



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
Liceul Internațional Agora Oradea  
Piața Tineretului, nr. 8  
Telefon: 0259/472513  
www.agoraschool.ro  
e-mail: scoalaagora@gmail.com



---

## PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

### A LICEULUI INTERNAȚIONAL AGORA ORADEA 2021-2026

---



**Motto:**

*„Învățarea înseamnă să descoperi că totul e posibil!” (Fritz Pearls)*

Manager,  
prof. Alina Angela Manolescu

Director,  
Prof. Pașca Laura

## A. ANALIZA ȘI DIAGNOZA

### A.I. ARGUMENT – CONTINUITATE, DAR ȘI SCHIMBARE

Actualul Plan de dezvoltare instituțională are în vedere dezvoltarea Liceului Internațional Agora în perioada octombrie 2021 - octombrie 2026 . Durata de viață de 5 ani a fost aleasă de echipa de proiect ținând cont de modificările legislative cuprinse în Legea Educației Naționale (Legea nr. 1/2011), modificări ce se referă la structura diferitelor niveluri de învățământ din unitatea noastră (preșcolar – 3 ani, primar – 5 ani, gimnazial – 4 ani, respectiv nivelul liceal propus pentru anul școlar 2021-2022 – 4 ani), recrutarea personalului la nivelul unității precum și de evoluția economică a zonei în care se află situată școala, de mobilitatea și cerințele profesionale ale pieții muncii.

Școala reprezintă cadrul organizat și competent, cu responsabilități majore multiple în viața unei comunități pentru educarea și instruirea tinerei generații. Rolul ei este de a continua într-un cadru organizat și științific procesul de instruire și educare a copiilor, proces început în familie și de adaptare a acestora la solicitările societății, de transmitere tinerei generații a valorilor culturale și morale necesare comportamentului și integrării lor în societatea contemporană. Proiectul de dezvoltare instituțională are o importanță deosebită, deoarece concentrează atenția asupra finalităților educaționale, asigurând concentrarea tuturor domeniilor funcționale ale managementului (curriculum, resurse umane, material-financiare, relații sistemice și comunitare) și asigură coerența strategiei pe termen lung a școlii.

Întocmirea Proiectul planului de dezvoltare instituțională s-a realizat plecând de la o radiografie realistă asupra mediului extern în care activează instituția de învățământ și asupra mediului organizațional intern și prin consultarea părților interesate, ținându-se cont de factorii care influențează eficiența activității educaționale:

- *creșterea rapidă a numărului de elevi înscriși la școala noastră* – chiar dacă la nivel național, ca urmare a scăderii natalității, se înregistrează o scădere a numărului de elevi – datorită organizării activității școlare în perioada pandemiei de sars-cov-2 (număr mic de elevi în sala de clasă, spații mari de desfășurare a activității, disponibilitatea de tehnologii și materiale inovative pentru igienizarea spațiilor, performanța actităților de predare online – platforme moderne și accesibile, bază materială pusă la dispoziția elevilor și profesorilor);
- schimbările educaționale și manageriale generate de reformele educaționale;
- politica managerială a școlii.

Analiza SWOT, care a 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, avându-se în vedere următoarele aspecte:

- elaborarea și punerea în practică a unei oferte educaționale care să permită pregătirea unitară și coerentă a elevilor de-a lungul celor patru niveluri de învățământ: preșcolar, primar, gimnazial și liceal;
- crearea unui mediu de lucru adecvat cerințelor unei educații moderne;
- stabilirea de parteneriate, schimburi culturale și derularea de programe extracurriculare în vederea dobândirii de competențe necesare adaptării la schimbările continue ale societății;
- profesionalizarea actului managerial;
- asigurarea unei baze materiale la nivelul cel mai înalt pentru desfășurarea procesului educațional și gestionarea eficientă a acesteia.

S-au reformulat țintele strategice pentru perioada avută în vedere, pentru ca Planul de Dezvoltare Instituțională 2021-2026 să răspundă la nevoile școlii și să reflecte modificările legislative, cerințele societății actuale și valorile europene. Școala funcționează ca un centru coordonator și de legătură cu celelalte instituții ale comunității și cu ceilalți factori cu preocupări educaționale și se dezvoltă prin efortul combinat al structurii de conducere a școlii, al personalului școlii, al elevilor și părinților, aceștia alcătuind comunitatea educațională. De aici permanența actului educațional, continua instruire și educare a ființei umane, permanenta atenție ce trebuie acordată schimbărilor de conținut pe care le impune societatea și capacitatea de adaptare a tinerilor la cerințele mereu sporite ale societății contemporane, scopul principal fiind îmbunătățirea capacității de a servi membrilor individuali ai comunității noastre școlare și ale societății în general.

## **A.II. MOTIVAREA NECESITĂȚII, FEZABILITĂȚII ȘI A OPORTUNITĂȚILOR PDI**

Școala noastră, la acest moment, are un număr echilibrat de preșcolari și elevi și din acest motiv ne propunem în continuare, menținerea în școală a acestora. Între aspectele pe care ni le propunem să le transformăm, enumerăm pe cele mai importante: obiective și strategii clare, mediul de învățare, dezvoltarea resursei umane, procesele de bază.

Mediul de învățare, creat printr-o atmosferă caldă și monitorizată, caracterizată prin libertatea de exprimare a elevilor, a cadrelor didactice, a întregului personal al școlii, un demers ordonat al activității de învățare și un mediu atractiv de activitate, spații școlare bine

întreținute și dotate corespunător cu echipamente, materiale și mijloace didactice, corelate cu creșterea rezultatelor la învățatură. Acesta este temeiul pentru care includem mediul de învățare în categoria aspectelor pe care ne propunem să le dezvoltăm.

Dezvoltarea reursei umane semnifică, în esență, cultivarea atitudinilor pozitive personalului școlii și îmbogățirea abilităților profesionale prin instruire și dezvoltare. Transformarea de bază pe care ne-o propunem prin Planul de dezvoltare al școlii o reprezintă crearea unei culturi a învățării organizaționale, învățare prin rezolvarea problemelor apărute și a unei culturi a responsabilității, considerând că organizațiile responsabile sunt cele care învață continuu.

Considerăm *îmbunătățirea continuă* este o obligație permanentă a unității noastre, față de beneficiarii noștri direcție și indirecti. Prin învățare continuă ne propunem să ne îmbunătățim permanent abilitățile pentru atingerea scopurilor organizației noastre, să mărim șansele pentru a rezista și, în același timp, să ne dezvoltăm, într-un mediu școlar și social concurențial, foarte dinamic și adesea imprevizibil. Prin Proiectul de dezvoltare al școlii ne propunem, de asemenea, să dezvoltăm procesele de bază care stau la baza activității noastre: planificarea și realizarea activităților de învățare, obținerea și evaluarea rezultatelor învățării, asigurarea tuturor categoriilor de resurse, asigurarea comunicării cu factorii educaționali, formarea și dezvoltarea profesională, activitatea financiară și achiziționarea de bunuri și servicii, evaluarea complexă a întregii vieți școlare etc.

Pentru o reușită a obiectivelor propuse, noi credem că trebuie să realizăm lucrurile de două ori: mai întâi în proiect, iar apoi în plan real. PDI-ul este pentru noi proiectul de bază pentru dezvoltarea școlii pe termen mediu și lung – aspect relativ distinct de funcționarea curentă a școlii, mijlocul pentru promovarea schimbărilor și a transformărilor pe care și le propune comunitatea noastră școlară.

În același timp, *PDI-ul este conceput ca un mijloc de îmbunătățire continuă a calității educației*, așa cum este definită și detaliată aceasta în standardele de funcționare și în cele de referință/de calitate. Ținta noastră este ca, prin îmbunătățire și evoluție, prin conceperea și elaborarea din perspectiva calității, PDI-ul să devină el însuși un sistem de asigurare a calității. Nu în ultimul rând, apreciem că proiectul nostru este **realizabil**, judecând după gradul de adecvare a scopurilor/țintelor strategice propuse la resursele strategice de care dispune școala în prezent și, pe care estimează ca le poate procura în viitor. În același timp, apreciem ca proiectul este și **oportun**, adică se face la momentul potrivit și este adecvat situației. La momentul potrivit, în sensul că urmează vechiului proiect de dezvoltare a școlii și se bazează pe realizările acestuia și coincide cu organizarea unui nou nivel de învățământ,

respectiv cel liceal. Proiectul este **adecvat** situației, adică este inițiat într-o etapă în care formarea și educarea elevilor este regândită, cu ocazia schimbărilor la nivel mondial (în parte din cauza pandemiei de coronavirus), datorită cărora se tinde către însușirea de competențe-cheie față de asimilarea de informații, pe de o parte, iar pe de alta parte, activitatea școlilor este orientată spre îmbunătățirea continuă a calității educației în diferite metode, tehnici și contexte (prezență fizică, online, pe platforme de învățare etc).

### **A.III. FUNDAMENTAREA NOULUI PDI PE REZULTATELE PROIECTULUI ANTERIOR**

Raportându-ne la contextul managerial actual al școlii, ne-am propus să realizăm o radiografie completă și complexă referitor la realizarea țințelor strategice propuse în precedentul proiect de dezvoltare instituțională, stabilind apoi liniile directoare ale noului proiect, în mod corect.

Ținte strategice din vechiul PDI sunt:

1. modernizarea și dezvoltarea bazei materiale a școlii în vederea asigurării mijloacelor necesare promovării învățământului modern, de calitate, bazat pe modelare experimentală și generalizarea utilizării IT în predare;
2. transformarea școlii într-o organizație care învață, lucru ce va favoriza aplicarea didacticii moderne cu accent pe dezvoltarea abilităților practice ale elevilor și profesorilor într-un proces tot mai complex de formare continuă și va încuraja spiritul de competiție și inițiativă în rândul întregului colectiv al școlii;
3. proiectarea unui sistem propriu de monitorizare și evaluare a activității întregului colectiv al școlii care să evidențieze, să promoveze și să stimuleze valoarea la toate nivelurile de activitate;
4. crearea unui parteneriat educativ eficient prin atragerea părinților și colaborarea cu factori educativi locali și regionali;
5. promovarea unei educații menite să dezvolte la elevi respectul pentru valorile culturale naționale și europene, ale democrației și ale statului de drept;
6. acreditarea nivelurilor preșcolar și gimnazial;
7. propunerea către ARACIP pentru autorizarea de funcționare provizorie a nivelului liceal.

Ținta nr. 1 - *modernizarea și dezvoltarea bazei materiale a școlii în vederea asigurării mijloacelor necesare promovării învățământului modern, de calitate, bazat pe*

*modelare experimentală și generalizarea utilizării IT în predare* – s-a realizat prin dotarea instituției cu tehnologie de ultimă generație: toate clasele sunt dotate cu calculatoare/laptopuri/tablete, table Smart sau videoproiector și ecran de proiecție, conexiune la Internet prin fibra optica și wi-fi în tot spațiul, aparatură de birotică (imprimante, fotocopiatoare).

De asemenea s-a încurajat utilizarea acestora, precum și a softurilor educaționale din ce în ce mai mult la activitatea didactică. În anul 2020, în momentul trecerii școlii noastre în scenariul roșu, orele au început să se desfășoare online, școala noastră avea deja un soft educațional funcțional, creat înainte de pandemia de coronavirus, care a fost performant cu ocazia trecerii tuturor orelor în online – Microsoft 365. Astfel pe această platformă există clase virtuale care au continuat să funcționeze și după revenirea la școală în prezență fizică. Pe lângă acest soft, a mai fost creată o platformă online a școlii noastre, unde au fost încărcate toate materialele de studiu la toate clasele, pe care copiii o pot accesa fie la școală, fie acasă.

Cu ajutorul acestor platforme, școala noastră a organizat, în virtutea parteneriatelor și acordurilor de colaborare, o serie de webinarii, workshopuri, colocvii și sesiuni de comunicări, precum și lecții deschise și activități de twinning – schimburi de experiență dintre cadrele didactice și elevii noștri și cei ai instituțiilor partenere.

