

MINISTERUL EDUCAȚIEI



700810- Calea Chișinăului nr.132Bis Tel/Fax 0040-232-252526 [waldorf\\_iasi@yahoo.com](mailto:waldorf_iasi@yahoo.com)

Nr.1929/09.09.2022

# Plan Managerial

## an școlar 2022-2023

Dezbătut și aprobat în CP: 08.09.2022

Avizat în CA: 14.09.2022

Director,

prof. Hrap Mihaela Simona

## OBIECTIVE GENERALE

### **1. Asigurarea și promovarea calității serviciilor educaționale;**

- Practicarea unui management de calitate;
- Creșterea eficienței în planul proiectării, implementării și evaluării întregii activități din școală;
- Optimizarea procesului de predare-învățare și a stării de disciplină, cu accent pe calitatea educației;
- Creșterea prestigiului școlii în comunitate și validarea rolului organizației de furnizor real și eficient de servicii către comunitate.

### **2. Asigurarea accesului tuturor copiilor/elevilor la serviciile educaționale oferite de Liceul Teoretic Waldorf, Iași;**

- Eliminarea oricăror forme de segregare și discriminare a elevilor liceului;
- Diminuarea riscului de abandon școlar;
- Eliminarea oricăror forme de bullying în școală.

### **3. Susținerea și promovarea educației bazate pe dezvoltarea gândirii, simțirii și voinței fiecărui copil/elev al liceului;**

- Pondere echilibrată, în planul de învățământ, a disciplinelor cognitive, artistice și practice;
- Configurarea artistică a predării;
- Crearea unui ambient specific în sala de clasă, în școală;
- Crearea unui mediu educațional adecvat pentru stimularea continuă a învățării spontane;
- Interacțiunea și acomodarea reciprocă, subtilă și continuă între copii și echipa de educatori;
- Introducerea copilului în ambianța culturală, a spațiului social căruia îi aparține, prin formarea lui ca personalitate autonomă și conștientă de sine;

### **4. Implementarea autonomiei și a descentralizării unității;**

- Conceperea și implementarea unei strategii coerente și eficiente de recrutare, motivare, formare, dezvoltare și licențiere a personalului școlii, în conformitate cu principiile descentralizării și ale pedagogiei Waldorf;

- Conștientizarea sporită, de către elevi și cadre didactice, a ideii de apartenență la comunitatea școlară și dezvoltarea responsabilității privind participarea la îmbogățirea ethosului școlii;
- Atragerea de parteneri comunitari capabili și dornici să sprijine financiar și logistic realizarea unei educații de calitate.

#### **5. Formarea și dezvoltarea profesională continuă a personalului din unitate;**

- Creșterea calității pregătirii metodice și profesionale a cadrelor didactice pentru realizarea calității în educație;
- Participarea ritmică a cadrelor didactice la perfecționări interne și externe;

#### **6. Promovarea educației nonformale și informale, a principiilor pedagogiei Waldorf, oportunitate formativă complementară pentru elevi;**

- Eficientizarea administrării bazei materiale, ameliorarea/dezvoltarea ambientului școlar, crearea cadrului necesar pentru desfășurarea unui învățământ de calitate.
- Identificarea de oportunități de dezvoltare.
- Accentuarea aspectului formativ al învățării, dezvoltarea competențelor-cheie și a capacităților de transfer.

#### **7. Susținerea educației permanente și a educației adulților;**

- Accentuarea rolului activ al școlii ca centru de informare în domeniul educației și de formare a adulților, partenerilor educaționali;
- Implicarea activă a părinților în viața școlii, ceea ce favorizează sinergia între cerințele familiei și cele ale echipei de educatori.

#### **8. Compatibilizarea învățământului Waldorf românesc cu cel European.**

- Colaborarea cu ME, ISJ Iași, CCD Iași, UAIC, Federația Waldorf, și cu organizații internaționale IAO, ș. a.

DOMENII, STRATEGII, ACTIVITĂȚI

I. Domeniul: CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ

*Obiectiv specific:*

Optimizarea managementului organizațional în vederea asigurării unui mediu școlar și profesional sănătos și stimulativ pentru învățare

Sub domenii	Strategii	Activități	Indicatori de performanță	Dovezi	Termen	Responsabilități
Managementul strategic	Stabilirea direcțiilor generale, formularea politicii școlii	<p>Stabilirea obiectivelor de dezvoltare, anuale și semestriale, în funcție de planul de dezvoltare instituțională, rezultatele anului anterior, de analiza SWOT, de prioritățile etapei.</p> <p>Proiectarea activității la nivel de școală:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programul managerial 2022-2023;</li> <li>- organizarea comisiilor pe diverse domenii;</li> <li>- stabilirea strategiei/atribuțiilor CP, CEAC, comisiilor metodice, comisiilor pe diverse domenii;</li> <li>- programul de activități și sarcinile membrilor CA</li> <li>- Stabilirea ariilor de responsabilitate, a fluxurilor decizionale și de comunicare</li> </ul>	1.1. 1.2.	<p>Concluziile analizei SWOT</p> <p>Analize în CA, CP</p> <p>Strategii și planuri de activitate ale organismelor menționate</p> <p>Criterii și instrumente specifice</p> <p>Organigrama</p>	<p>Septembrie 2022</p> <p>Septembrie 2022</p> <p>Septembrie 2022</p>	<p>Conducerea Membrii CA,CP</p> <p>Conducerea Membrii CA</p>

