

MINISTERUL EDUCAȚIEI



700810- Calea Chișinăului nr.132Bis Tel/Fax 0040-232-252526 waldorf_iasi@yahoo.com

Nr.2210/15.09.2023

Plan Managerial

an școlar 2023-2024

Dezbătut și aprobat în CP: 21.09.2023

Avizat în CA: 22..09.2023

Director,

prof. Hrap Mihaela Simona

OBIECTIVE GENERALE

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.

1. 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.

2. 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;

3. 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.

4. 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;

5. 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.

6. 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.

7. Compatibilizarea învățământului Waldorf românesc cu cel European.

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

9. Creșterea gradului de sustenabilitate a liceului în vederea reducerii cu 50% a amprentei de carbon a clădirilor prin măsuri de creștere a eficienței energetice, atragerea de fonduri ce au în vedere dezvoltarea durabilă, protejarea mediului.

- Încheierea unor parteneriate în domeniul protecției mediului și schimbărilor climatice în vederea dezvoltării unor strategii/ proiecte/ activități care să genereze oportunități de învățare;
- Înființarea unor cluburi dedicate schimbărilor climatice care să faciliteze învățarea.

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, 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"> - programul managerial 2023-2024; - organizarea comisiilor pe diverse domenii; - stabilirea strategiei/atribuțiilor CP, CEAC, comisiilor metodice, comisiilor pe diverse domenii; - programul de activități și sarcinile membrilor CA - Stabilirea ariilor de responsabilitate, a fluxurilor decizionale și de comunicare - Implicarea sporită a CP în politica școlii 	1.1.	Concluziile analizei SWOT	Septembrie 2023	Conducerea Membrii
			1.2.	Analize in CA, CP	Septembrie 2023	CA,CP
			1.3	Programul de activități al CP	Septembrie 2023	Conducerea Membrii CA

Revizuirea sistemului de comunicare internă/intrainstituțională	Diseminarea obiectivelor și ținutelor școlii în rândul partenerilor sociali și furnizorilor de practică pentru elevi	1.4	Programe specifice Strategia activităților educative	Septembrie 2023	Conducerea Membrii CA
	Inițierea și/sau continuarea de parteneriate cu Universități, Biblioteci, instituții de artă și de cultură, edituri, instituții ale statului	1.5 1.6		Contracte de parteneriat	
Revizuirea sistemului de comunicare externă/interinstituțională	Dezvoltarea de programe și parteneriate cu Asociații și ONG-uri	I.22	Contracte de parteneriat	Cf. calendarului	Conducerea C.A.
		1.22	Programe specifice	Septembrie-octombrie 2023	

Managementul operațional	Reactualizarea regulamentelor și strategiilor	Revizuirea Regulamentului Intern (RI), a Strategiei pentru activitatea educativă și a Strategiei privind formarea continuă	1.2 1.22	Concluziile analizei SWOT Regulamente și strategii Procese verbale ale CA și CP	Septembrie-octombrie 2023	Conducerea CA
	Dezvoltarea sistemului informațional	Realizarea Procedurii de Circulație a Informației, cu sarcini precise și controlabile	1.7 1.8	Aviziere Site-ul liceului Prezentări	Septembrie-octombrie 2023	Conducerea Informaticii an, profesor de informatică
	Desfășurarea unei intense activități de mediatizare în 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 1.22	Planul activităților extracurriculare și extrașcolare Revista școlii, Site-ul liceului, pagina de facebook, presa	Noiembrie 2023 Pe tot parcursul anului, cf. calendarului Permanent	Conducerea C.P. Conducerea
	Asigurarea	Menținerea climatului de securitate în școală, cunoașterea și respectarea normelor de igienă, SSM, PSI. Realizarea instructajelor periodice, semnarea fișelor de protecția muncii. Organizarea de activități demonstrative și concursuri pentru		Plan de intervenție Planul activității Comisiei SSM și PSI	Octombrie 2023	Administratorul școlii,

