



*Ministerul Educației*  
*Inspectoratul Școlar Județean Dolj*  
*Scoala Gimnazială nr. 1 Băilești*  
Str. Panduri nr. 65, 205100 Băilești, Dolj  
e-mail: [scoalaunubailesti@yahoo.com](mailto:scoalaunubailesti@yahoo.com)  
Tel./Fax: 0251/311.741

Nr. 1003 din 04.09.2023

## Program de dezvoltare managerială pentru personalul de conducere

Școala, asemenea oricărei alte instituții, trebuie să aibă un conducător, un lider care să ia decizii și să acționeze pe măsura acestora, să apere interesele celor ce sunt sub autoritatea lui și să mențină echilibrul și buna funcționare a instituției care i s-a dat în grijă.

Directorul mai poartă și numele de manager școlar, deoarece se consideră că el este acela care administrează atât resursele materiale cât și cele umane ale unității pe care o conduce, el organizează și ia decizii, având aceleași funcții ca oricare alt manager, el fiind direct responsabil de conducerea unității.

Din luna septembrie 2017, directorul Școlii gimnaziale nr. 1 Băilești este profesor Viorel Gruia:

1. Numele și prenumele: **Gruia Viorel**
2. Studii:
  - a) **Facultatea de Litere, Universitatea din Craiova / 1996**
  - b) **Facultatea de Științe Economice – Master – Management financiar-contabil al instituțiilor publice, 2010**

3. Numire în funcția de director: **Decizie de numire a directorului nr. 2846 / 20.12.2021**

4. Expert în management: **Seria 1 - 2012**
5. Vechime la catedră: **27 ani**
6. Vechime în funcția de conducere: **10 ani**

În România, conform Legii 198/2023, pentru personalul didactic, de conducere, de îndrumare și de control, formarea continuă este un drept și o obligație. Formarea continuă a personalului didactic, de conducere, de îndrumare și de control și recalificarea profesională sunt fundamentate pe standardele profesionale pentru profesiunea didactică, standarde de calitate și competențe profesionale.

Evoluția în carieră a personalului didactic din învățământul preuniversitar se realizează prin promovarea examenelor de definitivare în învățământ și obținere a gradelor didactice II și I. Tot personalul este preocupat de acest aspect și, bineînțeles că directorul școlii a fost un exemplu în acest sens:

	<b>Definitivat</b>	<b>Gradul II</b>	<b>Gradul I</b>
Viorel Gruia	1998	2004	2008

Personalul didactic, precum și personalul de conducere, de îndrumare și de control din învățământul preuniversitar este obligat să participe periodic la programe de formare continuă, astfel încât să acumuleze, la fiecare interval consecutiv de 5 ani, considerat de la data promovării examenului de definitivare în învățământ, minimum 90 de credite profesionale transferabile (Legea 198/2023).

Calitățile intelectuale ale managerilor școlari:

- gândire logică, creativitate, capacitate de conceptualizare, capacitate de diagnoză; antreprenoriale:

- capacitate de decizie, persoană proactivă;
- psihosociale: autocontrol, spontaneitate, obiectivitate în perceperea și judecarea altora, autoevaluare corectă, rezistență fizică și psihică, adaptabilitate;

- interpersonale: încredere, centrarea pe dezvoltarea celorlalți, capacitatea de a-i influența pe ceilalți, capacitatea de a asculta și de a lua în considerare și alte păreri decât cele proprii, comunicare facilă, atitudine pozitivă, capacitatea de a controla procesele de grup.

Managerul își pune în valoare calitățile intelectuale atunci când identifică probleme, găsește de soluții inovatoare, identifică parteneri și clienți posibili, precum și când descifrează mișcările organizațiilor concurente. Un manager de calitate se respectă pe sine, își cunoaște propria personalitate, este echilibrat, flexibil, are încredere în sine și dovedește spirit de colaborare; de asemenea, managerul este deschis către ceilalți, arată interes și respect sincer pentru parteneri, știe să comunice cu oamenii (e foarte important să fie capabil să poarte un dialog), le acordă încredere, are voință și capacitate de lucru în echipă, are perspectivă, adică știe ce se întâmplă la nivelul întregii organizații, are putere de concentrare asupra chestiunilor esențiale, nu pierde din vedere obiectivele și rezultatele și își asumă răspunderea pentru deciziile pe care le-a luat.