În ceea ce privește ținta nr.2, aceasta a fost un obiectiv mereu avut în considerare, încă de la înființarea școlii noastre, fiind și parte din misiunea și viziunea noastră - *transformarea școlii într-o organizație care învață, lucru ce va favoriza aplicarea didacticii moderne cu accent pe dezvoltarea abilităților practice ale elevilor și profesorilor într-un proces tot mai complex de formare continuă și va încuraja spiritul de competiție și inițiativă în rândul întregului colectiv al școlii*. În anul 2017 s-au început demersurile pentru crearea unui sistem de management al talentelor în instituția noastră. S-au format echipe de lucru, atât în școală cât și în alte două instituții partenere din străinătate, activitate consemnată într-un studiu de cercetare din cadrul școlii doctorale al Facultății de Economie și Administrare a Afacerilor, Universitatea de Vest din Timișoara. În cadrul acestui proiect s-au evaluat profilurile fiecărui elev (profil de inteligență – cognitivă, emoțională, socială, profil de personalitate – metaprograme, profil valori, talente - abilități), pe baza unor criterii specifice, iar apoi s-au studiat modalitățile de definire a unui traseu educațional particularizat pentru fiecare copil în parte, în funcție de aceste profiluri acestora. Aceasta a fost baza de la care au pronit propunerile de CDS, precum și gama variată de activități extracurriculare și extrașcolare.

Cadrele didactice de asemenea au fost evaluate conform unor criterii specifice (profil de inteligență – cognitivă, emoțională, socială, profil de personalitate – metaprograme, profil valori, talente - abilități) pe baza cărora s-au constituit echipele de lucru (comisiile permanente și temporare) și s-a performat sistemul de formare și perfecționare continuă.

Credem cu tărie că a fi **o organizație care învață** este una dintre cele mai importante misiuni ale noastre, pentru că doar învățând continuu (dascăli și elevi deopotrivă) putem atinge succesul în cariera noastră, toate celelalte obiective derivând din acesta.

În cadrul proiectului de implementare al sistemului de Talent Management, în perioada 2012-2020, sistem care acum este definitivat și funcțional, s-a atins și ținta nr.2 a PDI anterior, respectiv *proiectarea unui sistem propriu de monitorizare și evaluare a activității întregului colectiv al școlii care să evidențieze, să promoveze și să stimuleze valoarea la toate nivelurile de activitate*. Ne propunem în viitor să transformăm acest sistem într-unul complet informatizat care să funcționeze pe baza unui soft propriu de *talent management*.

În perioada 2017-2021 a crescut gradului de consultare al părinților în alegerea disciplinelor opționale și acordarea conținuturilor acestora la nevoile concrete ale elevilor. Succesul organizației depinde tot mai mult de apropierea dintre oferta educativă a școlii și nevoile individuale și acesta a fost unul din motivele pentru care am dorit să creem un curriculum complet, care să satisfacă nevoile de educație a copiilor noștri. Astfel, s-a atins ținta nr. 4 - *crearea unui parteneriat educativ eficient prin atragerea părinților și colaborarea cu factori educativi locali și regionali*. Perceperea și utilizarea elevilor ca parteneri în derularea actului educativ a fost unul din pașii demarați în această direcție. De asemenea, am avut în vedere proiectarea și derularea unor activități de consiliere socială și profesională cu părinții, dezvoltarea unor parteneriate între instituții de același profil din țară și din străinătate.

În ceea ce privește ținta nr. 5 - *promovarea unei educații menite să dezvolte la elevi respectul pentru valorile culturale naționale și europene, ale democrației și ale statului de drept*, în școala noastră au avut loc mai multe activități cu acest obiectiv:

- parteneriatul cu rețeaua de centre EuropeDirect prin Reprezentanța Comisiei Europene la București, școala noastră având propriul centru de informare și documentare Europe Direct (unicul din județul Bihor) a fost propice pentru organizarea de numeroase activități pe teme care au avut în centru valorile europene (Ziua europeană, Ziua educației, diferitele Zile europene: a mediului, a apei, a pădurii, a teatrului, a democrației, a diversității

lingvistice etc), activități pe care le-am găzduit și la care au participat și alte școli și grădinițe din jud. Bihor;

- parteneriatul activ cu Universitatea Agora din Oradea, în cadrul căreia s-au organizat diferite activități pe tema democrației și a statului de drept: orele de educație juridică la gimnaziu susținute de studenți ai Facultății de Drept, participarea elevilor la procesele simulate organizate de asociația studenților, participarea activă la Simpozionul Brainstorming în Agora Cercurilor Studențești, în fiecare an de sefășurare al acestuia, în cadrul căruia elevii noștri au avut standuri de prezentare, au participat la echipe de lucru pentru dezvoltarea de proiecte inovative, au cunoscut personalități de seama precum prof Ioana Mosil sau acad.prof.Solomon Marcus și diferiți profesori din străinătate de la instituțiile partenere (Italia, SUA, China, India etc).

Pe parcursul anului școlar 2020-2021, anul școlar în care se continuă implementarea PDI-ului existent, sunt în curs de realizare țintele 6 și 7, respectiv *acreditarea nivelurilor preșcolar și gimnazial și propunerea către ARACIP pentru autorizarea de funcționare provizorie a nivelului liceal.*

#### **A.IV. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN ȘI INTERN**

##### **A.IV.1. PREZENTARE GENERALĂ**

**A.IV.1.1 CONTEXT LEGISLATIV** - Legile și documentele care stau la baza elaborării P.D.I. Acest Proiect de dezvoltare instituțională a fost conceput în conformitate cu următoarele acte normative:

- LEGEA nr. 1 din 2011 - Legea Educației Naționale
- Anexa la OMECTS nr.1409/29.06.2007 – Strategia Ministerului Educației Cercetării, Tineretului și Sportului, cu privire la reducerea fenomenului de violență în unitățile de învățământ preuniversitar
- HOTĂRÂRE de GUVERN nr. 21/10.01.2007 privind aprobarea Standardelor de autorizare de funcționare provizorie a unităților de învățământ preuniversitar, precum și a Standardelor de acreditare și de evaluare periodică a unităților de învățământ preuniversitar;
- HOTĂRÂRE DE GUVERN nr. 22/25.01.2007 pentru aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație;
- Legea 29/2010 de completare a legii 35/2007 privind creșterea siguranței civice
- LEGEA nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației;
- Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar
- O.M. 4595/2009, privind evaluarea personalului didactic din învățământul preuniversitar
- Obiectivele Strategiei Europa 2020, capitolul IV. Educație;
- OMECTS nr. 3545/2012 Adoptarea politicii în managementul educațional preuniversitar.
- Ordin 3638/ 27.03.2012 Aprobarea standardelor de formare continuă a persoanelor cu funcții manageriale;



- Ordin al ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 3753/2011 privind aprobarea unor măsuri tranzitorii în sistemul național de învățământ
- Ordinele, notele, notificările și precizările M.E.N;
- Ordinul MECI nr. 5132 / 2009 privind activitățile specifice funcției de diriginte.
- Ordonanța de urgență nr. 21 din 30 mai 2012 privind modificarea și completarea Legii educației naționale nr. 1/2011
- Programul de Guvernare pe perioada 2012 – 2016, capitolul capitolul XIII Educație;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- Standarde de referință și indicatori de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar;
- Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României - orizonturi 2013-2020-2030
- Strategia Postaderare 2007 – 2013 a Ministerului Educației și Cercetării.

#### A.IV.1.2 ELEMENTE DE IDENTIFICARE A UNITĂȚII ȘCOLARE

Identitatea școlii este consfințită de:

- a. Nume: Liceul Internațional Agora
- b. Emblemă (fig.1)
- c. Slogan: Acces la succes!
- d. Motto: „Învățarea înseamnă să descoperi că totul e posibil!”
- e. Ziua școlii: 17 septembrie (ziua înființării).



Fig. 1 – Emblema școlii

#### A.IV.1.4 REPERE ISTORICE

Liceul Internațional Agora înființată prin decizia din 17 septembrie 2013 a Comitetului director al Fundației Agora, fiind organizată în conformitate cu Legea învățământului nr. 1/2011 și cu *Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar* (aprobat prin OMEC nr. 4925/2005). Prin actul constitutiv și statutul fundației se menționează organizarea activităților de învățământ, în conformitate cu legislația românească. Ca instituție de învățământ preuniversitar, Școala internațională Agora a fost înființată în anul la inițiativa Fundației AGORA căruia i-a fost acordată autorizarea de funcționare provizorie pentru unitatea de învățământ preuniversitar particular Școala Primară Internațională Agora, prin OMECTS 5698/10.09.2011.

Școala a funcționat sub titulatura Școala primară internațională Agora conform autorizării de funcționare provizorie pentru unitatea de învățământ preuniversitar particular

Școala Primară Internațională Agora, prin OMECTS 5698/10.09.2011. La data înființării școala noastră avea un efectiv de 6 elevi la nivelul primar. În perioada 2012 – 2014 s-au făcut demersurile pentru autorizarea de funcționare provizorie pentru nivelul preșcolar și pentru cel gimnazial, obținută prin Ordinul MEN 3632 din 19.06.2014.

În anul școlar 2018-2019 a avut loc evaluarea instituțională în perspectiva acreditării nivelului primar – Ordin de acreditare nr 4397 din 20.08.2019. În toamna anului 2019, Liceul Internațional Agora prezintă o bogată ofertă școlară, pentru nivelurile preșcolar, primar și gimnazial. Cabinetele școlare nou formate – biologie, chimie, fizică, limbi străine, informatică, matematică, discipline socio-umane – asigură pătrunderea în atmosfera de lucru specifică fiecărui obiect de studiu și îmbunătățesc calitatea formării în domeniile respective. Sala de sport se alătură și ea procesului de înnoire general, la care se adaugă terenul de sport. De asemenea, cabinetul psiho-pedagogic al școlii s-a dovedit un sprijin real pentru activitatea de consiliere. Noul sediu al grădiniței este dotat cu mijloace educaționale la standarde europene (laptopuri, table smart, camere supraveghere video), deține o curte mare, sală de sport și cabinet psihopedagogic și de logopedie.

În anul școlar 2022-2023 școala funcționează cu un număr de 19 clase, dintre care 3 de nivel preșcolar, 6 de nivel primar, 4 de gimnaziu și 6 de liceu, cu un efectiv total de 238 de copii.

## **A.IV.2. ANALIZA DE TIP CANTITATIV**

### **IV.2.1. RESURSE UMANE**

În anul școlar 2022-2023 școlarizăm un număr de 238 de elevi și preșcolari. Aceștia sunt repartizați în 19 clase, câte una pentru fiecare nivel de studiu, planul de școlarizare în fiind îndeplinit în proporție de 100%, elevii fiind distribuiți pe clase astfel:

<b>Nr. crt.</b>	<b>Clasă/Grupă</b>	<b>Nr. elevi</b>
1	Grupa mică	12
2	Grupa mijlocie	15
3	Grupa mare	20
4	Clasa pregătitoare (A și B)	12, resp 10
5	Clasa I	22
6	Clasa a II-a	21
7	Clasa a III-a	12

8	Clasa a IV-a	24
9	Clasa a V-a	15
10	Clasa a VI-a	19
11	Clasa a VII-a	22
12	Clasa a VIII-a	14
13	Clasa a IX a (A și B)	4, respectiv 6
14	Clasa a X-a	4
15	Clasa a XI-a	2
16	Clasa a XII	1

#### A.IV.2.1.2 PERSONAL DIDACTIC

Gradul de atractivitate al ofertei noastre educaționale este sporit de prestația calitativă remarcabilă a tuturor cadrelor didactice, a climatului de responsabilitate și profesionalism, a bazei materiale adecvate, a relației foarte bune cu partenerii din comunitatea locală, a angajării tuturor factorilor de execuție și decizie în organizarea procesului instructiv-educativ, asigurându-se în felul acesta obținerea de rezultate bune și foarte bune și un succes garantat în evoluția socio-profesională a fiecărui elev.

În anul școlar 2021-2022 procesul instructiv-educativ este asigurat de o echipă de personal didactic calificată, formată din 31 de cadre didactice.

Personal didactic angajat	Total	Preșcolar	Primar	Gimnazial
Grad I	5	-	1	4
Grad II	2	1	-	1
Definitivat	7	-	3	4
Debutant	19	12	-	7
Total	31	12	4	13

Distribuția în funcție de vechime a personalului didactic angajat:

Personal didactic	Total	Preșcolar	Primar	Gimnazial
Sub 2 ani	8	6	-	2
3-6 ani	4	1	1	2
6-10 ani	6	1	2	3
10-15 ani	2	-	-	2
15-20 ani	3	-	-	3
20-25 ani	-	-	-	-
25-30 ani	-	-	-	-
30-35 ani	2	-	1	1
Total	31	8	4	13

Distribuția după statut a personalului didactic angajat:

<b>Personal didactic</b>	<b>Total</b>	<b>Preșcolar</b>	<b>Primar</b>	<b>Gimnazial</b>
Titulari ai școlii	27	8	4	5
Suplinitori calificați	8			8
Suplinitori necalificați	0	0	0	0

#### **A.IV.2.1.3 PERSONAL DIDACTIC AUXILIAR ȘI NEDIDACTIC**

##### Personal didactic auxiliar

Categorie de personal	Număr de persoane încadrate	Număr de persoane calificate	Număr de norme pentru fiecare categorie de personal
Secretar	1	1	1
Contabil	1	1	1
Bibliotecar	1	1	1
Administrator	1	1	1

##### Personal nedidactic

Categorie de personal	Număr de persoane încadrate	Număr de persoane calificate	Număr de norme pentru fiecare categorie de personal
Agent pază	2	2	2
Îngrijitoare	2	2	2
Personal întreținere	1	1	1

#### **A.IV.2.2 RESURSE MATERIALE**

Liceul Internațional Agora funcționează și se dezvoltă prin efortul combinat al structurii de conducere, al personalului școlii, al elevilor și părinților, aceștia alcătuind comunitatea educațională. Întreaga unitate este dotată la standarde europene, ceea ce asigură o foarte bună funcționare cu succese permanente, de care se bucură personalul didactic, elevii și părinții.

