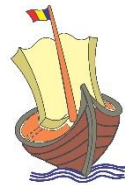




MINISTERUL EDUCAȚIE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TULCEA

Aprobat,
Inspector Școlar General
Prof. Viorica PAVEL

Avizat,
Inspector Școlar General Adjunct
Prof. Constantin COCA

PLANUL MANAGERIAL AL INSPECTORULUI ȘCOLAR PENTRU MANAGEMENT INSTITUȚIONAL AN ȘCOLAR 2022-2023



INSPECTOR ȘCOLAR PENTRU MANAGEMENT INSTITUȚIONAL,
Prof. Ing. Adina Laura VOICU
INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN TULCEA
STR. DOBROGEANU GHEREA NR. 3-4



0240515771



contact@isjtulcea.ro





MINISTERUL EDUCAȚIEI



INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN TULCEA

Nr. înregistrare: 13162/13.09.2022

MOTTO: *"Dacă faptele tale îi inspiră pe alții să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină cineva, atunci ești un lider"* - John Quincy Adams, al VI-a Președinte al SUA

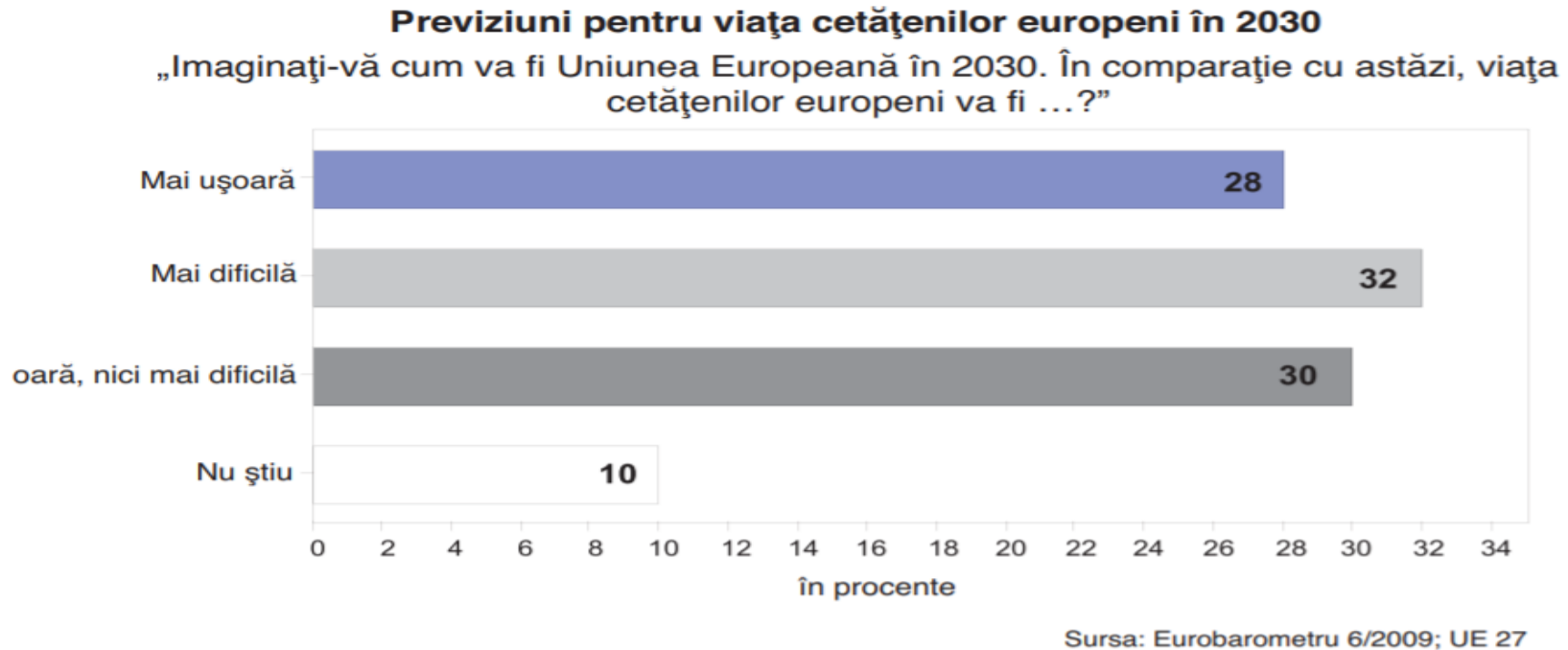
PLAN MANAGERIAL AL COMPARTIMENTULUI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL AN ȘCOLAR 2022-2023

1. ARGUMENT
2. LINII DE ACȚIUNE
3. CONTEXT LEGISLATIV
4. DIAGNOZA MEDIULUI EDUCAȚIONAL
 - 4.1 DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN
 - 4.1.1. ANALIZA PESTE
 - 4.2 DIAGNOZA MEDIULUI INTERN
 - 4.2.1. ELEMENTE DE IDENTIFICARE
 - 4.2.2. COORDONATE GEOGRAFICE
 - 4.2.3. ANALIZA SWOT
5. COMPONENTA STRATEGICĂ
 - 5.1. VIZIUNEA COMPARTIMENTULUI
 - 5.2. MISIUNEA COMPARTIMENTULUI
 - 5.3. VALORILE INSTITUȚIONALE
 - 5.4. ȚINTE STRATEGICE

Str. Dobrogeanu Gherea nr. 3-4, 820007, Tulcea
Tel: +40 (0)240 51 57 71, +40 (0) 240 51 44 89 Fax: +40 (0)240 51 18 86
E-mail: contact@isjtulcea.ro; www.isjtulcea.ro

1. ARGUMENT

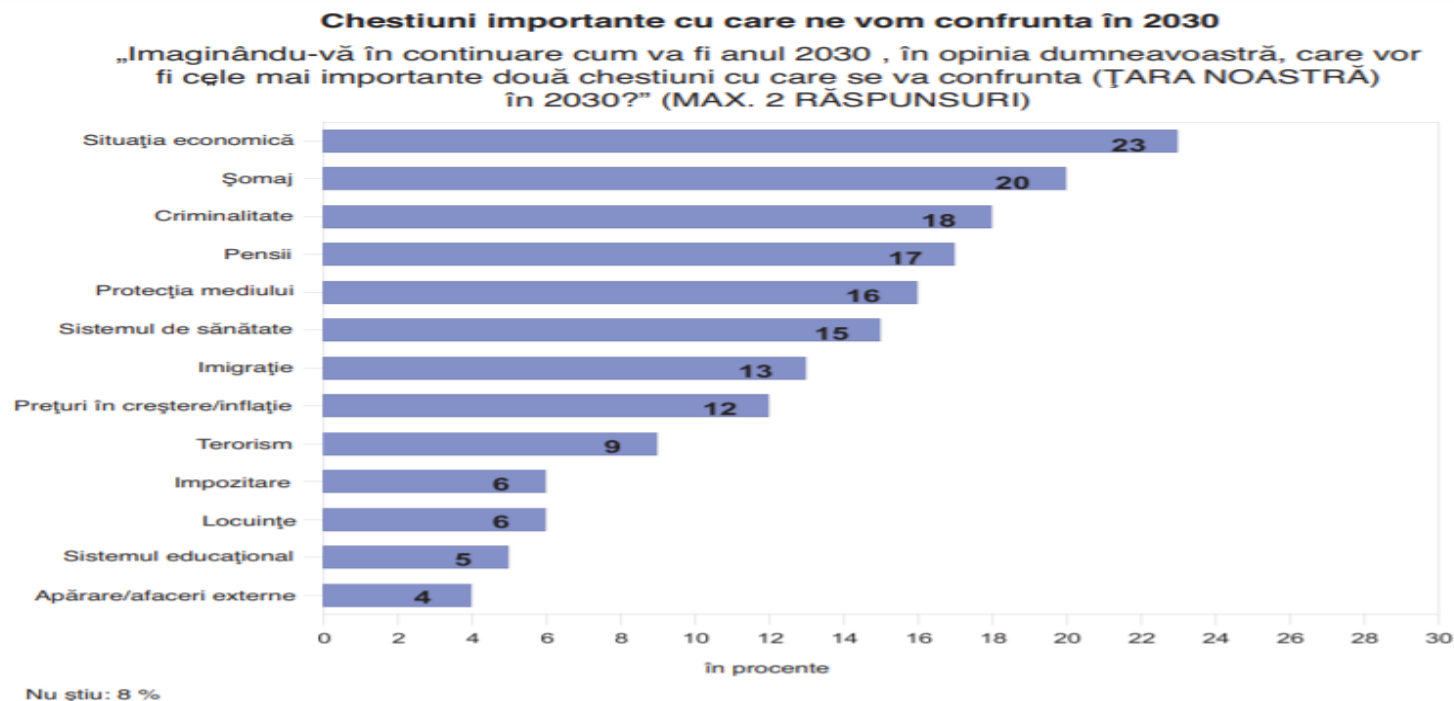
În societatea postmodernă, școala, ca instituție a cunoașterii, deține o poziție fundamentală. Capitalul uman este instrumentul strategic cheie pentru asigurarea succesului în economia globală. Privind spre orizontul anului 2030, europenii vor avea nevoie de o economie socială de piață durabilă și extrem de competitivă pentru a menține coeziunea socială și pentru a lupta împotriva schimbărilor climatice.



