

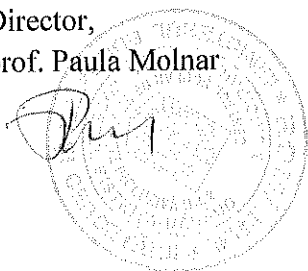
CENTRUL ȘCOLAR DE EDUCAȚIE INCLUZIVĂ NR. 2  
BISTRIȚA

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2020 - 2025

Nr.3875/30.10. 2020



Director,  
prof. Paula Molnar



Director adjunct,  
prof. Crina Țolca

MOTTO:

„Să nu-i educăm pe copiii noștri pentru lumea de azi.  
Această lume nu va mai exista când ei vor fi mari și nimic nu ne permite  
să știm cum va fi lumea lor. Atunci să-i învățăm cum să se adapteze.”

## ARGUMENT

Proiectul de dezvoltare instituțională pentru perioada 2020-2025 s-a realizat plecând de la o radiografie complexă și realistă asupra mediului extern în care activează instituția de învățământ și asupra mediului organizațional intern.

Tehnicile de analiză SWOT au permis o evaluare echilibrată și exigentă a resurselor și mijloacelor, a impactului pe care factorii socio-economici, conjuncturali și politici îl au asupra activității unității.

Planul de dezvoltare instituțională are în vedere eliminarea "punctelor slabe", a cauzelor generatoare și a riscurilor asociate, înlăturarea "amenințărilor" sau atenuarea efectelor acestora.

Stabilirea scopurilor strategice a pornit de la identificarea "punctelor tari" și a "oportunităților" oferite de cadrul legislativ sau de comunitate, de la realitatea obiectivă constatată la nivelul centrului școlar. S-au luat în considerare ideile desprinse din proiectele întocmite la nivelul comisiilor, a compartimentelor funcționale organizate în cadrul centrului, consultările cu partenerii educaționali.

În toate domeniile din societate, ritmul schimbărilor, amplitudinea acestora, precum și imprevizibilitatea absolută a problemelor cu care se confruntă omenirea impun dezvoltarea și cultivarea competențelor și abilităților care să permită celui supus provocărilor să fie capabil de permanentă adaptare.

# 1. PREZENTARE GENERALĂ

## 1.1. SCURT ISTORIC (repere în evoluția instituției)

Instituția și-a câștigat prestigiul prin realizările celor 47 de ani de existență. Din 1973, anul înființării sub denumirea „Casa de Copii” Bistrița, unitatea noastră a suferit o serie de transformări care au vizat denumirea, statul și specificul activității:

- 1988 – Casa de Copii cu Școală Ajutătoare, Bistrița
- 1998 – Școala Specială Nr. 2, Bistrița
- 2006 – Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă Nr. 2, Bistrița
- 2013 – Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr. 2, Bistrița.

De reținut este faptul că în toată această perioadă, instituția a asigurat servicii specializate pentru persoane dezavantajate.

## 1.2. TRADIȚII

Dintre activitățile care s-au perpetuat de-a lungul vremii menționăm:

- Ziua absolvenților – parada claselor a VIII –a;
- Imnul școlii – compus de prof. Cornel Pop;
- Revista centrului – „Bamby” inițiatori prof. Suzana Deac și prof. Monica Popa;
- Corul centrului – dirijat de prof. Cornel Pop;
- Ansamblul vocal „Glasul inimii” – inițiator prof. Alexa Savu;
- Echipe de: fotbal băieți, fotbal fete, tenis de masă – antrenate de prof. Ovidiu Rus, Ioan Deac;
- Trupa de teatru „Steluțe pe pământ”- inițiator prof. Alina Țere;
- Simpozionul Național - inițiator prof. Monica Popa.