Directorul unității de învățământ a fost evaluat de către ISJ Dolj și a obținut următoarele calificative:

- 2006-2007 – Foarte bine
- 2007-2008 – Foarte bine
- 2008-2009 – Foarte bine
- 2009-2010 – Foarte bine
- 2017-2018 – Foarte bine
- 2018-2019 – Foarte bine
- 2019-2020 – Foarte bine
- 2020-2021 – Foarte bine
- 2021-2022 – Foarte bine
- 2022-2023 – Foarte bine

În perioada 2017-2023 a participat la toate reuniuni manageriale desfășurate de ISJ Dolj.

În raport cu grupul condus, funcțiile principale ale liderului sunt: direcționarea, motivarea și reprezentarea.

**Direcționarea** - conducerea și coordonarea eforturilor membrilor grupului; eliminarea incertitudinilor cu privire la ceea ce trebuie făcut.

**Motivarea** - determinarea grupului să vrea să avanseze în direcția stabilită; satisfacerea nevoilor indivizilor și ale grupului; dezvoltarea propriilor competențe interpersonale ale liderului în vederea câștigării și consolidării încrederii celorlalți pentru a-i convinge să-l urmeze. Direcționarea împreună cu motivarea generează sinergie, efectul total fiind superior sumei părților.

**Reprezentarea** – liderul reprezintă grupul și scopurile lui în interiorul și exteriorul organizației; reprezentarea celor din afara grupului în cadrul acestuia; menținerea echilibrului între nevoile interne și cele externe ale grupului și păstrarea concordanței între scopurile grupului și cele ale organizației

Oamenii așteaptă de la lider:

- viziune - capacitatea de a prevedea viitorul;
- asumarea de riscuri;
- împărtășirea informației;
- implicare - liderul muncește cot la cot cu ceilalți membri ai echipei;

- energie – pe care o transmite și celorlalți membri ai echipei;
- așteptări înalte - "liderul ne face să țintim sus";
- recunoaștere - pentru rezultate, succese, speranțe dar și pentru temeri sau necazuri individuale;
- mișcare permanentă - individuală și organizațională, combaterea oricăror forme de inerție.

***Directorul de școală trebuie să asigure:***

- nu doar aplicarea unui curriculum dictat de sus, ci și proiectarea curriculum-ului la decizia școlii;
- nu numai de cheltuirea sumelor alocate conform destinațiilor prestabilite, ci și procurarea de resurse;
- nu doar respectarea procedurilor de angajare și încadrare pentru personalul trimis de inspectorat, ci și o corespondență optimă între nevoile școlii și persoana angajată, precum și elaborarea unor proceduri specifice;
- comunicare eficientă nu numai în interiorul sistemului, pe cale ierarhică, ci și relații strânse și o comunicare bună cu comunitatea locală ale cărei nevoi și interese trebuie să le respecte.

**Standardele de formare continuă pentru funcțiile de conducere, de îndrumare și de control (director unitate de învățământ) sunt aprobate prin OMECTS nr. 3638/27.03.2012.**