Provocările cu care ne confruntăm în prezent diferă de cele din trecut și necesită răspunsuri diferite. Indiferent dacă ne raportăm la declinul demografic și economic relativ, la schimbările climatice sau la deficiențele energetice, provocările pot fi înțelese sau abordate în mod corespunzător numai într-un context global și regional. În această context, UE își poate demonstra valoarea ca o entitate care reprezintă mult mai mult decât suma statelor sale membre. Combinând niveluri de putere multiple, de la nivelul global la cel local, UE este mai capabilă decât orice alt stat membru să răspundă provocărilor majore ale secolului al XXI-lea.¹

¹ <https://www.consilium.europa.eu/media/30768/qc3210249roc.pdf>

Pentru a fi competitivă, pe piața globală, economia românească va avea nevoie de o productivitate mai mare a muncii, de o mai bună pregătire a specialiștilor și de o adaptabilitate mai mare la tendințele macro-economice dinamice. Cel mai important efect al schimbărilor sociale și economice viitoare, este nevoia de a construi noi modele de organizare a sistemului educațional, capabile să răspundă acestor schimbări, în locul celor existente astăzi. Cooperarea cu agenții economici, creșterea calității serviciilor educaționale oferite persoanelor din grupuri dezavantajate, evaluarea cu scopul de a îmbunătăți rezultatele și nu de a ierarhiza sau cu efect punitiv, dezvoltarea creativității și a spiritului critic pot crește nivelul de valorificare a școlarizării în economia reală.²

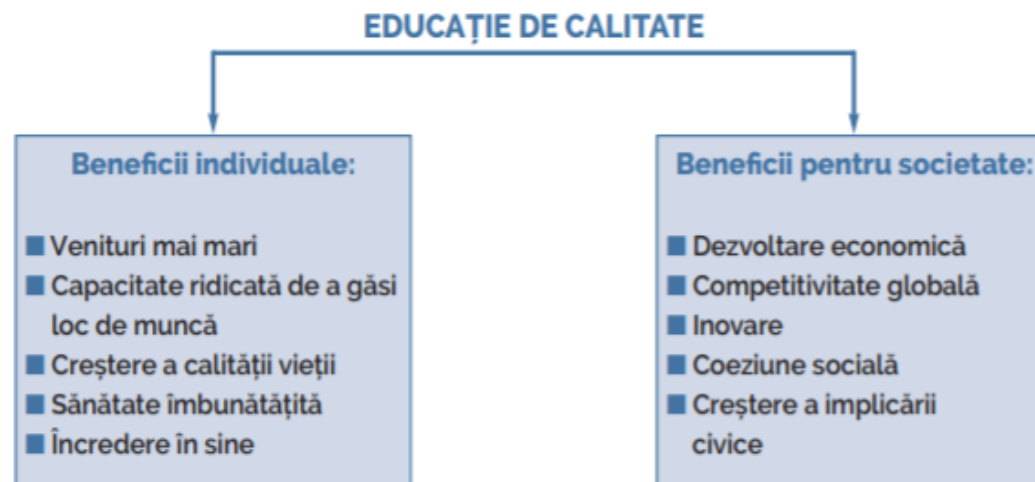


România Centenară trebuie să facă față provocărilor lumii moderne – o lume globală, competitivă și tehnologizată, în care inovarea și evoluția tehnologică au loc într-un ritm din ce în ce mai alert – o lume în care capacitatea indivizilor, dar și a societății în ansamblu, de a se adapta rapid este cea care face diferența.

Există trei provocări principale cărora educația trebuie să le răspundă până în anul 2030: dinamica accentuată a profesiilor, scăderea și îmbătrânirea populației și conectarea permanentă la internet. Toate aceste schimbări vor pune o presiune considerabilă pe sistemul de educație.³

² <http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2019/01/Viziune-si-strategie-Romania-Educata.pdf>

³ <http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2019/01/Viziune-si-strategie-Romania-Educata.pdf>



2. Flexibilitatea sistemului de educație ne va permite să răspundem în mod corect caracteristicilor beneficiarilor și actorilor implicați: elevi, studenți, profesori, personal administrativ, părinți și angajatori etc. - precum și ale comunităților de învățare.
3. Adaptabilitatea sistemului la schimbările externe și la tendințele viitorului. Aceasta presupune corelarea cu recomandările și practicile internaționale, respectând însă ferm principiile eticii și integrității pentru toți membrii comunității educaționale și fructificând punctele forte ale sistemului educațional românesc.

2. LINII DE ACȚIUNE

Prioritatea Inspectoratului Școlar Județean Tulcea, ca instituție care gestionează procesul de învățământ preuniversitar județean, o reprezintă construcția unui învățământ de calitate. În acest sens, în anul școlar 2022 - 2023, întreaga activitate de coordonare/ îndrumare și control se va desfășura în concordanță cu următoarele direcții de acțiune:

1. Adoptarea unor strategii adecvate pentru dezvoltarea instituțională din perspectiva *școlii care învață*; asigurarea unui management flexibil la nivelul școlilor, din perspectiva realizării egalității șanselor în educație, a reducerii absenteismului, abandonului școlar, părăsirii timpurii a școlii și a îmbunătățirii rezultatelor la evaluările/ examenele naționale
2. Asigurarea încadrării cu personal didactic calificat și includerea în programe de abilitare curriculară pe discipline de studiu/cu accent pe proiectare curriculară, evaluarea la clasă, evaluarea la examenele naționale în parteneriat cu CCD Dâmbovița
3. Crearea unor medii de învățare incluzive și , care țin cont de nevoile și posibilitățile efective ale elevilor care provin din grupuri vulnerabile;

4. Crearea unui climat de siguranță fizică și libertate spirituală în toate unitățile de învățământ, în vederea asigurării echilibrului emoțional și a stării de bine în unitățile de învățământ
5. Creșterea numărului de copii care participă la educația preșcolară
6. Organizarea unor activități de monitorizare și consiliere privind aplicarea programelor școlare, în acord cu filosofia acestora

Pornind de la prioritățile educației pentru anul școlar 2022 - 2023, compartimentul pentru management instituțional și-a propus îmbunătățirea calității educației și a formării profesionale la nivelul instituțiilor de învățământ tulcean, prin măsuri de optimizare a strategiilor manageriale postpandemice și creșterea rezilienței școlare. Pentru a obține rezultate mai bune ale învățării și a implementa starea la bine la nivelul tuturor actorilor actului educațional, au fost arhitecturate instrumente de politici educaționale, eșafodajul acestora fiind constituit de obiectivele:

