semestriale .

- Rezultatele inspecțiilor de specialitate și ale altor inspecții care au avut loc în unitatea de învățământ au fost evaluate cu calificativul „Foarte Bine” sau nota 10.

- Încadrarea în anul școlar 2014-2015 a fost buna, toate cadrele didactice sunt calificate, au o bună pregătire în specialitate și metodică.

- În cadrul școlii, cadrele didactice au organizat pregătiri suplimentare adresate elevilor cu ritm lent de lucru, pregătirea elevilor capabili de performanță, în vederea participării lor la evaluările naționale, concursurile școlare, examene, olimpiade școlare, săptămânal (limba română, matematica, limba engleză, educație tehnologică).

c. Comportament social

- Proveniți din medii sociale diferite, elevii sunt preponderent din familii de nivel mediu, dar și din familii cu situație materială deficitară (o parte din aceștia provenind din medii defavorizate, iar aproximativ 15% sunt de etnie rromă).

- Elevii au avut în anul școlar 2014-2015 în general un comportament social corespunzător și manifestă și în acest an școlar o atitudine civică și civilizată, respectând normele codului etic și prevederile cuprinse în REGULAMENTUL DE ORDINE INTERIOARĂ. Există unele carențe pe care conducerea școlii și comisia diriginților le monitorizează permanent, acționând prin strategii pedagogice adecvate pentru diminuarea și chiar eliminarea acestora. Pentru a veni în întâmpinarea acestor probleme, echipa managerială, împreună cu Comisia de prevenire și combatere a violenței se utilizează sistemul de monitorizare cu camere video.

d. Disciplină

- Starea disciplinară este relativ bună, fără abateri disciplinare majore.

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

e. Absenteismul

Frecvența elevilor ridică unele probleme mai ales la școala de centru, numărul de absențe fiind destul mare (în medie, aproximativ 7 absențe nemotivate /elev /an școlar)

-Conducerea școlii a analizat în comisia diriginților și în cadrul Consiliului Profesoral situația absenteismului, a identificat cauzele acestuia (dezinteres, lipsă de motivație, incapacitatea de adaptare, situația materială precară a unor familii) și a stabilit măsuri pentru diminuarea absențelor nemotivate.

-Se va monitoriza numărul de absențe, săptămânal, pe elev, clasă, urmând a se lua măsurile necesare pentru îmbunătățirea frecvenței elevilor.

f. Rata abandonului școlar

- În anul școlar 2014-2015, nu s-au înregistrat cazuri de abandon școlar. Echipa managerială este și va fi preocupată de înlăturarea acestui fenomen.

g. Probleme comportamentale

În școală comportamentul este civilizat, decent, atât din partea elevilor cât și a cadrelor didactice. Există receptivitate la recomandările făcute, iar unele cadre didactice manifestă și inițiative personale pentru activitățile extracurriculare și chiar privind actul decizional și managementul în echipă. În ceea ce privește ținuta vestimentară a elevilor, peste 90% au uniforma școlară (sacoul negru), o ținută vestimentară care să identifice unitatea școlară.

h. Încălări ale legii

Nu este cazul (în anul școlar 2014-2015 nu s-au consemnat acte de violență sau de furt care să conducă la încălcarea legilor în vigoare).

i. Activități sociale și culturale

Echipa de elaborare a PDI-ului prezintă unele din activitățile desfășurate de elevii școlii:

- Programe de educație antreprenorială și orientare în carieră a elevilor
- Campanii de informare a elevilor, părinților și comunității locale pe teme precum: *Prevenirea abandonului școlar; Prevenirea violenței și a consumului de droguri; Stop accidentelor, viața are prioritate*
 - Activități de voluntariat – *CENTRUL DE COPII din comuna Fundu Moldovei și CĂMINUL DE BĂTRÂNI- Pojorâta*
 - Activități derulate în parteneriat cu Poliția din Moldova Sulița, , Dispensarul medical Moldova Sulița
- Proiecte educationale
- Expoziții
- Dansuri populare și moderne ale echipei de dans a școlii
- Activități de ECOLOGIZARE în parteneriat cu Primăria Moldova Sulița
- Plurilingvism și multiculturalitate- Ziua europeană a limbilor
 - 1 Decembrie 1918 -România cea Mare- activitățile dedicate Zilei Naționale a României
 - În așteptarea lui Moș Crăciun”
- Pe urmele lui MIHAI EMINESCU
- Unirea-n suflet de copil - 24 Ianuarie
- Ziua Eroilor
- Ziua internațională a copilului
- Excursii - Vizite de studiu
- Serbarea Abecedarului
- Ultima serbare ca elevi de gimnaziu
- Campanii de prevenire a discriminării- **TOTI SUNTEM EGALI**

j. Satisfacerea cerințelor părinților

- Activitatea de parteneriat cu părinții a fost eficientă cu rezultate evidente în diminuarea absenteismului, abandonului școlar și în prevenirea cazurilor de violență fizică. O anumită stare de încetineală persista la Școala din centrul comunei, unde se cauta soluții pentru atragerea familiilor de etnie rroma în acțiunile promovate de unitatea școlară. La cererea părinților, s-a organizat pregătire specială pentru Evaluarea Națională cu elevii de clasa a VIII-a.
- Solicitățile părinților au fost axate pe creșterea condițiilor de învățare ale elevilor și pe condițiile de securitate pe care le oferă școala. În mare măsură ele au fost soluționate de școală și comunitate.
- Gradul de pregătire al elevilor, în special al celor din gimnaziu nu s-a ridicat totdeauna la așteptările părinților și ale școlii, cauza fiind de cele mai multe ori dezinteresul elevilor pentru propria pregătire, slaba implicare a unor părinți în viața școlii, dar și demotivarea unor cadre didactice pentru actul educațional.