## 1.3. Resurse umane:

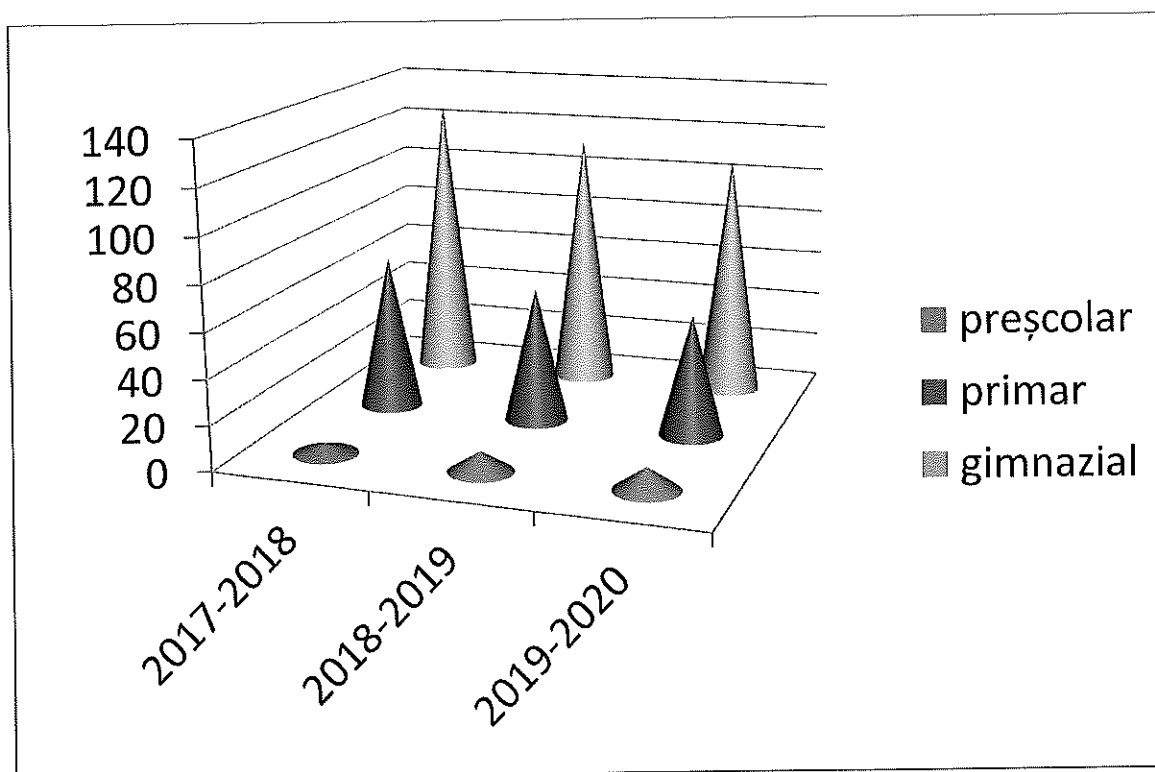
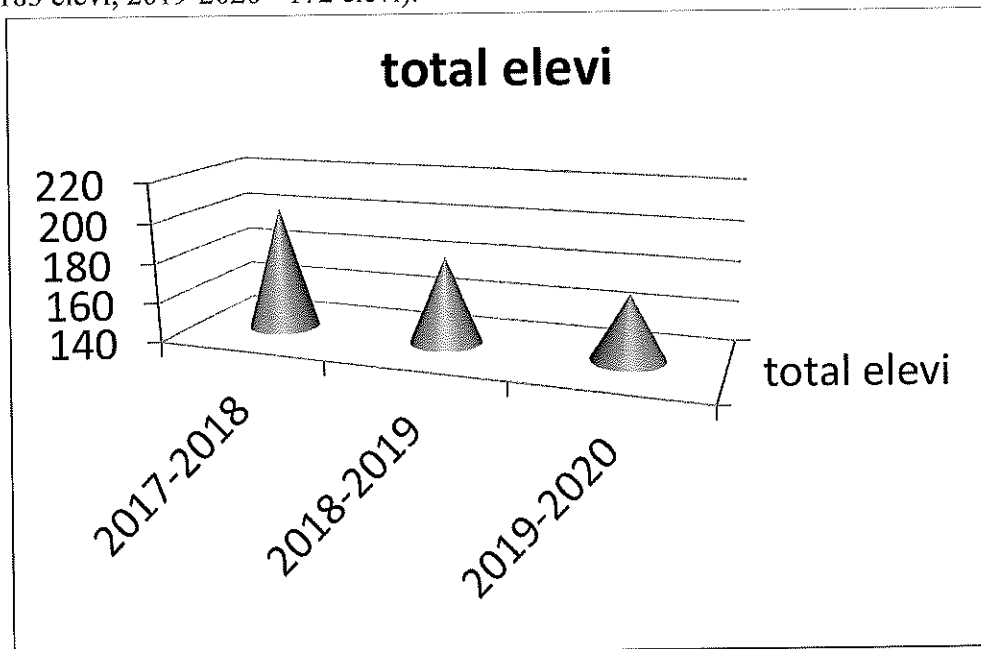
CSEI Nr. 2 Bistrița școlarizează anual, în medie 170 de elevi, repartizați în 18/19 clase, pe cicluri de învățământ preșcolar, primar și gimnazial, copiii/elevii cu diferite tipuri de deficiență mintală (deficiențe grave, severe, deficiențe moderate, ușoare, autism) sau asociată (deficiențe senzoriale, tulburări comportamentale etc).

Elevii înscriși în centrul școlar provin din mediul urban și rural, din familii normal constituite, monoparentale, dezorganizate, din medii sociale dezavantajate.

Rata abandonului școlar se situează între 2-3% ca urmare a neimplicării familiei în relația cu școala și a dezinteresului celorlalți factori implicați în educația copilului/elevului (poliție locală, asistență socială, protecția copilului).

Promovabilitatea generală este de 98-99%, iar la sfârșitul ciclurilor de școlarizare absolvenții clasei a VIII-a pot opta pentru încrierea la Școala Profesională Specială sau la școlile profesionale din județ în vederea însușirii unor meserii.

În ceea ce privește numărul total de elevi pe ani școlari tendințele sunt în descreștere. Se poate observa această scădere făcând o comparație între ultimii 3 ani școlari (2017-2018 - 202 elevi, 2018-2019 - 183 elevi, 2019-2020 - 172 elevi).



Dacă numărul elevilor orientați spre instituțiile de învățământul special este în scădere, nu același lucru se poate spune despre învățământul special integrat. Tendința de creștere a numărului de elevi cu ces integrați în învățământul de masă este evidentă.

Oferta educațională a școlii este diversificată și răspunde nevoilor și particularităților elevilor, dar și așteptărilor părinților, iar planul de învățământ al centrului îmbină judicios cultura generală cu necesitățile de alfabetizare și recuperare curriculară, cadrele didactice cunoscând și aplicând structura curriculumului specific învățământului special pe tipuri de dizabilități și nivele de studiu.

CSEI Nr. 2 Bistrița are o încadrare de excepție în sensul că procentul de personal didactic calificat este de 100 %, fapt ce explică în mare măsura nivelul de recuperare a elevilor noștri, cât și rata mare de absolvenți înscriși într-o formă superioară de școlarizare. Scorul de stabilitate este de 100%, toate cadrele didactice fiind titulare.

Cadre didactice	Total			
	debutant	definitivat	gradul II	gradul I
psihopedagogie specială	-	-	7	19
psihopedagogi	-	2	3	6
profesori-educatori	1	2	6	6
profesori itineranți	-	2	-	4

În ultimii ani s-au depus eforturi semnificative pentru a asigura creșterea calității educației oferite, sub toate aspectele esențiale: condiții educaționale, procese educaționale, rezultate școlare curente și rezultate globale.

În vederea asigurării de șanse reale de integrare școlară a elevilor s-a impus o abordare flexibilă a planificărilor calendaristice pornindu-se de la cunoașterea nivelului inițial de pregătire al elevilor, identificându-se lipsurile și cunoștințele de bază prin aplicarea testelor predictive la majoritatea disciplinelor, teste de autoevaluare în vederea consilierii și orientării școlare.

Tratarea diferențiată, lucrul pe grupe, utilizarea curentă a proiectelor de intervenție personalizată, adaptarea curriculară raportată la nivelul de dezvoltare specifică a copilului cu dificultăți de învățare reprezintă doar câteva aspecte din metodologia de lucru cu această categorie de elevi.

Personalul didactic urmărește permanent formarea competențelor specifice conform curriculei, dar și formarea și consolidarea unor valori și atitudini cum ar fi: comportamentul moral-civic în școală și societate, apartenența la grup (echipă), grija față de bunurile personale și ale școlii, dorința de afirmare, respectul și grija față de mediul în care trăim, toleranța față de ceilalți, dezvoltarea spiritului de inițiativă, a capacității de comunicare.