- asigurarea condițiilor necesare revenirii desfășurării actului educațional față în față, în unitățile de învățământ din județul Tulcea;
- dezvoltarea unui sistem unitar de monitorizare și evaluare a întregului proces instructiv-educativ tulcean;
- consultarea tuturor beneficiarilor educației, a cadrelor didactice, a partenerilor educaționali în privința politicilor din educație: Geneza noilor legi „*România Educată*”- Legea învățământului preuniversitar și Legea învățământului universitar;
- profesionalizarea managementului unităților de învățământ, prin formare continuă și asigurarea stabilității echipei manageriale prin susținerea și promovarea concursului de ocupare a funcțiilor de conducere;
- asigurarea de șanse egale de acces și participare la educație pentru fiecare copil (acces și echitate pentru școlile din mediul rural); promovarea unor politici de antisegregare active și acordarea de sprijin suplimentar pentru școlile din zonele defavorizate; construirea școlii democratice – formarea experților educaționali în cadrul proiectului "Rethink education and management approach for an Inclusive and Democratic learning Environment" (IDE-All), proiect finanțat prin fonduri SEE și norvegiene;

3. CONTEXTUL LEGISLATIV

Proiectarea, dezvoltarea, analiza și implementarea Planului managerial al inspectorului pentru management instituțional, are ca puncte de plecare și referință corelarea finalităților educației furnizorului de servicii educaționale cu strategiile Uniunii Europene în domeniul educației și formării profesionale- *EUROPA 2030*, Rapoartele Organizației pentru cooperare și dezvoltare economică- OECD, prioritățile strategice din Politica Guvernului, Strategia Ministerului Educației- *ROMÂNIA EDUCATĂ*, precum și legislația subsecventă:

- Ordinul nr. 4098/2022 pentru modificarea Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar de stat, aprobată prin Ordinul ministrului educației nr. 4.597/2021;

- Ordinul ministrului educației nr. 3.026/2022 pentru modificarea și completarea Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar de stat, aprobată prin Ordinul ministrului educației nr. 4.597/2021
- Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct, din unitățile de învățământ preuniversitar de stat, aprobată prin OME nr. 4597/2021
- Adresa ME nr. 29857_2022 către ISJ_Procedură nr. 116_DTI_2022
- Adresa ME nr. 28776
- Procedura nr. 116_DTI_23_06_2022
- ORDIN nr. 4183/2022 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- ORDIN nr. 5.150 din 30 august 2021 privind organizarea și desfășurarea admiterii în învățământul liceal pentru anul școlar 2022-2023;
- Ordinul nr. 5241/2022 privind organizarea și desfășurarea evaluării naționale pentru absolvenții clasei a VIII-a, în anul școlar 2022-2023;
- M E T O D O L O G I A de organizare și desfășurare a examenului de bacalaureat – 2011, Anexa 2 la ordinul MECTS nr. 4799/31.08.2010, privind organizarea și desfășurarea examenului de bacalaureat -2011;
- Strategia privind digitalizarea educației din România 2021-2027;
- PROCEDURĂ cu privire la asigurarea condițiilor de egalizare a șanselor pentru elevii cu deficiențe de vedere, deficiențe de auz și tulburări de neurodezvoltare care susțin examenele naționale: evaluarea națională pentru absolvenții clasei a VIII-a și examenul național de bacalaureat - sesiunea 2022;
- ORDIN privind pilotarea evaluării digitalizate a lucrărilor scrise din cadrul evaluării naționale pentru absolvenții clasei a VIII-a;
- Legea nr.1/2011–Legea educației naționale,cu modificările și completările ulterioare;
- 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–intrată în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022;
- Hotărârea nr. 772 privind aprobarea Metodologiei de acordare a creditelor transferabile pentru formarea profesională a adulților, precum și pentru abrogarea Hotărârii Guvernului nr. 844/2002 privind aprobarea nomenclatoarelor calificărilor profesionale pentru care se asigură pregătirea prin învățământul preuniversitar, precum și durata de școlarizare;
- ORDIN nr. 3961 pentru aprobarea procedurii de înscriere în clasa a IX-a a elevilor care au obținut, pe parcursul gimnaziului, premiul I la etapa națională a olimpiadelor școlare organizate și finanțate de Ministerul Educației sau au obținut premiile I, II sau III la competiții internaționale recunoscute de Ministerul Educației, precum și a listei privind corespondența specificului olimpiadei naționale/competiției internaționale cu filiera/profilul/specializarea la care se face înscrierea acestor elevi și a procedurii de înscriere în clasa a IX-a, în anul școlar 2022-2023, a cetățenilor ucraineni cu statut de elevi.
- Ordinul nr. 3958 pentru aprobarea calendarului și a procedurii de evaluare externă în vederea acreditării/evaluării periodice;

- ORDIN nr. 3971 pentru modificarea Ordinului ministrului educației nr. 3.445/2022 privind aprobarea Metodologiei de înscriere a copiilor în învățământul primar și a Calendarului înscrierii în învățământul primar pentru anul școlar 2022-2023.
- ORDIN nr. 3850 pentru modificarea Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului de selecție a cadrelor didactice pentru constituirea corpului național de experți în management educațional, aprobată prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 5.549/2011;
- ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 69 pentru modificarea și completarea Legii educației naționale nr. 1/2011 și prorogarea unor termene;
- LEGE nr. 167 pentru completarea art. 224 din Legea educației naționale nr. 1/2011 - bursele românilor de pretutindeni.
- ORDIN nr. 3685 pentru modificarea unor acte normative din domeniul educației: "Pe același/aceeași act de studii, supliment, respectiv foaie matricolă, după caz, datele înscrise în limba română pot fi înscrise, în condițiile legii, și în una sau mai multe limbi de circulație internațională.";
- HOTĂRÂRE nr. 632 privind aprobarea cifrelor de școlarizare pentru învățământul preuniversitar de stat și pentru învățământul superior de stat în anul școlar/universitar 2022-2023;
- ORDIN nr. 3691 pentru modificarea Metodologiei de recunoaștere și echivalare a actelor de studii de nivel preuniversitar obținute în străinătate, aprobată prin Ordinul ministrului educației naționale nr. 3.630/2018, și pentru adoptarea unor măsuri privind recunoașterea calificărilor persoanelor care beneficiază de o formă de protecție internațională pe teritoriul României;
- HOTĂRÂRE nr. 649 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 993/2020 privind aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație.

4. DIAGNOZA MEDIULUI ORGANIZAȚIONAL

4.1. DIAGNOZA MEDIUL EXTERN

4.1.1. Analiza PESTE

4.1.1.1. Contextul politic

Context european

Uniunea Europeană și statele membre s-au angajat să pună în aplicare Agenda 2030 și au adoptat în 2019 „Documentul de reflecție către o Europă durabilă până în 2030”. În cadrul acestui document Uniunea Europeană recunoaște că „obiectivele de dezvoltare durabilă, împreună cu „Acordul de la Paris privind schimbările climatice”, reprezintă foaia de parcurs către o lume mai bună, cadrul mondial pentru cooperarea internațională în materie de dezvoltare durabilă și dimensiunile economice, sociale, de mediu și de guvernare ale acestui cadru. Strategia managerială a colegiului se aliniază prin strategii acestui document de referință și, de asemenea, derulează activități piate pe următoarele obiective ODD și țintele stabilite de România în cadrul Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030 în vederea atingerii celor 17 obiective ODD:

ODD 2 Foamete „zero” – Eradicarea foametei, asigurarea securității alimentare, îmbunătățirea nutriției și promovarea unei agriculturi durabile: stimularea, prin educație pentru nutriție, a eradicării malnutriției și menținerea ratei obezității sub 10%, similar cu nivelul înregistrat în anul 2014;

ODD 3 Sănătate și bunăstare – Asigurarea unei vieți sănătoase și promovarea bunăstării tuturor la orice vârstă: prin introducerea a CDȘ care să promoveze acest deziderat și formarea resursei umane prin mobilități transnaționale; derularea campaniei de stimulare a vaccinării;

