



MINISTERUL EDUCAȚIEI



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TULCEA

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN TULCEA

ATELIER DE DEZVOLTARE PROFESIONALĂ

DOMENIU MANAGEMENT INSTITUȚIONAL

GHID DE BUNE PRACTICI ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI INSTITUȚIONAL

VOL.I

DOCUMENTE DE PROGNOZĂ

**- PLANUL DE DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ A ȘCOLII**

-PLANUL DE ACȚIUNE AL ȘCOLII

5 MAI 2022



CUPRINS

- I. **Documente de diagnoză a unității de învățământ- PDI/ PAS** - prof. ec. Camelia Domnica Mocanu, Director Colegiului Economic „Delta Dunării” Tulcea
- II. **Directorul instituției școlare- garant al calității educației în comunitate** - prof. Marcela CERNENCU, Director Grădinița cu program prelungit nr. 17 Tulcea
- III. **Dezvoltarea dimensiunii europene a instituției școlare, obiectiv strategic al viziunii manageriale:** prof. Nicoleta PARTEBUNĂ, Director Școala Gimnazială „Alexandru Ciucurencu” Tulcea
- IV. **Managementul dezvoltării durabile, prin activități de voluntariat, proiecte și parteneriate educaționale:** prof. Olguța BÎLEA, Director Liceul Teoretic „Gheorghe Munteanu Murgoci” Măcin
- V. **Misiunea și viziunea școlii și domeniile strategice - elemente definitorii ale Planului de acțiune al școlii:** prof. ing. Caramarin Anișoara, Director Liceul tehnologic „Anghel Saligny” Tulcea
- VI. **Diagnoza mediului educațional- analiza SWOT, baza configurării strategiei manageriale:** prof. Camelia IVANOV, Director Liceul Teoretic „Grigore Moisil” Tulcea, prof. Filipescu Irina, Director Liceul Tehnologic „Brad Segal” Tulcea, prof. Ing. Aida Corina Moldoveanu, Director dj. Liceul Tehnologic „Brad Segal” Tulcea
- VII. **Cultura organizațională a instituției de învățământ - expresie a stilului de conducere eficient:** prof. Florin Cristian ANASTASIU, Director Colegiul Dobrogean „Spiru Haret” Tulcea



INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN TULCEA



MINISTERUL EDUCAȚIEI

Atelierul de dezvoltare profesională a managerilor de unități de învățământ preuniversitar

05.05.2022

Tema: Profesionalizarea funcției de **director** și **director adjunct**

PORTOFOLIUL MANAGERULUI DE UNITĂȚI ȘCOLARE: PDI / PAS

Prof. ec. MOCANU CAMELIA-DOMNICA
Director COLEGIUL ECONOMIC „DELTA DUNĂRII” TULCEA



Cadrul legislativ



- Legea nr. 1/2011 – Legea educației naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- O.M.E.C. nr. 5447 din 31 august 2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- HOTĂRÂRE nr. 994 din 18 noiembrie 2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar – intră în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022

Tipul documentelor manageriale

- Conform O.M.E.C. nr. 5447 din 31 august 2020 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, art.28:
- Pentru optimizarea managementului unității de învățământ, conducerea acesteia **elaborează documente manageriale**, astfel:

a) documente de diagnoză;

b) documente de prognoză;

c) documente de evidență.

Documentele de diagnoză ale unității de învățământ sunt:

- Rapoartele anuale ale comisiilor și compartimentelor din unitatea de învățământ;
- Raportul anual de evaluare internă a calității.



Documentele de prognoză ale unității de învățământ realizate pe baza documentelor de diagnoză ale perioadei anterioare sunt:

- a) **Planul de dezvoltare instituțională (PDI)**, respectiv **Planul de acțiune al școlii pentru învățământul profesional și tehnic (PAS)**;
- b) Planul managerial (pe an școlar);
- c) Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial.

Documentele manageriale de evidență sunt:

- Statul de funcții;
- Organigrama unității de învățământ;
- Schema orară a unității de învățământ/programul zilnic al unității de învățământ antepreșcolar/preșcolar;
- Planul de școlarizare.

Planul de dezvoltare instituțională (PDI) / Planul de acțiune al școlii (PAS)



- **Planul de dezvoltare instituțională/ Planul de acțiune al școlii** *constituie* documentul de prognoză ce se elaborează de către o echipă coordonată de către director, pentru o perioadă de minimum 4 ani / un ciclu școlar.
- **Planul de acțiune al școlii (PAS)** pentru unitățile de învățământ profesional și tehnic *corelează* oferta educațională și de formare profesională cu nevoile de dezvoltare socio-economică la nivel local, județean și regional, stabilite prin Planul regional de acțiune pentru învățământ (PRAI) și Planul local de acțiune pentru învățământ (PLAI).
- **Planul de acțiune al școlii (PAS)** *se realizează* în baza ghidului de elaborare emis de către Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic. Planul de dezvoltare instituțională, respectiv planul de acțiune al școlii (PAS), se dezbate și se avizează de către consiliul profesoral și se aprobă de către consiliul de administrație.

Etapele elaborării unui PDI/PAS:

Diagnoza mediului
intern și extern al
organizației

Elaborarea strategiei
- Proiectului de
dezvoltare
instituțională –
componenta
strategică

Implementarea
strategiei —
componenta
operațională.

1.Diagnoza mediului intern și extern

Analiza informațiilor de tip cantitativ;

- numărul elevilor din școală; dacă acest număr este în creștere sau descreștere;
- vârsta elevilor;
- numărul elevilor cu cerințe educative speciale;
- numărul copiilor din sistemul de protecție socială;
- rata abandonului școlar;
- procentul elevilor care trec în niveluri superioare de învățământ;
- spațiul școlar și starea clădirilor;
- nivelul de dotare cu resurse educaționale – manuale, material didactic, echipamente;
- numărul angajaților din școală;

1.Diagnoza mediului intern și extern

- **Analiza informațiilor de tip calitativ**

- ambianța din unitatea școlară;
- relațiile dintre diferitele categorii de personal (între directori și personal didactic și nedidactic; în interiorul colectivului de profesori; între cadre didactice și elevi; între cadre didactice și părinți etc.);
- mediul social de proveniență a elevilor: nivelul de educație a părinților, ocupațiile părinților, ambianța în familie, interesul părinților pentru educație și pentru școală etc.;
- calitatea personalului din unitatea școlară și la nivel zonal – experiența, nivelul de calificare, grade didactice etc.;
- atitudinea cadrelor didactice față de persoana cu dizabilități și față de persoana instituționalizată;
- modul de comunicare, dacă informația circulă la nivelul unității școlare și în comunitate; - managementul unității școlare
- calificarea directorilor, instrumentele manageriale folosite etc.;

Analiza SWOT



- **Punctele tari și slăbiciunile se referă la “mediul intern”, asupra căruia putem interveni :**
 - dacă analiza se referă la elevi: rezultate școlare, competențe și abilități deținute, atitudini, comportamente etc.;
 - dacă este vorba de cadrele didactice: structura, nivelul de calificare, aptitudinile și atitudinile etc.;
 - dacă este vorba de școală, punctele tari și slăbiciunile se referă la școală în ansamblu;
 - începând cu dotarea, resursele umane existente, resursele comunitare și terminând cu mentalități, atitudini etc.

Analiza SWOT

- Oportunitățile și amenințările se referă la “mediul extern”, asupra căruia nu putem interveni - în cazul elevilor: nivelul de educație și resursele economice ale familie;
- în cazul cadrelor didactice: posibilitățile de pregătire oferite în județ, participarea la proiecte internaționale sau cu finanțare externă, dacă fac naveta sau nu etc. - în cazul școlii: resurse materiale și umane care pot fi obținute (de la Consiliul Local, de la Inspectorat), nivelul de educație și potențialul economic al familiilor elevilor, nivelul economic al comunității, etc.



Analiza SWOT

Pentru a realiza o bună diagnoză este recomandat ca analiza SWOT să se realizeze pe domenii funcționale:

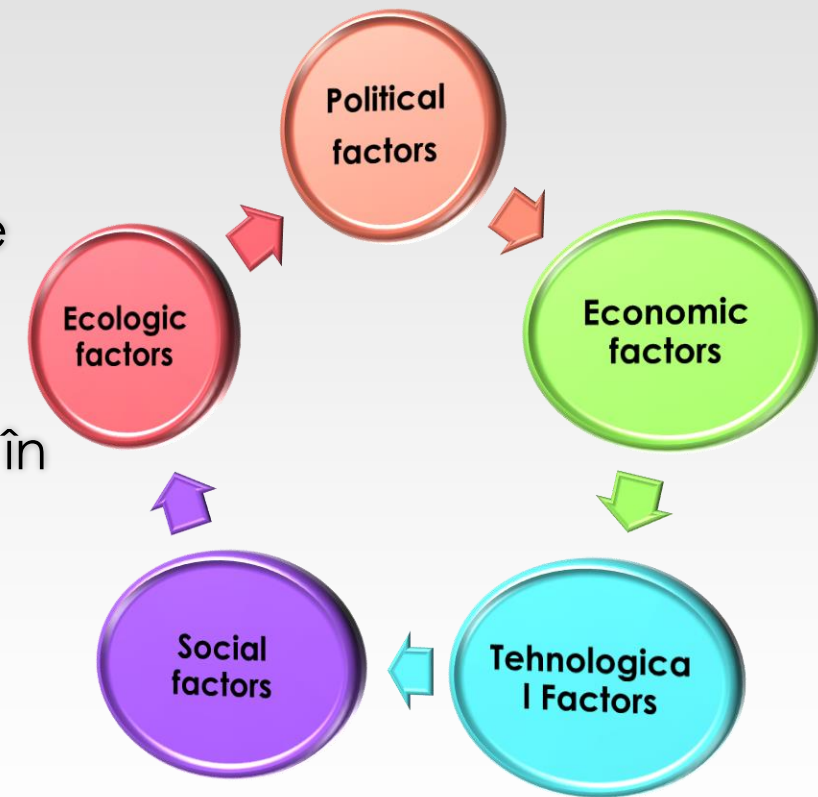
- oferta curriculară – curriculum
- resursele umane
- resursele materiale și financiare
- relațiile cu comunitatea



Analiza PESTE

Politicul se referă la politicile educaționale existente la nivel național, regional și local

- dacă politicile educaționale și generale de dezvoltare de la nivel național, regional sau local favorizează atingerea ȋntelilor strategice și cum anume;
- modul în care alte programe și instituȋii, care deȋin putere în comunitate, pot fi implicate în realizarea proiectelor noastre;
- care sunt oamenii și instituȋiile cu influenȋă la nivelul comunităȋii și cum anume pot fi ei atrași în realizarea obiectivelor noastre;



Analiza PESTE

Economicul se referă la resursele existente la nivelul analizat (național, regional sau local):

- dacă există expansiune sau recesiune economică;
- ce ramuri economice sunt prioritare și ce resurse pot oferi ele educației și formării;
- care este nivelul mediu al câștigurilor;



Analiza PESTE

Socialul se referă atât la existența și modul în care sunt abordate, la nivel național, regional și local, problemele sociale și la poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica educației.

- nivelul șomajului;
- nivelul sărăciei;
- nivelul și structura delincvenței;
- dacă este educația văzută sau nu ca un mijloc de promovare socială.

Analiza PESTE

Tehnologicul se referă la nivelul tehnologic accesibil educației și formării.

- dacă există alte resurse pentru educația și formarea la distanță – de exemplu, accesul la Internet;
- câte familii au calculatoare personale și câte dintre acestea sunt conectate la Internet;
- dacă există rețea telefonică și acces la rețele de telefonie mobilă;
- în cazul comunităților rurale, dacă în zonă există sau nu televiziune prin cablu (există comune cu programe proprii care pot fi folosite și în scopuri educaționale); câte familii din zonă au televiziune, câte posturi sunt recepționate în zonă;

Analiza PESTE

Ecologicul se referă la modul în care proiectele pot afecta mediul.

- modul în care activitatea școlii afectează mediul prin gunoiul și deșeurile produse;
- dacă există surse de poluare în apropierea unității.

2.Componenta strategică

VIZIUNEA



- Viziunea este un enunț care reprezintă imaginea ideală a ceea ce își dorește unitatea de învățământ să realizeze în viitor.
- Viziunea trebuie să reflecte proiecțiile unității de învățământ în viitor, ca un reper spre care se îndreaptă.
- Viziunea se formulează despre cum va fi unitatea de învățământ în viitor.
- Poate fi conturată din punctele tari și oportunitățile identificate în analiza SWOT.

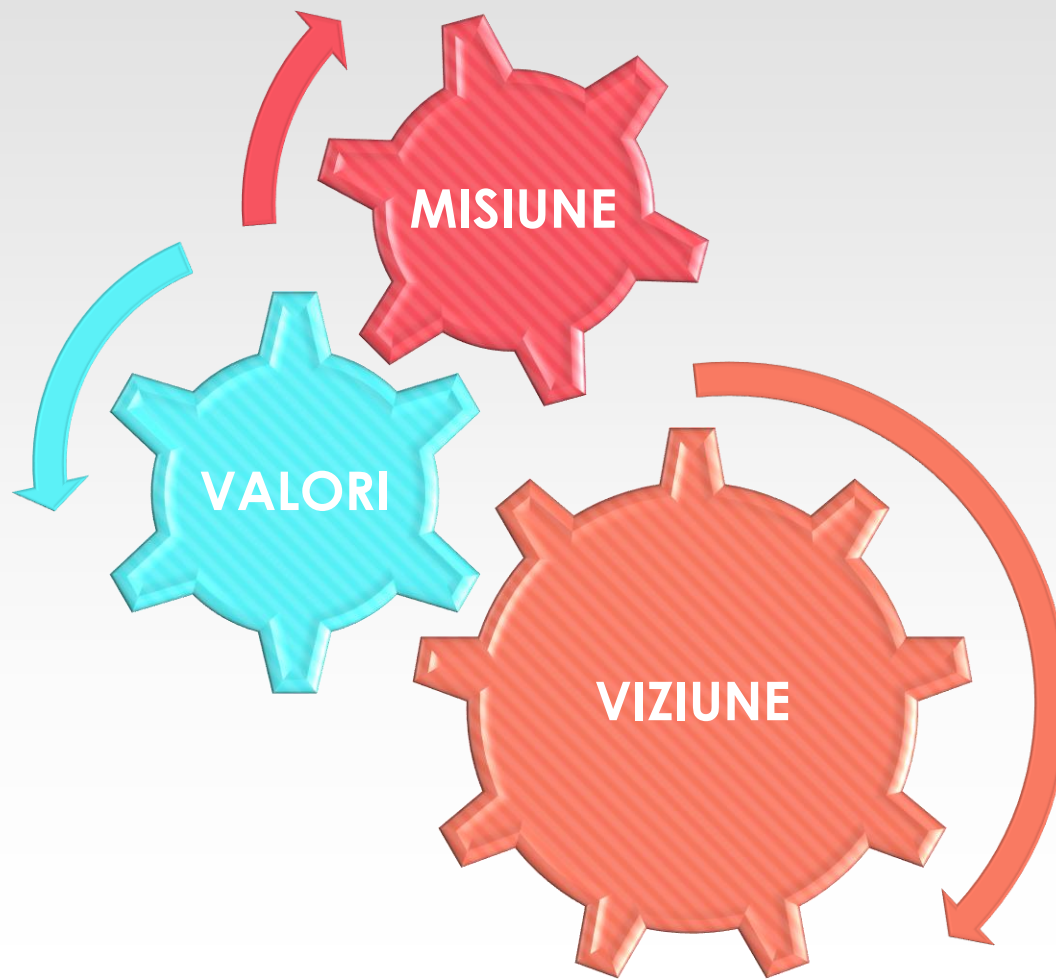
2.Componenta strategică



MISIUNEA

- Misiunea reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă rațiunea de a fi,
- Motivul fundamental pentru care există organizația școlară.
- Fiecare școală trebuie să-și definească o misiune proprie;
- Misiunea trebuie împărtășită, asumată, afișată și cunoscută de toate grupurile de interes din școală;
- Misiunea se va formula la timpul prezent, în termeni de: oferim, formăm, realizăm etc.
- **Misiunea exprimă “sufletul” unei școli iar sufletul nu poate fi copiat sau imitat.**

2.Componenta strategică



ȚINTE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE



- Țintele strategice sunt scopurile care vor fi atinse, sau intențiile majore care vor fi realizate. Sunt formulate pornind de la diagnoza realizată, misiunea și viziunea organizației.
- Trebuie să fie formulate într-o manieră realistă, clară, pentru a fi înțelese nu numai de cadrele didactice, ci și de elevi, părinți și alți membri ai comunității.
- Să nu fie prea numeroase (4 sau 5 ținte strategice).
- Formulate în direcția îmbunătățirii participării la educație, a rezultatelor învățării și a stării de bine.
- Ținte bazate pe vechiul PDI;
- Să țină cont de direcțiile naționale, europene din domeniul educației;
- Să țină cont de propunerile beneficiarilor;

ȚINTE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

Să fie formulate **SMART**:

- **S**pecifice, educaționale.
- **M**ăsurabile: să nu existe dubii dacă și când au fost atinse.
- **P**osibil de Atins (realiste) - în timpul și cu resursele avute la dispoziție.
- **R**elevante: să prezinte impact clar asupra unității de învățământ.
- **T**emporale (termen clar de realizare).