Utilizarea metodelor activ –participative, proiectarea de situații de învățare care să urmărească valorificarea experienței elevilor, deși necesită din partea personalului didactic al centrului școlar un efort suplimentar (fișe de lucru, documentare, concepere materiale auxiliare etc) reprezintă un mod necesar de concepere a procesului de predare – învățare- evaluare, precum și a celui terapeutic-recuperator, iar rezultatele se văd în progresele vizibile înregistrate de elevi.

Metodele de evaluare folosite, urmăresc aprecierea obiectivă a evoluției elevului, gradul de implicare și dobândire de competențe, motivarea elevilor și încurajarea progresului acestora. Evaluarea este ritmică și se folosesc fișe de lucru, fișe de observații, portofolii etc.

Prin prisma celor arătate mai sus se evidențiază și evoluția pozitivă a rezultatelor școlare, reflectate nu numai în procentul de promovabilitate. Cel mai important indicator al calității pregătirii școlare este dat de faptul că 98% din absolvenți urmează cursurile școlii profesionale speciale, 1% cele ale școlilor profesionale din învățământul de masă.

Activitatea extrașcolară se situează la același nivel cu cea școlară, cadrele didactice fiind preocupate de pregătirea și îndrumarea elevilor să participe la concursuri și olimpiade specifice învățământului special și nu numai.

În acest sens rezultatele sunt notabile, elevii centrului având un comportament exemplar cu ocazia participării la gama largă de activități organizată în școală, pe plan local sau național.

Performanțele sportive obținute sunt de asemenea notabile, participările naționale la competițiile Special Olympics sunt aducătoare de satisfacții ca și rezultatele pe linia sportului de performanță, rezultate care dovedesc că și elevul cu dizabilități poate ajunge campion atunci când are asigurate condiții optime de pregătire și afirmare.

Zona cultural artistică este de asemenea accesibilă elevilor noștri, creațiile acestora, începând de la confecționarea diferitelor obiecte, teatru de păpuși, dansuri etc, evidențiind faptul ca elevii cu dizabilități pot concura și accede pe locuri fruntașe în competiția cu toți ceilalți elevi.

Privind spre rezultatele globale obținute de CSEI Nr. 2, indicatorul cel mai important în raport cu așteptările elevilor, părinților și în general ale comunității locale îl constituie eficientizarea procesului de recuperare a elevilor cu deficiență mintala moderată și severă și deficiențe asociate prin utilizarea în activitatea curentă a cunoștințelor și deprinderilor practice dobândite ca urmare a formării continue a cadrelor didactice.

În același timp, din evaluarea situației existente la această dată în cadrul fiecărui domeniu funcțional, se constată, pe de o parte, necesitatea unor intervenții specifice pe termen mediu și scurt (problema absenteismului, a atractivității și motivării, a implicării mai active în viața comunității etc.), iar pe de altă parte necesitatea susținerii pe termen lung a priorității privind creșterea calității educației oferite sub toate aspectele sale.

### 1.3. CURRICULUM

Curriculumul actual a determinat o serie de mutații în abordarea procesului educațional la clasă:

- 1) Orientarea spre dezvoltarea de competențe;
- 2) Prezentarea conținuturilor într-o formă sintetică;
- 3) Aplicarea la clasă pe baza materialelor auxiliare;
- 4) Evaluarea elevilor pe bază de standarde conforme competențelor propuse.

Cu toată evoluția în ansamblu pozitivă a Curriculumului Național în ultimii ani, se constată în continuare existența unor probleme de natură legislativă Școlarizarea unor categorii de copii/ elevi cu CES fără plan de învățământ și programe școlare cu efecte evident negative asupra aplicării la clasă și, în ultima instanță, asupra rezultatelor școlare și motivării elevilor. Corectarea acestor probleme solicită în continuare eforturi susținute din partea cadrelor didactice.

Secvența de curriculum la decizia școlii se realizează prin intermediul Comisiei pentru curriculum.

#### 1.4. RESURSE MATERIALE

Baza materială:

În scopul menținerii imobilului la standardele corespunzătoare activităților de învățământ, în fiecare an sunt efectuate igienizări, reparații și modernizări ale spațiilor școlare, în limita fondurilor alocate prin buget.

Școala funcționează în trei clădiri. Acestea sunt racordate la:

- 1) Rețeaua publică de apă – canal;
- 2) Rețeaua publică de distribuire a energiei electrice;
- 3) Rețeaua publică de telecomunicații;
- 4) Internet: un laborator de informatică cu 15 posturi de lucru dotate cu calculatoare de ultimă generație la care se adaugă calculatoarele din sălile de clasă, cabinetele de terapii și birouri administrative.

Spațiile utilizate în procesul educațional sunt următoarele:

- Săli de clasă 16
- Laboratoare de informatică 1
- Săli grădiniță 2
- Cabinete logopedie 6
- Cabinete kinetoterapie 1
- Bibliotecă 1
- Sală sport 1
- Cabinet de psihodiagnoză 1
- Sală profesorală 1
- Birouri ale administrației 6
- Cabinet medical 1
- Grupuri sanitare 5
- Ateliere 2
- Magazii 3

Centrul școlar este bine dotat cu aparatură multimedia fapt ce asigură condiții favorabile organizării și desfășurării activităților didactice online.

Dotarea claselor și atelierelor/laboratoarelor este corespunzătoare atât pe componenta mobilier școlar cât și din punct de vedere al aparaturii, utilajelor sau accesoriilor care susțin demersul didactic. Sunt sigurate în totalitate condițiile de igienă impuse de legislația privind combaterea răspândirii îmbolnăvirii cu SARS-CoV 2.

Biblioteca școlară are în inventar peste 6.000 volume care acoperă necesarul de carte specific școlii noastre pe toate domeniile de activitate, cât și o serie de materiale suplimentare (mape tematice, fișe de autor, materiale didactice audio video) care sunt folosite cu succes atât în programul curent cât și pentru susținerea unor activități metodice.

Serviciile conexe oferite elevilor (asistența medicală, cantină, cazare, întreținere echipament) sunt de calitate și contribuie la asigurarea climatului lucrativ școlar optim.