Activitatea de instruire și educare a elevilor se desfășoară într-o clădire cu trei etaje și demisol, clădire renovată complet, respectiv o clădire destinată grădiniței, pe două niveluri, cu curte interioară.

Nr. crt.	Tipul de spațiu	Număr spații	Suprafața (mp)
1.	Săli de clasă /grupă	23	1324,2
2.	Cabinete	4	245,32
3.	Laboratoare		
4.	Ateliere	1	60,5
5.	Sală și / sau teren de educație fizică și sport	2	184,33+3900
6.	Spații de joacă	2	103,96
<b>TOTAL</b>		9	5818,98

#### **Resurse informaționale**

- Fond carte 12840 volume
- Colecția de periodice
- Tribuna învățământului
- Monitorul Oficial
- LEX
- Internet

#### **Resurse financiare**

Surse de finanțare:

- venituri proprii
- taxe de școlarizare
- buget (cost standard pentru nivelul primar acreditat).

### **A.IV.3. ANALIZA DE TIP CALITATIV**

#### **A.IV.3.1 REZULTATELE ELEVILOR LA SFÂRȘIT DE AN ȘCOLAR**

În anul școlar 2021-2022, procesul de învățământ s-a desfășurat în program normal în semestrul I și în semestrul II. Statistic, din cei 81 elevi înscriși la începutul anului școlar 2019-2020, la sfârșitul anului școlar au promovat 81 elevi, ceea ce reprezintă un procent de 100 %. Prin comparație, situația privind promovabilitatea în ultimii 3 ani școlari este tot de 100%.

#### **A.V. ANALIZA PESTE**

Când ne referim la mediul extern, avem în vedere următorii factori: legislativi, economici, socio-culturali, demografici și factorii contextuali ai organizației educaționale. 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 de evoluția economică la nivel local, regional, național și internațional, de progresul social intern și de integrarea în structurile și economice și culturale ale Uniunii Europene.

#### **A.V.1. CONTEXTUL POLITIC**

Cadrul legislativ, specific învățământului preconizează descentralizarea și autonomia sistemului de învățământ - Planul strategic al Ministerului Educației Naționale cu prioritățile: descentralizare, asigurarea calității, resurse umane, învățarea continuă, ofertă educațională flexibilă, accesibilitate la educație, diversitate culturală, standarde europene;

Oferta politică a Guvernului României în domeniul educației este concentrată în jurul următoarelor obiective:

- apropierea școlii de comunitate prin adoptarea unor decizii politice favorabile în administrație și finanțare și existența unor strategii de dezvoltare care valorifică potențialul unităților de învățământ

- deplasarea interesului în management de la control către autoevaluare, evaluare și consiliere;

- liberalizarea unor sectoare, și domenii de activitate, precum și existența unor programe la nivel guvernamental cu impact în activitatea educațională (piața cărții și manualelor, achizițiile de material didactic, programe de formare a personalului);

- existența unor strategii de adaptare a sistemului de învățământ românesc la standardele europene și internaționale;

- descentralizarea și depolitizarea sistemului educativ;

- dezvoltarea instituțională a educației permanente;

- 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 - Programul guvernamental „Lapte - Corn”

- 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.

Procesul de învățământ din Liceul Internațional Agora se desfășoară pe baza legislației generale și a celei specifice sistemului de învățământ preuniversitar, având în atenție toate actele normative din domeniu, notificările și ordinele emise de M.E. și de I.S.J. Bihor. Politica educațională propusă de școala noastră este pe deplin în concordanță cu politica educațională națională, în care învățământul este o prioritate națională, cu Reforma învățământului din România și nu este aservită partidelor politice care se succed la guvernare, ci servește educației tinerei generații pentru a deveni cetățeni europeni, capabili să se integreze într-o societate dinamică, imprevizibilă și în spațiul transnațional.

### **A.V.2. CONTEXTUL ECONOMIC**

Prezentul proiect de dezvoltare instituțională trebuie să se integreze în cadrul reformei învățământului preuniversitar, prioritară fiind refacerea legăturilor firești dintre școală și comunitate având în vedere că „produsele educaționale” vor deveni actori activi și pe scena comunității locale, capabili să acționeze responsabil și competent pentru binele personal și pentru binele comunității. Tendința de globalizare și internaționalizare a educației, are ca efect certificarea calității produselor nu prin volumul de muncă, ci prin inteligența încorporată în produs. O consecință a acestui fapt va fi libera circulație a valorilor, a elevilor, a cadrelor didactice, a tuturor celor care se vor impune pe piața calității.

Considerând faptul că instituția noastră și-a asumat misiunea de a oferi șansa copiilor talentați de a avea acces la o educație adecvată, pentru dezvoltarea aptitudinilor și talentelor proprii, încă de la înființare, elevii cu potențial ridicat (nivel ridicat de inteligență IQ, IE, talent demonstrat în anumite domenii) beneficiază de Bursa Agora. Unele familii din care provin copiii care frecventează școala au un potențial financiar scăzut, astfel că aceștia beneficiază de Bursa Socială în cadrul unității noastre. Astfel, bugetul școlii nu este pe deplin suficient pentru implementarea politicilor de modernizare a procesului educațional.

### **A.V.3. CONTEXTUL SOCIAL**

Elevii școlii noastre sunt copiii locuitorilor din Oradea, majoritatea au naționalitate română, dar o parte importantă a elevilor școlii noastre o constituie copiii familiilor de străini stabiliți în Oradea pentru o perioadă scurtă-medie de timp. Problemelor sociale li se acordă atenție sporită la nivel local și național, iar programele organizate în școala noastră și-au dovedit eficiența.

Factori sociali:

- fluctuațiile demografice influențează cifrele de școlarizare ale unităților de învățământ;

- creșterea numărului familiilor monoparentale, creșterea ratei infracționalității în rândul tinerilor, creșterea ratei divorțialității;

- oferta educațională adaptată intereselor elevilor;

- așteptările comunității de la școală;

- 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.

Potențialul economic este dat de o multitudine de activități comerciale nou dezvoltate în Oradea – parcul industrial, firme cu capital străin, organizații și asociații internaționale, centrul de excelență NATO, o importantă comunitate de antreprenori din afara României, în special din țări ca Italia, Austria, Germania, Franța, Olanda, Belgia. Puțini dintre locuitorii orașului merg la serviciu în alte localități din județ. În zona în care este amplasată școala, locuiesc familii cu nivel financiar mediu și înalt, același fiind nivelul și pentru pregătirea lor educațională. Totuși, frecventează școala și copiii din alte zone ale orașului, scala socială a acestora menținându-se la un nivel înalt.

Nivelul educațional ridicat al părinților determină interesul și implicarea sporită a acestora în activitățile instructiv-educative ale copiilor, pe de o parte, precum și crearea unei comunități a părinților și cadrelor didactice bazate pe încredere și cooperare, pe de altă parte.

#### **A.V.4. CONTEXTUL TEHNOLOGIC**

Tehnologia are un rol foarte important în asigurarea calității și a eficientizării procesului de învățământ. Forma cea mai importantă a contextului tehnologic o reprezintă tehnologia informatică. În acest sens toate cadrele didactice din unitatea noastră au urmat cursuri de specialitate sau de perfecționare și de operare PC. În acest an școlar, toate cadrele didactice din școală au urmat cursuri pentru predarea online. Școala are o dotare tehnică de excepție: peste 200 calculatoare, 15 table smart, videoproiectoare, sisteme audio-video, camere de supraveghere video, aparatură de birotică – imprimante, scanner, fotocopioare, două platforme de învățare online. Folosirea echipamentelor IT în cadrul activităților de predare-învățare-evaluare este în școala noastră o practică obișnuită.



## A.V.5. CONTEXTUL ECOLOGIC

Programul național de protecție a mediului devine din ce în ce mai important într-un spațiu afectat în permanență de poluare. Apreciem că orice proiect care sprijină protecția mediului este bine venit și că educația ecologică trebuie să devină o componentă fundamentală în educarea tinerilor.

Scoala noastră a organizat, încă de la înființare activități ecologice, în parteneriat cu diferite instituții sau organizații naționale sau internaționale: igienizare, plantare pomi (în fiecare an școlar copiii care au încheiat un ciclu școlar (grupa mare, cls. a IV-a, cls a VIII-a) au plantat câte un arbust în curtea școlii), plante, întâlniri cu reprezentanți ai unor ONG-uri și fundații ce desfășoară activități de informare a elevilor cu privire la bolile secolului și pericolele care atentează la sănătatea lor.

Concluziile și interpretările analizei PESTE sunt valorificate în elaborarea direcțiilor de acțiune strategică a Liceului Internațional Agora.

## Analiza SWOT

---

### MANAGEMENT

---

---

#### PUNCTE TARI

---

- cultură organizațională bazată pe performanță
- implementarea managementului talentelor în instituție prin personal calificat și soft-uri personalizate de talent management (proiectare, evaluare, constituire echipe de lucru, motivare și antrenare)
- atmosferă destinsă, de încredere reciprocă;
- o conducere preocupată de creșterea calității și performanței;
- buna colaborare în cadrul echipei manageriale cât și cu colectivul de cadre didactice;
- existența regulamentului intern avizat de către CA
- existența comisiilor și consiliilor permanente precum și a celor cu caracter temporar
- existența PDI bine fundamentat
- existența programelor manageriale anuale
- existența raportului privind starea și calitatea învățământului pe semestrul I și anual
- existența planului de măsuri pentru semestrul al II-lea
- existența deciziilor pentru membrii comisiilor
- existența instrumentelor de lucru personalizate: fișa postului și fișa de evaluare a activității pentru personalul didactic-auxiliar și nedidactic personalizate cu atribuții clare

- existența unor proceduri semnate de angajați
- proiectarea activității pe baza rapoartelor de analiză și autoevaluare;
- relaționarea și comunicarea în cadrul școlii este foarte bună, deciziile sunt luate de comun acord cu toate părțile implicate;
- capacitatea de asumare a responsabilităților.
- capacitatea de lucru în echipă
- existența unui management eficient, specific unei organizații relativ mici, cu puține niveluri ierarhice, așadar cu flexibilitate decizională;
- existența unei echipe manageriale care promovează principiile autonomiei, democrației, participării și responsabilizării căutând să eficientizeze procesul de învățământ;
- existența unei strategii manageriale coerente bazată pe o analiză a problemelor instituției;
- proiectarea activității manageriale pe baza unei diagnoze pertinente, specifice, realiste, cu ținte strategice care să vizeze proceduri de asigurare a calității în educație.

---

#### PUNCTE SLABE

---

- elementele de noutate și schimbările legislative;
- neacordarea unei atenții corespunzătoare unor probleme din cauza supraaglomerării din anumite perioade ale anului școlar;
- manifestarea uneori de prea multă toleranță față de aceia care amână rezolvarea unor sarcini;
- mentalitatea comunității despre școlile private nu este întotdeauna una favorabil, dat fiind întâmplărilor mediatizate referitoare la lipsa autorizațiilor de funcționare sau la conduita necorespunzătoare a cadrelor didactice, precum și neîncrederea părinților cu privire la respectarea programei școlare, uneori perturbă și mediul instituțional

---

#### OPORTUNITĂȚI

---

- nevoia obiectivă de schimbare la nivelul comunităților
- existența standardelor manageriale europene
- cursuri de formare managerială oferite de formatori autorizați
- o bună colaborare cu părțile implicate în actul educațional;
- dorința părinților de a se implica în activitățile organizate în școală.

---

#### AMENINȚĂRI

---

- Lipsa mijloacelor relevante de motivare și a cadrelor didactice;
- schimbări legislative multiple
- schimbarea repetată a recomandărilor privind întocmirea documentelor manageriale
  - numărul mare de documente manageriale
  - sarcini care supraaglomerează activitatea managerială.