	<p>siguranței, protecției și securității personalului</p> <p>Crearea unei ambianțe școlare care să favorizeze calitatea învățării</p>	<p>informarea și formarea elevilor și cadrelor didactice pentru prevenirea manifestărilor nedorite.</p> <p>Modernizarea, dezvoltarea și eficientizarea spațiilor școlare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - folosirea eficientă a spațiilor, pe baza unei planificări judicioase (orar) - planificarea judicioasă a activităților; - 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: - realizarea unui necesar pe cabinete/laboratoare/spații auxiliare și realizarea unui plan de achiziții pentru 2023-2024 - Monitorizarea permanentă a modului și a eficienței cu care materialele și mijloacele didactice sunt utilizate în procesul de predare-învățare. <p>Completarea, evidența și corectitudinea documentelor școlare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - respectarea legislației referitoare la tipul de documente utilizate - monitorizarea periodică a utilizării și gestionării corecte a documentelor școlare. 	<p>1.10</p> <p>1.11</p> <p>1.16</p> <p>1.12</p> <p>1.13</p>	<p>Fișe instructaj</p> <p>Contracte de parteneriat cu Poliția, ISU</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 2023</p> <p>Septembrie 2023</p> <p>Septembrie 2023</p> <p>Septembrie 2023</p> <p>pe parcurs</p> <p>Pe parcurs, cf. calendarului</p>	<p>responsabilul SSM,ISU</p> <p>Conducerea</p> <p>C.A.</p> <p>Asociația Waldorf</p> <p>Conducerea</p> <p>C.A.</p> <p>C.A.</p> <p>Contabil șef.</p> <p>Conducerea</p> <p>Comisii metodice</p> <p>CEAC, C.A</p>
--	---	---	---	---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Sporirea funcționalității spațiilor administrative: - dotarea corespunzătoare cu logistică - instituirea unui climat civilizat, de deschidere și de colaborare. 	<p>1.14</p> <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>Conducerea</p> <p>Contabil șef</p> <p>Cadre didactice</p> <p>Responsabili pe compartiment e, CA si CEAC</p>
--	--	---	-------------------------------------	---	---------------------------------------	--

Managementul personalului	Proiectarea și stabilirea sarcinilor concrete pentru toate categoriile de personal	Stabilirea sarcinilor și a domeniilor de responsabilitate pentru:		Organigrama	Octombrie 2023	Conducerea
	Încadrarea școlii cu personalul necesar pentru desfășurarea unei activități de calitate	<ul style="list-style-type: none"> - director - membrii CA - responsabilități de comisii metodice și de comisii pe domenii de activitate - Realizarea criteriilor și instrumentelor de selecție, promovare și licențiere a personalului didactic – auxiliar și nedidactic - Realizarea de asistențe/interasistențe, urmate de analize și măsuri. - Se vor utiliza fișele și descriptorii furnizați de CEAC - Realizarea analizei de nevoi. 	1.17 1.18 1.19 1.20 1.21 I.22	<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>Planificarea asistentelor</p> <p>Fișe de observare a lecțiilor</p> <p>Analize în CEAC, la nivelul comisiilor metodice</p>	Pe parcurs, cf. planificării	Conducerea Conducerea Cadre didactice Conducerea Resp. CEAC
	Susținerea activității de formare continuă a cadrelor didactice și a personalului	<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</p>		<p>Strategia activității de formare continuă</p> <p>Programul de activitate al responsabilului cu formarea</p> <p>Planul de activități al CP</p>	Octombrie 2023 pe parcurs, cf. calendarului	Mîncă Irina Conducerea CEAC