## 1.5. RESURSE FINANCIARE

Caracteristica esențială sub aspect financiar a ultimilor ani constă în continuarea eforturilor susținute pentru fundamentarea, proiectarea și execuția corectă a bugetului de venituri și cheltuieli. Activitățile concrete derulate în domeniul resurselor financiare au vizat în principal:

- 1) Fundamentarea, realizarea proiectului de buget și planificarea bugetului aprobat;
- 2) Execuția bugetară conform prevederilor legale în vigoare;
- 3) Atragerea de sponsorizări și donații.

Veniturile instituției au permis o dezvoltare corespunzătoare a bazei materiale, precum și asigurarea unor servicii necesare bunei desfășurări a activităților. Veniturile realizate din atragerea de sponsorizări și proiecte au urmat o curbă ascendentă, sprijinul comunității locale fiind deosebit de important.

## 1.6. RELAȚIA ȘCOALĂ-COMUNITATE – EVALUARE

Categoriile cele mai importante în care se încadrează relațiile școală-comunitate derulate în ultimii ani sunt:

- 1) Necesități de recuperare. În general acțiunile recuperative se produc la nivelul clasei și implică din partea unității de învățământ elevii, dirigenții și cadrele didactice. Din partea comunității sunt implicați părinții și/sau reprezentanți ai unor instituții (de învățământ, cultură, igienă-sănătate, administrative etc.). În majoritatea cazurilor fluxul de acțiuni corectiv - recuperatorii este orientat spre elevi. În această categorie se încadrează orele de dirigenție cu invitați, ședințele și întâlnirile individuale cu părinții etc.
- 2) Necesități de formare. Acestea pot fi localizate atât la nivelul elevilor, cât și la nivelul membrilor comunității. În cazul grupului-țintă elevi, prin intermediul dirigenților, se realizează educarea non-formală a elevilor prin participarea la manifestări culturale și artistice, vizite la muzee, excursii etc.
- 3) Necesități materiale. Atragerea de resurse materiale din comunitate este în general susținută de conducerea unității de învățământ și este orientată atât către autoritățile locale cât și către diverși alți parteneri.
- 4) Necesități umanitare. În fiecare an, elevii centrului școlar beneficiază de cadouri și donații caritabile din partea atât a autorităților locale cât și a persoanelor fizice, organizații sau fundații. Elevii centrului oferă cu aceste ocazii spectacole și manifestări artistice.
- 5) Necesități de orientare școlară și profesională. Întâlnirile organizate în cadrul orelor de dirigenție la inițiativa dirigenților și elevilor, au dovedit pe deplin potențialul deosebit pe care îl are comunitatea din acest punct de vedere.
- 6) Necesități de consultare la nivel managerial. Dialogul cu diferiți parteneri interesați de evoluția unității de învățământ a avut ca scop atât facilitarea găsirii soluțiilor pentru diverse probleme cât și necesitatea de a conștientiza partenerii asupra problemelor existente.

Dintre cele mai importante activități – prin nivelul de implicare și prin efectele produse – derulate în ultimii ani în acest domeniu, pot fi menționate:

- 1) Acțiuni în cadrul Strategiei Naționale de Acțiune Comunitară;
- 2) Colaborare cu Poliția și Crucea Roșie;
- 3) Colaborarea cu părinții elevilor – inclusiv în organizarea și desfășurarea de activități extrașcolare;



- 4) Serbări școlare, vizite, spectacole de teatru și film;
- 5) Participarea la acțiuni umanitare și de ecologizare.

## 1.7. COLABORARE PROIECTE EUROPENE

Participarea în cadrul programelor europene:

Începând cu anul 2019, Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr. 2 Bistrița este beneficiar în cadrul Proiectului POCU „Proiect educațional optimizat prin activități de mentorat în școlile bistrițene” implementat de Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud.

## 1.3 ANALIZA PESTE

Activitatea oricărei entități economico-sociale este influențată într-o mare măsură de factorii politici, economici, sociali, tehnologici și ecologici, care se manifestă din mediul în care aceasta își desfășoară activitatea.

Performanța instituțională este stimulată sau atenuată semnificativ de conjunctura politică și legislativă, de evoluția economică la nivel local, regional, național și internațional, de progresul social intern și de integrarea în structurile economice și culturale ale Uniunii Europene. Cuceririle tehnologice, invențiile și inovațiile în domeniul industrial, precum și necesitatea de a păstra un mediu natural ecologic pot contribui la eficientizarea procesului instructiv educativ și la asigurarea finalităților educaționale. De aceea este necesară o radiografie exigentă a mediului în care își desfășoară activitatea instituția de învățământ, pentru a identifica oportunitățile pe care trebuie să le valorifice proiectul de dezvoltare instituțională în scopul maximizării rezultatelor.

Analiza PEST(E) a permis identificarea următoarelor influențe în activitatea centrului școlar:

- Factori politici

- cadrul legislativ specific învățământului preconizează descentralizarea și autonomia sistemului de învățământ: descentralizare, asigurarea calității, resurse umane, învățarea continuă, ofertă educațională flexibilă, accesibilitate la educație, diversitate culturală, standarde europene;
- apropierea școlii de comunitate prin adoptarea unor decizii politice favorabile în administrație și finanțare;
- deplasarea interesului în management de la control către autoevaluare, evaluare și consiliere;
- existența unor strategii de adaptare a sistemului de învățământ românesc la standardele europene și internaționale;
- cadrul legislativ favorabil atragerii de resurse financiare complementare pentru dezvoltarea infrastructurii învățământului;
- sporirea resurselor materiale și informaționale la dispoziția unităților de învățământ prin proiecte și programe finanțate de statul român sau de către organismele europene;
- finanțarea de către stat a programelor de asistență socială pentru elevi;
- existența proiectelor de pregătire și perfecționare a cadrelor didactice și a programelor cu finalități de educație și formare profesională;
- cadrul legal favorabil accesului de către unitățile școlare la fonduri structurale.

- Factori economici

- cadrul legal favorizează atragerea unor fonduri rambursabile sau nerambursabile de la diverși agenți economici (donații, sponsorizări) precum și parteneriate pentru finanțarea acțiunilor sistemului de învățământ;
- descentralizarea mecanismelor financiare referitoare la finanțarea învățământului, astfel încât unitățile școlare să poată valorifica superior potențialul financiar, uman și material de care dispun.