Exemplu obiective SMART (Ghid ARACIP)

SMART



Specific



Masurabil



Accesibil



Relevant



Timp

Formulări corecte ale ȋntelilor strategice (Exemple)

- "Reducerea, până în 2024, a abandonului școlar în ciclul gimnazial de la 20% la 5%".
- "Creșterea, până în 2025, cu 50%, a procentului elevilor de etnie romă care continuă studiile după clasa a VIII-a".
- "Eliminare, în maximum 2 săptămâni de la raportare, a tuturor cazurilor de segregare școlară identificate".
- "Creșterea, în anul școlar 2021-2022, a procentului absolvenților de clasa a VIII-a care se înscriu la Evaluarea Națională, de la 15% la 50%".
- "Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului elevilor care iau medii peste 5 la Evaluarea Națională, de la 20% la 40%".
- Creșterea cu 1 punct a mediei pe școală la Evaluarea Națională la Matematică, până în 2024".
- "Creșterea, până în 2024, a procentului absolvenților care continuă studiile în învățământul superior cu 25%".
- "Creșterea, până în 2025, cu 25% a procentului absolvenților care continuă studiile sau se angajează în domeniul de pregătire".
- "Creșterea, în fiecare an, cu cel puțin 20% a angajatorilor care se declară mulțumiți cu nivelul competențelor absolvenților școlii profesionale".
- "Reducerea, în anul școlar următor, cu cel puțin 75% a numărului cazurilor raportate de *bullying* și de violență între elevi".

Formulări incorecte ale ȋntelilor strategice (Exemple reale)

- "Optimizarea procesului didactic prin utilizarea mijloacelor moderne de predare-învățare și comunicare, a tehnologiei informației și comunicării".
- "Să se asigure dezvoltarea personală a elevilor în scopul adaptării flexibile la schimbare și integrării active în societate, prin perpetuarea obiceiurilor în cadrul curriculum-ului nucleu și în CDS, prin implicarea elevului în propria educație și prin eficientizarea procesului de învățare".
- "Stimularea performanței și excelenței. Tratarea diferențiată a elevilor."
- "Dobândirea abilităților pedagogice necesare desfășurării în condiții optime a activității didactice".
- "Asigurarea unui management eficient bazat pe motivare, implicare, participare."
- "Creșterea absorbției pe piața muncii a absolvenților prin asigurarea cadrului teoretic și practic de dobândire a abilităților specifice calificării/specializării și prin dezvoltarea de parteneriate pe plan local și internațional".
- "Realizarea unor parteneriate interinstituționale, naționale, europene."

Recomandare ARACIP:

Pentru fiecare țintă strategică să fie argumentată:

- Necesitatea (ce anume din situația prezentă impune dezvoltare);
- Fezabilitatea (deținem resursele necesare?);
- Oportunitatea (avantajul alegerii respectivului obiectiv strategic;
- Să fie definite opțiunile / resursele strategice.



Viziunea, Misiunea și Țintele strategice vor fi afișate în toate corpurile, structurile unității de învățământ!



OPȚIUNI STRATEGICE/ RESURSE STRATEGICE

- Sunt categorii mari de programe și acțiuni (adică, mijloacele de realizare), care vor asigura realizarea Țintelor stabilite.
- Sunt selectate în funcție de punctele tari, de resursele și de oportunitățile existente în comunitate și de viziunea echipei manageriale.
- Stau la baza definirii activităților manageriale și a conceperii planurilor manageriale

OPȚIUNI STRATEGICE orientate pe domenii funcționale:

- ● **Opțiunea curriculară:** țintele strategice sunt atinse prin disciplinele de studiu și prin activitatea la clasă.
- ● **Opțiunea financiară** și a dotărilor materiale: țintele strategice sunt atinse prin procurarea de resurse financiare și prin dotări materiale suplimentare.
- ● **Opțiunea investiției în resursa umană:** țintele strategice sunt atinse prin angajarea de profesori calificați, prin formarea adecvată a personalului existent, prin motivarea suplimentară a personalului etc.
- ● **Opțiunea relațiilor comunitare:** țintele strategice sunt atinse prin extinderea și diversificarea relațiilor din cadrul comunității.

OPȚIUNI STRATEGICE orientate pe domenii funcționale- Exemplu :

Ținta strategică	Domenii funcționale	Opțiuni strategice
Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului elevilor care iau medii peste 5 la Examenle Naționale, de la 20% la 30%.	Dezvoltare curriculară	Folosirea metodelor activ –participative și alternative de predare - învățare – evaluare • Creșterea nivelului de pregătire al elevilor prin participarea la ore de pregătire suplimentară și activități remediale • Elaborarea unor instrumente de evaluare a nivelului de pregătire al elevilor
	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Achiziția de softuri educaționale, mijloace media și mijloace didactice
	Dezvoltarea resurselor umane	Aplicarea de către cadrele didactice a metodelor activ – participative și alternative în activitățile de predare – învățare –evaluare însușite la cursurile de formare continuă
	Dezvoltarea relațiilor comunitare	Motivarea elevilor să obțină rezultate bune la Evaluarea Națională prin evidențierea lor în cadrul școlii și comunității

Monitorizare/Evaluare

- În cadrul PDI/PAS, va fi explicat modul de evaluare a realizării Țintelor strategice, respectiv metodele și instrumentele de evaluare prin care se va stabili progresul și nivelul de realizare a Țintelor strategice.
- **Metodele și instrumentele de evaluare** pentru obiectivele (Țintele) strategice stabilite:
- observarea (cu instrumentul: ghid de observare);
- anchetă (având, ca instrument, interviul sau chestionarul, indicându-se și grupul-Țintă: cadre didactice, elevi, părinți etc.);
- date statistice și documente (cu instrumentul: ghid de analiză a datelor și documentelor).
- **Prin întocmirea RAEI**

3. Componenta operațională

○ Operaționalizarea Țintelor strategice

Ținta strategică 1: Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului elevilor care iau medii peste 5 la Evaluarea Națională, de la 20% la 30%.

Obiective specifice	Grupuri țintă	Responsabili	Termen	Resurse	Indicatori de performanță
O1.1. Organizarea activităților de pregătire suplimentară a elevilor pentru Examenele Naționale	Elevii	Director Cadre didactice	Pe tot parcursul anului școlar	Materiale - birotică și papetărie Umane – cadre didactice Financiare – buget pentru plata orelor de pregătire	Grafic program de pregătire suplimentară a elevilor Rata crescută a promovabilității
O1.2.					

Revizuirea PDI/PAS

Este recomandat ca revizuirea PDI/PAS să se realizeze cel puțin o dată la doi ani – și chiar mai des, dacă apar situații deosebite, cum ar fi:

- Apar modificări legislative importante (de exemplu, apare o nouă Lege a Educației) sau la nivelul strategiilor naționale (cum a fost, de exemplu Strategia pentru Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii din România), cu efecte clare asupra misiunii unității de învățământ, asupra resurselor etc.
- Apar evenimente care nu au putut fi prevăzute – de exemplu, o criză economică sau de tipul pandemiei COVID-19, care modifică fundamental modul de funcționare a unității de învățământ.
- Apar evoluții noi în privința factorilor de risc de la nivelul comunității, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului/tânărului și obținerea rezultatelor scontate.
- Rezultatele evaluării interne (prin RAEI) sau externe indică probleme noi (inclusiv privind resurse care nu mai pot fi procurate / alocate).
- Nivelul de satisfacție a beneficiarilor față de viața școlară s-a înrăutățit considerabil.
- Rezultatele învățării nu evoluează la nivelul planificat.
- Evaluarea personalului indică anumite bariere sau puncte slabe, care pot afecta realizarea ȳintelor strategice.
- ȳintele strategice au fost realizate / problemele au fost rezolvate mai devreme decȳt s-a planificat..
- Comparaȳia cu cele mai bune practici existente ȳn sistem indicȳ anumite puncte slabe ȳn procesul de elaborare și implementare a PDI/PAS.

Vă mulțumesc pentru atenție!

05.05.2022

Prof. ec. MOCANU CAMELIA-DOMNICA
Director COLEGIUL ECONOMIC „DELTA DUNĂRII” TULCEA



Profesionalizarea funcției de director și director adjunct

Atelierul de dezvoltare profesională a
managerilor de unități de învățământ
preuniversitar

5.05.2022

Cuprins - Plan de Dezvoltare Intituțională Școala Gimnazială "Alexandru Ciucurencu" 2020-2025

- I.CONTEXT LEGISLATIV
- II.DIAGNOZA
 - 1.Argument
 - 2.Diagnoza mediului intern și extern
- III.STRATEGIA
 - 1.Misiunea
 - 2.Viziunea
 - 3.Țintele strategice
 - 4.Resursele strategice
 - 5.Opțiunile strategice
 - 6.Rezultate așteptate (pe termen scurt, mediu și lung)
- IV.IMPLEMENTAREA STRATEGIEI
- V.MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE

Obiective strategice

- 1. Creșterea stării de bine în școală, în rândul cadrelor didactice, a elevilor, a personalului școlii și a părinților, de la un nivel satisfăcător la un nivel de bine, pe parcursul a patru ani.**
- 2. Creșterea, în următorii 4 ani, a procentului elevilor care iau medii peste 5 la matematică, la Evaluarea Națională, de la 91,01% la 95,5%.**
- 3. Creșterea, în următorul an școlar, cu 2% a numărului de elevi, care au reușit să recupereze lacunele de învățare înregistrate în urma desfășurării învățământului online prin derularea de programe de recuperare.**
- 4. Reducerea, în anul școlar următor, a numărului cazurilor raportate de bullying și de violență între elevi de la 10% la 5%.**
- 5. Continuarea dezvoltării dimensiunii europene a instituției prin derularea a cel puțin unui proiect Erasmus + și a cel puțin trei proiecte e-Twinning, în următorii 4 ani.**

5. Continuarea dezvoltării dimensiunii europene a instituției prin derularea a cel puțin unui proiect Erasmus + și a cel puțin trei proiecte e-Twinning, în următorii 4 ani.

Plan de acțiune:

- Constituirea unei comisii pentru proiecte cu finanțare la nivelul școlii ;
 - Promovarea programului ERASMUS+ și e-Twinning în rândul cadrelor didactice;
 - Identificarea mijloacelor și oportunităților de căutare și stabilirea contactului cu parteneri externi;
 - Scrierea proiectelor și depunerea aplicațiilor conform ghidului aplicantului în programul ERASMUS + și e-Twinning;
 - Aprobarea finanțării și derularea proiectelor.
- ❖ *În anul 2020 Școala Gimnazială ”Alexandru Ciucurencu” a depus 3 proiecte în programul ERASMUS+ care au obținut finanțare.*

PROIECTE ERASMUS+ aflate în derulare în perioada 2020-2023

1. *Deep European CulTour*

Parteneri: *Turcia, Italia, Grecia, Polonia, România*

OBIECTIV GENERAL

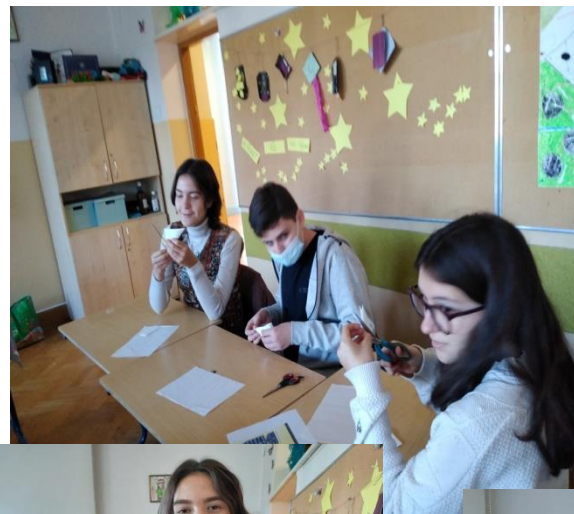
Promovarea și valorizarea aspectului educativ al patrimoniului cultural european prin cooptarea tinerilor în procesul de cunoaștere, exploatare, interpretare și păstrare a moștenirii genetico-istorică comună.



OBIECTIV SPECIFIC

Dezvoltarea capacității instituționale de cooperare internațională la nivel european prin realizarea unei rețele de parteneriate strategice durabile.

- *ACTIVITĂȚI:* workshop-uri,lecții interactive, concursuri, excursii culturale, focus-group,seminarii.
- **MOBILITĂȚI REALIZATE:**
 - *POLONIA- VARȘOVIA-* octombrie 2021



Tehnici tradiționale de
decupare a hârtiei





•Schimb
de idei și
exemple
de bune
practici



Colaj cu hârtie- meșteșug
specific polonez



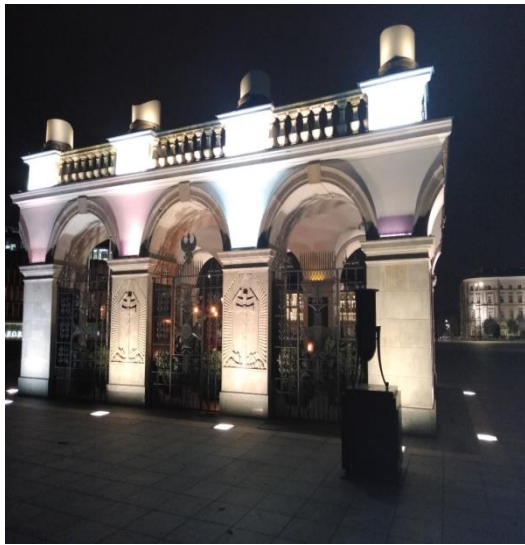


Prezentări
tematice:
evoluția
agriculturii
în țările
partenere



Workshop:
împletituri
cu ramuri
de salcie,
bătutul lânii,
însirarea
mărgelilor





**Incursiune prin
istoria și civilizația
poloneză**

2. Art/reatment with smiling receipt

- **PARTENERI:** Turcia, Grecia, Macedonia de Nord, Polonia, România

OBIECTIVE SPECIFICE:

- ❖ *dezvoltarea competențelor și abilităților social - artistice ale copiilor cu nevoi speciale*
- ❖ *creșterea stimei de sine și a încrederii în propriile capacități motorii și cognitive*
- ❖ *schimburi de bune-practici între profesorii din diferite țări privind terapia prin artă*



ACTIVITĂȚI

Workshopuri ce vizează: artă dramatică, muzică și poezie, pictură, modelaj și arta marmorată, dansuri și sport, teatru de păpuși și povești terapeutice, lucru manual cu materiale din natură sau reciclabile

- Sărbătorirea Zilei Internaționale a Persoanelor cu dizabilități (3 decembrie)

Schimburi de experiență în cadrul mobilităților pentru profesori

Întâlniri cu părinții și elevii

Vizite/excursii

MOBILITĂȚI REALIZATE

- MACEDONIA DE NORD- noiembrie 2021



Atelier practic „Pune-te în pantofii celuilalt” (ce înseamnă să fii o persoană cu dizabilități, cât de greu este să faci unele activități simple)



Aspecte din școala
pentru copiii cu cerințe
educative speciale -
integrarea lor în
activități din domeniul
artelor



2. Not all classes have walls

- **PARTENERI:** SLOVACIA, MACEDONIA DE NORD, BULGARIA, ITALIA, TURCIA, ROMÂNIA

OBIECTIV GENERAL

Dezvoltarea capacității de adaptare socio-educatională a elevilor prin crearea unor provocări inedite , centrate pe învățarea nonformală, pe procesarea și integrarea cunoștințelor teoretice în practica vieții de zi cu zi, depășind ”zidurile” sălilor de clasă.