	<p>Monitorizarea interesului pentru formare și dezvoltarea în cariera</p> <p>Normarea corectă a întregului personal</p>	<p>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>Realizarea încadrărilor și a statelor de funcții, cu respectarea legislației și având în vedere interesele privind calitatea în organizație</p>		<p>Strategia și programul CEAC</p> <p>Procese-verbale</p> <p>Încadrări</p> <p>Stat de funcții</p>	<p>Conform calendarului</p> <p>septembrie 2023</p> <p>Septembrie 2023</p>	<p>Conducerea</p> <p>Conducerea Biroul secretariat</p>
--	---	--	--	---	---	--

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ:

1. Managementul demonstrează sprijin activ și implicare în ceea ce privește dezvoltarea și calitatea serviciilor educaționale;
2. Obiectivele strategice, țintele 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.
22. Tot personalul școlii este informat despre planul de mentenanță sustenabilă a școlii și au obligația de a promova activități de creștere a eficienței energetice, protejarea mediului și schimbările climatice.

II. Domeniul: EFICACITATEA INSTITUTIONALĂ

Obiective specifice:

Eficientizarea managementului referitor la calitatea și dezvoltarea curriculumului învățării;

Optimizarea și eficientizarea procesului de predare-învățare;

Eficientizarea procedeeleor de monitorizare și evaluare în vederea progresului elevilor;

Creșterea gradului de conștientizare a nevoilor elevilor și a înțelegerii acestora prin educarea caracterului pornind de la virtuți.

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	Sondarea nevoilor de dezvoltare ale comunității, analiza și întocmirea, în consecință, a Proiectului planului de școlarizare pentru 2024-2025	2.1 2.4	Materialele prezentate în CA și CP – procese verbale	Noiembrie 2023	Conducerea CA
		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.	2.2 2.3	Documentele Comisiei de curriculum	Septembrie 2023	Conducerea CA și CP
	Promovarea ofertei educaționale în scopul înscrierii elevilor în programele de învățare	Inițierea de acțiuni în scopul atragerii elevilor spre școală: - realizarea pliantului "Oferta școlii" și a altor documente de mediatizare - prezentări în media	2.5.	Încadrări, Orar Pliant Graficul activităților de mediatizare	modular modulele III-V Ianuarie-	Responsabili de comisii metodice Conducerea, comisia de curriculum, CEAC

	care corespund nevoilor si dorințelor	- detaliere pe site-ul scolii - participarea la târgul ofertelor educaționale		Documentele Comisiei de curriculum Analiza CEAC, CP, CA	iunie 2024	Consiliul Elevilor
--	---------------------------------------	--	--	---	------------	-----------------------

Realizarea curriculum-ului	Proiectarea si realizarea programului de învățare	<p>Stabilirea schemelor orare, pe clase, discutarea lor cu profesorii</p> <p>Realizarea orarului in conformitate cu schemele orare si ținând cont de cerințele pedagogice, specificul scolii, al nivelurilor, numărul de săli de clasa/grupe.</p> <p>Realizarea unui program echilibrat pentru elevi</p>	2.6 2.21	<p>Scheme orare</p> <p>Analize in CEAC</p> <p>Comisia de curriculum</p> <p>Orar</p>	Septembrie 2023	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"> - apropierea, până la suprapunere, a curriculum-ului proiectat, performat si evaluat - respectarea programelor - realizarea proiectării anuale respectând structura si cerințele specifice - proiectarea evaluării concomitent cu proiectarea predării - luarea in considerare, la realizarea proiectării, a rezultatelor testelor inițiale - utilizarea resurselor existente in activitatea de proiectare <p>Proiectarea activității diriginților se va realiza in conformitate cu strategia scolii si va urmări dezvoltarea competentelor sociale ale elevilor.</p>	2.15 2.16 2.17	<p>Documente oficiale de curriculum</p> <p>Documente proiectate</p> <p>Portofoliile profesorilor</p> <p>Documentele comisiilor metodice</p> <p>Strategia activităților educative</p> <p>Portofolii</p>	Septembrie 2023	<p>Responsabilii comisiilor metodice</p> <p>Profesori</p> <p>Respons. comisiei educative</p>