ODD 4 Educație de calitate – Garantarea unei educații de calitate și promovarea oportunităților de învățare de-a lungul vieții pentru toți: învățământ axat pe competențe și centrat pe nevoile elevului, căruia să îi fie oferită o mai mare libertate în definirea priorităților de studiu, prin măsuri precum creșterea participării beneficiarilor la alegerea CDȘ-urilor; -asigurarea faptului că toți elevii dobândesc cunoștințele și competențele necesare pentru promovarea dezvoltării durabile, inclusiv prin educația pentru dezvoltare durabilă și stiluri de viață durabile, drepturile omului, egalitatea de gen, promovarea unei culturi a păcii și non-violenței, aprecierea diversității culturale și a contribuției culturii la dezvoltarea durabilă;

ODD 17 Parteneriate pentru realizarea obiectivelor - Consolidarea mijloacelor de implementare și revitalizarea parteneriatului global pentru dezvoltare durabilă: derularea proiectelor cu finanțare Erasmus+;

Contex național

Proiectul „România Educată” a pornit de la proiecția viitorului, imaginând provocările acestuia pentru societatea prezentului. Cele 15 transformări preconizate pentru România până în 2030, au fost: conectarea permanentă la internet; dinamica accentuată a profesiilor; scăderea și îmbătrânirea populației; urbanizarea crescută a populației, tot mai concentrată în jurul orașelor dinamice; creșterea diversității familiilor; apariția de noi abordări ale democrației participative (de exemplu cetățenia electronică); creșterea diversității etnoculturale; robotizarea avansată; creșterea ponderii serviciilor în economie; adâncirea inegalității sociale; creșterea impactului schimbărilor climatice; repolarizarea lumii, care devine policentrică; dezvoltarea realității virtuale; creșterea incidenței bolilor cauzate de stres; creșterea competiției globale pentru talente.

Deoarece la finele anului 2020, au fost aprobate, prin Hotărârea de Guvern Nr. 994/2020, noi standarde de calitate, care au intrat în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022, echipa managerială, în vederea implementării noilor standarde ARACIP, a inițiat procesul de reconfigurare și elaborare a strategiei manageriale, care să permită interpretarea unitară a cerințelor formulate în standarde și standardele de referință, atât pentru evaluarea internă, cât și cea externă a calității educației.

Context local și regional

Județul Tulcea face parte din regiunea de dezvoltare Sud Est, alături de Brăila, Buzău, Constanța, Galați și Vrancea. Procesul de planificare regională la nivelul Regiunii Sud Est, pentru perioada 2021-2027, este încă în curs de derulare, acesta fiind coordonat de Ministerul Fondurilor Europene (MFE) și Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației (MLPDA). Acest proces de planificare regională se realizează având la bază metodologia propusă de MLPDA, cât și de Regulamentul cadru pentru organizarea și funcționare Comitetele Regionale pentru elaborarea Planurilor de Dezvoltare Regională. Având în vedere că o mare parte a teritoriului județului Tulcea este ocupată de Rezervația Biosferei Delta Dunării, relevantă pentru conturarea contextului județean este Strategia Integrată de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării cu orizont 2030.

4.1.1.2.Contextul economic

PIB-ul -Dezvoltarea economică durabilă necesită acces la piețe, infrastructură, o forță de muncă și a unor economii de scară. Județul Tulcea contribuie cu

numai 0.84% la PIB-ul țării. PIB-ul județului Tulcea este aproape de cel al regiunilor cu dezvoltare întârziată.⁴ Per ansamblul perioadei analizate (2017-2019), PIB-ul pe locuitor în Regiunea Sud-Est a crescut de 1,37 ori în 2019 comparativ cu anul 2015, în timp ce, la nivel național, valoarea înregistrată în 2019 (11.500 lei/locuitor) a crescut de 1,28 ori față de cea înregistrată în 2015. Conform datelor analizate, se observă că valorile medii ale PIBului pe locuitor înregistrate la nivelul Regiunii Sud-Est sunt sub nivelul valorilor medii ale PIB-ului pe locuitor de la nivel național.⁵

Agenții economici- Conform datelor de la Institutul Național de Statistică, în anul 2019, la nivelul județului Tulcea erau înregistrate 4.881 întreprinderi active. În medie, dacă ne raportăm la populația rezidentă a județului Tulcea din anul 2019, respectiv 194.421 persoane conform informațiilor preluate de la INSSE, rezultă faptul că există un număr de 25,11 agenți economici la 1.000 locuitori, puțin sub media regională de 26,39. Acest lucru denotă faptul că la nivelul județului Tulcea este nevoie de măsuri de încurajare a dezvoltării mediului antreprenorial. Se remarcă faptul că în clasamentul județelor din Regiune Sud-est din punct de vedere al unităților locale active, Județul Tulcea se situează pe ultimul loc, cu un procent de 7,72%.⁶

Conform datelor analizate se observă că la nivelul anului 2018, cele mai multe firme din Județul Tulcea activau în domeniul comerțului cu ridicata și amănuntul – 31,16%, agricultură, silvicultură și pescuit – 11,86%, transporturi și depozitare – 10,39%, hoteluri și restaurante – 8,01%, activități profesionale, științifice și tehnice – 7,85% și industria prelucrătoare – 7,76%.

Indicator	2014	2015	2016	2017	2018
Regiunea Sud-Est	57.888	58.027	59.009	61.289	63.232
Brăila	6.206	6.195	6.163	6.347	6.527
Buzău	8.943	8.990	9.230	9.620	9.773
Constanța	20.816	20.684	20.831	21.831	22.606
Galați	11.292	11.456	11.809	12.133	12.512
Tulcea	4.523	4.516	4.665	4.731	4.882
Vrancea	6.108	6.186	6.311	6.627	6.932

Sursa: Institutul Național de Statistică

Piața forței de muncă din România s-a schimbat dramatic în timpul tranziției economice și a pandemiei. Una dintre principalele caracteristici a fost și este reducerea numărului șomerilor. Restructurarea întreprinderilor a condus la pierderea locurilor de muncă care nu au fost compensate prin crearea de noi locuri de muncă. Ocuparea forței de muncă și șomajul sunt două fenomene care produc consecințele cele mai profunde în activitatea economică și socială unei localități. Datorită poziției geografice, precum și reliefului unic în România, economia județului Tulcea s-a putut dezvolta pe mai multe paliere printre care: sectorul agricol, sectorul industriei, sectorul comerțului și sectorul serviciilor. Sectorul turistic reprezintă de asemenea un pilon de sprijin al activității

⁴ <https://www.consilium.europa.eu/media/30768/qc3210249roc.pdf>

⁵ <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/ServiciiElectronice/Formulare%20Online/>

⁶ <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/ServiciiElectronice/Formulare%20Online/>

economice, dat fiind faptul că la nivelul județului Tulcea se remarcă existența unor elemente de patrimoniu natural și cultural care reprezintă cu o atractivitate turistică crescută ce pot fi exploatate.⁷

Șomajul- În perioada 2015 – 2022, numărul șomerilor înregistrați a scăzut cu 38,56%, ajungând de la 4.730 șomeri în 2011 la 2.906 persoane în 2019. Tendința de scădere se remarcă și la nivel Regional, regiunea Sud-Est având cu 39,72% mai puțini șomeri înregistrați în 2019, comparativ cu 2015.⁸

4.1.1.3.Contextul social

Populația județului Tulcea conform INS la 1 iulie 2018 era de 238.542 locuitori dintre care:

- Populația stabilă: 238.542 locuitori
- Populația urbană: 117.579 locuitori
- Populația rurală : 120.963 locuitori
- Densitatea: 28,1 locuitori/km2