NOT ALL CLASSES HAVE WALLS

ACTIVITĂȚI:

Workshop-uri: instrumente de învățare online, pictură, modelaj, împletituri, protecția mediului înconjurător, alimentație sănătoasă, codul bunelor maniere, artă tradițională în gastronomie;
Festivaluri: folclor, costume din materiale reciclabile;
Carnavalul obiceiurilor și tradițiilor din viața cotidiană (naștere, botez, nuntă, școală, etc.);
Activități de familie-picnic, jocuri în aer liber.

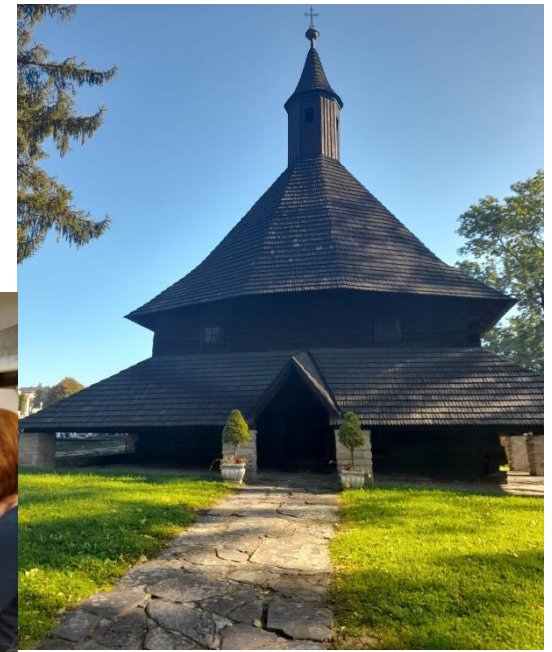
MOBILITĂȚI REALIZATE:

- SLOVACIA- octombrie 2021
 - Întâlnire de proiect, workshop-uri (gastronomie, abilități practice: cusături, obiecte decorative din sârmă și mărgele), excursii culturale



Participare la lecții-
diverse discipline





- ROMÂNIA – martie 2022



- Workshop-uri(design vestimentar folosind materiale reciclabile, dans popular romanesc – "ALUNELU", modelaj în lut, puzzle picturi și pictori locali), jocuri recreative si de socializare, excursii culturale

<https://www.facebook.com/groups/763196547875877>

<https://www.youtube.com/watch?v=CRobpk1Umfw>



Ceremonie
de primire







Spectacol artistic

Atelier
modelarea
lutului-
Muzeul de
istorie si
arheologie





Prezentări- tradiții și obiceiuri legate de evenimente din viața de zi cu zi: botez, nuntă, școală etc.



Dans popular romanesc: Alunelul

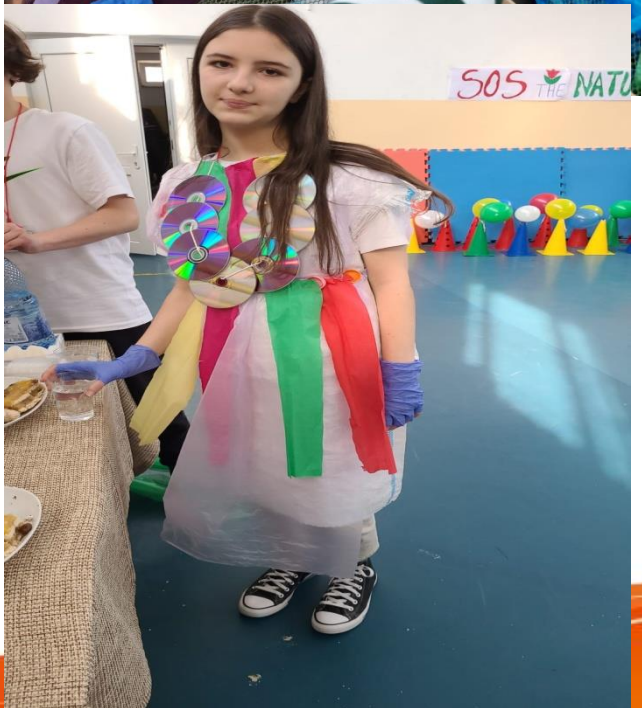


Arta plastică-
puzzle- Constantin
Gavenea





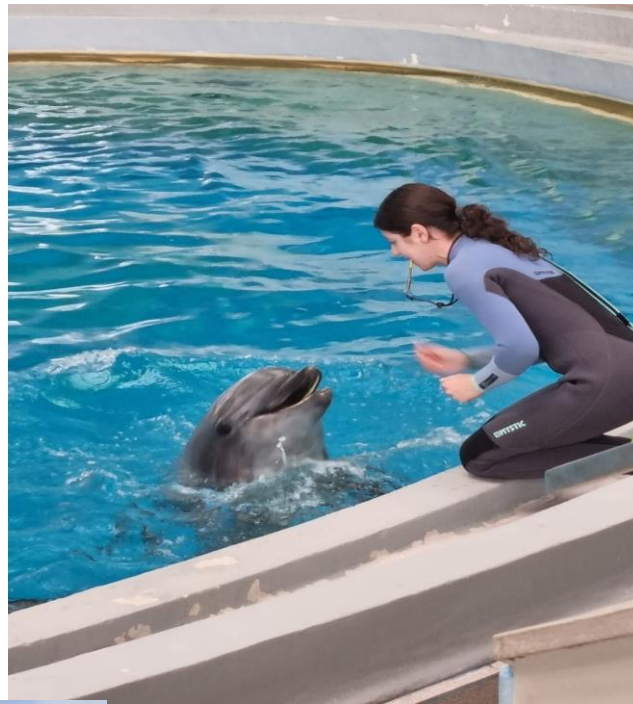
Design
vestimentar
folosind materiale
reciclabile





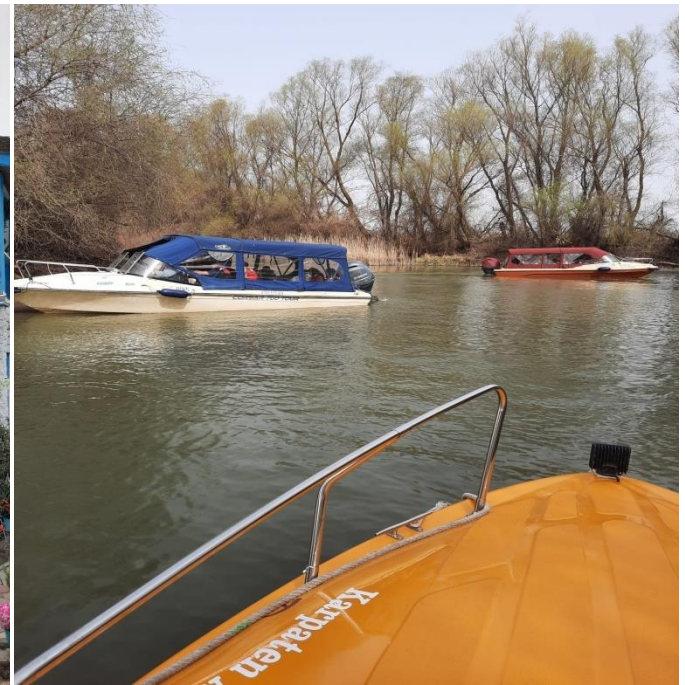
Mănăstirile –
elemente ale
patrimoniului
național



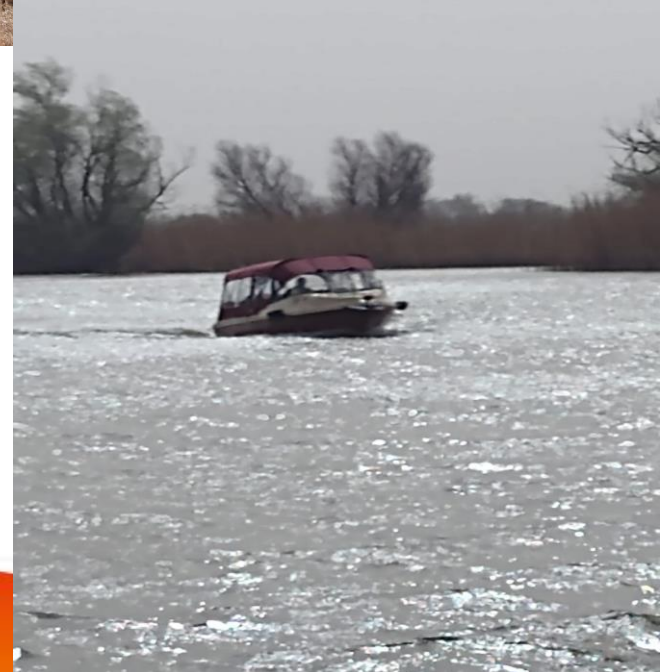


Excursie
culturală-
Constanța





DELTA DUNĂRII





Party Dinner



ȘI...AVENTURA *ERASMUS* + CONTINUĂ....



TLnews.ro | Sursa ta de ȘTIRI din Tulcea



PRIMA PAGINĂ

REPORTAJ

INTERVIU

EVENIMENT

POLITICA

SOCIAL

TURISM

TEHNOLOGIE

CON

ULTIMA ORĂ >

[October 14, 2020] Procesiune cu aproximativ 130 de persoane la Niculițel > EVENIMENT

Proiecte europene ERASMUS+ KA2, implementate la Școala gimnazială „Alexandru Ciucurencu” din Tulcea

🕒 September 3, 2020 👤 Cătălin Legănel 📁 Comunicat de Presa, Inedit, Invatamant, Social, Tulcea



— HAI CU NOI PE FACEBOOK! —



MULȚUMIM PENTRU ATENȚIE!

**STARTEGIA DE DEZVOLTARE A
LICEULUI TEORETIC
"GH. MUNTEANU MURGOCI" MĂCIN
2021-2025**

Strategia de dezvoltare instituțională a Liceului Teoretic „Gheorghe Munteanu Murgoci” Măcin a fost concepută pe o perioadă de cinci ani, 2021 – 2025, având în vedere specificul învățământului românesc și principiile proiectării unui demers educațional de calitate. Documentul va fi actualizat anual, iar parteneriatul inter-instituțional reprezintă singura modalitate de acțiune care poate genera dezvoltarea durabilă în interesul comun al tuturor instituțiilor implicate.

Liceul Teoretic ” Gh. Munteanu Murgoci” Măcin este singurul liceu teoretic din partea de vest a județului Tulcea și în primele trei licee din județ având o ofertă atât de generoasă, concretizată în clase de matematică-informatică, științe ale naturii, științe socio-umane și filologie, fiecare având particularități solicitate de comunitatea în care își desfășoară activitatea.

Analiza SWOT a unității școlare

Puncte tari	Puncte slabe
-Localul școlii este adecvat desfășurării cursurilor într-un schimb; -Capacitatea de mobilizare a managerilor școlii și ai claselor în vederea implementării noului curriculum și a reglementărilor legislative privind funcționarea unității școlare, și a susținerii examenului de bacalaureat ; -Abilitatea colectivului de cadre didactice de a aplica principiul convergenței spre interesele și nevoile comunității,corelat cu principiul acordării de șanse egale tuturor elevilor de a-și forma capacități și disponibilități necesare integrării într-o treaptă de școlarizare sau integrării în muncă; -Cadre didactice bine pregătite profesional și care sunt preocupate de continua lor perfecționare,cu spirit competitiv, dezvoltat, în obținerea unor rezultate profesionale deosebite; -Elevi motivați în procesul învățare – educare; -Toate cadrele didactice dețin device-uri pentru susținerea lecțiilor în regim on-line; -Implicarea majorității cadrelor didactice în buna desfășurare a lecțiilor în mediul on-line. -Capacitatea managerială de a coordona activitatea pe echipe de lucru; -Sprijinul pe care-l poate acorda ISJ Tulcea managerului școlii în inițiativa acestuia. -Școala dispune de personal calificat, în general de resurse umane de valoare; -Media de vârstă a colectivului este în jur de	-Dezinteresul unor familii față de progresul școlar și de finalizarea studiilor de învățământ obligatoriu; -Dezinteresul unor familii față de comportamentul elevilor în școală și în afara ei; -Indiferența unor elevi față de materialele didactice și față de mobilierul din clasă; -Plecarea unor părinți la muncă în străinătate. -Suprapunerea cerințelor testărilor, ceea ce duce la distribuirea inegală a efortului elevilor; -Dezinteresul unor cadre didactice privind desfășurarea în bune condiții a activităților on-line. - Lipsa unor standarde specializate de performanță orientate spre plus valoare; - Disponibilitatea scăzută a unor cadre didactice de a lucra în echipă; -Viziune individualistă asupra procesului instructiv educativ; -Slaba diseminare a activităților desfășurate la nivelul școlii, comunicarea insuficientă între colective; - Instabilitatea legislativă și a curriculumului în sistemul de învățământ; -Sistemul de admitere în clasa a 9-a; -Scăderea numărului de ore la unele discipline; - Fonduri mici pentru dezvoltare.

40 ani, vârstă propice afirmării profesionale. - Materialul uman cu care se lucrează are o valoare relativ ridicată – mediile minime de admitere la clasa a IX-a este de 5.50 - Proiecte diverse în care elevii și profesorii se pot remarca ; -Profilul claselor în concordanță cu cerințele de pe piața muncii; -Atragerea elevilor către performanță; -Număr mare de profesori titulari; - Profesori bine pregătiți, cunoscuți, dedicați meseriei și apreciați; -Existența unei baze materiale bună mai ales pe informatică - Frecventarea cursurilor de perfecționare și formare continuă; - Organizarea unor sesiuni de comunicări științifice.	
Oportunități -Școala este situată într-o zonă centrală,cu mari posibilități de a primi elevi din toate cartierele orașului și din alte localități; -Personalul didactic calificat 100%,cu grade didactice și cu un mare grad de disponibilitate și flexibilitate pentru schimbare în viziunea reformei; -Managerul școlii a parcurs cursurile de formare managerială pentru unitățile de învățământ preuniversitar, ceea ce îi conferă abilități în aplicarea justă a reformei. -Necesitatea realizării unui CDS atractiv și diversificat; - Încheierea de contracte cu agenții economici în vederea realizării de fonduri extrabugetare prin închirierea de spații pentru diverse activități; -Modernizarea bazei materiale existente; - Adoptarea unui stil managerial adecvat; - Realizarea unei autonomii financiare pe anumite direcții; -Realizarea de parteneriate cu diverse organizații locale, cu instituții culturale, cu ONG- uri; - Introducerea unității școlare în circuitul internațional școlar prin realizarea unor programe educaționale cu unități școlare din Comunitatea Europeană; -Creșterea numărului de elevi din “zona foarte bine” (medii generale peste 9,00);	Amenințări - Contextul sanitar actual; - Existența unor neconcordanțe între programele școlare de la învățământul gimnazial cu cele de la învățământul liceal; - Nu toți elevii au posibilitatea să-ți procure auxiliare școlare; - Lipsa manualelor la începutul anului școlar; - Posturi pe didactic auxiliar insuficiente pentru nevoile instituției ; - Scăderea numărului de copii din cauza scăderii natalității și a emigrării spre alte țări ; - Elevi cu părinți plecați în străinătate și lăsați în grija unor persoane care nu manifestă control și autoritate ; - Lipsa motivației cadrelor didactice din cauza unei salarizări necorespunzătoare; - Scăderea populației școlare cu implicații asupra normării personalului didactic și a rețelei școlare - Insuficiența finanțare prin costul standard per elev - Perpetuarea de către unii profesori a tradiționalismului în efectuarea actului didactic; - Neparticiparea unor cadre didactice la cursuri de formare; - Inconsecvența în atragerea de surse de finanțare; - Plecarea la muncă în străinătate a unor părinți duce la creșterea abandonului școlar.