---

#### CURRICULUM

---

---

## PUNCTE TARI

---

- existența Legii Educației Naționale–reformarea sistemului de învățământ printr-un demers educativ centrat pe elev (competențe, egalitate de șanse, trasee educaționale individualizate);
- O bună inserție a absolvenților în rețeaua liceală;
- Numeroase activități extrașcolare și extracurriculare organizate în școală și în afara ei (“Școala Altfel - Să știi mai multe, să fii mai bun!”);
- Derularea unor acțiuni și programe menite să stimuleze capacitățile creatoare ale elevilor;
- Existența soft-urilor educaționale de cultură generală și de specialitate;
- Existența laboratoarelor și cabinetelor școlare, dotate cu material didactic și cu fond de carte atractiv pentru elevi, fapt ce contribuie la încurajarea acestora pentru a aprofunda concepte și noțiuni noi;
- Existența unor spații de învățământ corespunzătoare desfășurării în condiții optime a cursurilor, medii de lucru confortabile și atrăgătoare care stârnesc dorința elevilor de a învăța;
- întocmirea unor programe curriculare personalizate pentru preșcolarii și elevii noștri, atât prin disciplinele la decizia școlii cât și printr-un pachet atractiv de activități extrașcolare (studierea limbilor străine: engleza, germana, italiana, rusa, japoneza, chineza; Aritmetică mentală japoneză – Soroban, arte marțiale, dans, pictură, modelaj, teatru, programare neuro-lingvistică, Atelierele Feuerstein etc).
- implicarea directă a părinților care permite alegerea unui pachet de discipline opționale bine adaptat nevoilor și intereselor elevilor;
- programul prelungit permite elevilor efectuarea de activități suplimentare de pregătire individuală, în scopul recuperării, aprofundării, sau obținerii de performante superioare;
- existența planurilor cadru de învățământ pentru nivelurile preșcolar, primar și gimnazial
- completarea corectă a documentelor școlare conform informațiilor primite în cadrul Cercurilor pedagogice și în Comisiile metodice
- activitatea didactică respectă Curriculumul pentru învățământul preșcolar, primar și gimnazial, școala dispune de material didactic adecvat (planuri de învățământ și programe școlare, discipline opționale, auxiliare curriculare – manuale, caiete de lucru, ghiduri de aplicare, culegeri, îndrumătoare);
- selectarea și propunerea unor activități opționale în concordanță cu nevoile elevului
- programe avizate de ISJ Bihor pentru activitățile opționale
- realizarea de activități extracurriculare diverse: teatru de păpuși, vizite la biblioteci, expoziții, excursii, serbări tematice, vizite de studiu la operatori economici parteneri
- realizarea evaluărilor inițiale și formative conform standardelor în vigoare, elaborarea rapoartelor de evaluare
- existența portofoliilor personale ale fiecărui elev
- cadrele didactice dețin competențe pentru a întocmi programe și planificări pentru activitățile opționale
- folosirea constantă a soft-urilor educaționale
- existența și utilizarea de auxiliare curriculare;
- varietatea publicațiilor aflate în biblioteca școlii.

---

## PUNCTE SLABE

---

- numărul mare de materiale și documente care justifică managementul instituției sunt o piedică în derularea autentică și eficientă a procesului instructiv-educativ;
- absența unor programe coerente sau îndrumătoare de predare a limbilor străine la vârste mici;
- evaluarea nu este valorificată ca factor reglator în proiectarea de proces;
- slaba implicare a unor elevi în propria lor dezvoltare;
- în unele situații se mențin strategii didactice tradiționale bazate pe activitatea preponderentă a cadrelor didactice
- perpetuarea mentalității eronate a unor părinți, conform căreia elevul trebuie să se dedice exclusiv laturii educaționale formale.

---

## OPORTUNITĂȚI

---

- modificările survenite în urma afectării sistemului de învățământ din cauza pandemiei de noul coronavirus, au dus la dezvoltarea la nivel național de strategii și instrumente de predare eficientă în mediul online. Datorită echipamentelor tehnologice performante ale instituției noastre, a platformelor de învățare online care au fost elaborate de către cadrele didactice al școlii noastre (una dintre acestea dedicată susținerii orelor online – live; iar una constituind o bază de studiu suficientă pentru familiile care nu au conexiune permanentă la internet sau posibilitate de a participa la orele susținute online, astfel pot descărca materiale text, video și audio pentru urmărirea curriculumului), școala noastră are o nouă ofertă educațională atractivă pentru părinți și copii în situația actuală.
- Legislația care prevede existența CDS
- Există o ofertă bogată de auxiliare didactice astfel că pot fi achiziționate acelea care corespund necesităților fiecărei clase.
- Ar putea fi atrase fonduri prin proiecte europene, naționale sau locale pentru dotarea ulterioară a bazei materiale, care să faciliteze și să eficientizeze activitățile;
- De asemenea, din fonduri asemănătoare, pot fi achiziționate materiale didactice care să le faciliteze și să mai elibereze programul de lucru al cadrelor didactice.
- Oferta de activități opționale poate fi îmbunătățită ulterior, în funcție de nevoile elevilor.
- Existența disciplinelor opționale oferă posibilitatea satisfacerii dorințelor de informare și cunoaștere în diferite domenii de activitate, contribuind la dezvoltarea unei motivații intrinseci de învățare și permițând valorificarea abilităților individuale.

---

## AMENINȚĂRI

---

- insuficiența fondurilor alocate poate face ca baza materială să împiedice realizarea tuturor solicitărilor
- accesul la programele de finanțare pentru achiziționarea de materiale didactice moderne este greu

- introducerea de modificări în legislație în cursul anului școlar ;
- instabilitatea politică.

---

## RESURSE UMANE

---

---

### PUNCTE TARI

---

- Selectarea cadrelor didactice bazată deopotrivă pe propriul sistem de valori, conform misiunii și viziunii școlii respectând recomandările ISJ/MEN;
- Timpul și resursele care permit formarea și consilierea cadrelor didactice noi, în sensul adaptării și îndeplinirii obiectivelor-cheie trasate de manageri;
- Numărul potrivit de cadre didactice care permite tratarea individualizată, diferențiată a elevilor;
- Personalul administrativ numeros care acordă o atenție constantă întreținerii optime a bazei materiale și a condițiilor de sănătate și siguranța în școală;
- Numărul mic de copii în clasă și posibilitatea de tratare diferențiată ;
- Personal didactic calificat în proporție de 100% ;
- Personalul nedidactic a urmat cursurile de igienă conform legislației în vigoare;
- Școala beneficiază de servicii medicale asigurate de personal medical calificat;
- Planul de școlarizare a fost realizat;
- Prezența elevilor a fost bună și foarte bună;
- Portofoliile personale ale cadrelor didactice sunt structurate corespunzător;
- Există preocupări ale cadrelor didactice în ceea ce privește utilizarea în activitățile de învățare a metodelor și tehnicilor active;
- Există interes pentru activitățile de formare continuă și pentru participarea cadrelor didactice la conferințe/simpozioane/mese rotunde pe teme de didactica disciplinei;
- Personal didactic cu o solidă pregătire științifică și metodică;
- Ponderea cadrelor didactice titulare cu studii superioare, vorbitoare de limbi străine folosite frecvent în școală (engleză, germană, franceză, italiană, maghiară);
- Există o bună delimitare a responsabilităților cadrelor didactice;
- Activitatea Comisiei metodice a învățătoarelor este valoroasă;
- În unitate se desfășoară o activitate de consiliere parentală bine planificată;
- În ultimul timp au fost înregistrate creșteri ale cererilor de înscriere ale elevilor;
- Munca în echipă, precum și în cadrul binomurilor profesor-profesor, profesor-învățător, conducere-subaltern, au fost proiectate în urma unei evaluări minuțioase, pe baza unui program de compatibilitate inter-personală și de management al talentelor în instituții de învățământ;
- Rezultatele obținute, în mod constant, la concursuri;
- Constituirea de echipe de lucru, care să permită o eficientizare a activității manageriale și a actului decizional prin delegare de sarcini, pe criteriul talentului;
- Realizarea analizei diagnostice SWOT la nivel individual, precum și la nivel de comisie, în vederea identificării corecte a obiectivelor planurilor manageriale și sporirea eficienței activității cadrelor didactice;
- Proiectarea activității comisiilor prin elaborarea de planuri manageriale;

- Aplicarea principiilor didacticii moderne și a logicii didactice;
- Relația elev- cadru didactic este bine consolidată și bazată pe încredere, construirea auto-stimei și a respectului reciproc;
- Elaborarea fișelor de post personalizate;
- Existența organigramei;
- Existența unor structuri submanageriale (comisii);
- Cunoașterea profilului psihologic al elevilor și a sintonității colectivelor de elevi
- Utilizarea unor strategii didactice variate, adaptate obiectivelor operaționale, specificului grupei, tipului de lecție;
- Nivelul de cunoștințe, deprinderi, comportamente, atitudini ale elevilor este foarte înalt;
- Muncă în echipă pentru proiectarea, implementarea și evaluarea CDS;
- Sistemul direct de motivare a cadrelor didactice, politica de promovare și de ridicare a nivelului de participare a acestora în luarea deciziilor.

---

#### PUNCTE SLABE

---

- numărul relativ mic de cadre didactice presupune supralicitarea responsabilităților acestora pentru fiecare compartiment de dezvoltare și conducere a școlii;
- birocrăția care copleșește activitatea cadrelor didactice care au un număr semnificativ de documente de completat;
- practica insuficientă cu care debutează un absolvent în sistemul de învățământ;
- lipsa abilităților în inițierea programelor comunitare;
- personalul nedidactic necesită cursuri de formare în domeniul serviciilor sociale;
- programul lung al personalului didactic și implicare acestora în activități extrașcolare multiple, au generat o scădere în participarea la cursuri de formare și perfecționare;
- fluctuația de personal;
- elevi proveniți din familii destrămate, care necesită consiliere.

---

#### OPORTUNITĂȚI

---

- cursurile de formare organizate de Casa Corpului Didactic și alte foruri acreditate
- activitățile Cercurilor pedagogice
- numărul mare de simpozioane și sesiuni de comunicări existente la nivel național
- colaborarea în unele proiecte de cercetare cu Universitatea Agora din Oradea, instituție care a finanțat cursurile de formare ale cadrelor didactice, în cadrul protocolului de colaborare cu școala noastră
- acordarea de fonduri pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și desfășurarea unor activități de formare pe baza unui plan instituțional
- numărul de întâlniri și activități comune ale cadrelor didactice în afara orelor de curs favorizează împărtășirea experienței, creșterea coeziunii grupului, o comunicare mai bună;
- întâlniri frecvente între cadre didactice și părinți (ședințe cu părinții, consiliere la nivelul școlii, consultațiile);
- acces rapid și generalizat la informații prin conexiune la internet ;

---

## AMENINȚĂRI

---

- Răcirea relației școală-familie datorată lipsei de timp a părinților
- Lipsa de motivare pentru dezvoltarea personală
- Activitatea de formare și perfecționare a cadrelor didactice poate fi periclitată de faptul că multe cursuri de formare se desfășoară în timpul programului de lucru.
- De foarte multe ori cadrele sunt supraaglomerate cu sarcini suplimentare.
- Există mentalitatea conform căreia la școlile particulare nu se respectă programa școlară, astfel că este necesară o campanie continuă de informare a părinților cu privire la acest aspect, precum și implicarea acestora, spre exemplu participarea la lecții deschise, activități desfășurate în echipă elev-părinte, mentorate etc;
- Criza de timp a părinților datorată actualii situații economice care reduce implicarea familiei în viața copiilor, reflectându-se în performanțele acestora;
- Părăsirea sistemului de învățământ de cadrele didactice pentru domenii mai bine remunerate ;
- Inexistența unor pârghii de asigurare cu personal didactic în situații neprevăzute (concedii medicale, fără plată etc.).