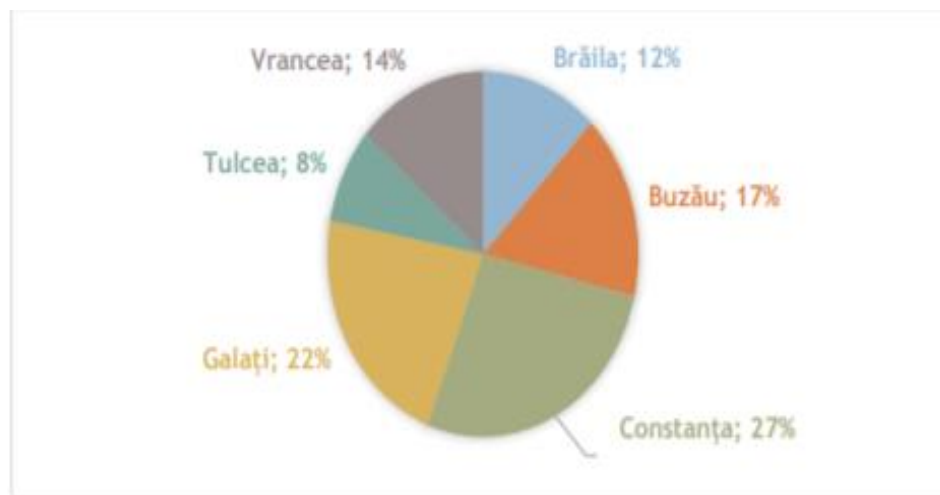
Analizând datele furnizate de Institutul Național de Statistică în ceea ce privește distribuția populației după domiciliu, se observă faptul că în ultimii ani, la nivelul Regiunii Sud-Est populația a urmat un trend descendent, scăzând de la 2.892.498 de cetățeni în anul 2014, la 2.835.733 de cetățeni în anul 2018. În cadrul regiunii, Județul Tulcea se situează pe ultimul loc în ceea ce privește populația, cu un procent de aproximativ 8,5% din totalul regiunii.

Nivel	2014	2015	2016	2017	2018
Regiunea Sud-Est	2.892.498	2.881.245	2.865.889	2.851.239	2.835.733
Brăila	361.218	358.113	354.467	350.924	347.076
Buzău	484.524	480.969	477.071	472.918	468.538
Constanța	770.783	770.313	769.337	768.517	767.048
Galați	635.559	633.970	630.683	628.902	627.588
Tulcea	247.111	245.468	243.470	241.133	238.542
Vrancea	393.303	392.412	390.861	388.845	386.941

Sursa: Institutul Național de Statistică

⁷ <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/ServiciiElectronice/Formulare%20Online/>

⁸ <https://www.cjtulcea.ro/sites/cjtulcea/ServiciiElectronice/Formulare%20Online/>



Sursa: Institutul Național de Statistică

Scăderea corespunde tendinței generale de diminuare a populației la nivel de țară, fenomen ce are ca factori principali scăderea natalității, emigrarea populației și restructurarea economică. Analizând distribuția populației pe întreaga suprafață a județului, observăm că Județul Tulcea are cea mai mică densitate a populației de la nivelul Regiunii SudEst, în anul 2018 înregistrându-se o valoare de 28,1 de locuitori/km², cu mult sub media de 79,3 locuitori/km² aferentă regiunii. Acesta se datorează în principal întinderilor mari de apă de la nivelul județului. În ceea ce privește evoluția populației de la nivelul Județului Tulcea, în perioada 2021–2027 se estimează faptul că numărul de cetățeni rezidenți se va micșora cu un procent de 6,34% față de anul 2020 în care populația este estimată la un număr de 192.037 de cetățeni, diferența care se preconizează între anul 2020 și 2027 fiind de 12.168 de persoane.

Nivelul de educație- Calitatea forței de muncă din cadrul unui județ depinde foarte mult de ponderea populației cu nivel de școlarizare medie și superioară. Conform datelor de la ultimul recensământ privind populația stabilă de peste 10 ani după nivelul de educație, un procent de 8,31% din populație dețineau studii superioare absolvite cu diplomă de licență, 2,50% din populație avea ca ultimă instituție de învățământ absolvită o școală profesională sau de maiștri, 21% din populație dețineau studii liceale, iar 16,27% din populație erau absolvenți ai învățământului profesional și de ucenici.

La nivelul Județului Tulcea populația școlară a urmat un trend descendent, scăzând de la un număr total de elevi de 33.243 înregistrați în anul școlar 2014–2015 la un număr de 30.519 de elevi în anul școlar 2018–2019. Diferența de 2.754 de elevi înregistrată între cele două extremități ale intervalului de timp supus analizei se transpune într-un procent de 8,28%. Acest lucru subliniază o populație tânără redusă la nivelul Județului Tulcea și implicit expune problema îmbătrânirii populației cu care județul se confruntă. Analizând datele furnizate de INS, observăm ca în aceeași perioadă, pe lângă numărul de elevi a scăzut și numărul cadrelor didactice de la nivelul județului, de la 2.330 de cadre didactice în anul școlar 2014–2015 la 2046 în anul școlar 2018–2019. Astfel, dacă în anul școlar 2014–2015 unui profesor îi revenea un număr de 14,26 de elevi, în urma scăderii populației școlare cu un procent de 8,28% și a numărului de cadre didactice cu un procent de 12,18% în anul școlar 2018 – 2019 unui cadru didactic îi revenea un număr de 14,91 de elevi.

Analiza SWOT - EDUCAȚIE	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Față de anul școlar 2014 - 2015, în anul școlar 2018-2018 numărul de elevi din învățământul profesional a crescut cu 91,28%. Această creștere poate fi pusă pe seama acțiunilor de revitalizare a învățământului profesional în vederea obținerii de personal calificat pentru sectoarele economiei în care lipsa forței de muncă cu aptitudini specifice este o problemă majoră; - Creșterea numărului de absolvenți din învățământul profesional a fost de 65,54%, de la un număr de 148 de absolvenți în anul școlar 2014 - 2015 la un număr de 245 în anul școlar 2018-2019;	- Numărul de furnizori de formare profesională în continuă scădere; - Ponderea cheltuielilor pentru formare profesională în totalul cheltuielilor cu protecția socială a șomerilor a scăzut de la 3,20% în anul 2014 la 0,39% în 2018, reprezentând o valoare de 49910, fiind cea mai mică valoare alocată cursurilor de formare profesională la nivelul Regiunii Sud-Est; - Scăderea numărului absolvenților de învățământ gimnazial a scăzut cu 9,12% între 2014 și 2018;

- Între anii școlari 2014-2015 și 2018-2019 numărul de ateliere ce intră în componența bazei materiale a învățământului de la nivelul Județului Tulcea a crescut cu 12,82%; - La capitolul terenuri de sport, între anii școlari 2014-2015 și 2018-2019, numărul acestora a crescut cu 7,14%, ajungând de la 70 la 75; - Din punctul de vedere al dotării cu echipamente de calcul, baza materială a sistemului educațional disponibilă la nivelul Județului Tulcea a fost în anul școlar 2018-2019 cu 7,85% mai mare decât în anul școlar 2014-2015.	- Scăderea numărului de absolvenți din învățământul liceal, scăzând în 2018-2019 cu 17,51% față de anul școlar 2014-2015; - Scăderea numărului absolvenților de învățământ gimnazial cu 9,12% între 2018-2019 față de 2014-2015; - Percepția cetățenilor față de sistemul educațional relevă nemulțumirea acestora, doar 19,8% persoane consideră că sistemul de învățământ din Județul Tulcea este unul bun.
---	---

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- Existența fondurilor europene pentru educație; - Derularea de activități extrașcolare prin finanțare europeană; - Derularea de proiecte de educație care să vizeze multiculturalitatea de la nivelul județului; - Diversificarea învățământului profesional; - Dezvoltarea de colaborări între mediul de afaceri și școli, în special în învățământul profesional; - Introducerea unor module de educație financiară în școli; - Dezvoltarea de parteneriate între familie, școală și diverși actori locali ce pot influența în bine educația copiilor.	- Constrângerile financiare, nivelul scăzut de studii al părinților; - Reducerea numărului de tineri care aleg o carieră în educație; - Riscul unei pandemii care să schimbe modalitatea tradițională de derulare a actului educațional.