k. Calitatea managementului școlar

Prioritatea strategiilor și politicilor de dezvoltare instituțională la nivelul unității de învățământ a constituit-o- **calitatea managementului școlar**. Acest lucru s-a urmărit a se realiza prin parcurgerea următoarelor priorități și direcții de acțiune:

➤ **Impactul activității asupra comunității locale**

- Strategiile și politicile de dezvoltare instituțională sunt elaborate astfel încât să aibă un impact pozitiv asupra comunității locale.
- Se urmărește calitatea actului educațional atât prin asigurarea unei baze materiale optimă, cât și prin asigurarea cu personal didactic ce prestează “servicii educaționale” de calitate, pentru obținerea de către elevi a unor rezultate bune la evaluări și examene.
- O gamă diversificată de educație formală și nonformală prin implicarea școlii în diverse activități extrașcolare cu impact asupra comunității locale; echipa managerială își propune o mai mare implicare a școlii în programe educaționale județene și constituirea unor echipe de proiect la nivelul parteneriatelor naționale.

➤ **Lucrul în echipă la nivelul managerial**

- Echipa managerială a fost și este construită pe principiul competenței profesionale și al probității morale, capabilă să acționeze în spirit de echipă, democratic și să elaboreze instrumente de evaluare pentru o monitorizare cât mai corectă a muncii fiecărui angajat, să ia decizii coerente și în deplină concordanță cu legislația școlară existentă.
- Echipă managerială dorește să continue *managementul de tip transformațional și democratic*, adoptând o strategie de atragere a cadrelor cu inițiativă în luarea deciziilor și de acceptarea sugestiilor privind Planurile operaționale din cadrul Programului managerial anual întocmit pentru anul școlar 2015-2016, cât și implicarea acestora în vederea realizării și ducerii la îndeplinire a obiectivelor propuse prin prezentul document.
- În acest sens, *Scopul echipei manageriale* pe parcursul celor 4 ani de derulare a proiectului de dezvoltare este: *trecerea de la management la leadership, la baza leadership-ului aflându-se spiritul de echipă*.

- **Dezvoltarea competențelor profesionale și asumarea deciziilor din ce în ce mai complexe.**

- Formarea continuă și dobândirea de competențe și abilități noi trebuie privită nu

numai ca o obligație, ci și ca necesitate - de aceea, un număr destul de mare de profesori urmează și au urmat cursuri în acest sens. Aceste competențe sunt apoi aplicate în elaborarea de strategii educaționale și de dezvoltare a școlii.

3.CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

a. Relații dintre diferite categorii de personal

Tipul dominant de cultură al Școlii Gimnaziale Moldova Sulița este *cultura de tip sarcină*. Acest tip de cultură este centrat pe exercitarea de sarcini și orientat spre persoană. Sarcinile sunt distribuite în raport cu potențialul indivizilor, valorificarea maximă a acestuia fiind una din valorile de bază. Apropiată de cultura de sarcină regăsim în unitatea noastră școlară și *cultura de rol*, cel mai puțin preferată fiind *cultura club*.

Sub raport managerial, noua conducere a școlii a aplicat în practică o conducere flexibilă și stimulativă, bazată pe valori, cum ar fi: încrederea în om, în capacitățile sale creative și de autocontrol. Directorul este receptiv și ascultă sugestiile profesorilor, face aprecieri frecvente și sincere la adresa acestora, le respectă competența, le oferă o largă autonomie, îi sprijină și evită un control strict birocratic.

Cadrelor didactice se simt implicate stimulativ în procesul educațional și totodată au încredere în organizație. Din analiza datelor în organizație există o stare de echilibru și un climat favorabil. Deși nu putem vorbi despre o cultură organizațională și profesională monolitică, există în școala noastră tradiții, atitudini, stiluri de interrelaționare, perspective comune de abordare a actului educațional și a rolului școlii.

Simbolurile tradiționale din școala țin de învățământul de masă, de educația pentru toți și creează o cultură profesională axată pe profesor/învățător și pe ce are el de făcut, fiind apreciat mai mult specialistul decât metodicianul și, pe ici pe acolo, capacitatea dascălului de a derula activități extracurriculare interesante. Reforma a introdus în școală sloganul „educația pentru fiecare” cu componentele: învățământ diferențiat, parcursuri individuale de învățare, integrare, abordare transdisciplinară, relativ dificil de acceptat de profesioniști cantonați în predarea unei singure discipline. Există în școala noastră obiceiuri încetățenite și încurajate de manager care salută pe noii veniți și invită colegii să-i trateze cu afecțiune. În general debutantului nu i se dă un tutorat profesional, ci este lăsat să și-l aleagă singur, colegii îl primesc la ore în interesistențe, îl consiliază în domeniul didactic, îl ajută să-și proiecteze activitățile, i se dă de lucru în catedră ca să demonstreze ce poate. Întalnim însă uneori și modele comportamentale axate pe „prestator”, nu numai pe „client”. Din analiza făcută de echipa de elaborare a PDI s-a observat că se practică uneori tonul autoritar în relațiile cu elevii, limbajul și formulele de adresare insuficient de formale ale acestora sunt uneori admonestate de către adulți. În ceea ce privește *înțeleșurile* și conceptele fundamentale, s-a observat din completarea unui chestionar în care toate variantele de răspuns erau formulate atrăgător și acoperit, că mulți profesori întâmpină cu rezerve educația ca schimbare și proacțiune, iar modelul magistrocentrist este preferat.