	<p>Realizarea implementării și performării curriculum-ului</p>	<p>Utilizarea strategiilor și metodelor combinate, în strânsă legătură cu obiectivele propuse și conținuturile de învățare.</p> <p>Exploatarea adecvată a informației din surse de învățare, inclusiv școlare.</p> <p>Formarea elevilor în direcția dezvoltării lor ca utilizatori independenți a informațiilor</p> <p>Realizarea de ore, activități practice, utilizând tehnicile specifice.</p> <p>Utilizarea eficientă a bazei didactico-materiale, crearea și multiplicarea instrumentelor de lucru, utilizarea eficientă a manualului.</p> <p>În sprijinul și în cadrul activităților didactice se vor realiza, în funcție de programă, activități de predare-învățare informatizate.</p>	<p>2.7</p> <p>2.8</p> <p>2.9</p> <p>2.10</p> <p>2.11</p> <p>2.12</p> <p>2.13</p> <p>2.14</p> <p>1.18</p> <p>1.20</p>	<p>Fise de observații ale orelor</p> <p>Chestionare și sondaje de opinie</p> <p>Planurile comisiilor metodice</p> <p>Portofoliile comisiilor metodice</p> <p>Proceduri și exemple de bună practică</p> <p>Procese verbale ale întâlnirilor de lucru</p> <p>Fise de observare</p> <p>Feed-back-ul obținut din partea elevilor</p>	<p>Pe parcursul anului, cf. planific.</p> <p>oct. 2023 pe parcursul anului, cf. planificării și graficelor</p>	<p>Profesori Responsabilii de comisii</p> <p>Cadrele didactice</p> <p>Membrii CEAC</p> <p>Conducerea</p> <p>Responsabilii de comisii</p> <p>Responsabilul cu formarea Cadrelor didactice</p> <p>Conducerea Membrii</p>
	<p>Dezvoltarea și formarea profesională a cadrelor didactice în școală</p> <p>Structura politicii de observare și îmbunătățire a procesului de predare-învățare în vederea atingerii obiectivelor de evaluare eficiente</p>	<p>Pregătirea suplimentară a elevilor în vederea evaluărilor naționale. Monitorizarea participării lor și a rezultatelor obținute.</p> <p>Întocmirea programelor de activitate ale comisiilor metodice pornind de la obiectivele școlii și atribuțiile specifice pentru comisiile metodice.</p> <p>Portofoliile Comisiilor metodice vor respecta structura indicată.</p> <p>Activitățile vor viza transformarea comisiilor</p>	<p>1.21</p> <p>2.15</p> <p>2.16</p> <p>2.17</p>			

	programelor de învățare	metodice in nuclee de dezbateri si perfecționare profesionala. Cel puțin o activitate demonstrativa si dezbateri pe semestru vor avea caracter interdisciplinar. Observarea lecțiilor si activităților practice. Întâlniri ale membrilor CEAC cu cadre didactice pe comisii metodice si arii curriculare				CEAC Responsabilii comisiilor metodice
--	-------------------------	--	--	--	--	---