	Revizuirea sistemului de comunicare internă/intrașcolară	- Implicarea sporită a CP în politica școlii Diseminarea obiectivelor și țințelor școlii în rândul partenerilor sociali și furnizorilor de practică pentru elevi		Programul de activități al CP	Septembrie 2022	Conducerea Membrii CA
	Revizuirea sistemului de comunicare externă/interșcolară	Inițierea și/sau continuarea de parteneriate cu Universități, Biblioteci, instituții de artă și de cultură, edituri, instituții ale statului	1.3 1.4	Programe specifice Strategia activităților educative	Septembrie-octombrie 2022 Cf. calendarului	Conducerea C.A.
		Dezvoltarea de programe și parteneriate cu Asociații și ONG-uri	1.5 1.6	Contracte de parteneriat Programe specifice	Septembrie-octombrie 2022 Septembrie-octombrie 2022	
Managementul operați	Reactualizarea regulamentelor și strategiilor	Revizuirea Regulamentului Intern (RI), a Strategiei pentru activitatea educativă și a Strategiei privind formarea continuă	1.2	Concluziile analizei SWOT Regulamente și strategii	Septembrie-octombrie 2022	Conducerea CA

onal	Dezvoltarea sistemului informațional	Realizarea Procedurii de Circulație a Informației, cu sarcini precise si controlabile	1.7 1.8	Procese verbale ale CA si CP Panouri Aviziere Site-ul liceului Prezentări	Septembrie-octombrie 2022	Conducerea Naumcieff Cerasella
	Desfășurarea unei intense activități de mediatizare in comunitate a școlii și a rezultatelor elevilor și profesorilor	Realizarea de afișe și evidențieri în școală, articole în presă, apariții mass-media, acțiuni de prezentare cu ocazia diferitelor evenimente, pliante și alte materiale de prezentare. Mediatizarea proiectelor școlii și a impactului acestora asupra calității educației.	1.7 1.6	Planul activităților extracurriculare si extrașcolare Revista școlii, Site-ul liceului, presa	Noiembrie 2022 Pe tot parcursul anului, cf. calendarului Permanent	Conducerea C.P. Conducerea Administrat orul școlii
	Asigurarea siguranței,	Menținerea climatului de securitate în școală, cunoașterea și respectarea normelor de igienă, SSM,PSI. Realizarea instructajelor periodice, semnarea fișelor de protecția muncii.		Plan de intervenție Planul activității Comisiei SSM și PSI Fișe instructaj Contracte de parteneriat	Octombrie 2022	Conducerea

	<p>protecției și securității personalului</p>	<p>Organizarea de activități demonstrative și concursuri pentru informarea și formarea elevilor și cadrelor didactice pentru prevenirea manifestărilor nedorite.</p>		<p>cu Poliția, ISU</p>	<p>Septembrie 2022</p>	<p>C.A. Asoc. Waldorf</p>
<p>Crearea unei ambianțe școlare care să favorizeze calitatea învățării</p>		<p>Modernizarea, dezvoltarea și eficientizarea spațiilor școlare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- folosirea eficientă a spațiilor, pe baza unei planificări judicioase (orar)</li> <li>- planificarea judicioasă a activităților;</li> <li>- Adecvarea materialelor didactice, a auxiliarelor și a mijloacelor de învățământ la necesitățile reieșite din programe și la exigențele de calitate ale procesului de predare-învățare:</li> <li>- realizarea unui necesar pe cabinete/laboratoare/spații auxiliare și realizarea unui plan de achiziții pentru 2022-2023</li> <li>- Monitorizarea permanentă a modului și a eficienței cu care materialele și mijloacele didactice sunt utilizate în procesul de predare-învățare.</li> </ul>	<p>1.10 1.11 1.16 1.12 1.13 1.14</p>	<p>Acord parteneriat cu Asociația Waldorf</p> <p>Planificări comisii metodice</p> <p>Liste cu necesar de materiale didactice</p> <p>Elaborare buget</p> <p>Analize în CEAC, CA, CP</p> <p>Planificare Comisii metodice, CEAC, C.A</p> <p>Planificare Comisia pentru completarea doc. școlare</p>	<p>Septembrie 2022</p> <p>Septembrie 2022</p> <p>Septembrie 2022</p> <p>Septembrie 2022</p> <p>pe parcurs</p> <p>Pe parcurs, cf. calendarului</p>	<p>Conducerea C.A. C.A. Contabil șef. Conducerea Comisii metodice CEAC, C.A Conducerea Contabil șef Cadre didactice Responsabili</p>