A fost elaborat *Regulamentul de ordine interioară* care cuprinde norme privind atât activitatea elevilor cât și a cadrelor didactice.

Valorile dominante sunt: egalitarism, cooperare, munca în echipă, respect reciproc, atașamentul față de copii, respectul pentru profesie, libertate de exprimare, receptivitate la

nou, creativitate, entuziasm, dorință de afirmare. Se întâlnesc și cazuri de elitism profesional, individualism, competiție, intelectualism, rutină, conservatorism, automulțumire.

b. Analiza complexă a comunității; Relația școală- comunitate

Pentru identificarea nevoilor educaționale ale comunității am realizat o analiza raportându-ne la: identificarea componentelor comunitare: dimensiuni fizice, sociale, economice, politice și evoluția lor în timp; existența resurselor; elaborarea politicilor, programelor și planurilor concrete; realizarea efectivă a acțiunilor; evaluarea impactului comunitar al programelor.

Cunoașterea grupurilor de interes este obligatorie și utilă în stabilirea unei LISTE DE NEVOI comparativa SCOALA-COMUNITATEA LOCALA:

SCOALA	COMUNITATEA LOCALA
Lipsa canalizare	Lipsa apa curentă, canalizare, gaze naturale,
Infrastructura necorespunzatoare	Infrastructura necorespunzatoare
Lipsa teren de sport conform normelor si cerințelor europene	
Lipsa sala de festivitati	
Lipsa centru de documentare	Cămin cultural nemodernizat
Lipsa cabinet de OSP	Slaba dezvoltare economica a comunitatii
Lipsa spatii (cabine, laboratoare)	Rata somajului mare
Lipsa cabinet medical scolar	Nu sunt societati comerciale reprezentative
Infrastructura cladirilor (Școala primară Benia, Școala primară Cruhla) - lipsa parchetului nou în sălile de clasă -instalatie electrica veche	Nivel de trai scazut
Copii ai caror parinti sunt plecati in U.E.	Copii ai caror parinti sunt plecati peste hotare
Migratia elevilor	Scaderea populatiei scolare Migratia populatiei catre U.E.
Lipsa unor activitati pentru petrecerea timpului liber al tinerilor	Lipsa activitatilor pentru tineret Violenta in familie Educatie ecologica Educatie pentru sanatate si igiena
	Tendinta de disparitie a unor mestesuguri traditionale si obiceiuri culturale locale Lipsa magazine specializate pentru nevoile elevilor (rechizite, materiale sportive etc) Educatia civica, sociala a membrilor comunitatii
Distante mari de la domiciliu la scoala	Gradul de izolare

In urma acestei analize se poate concluziona:

- Școala menționează în Planul managerial strategii clare de colaborare cu comunitatea locală. Curriculum-ul local este bine elaborat și se bazează pe caracteristicile oferite de comunitatea locală;

- Reprezentanții comunității sunt cooptați în organismele de luare a deciziilor din școală. Școala folosește serviciile oferite de comunitatea locală, în special pentru informarea elevilor cu privire la oportunitățile care li se oferă pe plan local. Școala stabilește un parteneriat benefic cu poliția, dispensarul medical, biserica, departamentul de protecție socială din primarie;
- Școala beneficiază de facilitățile puse la dispoziție de comunitatea locală, precum și de accesul pe care îl au elevii la instituțiile locale de cultură: bibliotecă;
- Școala beneficiază de serviciile comunității și invită reprezentanții acesteia să-și prezinte activitatea.

4. ANALIZA PEST(E)

Activitatea oricărei unitati scolare 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 SCOLII GIMNAZIALE Moldova Sulița:

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

- sporirea resurselor materiale și informaționale la dispoziția unităților de învățământ prin proiecte și programe de dotare a laboratoarelor și cabinetelor, dotarea cu echipamente sportive, îmbunătățirea fondului de carte, SEI (sistem educațional informatizat);

- 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;

- 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.

Contextul economic

Din punct de vedere economic, la nivelul comunei, se constată o scădere a activităților, principala ocupație fiind agricultura, creșterea animalelor.

Exploatarea și prelucrarea lemnului este o activitate determinată de existența în zonă a unei mari resurse de material lemnos.

Comerțul este reprezentat prin societăți cu răspundere limitată, asociații familiale și societăți în nume colectiv. Majoritatea au ca obiect de activitate comerțul cu produse agroalimentare și industriale.

Din punct de vedere economic, populația este în mare parte defavorizată: puțini adulți au un loc stabil de muncă. Economia locală la nivel de comună este pe un drum descendent.

Nu există conflicte majore de ordin etnic sau religios în comunitate, iar mediul familial este, în general, stabil. Totuși, interesul părinților pentru școală și problemele ei, pentru evoluția elevilor este scăzut. Școala, împreună cu partenerii pentru educație din comunitatea noastră doresc să se implice în schimbarea unor comportamente și atitudini care pot duce la excluderea profesională și socială a unora dintre elevii noștri, să creeze șanse egale pentru toți elevii.

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.