- Realizarea unui plan de școlarizare realist în funcție de cererea pieței și nevoile școlii; -Realizarea unui parteneriat real profesor – elev; -Descongestionarea, esențializarea și abordarea în viziune interdisciplinară/ -Transdisciplinară a disciplinelor de învățământ din clasele IX – XII concomitent cu realizarea complementarității Curriculumului Național / Discipline de bacalaureat și evaluare națională cu discipline opționale	
--	--

Viziunea și misiunea Liceului Teoretic „Gheorghe Munteanu Murgoci” Măcin

Liceul Teoretic „Gheorghe Munteanu Murgoci” Măcin își propune să dezvolte un model educațional bazat pe valori, competență și responsabilitate. Liceul nostru acordă șanse egale fiecărui elev în funcție de potențialul, interesul și motivațiile personale, asigurând formarea de capacități și competențe care să permită absolvenților noștri să-și găsească locul și menirea socială într-o lume în continuă schimbare.

Misiunea liceului nostru este viabilă deoarece armonizează dorința de învățare și îmbogățire a cunoștințelor elevilor, nevoia de formare continuă a cadrelor didactice, interesul părinților elevilor ca aceștia să dobândească o educație solidă, preocuparea comunității locale pentru furnizarea de servicii educaționale de calitate.

Unitatea noastră școlară, ale cărei porți sunt deschise tuturor tinerilor, își propune:

- să ofere oportunități educative și instructive accesibile, de înalt nivel calitativ;
- să sporească egalitatea șanselor de realizare profesională și gradul de ocupabilitate al tinerilor din zonă;
- să ajute elevii în alegerea unor profesii și cariere moderne, de actualitate și de perspectivă pe piața muncii.

Nevoia de educare și formare la nivelul societății este din ce în ce mai puternică. Comunitatea în care există liceul nostru nu face excepție de la aceste provocări. În oraș convețuiesc oameni de etnii diferite:români, turci, rromi, italieni, etc. și de religii diferite: ortodoxă, musulmană, catolică, etc., iar școala trebuie să ofere tuturor șanse egale la (prin) educație. Este rolul liceului nostru să asigure apropierea între etnii, cunoașterea și acceptarea reciprocă aplicând sloganul european ”să trăim împreună diferiți”.

Liceul Teoretic “GHEORGHE MUNTEANU MURGOCI” MACIN este o școală cu porțile deschise tuturor celor ce doresc să studieze, să se formeze indiferent de etnie, religie sau vârstă. Profilul absolventului liceului nostru include și următoarele trăsături: - responsabilitate față de propria pregătire, - deprinderi de muncă intelectuală pentru a putea învăța pe tot parcursul vieții, flexibilitate, adaptabilitate, mobilitate.

ȚINTELE (SCOPURILE) STRATEGICE

T.1. Construirea unui proces instructiv-educativ formativ pentru dezvoltarea armonioasă a personalității elevilor prin formarea și dezvoltarea competențelor-cheie.

T.2. Asigurarea condițiilor optime de studiu și de siguranță necesare desfășurării unui învățământ performant prin implementarea unui sistem de asigurare a calității.

T.3. Formarea continuă a cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor activ-participative specifice unui învățământ bazat pe competențe, folosirea strategiilor și mijloacelor moderne de educație, management pozitiv al clasei de elevi;

T.4. Adaptarea managementului instituțional în scopul eficientizării activităților și al conectării la propunerile și nevoile exprimate de beneficiari;

T.5. Diversificarea activităților educative extracurriculare orientate spre educația pentru dezvoltare durabilă, voluntariat, derularea proiectelor și parteneriatelor educaționale locale, naționale și europene.

ȚINTA 5

Diversificarea activităților educative extracurriculare orientate spre educația pentru dezvoltare durabilă, voluntariat, derularea proiectelor și parteneriatelor educaționale locale, naționale și europene

Motivarea alegerii țintei :

1. Competențele cheie formate prin curriculum obligatoriu se pot dezvolta prin participare la proiecte naționale, europene.
2. Oportunitățile de finanțare oferite de programele Erasmus +, ETwinning, POCU, fonduri europene și alți finanțatori;
3. Ofertele ONG-urilor pentru activități de voluntariat;
4. Oferta de cursuri de formare în ceea ce privește managementul de proiect;
5. Existența protocoalelor de parteneriat dintre Liceul Teoretic ” Gh. Munteanu Murgoci” Măcin și diferite școli și facultăți atât din țară cât și din Europa.

Resurse strategice:

- Resurse umane: cadre didactice, elevi, părinți, autorități locale;
- Resurse materiale și financiare: materiale de informare privind implementarea de proiecte, granturi obținute în urma aprobării proiectelor depuse, echipamente IT, birotica și consumabile;
- Resursele informaționale reprezintă legislația specifică: site MEC, site ARACIP, site ISJ, site ERASMUS+, site fonduri structurale, legislație actualizată;
- Resurse de experiență și expertiză : echipa managerială, responsabil pentru Programe și Proiecte, experți;
- Resurse de autoritate și putere : ISJ, MEC, Comisia europeană, Primărie, Consiliu local;
- Resurse de timp: alocate anual pentru inițierea, monitorizarea și evaluarea proiectelor din perspectiva dezvoltării școlare durabile și pentru evaluarea rezultatelor stabilite în PDI.

OPȚIUNI STRATEGICE:

Dezvoltarea curriculară	Dezvoltarea bazei materiale și atragerea de resurse financiare	Dezvoltarea resurselor umane	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Informarea cadrelor didactice și a elevilor în legătură cu posibilitatea desfășurării unor proiecte de parteneriat	• Formarea cadrelor didactice privind participarea la acțiuni de voluntariat, în	Organizarea spațiului „Proiecte europene” pentru cadrele didactice și elevii implicați în	Popularizarea activității școlii, a rezultatelor obținute de elevi și cadre

strategic sau de mobilitate a cadrelor didactice și a elevilor, cu aplicabilitate în activitățile curriculare; • Stimularea elevilor și cadrelor didactice în vederea comunicării prin intermediul internetului (email, alte aplicații, forumuri de discuții) în cadrul unor proiecte educaționale; • Realizarea de proiecte comune cu alte școli (lingvistice, de cercetare, excursii tematice etc.) din zonă, din țară și din străinătate.	elaborarea aplicațiilor; • Diseminarea în cadrul unor activități specifice, pe site-ul școlii și pagina de socializare, presa locală, a experienței participării la programele europene și aplicarea în activitatea școlară.	realizarea proiectelor; - Informarea cadrelor didactice cu privire la oportunitățile de colaborare europeană în cadrul programului Erasmus +. - Implicarea unui număr cât mai mare de cadre didactice și elevi în proiectele Erasmus +, ETwinning. - Incurajarea personalului unității școlare de a promova imigania școlii.	didactice în cadrul proiectelor în comunitate și în afara acesteia (massmedia, internet, publicații, revista școlii), în vederea creșterii prestigiului școlii; - Continuarea parteneriatelor cu instituțiile din cadrul comunității
--	---	---	---

Rezultate așteptate:

- Menținerea și diversificarea parteneriatelor existente; Proiectul ROSE – 2019-2022- finanțare de la Banca Mondială, Proiectul Erasmus+ 2019-1-IT02-KA229-062333_4, perioada 2019-2021, Proiectul ” La pas, pe malul Dunarii.”- 12 luni , FLAG – Strategia de dezvoltare locala a zonei pescărești Dunarea Veche- Bratul Macin,- Proiect Erasmus+2020-1-IT02-KA229-079430_4, Perioada 2020-2022, Obținerea Acreditării Erasmus pentru noul program 2020-2027, Accesarea Proiectului Erasmus 201-DigitalCreativity- pentru perioada 2021-2023.
- Accesarea de finanțări, alături de școlile cu care există parteneriat de colaborare;
- Identificare de noi parteneri și surse de finanțare;
- Școala aplică în diferite apeluri, pentru obținerea de granturi pentru proiecte finanțate din fonduri europene;
- Creșterea interesului elevilor și cadrelor didactice pentru formarea și implicarea în proiecte comunitare .

ITEMII DE EVALUARE

1. Gradul de integrare a absolvenților în universități, școli postliceale și în muncă;
2. Rezultatele obținute de cadrele didactice la examene;
3. Gradul de perfecționare (formare) individuală/organizațională a cadrelor didactice și a elevilor;
4. Gradul de implicare în activitatea comunitară, în activități de voluntariat
5. Procentul de promovare la bacalaureat;
6. Inventarierea dotărilor materiale realizate și completarea cu alte materiale;
7. Nivelul de realizare a bugetului de venituri și cheltuieli.

Director, prof. Bîlea Olguța



05.05.2022 Atelier de dezvoltare profesională – Management instituțional
Profesionalizarea funcției de director: Elaborarea documentelor de prognoză

Viziunea școlii

- Realizarea unui mediu de promovare a valorii practicilor democratice în care să domnească un climat propice învățării, orientării elevului spre împlinire în viața privată și publică prin exersarea calității de cetățean capabil să participe activ la activitatea productivă, la viața de familie și la toate nivelurile vieții în comunitate(de la nivel local până la cel european).

Misiunea școlii

- Pregătirea elevilor pentru a putea oferi societății absolvenți capabili de a deveni cetățeni activi și eficienți, apți a se integra în viața societății: fiecare elev va fi sprijinit să-și cunoască și să-și dezvolte potențialul și aptitudinile în funcție de interesul și motivațiile personale.
- Școala garantează accesul continuu la învățare, pentru a se forma noile competențe necesare.
- Școala va fi deschisă dialogului cu comunitatea, va realiza o educație multiculturală, asigurând astfel apropierea dintre elevi, cunoașterea și acceptarea reciprocă în vederea unei conviețuiri armonioase.

ANALIZA MEDIULUI EXTERN

- La nivelul județului Tulcea , numărul elevilor cuprinși în clasa a IX-a –învățământ profesional și tehnic,înregistrează o creștere mică la liceu și o creștere semnificativă la învățământ profesional.
- Având în vedere marea diversitate de sectoare și industrii beneficiare ale forței de muncă calificată prin liceu tehnologic ,se apreciază că un procent de aproximativ 50% din oferta de școlarizare la liceul tehnologic este de natură să asigure concordanța cu cerințele pieței muncii și posibilitatea absolvenților de a-și găsi un loc de muncă sau de a continua pregătirea pentru un nivel 4 sau 5.
- În ceea ce privește abandonul școlar,din analiza datelor legate de rata abandonului,se constată că la nivelul județului Tulcea acest fenomen ajunge la cote destul de ridicate,ușor sub nivelul regional,dar apropiat de nivelul național și chiar peste.
- Asta înseamnă că oferta școlară și extrașcolară trebuie să fie mai atractivă în anii următori,astfel încât în ceea ce privește unitatea noastră școlară ,să putem atrage elevii la ore,să putem să-i învățăm o meserie,să putem să-i determinăm să nu abandoneze și să poată deveni cetățeni onești și responsabili.Trebuie să tratăm diferențiat fiecare caz/elev cu risc de abandon în parte,pentru că fiecare elev are o personalitate proprie,fără însă a omite/negliga atingerea performanței școlare acolo unde este cazul.
- În anul școlar 2018-2019 , pentru industria tulceană s-au identificat următoarele evoluții pozitive :
- Îmbunătățirea performanțelor maritime și fluviale ale navelor care se vor construi și care se vor repara;
- Se pune accent pe creșterea calității produselor industriale ;
- Administrația publică locală sprijină industria locală de meșteșugărit;
- Modernizarea și dezvoltarea agenților economici cu potențial de competitivitate.
- Pe structuri de vârstă și nivele de calificare, ponderea mare a populației ocupate o deține nivelul 2 și 3 de calificare, ceea ce înseamnă că în perspectiva apariției unor calificări noi ponderea va trebui deplasată spre nivelul 4 și 5 de calificare, liceu și școală postliceală și de asemenea asigurarea unui grad de cuprindere a absolvenților de 8 clase în licee de 100%. În ceea ce privește sectorul construcții navale, un sector bine dezvoltat în județul Tulcea, prin VARD Tulcea SA, se preconizează că nevoia de forță de muncă calificată de nivel 3, în meseriile: lăcătuș construcții navale, tubulator naval, sudor, va fi cel puțin constantă dacă nu chiar în creștere, concomitent cu cererea în acest domeniu de forță de muncă calificată de nivel 4.

- În județul Tulcea există legături favorabile de transport, iar zona liberă Sulina creează facilități investitorilor străini. Reluarea navigației pe Dunăre ar contribui la reactivarea unui sector însemnat al economiei județului și oferă posibilitatea transportului materialului de construcție valoros din perimetrul Isaccea-Măcin spre centrul Europei. Oferta școlară va trebui pe viitor, să ia în considerare aceste aspecte.
- În ceea ce privește transportul rutier, cererea pe piața muncii este în continuare destul de mare, în special pentru șoferi de camioane, autocamioane și mașini de mare tonaj, dar și în general în toate domeniile și mai ales în domeniul privat, printre competențele cerute angajaților de către angajatori, este și aceea de a posedă cel puțin permis de conducere de categoria B.
- Având în vedere dezvoltarea serviciilor în perspectiva anului 2018, categorii în care ar putea fi trecute și meseriile : mecanic auto, electrician auto, tinichigiu auto etc. oferta școlară în acest domeniu se va adapta nevoilor identificate pe piața muncii.
- Date fiind aceste aspecte se poate aprecia că ponderea învățământului tehnic profesional la nivelul județului Tulcea va cunoaște, în perspectiva apropiată, o stagnare, urmând ca, în perspectivă, să cunoască o dezvoltare graduală ca urmare a creșterii gradului de tehnologizare, concomitent cu deplasarea cererii spre nivelul 4 și 5 de pregătire și creșterea nevoii de personal calificat pentru activități industriale în întreprinderi mici și mijlocii cu pondere în mediul rural.
- Există un aspect deosebit de important care se manifestă în cazul forței de muncă din regiunea noastră (dar și la nivel național/mondial): traseul profesional al unei persoane se schimbă de 2-3 ori pe parcursul vieții active, iar ritmul tinde să devină mai accelerat, așa încât este necesară pregătirea tinerilor atât din punct de vedere al competențelor profesionale cât și din punct de vedere psihologic pentru ideea de schimbare.
-
- Liceul Tehnologic “Anghel Saligny” a avut și are contracte de colaborare și parteneriat cu un număr mare de agenți economici din Tulcea dintre care: VARD Tulcea SA, SC Convenabil SRL, SC Cormar SRL, SC Valberto SRL, SC Deco Total Confort SRL, SC Bucșa Motor Service SRL, SC Toledo Motor Echipament SRL, SC Sanimar SRL, etc.
- Toți agenții economici oferă locuri de instruire practică și posibilități de angajare după terminarea cursurilor.
- Avem o colaborare foarte bună cu VARD Tulcea SA unde fac practică elevii din învățământul profesional, meseriile : sudor, tubulator naval, lăcătuș construcții navale, cărora li se asigură echipament de lucru și protecție în valoare de 300 Euro /elev și burse școlare . În ultimii ani elevii claselor terminale de liceu își desfășoară stagiile de practică comasată fie la VARD Tulcea SA, fie la VARD Electro SRL, sau la alți agenți economici.
- Conform strategiei de dezvoltare a județului trebuie să avem în vedere următoarele oportunități :
 - promovarea proiectului „Pod peste Dunăre între Galați și Brăila” care oferă deschideri către coridorul Pan-European Nord-Sud;
 - modernizarea aeroportului Tulcea-Kogălniceanu și introducerea sa într-o rețea de aeroporturi regionale și chiar europene;
 - dezvoltarea infrastructurii rurale prin construcția de drumuri, modernizarea drumurilor, alimentări cu apă, alimentări cu gaze, platforme ecologice care crează condiții de relansare a activităților economice a unităților de construcții industriale, domenii în care pregătim elevii.