		<p>Completarea, evidența și corectitudinea documentelor școlare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- respectarea legislației referitoare la tipul de documente utilizate</li> <li>- monitorizarea periodică a utilizării și gestionării corecte a documentelor școlare.</li> <li>- Sporirea funcționalității spațiilor administrative:</li> <li>- dotarea corespunzătoare cu logistică</li> <li>- instituirea unui climat civilizat, de deschidere și de colaborare.</li> </ul>	<p>1.15</p> <p>1.17</p>	<p>Regulamentul intern</p> <p>Analize in CA si CP</p>	<p>Pe parcursul anului școlar</p>	<p>pe compartimente CA si CEAC</p>
<p>Managementul personalului</p>	<p>Proiectarea și stabilirea sarcinilor concrete pentru toate categoriile de personal</p> <p>Încadrarea școlii cu</p>	<p>Stabilirea sarcinilor și a domeniilor de responsabilitate pentru:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- director</li> <li>- membrii CA</li> <li>- responsabilități de comisii metodice și de comisii pe domenii de activitate</li> <li>- Realizarea criteriilor și instrumentelor de selecție, promovare și licențiere a personalului didactic – auxiliar și nedidactic</li> <li>- Realizarea de asistențe/interasistențe, urmate de analize</li> </ul>	<p>1.17</p> <p>1.18</p> <p>1.19</p> <p>1.20</p> <p>1.21</p>	<p>Organigrama</p> <p>Sarcinile membrilor CA</p> <p>Strategia și sarcinile comisiilor metodice și ale comisiilor pe domenii</p> <p>Fișe individuale ale posturilor și fișele de evaluare</p> <p>Programe de activitate pe comisii și domenii</p>	<p>Octombrie 2022</p> <p>Pe parcurs, cf. planificării</p>	<p>Conducerea</p> <p>Conducerea</p> <p>Conducerea</p>



	<p>personalul necesar pentru desfășurarea unei activități de calitate</p> <p>Susținerea activității de formare continuă a cadrelor didactice și a personalului</p> <p>Monitorizarea interesului pentru formare</p>	<p>și măsuri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se vor utiliza fișele și descriptorii furnizați de CEAC</li> <li>- Realizarea analizei de nevoi.</li> </ul> <p>Organizarea de activități de formare continuă în școală (parteneriat cu CCD și Federația Waldorf).</p> <p>Participarea cadrelor didactice la activități de formare.</p> <p>Susținerea și încurajarea perfecționării prin masterate, grade didactice, doctorate.</p> <p>Participarea personalului nedidactic și didactic auxiliar la formare, în funcție de exigențele postului sau la solicitarea conducerii școlii</p> <p>Realizarea de analize și de analize de impact, aplicarea de chestionare</p>		<p>Planificarea asistentelor</p> <p>Fișe de observare a lecțiilor</p> <p>Analize în CEAC, la nivelul comisiilor metodice</p> <p>Strategia activității de formare continuă</p> <p>Programul de activitate al responsabilului cu formarea</p> <p>Planul de activitati al CP</p> <p>Strategia și programul</p>	<p>Octombrie 2022</p> <p>pe parcurs, cf. calendarului</p> <p>Conform calendarului</p> <p>septembrie 2022</p> <p>Semestrial</p>	<p>.</p> <p>Cadre didactice</p> <p>Conducerea</p> <p>Mîncă Irina</p> <p>Conducerea CEAC</p> <p>Conducerea</p> <p>Conducerea</p>
--	--	--	--	---	--	---

	și dezvoltarea în cariera Normarea corectă a întregului personal	Realizarea încadrărilor și a statelor de funcții, cu respectarea legislației și având în vedere interesele privind calitatea în organizație		CEAC  Procese-verbale Încadrări Stat de funcții	Septembrie 2022	
--	---	---	--	---	--------------------	--

## INDICATORI DE PERFORMANȚĂ:

1. Managementul demonstrează sprijin activ și implicare în ceea ce privește dezvoltarea și calitatea serviciilor educaționale;
2. Obiectivele strategice, țințele și valorile sunt înțelese pe deplin de toți membrii personalului și de toți factorii interesați;
3. Rolurile, responsabilitățile, autoritatea și răspunderea care revin fiecărui membru al personalului sunt în mod clar definite, alocate și înțelese de către toți factorii;
4. Există o comunicare eficientă în cadrul organizației;
5. Se colectează, în mod sistematic, informații în legătură cu nevoile și așteptările factorilor interesați interni și externi.
6. Se dezvoltă, se mențin și se analizează, în mod regulat, parteneriatele și colaborările eficiente cu factorii externi;
7. Există un sistem de informare a factorilor interesați extern și intern;
8. Informațiile sunt analizate în vederea planificării, dezvoltării și implementării strategiilor;
9. Informațiile și sistemele sunt exacte, actualizate și păstrate în condiții de siguranță și confidențialitate (dacă este cazul), pot fi inspectate și revizuite în mod regulat;
10. Interesele tuturor factorilor implicați sunt urmărite și realizate;
11. Dezvoltarea și durabilitatea serviciilor furnizate elevilor se bazează pe eficiență și responsabilitate;
12. Echipamentele, materialele și spațiile de specialitate sunt adecvate și îndeplinesc standardele;
13. Elevii au acces la resursele de învățare care corespund nevoilor lor și care sunt adecvate și pentru studiu independent;
14. Resursele de învățare și spațiile aferente permit tuturor elevilor să participe în mod activ;
15. Spațiile, clădirile și echipamentele sunt accesibile tuturor grupurilor de elevi, sunt semnalate și sunt ușor de localizat;
16. Condițiile de muncă și mediul de învățare sunt eficiente și asigură relații de muncă bune;
17. Rolurile și responsabilitățile membrilor personalului sunt clar definite și înțelese;
18. Pozițiile de autoritate sunt clar definite și recunoscute;

19. Politica de dezvoltare profesională a personalului cuprinde prevederi adecvate referitor la inițierea membrilor nou veniți și la formarea continuă a personalului;
20. Dezvoltarea profesională a întregului personal care contribuie la sporirea eficacității și oferă posibilitatea reflecției asupra propriei practici;
21. Toți membrii personalului au acces la cunoștințe utile și valide privind sarcinile și obiectivele lor.