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. 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 infraționalității în rândul tinerilor din centrul comunei cu preponderență romii; oferta educațională; așteptările comunității de la școală;

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).

Civilizația informațională presupune ca, la intervale relativ scurte de timp, cunoștințele să fie actualizate și impune redimensionarea sistemului de formare profesională a cadrelor didactice.

Răspândirea tehnologiilor moderne de comunicare și de tehnică de calcul (internet, televiziune prin cablu, telefonie mobilă etc.) facilitează transmiterea informațiilor în timp scurt.

Școlile din comuna Moldova Sulița dispun de un cabinet de informatică conectat la internet. Cabinetul directorului este prevăzut cu un laptop cu conectare la Internet, imprimantă și xerox, la fel cancelaria cadrelor didactice din toate structurile. Secretariatul și contabilitatea sunt prevăzute cu două calculatoare legate la Internet, două imprimante, telefon cu fax și xerox. Chiar dacă este zonă rurală, locuitorii comunei au acces la televiziune prin cablu. Prin programul „Euro200” multe familii au reușit achiziționarea unui calculator, din care o parte s-au conectat la Internet.

Ecologic

Comuna Moldova Sulița se afla situată în nord-vestul județului Suceava, la poalele Obcinilor Bucovinei, pe râul Moldova, ceea ce implica o serie de măsuri axate pe educația ecologică a elevilor școlii, dar și a membrilor comunității locale. Obiectivele turistice din zonă sunt: Rezervația naturală de floare de colț, Rezervația naturală de mesteacăn pitic, Rezervația naturală de strugurele ursului și Herghelia Lucina.

Putem să desprindem, la modul general, o serie de factori ecologici care influențează astfel evoluția Școlii Moldova Sulița: integrarea în Uniunea Europeană presupune respectarea unor norme precise în protejarea mediului de către unitățile școlare; educația ecologică în școală devine prioritară; școala se implică în rezolvarea problemelor de mediu.

Concluziile și interpretările analizei PEST(E) sunt valorificate în elaborarea direcțiilor de acțiune strategică a ȘCOLII GIMNAZIALE MOLDOVA SULIȚA pentru perioada 2012-2016.

5. ANALIZA SWOT

Pentru a realiza o bună diagnoză a organizației școlare, vom apela la metoda (tehnică) SWOT, analizând atât mediul intern cât și mediul extern, pe următoarele domenii funcționale:

- CURRICULAR
- RESURSE UMANE
- RESURSE MATERIALE SI FINANCIARE
- RELATIA CU COMUNITATEA

a. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

- CURRICULAR

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- oferta educațională a școlii se bazează pe CDS-uri care sunt raportate la nevoile elevilor, părinților și ale comunității locale, și reflectă personalitatea instituției;	- programe școlare încărcate; - lipsa unor mijloace auxiliare proprii pentru uzul elevilor; - ponderea încă prea mare a pregătirii

<ul style="list-style-type: none"> - pragmatismul ofertei educaționale care conduce la îndeplinirea planului de școlarizare; - oferta noastră are ca „orizont” educațional principiul educației de bază pentru toți, ce presupune ca fiecare copil trebuie să beneficieze de o instruire adecvată nevoilor sale fundamentale de învățare; - atingerea în mare parte a finalităților specifice, pe niveluri de școlaritate; - existența și aplicarea planului - cadru pentru fiecare ciclu de școlaritate; - scheme orare realizate eficient de Comisia de Curriculum; - existența proiectului curricular al școlii centrat pe nevoile comunității locale și ale absolvenților, în vederea continuării studiilor și integrării lor în formele superioare de învățământ liceale; - corelarea conținuturilor cu noile programe și a vechilor manuale alternative cu programe revizuite; - existența programelor școlare și a manualelor alternative elaborate la nivel național și local - participarea la activități extracurriculare - proiecte derulate și în derulare 	<p>teoretice în detrimentul celei practice, cu accent pe cunoștințe și mai puțin pe abilități, în activitățile de la clasă;</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficienta ofertă de ghiduri și alte materiale complementare pentru profesori care să răspundă unei nevoi reale ale sistemului de învățământ; - incapacitatea unor cadre didactice de a recepta și aplica metodele și tehnicile moderne de învățare și evaluare; - nu există cabinet de consiliere psihopedagogică;
---	---

- RESURSE UMANE

PERSONALUL SCOLII- CULTURA ORGANIZATIONALA	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - personal calificat corespunzător, în număr suficient, cu o bună pregătire metodică și profesională (în marea majoritate cadrele didactice și-au luat gradele didactice în timp util); - personal auxiliar cu competențe, în domeniu (secretariat, financiar contabil) - profesori cu aptitudini, pasiune și experiență în desfășurarea activităților școlare și extracurriculare; - cadre didactice ce au parcurs stagiile și cursuri de formare continuă; - implicarea în actul decizional a unui număr, relativ mare, de cadre didactice; - cultură organizațională pozitivă de tip sarcină (rețea), în care membrii sunt capabili să răspundă la schimbare; 	<ul style="list-style-type: none"> - inerția unor cadre didactice și neimplicarea în propria pregătire profesională, cât și în activități extracurriculare; - inerția unor cadre didactice și neimplicarea în echipe de proiect județene și naționale; - insuficienta abilitate din partea unor cadre didactice în utilizarea tehnologiei didactice moderne. - motivația scăzută datorită salariilor mici și navetei - conservatorism și rezistență la schimbare - monotonie în: organizarea și desfășurarea lecțiilor centrarea activității didactice pe nevoile elevilor - personal de întreținere insuficient - lipsa personal de pază