ANALIZA MEDIULUI INTERN

PUNCTE TARI • Interesul cadrelor didactice pentru un învățământ modern prin aplicarea metodelor didactice centrate pe elev (profesori cu experiență didactică, grade didactice, formatori, metodiști) . • Întocmirea testelor de evaluare la nivelul catedrelor • Existența și dotarea cabinetelor/atelierelor, a laboratoarelor cu aparatură corespunzătoare standardelor speciale de școlarizare. Condiții ergonomice. • Parteneriate cu agenți economici pentru pregătirea practică a elevilor potrivit domeniului de specialitate, parteneriate cu instituții publice și cu societatea civilă (Poliție, Biserică, Jandarmerie, DSP,ONG-uri). • Programe de formare profesională a adulților autorizate,școala de maiștri. • Existența spațiilor de cazare și masă pentru elevii din județ ceea ce permite o bază de selecție lărgită. • Implicarea profesorilor în pregătirea suplimentară a elevilor pentru obținerea unor rezultate bune la examenele naționale și la fazele naționale a Olimpiadelor și concursurilor pe meserii. • Existența în școală a fondului de carte actualizat în concordanță cu programele școlare în vigoare • Înscrierea în școală a tuturor copiilor, fără discriminare • Asigurarea securității și siguranței elevilor în incinta unității de învățământ.	PUNCTE SLABE • Lipsa de continuitate datorată fluctuației cadrelor didactice tinere la disciplinele lb. moderne, fizică,biologie,geografie,muzică,desen. • Număr mare de profesori cu normă de predare în mai multe școli (10 profesori) • Colaborare familie-școală slabă (doar 30% dintre părinți colaborează în mod direct cu școala). • Strategii de lucru la clasă neadecvate stilurilor de învățare ale elevilor. • Nu s-au aplicat suficiente programe pentru elevii identificați cu CES. • Nivel scăzut al elevilor care intră în clasa a IX-a,ciclul inferior al liceului,sau în clasa a IX-a învățământ profesional de 3 ani. • Multe note scăzute la purtare din cauza absenteismului la ore. • Prezența multor situații de adandon școlar la învățământul obligatoriu.
OPORTUNITĂȚI • Burse, echipament de protecție și posibilitate de angajare la cel mai mare agent economic din județ, VARD Tulcea SA. • Nevoia constantă forță de muncă solicitată de VARD Tulcea SA ,în meseriile de sudor,lăcătuș construcții navale,tubulator naval – nivel 3 de calificare; • Sprijinul autorităților locale (Consiliul Local, Primăria Tulcea,etc.).	AMENINȚĂRI/CONSTRÂNGERI • Unitatea școlară este amplasată în zona periferică de vest a orașului. • Scăderea populației școlare. • Elevi cu situație materială/socială de risc,proveniți din mediu socio-economic dezavantajat,din familii monoparentale sau cu părinți plecați la muncă în străinătate. • Dezinteresul părinților în colaborarea cu unitatea școlară de învățământ în interesul propriilor copii. • Numărul mare de localuri publice din zonă în care se vând băuturi alcoolice. • Imprecizia prognozelor relativ la evoluția pieții muncii. • Dezvoltarea mediului concurențial în municipiu și județ; • Lipsa motivației absolvenților din învățământul superior pentru o carieră didactică. • Existența altor ofertanți de programe de pregătire pentru adulți în oraș

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A ȘCOLII 2021– 2022



PRIORITATEA 1

Corelarea ofertei educaționale cu nevoile de calificare și creșterea ofertei pentru formarea profesională a adulților

- **Obiective:**

1.1 Identificarea nevoilor de calificare de pe piața muncii

1.2 Adaptarea ofertei educaționale pentru formarea inițială la nevoile de calificare identificate la primul obiectiv, pe domenii și calificări profesionale

1.3 Creșterea nivelului de calificare și a gradului de adecvare a competențelor formate, la nevoile unei economii în schimbare

Diversificarea serviciilor de formare profesională oferite de școlile din ÎPT .

- **Ținte:** 1. Creșterea gradului de inserție a absolvenților cu 50% în 2022 , față de 2013.
2. Creșterea numărului de adulți incluși în procesul de formare cu 50% în 2022, față de 2013.

PRIORITATEA 2

Îmbunătățirea condițiilor de învățare în școlile din ÎPT

- **Obiective:**

2.1 Reabilitarea și modernizarea infrastructurii școlii

2.2 Dotarea cu echipamente de instruire ,conform standardelor de pregătire profesională

2.3 Asigurarea necesarului de material dezinfectant în condițiile pandemiei cu Covid 19.

- **Ținta:** 1. Creșterea gradului de reabilitare și modernizare a infrastructurii școlii

PRIORITATEA 3

Dezvoltarea resurselor umane ale școlilor TVET

- **Obiective:**

3.1 Dezvoltarea managementului unității școlare

3.2 Dezvoltarea competențelor didactice și metodice ale personalului didactic din școlile ÎPT

- **Ținte:** 1. Cadrele didactice asigură calitatea necesară actului didactic în proporție de 100%

2.Toate cadrele didactice participă periodic la programe de formare continuă

PRIORITATEA 4

Dezvoltarea serviciilor de orientare și consiliere

- **Obiectiv:**
 - 4.1 Îmbunătățirea mecanismelor pentru facilitarea accesului la educație și ocuparea unui loc de muncă.
 - 4.2 Consilierea elevilor pentru înscrierea la Examenul de Bacalaureat, creșterea procentului de promovabilitate la BAC și accesul elevilor în învățământul terțiar.
- **Ținte:**
 1. Cuprinderea a cel puțin 50% dintre elevi în programe de consiliere individuală și implicarea în programe și activități extrașcolare și extracurriculare a cel puțin 50% dintre elevi până în 2022.
 - 2. Un număr mai mare de absolvenți (10%) se înscriu pentru susținerea Examenului de Bacalaureat, procent de promovare BAC în creștere (4%) și un număr mai mare de elevi se înscriu în învățământul terțiar (4%).

PRIORITATEA 5

Asigurarea accesului la ÎPT și creșterea gradului de cuprindere în educație

- **Obiectiv:**

5.1 Facilitarea accesului la educație prin ÎPT, prevenirea și reducerea abandonului școlar

- **Ținte:** 1. Reducerea abandonului școlar
2. Integrarea elevilor cu CES în ÎPT
3. Adecvarea infrastructurii ÎPT la nevoile elevilor cu CES

PRIORITATEA 6

Dezvoltarea și diversificarea parteneriatului social

- **Obiectiv:**
- 6.1 Dezvoltarea ,diversificarea și creșterea eficienței relațiilor de parteneriat, pentru asistarea deciziei și furnizarea unor servicii de calitate prin sistemul ÎPT
- **Ținta:** 1. Creșterea cu 50% a numărului de proiecte de parteneriat în 2022 față de 2013.

Proiecte în derulare

Programul ERASMUS+, Acțiunea Cheie 1-Educația școlară
Titlul proiectului: Together Against VIOlence in my school TAVIO



POCU/400/4.2/125672 "Servicii integrate pentru VIITOR"
Parteneri: UAT Tulcea, DASP Tulcea



POCU/711/6/14/ "PRACTIC - Program de stagii de practice pentru elevii din ITI Delta Dunării"
Partener: ASOCIAȚIA KOFOEDS SCHOOL ROMÂNIA



Pași spre succes! (ROSE: SGL/783/02.10.2018)



Diagnoza mediului educațional

1. Analiza mediului organizației pentru identificarea oportunităților și a amenințărilor

Analiza informațiilor de tip cantitativ:

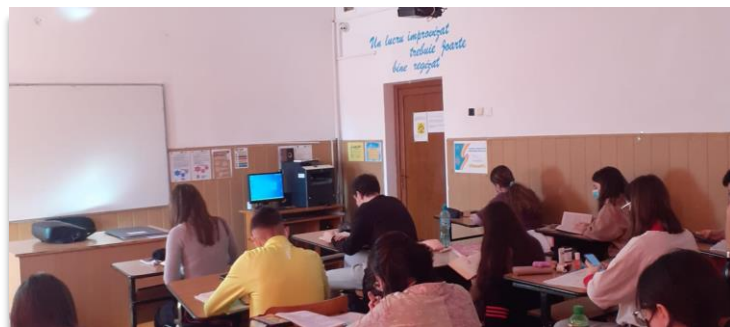
- ✚ Populație școlară
- ✚ Formațiuni de studiu și specializări
- ✚ Procent de promovabilitate
- ✚ Rata de absenteism
- ✚ Procent medii între Și
- ✚ Procent promovabilitate BAC și EN
- ✚ Ultima medie de admitere, pe specializări
- ✚ Rezultate la competiții școlare
- ✚ Proiecte ERASMUS
- ✚ Personalul liceului
- ✚ Resurse materiale

Analiza informațiilor de tip calitativ:

- ✚ Ambianța din unitatea școlară
- ✚ Relații interpersonale
- ✚ Mediul social de proveniență a elevilor
- ✚ Calitatea personalului din liceu -studii
- ✚ Modul de comunicare

Analiza P.E.S.T.E.

- ✚ Context Politic
- ✚ Context Economic
- ✚ Context Social
- ✚ Context Tehnologic
- ✚ Context Ecologic



Exemplu:

Liceul Teoretic „Grigore Moisil”, Tulcea s-a înființat în anul 1990 prin Decizia 91/5.04.1990 a ISJ Tulcea, continuator al Liceului Nr. 2 din Tulcea. Mentorul liceului este savantul Grigore Moisil, născut la 10 ianuarie 1906 la Tulcea, cu o prestigioasă activitate științifică în domeniul matematicii și

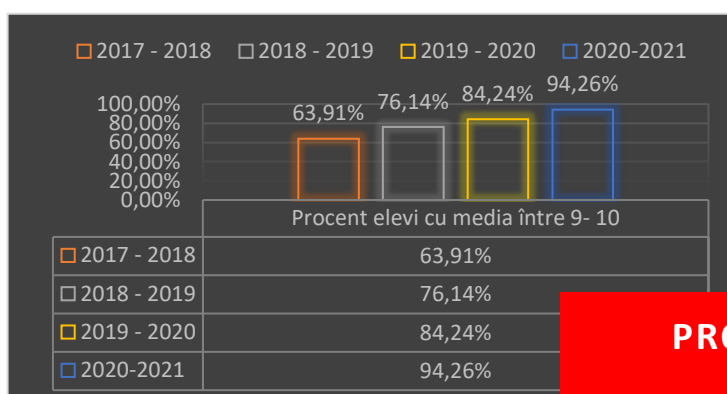
LOC 2021 ❶	LOC ÎN TOPUL NAȚIONAL ❶			LOCALITATE, JUDEȚ	INSTITUȚIE	MEDIE 2021 ❶		PROMOVABILITATE BAC	SCOR OLIMPICI 2021 ❶	SCOR TOTAL 2021 ❶
	2021	2020	2019			ADMITERE	BAC			
1	65	98	78	Tulcea, jud. Tulcea	LICEUL TEORETIC "GRIGORE MOISIL" TULCEA	9.08	8.67	98.22%	-	8.47
2	198	286	155	Tulcea, jud. Tulcea	COLEGIUL DOBROGEAN "SPIRU HARET" TULCEA	8.54	7.44	90.37%	-	7.70
3	381	397	430	Tulcea, jud. Tulcea	LICEUL TEORETIC "ION CREANGA" TULCEA	7.74	5.80	73.20%	-	6.50

informaticii. Rezultatele la examenele naționale de sfârșit de ciclu, ale ultimilor 3 ani școlari, ne-au situat în topul primelor 100 de licee la nivel național și pe locul întâi la nivel județean, conform tabelului (<https://www.admitereliceu.ro/>)

Unitatea școlară își desfășoară activitatea didactică, cu 26 de formațiuni de studiu, pe două niveluri:

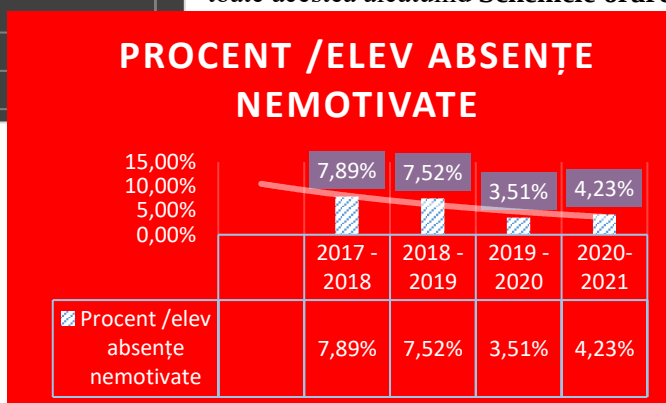
- ❖ **GIMNAZIU:** pentru fiecare nivel de studiu, câte o clasă cu studiu intensiv al Limbii Engleze-a V-a, a VI-a, a VII-a și a VIII-a și o clasă de a V-a, cu studiu normal.
- ❖ **LICEU,** conform filierei teoretice, pe două profile: REAL, cu specializările Matematică-Informatică, 2 clase, dintre care una este cu studiu intensiv al Limbii Engleze și Științe ale Naturii, 1 clasă; UMANIST, cu specializarea Științe Sociale, 2 clase, dintre care una este cu studiu intensiv al Limbii Engleze și 1 clasă cu studiu normal.

Procesul de învățământ se desfășoară în **două schimburi**, dimineața, clasele de Gimnaziu și clasele a XI-a și a XII-a, între orele 7- 14 și după amiaza, clasele a IX-a și a X-a, între orele 12- 19. La nivelul



curriculumului școlar, disciplinele sunt structurate conform Planurilor-cadru din curriculumul național și a ofertei educaționale proprii (CDS), elaborată în conformitate cu nevoile și interesele de învățare ale elevilor, specificul școlii și nevoile comunității, toate acestea alcătuind **Schemele orare**

pentru fiecare nivel de studiu și specializare. La nivelul personalului didactic, 50 de persoane care asigură predarea, pe 41,84 de posturi, 100% calificați, 72% cu gradul didactic I și 6% cu doctorat. **ELEVII:** numărul de elevi a scăzut progresiv, în medie cu 3%, în timp ce mediile între 9 (nouă) și 10 (zece) au crescut cu 4%; se observă un trend de scădere a numărului de absențe nemotivate, conform diagramelor.