- Factori sociali

- fluctuațiile demografice influențează cifrele de școlarizare ale unităților de învățământ;
- creșterea numărului familiilor monoparentale, creșterea abandonului școlar, creșterea ratei infrafracționalității în rândul tinerilor, creșterea ratei divorțurilor;
- așteptările comunității de la școală;
- rolul sindicatelor și a societății civile modifică obiectivele de dezvoltare instituțională;
- cererea crescândă venită din partea comunității pentru educația adulților și pentru programe de învățare pe tot parcursul vieții transformă unitățile de învățământ în furnizori de servicii educaționale.

- Factori tehnologici

- civilizația informațională presupune ca, la intervale relativ scurte de timp, cunoștințele să fie actualizate și impune redimensionarea sistemului de formare profesională a cadrelor didactice;
- răspândirea tehnologiilor moderne de comunicare și de tehnică de calcul (internet, televiziune prin cablu, telefonie mobilă etc.) facilitează transmiterea informațiilor în timp scurt;
- rata ridicată a progresului științific și tehnologic obligă individul să învețe pe tot parcursul vieții, și implică o reactualizare a cunoștințelor profesionale pe fiecare treaptă a carierei;
- generalizarea practicilor educaționale inovatoare conduce la modernizarea actului educațional tradițional;
- apariția școlii virtuale și a spațiilor de învățare virtuală și derularea cursurilor de instruire și formare.

- Factori ecologici

- respectarea unor norme precise în protejarea mediului de către unitățile școlare;
- educația ecologică în unitățile de învățământ devine prioritară;
- prin activitatea sa, unitatea școlară trebuie să se implice în rezolvarea problemelor de mediu (sortarea deșeurilor provenite din activitatea unității de învățământ pe categorii – plastic, hârtie, resturi alimentare etc.);
- economisirea la maximum a resurselor de energie termică, electrică, apă etc. astfel încât să se protejeze mediul înconjurător.

Analiza SWOT:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personal didactic calificat cu o bogată experiență profesională (personal didactic 57, profesori itineranți 6, personal didactic auxiliar 26, personal nedidactic 14);</li> <li>• participarea/ finalizarea unor cursuri de formare profesională și obținerea gradelor didactice;</li> <li>• cadre didactice care au finalizat programul de formare on-line „Google Classroom utilizare elementară”</li> <li>• derularea programului ”Proces educațional optimizat prin activități de mentorat în școlile bistrițene”, în urma căruia s-a obținut finanțarea a 10 mini-proiecte pe bază de concurs;</li> <li>• existența unui număr semnificativ de formatori;</li> <li>• derularea de parteneriate și proiecte educaționale locale, județene;</li> <li>• documentele școlare au fost întocmite la timp;</li> <li>• curriculum adaptat nevoilor specifice elevilor cu dizabilități intelectuale;</li> <li>• chestionarele de feed-back adresate părinților despre activitatea on line evidențiază faptul că părinții au fost mulțumiți de activitatea desfășurată on line în anul 2019-2020;</li> <li>• modernizarea laboratorului de informatică;</li> <li>• intabularea terenului;</li> <li>• dotarea camerei multisenzoriale;</li> <li>• modernizarea rețelei electrice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificultatea adaptării optime a activităților didactice on-line pentru elevii cu dizabilități severe și asociate.</li> <li>• nu toți elevii au participat la activitatea on line</li> <li>• insuficiența dispozitivelor pentru susținerea lecțiilor on-line (cu transmitere din sala de clasă);</li> <li>• dispozitive personale insuficiente pentru fiecare elev pentru a participa la activități didactice on-line.</li> </ul>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• existența cadrului legislativ oportun achizițiilor, prin Ordonanța de urgență nr. 144 din 24 august 2020 privind unele măsuri pentru alocarea de fonduri externe nerambursabile necesare desfășurării în condiții de prevenție a activităților didactice aferente anului școlar 2020/2021 în contextul riscului de infecție cu coronavirus SARSCoV-2;</li> <li>• context favorabil colaborării unității de învățământ cu reprezentanții autorității publice locale, în vederea asigurării materialelor necesare funcționării în condiții de siguranță sanitară (măști, dezinfectanți, materiale de igienizare) sau tabletelor pentru elevi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controlul diminuat asupra modului în care sunt cheltuite sumele de bani alocate părinților pentru a asigura necesarul de rechizite școlare, privează pe unii elevi de dreptul garantat de lege.</li> <li>• lipsa de reacție a unor părinți la solicitările școlii în ceea ce privește implicarea lor în rezolvarea unor probleme din viața copiilor și luarea unor măsuri pentru a stopa comportamentele agresive față de colegi și față de profesori.</li> <li>• există cazuri în care părinții sunt plecați în străinătate lăsând copiii în grija bunicilor sau a rudelor. Unii părinți neglijează</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• context legislativ favorabil pentru accesul la educație și susținerea elevilor cu CES;</li> <li>• existența ghidului pentru desfășurarea activităților terapeutice și recuperatorii în învățământul special și special integrat 2020-2021;</li> <li>• posibilitatea accesării de fonduri nerambursabile prin scrierea de proiecte.</li> </ul>	<p>situația școlară și legală a copiilor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incompatibilitatea între sistemul de valori pe care-l adoptă familia elevului și modelul promovat de societate.</li> <li>• situația financiară precară a familiei și lipsa de consiliere conduce de nenumărate ori la abandonarea timpurie a școlii.</li> <li>• îmbătrânirea populației și scăderea continuă a numărului de elevi.</li> </ul>
--	--

În strânsă legătură cu prioritățile propuse la nivel european și național, trebuie avut în vedere dezvoltarea competențelor digitale prin susținerea comunităților online, prin personalizarea experiențelor de învățare.

În contextul menținerii scenariilor de desfășurare a activităților didactice online (roșu) sau hibrid (galben) se impune asigurarea accesului la educație a tuturor elevilor prin toate mijloacele posibile, asigurarea dispozitivelor electronice necesare pentru desfășurarea activităților didactice constituind o prioritate majoră.

Astfel, prin Programul Național „Școala de acasă” au fost declarați eligibili un număr de 30 elevi din centrul școlar pentru a primi dispozitivele necesare participării la activitățile de învățare și cele terapeutice.