---

## RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

---

---

### PUNCTE TARI

---

- autofinanțarea și autoadministrarea care permit achiziționarea rapidă de material didactic, asigurarea meniului zilnic al copiilor, asistență medicală, de urgență, și psihologică;
- sălile de clasă care permit organizarea lor multifuncțională;
- nevoile de echipament tehnic sau didactic reglate permanent;
- spațiile auxiliare care permit desfășurarea activităților opționale;
- clase spațioase în interior, copiii beneficiază de spațiu generos al curții de joacă, holuri largi și de spațiu de joacă în interior;
- există autorizații funcționare;
- s-au achiziționat materiale de curățenie de bună calitate și autorizate care să conducă la menținerea stării de sănătate a copiilor, materiale necesare igienizării pentru prevenirea infectării cu noul coronavirus, respectiv lămpi UV în fiecare sală de clasă
- starea fizică a spațiilor educaționale se încadrează în normele de igienă corespunzătoare, precum și din punct de vedere al siguranței copiilor și al securității la incendiu
- clădirile sunt spațioase, luminoase și prietenoase
- curtea mare poate fi folosită ca o adevărată resursă de spațiu educațional în aer liber
- achiziționarea de mobilier care a completat necesarul raportat la numărul de elevi înscriși
- dotarea cu aparatură necesară asigurării unui demers pedagogic conform standardelor europene

- dotarea cu instrumente educaționale complexe și de ultimă generație
- existența bibliotecii digitale;
- existența Centrului European de Documentare și a Centrului European Informare Europe Direct;
- existența unei săli festive (de activități culturale, serbări etc)
- asigurarea transportului copiilor la școală
- buna amplasare în oraș
- existența cabinetelor și laboratoarelor funcționale pentru anumite discipline: informatică, arte plastice, precum și a laboratorului multimedia, a cabinetelor medicale (pediatrie, psihologie)
- existența sălii de mese
- protejarea și supravegherea copiilor școlii și a clădirii de către persoane autorizate
- existența și funcționarea bibliotecii
- rețea de calculatoare conectate la internet
- existența sălii și a terenului de sport
- infrastructură modernă pentru procesul de învățământ și cercetare, condițiile din școală reprezentând un argument în atragerea elevilor.

---

#### PUNCTE SLABE

---

- fondurile nu sunt suficiente pentru stimularea cadrelor didactice
- conștiința morală a elevilor privind păstrarea și întreținerea spațiilor școlare;
- ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente;
- majorarea prețurilor de achiziție a materialelor și mijloacelor moderne.
- taxele și costurile semnificativ mai mari decât cele aferente învățământului de stat.

---

#### OPORTUNITĂȚI

---

- autonomia instituțională
- parteneriat cu părinții și alți parteneri educaționali care pot sprijini eforturile de îmbunătățire a bazei materiale a școlii
- dezvoltarea școlii prin construirea de noi spații
- imagine bună în exterior
- informatizarea învățământului
- biblioteca digitală
- existența Centrului European de Documentare și Informare Europe Direct
- existența spațiilor pentru manifestarea activităților culturale
- dotarea școlii cu mijloace moderne
- buna amplasare în oraș
- obținerea acreditării pentru nivelul preșcolar și pentru cel primar.

---

#### AMENINȚĂRI

---

- conștiința morală a copiilor privind păstrarea și întreținerea spațiilor școlii;
- ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente;



- majorarea prețurilor de achiziție a materialelor și mijloacelor moderne.

## A.VII. RELAȚIA CU COMUNITATEA

Nevoia de racordare a educației la viață, la cerințele și exigențele societății contemporane impune tot mai mult parteneriatul dintre școală și autoritățile locale, părinții elevilor, agenți economici, ISJ, CCD, fundații, instituții de învățământ. Parteneriatul dintre școală și familie s-a materializat prin relații bune de colaborare, prin acțiuni comune între cei doi factori. Prin intermediul Comitetelor de părinți și al Consiliului reprezentativ al părinților, școala are o bună colaborare și comunicare cu părinții, aceștia implicându-se în rezolvarea unor probleme legate de baza materială a școlii, școlarizarea elevilor și îmbunătățirea frecvenței acestora.

---

### PUNCTE TARI

---

- Menținerea unei relații armonioase cu părinții copiilor înscriși în școală;
- Menținerea relației de parteneriat cu Primăria Municipiului Oradea și Consiliul local, Centrul de excelență NATO, Universitatea din Oradea, Biserica, Poliția rutieră, alte școli și grădinițe din oraș, Biblioteca județeană, cu trupele de teatru Regina Maria și ale teatrului de păpuși „Arcadia” etc.
- Existența continuității grădiniță – școală, respectiv nivelurile primar și gimnazial: activități de pregătire pentru clasa pregătitoare cu învățătoarele de la Liceul Internațional Agora, respectiv activități realizate în colaborare cu clasa a IV-a și profesorii de nivel gimnazial (Limba română, Matematică, Istorie, Geografie, Biologie etc).
- instituții omoloage pentru schimburi de experiență – străinătate
- contacte cu diverse instituții pentru realizarea unor activități extracurriculare precum excursii, vizite, vizionări de spectacole, acțiuni caritabile cu cămine de bătrâni, orfelinate, introduc elevii în mediul comunitar și contribuie la socializarea lor.

---

### Puncte slabe

---

- nivelul de educație și timpul limitat al părinților poate conduce la slaba implicare a părinților în viața școlară;
- instabilitate la nivel social și economic a instituțiilor potențial partenerere;
- slaba informare privind specificul și inadecvarea activităților propuse de către instituțiile partenerere ;
- contextul economic perturbator;
- pericolul ca mesajul educativ și implicarea școlii în viața socială a regiunii să nu fie corespunzător receptată de cetățeni și organisme locale sau naționale;
- legislația specifică învățământului încă incompletă și instabilă, existând pericolul de a influența și destabiliza strategia școlii la nivel de ofertă educațională, curricula școlară etc.

---

### Oportunități

---

- Punerea bazelor unui parteneriate la nivel internațional.
- Liceul Internațional Agora își propune să devină un pol de inovare și implementare a experienței europene în domeniul educațional. Datorită amplasării, școala poate beneficia de importante fonduri prin programele de cooperare transfrontalieră și regională.

- Există disponibilitatea și responsabilitatea unor instituții de a veni în sprijinul școlii (Primărie, ONG, biserică, poliție, instituții culturale) și interesul liceelor de a-și prezenta oferta educațională precum și al altor școli, instituții omoloage pentru schimburi de experiență.
- Vizăm stabilirea de parteneriate cu instituții locale (primărie, părinți, ONG, firme) și relații bune cu ISJ.

---

### Amenințări

---

- reticența unor persoane legată de un eventual parteneriat;
- nivelul de educație și timpul limitat al părinților poate conduce la slaba implicare a părinților în viața copilului;
- instabilitate la nivel social și economic a instituțiilor potențial partener;
- slaba informare privind specificul și inadecvarea activităților propuse de către instituțiile partener;
- contextul economic perturbator;
- pericolul ca mesajul educativ și implicarea grădiniței în viața socială a regiunii să nu fie corespunzător receptată de cetățeni și organismele locale sau naționale;
- legislația specifică învățământului încă incompletă și instabilă, existând pericolul de a influența și destabiliza strategia grădiniței la nivel de ofertă educațională.

## A.VIII. CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Climatul organizațional se caracterizează printr-un ethos profesional reprezentat de un ansamblu de trăsături având ca valori dominante cooperarea, munca în echipă, respectul reciproc, atașamentul față de copii, atașament față de profesie, entuziasm și dorința de afirmare. Regulamentul de ordine interioară a fost elaborat prin consultarea tuturor factorilor interesați și prin respectarea normelor din Regulamentul de Organizarea și Funcționarea a Unităților de învățământ Preuniversitar. În conținutul Regulamentului de Ordine Interioară sunt cuprinse norme privind activitatea elevilor, a cadrelor didactice, a personalului auxiliar și a personalului nedidactic. În ceea ce privește climatul organizațional putem afirma că este un climat deschis, caracterizat prin dinamism și angajare, relațiile dintre cadre fiind colegiale, de respect și de sprijin reciproc. În cadrul organizației școlare se desfășoară două activități de bază aflate într-o permanentă interdependență, distingându-se în același timp prin caracteristicile fiecăreia: activitatea managerial-administrativă și activitatea pedagogică-educatională susținute de reglementări normative de ordin extern (emise de Ministerul Educației, Inspectoratul Școlar Județean Bihor etc). Directorul școlii are o atitudine asertivă, democratică, de încredere în echipa de lucru, este receptiv, cooperant, comunicativ, dinamic, obiectiv, cu respect față de realizările organizației și a nevoilor ei, colaborează bine cu membrii colectivului, ține seama de sugestiile acestora și ia decizii cu privire la reducerea

disfuncțiilor semnalate în activitatea școlii. Toate aceste aspecte se reflectă pozitiv în activitatea instructiv-educativă și în conduita cadrelor didactice.

O condiție esențială a dezvoltării organizaționale este formarea unei culturi temeinice, proces în care competențele umane ale managerului sunt hotărâtoare. Managerul poate să-și propună menținerea sau schimbarea culturii organizaționale. De aceea este necesar să identifice tipul de cultură, să o înțeleagă, să o modeleze pentru a putea promova un climat școlar pozitiv. Cultura organizațională este caracterizată printr-un ethos profesional înalt. Valorile dominante sunt: cooperare, munca în echipă, respect reciproc, atașamentul față de copii, respectul pentru profesie, libertate de exprimare, receptivitate la nou, creativitate, entuziasm, dorință de afirmare. Sporadic se întâlnesc și cazuri de elitism profesional, individualism, competiție, rutină, conservatorism, automulțumire. Climatul competitiv din școală aduce eficiență și eficacitate în procesul de învățare. În unitate predomină o atmosferă colegială, un climat propice desfășurării unei activități moderne, eficiente și de calitate.

Climatul școlar este caracterizat prin dinamism și grad înalt de angajare a membrilor instituției școlare; este un climat stimulativ care oferă satisfacții, relațiile dintre cadrele didactice fiind deschise, colegiale, de respect și de sprijin reciproc. Conducerea este deschisă și ascultă sugestiile învățătoarelor, face aprecieri frecvente și sincere la adresa acestora, le respectă competențele, le oferă o largă autonomie, îi sprijină și evită un control strict birocratic. Toate acestea se reflectă pozitiv în activitatea instructiv-educativă și în conduita cadrelor didactice.

## VIZIUNE

---

La școala Agora fiecare elev este călăuzit cu grijă și competență astfel încât să-și formeze o personalitate armonioasă, să fie fericit, independent, capabil să reacționeze creativ și responsabil la situații de viață diverse. Viziunea AGORA este inspirată de teoria inteligențelor multiple a lui Howard Gardner, conform căreia școala trebuie să dezvolte și motiveze valențele individuale ale elevilor prin programe academice, sportive, și artistice susținute de factorii personali, emoționali, sociali.

În viziunea noastră unicitatea fiecărui elev trebuie să fie respectată și valorificată, punând accent pe relațiile pozitive dintre elevii noștri și pe experiențe educative stimulante și ofertante. Copiii vor fi expuși la o mare varietate de activități și experiențe, vor putea să afle

în ce activități pot să exceleze și să identifice ce preocupări îi fac fericiți și îi ajută să aibă o viață împlinită.

---

## MISIUNE

---

Liceul Internațional Agora urmărește să devină principalul partener educațional al elevilor din Oradea, reprezentând la cel mai înalt nivel interesele acestora. Școala are ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație și instrucție indiferent de etnie sau religie.

**Misiunea** Liceului Internațional Agora, ca instituție de învățământ preuniversitar, este **educația**, înfăptuită prin asumarea unei depline responsabilități publice, fiind focalizată pe învățământul preuniversitar de calitate centrat pe elev, din perspectiva:

- domeniilor de dezvoltare stabilite prin Curriculumul de educație timpurie
- formării și dezvoltării competențelor cheie (comunicare în limba maternă și străină, matematică și competențe elementare în științe și tehnologie, utilizarea noilor tehnologii informaționale și de comunicație, competențe pentru a învăța să înveți, de relaționare interpersonală, civice, de inițiativă și antreprenoriat, senzibilizare culturală și exprimare artistică, competențele de literație funcțională) pentru nivelurile primar, gimnazial și liceal
- continuării studiului în învățământul superior.

Misiunea școlii constă în contribuția la dezvoltarea tradiției educaționale în zona de vest a României, în menținerea și transmiterea științei și culturii europene, în crearea de noi cunoștințe științifice în domeniile ce fac parte din obiectivele propuse. Liceul Internațional Agora oferă tinerilor condițiile necesare pentru valorificarea aptitudinilor acestora prin învățământ și alte activități complementare, pentru susținerea obiectivelor care asigură îndeplinirea misiunii.

Liceul Internațional Agora își propune să devină un centru cultural și civic, menit să contribuie la formarea și difuzarea valorilor culturii naționale și universale, la promovarea pluralismului opțiunilor și la dezvoltarea culturii politice și civice, iar prin absolvenții săi și prin cercetarea științifică, să contribuie la îmbunătățirea performanțelor obținute de unitățile comerciale din vestul României.