## II. Domeniul: EFICACITATEA INSTITUTIONALĂ

Obiective specifice:

Eficientizarea managementului referitor la calitatea și dezvoltarea curriculum-ului/învățării;

Optimizarea și eficientizarea procesului de predare-învățare;

Eficientizarea procedeelelor de monitorizare și evaluare în vederea progresului elevilor.

Subdomenii	Strategii	Acțiuni	Indicatori de perf.	Dovezi	Termene	Responsabilități
Oferta educațională	Alcătuirea și corelarea programelor de învățare care să corespundă obiectivelor strategice ale școlii și nevoilor de dezvoltare ale elevilor  Promovarea ofertei educaționale în scopul înscrierii elevilor în	Sondarea nevoilor de dezvoltare ale comunității, analiza și întocmirea, în consecință, a Proiectului planului de școlarizare pentru 2021-2022  Alcătuirea programelor de învățare: - dezbateri și schimburi de bune practici cu alte școli Waldorf și cu viitorii beneficiari  Realizarea de analize și formularea, dacă este cazul, de propuneri de revizuire a curriculum-ului.  Inițierea de acțiuni în scopul atragerii elevilor spre școală: - realizarea pliantului "Oferta școlii" și a altor documente de mediatizare	2.1 2.4  2.2 2.3  2.5.	Materialele prezentate în CA și CP – procese verbale  Documentele Comisiei de curriculum Încadrări, Orar  Pliant Graficul activităților de mediatizare	Noiembrie 2022  Septembrie 2022  modular  modulele III-V	Conducerea CA  Conducerea CA și CP  Conducerea Responsabili de comisii metodice Consiliul Elevilor

	programele de învățare care corespund nevoilor și dorințelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prezentări în media</li> <li>- detalieri pe site-ul școlii</li> <li>- participarea la târgul ofertelor educaționale</li> </ul>		Documentele Comisiei de curriculum Analizei CEAC, CP, CA	Ianuarie-iunie 2023	
Realizarea curriculum-ului	Proiectarea și realizarea programului de învățare	<p>Stabilirea schemelor orare, pe clase, discutarea lor cu profesorii</p> <p>Realizarea orarului în conformitate cu schemele orare și ținând cont de cerințele pedagogice, specificul școlii, al nivelurilor, numărul de săli de clasă/grupe.</p> <p>Realizarea unui program echilibrat pentru elevi</p>	2.6 2.21	Scheme orare Analize în CEAC Comisia de curriculum Orar	Septembrie 2022	Comisia de curriculum Comisia “Orar” Indrumatori de an
	Realizarea proiectării didactice	<p>Realizarea proiectării didactice ținând cont de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apropierea, până la suprapunere, a curriculum-ului proiectat, performanțat și evaluat</li> <li>- respectarea programelor</li> <li>- realizarea proiectării anuale respectând structura și cerințele specifice</li> <li>- proiectarea evaluării concomitent cu proiectarea predării</li> <li>- luarea în considerare, la realizarea proiectării, a</li> </ul>	2.15 2.16 2.17	Documente oficiale de curriculum Documente proiectate Portofoliile profesorilor Documentele comisiilor	Septembrie 2022	Responsabilii comisiilor metodice Profesori

		<p>rezultatelor testelor inițiale</p> <p>- utilizarea resurselor existente in activitatea de proiectare</p> <p>Proiectarea activitatii dirigintilor se va realiza in conformitate cu strategia scolii si va urmări dezvoltarea competentelor sociale ale elevilor.</p> <p>Utilizarea strategiilor si metodelor combinate, in strânsa legătura cu obiectivele propuse si continuturile de învățare.</p> <p>Exploatarea adecvata a informației din surse de învățare, inclusiv școlare.</p> <p>Formarea elevilor in direcția dezvoltării lor ca utilizatori independenți a informațiilor</p> <p>Realizarea de ore, activitati practice, utilizând tehnicile specifice.</p> <p>Utilizarea eficienta a bazei didactico-materiale, crearea si multiplicarea instrumentelor de lucru, utilizarea eficienta a manualului.</p> <p>In sprijinul si in cadrul activitatilor didactice se vor realiza, in funcție de programa, activitati de predare-învățare informatizate.</p>		<p>metodice</p> <p>Strategia activitatilor educative</p> <p>Portofolii</p> <p>Fise de observații ale orelor</p> <p>Chestionare si sondaje de opinie</p> <p>Planurile comisiilor</p>	<p>Pe parcursul anului, cf. planific.</p> <p>oct. 2021</p>	<p>Respons. comisiei educative</p> <p>Profesori Responsabilii de comisii</p> <p>Membrii CEAC</p> <p>Conducerea Responsabilii</p>
	Realizarea implementării si performarii curriculum-ului		2.7 2.8 2.9 2.10 2.11 2.12 2.13 2.14  1.18			