Totodată, proiectul depus în cadrul Programului Național „Dăm Click pe România”, a fost declarat câștigător, CSEI Nr 2 fiind instituție nominalizată printre laureații programului.

## 2. STRATEGIA DEZVOLTĂRII INSTITUȚIONALE ÎN PERIOADA 2020-2025

### 2.1 VIZIUNE ȘI MISIUNE

VIZIUNEA: „Orice copil educat e un adult câștigat”

Centrul Școlar de Educație Incluzivă Nr. 2 este școala unde toți copiii își vor defini și dezvolta caracterul, părinții își vor găsi un partener de calitate în educație, iar educatorii vor oferi tuturor știința de a reuși.

MISIUNEA:

Misiunea Centrului Școlar de Educație Incluzivă Nr. 2 Bistrița este aceea de a asigura un învățământ de calitate, centrat pe nevoile fiecărui elev, de a redimensiona valoarea umană oferind un sprijin real tuturor elevilor pentru o nouă etapă de viață și pentru integrarea activă în societate.

VALORI:

„Să ne tratăm elevii ca pe proprii noștri copii!”

Comportamente:

1. să nu permitem ca problemele personale să dăuneze dezvoltării psihofizice, morale sau evoluției școlare a elevului;
2. să cultivăm o relație pozitivă, afectiv – încurajatoare cu elevul care să permită o comunicare constructivă și o punere în valoare a potențialului fiecărui elev în parte;
3. să manifestăm deschidere și înțelegere față de problemele elevilor și să-i încurajăm să vină către noi;
4. să comunicăm zilnic cu elevii; dacă vorbesc cu noi au mai multă încredere în ei și depășesc mai ușor problemele curente;
5. să nu uităm să apreciem progresele făcute de fiecare elev.

„Să oferim servicii educaționale de calitate, prin activități eficiente”

Comportamente:

1. să renunțăm la conservatorism;
2. întreaga noastră activitate să fie sub semnul noului, al inovării, al autodepășirii;
3. să înțelegem că fiecare elev este deosebit de important;
4. să știm să alegem cele mai eficiente metode și tehnici de lucru cu elevul;
5. să nu-i încurcăm pe colegii de muncă.

„Suntem o echipă”

Comportamente:

1. să nu uităm care este misiunea școlii și să depunem toate eforturile pentru realizarea și susținerea ei;
2. numai împreună putem reuși;
3. să nu evităm în situații critice să solicităm sprijinul colegilor;
4. să manifestăm o atitudine critic pozitivă și să evaluăm realist performanțele;
5. să fim deschiși la nou și să cultivăm gândirea pozitivă.

„Suntem cei mai buni”

Comportamente:

1. să nu uităm de unde am pornit și unde vrem să ajungem;
2. să cultivăm relații de parteneriat care să pună în valoare experiența dobandită;
3. să fim mentori pentru cei care vor să ne urmeze;
4. să nu uităm că cel mai important este elevul.

„Să utilizăm eficient resursele”

Comportamente:

1. să nu uităm că cea mai importantă resursă este cea umană;
2. să promovăm permanent valoarea și competența;
3. să utilizăm eficient resursele financiar –materiale pentru a reduce costurile;
4. să dezvoltăm continuu baza materială pentru a asigura confortul profesional necesar.

## **Ținte strategice**

**1. Îmbunătățirea participării la activitățile didactice prin asigurarea integrității fizice și emoționale a elevilor în cadrul școlii și în afara ei**

### **Opțiuni strategice**

a. Menținerea unui climat fizic sănătos, în condițiile crizei sanitare și limitarea efectelor acesteia asupra elevilor și personalului.

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Implementarea/respectarea legislației în vigoare referitoare la problematica siguranței în școală.	Organizarea spațiului fizic: -aranjarea sălilor de clasă cu păstrarea distanței și a regulilor de igienă -compartimentarea spațiului de recreație respectând distanțarea socială -marcarea direcțiilor de deplasare în interiorul școlii, cantină și curte	Management Cadrele didactice Personal nedidactic Personal didactic auxiliar

Inregistrarea și analiza datelor referitoare la evoluția procesului educațional	Monitorizarea permanentă a evoluției activității didactice în cadrul școlii în contextul crizei sanitare	Management Cadrele didactice Personal nedidactic Personal auxiliar
Identificarea măsurilor de remediere a problemelor care apar în contextul crizei sanitare	Asigurarea cadrului de funcționare a unității școlare în toate compartimentele (avize DSP, ISU, etc)	Management

b. Implementarea unor strategii / programe de prevenire și combatere a comportamentelor deviate din mediul școlar

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Informarea asupra pericolelor, și consecințelor adoptării unor comportamente de risc	Prevenirea apariției comportamentelor de risc și delincvenței juvenile	Management Cadrele didactice
Rezentarea unor modele de comportament dezirabil din punct de vedere social	Adoptarea unui sistem de valori morale și sociale necesare integrării în societate	Management Cadrele didactice
Optimizarea activităților de prevenire și combatere a comportamentelor deviate	Reducerea frecvenței comportamentelor deviate în mediul școlii	Management Cadrele didactice Personal nedidactic Personal didactic auxiliar
Realizarea de activități educative/ extrașcolare în domeniul responsabilizării sociale	Acceptarea diversității umane Implicarea în acte de voluntariat și responsabilizare socială	Management Cadrele didactice Personal didactic auxiliar
Desfășurarea unor programe de prevenire și combatere a violenței și a discriminării în mediul școlar;	Perfecționarea cadrelor didactice în cadrul cursurilor organizate de instituții acreditate pe teme: violență, bullying, consum de substanțe nocive, trafic de persoane etc.	Management Cadrele didactice Personal didactic auxiliar

c. Dezvoltarea competențelor emoționale și sociale, creșterea toleranței la frustrare soluții în facilitarea acomodării elevilor la specificul noului an școlar.