<ul style="list-style-type: none"> - atmosfera bună de muncă – spirit de echipă, de atașament și fidelitate față de unitate; - relații interpersonale (profesori-părinți, profesori-profesori, director-cadre didactice favorizează crearea unui climat educațional deschis, stimulat - implicarea managerului în responsabilizarea cadrelor didactice și a personalului de a recepta noul. - ponderea cadrelor cu performanță în activitatea didactică - există o delimitare a responsabilităților cadrelor didactice (comisii constituite pe diverse probleme) precum și o bună coordonare a acestora - îmbunătățirea relației profesor-elev prin intermediul consiliului elevilor - interesul cadrelor didactice pentru educarea moral-civica a elevilor - interesul cadrelor didactice pentru un învățământ modern - cadre didactice calificate la disciplinele fundamentale - existența în școală a unor cadre didactice cu cunoștințe în domeniul informaticii 	
--	--

ELEVII	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - circa 1/3 au cunoștințe, priceperi și deprinderi solide-rezultat și al familiei cu grad educogen peste medie; - nivelul bun de pregătire al elevilor de la învățământul primar; - rezultate bune ale elevilor la olimpiadele școlare, la concursurile școlare pe discipline și la concursurile sportive; - un număr din ce în ce mai mare de elevi sunt antrenați în activitățile școlii; - existența unui grup de elevi dornici de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> - existența a circa 60% elevi proveniți din familii cu situație materială precară, unii având carențe în educația de bază; - unii elevi de la învățământul primar și în general cei de la gimnazial au un nivel slab de cunoștințe și se impun mijloace speciale de tratare diferențiată și individualizată; - programul încă excesiv informațional și bugetul limitat de timp al elevilor; - absenteismul unor elevi mai ales de la școala de centru - bariere de comunicare în relația profesor-elev, profesor – părinți; - dezinteresul unor părinți față de educația propriilor copii.

- RESURSE MATERIALE SI FINANCIARE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - o baza materială corespunzătoare capabilă să asigure un învățământ eficient, formativ-performant, în concordanță cu specificul școlii; - localuri proprii cu destinație specifică (structuri școlare) - existența de conexiuni la internet - existența bibliotecilor școlare; - mobilier schimbat în școală - în proporție de 100%; - preocuparea conducerii unității școlare în dezvoltarea bazei materiale; - starea fizică a spațiilor școlare și încadrarea în normele de igienă 	<ul style="list-style-type: none"> -lipsa rețelei de apă și canalizare la Școala Benia și la Școala Cruhla; - lipsa unei săli de sport și a unui teren de sport la școala Benia și Cruhla - lipsa unei săli de festivități adecvată cerințelor școlii și numărului mare de elevi; - lipsa fondurilor pentru modernizarea spațiului școlar ; - existența unui site al școlii - lipsa cabinet medical școlar - spații de joacă insuficiente la structurile școlare - lipsa echipamentelor de pază la structurile școlare - baza materială depășită la unele specializări - lipsa unor programe informatice educaționale - lipsa materialelor sportive moderne

- RELATIA CU COMUNITATEA

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> -derularea unor proiecte școlare interne; -constituirea la nivelul școlii a parteneriatului social cu diferite instituții locale; -organizarea de seminarii, simpozioane, mese rotunde, pe teme de interes pentru comunitate și factorii educaționali (elevi, părinți, cadre didactice etc.); -Foarte bună colaborare cu Primaria și Consiliul local Moldova Sulitai - întâlniri cu Consiliul reprezentativ al părinților - întâlniri între Comisia diriginților și reprezentanți ai Poliției în scopul prevenirii 	<ul style="list-style-type: none"> - unele tipuri de blocaje în comunicarea oficială; - slaba colaborare a unor diriginți cu părinții; - deficiențe în relațiile de parteneriat școala – agent economic – comunitate locală; - lipsa de inițiativă a unor cadre didactice, în stabilirea unor punți de legătură cu școli din spațiul european; - lipsa implicării unor cadre didactice în accesarea programelor europene; - slabe legături de parteneriat cu ONG - parteneriate insuficiente - implicarea insuficientă a părinților la activitățile extracurriculare

delicvenței juvenile - dezvoltarea relației profesori-elevi-părinți prin intermediul serbărilor școlare -contacte cu diverse instituții pentru realizarea unor activități extrașcolare	
--	--

b. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN

- CURRICULAR

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> - învățământul este considerat prioritate națională; -existenta activităților de formare a cadrelor didactice prin CCD Suceava si intermediul altor institutii abilitate in formarea si perfectionarea cadrelor didactice - diversificarea activitățile de formare și si reconversie profesionala - CDS-satisface dorința de informare și cunoaștere în diferite domenii de activitate - oferta CDS ameliorează fenomenul de absentism școlar și contribuie la dezvoltarea unei motivații pentru învățare - CDS permite valorificarea abilităților individuale - posibilitatea aplicării realiste a programelor de învățământ, activitatea concentrându- se pe elev, asigurându-se un raport just între „educația pentru toți și educația pentru fiecare”; - orientarea acțiunilor evaluative, cu precădere către zonele valorilor „personalizate” ale gândirii critice, interpretării și manifestării autonome, independente; -restructurarea învățământului -existența unor noi forme de activități extracurriculare, la nivel formal, informal și nonformal, care ajută la formarea unor abilități de viață ale elevilor 	<ul style="list-style-type: none"> - programul încă excesiv informațional și încărcat; - inexistența unei prognoze reale a ocupării forței de muncă și a nevoii pieței muncii (la nivel regional sau național); -insuficienta promovare a ofertei de munca pentru tineri, la nivel local, regional, național și de ce nu, la nivel european; -scăderea populației școlare, cu 10% până în anul 2020; -un număr prea mare de manuale alternative care nu sunt întotdeauna unitare în tratarea unor teme din curriculum de bază, ceea ce se reflectă în rezultatele de la examenele naționale - nivel scazut al educatiei populatiei comunitatii