Dezvoltarea si formarea profesionala a cadrelor didactice in scoala	Pregătirea suplimentara a elevilor in vederea	1.20	metodice	pe	de comisii
	evaluarilor nationale. Monitorizarea participării lor si a rezultatelor obținute.	1.21	Portofoliile	parcursul	Responsabi
	Întocmirea programelor de activitate ale	2.15	comisiilor	anului,	lul cu
	comisiilor metodice pornind de la obiectivele scolii si atribuțiile specifice pentru comisiile metodice.	2.16	metodice	cf.planifica	formarea
	Portofoliile Comisiilor metodice vor respecta structura indicata.	2.17	Proceduri si	rilor	Cadre
	Activitatile vor viza transformarea comisiilor metodice in nuclee de dezbateri si perfecționare profesionala. Cel puțin o activitate demonstrativa si dezbateri pe semestru vor avea caracter interdisciplinar.		exemple de buna practica	Pe	didactice
Observarea lecțiilor si activitatilor practice.		Procese verbale ale întâlnirilor de lucru	parcursul	Conducerea	
Întâlniri ale membrilor CEAC cu cadre didactice pe comisii metodice si arii curriculare		Fise de observare	anului, cf.	Membrii	
		Feed-back-ul obținut din partea elevilor	planificării	CEAC	
			si	Responsabilii	
			graficelor	comisiilor	
				metodice	



Rezultatele învățării (performanțele școlare)	Imbunatatirea calității pregătirii elevilor și asigurarea transparenței în procesul educațional	Întocmirea unui orar adecvat cerințelor unei activități de calitate	2.18	Orar Portofolii Convenții de practica	Septembrie 2022 Pe parcursul anului, cf. Planificărilor	Conducerea Membri CEAC Responsabilii comisiilor metodice Cadre didactice			
		Realizarea activităților de învățare centrate pe nevoile de dezvoltare ale elevilor și orientate spre dezvoltarea componentelor-cheie.	2.19 2.20 2.21 2.27 2.28 2.29						
		Formarea elevilor în direcția asumării responsabilității și în procesul propriu de învățare, prin descoperirea punctelor tari și slabe și negocierea noilor obiective de învățare.	2.30 2.31 2.32 2.33						
		Semnarea contractelor și parteneriatelor pentru realizarea practicii							
		Imbunatatirea evaluării	Realizarea instrumentelor de evaluare în conformitate cu nevoile individuale de învățare,					Instrumente și criterii de evaluare  Teste și bareme	Conducerea

## INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

- 2.1 prin modalitati de evidenta si prin analiza de nevoi se identifica si se înregistrează nevoile, interesele si caracteristicile elevilor si personalului
- 2.2 programele de învățare se armonizează cu obiectivele strategice si cu valorile organizației.
- 2.3 programele de studiu sunt supuse aprobării managerilor
- 2.4 programele de învățare îndeplinesc cerințele externe
- 2.5 colaborarea cu partenerii educaționali externi face ca programele si procesul de învățare sa fie mai accesibile
- 2.6 programele de învățare sunt centrate pe elevi si pe nevoile acestora si au menirea de a răspunde, cat mai flexibil, opțiunilor acestora
- 2.7 programele de învățare asigura egalitatea accesului si egalitatea de șanse tuturor elevilor
- 2.8 programele de învățare sprijină si sporesc valoarea invataturii teoretice si practice
- 2.9 programele de învățare include proceduri eficiente de evaluare formative si sumativa si de monitorizare a invataturii
- 2.10 programele de învățare contribuie la definirea traseelor de continuare a studiilor
- 2.11 obiectivele de învățare ale programelor de lucru includ criterii si metode de evaluare sumativa care sunt adecvate scopului si care sunt revizuite in mod regulat
- 2.12 programele de învățare au o serie de descriptori de performanta prin care poate fi măsurat gradul de succes; țintele privind imbunatatirea sunt stabilite in conformitate cu reperele interne si externe
- 2.13 programele de învățare au definite obiective de învățare care sunt revizuite in mod regulat
- 2.14 informațiile privind evaluarea învățării si rezultatele dobândite, inclusiv analiza performantei diferitelor grupuri de elevi, sunt folosite ca puncte de plecare pentru imbunatatirea programelor de învățare