Misiunea noastră implică identificarea la nivelul societății și al comunității locale a nevoilor educaționale și în același timp formarea unor personalități complexe, creatoare, cu disponibilități pentru autoinstruire și autoperfecționare, capabile să se adapteze la schimbările

economice, sociale, culturale. Liceul Internațional Agora răspunde cerințelor de dezvoltare a elevilor din Oradea, oferind educație timpurie de înaltă calitate pentru elevi cu un nivel educațional înalt, majoritatea vorbitori de o limbă străină, încercând să mențină la un standard înalt învățarea limbilor de circulație internațională – limba engleză și limba germană – promovând norme și idealuri ce vizează cultivarea respectului față de valori precum evoluție, dezvoltare, libertate, cinste și respect față de semenii.

Instituția noastră își propune să realizeze pregătirea și educarea elevilor în spiritul muncii, cinstei și onestității, dezvoltându-le sensibilitatea și personalitatea prin dobândirea cunoștințelor de cultură generală, formarea abilităților practice pentru a fi independenți, dezvoltarea talentelor proprii ale acestora și pregătirea pentru școală. Fiecare elev va fi sprijinit să-și cunoască și să-și dezvolte potențialul și aptitudinile în funcție de interesul și motivațiile personale, să-și dezvolte astfel personalitatea, încât traiectul și evoluția sa din punct de vedere social și profesional să se poată desfășura sub semnul succesului.

Școala noastră garantează accesul continuu la învățare, pentru a se forma noile competențe necesare. Pornind de la realitățile actuale existente în viața școlii noastre și în concordanță cu opiniile și tendințele generale exprimate în cadrul diverselor ședințe ale Consiliului Profesorat, Comitetului Reprezentativ al Părinților, reuniuni ale Consiliului de Administrație, diverse vizite și activități comune cu parteneri educaționali, instituționali sau reprezentanți ai unor organizații nonguvernamentale, în dorința de a ne realiza misiunea propusă, s-au conturat țintele strategice.

Tindem să devenim una din școlile de referință ale orașului nostru, plină de elevi fericiți, voioși și încrezători, dornici să vină la școală, care oferă tuturor elevilor șanse egale de dezvoltare și educație și oportunitatea de a își dezvolta la maximum talentele proprii. Astfel școala noastră va deveni un centru de resurse educaționale și de servicii oferite elevilor și comunității, unde relațiile interpersonale vor fi utilizate priceput pentru a facilita autocunoașterea, acceptarea emoțională și maturizarea (dezvoltarea optimă a resurselor personale) în direcția formării unor personalități armonioase, creative, atașate valorilor naționale și universale.

Cadrele didactice vor contribui la îmbogățirea capacității elevilor de a stabili și menține interacțiuni cu adulți și copii, la îmbogățirea capacității de a-și percepe și exprima emoțiile, de a înțelege și răspunde emoțiilor celorlalți, precum și dezvoltarea conceptului de sine. Personalul școlii va asigura dezvoltarea liberă, integrală și armonioasă a personalității elevului, în funcție de ritmul propriu și de trebuințele sale, sprijinind formarea autonomă și creativă a acestuia.

Cadrele didactice vor crea condiții pentru descoperirea și construirea de către fiecare elev a propriei identități și formarea unei imagini de sine pozitive sprijinindu-l și încurajându-l în acest demers. Învățătoarele vor sprijini elevul în dobândirea de cunoștințe, capacități și atitudini necesare activității viitoare în școală, precum și vieții sale ulterioare în societate. Întreg personalul va avea în vedere evoluția specific individuală a fiecărui elev și va oferi sprijin educațional dar și uman, în fiecare etapă a dezvoltării sale. Procesul de învățare va fi unul în care elevul învață o serie de lucruri noi, stabilindu-și singur sau, uneori, împreună cu învățătoarea atât subiectul învățării cât și limita. Abordarea situațiilor didactice de către învățătoare, în mod flexibil și creativ, evitarea rutinei și acționarea în direcția transformării învățământului bazat pe informație și reproducerea ei într-un învățământ global, integrat și creativ, care are la bază educația.

Activitatea din școală conform cerințelor actuale și de perspectivă care se definește prin a fi modernă, eficientă și de calitate, asigură pregătirea elevilor pentru acele capacități și abilități intelectuale care facilitează viitoarea activitate de învățare din școală și în același timp pregătirea pentru viață, derivă din nevoile de educație, identificate la nivelul societății și al comunității.

Școala noastră își propune demersuri educaționale, alături de familie și comunitate, având ca ideal pregătirea elevului pentru o societate aflată în continuă mișcare și transformare. Ne propunem să formăm copii curioși să cunoască, să descopere, curajoși și competenți, care să facă față provocărilor de diferite feluri. Fiecare elev care a trecut pragul instituției noastre trebuie să devină un cetățean al Europei. Primul pas îl constituie formarea deprinderilor și atitudinilor necesare unui cetățean și a unui bun locuitor al comunității, fie că aceasta este micro-comunitatea școlară, cea locală sau internațională.

Liceul Internațional Agora favorizează un climat optim care favorizează pregătirea elevului din punct de vedere formativ și informativ, cu accent pe cel formativ, care să-l adapteze la noutate și să-l formeze pentru viitor. Se vor urmări modernizarea, aplicarea noului, eficiența, răspunderea și responsabilitatea, valorizarea periodică a elevilor și a întregului personal din unitate. Noutățile în domeniul de specialitate vor fi aplicate, se vor consemna rezultatele care vor aduce un plus în activitatea profesională reflectate în buna pregătire a elevilor. În același timp va fi un prețios punct de plecare în proiectarea didactică pe două planuri: predare-învățare-evaluare și activități recuperatorii.

Misiunea noastră este aceea de a crea un mediu cald și stimulat în care fiecare elev să fie încurajat să-și dezvolte talentele și aptitudinile sale și să fie pregătit din punct de vedere intelectual, social, fizic și emoțional să se integreze în realitatea complexă a lumii

înconjurătoare. Școala noastră urmărește ca fiecare elev să atingă sau să depășească standardele educaționale sociale și emoționale, să aibă bune capacități de comunicare, să manifeste interes pentru studiu și cunoaștere, stimă de sine și respect pentru aproapele său. Liceul Internațional Agora este un loc prietenos, în care toți copiii beneficiază de programe educaționale îmbunătățite continuu.

Pentru această misiune, alegem mereu oameni care să le fie modele, să le ofere experiențe orientate spre valorile școlii: responsabilitate, flexibilitate, inovație, cooperare, corectitudine și respect. Educația pe care o oferim elevilor se bazează pe o abordare care dezvoltă competențe cheie pentru învățarea de lungă durată, într-o tendință modernă și durabilă, pregătindu-i pe copii pentru viitoarele experiențe ale vieții.

În Liceul Internațional Agora copiii învață să învețe și reușesc să găsească soluții singuri. Profesorii vor acționa mereu pentru construirea cunoștințelor și dezvoltarea competențelor prevăzute de programele școlare, care să le permită primarilor adaptarea eficientă în școlăritatea următoare și în societatea aflată în plină schimbare, dar și pentru dobândirea normelor, atitudinilor și valorilor fundamentale care îi vor călăuzi în viață .

Demersul educațional al școlii noastre va promova egalitatea șanselor, responsabilizarea părinților pentru pregătirea școlară și evoluția elevilor, dar și dezvoltarea interacțiunii cu comunitatea locală. Educația elevilor se va fundamenta pe:

- tehnici și metode moderne de instruire informatizate, susținute de științele educației și de practica (experiența) școlară, astfel încât să eficientizeze educația timpurie pentru integrarea ei cu succes în procesul de reformare a învățământului românesc actual

- crearea oportunităților pentru educația informală și non-formală (activități extracurriculare și extrașcolare)

- dezvoltarea unor parteneriate locale, naționale și internaționale, cuprinse în ethosul școlii, pentru promovarea valorilor europene - pluralismul de idei, toleranța etnică și socială

- deschiderea față de Europa și promovarea dimensiunii europene în educație prin continuarea studierii limbilor străine, promovarea comunicării interculturale, realizarea unității prin diversitate;

- dezvoltarea competențelor generale și specifice privind învățarea informaticii și a tehnologiilor informației și comunicării

- formarea continuă a profesorilor, pentru aplicarea metodelor active de predare și a celor alternative de evaluare

- menținerea și consolidarea prestigiului de care se bucură în comunitate

- sporirea prestigiului său în rândul instituțiilor similare din țară.

Valorile cheie: responsabilitate, corectitudine, eficiență, flexibilitate, inovație, cooperare, respect, răspundere publică.

---

## CONCLUZII DESPRINSE DIN DIAGNOZĂ

---

Concluziile rezultate din diagnoza și analiza resurselor impun înlăturarea barierelor precum și identificarea și stabilirea obiectivelor strategice.

- Din punct de vedere al resurselor umane, școala are cadre calificate;
- Populația școlară are tendințe de stabilizare;
- Din punct de vedere material trebuie să ne îndreptăm atenția asupra realizării în bune condiții a lucrărilor de reabilitare, modernizare și dotare care se află în derulare în școala noastră. Relația cu factorii externi va duce la creșterea bazei materiale, la îmbunătățirea condițiilor de lucru pentru elevi și a aspectului exterior al școlii;
- În atenția noastră va sta depistarea din timp a elevilor cu probleme sociale și acordarea de ajutoare și burse, susținerea materială a acestora de către CRP și diferiți sponsori;
- Școala trebuie să mențină legăturile cu I.S.J. Bihor, Primăria Oradea, Consiliul Local, societăți comerciale;
- necesitatea extinderii curriculum-ului în anumite situații;
- implicarea în dezvoltarea proiectelor cu finanțare europeană și a altor proiecte comunitare
- intensificarea activităților de marketing și de promovare a școlii;
- viziunea școlii trebuie construită pornind de la fructificarea punctelor tari existente încercând să diminuăm sau să amânăm treptat efectele punctelor slabe.

Ținte ale marketing-ului:

- realizarea a cât mai multe proiecte și programe educaționale, în colaborare cu actori și beneficiari ai educației: autorități și instituții din comunitatea locală, O.N.G.-uri.
- eficientizarea învățământului prin optimizarea și gestionarea adecvată a costurilor per elev.
- adecvarea ofertelor și serviciilor educaționale la cerințele pieței și la nevoile reale ale comunității.
- promovarea imaginii instituției prin mediatizare, publicații, studii, analize, relațiile cu publicul etc.

Comunicarea internă:



Grupuri țintă: personalul didactic, nedidactic și auxiliar

Forme de comunicare:

Comunicare formală:

- comunicare verbală: întâlniri de lucru în plen, pe comisii, ateliere de lucru ș.a.
- comunicare scrisă/virtuală: informări, decizii, fișa postului, note de serviciu;
- consultația: individual, pe echipe;

Comunicare nonformală: seminarii, simpozioane, conferințe, lansări de reviste, schimburi de experiență ș.a.

#### Comunicarea externă:

Grupuri țintă privind comunicarea externă: autoritățile și comunitatea locală, mass-media, factorii de decizie politică etc.

Medii de comunicare utilizate: mass-media, pagini web, postere, afișe, broșuri, pliante, evenimente educaționale cu impact în rândul populației (dezbateri, expoziții, festivaluri cu public etc), publicații ale instituției.

Ținte privind comunicarea:

- eficientizarea comunicării externe;
- „deschiderea” spre exterior (clientul/beneficiarul să fie informat și să valorifice oportunitățile de educație oferite);
- extinderea și valorificarea mediilor de comunicare;
- valorizarea imaginii școlii în comunitate.

#### **Finalități educaționale**

Unitatea de învățământ preuniversitar, Liceul Internațional Agora are ca finalități educaționale în formarea personalității umane:

- formarea capacității de a reflecta asupra lumii, de a formula și de a rezolva probleme pe baza relaționării cunoștințelor din diferite domenii;
- valorizarea propriilor experiențe în scopul unei orientări profesionale optime pentru piața muncii și / sau pentru învățământul liceal;
- dezvoltarea capacității de integrare activă în grupuri socioculturale diferite: familie, mediu profesional, prieteni etc.
- dezvoltarea competențelor funcționale esențiale pentru reușita socială: comunicare, gândire critică, luarea deciziilor, prelucrarea și utilizarea contextuală a unor informații complexe;

- cultivarea expresivității și a sensibilității, în scopul împlinirii personale și a promovării unei vieți de calitate;
- formarea autonomiei morale.

### **B.III. ȚINTE STRATEGICE**

Pornind de la misiunea și viziunea școlii, de la rezultatele diagnozei și autoevaluării, am formulat următoarele ținte și opțiuni strategice, în vederea dezvoltării și modernizării instituționale a Liceului Internațional Agora în perioada 2021-2026 :

1. Asigurarea creșterii calității în educație pentru toate domeniile și toți indicatorii din standardele de evaluare periodică a unităților de învățământ
2. Îmbunătățirea rezultatelor învățării, creșterea performanței elevilor și îmbunătățirea stării de bine a acestora prin reforma și personalizarea procesului instructiv - educativ
3. Asigurarea finalităților educaționale
4. Dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice
5. Păstrarea și modernizarea bazei tehnico-materiale și generalizarea accesului la informația electronică.