4.1.1.4.Contextul tehnologic

Din punct de vedere tehnologic, se remarcă introducerea la scară tot mai largă a echipamentelor informatice și a noilor tehnologii la toate nivelele învățământului preuniversitar, dictată, mai ales, de caracteristicile educației în perioada pandemică și a învățământului online. Sprijinul M.E. acordat inițiativelor unităților școlare în sensul predării-învățării asistate de calculator reprezintă indiscutabil un punct forte în această direcție. În plus, posibilitatea reală a folosirii soft-urilor educaționale în procesul instructiv-educativ reprezintă un avantaj suplimentar. În municipiul Tulcea peste 90% dintre gospodării sunt conectate la internet și telefonie, existând resurse pentru educația și formarea la distanță. Toți beneficiarii direcți ai educației din județul Tulcea au device-uri pentru educația online și conturi pe platforme educaționale. Compartimentul management are calculator conectat la internet, scanner și imprimante.

4.1.1.5.Contextul ecologic

În proximitatea Inspectoratului Școlar Județean Tulcea există surse de poluare sonoră(piață agroalimentară, transport rutier aglomerat, lucrări de întreținere, lucrări de asfaltare, lucrări de reparații canalizare), dar nu există surse de poluare fizică, chimică sau biologică și unitatea noastră nu se află în zona industrială sau conectată direct la o magistrală de trafic rutier, naval sau feroviar. Deșeurile sunt colectate selectiv și predate la punctele speciale, conform contractelor. Încălzirea se realizează prin centrală proprie racordată la gaze.

4.2. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

4.2.1.Elemente de identificare a unității

Denumirea unității: Inspectoratul Școlar Județean Tulcea, compartiment management instituțional

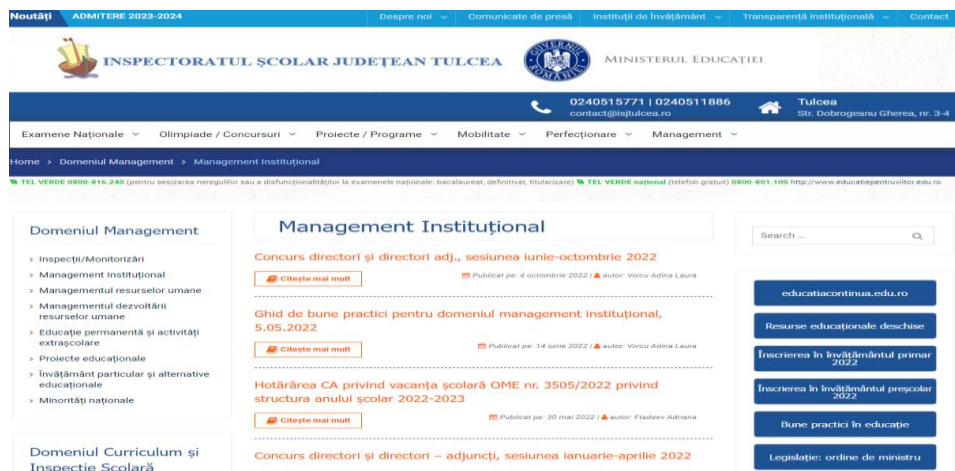
Limbi de comunicare: Română/ Engleză

Adresa: str. Dobrogean Gherea nr. 3-4, Cod Postal: 820001, Tulcea

Telefon: 024515771; **Fax:** 0240511886

E-mail: contact@isjtulcea.ro

Website: [Inspectoratul Școlar Județean Tulcea \(isjtulcea.ro\)](http://Inspectoratul_Scolar_Județean_Tulcea_(isjtulcea.ro))



4.2.2.Coordonate geografice ale Inspectoratului Școlar Județean Tulcea

Orașul Tulcea este municipiu reședință de județ și cel mai mare oraș al județului Tulcea, ce aparține regiunii Dobrogea. Inspectoratul Școlar Județean Tulcea este situat în centrul municipiului Tulcea într-un perimetru de o importanță educațională, istorică și administrativ-economică deosebită, flancat de Primărie, Consiliul Județean, Prefectură, Piața Mircea cel Bătrân, centre de cultură și istorie dobrogeană: Muzeul de Etnografie și Artă populară, Centrul Ecoturistic Delta Dunării, Muzeul de Artă-fost Palat Administrativ al Sangeacului de Tulcea, denumit atunci și Conacul Pașei. Inspectoratul Școlar Județean Tulcea își desfășoară activitatea într-un spațiu propriu aflat în str. Dobrogean Gherea nr. 3-4.

4.2.3.Analiza SWOT(strenghts,weaknesses,opportunities,threats)

Analiza mediului intern a fost realizată conform reperelor legislative în vigoare, pentru următoarele patru paliere:

- curriculum;
- resurse umane;
- resurse materiale și financiare;
- relația cu comunitatea;

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Existența unei baze de date reactualizate, cuprinzând unitățile școlare cu PJ și structuri din rețeaua școlară și managerii acestora, operarea în SIIR, prin adaugarea de atribute noi; - Asigurarea consultanței pentru directorii unităților de învățământ și în mod special pentru cei nou numiți în funcție;	- Existența unui număr de 40 posturile vacante de directori și directori adj.(D-27, DA-13), ca urmare a neprezentării sau a nepromovării concursului, sesiunile fev-iunie 2022; - Existența la sfârșitul lunii august 2022, a 47 numiri de directori și directori adj., în interesul învățământului;

• Utilizarea instrumentelor de monitorizare, liste de verificare, plan de acțiune împotriva riscurilor asociate anumitor activități; • Informarea managerilor școlari, prin mijloace clasice si online, privind documentele legislative subsecvente nou-apărute; • Machetarea și colectarea rapidă a unor situații curente solicitate de MEN sau ISJ sub forma de <i>google docs</i> sau <i>google forms</i> ;. • Asumarea funcțiilor manageriale de către majoritatea directorilor: de proiectare/planificare, organizare, conducere operațională și control, de comunicare, motivare și participare, • Capacitatea de a demonstra forță și flexibilitate pe parcursul perioadei pandemice, fără a manifesta comportamente disfuncționale, puterea de adaptare manifestată de manageri, la condițiile legislative impuse de infecția cu COVID 19 și climatul geopolitic tensionat datorat proximității teatrului de război; • Integrarea capabilităților dinamice în managementul rezilienței pentru majoritatea directorilor.	• Lipsa unui parteneriat eficient între unele UÎ și autoritățile locale / comunitățile locale/ reprezentanții administrației locale/ părinții, relațiile stabilite fiind unilaterale și întâmplătoare (există cazuri unde UÎ nu are inițiative, nu formulează solicitări/priorități); • Dificultăți în preluarea și prelucrarea rapidă a informației transmise de ISJ de către unii manageri școlari, din cauza inabilității digitale sau a lipsei/ diminuării normelor de secretar; • Formalism și incoerență în realizarea documentelor manageriale strategice și operationale, în cazul managerilor neexperimentați, fără sau cu indicatori de monitorizare/ performanță/ evaluare generali, neconcludenți pentru a realiza un feed-back al implementării; • Adoptarea de planuri strategice nerealiste, pentru atingerea unor obiective strategice, planuri care să ia în calcul și riscurile aferente neîndeplinirii sau îndeplinirii parțiale a acestor obiective. • Activitate deficitară în delegarea de sarcini, în monitorizarea rezultatelor delegării și în stabilirea măsurilor reglatoare; • Activitate de monitorizare și control deficitară, insuficienta valorificare a concluziilor inspecțiilor tematice, a rezultatelor inspecției școlare în condițiile suspendării cursurilor.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Colaborare instituțională eficientă cu autoritățile naționale și județene (Instituția Prefectului, Consiliul Județean, Primăria municipiului, Poliție, Jandarmerie); • Intensificarea partenerului social, a inițiativei private și a sprijinului societății civile pentru dezvoltarea și susținerea educației școlare • Existența de resurse și posibilități de finanțare prin relații de parteneriat și colaborare, în special de achiziționare a unor platforme și device-uri pentru elevi și cadre didactice; • Implicarea/disponibilitatea autorităților locale, din anumite comunități, în adaptarea școlii la activitatea online și participarea elevilor la cursurile online, prin asigurarea fondurilor necesare achiziționării de platforme și device-uri pentru elevi (în special tablete cu internet inclus);	• Declinul demografic de la nivelul județului cu impact în scăderea nr. de formațiuni de studiu, prin neluarea în considerare de către instituțiile decidente a criteriului demografic, economic și social, în fundamentarea cifrei de școlarizare; • Documente subsecvente ale LEN, ordine, metodologii in continua dinamică, având ca rezultat instabilitatea deciziilor in domeniul managerial ; • Suprasolicitarea cu sarcini, fapt care conduce la insuficienta valorizare a experiențelor pozitive și a bunelor practici în domeniul managerial; • Mediul socio-economic precar al comunității/al familiilor din care provin unii dintre educabili și în care își derulează activitatea unele școli;