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Formarea/consolidarea abilităților specifice dezvoltării emoționale funcționale	Formarea/consolidarea abilității specifice dezvoltării emoționale prin recunoașterea, exprimarea, înțelegerea/autoreglarea emoțiilor;  Dezvoltarea competențelor sociale pentru respectarea regulilor din colectivitate și stimularea asumării responsabilității;  Comunicare asertivă în interacțiunile cu ceilalți astfel încât să-și atingă scopul stabilit;	Management Cadrele didactice Diriginți Consilier școlar Coordonator proiecte

**2. Creșterea calității procesului instructiv-educativ și terapeutic-recuperator prin utilizarea metodelor didactice moderne, interactive, centrate pe elev, cu accent pe individualizarea și particularizarea strategiilor didactice**

#### **Opțiuni strategice**

a. Proiectarea și desfășurarea activităților recuperatorii pentru consolidarea competențelor specifice din programele școlare parcurse în anul trecut școlar în perioada pandemiei

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Pregătirea cadrelor didactice în vederea formării/dezvoltării competențelor insuficient sau deloc structurate în sem II anul școlar 2019-2020	Consolidarea achizițiilor din perioada suspendării cursurilor în anul școlar 2019 – 2020 prin activități de remediere/recuperare	Management Cadrele didactice
Monitorizarea modului de recuperare în cadrul activităților de proiectare didactică, de predare-învățare-evaluare și de terapii	Șanse egale, în cadrul activităților didactice, tuturor copiilor/elevilor	Management Cadrele didactice



b. Adaptarea demersului didactic la nevoile elevilor cu dizabilități și facilitarea continuării studiilor prin activități de consiliere și orientare profesională

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Corelarea planificărilor didactice cu specificul fiecărei clase de elevi	Intocmirea planificărilor anuale și semestriale Adaptarea curriculumului la specificul elevilor	Management Cadre didactice
Construirea unor situații de învățare adaptate nivelului evaluat al elevului	Realizarea unor fișe de observare și evaluare a activității elevilor Planuri de intervenție pentru elevii cu ces	Management Cadre didactice
Activități de consiliere privind orientarea școlară și profesională	Planificarea /desfășurarea unor activități de informare asupra ofertei educaționale	Management Diriginți Consilier școlar
Respectarea legislației în vigoare în ceea ce privește traseul educațional al elevilor	Întocmirea documentației specifice	Management Comisia CIEC Diriginți Asistent social

c. Instruirea/ pregătirea personalului didactic pentru susținerea de activități on-line, în scopul creșterii calității activităților didactice

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Participarea personalului didactic la cursuri de formare obligatorii sau la diferite programe derulate la nivel local sau național pentru susținerea activităților on -line	Participarea la programe și cursuri de formare și perfecționare pentru susținerea de activități on-line  Transpunerea în activitatea didactică a achizițiilor dobândite	Management Personal didactic Personal nedidactic Personal didactic auxiliar
Participarea cadrelor didactice la activități metodico-științifice și psihopedagogice (consilii profesoriale cu temă, consfătuiri, cercuri pedagogice) în scopul informării	Noi abordări în sfera actului de predare-învățare-evaluare;  Utilizarea metodelor moderne de predare-învățare-evaluare în activitățile on-line;	Management Cadre didactice Responsabili cercuri pedagogice

Participarea personalului la sesiuni metodic-științifice de comunicări, simpozioane, schimburi de experiență etc. pe probleme de specialitate și în domeniul științelor educației	Alegerea celor mai eficiente strategii în munca cu elevii	Management Cadrele didactice
---	---	---------------------------------

d. Asigurarea egalității șanselor și creșterea ratei de participare a elevilor la actul educațional

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Cuprinderea în sistemul educației timpurii a copiilor din grupuri dezavantajate	Creșterea frecvenței la cursuri a elevilor vizați	Management Cadrele didactice
Cuprinderea copiilor cu CES și a celor din grupuri vulnerabile în învățământul de masă	Elevii cu CES vor avea certificate de expertiză și orientare școlară	Management Cadrele didactice Comisia CIEC Diriginți Asistent social
Derularea în bune condiții a programelor de facilități sociale <i>Euro 200</i> , rechizite, burse, etc	Baze de date cu elevii beneficiari	Management Cadrele didactice Diriginți Asistent social Secretariat
Scrierea/implementarea proiectelor educative care vizează principiul egalității de șanse	Asigurarea accesului la educație prin adaptarea curriculară pentru copiii/elevii cu CES	Management Cadrele didactice

3. Asigurarea unui management flexibil în perspectiva realizării egalității șanselor în educație, a reducerii absenteismului, abandonului școlar și părăsirii timpurii a școlii.

#### Opțiuni strategice

a. Consiliere/ îndrumare în vederea îmbunătățirii demersurilor didactice

Direcții de acțiune	Obiectiv	Domenii responsabile
Întocmirea graficului de asistențe/control	Aplicarea unui sistem eficient de evaluare și monitorizare a activității didactice	Management
Formare pe componenta managementului situațiilor de criză.	Dezvoltarea competențelor profesorilor, în situații de criză, leadership și luarea deciziilor	Management Cadre didactice
Sesiuni de dezbateri	Promovarea exemplelor de bune practici	Management Cadre didactice

b. Corelarea documentelor de proiectare ale comisiilor/compartimentelor cu documentele manageriale

Direcții de acțiune	Obiectiv	Domenii responsabile
Proiectarea documentelor în corelare cu cele ale ISJBN	Corelarea pe verticală a obiectivelor	Management Cadre didactice
Monitorizarea implementării documentelor manageriale asumate la nivelul școlii	Asigurarea coerenței în actul managerial: proiectare-implementare/monitorizare-evaluare	Management

c. Debirocratizarea activității didactice

Direcții de acțiune	Obiectiv	Domenii responsabile
Reducerea numărului de documente	Menținerea documentelor utile, cu aplicabilitate reală la nivelul unității de învățământ	Management Cadre didactice
Personalizarea documentelor școlare în funcție de nevoile și specificul școlii	Înlăturarea documentelor care nu au aplicabilitate	

d. Digitalizarea activității didactice

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Crearea unor clase virtuale cu disciplinele de învățământ pe domeniul G Suite al unității școlare.	Dezvoltarea competențelor digitale pentru a susține activitatea on-line	Management Cadre didactice Informatician
Colectarea și stocarea documentelor de planificare în format electronic	Protejarea mediului Întocmirea portofoliului digital al cadrelor didactice/ale directorilor	Management Cadre didactice Informatician