Pornind de la punctele tari și oportunitățile prezentate la diagnoza, urmărind compensarea slăbiciunilor și evitarea amenințărilor și vizând mereu îndeplinirea misiunii și atingerii țăintelor reliefate anterior, vom acționa în mod judicios pentru dezvoltarea unuia sau mai multor domenii funcționale:

- a) dezvoltarea curriculară;
- b) dezvoltarea resurselor umane;
- c) dezvoltarea bazei materiale;
- d) atragerea de resurse financiare;
- e) dezvoltarea relațiilor comunitare;
- f) dezvoltarea managementului la nivelul școlii;
- g) dezvoltarea informațională.

### **ȚINTE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE 2022-2023**

Pornind de la situația actuală, pe baza elementelor care necesită dezvoltare și prin raportare la misiunea școlii și la viziunea echipei manageriale, am elaborat țintele strategice exprimate ca rezultate așteptate, anticipate la finalizarea proiectului. Prezentăm mai jos acțiunile concrete care vor fi realizate, resursele ce vor fi alocate și modalitatea de evaluare a realizării acestor ținte.

ȚINTE STRATEGICE	OPȚIUNI STRATEGICE
<p><b>Asigurarea creșterii calității în educație la nivelurile gimnazial și liceal</b></p> <p><b>Gimnazial: Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului de elevi care iau medii peste 5 la EN, de la 50% la 70%</b></p> <p><b>Liceal: Minim 80% absolvenți de liceu care continuă studiile în învățământul superior.)</b></p>	<p>1. Opțiunea curriculară:</p> <p>a. Asigurarea cadrului instituțional pentru calitate în educație.</p> <p>b. Optimizarea sistemului de evaluare, prin utilizarea criteriilor de calitate și a descriptorilor de performanță</p> <p>2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Popularizarea documentelor de politică educațională și a finalităților lor pe nivele de școlarizare, în vederea aplicării eficiente a acestora.</p> <p>3. Opțiunea – resurse umane: Asigurarea asistenței manageriale și de specialitate pentru cadrele didactice din școală în vederea implementării SCIM și a tuturor procedurilor operaționale</p> <p>4. Opțiunea – relații cu comunitatea: Colaborarea dintre I.S.J. Bihor, Consiliul Național pentru Curriculum, A.R.A.C.I.P., Institutul de Științe ale Educației pe probleme de curriculum și C.N.E.E.</p>
<p><b>2. Îmbunătățirea rezultatelor învățării, creșterea performanței elevilor la nivelurile preșcolar și primar</b></p> <p><b>Creșterea nivelului rezultatelor învățării la evaluări curente (aprecieri și calificative) cu 20% pe an</b></p>	<p>1. Opțiunea curriculară: Dezvoltarea și proiectarea ofertei curriculare în raport cu particularitățile individuale ale preșcolarilor și elevilor (în funcție de profilul individual de inteligență și particularități specifice învățării – categorii dezavantajate, vulnerabile: elevi cu CES, elevi supradotați, elevi cu limba maternă limbă străină), cu cerințele pieții forței de muncă și dezideratele comunității</p> <p>2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Asigurarea fondurilor necesare pentru achiziționarea de noi materiale didactice și mijloacele de învățământ</p> <p>3. Opțiunea – resurse umane: Stimularea cadrelor didactice pentru parcurgerea unor programe de abilitare în utilizarea lucrului diferențiat</p> <p>4. Opțiunea – relații cu comunitatea: Promovarea în comunitate a preocupărilor școlii pentru personalizarea actului instructiv-educativ pentru promovarea performanței școlare.</p>

<p><b>3. Îmbunătățirea stării de bine a elevilor parcursul școlarizării în ciclurile preșcolar, primar, gimnazial și liceal</b></p> <p><i>Creșterea, în fiecare an, cu cel puțin 20%, a nivelului de satisfacție a elevilor față de serviciile oferite de școală</i></p>	1. Opțiunea curriculară: Abordarea unei politici educaționale pentru cultivarea expresivității și a sensibilității, în scopul împlinirii personale și a promovării unei vieți de calitate
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Popularizarea documentelor de politică educațională și a finalităților lor în vederea aplicării eficiente a acestora.
	3. Opțiunea – resurse umane: Asigurarea asistenței manageriale și de specialitate pentru cadrele didactice din școală în vederea asigurării stării de bine a copiilor
	4. Opțiunea – relații cu comunitatea: Proiecte educaționale
<p><b>4.Dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice – Creșterea cu 20% a numărului de programe de formare profesională a cadrelor didactice, până în 2023</b></p>	1. Opțiunea curriculară: Promovarea unei politici de personal care să asigure creșterea calității și eficiența activității.
	2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale: Promovarea ofertanților care livrează programe adaptate, focalizate pe introducerea schimbărilor în educație, mai ales în domeniul dezvoltării personale
	3. Opțiunea – resurse umane: Identificarea nevoilor reale de pregătire ale cadrelor didactice, stimularea participării acestora în programe de formare continuă, în vederea creșterea calității resurselor umane angajate în școală, în vederea îndeplinirii scopurilor educaționale și asigurarea calității în învățământ, în vederea îmbunătățirii relațiilor dintre colegi și dintre profesori și elevi, în vederea creșterii gradului de satisfacție în raport cu activitățile desfășurate la școală
	4. Opțiunea – relații cu comunitatea: Mediatizarea în comunitate a rezultatelor deosebite obținute de către cadrele didactice în desfășurarea activităților instructiv-educative școlare și extrașcolare
<p><b>5.Generalizarea accesului la informația</b></p>	1. Opțiunea curriculară: se va utiliza tehnologia informatică în procesul instructiv educativ. Tematica orelor educative va

<p><b>electronică – Creșterea, până în 2022 cu 20% a numărului de activități didactice și educative organizate prin intermediul tehnologiei informatice</b></p>	<p>cuprinde aspecte ce țin de utilizarea generalizată a tehnologiei informatice.</p>
	<p>2. Opțiunea – resurse materiale și informaționale:</p> <p>a. Proiecte de buget fundamentate care să acopere cheltuielile de întreținere și reparații;</p> <p>b. Procurarea de fonduri extrabugetare (sponsorizări, donații);</p> <p>c. Demersuri pentru funcționarea tuturor echipamentelor și pentru dezvoltarea de softuri educaționale propice învățării</p>
	<p>3. Opțiunea – resurse umane:</p> <p>a. Implicarea cadrelor didactice în proiecte de e-twinning cu instituții partenere din străinătate;</p> <p>b. Implicarea membrilor CA în gestionarea bunurilor și în dezvoltarea de noi parteneriate.</p>
	<p>4. Opțiunea – relații cu comunitatea:</p> <p>a. Colaborarea cu comitetele de părinți ale claselor;</p> <p>b. Implicarea Consiliului Reprezentativ al Părinților în identificarea de noi surse de finanțare.</p>

**B.III.1 Asigurarea creșterii calității în educație la nivelurile gimnazial și liceal**

**Gimnazial: Creșterea, în următorii 3 ani, a procentului de elevi care iau medii peste 5 la EN, de la 50% la 70%**

**Liceal: Minim 80% absolvenți de liceu care continuă studiile în învățământul superior.)**

Această țintă își propune ca acțiuni majore:

a. Reconsiderarea strategiei de dezvoltare instituțională, care trebuie să pornească de la nivelul managementului. Cele 5 funcții ale managementului (Fayol - (1) prevederea și previziunea, (2) organizarea, (3) comanda, (4) coordonarea și (5) controlul.) au nevoie de îmbunătățire.

Creșterea calității educației oferită de școala noastră prin:

- elaborarea strategiei Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității;
- elaborarea procedurilor de monitorizare și îmbunătățire continuă în spirala calității;

- colaborare eficientă a Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității cu conducerea școlii și cu comisiile metodice;
- identificarea punctelor slabe și a amenințărilor și transformarea lor în ținte strategice prin care să se îmbunătățească mereu planurile operaționale;
- implicarea efectivă a unui număr cât mai mare de cadre didactice în procesul de autoevaluare instituțională în vederea conștientizării rolului fiecărui individ în cadrul organizației și responsabilizării lor în implicarea decizională.

### **B.III.2 Îmbunătățirea rezultatelor învățării, creșterea performanței elevilor la nivelurile preșcolar și primar- Creșterea nivelului rezultatelor învățării la evaluări curente (aprecieri și calificative) cu 20% pe an**

Reforma și personalizarea curriculum-ului impune ca prioritate în perioada 2021-2026 armonizarea componentelor acestuia în vederea recuplării învățământului la nevoile de calificare resimțite în economie, administrație, viață socială și cultură. În contextul actual socio-economic și politic misiunea școlii se identifică cu opțiunea pentru modernitate și performanță. Deschiderea continuă a societății românești spre valorile democratice internaționale coroborate cu provocările globalizării economiei mondiale și de integrarea în Uniunea Europeană creează numeroase oportunități în ceea ce privește mobilitatea forței de muncă și abordarea (prin planul de școlarizare) unor specializări profesionale specifice societății tehnologice și informaționale moderne. Componentele curriculum-ului trebuie să asigure practicarea unui învățământ care să profileze caractere și să asigure formarea preșcolarului și școlarului mic apt să facă față schimbărilor rapide.

Proiectarea curriculară, pentru perioada 2021-2026 are în vedere următoarele obiective strategice:

- asigurarea tehnicilor de învățare individuală necesare pe parcursul întregii vieți – prin constituirea de programe particularizate pentru preșcolari, elevii din ciclul primar
- realizarea de programe de studiu personalizate și atractive pentru disciplinele opționale oferite, precum și pentru cele extracurriculare ținând cont de talentele și interesele proprii ale copiilor, de importanța jocului în etapa preșcolarității, de atenția sporită către creativitate la copilul din ciclul primar, de dezvoltarea gândirii critice la și la dezvoltarea abilităților practice
- proiectarea disciplinelor opționale pe parcursul unui semestru, a unui an școlar sau pe întreg ciclul de învățământ după următoarea schemă principală de elaborare: argument; obiective de referință și activități de învățare; listă de conținuturi; modalități de evaluare;

- desfășurarea procesului educativ în mod diferențiat și într-un mod atractiv;
- asigurarea unui program de pregătire suplimentară a elevilor;
- corelația funcțională între discipline și arii curriculare;
- flexibilitatea evaluărilor (initiale, pe parcurs și sumative);
- implicarea tuturor elevilor în activități extrașcolare, pentru dobândirea încrederii în sine și în reușita personală și transpunerea acestora în procesul de învățare;
- predare și asistență la ore cu echipe formate din profesori de specializări apropiate pentru dinamizarea activității și asigurarea interdisciplinarității;
- educația în spiritul comunicării interculturale, educația informațională, educația economică, educația antreprenorială, educația juridică, educația moral-civică, estetică și cultivarea sensibilității.

***B.III.3. 3. Îmbunătățirea stării de bine a elevilor parcursul școlarizării în ciclurile preșcolar, primar, gimnazial și liceal- Creșterea, în fiecare an, cu cel puțin 20%, a nivelului de satisfacție a elevilor față de serviciile oferite de școală***

Personalitatea copilului de desăvârșește printr-un proces de durată. Desfășurarea lui pe parcursul școlarizării în ciclul preșcolar, primar, gimnazial și liceal are ca punct terminus exprimarea opțiunii în ceea ce privește continuarea studiilor. Acesta este un act de maturitate cu profunde semnificații.