2. Diagnoza internă a organizației pentru a identifica punctele slabe și punctele tari

Domeniul Resurse Curriculare:

- ✚ Schema orară
- ✚ CDS
- ✚ Standarde de evaluare
- ✚ Activități extrașcolare

Domeniul Resurse Umane:

- ✚ Încadrare
- ✚ Formarea personalului didactic
- ✚ Cursuri de specializare pentru personalul angajat

Domeniul Resurse Financiare și Bază Materiale:

- ✚ Baza materială
- ✚ Fondul de carte
- ✚ Posibilități financiare – venituri bugetare, venituri proprii, sponsorizări
- ✚ Analiza SWOT - *Exemplu:*

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Domeniul resurse curriculare Abilitare curriculară a personalului didactic, cu experiență în dezvoltarea conținuturilor; Stimularea curriculară a elevilor capabili de performanță; consolidarea pregătirii pentru olimpiade, concursuri școlare și examene naționale (BAC și EN_VIII); Completarea curriculumului formal cu proiecte educative locale/ județene/ naționale/ internaționale; Domeniul resurse umane 100% cadre didactice calificate, dintre care 3 profesori doctor (6%) și 72% profesori cu gradul didactic I; majoritatea cadrelor didactice sunt formatori, metodiști, membri în Consiliul Consultativ ISJ, profesori încadrați la Centrul Județean de Excelență; Personal didactic auxiliar abilitat, 90 % având studii superioare; Procent de promovare de 100% la examenele naționale (după a doua sesiune); performanțe deosebite la olimpiade și concursuri școlare; Existența și funcționalitatea asociației de părinți a consiliului reprezentativ al părinților și a consiliul elevilor; Domeniul resurse financiare și baza materială Rețea performantă de internet în școală, sala de sport, internat și cantină; utilizarea eficientă și tehnologizarea continuă a spațiilor școlare; Actualizarea cărții la biblioteca școlară; Existența și funcționalitatea cabinetului medical și stomatologic; Amenajarea spațiilor din jurul școlii; Realizarea și gestionarea eficientă a veniturilor bugetare și extrabugetare. Domeniul dezvoltare instituțională și relații comunitare Promovarea ofertei educaționale și a imaginii liceului în mediul virtual și mass-media; Proiectarea și implementarea de parteneriate; deschidere în colaborarea cu instituții specializate în domeniile de interes.	Domeniul resurse curriculare Oferta CDȘ este predominant teoretică, nu practică, insuficient adecvată la interesele și înclinațiile individuale ale elevilor; 50% dintre cadrele didactice nu manifestă interes pentru formarea profesională continuă; Foarte slabă mobilizare a cadrelor didactice în elaborarea de articole de specialitate sau metodice, autori/ coautori de manuale și auxiliare didactice, cu ISBN sau ISSN. Domeniul resurse umane Număr în scădere al cadrelor didactice calificate pentru disciplinele: Matematică, Fizică, Chimie, Informatică; Numărul de posturi pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic este insuficient pentru desfășurarea optimă a serviciului de pază în școală și internat, igienizarea și întreținerea spațiilor școlare interioare și exterioare. Domeniul resurse financiare și baza materială Capacitatea școlii este insuficientă pentru funcționarea cursurilor într-un singur schimb; Nu există o sală de festivități; Terenul de sport necesită reamenajare; Existența în laboratoarele de informatică a dispozitivelor IT, depreciate moral, comparativ cu progresul exponențial al tehnologiei. Domeniul dezvoltare instituțională și relații comunitare Interes scăzut/ sporadic în participarea la activități extrașcolare în folosul comunității/ voluntariat.



OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Domeniul resurse curriculare Adaptarea ofertei școlare la evoluția societății informaționale și informatice; Posibilitatea obținerii certificatelor europene de competențe lingvistice și a celor digitale. Domeniul resurse umane Existența unei oferte de formare continuă de la mai mulți furnizori, deschidere către accesarea proiectelor Erasmus+ ; Creșterea sprijinului autorităților locale și a instituțiilor locale pentru proiectele școlii; Domeniul resurse financiare și bază materială Recondiționarea acoperișului liceului, a etajului al II-lea al internatului și a cantinei; Diversificarea resurselor de venituri extrabugetare; Reamenajarea spațiilor școlare pe criterii funcționale, estetice și pedagogice. Domeniul dezvoltare instituțională și relații comunitare Reprezentarea comunității în structurile decizionale din școală; Dezvoltarea și valorizarea colaborării cu partenerii europeni;	Domeniul resurse curriculare Dificultăți în adaptarea participanților la educație: profesori/ elevi/ părinți, la modificările politicilor naționale, în ceea ce privește educația; Domeniul resurse umane Creșterea numărului familiilor monoparentale, cu părinții plecați în străinătate și a numărului elevilor din medii defavorizate; Creșterea fenomenului de violență/ bullying. Domeniul resurse financiare și bază materială Deprecierea morală a mobilierului și a echipamentelor IT în timp relativ scurt; Incertitudine în acordarea, de către autoritățile locale, a sprijinului financiar pentru lucrări de anvergură. Domeniul dezvoltare instituțională și relații comunitare Inconsecvență în implementarea proiectelor de reabilitare, datorată tulburărilor din mediul politic;

„Investiția în cunoaștere plătește întotdeauna cea mai bună dobândă”

Benjamin Franklin

Profesor CAMELIA IVANOV

DIRECTOR Liceul Teoretic „GRIGORE MOISIL”, Tulcea



LICEUL TEHNOLOGIC "BRAD SEGAL"

TULCEA

Strada BABADAG nr. 146
TEL: 0240-531130, 531131, 532982, FAX:0240-531131
www.liceulbradsegal.ro
E-mail: colbradsegaltl@gmail.com



Material realizat pentru
Atelierul de dezvoltare profesională a managerilor de unități de învățământ preuniversitar -
Tulcea

Tema: "Profesionalizarea funcției de director și director adjunct"

*Motto: „Nu pentru școală, ci pentru viață învățăm!”
(Seneca)*

Domenii de dezvoltare instituțională

LICEUL TEHNOLOGIC "BRAD SEGAL"
TULCEA

- 1. Domeniul CURRICULUM**
- 2. Domeniul RESURSE UMANE**
- 3. Domeniul RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE**
- 4. Domeniul RELAȚII CU COMUNITATEA ȘI ACTIVITATEA
EDUCATIVĂ**



- Proiectarea și desfășurarea activității didactice în acord cu curriculum-ul național.



- Consultarea elevilor/ familiilor și agenților economici pentru realizarea ofertei școlii – Curriculum în dezvoltare locală (CDL).

1. Domeniul CURRICULUM



- Utilizarea metodelor moderne, inovative, activ-participative la majoritatea disciplinelor în vederea atingerii competențelor cheie.

PUNCTE TARI

- Participarea elevilor și obținerea unor rezultate bune la olimpiadele școlare – etapele județene și naționale.



OLIMPLICII NOȘTRI

PUNCTE
TARI

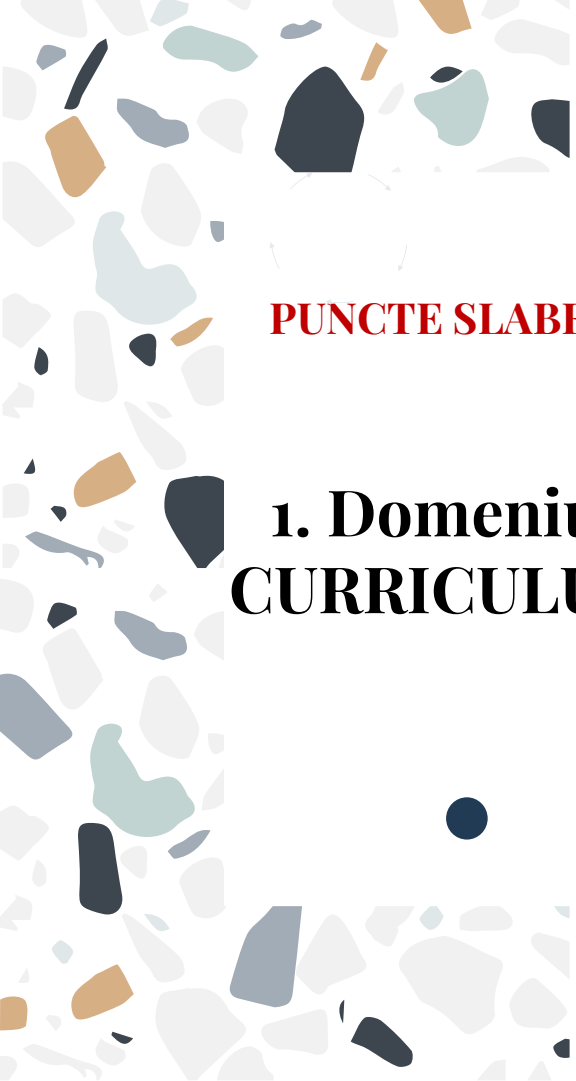


Activități de instruire practică

Elevii își formează abilități și competențe pentru obținerea produselor de patiserie: cozonac, cornuri, trigoane.



PUNCTE TARI



PUNCTE SLABE

1. Domeniul CURRICULUM

☐ Nivel scăzut al pregătirii inițiale a elevilor.

☐ Lipsa de exercițiu / motivație a elevilor în activitatea de studiu individual .

☐ Rezultate modeste la examenul de bacalaureat .

☐ Există și discipline la care demersul didactic are caracter expositiv, elevul nu e implicat în propria formare.

☐ Evaluarea nu se concentrează suficient pe reglarea de proces.

☐ Formalismul activităților planificate la comisiile metodice.

2. Domeniul RESURSE UMANE

PUNCTE TARI

Personal didactic calificat 100%, cei mai mulți cu gradul didactic I și un cadru didactic cu doctorat.

Număr mare de profesori metodiști și membri în Consiliul Consultativ al ISJ.

Consilierea cadrelor didactice tinere de către directorii școlii, în urma asistențelor la ore.

PUNCTE SLABE

Absenteism ridicat în rândul elevilor din învățământul obligatoriu (în special învățământul profesional) – cu risc de abandon școlar.

Numărul mic de părinți care mențin o legătură permanentă cu școala.

Cadrele didactice cu vechime au motivație scăzută pentru participare la cursuri de formare.





PUNCTE TARI



3. Domeniul RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

PUNCTE TARI

Existența unei baze materiale corespunzătoare unei instruiți eficiente: săli de clasă, laboratoare de specialitate, TIC și multimedia, ateliere școlare, teren și sala de sport, internat-cantină, centrale termice.

Dezvoltarea bazei materiale, a spațiilor de învățământ și a mijloacelor de învățământ prin implementarea proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă (Erasmus+, POCU, ROSE)

Starea fizică și dotarea spațiilor școlare foarte bună.

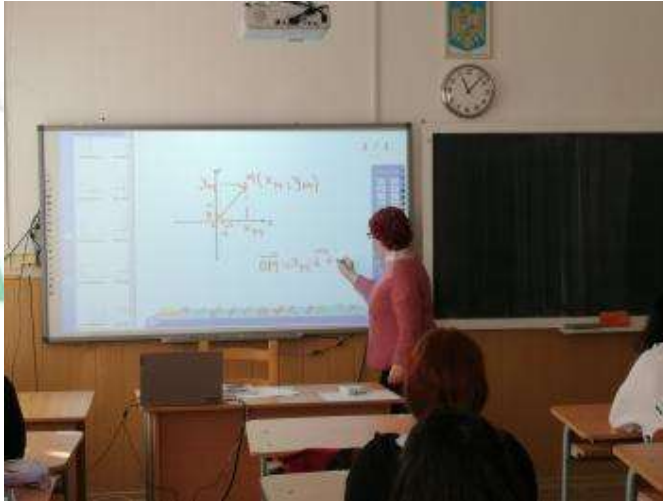
Conectarea rețelei școlare la Internet.

Siguranța fizică și protecție pentru elevi și personalul didactic și nedidactic (existența unui sistem de supraveghere și monitorizare), încadrare în norme igienico- sanitare corespunzătoare.

Antrenarea elevilor și părinților în activități de întreținere și înfrumusețare a claselor și holurilor școlii, prin Asociația de părinți.



PUNCTE TARI



*Liceul Tehnologic “Brad Segal” Tulcea –beneficiar al proiectului
PHARE TVET 2000*

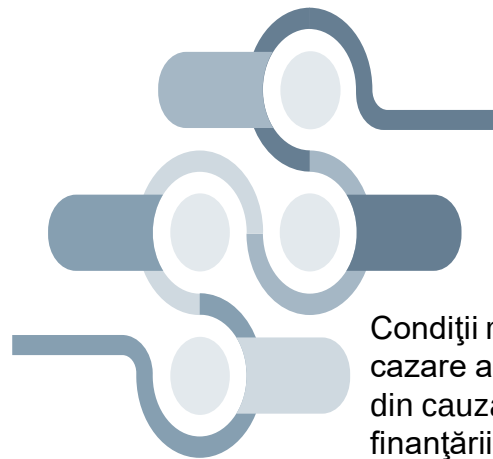
PUNCTE TARI



Domeniul RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

Număr insuficient de săli de clase care să permită funcționarea școlii cu program într-un singur schimb.

PUNCTE SLABE



Condiții modeste de cazare a elevilor în cămin din cauza întârzierii finanțării prin proiectul POR



4. Domeniul RELAȚII CU COMUNITATEA ȘI ACTIVITATEA EDUCATIVĂ

PUNCTE TARI

Existența unei bune colaborări cu Asociația de părinți și autoritățile locale

Existența unei rețele de parteneriat între școală și numeroase instituții și organizații pentru realizarea sau promovarea activitatilor extrașcolare Parteneriate educaționale cu Colaborarea cu Poliția, Direcția Generală de Asistență Socială Tulcea;

Activități extrașcolare multiple.

Experiență în derulare de proiecte europene



Liceul Tehnologic “Brad Segal” Tulcea este o școală cu valențe formative

Activități extracurriculare



Domeniul RELĂȚII CU COMUNITATEA ȘI ACTIVITATEA EDUCATIVĂ

PUNCTE SLABE



Nivel scăzut al
interesului manifestat
de părinți față de
problemele școlii.

Posibilități financiare
reduse pentru organizarea
de activități extracurriculare
sau extrașcolare.



Liceul Tehnologic "Brad Segal" Tulcea

Școală europeană în anii 2007, 2012 și 2015





LICEUL TEHNOLOGIC "BRAD SEGAL" TULCEA

Strada BABADAG nr. 146

TEL: 0240-531130, 531131, 532982, FAX:0240-531131

www.liceulbradsegal.ro

E-mail: colbradsegaltl@gmail.com



"O școală pentru toți!"

2022

Director,
Irina FILIPESCU



Director adjunct,
Aida-Corina MOLDOVEANU

Profesionalizarea funcțiilor de director și director-adjunct

Atelier de dezvoltare profesională a managerilor de învățământ preuniversitar

5 mai 2022

Director Colegiul Dobrogean "Spiru Haret"
Prof. ANASTASIU Florin Cristian

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

- Conceptul de cultură organizațională se referă la tot ceea ce nu putem vedea sau măsura. Înseamnă sisteme complexe de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri agreeate la nivelul organizației. Este ca un puzzle, cu forme diferite, dar care, odată ce se întrepătrund, formează un întreg.
- Cultura organizațională apare încă de la crearea unei organizații, din momentul în care există interacțiuni repetate între membrii săi. Reprezintă „ghidul” organizației în luarea deciziilor, atunci când nu există direcții clare. Este ca o lege nescrisă a fiecărei entități și reprezintă cel mai important factor de echilibru și mobilizare în fața provocărilor și schimbărilor, indiferent de anvergura acestora, fiind bazată pe modelul leadership-ului autentic de tip „walk the talk”.

Ce este cultura organizațională? Și de ce ar trebui să ne pese?