- 2.15 cadrele didactice folosesc o gama variata de strategii si metode de predare si învățare pentru a răspunde stilurilor de învățare individuale, abilităților, culturii, genului, motivării fiecărui elev
- 2.16 cadrele didactice selectează si mențin o gama variata de resurse si materiale pentru a oferi sprijin in funcție de diferitele nevoi ale elevilor
- 2.17 activitățile de învățare sunt planificate si structurate pentru a promova si a încuraja învățarea individuala centrata pe elev, învățarea in cadrul unui grup sau învățarea in diferite contexte
- 2.18 elevilor le sunt puse la dispoziție informații si îndrumări pentru toate programele de studiu existente
- 2.19 elevii primesc îndrumări pentru a intelege, a obține sau a caută informații conform nevoilor lor
- 2.20 evaluarea inițiala oferă o imagine exacta pe baza căreia se poate planifica un program individual
- 2.21 programele de învățare răspund aspirațiilor si potențialului elevilor, dezvolta cunostinte si experiențe anterioare
- 2.22 elevii au acces la sprijin semnificativ si eficace pentru rezolvarea unor probleme personale si la orientare si consiliere pe toate perioada scolarizării
- 2.23 informațiile, orientarea si consilierea sunt eficace, îndrumându-i pe elevi in ceea ce privește modalitățile de a-si continua studiile după absolvire
- 2.24 exista înregistrări privind evoluția elevilor pe durata studiilor si după absolvire
- 2.25 drepturile si responsabilitățile elevilor sunt definite
- 2.26 cadrele didactice utilizează metode eficace pentru a promova egalitatea șanselor si pentru a împiedica discriminarea
- 2.27 elevilor li se stabilesc criterii si ținte individuale de învățare, pe baza evaluărilor inițiale
- 2.28 programele de învățare si materialele de învățare (teme, proiecte, documentare...) oferă posibilitatea învățării prin pași mici
- 2.29 elevii primesc in mod regulat feed-back si informații privind progresul realizat, precum si modul in care pot stabili noi criterii individualizate pentru a acoperi lipsurile in învățare

2.30 elevii sunt implicate in evaluarea progresului pe care îl realizează; evaluarea formative si feed-back-ul sunt folosite pentru planificarea învățării si pentru monitorizarea progresului elevilor

2.31 evaluarea formative si înregistrarea rezultatelor sunt adecvate nevoilor elevilor programului, sunt riguroase, juste, exacte si se efectuează in mod regulat

2.32 elevii sunt incurajati sa isi asume responsabilitatea fata de propriul proces de învățare

2.33 elevii sunt familiarizați cu diferite activitati de evaluare formative si sumativa înainte ca evaluarea finala sa aibă loc

2.34 elevilor li se da posibilitatea sa se înscrie in programe si activitati care corespund nevoilor lor

2.35 exista o contabilitate eficienta si se realizează audituri financiare periodice in conformitate cu cerințele fiscale si legale

2.36 cheltuielile realizate in cadrul unor capitole de buget specifice sunt monitorizate cu eficacitate

2.37 prioritatile privind cheltuielile si utilizarea resurselor sunt legate de programele de învățare si de prioritatile de dezvoltare

### III Domeniul: MANGEMENTUL CALITĂȚII

*Obiective specifice:*

Eficientizarea sistemului de management al calității si creșterea performanțelor organizaționale de monitorizare si evaluare;

Optimizarea politicii organizaționale sub aspectul receptivitatii fata de nevoile elevilor, personalului, comunitatii;

Optimizarea politicii de asigurare a condițiilor egale la programele de învățare si sprijinirea tuturor elevilor;

Imbunatatirea procesului de implementare, monitorizare, autoevaluare si reglare/imbunatatire/dezvoltare a calității educației.

Subdomenii	Strategii	Activitati	Indicatori de perf.	Dovezi	Termene	Responsabilitati
Managementul calității la nivelul organizației	Implementarea, dezvoltarea si monitorizarea sistemului de management al calității.	Constituirea Comitetului de Evaluare si Asigurarea Calității din organizație (CEAC)	3.1	Materiale prezentate in CP	septembrie 2022	Conducerea CP CA
			3.2			
	Formularea politicii scolii.	Elaborarea: - strategiei, a planului operațional, a diagramei procesului, a procedurilor, a grupurilor de lucru	3.2	Materiale prezentate in CA, CP si prelucrate in comisiile metodice	octombrie 2022	Membrii CEAC
	3.3					
	3.4					
Stabilirea direcțiilor	Analiza Raportului parțial al CEAC si a	3.5	Procese-verbale Materiale elaborate			

prioritare de acțiune	Raportului de sfârșit de an școlar.	3.6	Concluziile analizei		
	Realizarea graficului de întâlnire a membrilor CEAC	3.7 3.8	Proces-verbal al comitetului	octombrie 2022	Membrii CEAC
	Observarea modului în care sistemul este implementat în comisiile metodice, în celelalte compartimente ale școlii	3.9 3.10	Proces-verbal al CA PDI Grafic Procese-verbale ale comitetului		Conducerea CA
	Urmărirea aplicabilității și a utilizării procedurilor. Rescrierea procedurilor, în funcție de observațiile concrete.		Procese-verbale ale comitetului Eventual, materiale nou elaborate	Pe parcursul anului, cf. calendarului CEAC	Responsabilii comisiilor metodice și a domeniilor de activitate
	Implicarea membrilor personalului în implementarea asigurării calității: - elaborarea documentelor de planificare - elaborarea materialelor și a testelor de evaluare în conformitate cu procedurile stabilite		Procese-verbale ale comitetului Fise de observare a lecțiilor Procese verbale CA		
	Organizarea de întâlniri de lucru cu cadrele didactice pe arii curriculare.		Procese-verbale ale comisiilor metodice Fise de monitorizare	Octombrie 2022	
	Pregătirea perioadelor de autoevaluare		Internă		