***Orice obiectiv strategic care are ca finalitate dezvoltarea potentialului uman trebuie să pronească de la cultivarea stării de bine a copilului.*** Un copil fericit, liniștit, sănătos, va prezenta condițiile propice învățării; va fi mai ușor indus într-o stare de curiozitate naturală, de deschidere pentru cunoaștere, de a face primii pași pentru dezvoltarea unei gândiri critice, prin faptul că începe să pună întrebări, să dorească să afle mai multe. Un copil care nu este stresat, care vine fericit la grădiniță și la școală, care de abia așteaptă să se întâlnească din nou cu colegii și dascălii săi, a completat deja jumătate din drumul de parcurs către o învățare eficientă. Astfel politicile pentru atingerea acestei ținte sunt:

- întărirea suportului și statutului social al elevului;
- crearea condițiilor cele mai optime funcționării instituției de învățământ pentru asigurarea bunăstării elevilor (a unui climat școlar de siguranță fizică și psihică)
- formarea autonomiei morale și inițiativei proprii în alegerea carierei;
- dezvoltarea competențelor funcționale esențiale pentru reușita socială: comunicare, gândire critică, luarea deciziilor, prelucrarea și utilizarea contextuală a unor informații complexe;

- cultivarea expresivității și a sensibilității, în scopul împlinirii personale și a promovării unei vieți de calitate;
- formarea în spiritul cunoașterii și respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, al demnității și toleranței, a schimbului liber de opinii într-o societate democratică
  - adaptabilitatea la schimbare și la ritmul ei;
  - stimularea potențialului creativ, intuitiv și imaginativ;
  - dezvoltarea capacității de integrare activă în grupuri sociale (familie, mediu școlar, mediu profesional);
- decizia personală în asumarea riscului; activitatea în echipă, colaborarea, evaluarea și reevaluarea rezultatelor, responsabilitatea pentru o activitate realizată;
- promovarea valorilor moral-civice, culturale specifice societății democratice;
- formarea responsabilității pentru propria dezvoltare și sănătate;
- crearea capacității de evaluare a colectivului, a membrilor lui și a propriei persoane.

#### **B.III.4. Dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice – Creșterea cu 20% a numărului de programe de formare profesională a cadrelor didactice, până în 2023**

Nevoile de formare a personalului sunt extrem de diversificate și cuprinzătoare și se referă la conceptual modern de formare continuă și la educația pe parcursul întregii vieți. Întreaga activitate are ca scop final asigurarea formării centrate pe elevi, abordarea interdisciplinară, utilizând metodele interactive, evaluarea de competențe și atingerea unor performanțe superioare. Gestionarea și reforma resurselor umane are următoarele obiective strategice:

- perfecționarea cadrelor didactice în sensul caracterului formativ al învățământului și renunțarea la învățământul teoretizat;
- folosirea metodelor eficiente de predare/învățare (dezbateri participative, interactive) care presupun cunoașterea potențialului intelectual și psihologic al fiecărui elev;
- organizarea formării continue a personalului didactic pe baze moderne;
- însușirea deprinderilor de utilizare a tehnicii de calcul și accesare a internetului;
- colaborări cu cadre didactice din țară și străinătate pe diferite teme care să vizeze perfecționarea învățământului românesc;
- cadrele didactice vor fi capabile să folosească mijloace moderne și, implicit, calitatea lecțiilor va fi mai bună;



- elevii și profesorii vor beneficia de mijloace moderne de predare, iar accesul la Internet va ușura accesul la informație.

- valorificarea la maximum a cadrului legislative în domeniul formării și perfecționării cadrelor (accesul la programe naționale și internaționale de pregătire profesională).

- formarea continuă a tuturor membrilor colectivului profesoral atât la nivelul unității școlare cât și prin centre specializate: Inspectoratul Școlar Județean, Casa Corpului Didactic, Agenția Națională pentru Programe Comunitare, Universități;

- formele de perfecționare promovate: autoperfecționare-studiu autoindus; cursuri prin corespondență (pachete informaționale, proiecte, cursuri metodologice); perfecționare în cadrul unor programe regionale, naționale și internaționale.

- cunoașterea fiecărui membru al colectivului printr-o observare atentă, analiza obiectivă a rezultatelor activității, distribuția judicioasă a sarcinilor și evaluarea periodică a rezultatelor;

- inițierea de activități de consiliere și orientare a cadrelor didactice raportate la proiectele unității școlare pe termen scurt și mediu, a misiunii, obiectivului și personalității unității școlare;

- monitorizarea performanțelor obținute de fiecare membru al colectivului și cuantificarea lor în funcție de competență, importanța muncii ca bază pentru promovare profesională;

- crearea dimensiunii participative, investind în capacitățile fiecărui membru al colectivului, în posibilitatea de a desăvârși valori în fiecare domeniu de activitate;

- creșterea rolului Consiliului de Administrație, a Consiliului Profesoral și a comisiilor în gestionarea și formarea resurselor umane.

### **B.III.5. Generalizarea accesului la informația electronică – Creșterea, până în 2022 cu 20% a numărului de activități didactice și educative organizate prin intermediul tehnologiei informatice**

Modernizarea infrastructurii existente se structurează pe trei direcții principale și are următoarele obiective strategice:

#### a) Investiții de capital

Fondurile destinate cheltuielilor de capital în măsura în care acestea vor fi alocate vor fi dirijate către următoarele obiective de investiții:

- Reamenajarea bibliotecii școlare – transformarea în Centru de Documentare și Informare Multimedia;

- Stație radio;
- Dotări cu mijloace de învățământ și material didactic electronice
- Achiziționarea de echipament și aparatură electronică; .

b) Sporirea resurselor financiare

Având în vedere situația economico-financiară la nivel macroeconomic este necesară dimensionarea finanțării în raport cu cheltuielile reclamate de funcționarea instituției,

- eliminarea gradului de incertitudine a obținerii veniturilor și a riscurilor asociate;
- dimensionarea și fundamentarea economicoasă, eficientă și eficace a cheltuielilor;
- fundamentarea necesarului pentru investiții și realizarea achizițiilor la nivelul celei mai avantajoase oferte sub raportul calitate/preț;
- atragerea de finanțări externe (în principal de la Comunitatea Europeană) pe baza concursului de proiecte;
- finanțări din partea agenților economici a burselor Agora.

### C. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Menționăm că planurile operaționale vor fi stabilite în conformitate cu rezultatele analizei SWOT, care au evidențiat următoarele nevoi:

- importanța muncii în echipă și participarea la decizie;
- necesitatea întăririi legăturilor între școală și principalii actori ai comunității locale (Consiliul local, Poliție, părinți, agenți economici, ONG-uri,etc.);
- abilități sociale și nevoi afective atât pentru elevi cât și pentru profesori;
- cooperarea între profesori – elevi – părinți;
- diversificarea ofertei educaționale;
- formarea continuă a cadrelor didactice și participarea lor la programe de dezvoltare personală;
- consilierea elevilor în probleme legate de orientare școlară și profesională, dar și în aspecte referitoare la viața de zi cu zi;
- dotarea cu echipamente IT și materiale auxiliare;
- resurse de învățare și facilități logistice.

Din lista de nevoi enumerate mai sus considerăm că rezolvarea lor de către școală cu sprijinul comunității locale și prin diferite programe în care aceasta s-ar putea implica, ar putea atinge, pe perioada derulării acestui plan de dezvoltare școlară, toate țintele strategice, după cum urmează:

- cooperarea dintre profesori - elevi - părinți, dar și consilierea elevilor ar putea crește motivația pentru învățare și performanță înaltă, dar și întărirea colaborării cu familia.
- rezolvarea tuturor problemelor de dotare cu echipamente IT și materiale auxiliare ar asigura resursele de învățare și facilitățile logistice;
- creșterea calității actului educațional prin diversificarea ofertei educaționale și prin formare continuă a cadrelor didactice ar asigura creșterea abilităților sociale ale elevilor, integrarea lor mult mai eficientă în echipe de învățare, proiectare sau muncă.

### **Orizont de timp / ținte strategice**

Țintă Orizont de timp

- 1 Realizare 2021-2022 și îmbunătățire în fiecare an până în 2026
- 2 Realizare 2022-2023 și îmbunătățire în fiecare an până în 2026
- 3 Realizare 2023-2024 și îmbunătățire în fiecare an până în 2026
- 4 Realizare 2024-2026 .

Întreaga activitate din școală va fi organizată astfel încât să se creeze în cadrul său un mediu educațional profesionist, la standarde instrucționale și morale înalte. Contextul general actual și direcțiile stabilite de documentele educaționale în vigoare constituie premise solide de continuare a eforturilor pentru ca elevii să dobândească o pregătire generală bună, cunoștințe aprofundate în domeniile legate de viitoarea carieră, deprinderi de muncă intelectuală pentru a putea învăța pe tot parcursul vieții, competențe necesare inserției sociale și profesionale.

Întregul proces de instrucție și educație al școlii trebuie să fie centrat pe un set de valori care să se imprime și să definească profilul moral și acțional al elevilor noștri. Demersul managerial are în vedere realizarea idealului educațional propus de Legea Învățământului și de documentele de politică educațională ale Ministerului Educației Naționale. Din această perspectivă finalitățile unității noastre școlare au în vedere formarea unui absolvent în măsură să decidă asupra propriei cariere, a dezvoltării sale intelectuale și profesionale, activ integrat în viața socială.

## **C.II. CONSULTAREA, MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI REVIZUIREA PROIECTULUI Indicatori de realizare. Metode și instrumente de evaluare**

În elaborarea planului am consultat:

- cadrele didactice în vederea stabilirii priorităților strategice care trebuie urmărite pentru realizarea misiunii pe care școala și-a asumat-o;

- reprezentanți ai părinților pentru a determina așteptările acestora și modul în care acestea au fost atinse până acum; au fost reținute aspecte pe care părinții doresc să le ameliorăm și să le dezvoltăm în etapele următoare; Consultările au fost realizate în perioada iunie – octombrie, în perioada de elaborare a proiectului.

Activitățile de monitorizare și evaluare vor viza următoarele aspecte:

- întocmirea setului de date care să sprijine monitorizarea realizării țintelor, etapă cu etapă (datele și informațiile sunt colectate în baza de date a școlii);
- analiza informațiilor privind atingerea țintelor;
- evaluarea progresului în atingerea țintelor, adică gradul de avansare în raport cu obiectivele și termenele propuse;
  - costurile – concordanța/neconcordanța dintre ceea ce am planificat și ceea ce am obținut;
  - calitatea – nivelul atingerii cerințelor din standardele de calitate;

Monitorizarea se va realiza prin :

- deciziile curente – referitoare la derularea concretă a acțiunilor, în cazul problemelor bine structurate;
- rezolvarea de probleme – adică elaborarea deciziilor în cazul problemelor structurate impropriu;
  - stilul managerial – alternarea stilurilor manageriale în funcție de situațiile concrete;

**Monitorizarea de tip managerial.** Cea mai frecventă formă de monitorizare pe care o vom folosi va fi cea de tip managerial, adică vor fi monitorizați indicatorii:

- eficacitate – indicatorii care arată atingerea finalităților propuse;
- economicitate – indicatorii care arată nivelul consumului de resurse;
- eficiență – indicatorii care arată relația dintre eficacitate și economicitate;
  - efectivitate – aspectele care arată dacă ceea ce facem este chiar ceea ce trebuie să facem; În asociere cu acești indicatori, vom monitoriza frecvent gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor educaționale oferite de școala noastră.

**Monitorizarea inovației.** Vom folosi de asemenea și acest tip de monitorizare, având în vedere ca inovația, creativitatea reprezintă o cale esențială de asigurare a calității educației:

- măsura în care personalul școlii (cadre didactice, personal auxiliar, personal nedidactic), părinți, elevi, actori educaționali din comunitate s.a. adoptă / participă / inițiază procese de schimbare;
- măsura în care cei implicați corectează / remediază și îmbunătățesc / crează o anumită schimbare, în concordanță cu cerințele din standardele de calitate;

Datele și informațiile colectate pe baza monitorizării vor fi valorificate pentru evaluarea propriu-zisă: stabilirea gradului de atingere a obiectivelor propuse, gradul de implicare a actorilor educaționali, impactul asupra mediului intern și cel extern, nivelul costurilor, oportunitatea continuării/dezvoltării/diversificării acțiunilor.

Planurile operationale vor fi monitorizate de echipa de cadre didactice care au contribuit la realizarea acestora. Membrii comisiilor metodice își vor evalua activitatea, în orizontul sarcinilor care le revin din planurile operaționale, cel puțin o dată la sfârșitul semestrelor. Concluziile reieșite din evaluarea realizată la nivelul comisiilor vor fi incluse în raportul anual, privind starea învățământului din unitatea noastră, și se vor stabili măsuri corective și ameliorative. Consiliile profesionale de la sfârșitul semestrelor I și II vor analiza gradul de atingere a obiectivelor din planurile operaționale asociate semestrului încheiat.

Directorul școlii este răspunzător de realizarea obiectivelor din plan și are datoria de a interveni pentru implementarea de măsuri de optimizare și stabilirea direcțiilor de acțiune. Revizuirea planului se va face, de regulă, la începutul anului școlar, în lunile septembrie – noiembrie, pe baza concluziilor desprinse din Raportul privind starea învățământului în școală, în anul școlar încheiat, și pe baza propunerilor făcute de beneficiarii direcți și indirecti ai școlii.

**ELABORAT:**

**Prof. Pașca Laura – director**

**Aprobat:**

**Prof. Manolescu Alina**