Dacă dorim să provocăm o dezbatere aprinsă, putem începe cu o conversație despre cultura organizațională. Deși cu toții suntem de acord că aceasta există și că joacă un rol esențial în modelarea comportamentului în organizații, fără o definiție precisă, putem avea percepții diferite despre ceea ce înseamnă cultura organizațională.

Profesorul Michael D. Watkins de la Harvard Business Review a lansat o discuție pe LinkedIn despre cultura organizațională. Subiectul a fost primit cu mare interes, cele peste 300 de răspunsuri oferind perspective și opinii bogate și variate despre cultura organizațională, despre semnificația și importanța acesteia.

Aceste perspective oferă o viziune integrată și nuanțată a culturii organizaționale, de care au nevoie liderii pentru a-și înțelege cu adevărat organizațiile și pentru a le schimba în bine.

Iată câteva dintre ele:

- Cultura organizațională definește o descriere comună a unei organizații din interior;
- Cultura organizațională reprezintă modul în care organizațiile „fac lucrurile”;
- Cultura organizațională este suma valorilor și cutumelor care servesc drept liant pentru a integra membrii organizației;
- Cultura organizațională este civilizație la locul de muncă;
- Cultura organizațională este sistemul imunitar al organizației;

10 principii pentru mobilizarea culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi comparată cu forțe ale naturii precum vântul sau curenții marini care își fac simțită prezența uneori mai mult, alteori sau mai puțin. Alcătuită din obiceiuri și răspunsuri emoționale, cultura organizațională este un sistem de comportamente, simțiri, gândiri și credințe care determină modul în care se fac lucrurile într-o organizație.

Atunci când o organizație traversează o perioadă de succes, cultura organizațională este cea care va da energie angajaților și îi va face să se simtă împliniți în ceea ce întreprind pentru a atinge prioritățile strategice și operaționale ale organizației.

Cultura organizațională va acționa, în acest caz, precum un energizant emoțional. Atunci când o organizație nu traversează cele mai bune momente ale sale, cultura organizațională este cea care va menține motivația și angajamentul, atât al liderilor, cât și a angajaților, de a găsi soluții și de a le implementa în mod eficient. În acest caz, concentrarea pe schimbarea comportamentelor este un pas important în depășirea situației de criză.

Iată cele 10 principii pentru mobilizarea culturii organizaționale:

- ☐ Lucrați conform culturii organizaționale actuale;
- ☐ Schimbați comportamentele și vor urma mentalitățile;
- ☐ Concentrați-vă pe câteva comportamente cheie;
- ☐ Lăsați liderii informali autentici să acționeze;
- ☐ Nu lăsați liderii oficiali neimplicați;
- ☐ Legați comportamentele de obiectivele organizației;
- ☐ Faceți cunoscut, în mod rapid, impactul schimbării;
- ☐ Folosiți metode inter-organizaționale pentru a vă face cunoscuți;
- ☐ Aliniați mecanismele formale cu cele informale;
- ☐ Gestionați, în mod activ, cultura organizațională.

Cum arată o cultură organizațională puternică în sectorul public? Ea determină angajați implicați, dedicați activității pe care o desfășoară și devotați angajatorilor lor. Acești angajați sunt semnificativ mai productivi și generează o mai mare satisfacție a cetățenilor față de serviciile publice.

Cu toate că în sectorul privat întâlnim mai des promovarea unei culturi organizaționale puternice, sunt și instituții publice care recunosc punctele forte ale angajaților și le oferă oportunități care îi ajută să își pună în practică în mod eficient aceste puncte forte.

Iată câteva modalități prin care instituțiile publice formează grupuri de angajați împliniți:

- Echipe de tip matrice/Management de tip matrice
- Leadership participativ
- Programe de sănătate și echilibru între viața personală și cea profesională
- Distracție
- Comunicare
- Urmărirea pasiunilor
- Fii o organizație care învață
- Pregătirea următoarelor generații

Toate studiile confirmă faptul că angajații fericiți sunt factori mult mai productivi în orice proiect, iar o relație cât mai bună cu managerul direct contribuie semnificativ la eliminarea obstacolelor.

De aceea, fiecare manager este responsabil să construiască o cultură organizațională care să asigure un mediu de lucru sănătos, echilibrat, transparent și axat spre dezvoltare.

Beneficiile unei culturi organizaționale sănătoase, ale unei organizații care își cunoaște bine identitatea sunt:

- Angajați mai fericiți, mai calmi, mai nestresați;
- Mediu neanxios, calm, orientat pe productivitate;
- Creștere a moralului echipelor și a atitudinii pozitive;
- Comunicare internă eficientă;
- Creșterea calității muncii îndeplinite;
- Creșterea calității relațiilor cu publicul;
- Creșterea proactivității și a eficienței.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ȘCOLI

Hofstede este primul specialist consacrat ce tratează *cultura* ca o programare mentală colectivă, programare prin care membrii unui grup se deosebesc de componenții altui grup. În concepția sa, cultura individuală /de grup se află la baza modului de a gândi, simți și a acționa pentru indivizi, organizații și țări. Prin urmare, diferențele în practicile de management și succesul economic al companiilor și țărilor *se explică preponderent* prin diferențele culturale ale grupurilor din organizații (de afaceri sau alt tip).

O *dimensiune culturală este un aspect al unei culturi care se poate măsura cu altă cultură*. Cele patru domenii fundamentale analizate empiric de Hofstede au fost, în fapt, indicate de Inkeles și Levinson printr-un studiu teoretic făcut cu două decenii anterior; reamintim cele 4 dimensiuni culturale:

- distanțe față de putere (de la mic la mare) ;
- colectivism față de individualism;
- feminitate față de masculinitate;
- evitarea incertitudinii: de la slab la puternic.

A cincia dimensiune culturală a fost sesizată de Michel Harris Bond, un canadian ce a locuit în Extremul Orient, care a folosit un chestionar *întocmit de chinezi* pentru încercarea sa; el a identificat:

- orientarea pe termen lung față de orientarea pe termen scurt.

Distanța față de putere: de la mic la mare

Conform cu Hofstede, distanța față de putere arată măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile unei țări (executanții) așteaptă și acceptă ca *puterea să fie inegal distribuită*:

- În cazul distanței *mică* față de putere: copiii sunt tratați de părinți ca fiind egali, sunt educați pentru a deveni independenți cât mai repede; profesorul tratează elevul ca fiindu-i egal, elevul adresează întrebări și critică profesorul; în cadrul organizațional, șeful aplică un management participativ, organigrama are un număr redus de nivel, iar salariile variază moderat etc.
- În cazul distanței *mari* față de putere: părintele nu încurajează independența copilului, pretinde supunere absolută; relația profesor – elev perpetuează o anumită inegalitate, elevul vorbește doar când este invitat, respectă totdeauna profesorul; în cadrul organizațional, managerii se consideră superiori executanților, puterea este centralizată, sunt diferențe foarte mari între salarii etc.

Colectivism față de individualism

Conform lui Hofstede: *individualismul* aparține societăților în care relațiile dintre indivizi sunt haotice, se așteaptă ca fiecare să-și poarte de grijă sau să se îngrijească de familia sa; *colectivismul*, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, care îl vor proteja pe individ toată viața în schimbul unei loialități mutuale:

- În culturile *colectiviste*, uzual: a tinde spre armonia socială este o virtute, cuvântul „nu” se folosește extrem de rar, nu se exprimă opinii personale ci numai ale grupului; loialitatea față de grup este un element esențial, *familia finanțează studiile universitare ale tânărului*; membrii grupului împărtășesc noțiunea de „rușine”; un concept aparte este cel de „obraz” (în sensul că „pierderea obrazului” echivalează cu o umilire publică); educația are scopul de a pregăti persoana cum să facă lucrurile pentru a se integra social.
- În culturile *individualiste*, uzual: a spune adevărul este o virtute, se preferă confruntarea de idei / opinii, copilul este încurajat să-și dezvolte propriile opinii, este încurajat să caute o slujbă *part-time* pentru a-și câștiga banii de buzunar; *tânărul trebuie să-și finanțeze studiile printr-o slujbă deținută sau un împrumut de la bancă*; membrii societății preferă noțiunea de „vină”; educația are scopul de a pregăti individul pentru adaptarea la nou, adică *se vizează A ÎNVĂȚA SĂ ȘTII CUM SĂ ÎNVEȚI* (se prezumă că în viață se învață mereu).

Feminitate față de masculinitate

Conform lui Hofstede, aceasta este singura dimensiune culturală în care bărbații și femeile din eșantionul studiat (52 țări, salariați IBM) au realizat *un punctaj consistent diferit*. Decalajul între sexe variază mult de la o țară la alta, dar uzual bărbații domină în politică, comunitate și la locul de muncă, în timp ce în familie și școală poziționarea feminin – masculin este mai nuanțată. Principalele diferențe între societățile masculine și feminine – de asemenea, din cele două unghiuri distincte de abordare:

- standard general, familie, școală și loc de muncă
- politică și idei

Evitarea incertitudinii: de la slab la puternic

Această dimensiune culturală a fost descoperită *ca un produs secundar al distanței față de putere, la momentul la care s-a analizat stresul la locul de muncă* prin întrebarea „Cât de des vă simțiți nervos sau tensionat la serviciu?”. În conexiune s-a studiat și *anxietatea*, ca stare difuză a unei persoane de a fi îngrijorat / iritat datorită la ceea ce se poate întâmpla. (diferă de frică, care are un obiect precis).

Evitarea incertitudinii nu este același lucru cu evitarea riscului, astfel că o persoană care evită incertitudinea reduce implicit ambiguitatea; altfel spus, acea persoană este adesea pregătită să se angajeze într-o operațiune *riscantă* tocmai pentru a reduce ambiguitatea (nu va sta la nesfârșit să vadă ce se poate întâmpla):

- ❖ Culturile în care evitarea incertitudinii este *slabă*: *oferă un palier mai larg de interpretare între bine și rău, murdar și curat etc.*; abaterea de la norme / reguli nu înseamnă neapărat o amenințare sau ceva rău; elevii preferă explicațiile simple, *se acceptă dezacordul elev – profesor*; regulile foarte stricte sunt respinse instinctiv; salariații sunt puțin dispuși să lucreze din greu dacă-i necesar etc.
- ❖ Culturile în care evitarea incertitudinii este *puternică*: *evaluările se fac ferm sau o sau 1 (bine - rău)*, spațiul pentru relativism fiind foarte restrâns; *elevii așteaptă ca profesorul să aibă răspuns la orice întrebare*; există o nevoie emoțională pentru legi și reguli etc.

Orientarea pe termen lung față de orientarea pe termen scurt

Această a cincia dimensiune culturală a fost sesizată de Michel Bond pe baza unui studiu distinct de cel asupra salariilor IBM. Acest specialist a folosit în mod deliberat un chestionar întocmit de savanți chinezi în sociologie din Hong Kong și Taiwan (s-au evitat prejudecățile culturale din gândirea cercetătorilor occidentali); acest chestionar s-a distribuit unor studenți din 23 țări, între care și China. În acest fel, s-a ajuns la această a cincia dimensiune numită inițial de Bond “dynamism confucianist”, ceea ce în termeni practici diferențiază *orientarea pe termen lung față de orientarea pe termen scurt*. Confucius a fost un intelectual din China anilor 500 î.e.n. care și-a dobândit o reputație aparte pentru logică și înțelepciune; învățătura sa însumând o serie de *lecții de etică* pentru viața de zi cu zi, *neavând nici un conținut religios*.

Conform lui Hofstede și alți analiști (Herman Kahn, 1979) *s-a ajuns la concluzia surprinzătoare că unele din valorile confucianiste explică parțial creșterea economică înregistrată de “Cei cinci Dragoni”* (Japonia, Hong Kong, Taiwan, Coreea de Sud și Singapore); îndeosebi după revenirea Hong Kong-ului la China se poate predicționa că pe parcursul următoarelor 2-3 decenii *și China va deveni o supraputere economică mondială*; China are *deja* un excedent considerabil în relațiile comerciale cu SUA.

PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL COLEGIULUI DOBROGEAN „SPIRU HARET” TULCEA, 2022-2026



	I. ARGUMENT	4
	I. BAZA CONCEPTUALĂ	7
	I. DECLARAȚIA DE IDENTITATE	8
IV. DIAGNOZA MEDIULUI ORGANIZAȚIONAL	<u>IV.1.DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN- ANALIZA PESTE</u>	12
	IV.1.1. CONTEXTUL POLITIC	12
	IV.1.2. CONTEXTUL ECONOMIC	13
	IV.1.3. CONTEXTUL SOCIAL	14
	IV.1.4. CONTEXTUL TEHNOLOGIC	17
	IV.1.5. CONTEXTUL ECOLOGIC	17
	<u>IV.2.DIAGNOZA MEDIULUI INTERN</u>	18
	IV.2.1. ELEMENTE DE IDENTIFICARE A UNITĂȚII ȘCOLARE	18
	IV.2.2. COORDONATE GEOGRAFICE	18
	IV.2.3. ISTORICUL UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT	20
	IV.2.4. IDENTIFICAREA, DESCRIEREA ȘI ANALIZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	21
	IV.2.5. DINAMICA STRUCTURII LICEULUI	29
	IV.2.6. CURRICULUM	31
	IV.2.7. RESURSE UMANE-	33
	IV.2.7.1. CORPUL PROFESORAL	
	IV.2.7.2. RESURSE UMANE-PERSONAL DIDACTIC AUXILIAR ȘI NEDIDACTIC	36
	IV.2.7.3. RESURSE UMANE-ELEVI	37
	IV.2.7.4.RESURSE UMANE-PĂRINȚI, TUTORI ȘI APARTINĂTORI	40
	IV.2.8. DIMENSIUNEA EUROPEANĂ A EDUCAȚIEI	40
	IV.2.9. RESURSE MATERIALE	46
	IV.2.10. RESURSE FINANCIARE	48
	IV.2.11. DEZVOLTAREA RELAȚIILOR COMUNITARE	48
	<u>IV.2.12. ANALIZA SWOT</u>	49
V.COMPONENTA STRATEGICĂ	V.1. CONTEXTUL LEGISLATIV	53
	V.2. MISIUNEA ȘCOLII	55
	V.3. VIZIUNEA ȘCOLII	55
	V.4. VALORILE ȘCOLII	55
	V.5. ȚINTE/ OBIECTIVE STRATEGICE	56
	V.6. OPȚIUNI STRATEGICE/ RESURSE STRATEGICE	58
	V.7. MODALITĂȚI DE EVALUARE A EFECTELOR ATINSE PRIN SCHIMBĂRILE PROPUSE	
ANEXE		

IV.2.4. Identificarea, descrierea și analiza culturii organizaționale a colegiului

Actorii de pe scena educației sunt reprezentați de cadrele didactice și personalul auxiliar, beneficiarii direcți și indirecti precum și de comunitate. Corpul de cadre didactice este în continuă înnoire, datorită pensionărilor din ultimii ani. Relații interpersonale și intergrupale de la nivelul colegiului sunt de mai multe tipuri, după modul în care asigură coeziunea socială: relații de cooperare între elevi și dascăli, între părinți și colectivul de profesori și departamentul de management, între personalul auxiliar și cel didactic; relații de subordonare și supraordonare conform organigramei; relații de toleranță manifestată atunci când indivizi sau grupuri diferite au scopuri și interese diferite; relații de competiție între elevi sau între profesori, care apar atunci când concură asigurând creșterea performanței; relații de marginalitate, manifestate atunci când se participă la grupuri diferite fără a exista o identificare propriu-zisă cu niciunul dintre grupuri; rare relații conflictuale, care se instalează în măsura în care nu au devenit efective relațiile de toleranță și compromis.