		<p>Întocmirea Raportului de autoevaluare</p> <p>Revizuirea planului operațional de asigurare a calității</p> <p>Elaborarea planului de asigurare a calității pentru anul următor, pe baza analizei interne</p>		<p>Raport</p> <p>Analize in CA,</p> <p>Procese-verbale</p> <p>Materiale si documente întocmite</p>		
<p>Eficienț zarea perform antei organiza ției. Măsurar e si analiza</p>	<p>Influențarea culturii organizaționale pentru a susține calitatea si performanta</p>	<p>Mediatizarea politicii de autoevaluare in rândul tuturor actorilor si partenerilor educaționali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza procesului de autoevaluare</li> <li>- întocmirea de proceduri in vederea autoevaluării</li> <li>- întocmirea de proceduri in vederea evaluării externe</li> </ul> <p>Imbogatirea procesului de autoevaluare prin colectarea sistematica a feed-back-ului din partea elevilor si a altor parteneri educaționali</p> <p>Întocmirea Raportului de autoevaluare de către CEAC si avizarea raportului de către conducerea scolii</p>	<p>3.11</p> <p>3.12</p> <p>3.13</p> <p>3.14</p> <p>3.15</p> <p>3.16</p> <p>3.17</p> <p>3.32</p>	<p>Procese-verbale din CM, CA, CP</p> <p>Documente de evaluare si revizuire</p> <p>Repere interne si externe ale standardelor si indicatorilor de performanta</p> <p>Chestionare</p> <p>Date, studii analize</p> <p>Procese-verbale</p> <p>Raportul de autoevaluare</p> <p>Procese verbale din CA, CP</p>	<p>Pe parcursul anului, cf. calendarului propriu</p> <p>Februarie 2023</p>	<p>Membrii CEAC</p> <p>Grupurile de lucru</p> <p>Membrii CEAC</p> <p>Conducerea</p>

Eficientizarea procedurilor interne de asigurare a calității	Realizarea unui sistem corect si transparent de monitorizare si evaluare a progresului elevilor	Analiza modului de realizare a recrutării elevilor, pe profiluri si specializări	3.18 3.19 3.20 3.21 3.23 3.24 3.25 3.26 3.27 3.28	Includerea in baza de date a CEAC	Octombrie 2022	Membri CEAC
	Revizuirea periodica a ofertei scolii si optimizarea accesului la resurselor educaționale	Analiza: - modului in care au fost aplicate testele inițiale si interpretarea rezultatelor - utilizarea evaluării continue pentru monitorizarea progresului elevilor  Identificarea periodica, prin proceduri specifice, a gradului de satisfacție al elevilor referitor la rezultatele școlare si extrașcolare  Identificarea punctelor slabe, oportunităților si amenintarilor referitoare la oferta scolii Revizuirea, daca este cazul, a ofertei, tinand cont si de rezultatele evaluărilor si ale monitorizării calității procesului de predare-învățare-formare.	3.33 3.23 3.24 3.25 3.26 3.27 3.28	Modele de teste Înregistrările rezultatelor Grafice de progres Analize Rapoarte Procese-verbale ale CM, CP  Programe de imbunatatire  Chestionare Ghidul de interviu Rezultatele analizei SWOT	Octombrie 2022  Pe parcurs, cf. calendarului propriu  Iunie 2023  Cf. calendarului propriu Februarie 2023	Grupurile de lucru  Membrii CEAC Grupurile de lucru  Conducerea



	<p>Monitorizarea aplicării strategiei scolii de dezvoltare profesionala a personalului si de realizare a evaluărilor finale</p> <p>Democratizarea vieții organizației</p>	<p>Monitorizarea accesului si eficientei accesului elevilor si cadrelor didactice la fondul de carte, auxiliare curriculare, modului in care acestea au contribuit la formare/dezvoltarea deprinderilor de documentare, prelucrare a informațiilor si cercetare.</p> <p>Verificarea modului in care se realizează analiza de nevoi de formare.</p> <p>Monitorizarea înscrierii si participării la activitatile de formare a managerilor, personalului didactic, didactic auxiliar si nedidactic si a impactului activitatilor de formare asupra calității activitatilor desfasurate.</p>	<p>3.29</p> <p>3.30</p> <p>3.31</p>	<p>Procese verbale ale Comisiei de curriculum si propuneri</p> <p>Grafice Analize</p> <p>Proceduri proprii (observare, discuții, chestionare)</p> <p>Documente si procese-verbale ale responsabilului cu formarea</p>	<p>Martie 2023</p> <p>Pe parcursul anului</p> <p>Pe parcursul anului</p>	<p>Membrii CEAC Grupurile de lucru</p> <p>Conducerea</p> <p>Membri CEAC Resp. cu formarea Conducerea Membri</p>
--	---	--	-------------------------------------	---	--	---