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Existența programelor guvernamentale de susținere a elevilor proveniți din medii sociale defavorizate; | <ul style="list-style-type: none"> • Dezinteresul unor familii privind educația copiilor lor, în special în timpul infecției cu COVID 19, manifestat prin neimplicare în susținerea copilului pentru a participa la cursurile online ; |
|--|---|

5.COMPONENTA STRATEGICĂ

Prin componenta sa strategică, compartimentul management instituțional se aliniază celor 12 deziderate pentru România Educată, pentru orizontul 2030:

1. formează cetățeni activi, cu valori europene, adaptați condițiilor economice și sociale, cu o cultură civică și democratică solidă. Cel care învață depășește un nivel minim de alfabetizare funcțională și digitală. Este autonom în învățare, are capacitatea de a-și auto-regla propria învățare și își poate identifica și gestiona singur emoțiile, fiind capabil să comunice astfel încât să aibă relații armonioase, în familie și societate.
2. asigură în permanență condițiile ca beneficiarii să-și dezvolte propriul potențial, ajutându-i să exceleze în domeniile spre care au înclinație, dar și în domenii aflate în aria lor de interes. De aceea, consilierea școlară, serviciile educaționale de sprijin, portofoliul educațional și materiile opționale capătă o importanță mult mai mare în formarea, evaluarea și definirea parcursului școlar.
3. în contextul declinului demografic, concomitent cu îmbătrânirea populației, motivează și ajută fiecare elev în demersul de a-și maximiza potențialul. Investiția în educație este esențială pentru dezvoltarea armonioasă a personalității fiecărui om, pentru succesul său educațional, împlinirea și integrarea sa socială. Ea devine cu atât mai importantă pentru elevii care provin din medii dezavantajate.
4. ajută cadrele didactice să se transforme în mentori și facilitatori ai învățării, iar unitățile de învățământ să reprezinte o școli care învață.
5. pentru educarea beneficiarilor, instituția investește fondurile bugetare și extrabugetare cu un randament maxim păstrându-și avantajul concurențial pe o piață a serviciilor educaționale tulcene, prin generarea de valori învățământului academic.
6. asigură fiecărui elev (indiferent de vârstă, mediu socio-economic, nevoi speciale sau de religie, etnie, opțiune politică, orientare sexuală) formarea echitabilă și de calitate.
7. generează tinerilor trasee flexibile în educație, conform opțiunilor liber exprimate, în mod transparent și democratic.
8. permite accesul la mobilități transnaționale prin programul Erasmus+, în școli, universități și laboratoare de cercetare europene/internaționale, în timpul liceului și după absolvire.
9. susține alfabetizarea funcțională a tuturor elevilor, atât în învățământul gimnazial cât și liceal.
10. întreg parcursul educațional al fiecărui elev are la bază dezvoltarea gândirii critice și a creativității. Etica și integritatea sunt valori care se respectă și se transmit constant.
11. managementul are continuitate prin valoare, profesionalism și bazat pe inovație.
12. se aprofundează și se respectă permanent cadrul legislativ, obiectivele educației, politica guvernului și cea europeană în domeniul educației.

Totodată, strategia managerială ține cont de obiectivele sistemului de învățământ secundar superior 2018 – 2030, așa cum sunt prezentate în *România Educată*, de viziunea sectorială, de profilul tânărului la finalizarea studiilor, de obiectivele sectoriale. Se construiește având la bază și obiectivele transversale: calitate și echitate 2018 – 2030, excelarea în cariera didactică, asigurarea stării de bine tuturor actorilor educaționali.

Stilul managerial este ecuația personală pe care managerul o pune în joc în aplicarea principiilor, în prezentarea obiectivelor, în luarea deciziilor, în prevenirea și rezolvarea conflictelor. Toți inspectorii școlari și, în marea lor majoritate, directorii unităților de învățământ au un stil democratic, prin dezvoltarea și exercitarea competențelor necesare în proiectarea activității de conducere: cunoașterea problemelor unității școlare, adoptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii, utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale; a competențelor în elaborarea deciziilor: -aplicarea tehnicii elaborării deciziilor, comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor, cooperarea cu factorii implicați în conducere, prevenirea și evitarea deciziilor incorecte; a competențelor necesare controlului și îndrumării -stabilirea priorităților, programarea operațiunilor, a asistentelor la lecții, cooperarea cu șefii de catedre și de comisii metodice, realizarea competenței a îndrumării; precum și competente profesionale: performante psiho-pedagogice și metodice, performante manageriale (aptitudini), capacitatea de inovare și adaptare la sisteme noi.

5.1.VIZIUNEA COMPARTIMENTULUI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL

Un management performant în fiecare unitate școlară

5.2.MISIUNEA COMPARTIMENTULUI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL

- ✚ Îmbunătățirea și consolidarea practicii managementului educațional de la nivelul unităților de învățământ din județul Tulcea, în domeniile funcționale ale reformei : curriculum, resurse financiare și materiale, resurse umane, dezvoltare și relații comunitare ;
- ✚ implementarea măsurilor de reformare a practicii manageriale cu accent pe leadership-ul profesional și management în educație, prin dezvoltarea capacității de implementare eficientă, pentru transpunerea politicilor publice în practică.

5.3.VALORILE INSTITUȚIONALE

Valorile care dau coerență și perspectivă activității noastre sunt:

Dezvoltare: Vom urmări dotarea cu echipamente, resurse materiale și instrumente de lucru și perfecționarea continuă a personalului angajat.

Calitate și eficiență: Furnizarea de servicii de calitate, care să contribuie la asigurarea unui standard de performanță continuă beneficiarilor direcți și indirecti, fiind un determinant direct al performanțelor individuale și implicit al rezultatelor.

Lucrul în echipă: Promovarea unui stil managerial democratic (folosind metodele participative și consultative) pentru a dezvolta un climat organizațional pozitiv, o stare de spirit armonioasă a angajaților, cu o scară a valorilor solidă, cu atitudini, opinii și credințele sănătoase.

Colaborare: Dezvoltarea de noi parteneriate cu furnizori de educație nonformală și informală de înaltă factură morală și continuarea relațiilor cu partenerii județeni, naționali și europeni.

Valorile pe care le promovăm sunt:

Judecata înțeleaptă care să-i permită înțelegerea valorilor, stabilirea priorităților, gândirea prin prisma consecințelor acțiunii lor și fundamentarea deciziilor pe cel mai autentic spirit practic;

Integritatea necesară să spună întotdeauna adevărul și pentru a acționa onest în orice situație;
Perseverența în a găsi puterea de a merge mai departe în ciuda dificultăților;
Respectul – pentru a arăta considerație față de oameni, față de autorități, față de proprietate și față de propria persoană;
Responsabilitatea – pentru a duce la îndeplinire cu consecvență obligațiile care le revin, asumarea răspunderii pentru propriile acțiuni;
Autodisciplina – pentru a avea control asupra propriilor acțiuni și un comportament adecvat oricărei situații;
Autodepășirea - pentru a da tot ce este mai bun în orice împrejurare, pentru a se raporta la cei mai buni și mai valoroși.