- RESURSE UMANE

PERSONALUL SCOLII	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
-existenta unor programe de formare a	- instabilitate economică și socială - lipsa de

<p>personalului didactic, auxiliar și nedidactic prin CCD Suceava;</p> <p>-existența unor programe de formare a managerilor acreditate și în regim postuniversitar;</p> <p>-disponibilitatea unor cadre didactice pentru propria dezvoltare profesională și pentru aplicarea principiilor și strategiilor reformei, în contextul asumat de România ca membru al UE;</p> <p>-începând cu anul 2007, România beneficiază de alocări financiare din partea Uniunii Europene, din fonduri structurale-POS-DRU;</p>	<p>motivație extrinsecă a cadrelor didactice;</p> <p>-existența unor cadre didactice greu adaptabile la <i>noile roluri</i> pe care trebuie să și le asume, având în vedere noile schimbări legislative din învățământ și apartenența la marea familie europeană scade motivația și interesul pentru activitățile profesionale</p> <p>-scăderea prestigiului corpului didactic prin pensionarea unor profesori recunoscuți pe plan local</p>
--	--

ELEVII	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>-implicarea unor elevi în problemele specifice vârstei și școlii lor;</p> <p>-dorința unor elevi de a atinge performanțe</p> <p>- existența unor programe de formare și informare a părinților;</p> <p>-deschiderea elevilor de a participa la activități/ proiecte/ programe comunitare derulate în parteneriat la nivel local, național, international</p>	<p>-lipsa motivației învățării a unor elevi, generată de falsele valori promovate uneori în societate și de mass-media;</p> <p>- posibilitatea creșterii ratei abandonului școlar în condițiile socio-politice actuale ale crizei economice;</p> <p>- influența negativă a factorilor stradali asupra educației unor elevi și problemele legate de siguranța elevilor în afara școlii, care se pot transfera uneori și în școală;</p> <p>-plecarea părinților să lucreze în străinătate, cu sau fără copii;</p> <p>- lipsa unui mediu familial adecvat pentru unii elevi din clasele gimnaziale și dezinteresul unor părinți față de educația propriilor copii</p> <p>-scăderea conștiinței elevilor privind păstrarea și întreținerea spațiilor școlare</p>

- RESURSE MATERIALE SI FINANCIARE

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<p>-existența programului de guvernare care prevede dotarea școlilor cu material didactic, calculatoare, dotarea</p>	<p>-instabilitatea economică și socială generată de criza mondială;</p> <p>-descentralizarea formală administrativ</p>

<p>laboratoarelor/ cabinetelor; reabilitare și reparații;</p> <ul style="list-style-type: none"> - noua politică educațională a MEN care prevede descentralizarea administrativ financiară. - posibilitatea antrenării elevilor și părinților în activități productive și de întreținere a școlii - zona cu interes turistic, poluare mica in zona -reintoarcerea in comunitate a unor bani de la persoane plecate in U.E 	<p>financiară;</p> <ul style="list-style-type: none"> -stimularea insuficientă, legală, a agenților economici și a altor actori sociali, de a investi în unitatea noastră școlara -scaderea populației școlare; migrația populației -rata somajului ridicat; nivel de trai scazut
---	--

- RELATIA CU COMUNITATEA

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> -inițierea și derularea unor programe finanțate de Comunitatea Europeană în zona de dezvoltare N-E Moldova; - posibilitatea realizării unor convenții de parteneriat cu agenți comerciali și industriali din comunitatea locală; -posibilitatea dezvoltării parteneriatelor cu dispensarul, biserica, politia, O.N.G. - uri. - dorinta Primariei si Consiliului Local pentru rezolvarea problemelor școlii - disponibilitatea Consiliului reprezentativ al părinților privind desfășurarea unor activități comune: părinți – profesori – elevi -interesul liceelor de a-și prezenta oferta educațională - preocuparea altor instituții similare pentru schimburi de experiență reciprocă 	<ul style="list-style-type: none"> -implicarea insuficientă a unor părinți în actul educațional (în jur de 75 % elevi au părinți care lucrează în gospodărie fapt care face ca interesul, familiilor în cauză, pentru școală să fie redus; la aceasta se asociază faptul că, în mare măsură, în "timpul liber" părinții neglijeaza copiii); -plecarea părinților la muncă în străinătate; -pregătirea precară a comunității locale pentru un parteneriat real în educație; -slaba dezvoltare a economiei zonale, mai ales în această perioadă de criză economică -oferta mica de locuri de munca. -slab interes manifestat de agenții economici locali pentru desfășurarea de activități comune -insuficiența cadrului legislativ pentru stimularea și cointeresarea patronatului în vederea realizării unui parteneriat eficient, favorabil școlii;