Rezultatele învățării (performanțele școlare)	Îmbunătățirea calității pregătirii elevilor și asigurarea transparenței în procesul educațional	Întocmirea unui orar adecvat cerințelor unei activități de calitate	2.18	Orar	Septembrie 2023	Conducerea Membri																
		Realizarea activităților de învățare centrate pe nevoile de dezvoltare ale elevilor și orientate spre dezvoltarea componentelor-cheie.	2.19	Portofolii			Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	CEAC														
		Formarea elevilor în direcția asumării responsabilității și în procesul propriu de învățare, prin descoperirea punctelor tari și slabe și negocierea noilor obiective de învățare.	2.20	Convenții de practica					Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	Responsabilii comisiilor metodice												
		Realizarea unor activități în care să fie promovate virtuțile	2.21								Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	Cadre didactice										
		Accentuarea rolului formativ al faptelor care produc empatie, satisfacție, stare de bine.	2.27										Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	Conducerea Cadrelor didactice								
		Accentuarea prin exerciții care implică vorbirea corectă și directă a nevoii de a fi valorizați	2.28												Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	Conducerea Cadrelor didactice						
		Educarea caracterului prin promovarea virtuților	2.29														Pe parcursul anului, cf. Planificările lor	Conducerea Cadrelor didactice				
		Realizarea instrumentelor de evaluare în conformitate cu nevoile individuale de învățare, cu standardele externe și interne.	2.30	Fișe de lucru Activități interactive Portofolii															Pe parcursul anului, cf. planif. și în funcție de situațiile create	Conducerea Comisia de disciplina Membrii CEAC, CE, CP		
		Elaborarea și aplicarea instrumentelor de evaluare pentru toate disciplinele și toate clasele.	2.31																		Pe parcursul anului, cf. planificările lor	Conducerea Comisia de disciplina Membrii CEAC, CE, CP
		Administrarea de chestionare specifice elevilor	2.32																			
	2.33		Pe parcursul anului, cf. planificările lor	Conducerea Comisia de disciplina Membrii CEAC, CE, CP																		

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

- 2.1 prin modalități de evidență și prin analiză de nevoi se identifică și se înregistrează nevoile, interesele și caracteristicile elevilor și personalului
- 2.2 programele de învățare se armonizează cu obiectivele strategice și 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 și procesul de învățare să fie mai accesibile
- 2.6 programele de învățare sunt centrate pe elevi și pe nevoile acestora și au menirea de a răspunde, cât mai flexibil, opțiunilor acestora
- 2.7 programele de învățare asigură egalitatea accesului și egalitatea de șanse tuturor elevilor
- 2.8 programele de învățare sprijină și sporesc valoarea învățării teoretice și practice
- 2.9 programele de învățare includ proceduri eficiente de evaluare formativă și sumativă și de monitorizare a învățării
- 2.10 programele de învățare contribuie la definirea traseelor de continuare a studiilor
- 2.11 obiectivele de învățare ale programelor de lucru includ criterii și metode de evaluare sumativă care sunt adecvate scopului și care sunt revizuite în mod regulat
- 2.12 programele de învățare au o serie de descriptori de performanță prin care poate fi măsurat gradul de succes; țintele privind îmbunătățirea sunt stabilite în conformitate cu rețerele interne și externe
- 2.13 programele de învățare au definite obiective de învățare care sunt revizuite în mod regulat
- 2.14 informațiile privind evaluarea învățării și rezultatele dobândite, inclusiv analiza performanței diferitelor grupuri de elevi, sunt folosite ca puncte de plecare pentru îmbunătățirea programelor de învățare
- 2.15 cadrele didactice folosesc o gamă variată de strategii și metode de predare și învățare pentru a răspunde stilurilor de învățare individuale, abilităților, culturii, genului, motivării fiecărui elev
- 2.16 cadrele didactice selectează și mențin o gamă variată de resurse și materiale pentru a oferi sprijin în funcție de diferitele nevoi ale elevilor
- 2.17 activitățile de învățare sunt planificate și structurate pentru a promova și a încuraja învățarea individuală centrată pe elev, învățarea în cadrul unui grup sau învățarea în diferite contexte