5.4.ȚINTE STRATEGICE

În vederea identificării și elaborării țăintelor strategice, am avut ca punct de plecare analiza pertinentă și obiectivă a modului de îndeplinire a obiectivelor strategice din Planul managerial al Inspectoratului Școlar Județean Tulcea, a activităților trasate, a responsabilităților stabilite și a resurselor alocate. Prin monitorizare și evaluare am apreciat modul de organizare al tuturor activităților didactice și manageriale, a coordonării și implementării produselor proiectării curriculare, a reglării operative în optimizarea demersului managerial la resursa umană din unitate, valorizând eficient potențialul intelectual tuturor partenerilor educaționali. Prin managementul resurselor materiale și financiare am apreciat gradul de susținere logistică a strategiei manageriale cu respectarea contextului legislativ.

Diagnoza de sistem s-a consolidat printr-o analiză sintetică a unității de învățământ din perspectivă organizațională și a implicat următoarele domenii:

- 1.dimensiunea structurală, având ca elemente: resursele umane și cultura organizațională;
- 2.dimensiunea instrumental-strategică ce a inclus: mediul fizic, condițiile materiale, modalitățile de comunicare intra și extraorganizaționale, tipul de management;
- 3.dimensiunea socio-afectivă și motivațională ce a vizat: climatul organizațional, relațiile interpersonale și intergrupale, modalitățile de motivare și promovare;
4. dimensiunea integrării în comunitate, dezvoltarea durabilă și deschiderea europeană.

Elaborarea țăintelor strategice după radiografierea stării managementului educațional s-a bazat și pe optica politicilor educaționale ale învățământului românesc corelate la politicile europene în domeniul educațional, implicând elemente privind:

- etosul instituției, coeziune, climat, lucru în echipă, având ca finalitate dezvoltarea resurselor umane;
- flexibilitate, disponibilitate, inovație, având ca finalitate creșterea și atragerea de resurse;
- managementul informației, comunicare, având ca finalitate stabilitatea și controlul;
- viziunea, misiunea și valorile specifice;
- monitorizare, control, evaluare, având ca finalitate intervenția și îmbunătățirea calității actului managerial;
- transparență și integritate.

Pornind de la cele șase aspecte determinante ale leadership-ului: valori și viziune, conducerea strategică, conducerea procesului de învățare-

predare, conducerea organizației, conducerea resursei umane și leadership-ul în comunitate, țintele strategice trebuie să asigure pe termen mediu și lung garanția succesului școlii ca agent al inovației, schimbării și dezvoltării prin trecerea de la abordările cantitative la cele structural calitative, profilul absolventului integrându-se dinamic în capitalul intelectual în competiție pe noile piețe ale cunoașterii. Strategiile vizează menținerea unui cadru de dezvoltare instituțională și a unui cadru al calității care să asigure dezvoltarea competențelor cheie necesare fiecărui individ uman, pentru succesul și dezvoltarea personală, pentru cetățenie activă, pentru a deveni persoane care învață pe tot parcursul vieții, pentru integrare socială și inserție pe piața muncii și sunt în concordanță deplină cu viziunea Comisiei Europene, cu specificarea că politica europeană de promovare a calității este complementară demersurilor și politicilor naționale, promovarea calității implicând avantaje și oportunități prin asigurarea corelării și coeziunii diferitelor inițiative și politici existente la nivel național, astfel încât să se poată profita de toate sinergiile și economisirile posibile și prin reducerea, până la eliminare, a unor redundanțe și a altor factori care determină risipirea resurselor.

Țintele strategice reflectă următoarele principii asumate:

- principiul echității – în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare;
- principiul calității – în baza căruia activitățile proiectate se raportează la standarde de referință și la bune practici;
- principiul relevanței – în baza căruia oferta educațională a unității răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economice;
- principiul integrității – în baza căruia se demonstrează probitate morală și comportamentală în exercitarea activității didactice și manageriale;
- principiul transparenței – concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora;
- principiul centrării educației pe interesele beneficiarilor acesteia;
- principiul implicării și responsabilizării părinților ca parteneri stabili, creativi și dinamici ai procesului educațional;

OBIECTIVE STRATEGICE	OBIECTIVE SPECIFICE
1. Îmbunătățirea managementului la nivel de instituție și la nivelul clasei de elevi (decizional, informațional, organizatoric, metodologic), în scopul creșterii calității în educație	1.1. Optimizarea activităților manageriale desfășurate la nivelul ISJ Tulcea, prin aplicarea corectă a modificărilor legislative, a regulamentelor în vigoare, a ordinelor M.E. 1.2. Creșterea capacității instituționale de asumare a responsabilităților ce decurg din procesul descentralizării, la nivelul unităților de învățământ preuniversitar din județul Tulcea 1.3. Eficientizarea managementului unităților de învățământ prin îmbunătățirea activității consiliilor de administrație și a managerilor unităților de învățământ
2. Creșterea calității procesului de predare-învățare-evaluare prin modernizarea abordării învățării, a sistemului de evaluare a calității în învățământ și prin îmbunătățirea rezultatelor	2.1. Asigurarea transparenței decizionale în conducerea operațională la nivelul I.Ș.J Tulcea, prin respectarea principiului autonomiei în educație, a principiului responsabilității publice și la nivelul unităților școlare din sistem, prin continuarea reformei în educație 2.2. Asigurarea asistenței specializate în procesul de educație centrată pe copil pentru creștere / dezvoltare

obținute la evaluările / examenele naționale 2023	personală, socială și profesională a elevilor, în furnizarea unui curriculum individualizat/adaptat nevoilor de instruire ale unor elevi/grupuri de elevi (elevii cu performanțe școlare, elevii cu C.E.S.) la toate nivelurile de școlaritate 2.3. Asigurarea, la nivelul unităților de învățământ, a unor servicii educaționale de calitate pentru toți elevii, prin adecvarea demersului didactic la nevoile reale ale elevilor, prin derulare de programe specifice 2.4. Diversificarea ofertei educaționale de calitate prin implementarea unui program atractiv de activități nonformale 2.5. Creșterea competențelor specifice prestării unor servicii de calitate de către cadrele didactice, prin includerea în programe de perfecționare prin grade didactice și diverse alte activități de formare 2.6 Asigurarea succesului școlar al elevilor, prin activități de pregătire specifice pentru Evaluarea Națională la finele clasei a II-a, a IV-a, a VIII-a, prin organizarea simulărilor pentru Evaluarea Națională la clasa a VIII-a, pentru examenul de bacalaureat și pentru examenele de certificare a calificării profesionale
3. Dezvoltarea învățământului profesional și tehnic, racordarea acestuia la piața muncii	3.1. Fundamentarea ofertei educaționale și restructurarea rețelei școlare pe baza nevoilor de dezvoltare personală a elevilor, ținând cont de caracteristicile comunității locale 3.2 Creșterea gradului de participare a membrilor Comitetului Local de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS Tulcea), în vederea corelării ofertei educaționale cu piața muncii și eficientizării învățământului profesional
4. Realizarea unui sistem educațional stabil, echitabil, eficient și relevant la nivelul județului Tulcea, compatibil cu cel european, prin sporirea accesului la educația de calitate, prin asigurarea politicilor de echitate socială și a egalității șanselor în vederea îmbunătățirii rezultatelor elevilor	4.1. Asigurarea accesului egal și universal la educație <i>de calitate</i> la nivelul învățământului obligatoriu din județul Tulcea 4.2. Reducerea absenteismului, a riscului de abandon școlar, diminuarea fenomenului de violență, creșterea siguranței elevilor în mediul școlar la nivelul învățământului preuniversitar 4.3. Compatibilizarea sistemului național de educație cu sistemele europene prin inițierea și derularea unor programe / proiecte care vizează creșterea performanțelor elevilor și ale cadrelor didactice

Inspector școlar pentru management instituțional,
Prof. ing. Adina Laura VOICU