6.RELEVANȚA NEVOILOR EDUCAȚIONALE IDENTIFICATE

Nevoile educaționale pot fi identificate dacă ținem cont de:

a) Clienți: - persoane care primesc un rezultat de la procesul de învățământ sau care participă la proces;

- clienții unității noastre școlare sunt: elevii, părinții, personalul didactic și nedidactic, comunitatea, partenerii, ISJ Suceava

b) Nevoile clienților:

-Elevii cer o activitate de calitate și o conducere eficientă pentru un climat afectiv pozitiv

-Părinții cer o pregătire adecvată a elevilor

-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-i creeze cât mai puține probleme

-ISJ Suceava cere transpunerea corectă în practică a politicii școlare

b) Indicatorii de performanță

c) Scopul

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

e) Factori ai succesului

f) Întreaga activitate desfășurată în școală:

- Trebuie raportată la fapte și să existe un cadru de referință 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.*

III. VIZIUNEA ȘCOLII

ȘCOALA MOLDOVA SULIȚA ESTE O INSTITUȚIE ÎN SLUJBA COMUNITĂȚII, AVÂND CAPACITATEA DE A FUNCȚIONA CA O STRUCTURĂ EFICIENTĂ PENTRU TOATE CATEGORIILE DE COPII ȘI DE A ASIGURA PRINTR-O ÎMBINARE ECHILIBRATĂ A TRADIȚIEI CU INOVAȚIA ȘI CONTINUITATEA, PROGRESE TUTUROR ELEVILOR SĂI, ATAȘAȚI VALORILOR PERENE NAȚIONALE ȘI UNIVERSALE, CETĂȚENI EUROPENI DEMOCRATICI ȘI PERFORMANȚI, ASTFEL ÎNCÂT
MÂINE SĂ FIM MAI BUNI CA AZI

IV. DEVIZA ȘCOLII

ȘCOALA ESTE A NOASTRĂ, A SATULUI, A TUTUROR!

v. STRATEGIA

1. TINTE STRATEGICE

Țintele strategice pentru dezvoltarea instituțională a SCOLII GIMNAZIALE Moldova Sulița 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.

PROBLEME IDENTIFICATE:

- 1. Societate și sistem educațional în continuă schimbare. Motivarea și adaptarea elevilor și personalului școlii.*
- 2. Absenteism, abandon, motivare pentru studiu.*
- 3. Formalism în metodele și tehnicile de predare-învățare și evaluare.*
- 4. Coerența și prioritățile relațiilor de parteneriat și a proiectelor educationale.*
- 6. Diminuarea resurselor de finanțare, în contextul crizei mondiale.*

La **nivel strategic**, caracterul problemelor care stau la baza formulării țintelor 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 ÎMBUNĂȚĂȚIREA STANDARDELOR DE PERFORMANȚĂ ALE RESURSEI UMANE