- 2.18 elevilor le sunt puse la dispoziție informații și îndrumări pentru toate programele de studiu existente
- 2.19 elevii primesc îndrumări pentru a înțelege, a obține sau a căuta informații conform nevoilor lor
- 2.20 evaluarea inițială oferă o imagine exactă pe baza căreia se poate planifica un program individual
- 2.21 programele de învățare răspund aspirațiilor și potențialului elevilor, dezvoltă cunoștințe și experiențe anterioare
- 2.22 elevii au acces la sprijin semnificativ și eficace pentru rezolvarea unor probleme personale și la orientare și consiliere pe toată perioada școlarizării
- 2.23 informațiile, orientarea și consilierea sunt eficace, îndrumându-i pe elevi în ceea ce privește modalitățile de a-și continua studiile după absolvire
- 2.24 există înregistrări privind evoluția elevilor pe durata studiilor și după absolvire
- 2.25 drepturile și responsabilitățile elevilor sunt definite
- 2.26 cadrele didactice utilizează metode eficace pentru a promova egalitatea șanselor și pentru a împiedica discriminarea
- 2.27 elevilor li se stabilesc criterii și ținte individuale de învățare, pe baza evaluărilor inițiale
- 2.28 programele de învățare și materialele de învățare (teme, proiecte, documentare...) oferă posibilitatea învățării prin pași mici
- 2.29 elevii primesc în mod regulat feedback și informații privind progresul realizat, precum și modul în care pot stabili noi criterii individualizate pentru a acoperi lipsurile în învățare
- 2.30 elevii sunt implicate în evaluarea progresului pe care îl realizează; evaluarea formativă și feedback-ul sunt folosite pentru planificarea învățării și pentru monitorizarea progresului elevilor
- 2.31 evaluarea formativă și înregistrarea rezultatelor sunt adecvate nevoilor elevilor programului, sunt riguroase, juste, exacte și se efectuează în mod regulat
- 2.32 elevii sunt încurajați să își asume responsabilitatea față de propriul proces de învățare
- 2.33 elevii sunt familiarizați cu diferite activități de evaluare formativă și sumativă înainte ca evaluarea finală să aibă loc
- 2.34 elevilor li se da posibilitatea să se înscrie în programe și activități care corespund nevoilor lor
- 2.35 există o contabilitate eficientă și se realizează audituri financiare periodice în conformitate cu cerințele fiscale și legale
- 2.36 cheltuielile realizate în cadrul unor capitole de buget specifice sunt monitorizate cu eficacitate
- 2.37 prioritățile privind cheltuielile și utilizarea resurselor sunt legate de programele de învățare și de prioritățile de dezvoltare

III Domeniul: MANGEMENTUL CALITĂȚII

Obiective specifice:

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

Optimizarea politicii organizaționale sub aspectul receptivității față de nevoile elevilor, personalului, comunității;

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

Îmbunătățirea procesului de implementare, monitorizare, autoevaluare și reglare/îmbunătățire/dezvoltare a calității educației.

Subdomenii	Strategii	Activități	Indicatori de perf.	Dovezi	Termene	Responsabilitati
Managementul calității la nivelul organizației	Implementarea, dezvoltarea și monitorizarea sistemului de management al calității.	Constituirea Comitetului de Evaluare și Asigurarea Calității din organizație (CEAC)	3.1	Materiale prezentate în CP Proces verbal de constituire	septembrie 2023	Conducerea CP CA
			3.2			
			3.2			
	Formularea politicii școlii.	Elaborarea: - strategiei, a planului operațional, a diagramei procesului, a procedurilor, a grupurilor de lucru	3.3	Materiale prezentate în CA, CP și prelucrate în comisiile metodice	octombrie 2023	Membrii CEAC
			3.4			
			3.5			
	Stabilirea direcțiilor prioritare de acțiune	Analiza Raportului parțial al CEAC și a Raportului de sfârșit de an școlar. Realizarea graficului de întâlnire a membrilor CEAC Observarea modului în care sistemul este implementat în comisiile metodice, în celelalte	3.6	Procese-verbale Materiale elaborate Concluziile analizei Proces-verbal al comitetului Proces-verbal al CA	octombrie 2023	Membrii CEAC
			3.7			
			3.8			
			3.9			