		<p>Monitorizarea instrumentelor, criteriilor, obiectivității, periodicității și transparenței cu care se realizează evaluarea personalului.</p> <p>Monitorizarea participării în structurile de conducere ale școlii și la luarea deciziilor a reprezentanților tuturor partenerilor educaționali.</p> <p>Urmărirea felului în care se asigură accesul la informațiile de interes public a persoanelor și instituțiilor interesate.</p> <p>Eficiențizarea funcționalității site-ului școlii.</p> <p>Introducerea rezultatelor monitorizării, autoevaluării și evaluării externe.</p>	<p>3.32</p> <p>3.33</p> <p>3.34</p>	<p>Fise de observare a activităților didactice sau de altă natură</p> <p>Fisa postului</p> <p>Fise de evaluare</p> <p>Procese verbale ale CA</p> <p>Documentele CA</p> <p>Procese verbale CA</p> <p>Procedurile de circulație a informației</p> <p>Site – ul școlii</p>	<p>Septembrie- octombrie 2022</p> <p>Pe parcursul anului</p> <p>Modular</p> <p>Iunie 2023</p>	<p>CEAC</p> <p>Conducerea CA</p> <p>Membri CEAC</p> <p>Membrii CEAC</p>
--	--	--	-------------------------------------	---	---	---

#### INDICATORI DE PERFORMANTA:

3.1 unui membru al echipei de management i-au fost incredintate responsabilitati in ceea ce privește asigurarea calității.

3.2 sistemul de asigurare a calității cuprinde formulări clare privind politicile, planurile strategice și operaționale, documente.

- 3.3 politicile, procedurile si activitatile sunt documentate, respecta cerințele interne si externe si asigura calitatea si consecventa programelor de învățare.
- 3.4 toți membrii personalului sunt implicate in implementarea calității.
- 3.5 evaluări regulate ale sistemului calității au loc cel puțin anual.
- 3.6 sistemul de calitate este supus unui sistem de imbunatatire continua care face parte din strategia de imbunatatire a calității stabilita de organizație.
- 3.7 procedurile sunt monitorizate in mod regulat pentru a asigura menținerea si respectarea sistemelor si proceselor.
- 3.8 sunt stabilite proceduri de nonconformitate si se implementează masuri corective.
- 3.9 procedurile de revizuire a programelor de învățare duc la o imbunatatire a predării, învățării si rezultatelor obținute.
- 3.10 recomandările privind imbunatatirea calității sunt puse in practica si sunt monitorizate din punct de vedere a eficacitatii lor.
- 3.11 politica privind autoevaluarea este comunicata tuturor factorilor interesați si este inteleasa de aceștia.
- 3.12 managementul este in mod active angajat si implicat in procesul de autoevaluare.
- 3.13 toate aspectele legate de organizație sunt supuse procesului de autoevaluare.
- 3.14 procesul de autoevaluare ia in considerare opiniile exprimate de toți factorii interesați, interni si externi.
- 3.15 pentru monitorizarea eficacitatii programelor de învățare si a altor servicii oferite de furnizor sunt folosiți indicatori de performanta si standarde de referința.
- 3.16 sistemul de calitate dispune de un mecanism de colectare regulate a feed-back-ului din partea elevilor si a altor factori interesați, interni si externi.
- 3.17 performanta este analizata pe baza indicatorilor de performanta, a țintelor stabilite si tendințelor existente, este judecata in mod constructiv, ducând la stabilirea unor ținte de imbunatatire.
- 3.18 înscrierea elevilor respecta cerințele interne si externe.

- 3.19 înregistrările privind elevii si datele privind rezultatele învățării si certificatelor sunt păstrate conform reglementarilor un vigoare.
- 3.20 procedurile si condițiile privind evaluarea sumativa si evaluarea interna sunt comunicate in mod clar tuturor factorilor interesați.
- 3.21 cerințele specifice de evaluare ale elevilor sunt identificate si îndeplinite atunci când este posibil.
- 3.22 evaluarea este adecvata, riguroasa, corecta, exacta si efectuata in mod regulat.
- 3.23 evaluarea sumativa este folosita pentru a monitoriza progresul elevilor, pentru a-i informa in legătura cu progresul realizat si cu modul in care isi pot imbunatati performanta.
- 3.24 elevii in eșec au posibilitatea de a se supune unei noi proceduri de evaluare sumativa.
- 3.25 evaluarea sumativa si evaluarea interna sunt realizate de cadre didactice cu calificare adecvata si experiența corespunzătoare.
- 3.26 in mod regulat sunt selectate si revizuite exemple de decizii si practice de evaluare sumativa; constatările sunt luate in considerare in acțiuni ulterioare de evaluare pentru a asigura consecventa si corectitudinea.
- 3.27 cadrele didactice participa in mod regulat la activitatile de standardizare a procesului si deciziilor privind evaluarea.
- 3.28 procedurile de evaluare a învățării respecta cerințele legale.
- 3.29 exista stabilite proceduri pentru analizarea punctelor slabe si pentru realizarea unor imbunatatiri.
- 3.30 planurile de imbunatatire vizează toate punctele slabe identificate, inclusiv cele a căror imbunatatire nu s-a realizat in ciclul anterior.
- 3.31 întregul personal este implicat in sisteme si modalitati de imbunatatire continua a calității.
- 3.32 sunt dezvoltate cunostintele managerilor in ceea ce privește managementul calității si pedagogia școlara; raportul de autoevaluare este aprobat si avizat de management.
- 3.33 performanta tuturor membrilor personalului este monitorizata si evaluate.
- 3.34 sistemele de evaluare a personalului au ca rezultat planificarea unor acțiuni de imbunatatire.