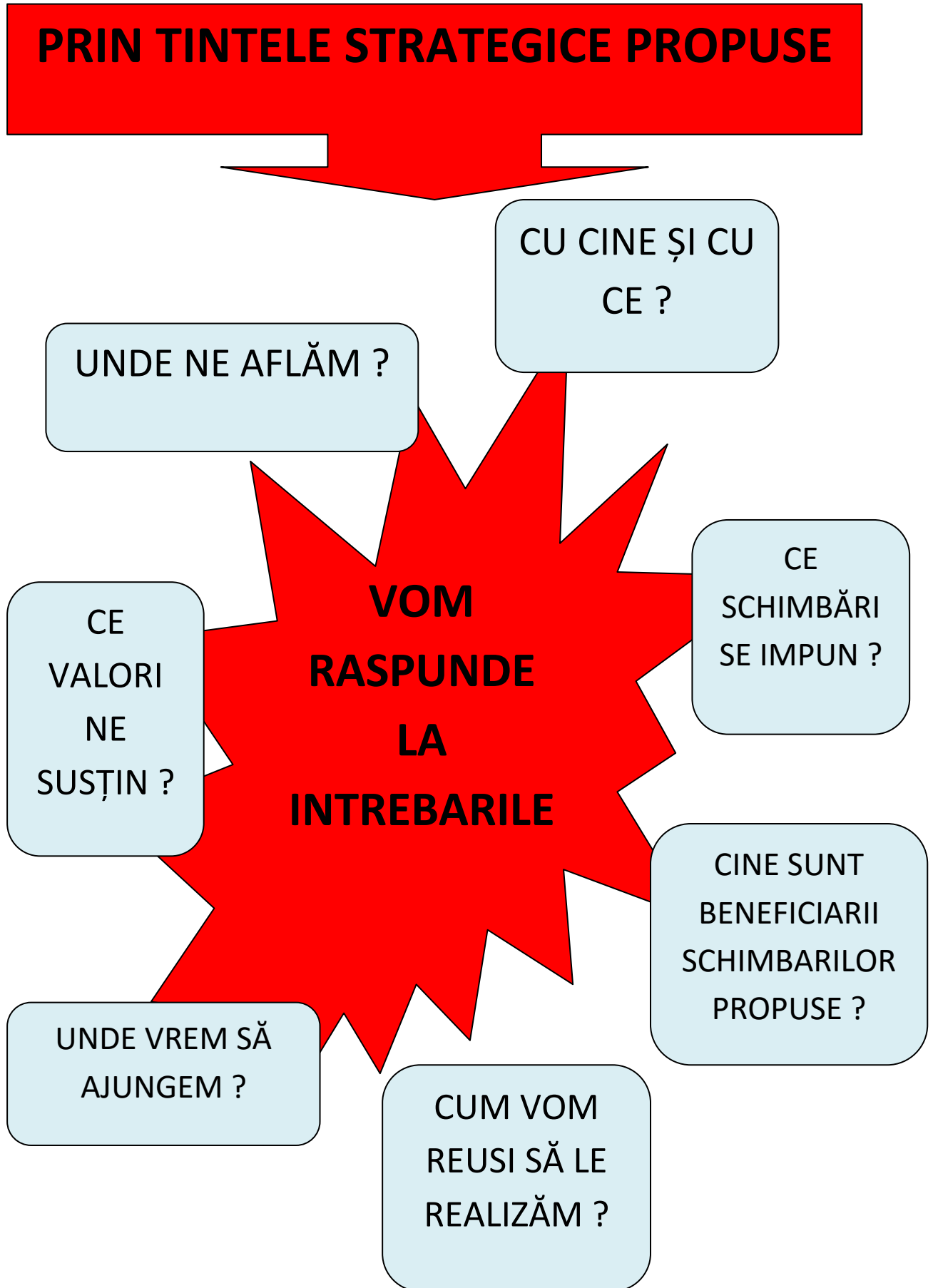
T3. DEZVOLTAREA OFERTEI CURRICULARE ȘI EXTRACURRICULARE

T4. DEZVOLTAREA ȘI DIVERSIFICAREA RELAȚIILOR DE PARTENERIAT CU COMUNITATEA LOCALĂ ȘI CU ALTE ȘCOLI ȘI INSTITUTII

T5. ATRAGEREA DE RESURSE FINANCIARE ȘI DEZVOLTAREA BAZEI TEHNICO-

MATERIALĂ

T6. DEZVOLTAREA INSTITUTIONALA PRIN UTILIZAREA OPORTUNITATILOR OFERITE DE RESURSELE TIC



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 țăintelor reliefate anterior, echipa managerială, alături de ceilalți membrii ai organizației, va acționa în mod judicios pentru dezvoltarea următoarelor **domenii funcționale**:

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

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 a nevoii de schimbare, 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, constructivă, intra și în afara organizației, pe verticală și pe orizontală.
- O5. Întărirea valorilor de bază ale culturii organizaționale și crearea unui climat stimulatîv 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 ÎMBUNĂȚĂIREA STANDARDELOR DE PERFORMANȚĂ ALE RESURSEI UMANE

- O1. Dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice în vederea creșterii calității actului de predare – învățare - evaluare, prin aplicarea conceptului de „învățare centrată pe elev”
- O2. Îmbunătățirea participării elevilor la activitățile didactice, prin atragerea și motivarea acestora

- O3. Reducerea abandonului școlar și a absenteismului, cât și asigurarea unui climat de siguranță în școală
- O4. Orientarea și consilierea elevilor din clasa a VIII-a pentru alegerea liceului sau a școlii profesionale.
- O5. Orientarea resursei umane din școală, către performanță – elevi și personal didactic și auxiliar.
- O6. Încurajarea dezvoltării de programe educaționale, care au în vedere dimensiunea formativă a educației și obținerea succesului școlar

T3. DEZVOLTAREA OFERTEI CURRICULARE ȘI EXTRACURRICULARE

- O1. Reconsiderarea marketingului educațional în vederea creșterii fluxului de elevi și asigurării finalității educaționale.
- O2. Reflectarea în oferta educațională, a dinamicii sociale și economice, pentru a face din școală o instituție flexibilă la nevoia de formare a elevilor.
- O3. Creșterea rolului educației nonformale și informale, în vederea dezvoltării abilităților sociale de viață ale elevilor.

T4. DEZVOLTAREA ȘI DIVERSIFICAREA RELAȚIILOR DE PARTENERIAT CU COMUNITATEA LOCALĂ ȘI CU ALTE ȘCOLI ȘI INSTITUȚII

- O1. Atragerea comunității locale, a partenerilor educaționali, în realizarea optimă a activităților din cadrul unității noastre școlare.
- O2. Creșterea nivelului de participare a părinților la viața școlii.
- O3. Dezvoltarea relațiilor comunitare: proiecte individuale și multilaterale, parteneriate cu școli și instituții.

T5. ATRAGEREA DE RESURSE FINANCIARE ȘI DEZVOLTAREA BAZEI TEHNICO-MATERIALĂ

- O1. Utilizarea eficientă a resurselor bugetare (locale și naționale) și extrabugetare; valorificarea resurselor financiare pentru dezvoltarea bazei tehnico-materială a școlii.
- O2. Identificarea unor noi surse de finanțare extrabugetare.

T6. DEZVOLTAREA INSTITUTIONALA PRIN UTILIZAREA OPORTUNITATILOR OFERITE DE RESURSELE TIC

- O1. Utilizarea în activitatea curriculară și extracurriculară a resurselor și a instrumentelor TIC.
- O2. Îmbunătățirea bazei materiale a școlii în domeniul TIC.
- O3. Promovarea școlii în comunitate și în afara acesteia prin intermediul mijloacelor TIC.

VII.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 fundamentarii 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, national.

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 țăintelor.
- 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 țăintelor.
- Stabilirea impactului asupra comunității.
- Completarea Fișei de autoevaluare și a Declarației de intenție.
- 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.