		<p>compartimente ale scolii</p> <p>Urmărirea aplicabilității și a utilizării procedurilor.</p> <p>Rescrierea procedurilor, în funcție de observațiile concrete.</p> <p>Implicarea membrilor personalului în implementarea asigurării calității:</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaborarea documentelor de planificare - elaborarea materialelor și a testelor de evaluare în conformitate cu procedurile stabilite <p>Organizarea de întâlniri de lucru cu cadrele didactice pe arii curriculare.</p> <p>Pregătirea perioadelor de autoevaluare</p> <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>	3.10	<p>PDI</p> <p>Grafic</p> <p>Procese-verbale ale comitetului</p> <p>Procese-verbale ale comitetului</p> <p>Eventual, materiale nou elaborate</p> <p>Procese-verbale ale comitetului</p> <p>Fise de observare a lecțiilor</p> <p>Procese verbale CA</p> <p>Procese-verbale ale comisiilor metodice</p> <p>Fise de monitorizare Internă</p> <p>Raport</p> <p>Analize în CA,</p> <p>Procese-verbale</p> <p>Materiale și documente întocmite</p>	<p>Pe parcursul anului, cf. calendarului CEAC</p> <p>Octombrie 2023</p>	<p>Conducerea CA</p> <p>Responsabilii comisiilor metodice și a domeniilor de activitate</p>
Eficientiz	Influențarea	Mediatizarea politicii de autoevaluare în rândul	3.11	Procese-verbale din CM,	Pe parcursul	Membrii

area performanței organizației. Măsurare și analiza	culturii organizaționale pentru a susține calitatea și performanța	tuturor actorilor și partenerilor educaționali:	3.12	CA, CP	anului, cf. calendarului propriu	CEAC Grupurile de lucru
		- analiza procesului de autoevaluare	3.13	Documente de evaluare și revizuire		
		- întocmirea de proceduri în vederea autoevaluării	3.14	Repere interne și externe		
		- întocmirea de proceduri în vederea evaluării externe	3.15	ale standardelor și indicatorilor de performanță		
		Imbogățirea procesului de autoevaluare prin colectarea sistematică a feedback-ului din partea elevilor și a altor parteneri educaționali	3.16	Chestionare Date, studii analize Procese-verbale		
		Întocmirea Raportului de autoevaluare de către CEAC și avizarea raportului de către conducerea școlii	3.17	Raportul de autoevaluare		
			3.32	Procese verbale din CA, CP	Oct. 2023	Membrii CEAC Conducerea
Eficientizarea procedurilor interne de asigurare a calității	Realizarea unui sistem corect și transparent de monitorizare și evaluare a progresului elevilor	Analiza modului de realizare a recrutării elevilor, pe profiluri și specializări	3.18	Includerea în baza de date a CEAC Modele de teste Înregistrările rezultatelor Grafice de progres Analize Rapoarte Procese-verbale ale CM, CP	Octombrie 2023	Membrii CEAC Grupurile de lucru
			3.19		Octombrie 2023	
			3.20		Pe parcurs, cf. calendarului propriu	
			3.21			
			3.33			
			3.23			
			3.24			
			3.25			
3.26				Membrii CEAC Grupurile de		

		Identificarea periodica, prin proceduri specifice, a gradului de satisfacție al elevilor referitor la rezultatele școlare și extrașcolare	3.27 3.28	Programe de îmbunătățire	Iunie 2024	lucru Conducerea
Revizuirea periodica a ofertei școlii și optimizarea accesului la resurselor educaționale	Identificarea punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor referitoare la oferta școlii Revizuirea, dacă este cazul, a ofertei, ținând cont și de rezultatele evaluărilor și ale monitorizării calității procesului de predare-învățare-formare.			Chestionare Ghidul de interviu Rezultatele analizei SWOT	Cf. calendarului propriu Februarie 2024	Membrii CEAC Grupurile de lucru
Monitorizarea aplicării strategiei școlii de dezvoltare profesională a personalului și de realizare a evaluărilor finale	Monitorizarea accesului și eficienței accesului elevilor și cadrelor didactice la fondul de carte, auxiliare curriculare, modulului în care acestea au contribuit la formarea/dezvoltarea deprinderilor de documentare, prelucrare a informațiilor și cercetare. Verificarea modulului în care se realizează analiza	3.29 3.30 3.31		Procese verbale ale Comisiei de curriculum și propuneri	Martie 2024	Conducerea Membri CEAC Resp. cu formarea
				Grafice Analize	Pe parcursul anului	Conducerea Membri