În opinia cercetătorului olandez Geert Hofstede, culturile naționale diferă mai ales la nivelul valorilor, în general, inconștiente ale membrilor culturii respective. Hofstede (2001) a arătat că fiecare organizație își creează propriul sistem cultural în care se regăsesc structuri remanente ale culturii naționale. Dimensiunile culturilor naționale, definite în cadrul modelului Hofstede, sunt înrădăcinate adânc în valorile inconștiente ale oamenilor. Aceste valori sunt dobândite în copilărie, prin educația primită acasă și apoi la școală, și din acest motiv sunt extrem de stabile în timp. Schimbarea valorilor naționale se poate petrece numai de-a lungul mai multor generații. În urma cercetărilor făcute, Hofstede a definit patru dimensiuni culturale: distanța mică sau mare față de putere, colectivism versus individualism, feminitate versus masculinitate, nivel scăzut versus nivel ridicat de evitare a incertitudinii.

La nivelul Colegiului Dobrogean "Spiru Haret" Tulcea, analiza culturii organizaționale din perspectiva dimensiunilor relevante ale lui Geert Hofstede a constatat în abordarea următorilor indici:

1. Indicele Distanță față de putere (Power Distance Index--PDI) indică măsura în care resursa umană din școală accepta faptul că puterea este distribuită inegal. Putem spune ca indicele PDI masoară acceptarea inegalității de jos în sus. în acest sens, ca și în societate, puterea și inegalitatea sunt factori fundamentali ai oricărei organizații. Parametrii care determină indicele PDI sunt: frica angajatului de a-și exprima opinia, autocrația și preferințele pentru mediul de muncă. Ca urmare a climatului democratic și a transparenței decizionale, cadrele didactice, didactic-auxiliare sau nedidactice nu manifestă frică în a-și prezenta opiniile, argumentele sau propunerile de îmbunătățire a atribuțiilor sau sarcinilor de muncă, primind aproape întotdeauna un feedback pozitiv. Autocrația este de asemenea ca și inexistentă, generată de schimbarea echipei manageriale acum 2 ani cu 2 cadre didactice valoroase, foști absolvenți ai colegiului, care prin prisma statutului nou au parcurs o perioadă de 6 luni de muncă convingătoare și prin promovarea cu punctaj laudativ a concursului de manageri au dovedit valoarea performanței lor în fața foștilor lor dascăli din liceu. Echipa managerială nou creată respectă în ultimii 2 ani preferințele profesorilor la încadrare prin medierea amiabilă a consilierii catedrelor pe gimnaziu și liceu după competența și alegerea titularilor precum și distribuirea dirigenților. Alegerea responsabililor de catedre și comisii se face prin rotație la 2 ani, de asemenea, oferind astfel atribuții de management tuturor cadrelor didactice ce doresc și și-au dovedit competențele de lider.

2. Indicele Individualism (IDV) versus Colectivism, este un indice care măsoara gradul în care indivizii sunt integrați în grupuri. Apreciez că individualismul este mic în unitatea școlară deoarece legăturile sociale sunt mari iar între angajați există o coeziune puternică, generată de legături de rudenie strânse, de prietenii trainice și vechi și de faptul că profesori aparținând generației de până-n 45 de ani este reprezentată de foști absolvenți ai colegiului. Individualismul este asociat cu importanța relativă acordată următorilor parametrii: timp personal, libertate, opțiuni. Ocazii multe oferă cadrelor didactice pretexte de a petrece împreună cu familiile colegilor activitățile extracurriculare, sărbătorile religioase sau zilele libere legale. Colectivismul este asociat cu parametrii precum: perfecționare, condiții fizice pentru muncă și folosirea calificărilor.
3. Indicele Masculinitate (MAS) versus feminitate, este un indice care arată distribuția rolurilor între bărbați și femei. Hofstede asociază masculinitatea cu parametrii precum câștigul, recunoașterea, avansarea și provocarea la întreceri, iar feminitatea cu parametrii cum ar fi management, cooperare, sfera de viață și siguranța serviciului. Echipa managerială a colegiului este formată dintr-una mixtă iar procentul femeilor angajate este de 65%. Responsabilii de catedre și comisii sunt în majoritate femei iar elevii implicați în competiții și concursuri sunt pregătiți în egală măsură atât de bărbați cât și de femei.
4. Indicele Evitarea incertudinii (Uncertainty Avoidance Index- (UAI) arată gradul de toleranță al colectivului la nesiguranță și ambiguitate. Este un indice care măsoară cât de mult membrii se simt confortabil sau nu în situații noi, necunoscute, surprinzătoare, diferite de ceea ce au întâlnit până atunci. Cultura organizațională a colegiului are un grad ridicat al acestui indice deoarece evită situațiile ambigue și încercând să minimalizeze această aversiune prin cunoașterea metodologiilor și a cadrului legal necesar desfășurării actului instructiv-educativ, prin elaborarea, actualizarea, implementarea și diseminarea procedurilor specifice Colegiului Dobrogean "Spiru Haret" Tulcea, a Regulamentului de organizare și funcționare specific Colegiului Dobrogean "Spiru Haret" Tulcea, a orarului sau a calendarelor de examen național prin dezvoltarea unui sistem de comunicare și relaționare competitiv prin intermediul rețelelor de socializare exploatate în sens pozitiv.



Școala noastră este membră a Asociației Colegiilor Centenare (<https://liceecentenare.ro/membri/spiru-haret/>) al cărei scop îl constituie promovarea calității în învățământul românesc preuniversitar, prin creșterea autorității școlii, ca instituție menită să consacre primatul valorilor intelectuale și morale, necesare bunului cetățean.

Modalitățile de motivare și promovare a beneficiarilor sunt: premierea elevilor distinși la concursurile regionale, naționale și internaționale la Gala premiilor de excelență a colegiului- cu medalii, diplome și stimulente financiare, gală ce se desfășoară anual în ziua Sfinților Constantin și Elena, patroni spirituali, cu acordarea titlului de Profesorul de excelență a anului la CDSH- premieri desfășurate cu ocazia Zilelor școlii, popularizarea olimpicilor în holul de onoare a școlii, prin afișarea fotografiilor cu etichetarea premiilor obținute în ultimii 3 ani calendaristici, pe site-ul instituției și în mass-media, la Târgul de ofertă educațională, desfășurat anual cu sprijinul ISJ Tulcea.



Fig. nr.13 Distincții obținute de elevii și profesorii colegiului, aspect din muzeu

Anual au loc ample manifestări cultural – științifice sub genericul “Zilele Școlii”, în cadrul cărora sunt organizate simpozioane pe diferite teme, sesiuni județene de comunicări științifice ale profesorilor și elevilor, mese rotunde, lansări de carte, întâlniri cu scriitori și personalități de seamă, vizite, excursii și seri cultural distractive. Marcăm dimensiunea europeană prin celebrarea de evenimente de nivel european: 28 septembrie- „Ziua dreptului de a ști”, 13 noiembrie- „Ziua educației nonformale”, 9 mai- „Ziua Europei”, 26 septembrie- „Ziua internațională a limbilor străine”, săptămâna “Media Literacy- Global Media and Information Literacy week”, eveniment UNESCO, 1-19 noiembrie- „19 zile de prevenire a abuzurilor și violenței împotriva copiilor și a tinerilor” în cadrul proiectului educațional de parteneriat cu Federația internațională a comunităților educative- FICE România, Programul european de promovare a utilizării creative, utile și sigure a internetului de către copii, coordonat de asociația: „Salvați copii”: „Facilitatorul Ora de Net”, „Zilele Francofoniei”- organizate anual în luna martie. În cadrul acestor acțiuni sunt invitați elevi și de la alte colegii din țară dar și școlile cu care avem proiecte de parteneriat.

Un loc aparte în activitatea cadrelor didactice și elevilor îl reprezintă editarea revistelor “Apirații” și “Apirații literare”. Publicațiile valorifică imensul potențial de valori de care dispune colegiul, au fost onorate cu distincții județene și naționale și reunește într-o aleasă formulă literar-științifică poezii, proză, traduceri, eseuri, recenzii, referate având ca autori elevii și cadrele didactice ale colegiului, contribuind la instruirea tinerilor cu noi cunoștințe în diferite domenii de cercetare și creație: literatură, limbi moderne, geografie, istorie, biologie, informatică bazându-se pe formarea gustului în spiritul valorilor autentice ale dragostei și responsabilității pentru cuvântul scris.

În cadrul colegiului funcționează 2 trupe de teatru, una formată din elevi de gimnaziu și cealaltă din elevi de liceu(anexa 2), care au obținut rezultate remarcabile la diverse concursuri județene, regionale și naționale.

În școală funcționează Cenaclul literar “Aspirații” a cărui activitate bogată este recunoscuta la nivel național.

Tinerii remarcabili ai colegiului nostru au deja o carieră internațională, sunt cadre didactice universitare, ducând spiritul haretist și pe alte meleaguri. Oportunitățile oferite de instituție formării abilităților, stimulării talentelor și integrării intereselor tinerilor elevi sunt numeroase.



Elevii noștri se formează în cabinete și laboratoare moderne, utilizează conexiunea la internet și cele peste 61.000 de volume ale bibliotecii liceului, peste 7000 de titluri fiind în limbile engleză și franceză, vizitând muzeul ce ilustrează istoria acestei școli sau participând la prelegeri și activități cultural-artistice în amfiteatrul cu 70 de locuri și dotat cu mijloace multimedia moderne sau în sala de festivități cu peste 150 de locuri.

Meritoasele premii ale elevilor noștri "tapetează" holurile clădirii, dovada nivelului ridicat de performanță în pregătirea științifică, sportivă sau a stimulării spiritului creator în cenaclul literar "Aspirații", înființat în martie 1968 de către profesorul Bucur Gheorghe: "În cei 50 de ani de activitate a cenaclului, tinerii creatori elevi din diferite generații au dat expresie artistică unor nobile gânduri și sentimente în "aspirațiile" lor de bine și frumos".Revistele școlare "Aspirații" și "Aspirații literare" se desprind din trunchiul creator comun al colectivului de dascăli și elevi scoțând la lumina tiparului dovezile de viață ale puternicelor caractere ce plămădesc împreună. Revista școlii este o carte de vizită și o oglindă a forțelor ei spirituale, a competenței și responsabilității.

Sigla colegiului este:



Culorile colegiului sunt alb și albastru;
Calendarul aniversar CDSH, de perete și de birou, conține fotografii elocvente ale vieții de haretist, cu momente de educație formală, informală și nonformală.



Logo-ul școlii:



Elementele vestimentare de identificare sunt reprezentate de taiorul negru, pantalon/fustă de culoare neagră, cămașă albastru deschis. La evenimentele festive, elementele vestimentare de gală sunt constituite din cămașă albă, papion/cravată/eșarfă roșie și pantalon/fustă de culoare neagră. Suntem cunoscuți în urbe sub pseudonimul haretști/ spiriști. Suntem constituiți în asociații de absolvenți și avem pagină de facebook: <https://www.facebook.com/spiru.page> de unde puteți ține pasul cu ritmul haretist. Sau vă puteți bucura de Spectacolul tradițional de Crăciun, urmărind un material realizat profesionist și emoționant în același timp....



Absolvenții noștri rămân legați și conectați la viața și ritmul de haretist și se asociază în grupuri/
promoții. (<https://www.facebook.com/groups/219260818094060>)



Promotia 1992 - Lic. "Spiru Haret", Tulcea

Grup privat · 150 de membri



Istoria și tradiția pe care Colegiului Dobrogean "Spiru Haret" Tulcea, prin valorile sale, le-a format și le perpetuează, reprezintă factorul esențial de modelare a culturii organizaționale. Cultura organizațională este un concept care crește exponențial ca urmare a modificării structurii resursei umane, prin prisma pensionărilor, și a amplificării competitivității organizației, prin prisma reducerii numărului de clase la liceu/ nivel, din oferta de școlarizare de la 6 la 5, în sistem de învățământ caracterizat de o acerbă competiție pe piața ofertanților de educație.

Cultura organizațională se modelează în timp pentru ca unitatea de învățământ să-și mențină statutul de furnizor stabil cu tradiție în performanță, conform viziunii școlii: *Colegiul Dobrogean „Spiru Haret” Tulcea – o instituție de referință în comunitate, o școală a stării de bine, o școală digitală care promovează un învățământ bazat pe respectarea trecutului, pe valorificarea oportunităților prezentului și orientat spre cerințele viitorului*, pentru a reuși să se mențină și să se dezvolte, să asigure un sentiment de stabilitate și siguranță pentru membrii săi. Dezvoltarea conceptului este favorizat de reconsiderarea rolului pe care resursa umană îl are în evoluția organizației școlare.

Cultura organizațională orientată către performanță înseamnă, pe de-o parte, un suport pentru managementul performantei și, în al doilea rând, respectarea unui set de principii.

- * Definirea ȋntelilor strategice în Planul de dezvoltare instituțională și a standardelor cheie pentru translatarea obiectivelor strategice până la nivelul fiecărui actor pe scena educației;
- * Orientarea către acțiune, prin asumarea de către membrii echipei de roluri active în activitatea organizației și nu doar de simpli executanți de ordine;
- * Practicarea unui model de comunicare care să asigure informații corecte și accesibile tuturor în scopul constientizării fiecărui membru al echipei asupra impactului pe care îl are acțiunea fiecăruia asupra rezultatelor organizației școlare;
- * Creșterea performanțelor școlare prin atragerea și stimularea permanentă a cadrelor și elevilor;
- * Dezvoltarea unei culturi a învățării, permanente și inovatoare, prin stimularea participării la cursuri cu valoare europeană adăugată, schimburi de bune practici regulate;
- * Orientarea către excelență

Schimbarea culturii necesită definirea unei strategii complexe care să pornească de la acțiunile și comportamentele care se cer modificate, corelate cu evoluția țăintelor strategice și a strategiilor manageriale. Aceasta strategie va porni de la definirea misiunii școlii ("what we do") la cum vrem să reacționeze organizația școlară ("how we want to behave") și fiecare membru al său în parte, asigurând training-ului necesar atingerii acestor obiective. Într-o etapă ulterioară se vor consolida acele comportamente dobândite pe care organizația dorește să le păstreze.

Schimbarea culturii organizației va rezulta de la sine în urma aplicării acestei strategii. Esența schimbării constă în arta evitării înlocuirii culturii mamă cu o cultură locală sau dezvoltarea unor culturi paralele. Pornind astfel de la analiza celor șapte dimensiuni culturale ale organizației (Hofstede, 2010), cultura organizațională este o rezultată a interacțiunii dintre modelele culturale ale angajaților provenind din culturi diferite, angajați care la CDSH reînnoiesc permanent corpul profesoral. Modelarea culturii organizaționale a colegiului se realizează și datorită creșterii ponderii etniilor în colectivul de cadre didactice și a elevilor, aproape 10% din elevii școlarizați, multe cadre didactice și directorul adjunct, aparținând etniilor rușilor-lipoveni, macedonene, italiene, ucrainene, turco-tătare, în concordanță cu structura multiethnică cosmopolită a orașului Tulcea, inserând cu succes comportamentele, valorile și tradițiile noi ale resursei umane reînnoită permanent la cultura organizațională a Colegiul Dobrogean "Spiru Haret" Tulcea.



Ca urmare a abordării diferite a deschiderii către comunitate, echipa managerială stabilă, instalată prin concurs în urmă cu 5 ani(și menținută prin concurs al directorilor cu o medie a rezultatelor care o situează pe podiumul valorii școlilor dovedite prin examene la nivelul județului Tulcea și pe locul I ca liceu) a început demersurile schimbării opticii colegiului față de influența părinților în actul decizional, față de susținerea performanței la CDSH, astfel că modelarea culturii organizaționale prin infuzia de valori, norme, ritualuri noi este în plină desfășurare.

Fig. nr.15- Aspect al istoriei colegiului- Holul central al instituției