**4. Extinderea relațiilor cu comunitatea prin parteneriate de colaborare și cooperare**

**Opțiuni strategice**

a. Formarea/dezvoltarea competențelor transversale

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Stabilirea de parteneriate educaționale cu administrația locală, comunitatea, agenții economici, O.N.G.-uri;	Implicarea elevilor în activitățile educative/extrășcolare, în acord cu nevoile și interesele acestora  Adoptarea unor comportamente dezirabile din punct de vedere social și moral	Management Diriginti Consilier școlar Coordonator proiecte
Implementarea parteneriatelor educaționale în domenii de interes pentru școală și beneficiarii acesteia	Colaborarea cu alte instituții în vederea susținerii educației permanente în unitățile de învățământ	Management Diriginti Consilier școlar Coordonator proiecte

b. Corelarea teoriei cu practica și transferul rezultatelor învățării în context nonformal

<b>Direcții de acțiune</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Domenii responsabile</b>
Conceperea și implementarea diferențiată a activităților de învățare la nivelul clasei/grupului, în acord cu nevoile, interesele și pasiunile preșcolarilor/elevilor	Identificarea unor oportunități și contexte relevante în care să se desfășoare activitatea non-formală	Management Cadre didactice Coordonator proiecte
Aplicarea cunoștințelor dobândite pe parcursul procesului instructiv-educativ în activități extrașcolare formale și non formale	Implicarea unui număr cât mai mare de elevi în desfășurarea acțiunilor propuse Responsabilizarea și motivarea resursei umane	Management Diriginti Cadre didactice Coordonator proiecte
Elaborarea strategiei de evaluare și monitorizare a impactului activităților extrașcolare asupra elevilor	Realizarea analizei de impact prin metode, tehnici și instrumente specifice	Management Diriginti Cadre didactice Coordonator proiecte

## 2.6 PLANIFICARE OPERAȚIONALĂ – PLANURI MANAGERIALE

Planurile manageriale anuale cuprind operaționalizarea pentru cei 5 ani școlari vizați în proiectarea strategică, a programelor propuse pentru realizarea țintelor strategice.

Planurile manageriale precizează obiectivele specifice anului școlar, activitățile considerate minim necesare pentru realizarea obiectivelor propuse și o estimare a resurselor necesare. Activitățile proiectate sunt descrise succint și sunt precizate responsabilități, termene (estimate) de finalizare. Datorită caracteristicilor programelor propuse, trebuie menționat că anumite obiective și activități se regăsesc similar sau identic în mai multe planuri manageriale.

### INDICATORI DE PERFORMANȚĂ:

- Creșterea numărului de lecții/activități în care se utilizează strategii didactice centrate pe elev
- Creșterea numărului de elevi cu competențe și abilități în domeniul comunicării orale și scrise
- Cunoașterea stilurilor de învățare ale elevilor
- Derularea activităților care promovează dezvoltarea durabilă
- Existența unui program eficient de consiliere a elevilor și părinților acestora
- Existența și cunoașterea legislației specifice educației
- Includerea echipei manageriale, a personalului din compartimentele salarizare, compatibilitate, asistență socială în cel puțin un program de formare
- Reducerea ratei de părăsire timpurie a școlii

- Existența unui program eficient de prevenire a fenomenului de violență școlară
- Cuprinderea cadrelor didactice în cursuri de formare profesională în funcție de nevoile identificate
- Selectarea și dezvoltarea proiectelor de parteneriat educațional care duc la dezvoltarea școlii
- Realizarea documentației specifice în vederea întăbirii terenurilor și clădirilor.

### 3. MONITORIZARE, EVALUARE A DEMERSURILOR MANAGERIALE LA NIVELUL CENTRULUI ȘCOLAR, MANAGEMENTUL RISCULUI

Monitorizarea și evaluarea reprezintă o parte deosebită a activității centrului școlar cu o influență mare asupra eficientizării actului educațional. Activitatea de evaluare se derulează sistematic și complex cu activități specifice implicând personalul din centrul școlar. Rezultatele obținute prin monitorizare constituie factori de feed-back pentru adaptarea continuă a strategiei pe termen scurt și mediu, astfel încât să fie îndeplinită misiunea centrului școlar și realizarea obiectivelor strategice.

#### 3.1. Monitorizarea vizează două dimensiuni:

##### a. Monitorizarea internă a activității centrului școlar

Activități de monitorizare:

- ședințe de lucru lunare cu responsabilii de comisii/șefii de compartimente
- ședințe de lucru trimestriale cu personalul didactic auxiliar și nedidactic
- proiecte, analize, studii
- discuții individuale
- asistențe la ore, interasistențe
- analiza bi-semestrială a numărului de absențe înregistrate cu scopul depistării elevilor cu risc de abandon școlar.

Instrumente de monitorizare:

- rapoarte de activitate prezentate Consiliului de Administrație al centrului școlar

##### b. Monitorizarea activității profesorilor itineranți și de sprijin

- discuții cu directorul și profesorii școlii integratoare
- asistențe la ore
- analiza bi-semestrială a progresului școlar al elevilor în conformitate cu proiectul de intervenție personalizată a fiecăruia.

#### 3.2. Evaluarea:

Evaluarea internă se realizează prin:

- Ședința de analiză anuală a activității centrului școlar
- Rapoarte anuale prezentate Consiliului Profesorial și Consiliului de Administrație;
- Concluzii ale asistențelor și controalelor realizate;
- Analiza sesizărilor primite
- Raport de activitate pe compartimente și domenii de activitate;

- Acordarea calificativelor anuale pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic pe baza fișei de evaluare;
- Evaluarea activităților în vederea acordării gradațiilor de merit;
- Evaluarea funcționării CEAC și CIEC.

### 3.3. Managementul riscului

Managementul riscului, unul din standardele importante ale sistemului de control intern managerial, vizează:

- Optimizarea performanțelor operaționale prin valorificarea șanselor, a oportunităților, și capacităților;
- Anihilarea sau minimizarea rezultatelor operationale negative produse de apariția evenimentelor nedorite favorizate de interferențe ale amenințărilor cu vulnerabilitățile;
- Managementul situațiilor de urgență;

Riscurile pot să apară la nivelul tuturor compartimentelor din centrul școlar ceea ce impune adoptarea unor strategii pentru minimalizarea acestora, elaborarea unor proceduri specifice și desemnarea unor responsabili cu atribuții precise.