Democratizarea vieții organizației	de nevoi de formare.		Proceduri proprii (observare, discuții, chestionare)	Pe parcursul anului	CEAC Conducerea CA Membri CEAC
	Monitorizarea înscrierii și participării la activitățile de formare a managerilor, personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic și a impactului activităților de formare asupra calității activităților desfășurate.		Documente și procese- verbale ale responsabilului cu formarea		
	Monitorizarea instrumentelor, criteriilor, obiectivității, periodicității și transparenței cu care se realizează evaluarea personalului.	3.32	Fise de observare a activităților didactice sau de alta natură Fisa postului	Septembrie- octombrie 2023 Pe parcursul anului	Membri CEAC
	Monitorizarea participării în structurile de conducere ale școlii și la luarea deciziilor a reprezentanților tuturor partenerilor educaționali. Urmărirea felului în care se asigură accesul la informațiile de interes public a persoanelor și instituțiilor interesate. Eficientizarea funcționalității site-ului școlii. Introducerea rezultatelor monitorizării, autoevaluării și evaluării externe.	3.33 3.34	Procese verbale ale CA Documentele CA Procese verbale CA Procedurile de circulație a informației Site – ul școlii	Modular Iunie 2024	Conducerea, informatician, secretariat

INDICATORI DE PERFORMANTA:

- 3.1 unui membru al echipei de management i-au fost încredințate responsabilități în 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 și activitățile sunt documentate, respecta cerințele interne și externe și asigură calitatea și consecvența programelor de învățare.
- 3.4 toți membrii personalului sunt implicați în implementarea calității.
- 3.5 evaluări regulate ale sistemului calității au loc cel puțin anual.
- 3.6 sistemul de calitate este supus unui sistem de revizuire continuă care face parte din strategia de îmbunătățire a calității stabilită de organizație.
- 3.7 procedurile sunt monitorizate în mod regulat pentru a asigura menținerea și respectarea sistemelor și proceselor.
- 3.8 sunt stabilite proceduri de nonconformitate și se implementează măsuri corective.
- 3.9 procedurile de revizuire a programelor de învățare duc la o îmbunătățire a predării, învățării și rezultatelor obținute.
- 3.10 recomandările privind îmbunătățirea calității sunt puse în practică și sunt monitorizate din punct de vedere a eficacității lor.
- 3.11 politica privind autoevaluarea este comunicată tuturor factorilor interesați și este înțeleasă de aceștia.
- 3.12 managementul este în mod activ angajat și implicat în procesul de autoevaluare.
- 3.13 toate aspectele legate de organizație sunt supuse procesului de autoevaluare.
- 3.14 procesul de autoevaluare ia în considerare opiniile exprimate de toți factorii interesați, interni și externi.
- 3.15 pentru monitorizarea eficacității programelor de învățare și a altor servicii oferite de furnizor sunt folosiți indicatori de performanță și standarde de referință.
- 3.16 sistemul de calitate dispune de un mecanism de colectare regulate a feedback-ului din partea elevilor și a altor factori interesați, interni și externi.
- 3.17 performanța este analizată pe baza indicatorilor de performanță, a țintelor stabilite și tendințelor existente, este judecată în mod constructiv, ducând la stabilirea unor ținte de îmbunătățire.
- 3.18 înscrierea elevilor respecta cerințele interne și externe.
- 3.19 înregistrările privind elevii și datele privind rezultatele învățării și certificatelor sunt păstrate conform reglementărilor în 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 analiza 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.