Unități de competență	Domenii de intervenție și capacități/abilități asociate
<b>1. Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementarea politicilor și strategiilor educaționale. naționale și județene și transmiterea de feedback.</li> <li>- Analiza mediului intern și extern.</li> <li>- Analiza de nevoi.</li> <li>- Prognoza.</li> </ul>
1.1. Diagnoza mediului intern și extern	- Planificarea, implementarea planurilor, monitorizarea, evaluarea și revizuirea.
1.2. Planificare / proiectare managerială	- Proiectarea procesului de predare – învățare – evaluare.
1.3. Elaborarea strategiilor	- Elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea, revizuirea de politici și strategii la nivelul unității de învățământ.
1.4. Organizare	- Realizarea procesului de organizare la nivelul unității de învățământ.
1.5. Management operațional	- Organizarea procesului de predare – învățare – evaluare.
1.6. Monitorizare/ Evaluare /Control	- Organizarea, dezvoltarea și coordonarea echipelor / catedrelor / comisiilor.
1.7. Managementul claselor/grupelor	- Organizarea claselor/grupelor.
1.8. Managementul resurselor	- Proiectarea ofertei școlare.
1.9. Responsabilitate și asumare	- Munca în colaborare. Cooperare.
1.10. Elaborarea, redactarea și gestionarea documentelor instituționale	- Proces decizional. Luarea deciziei.
<b>2. Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegarea.</li> <li>- Transparență și integritate.</li> <li>- Administrarea instituției.</li> <li>- Informația în management. Analiza și folosirea informațiilor pentru luarea deciziilor.</li> <li>- Managementul informației. Determinarea informațiilor necesare, colectarea, analizarea, stocarea și difuzarea informației la nivel instituțional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proiectarea fluxurilor informaționale la nivel instituțional.</li> <li>- Managerierea procesului de predare – învățare - evaluare</li> </ul>
2.1. Managementul carierei / al dezvoltării personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activități educative și extrașcolare.</li> <li>- Educație informală.</li> <li>- Curriculum. Evaluare.</li> </ul>
2.2. Managementul inovării	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea / Îmbunătățirea performanței.</li> <li>- Achiziția/obținerea, dezvoltarea și utilizarea resurselor.</li> </ul>
2.3. Managementul schimbării și riscului	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea resurselor umane.</li> <li>- Evaluarea personalului în funcție de performanță.</li> </ul>
2.4. Management participativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finantare instituțională. Gestionarea resurselor financiare.</li> <li>- Gestionarea resurselor materiale.</li> <li>- Gestionarea resurselor informaționale.</li> <li>- Gestionarea resurselor de timp.</li> </ul>
3. Comunicare și relaționare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizarea, evaluarea și controlul procesului de oferire de servicii educaționale, a procesului de predare – învățare – evaluare.</li> </ul>
3.1. Comunicare și relaționare instituțională	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluare instituțională.</li> </ul>
3.2. Comunicare și relaționare interinstituțională	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizații care învață.</li> <li>- Inspecția școlară.</li> <li>- Legislație școlară.</li> </ul>
3.3. Comunicare și relaționare interpersonală	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deontologie profesională.</li> <li>- Răspundere publică.</li> </ul>
3.4. Comunicare multimedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integritate și transparență.</li> <li>- Responsabilitate socială. Organizarea etică a procesului educațional la nivelul unității de învățământ.</li> </ul>
4. Utilizarea TIC și multimedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborarea, gestionarea, stocarea, transmiterea, arhivarea, casarea, documentelor.</li> </ul>
4.1. Utilizarea TIC în scop managerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisteme de management al documentelor.</li> <li>- Valori și viziune.</li> </ul>
4.2. Utilizare TIC în scop de informare /comunicare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementul calității.</li> <li>- Asigurarea calității.</li> </ul>
4.3. Utilizarea de echipamente audio/video/multimedia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlul calității.</li> <li>- Satisfacerea nevoilor beneficiarilor.</li> <li>- Cultură și climat organizațional.</li> </ul>
4.4. Gestionarea electronică a documentelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercetare în domeniul educațional.</li> <li>- Creativitate și inovare. Procesul de inovare.</li> <li>- Anticiparea, conducerea și managerierea schimbării.</li> </ul>
5. Leadership în comunitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curriculum. Evaluare.</li> <li>- Predare, învățare, evaluare.</li> </ul>
5.1. Marketing educațional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progres școlar.</li> <li>- Inserția profesională.</li> <li>- Incluziune și categorii de risc.</li> </ul>
5.2. Managementul proiectelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediu de învățare sigur, sănătos și stimulat.</li> <li>- Mentorat/coaching.</li> </ul>
5.3. Managementul parteneriatelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Învățare pe tot parcursul vieții.</li> <li>- Situații problematice, conflict, negociere, mediere.</li> <li>- Dezvoltare personală.</li> <li>- Consiliere în carieră.</li> <li>- Elaborarea strategiei de comunicare la nivel instituțional.</li> <li>- Flux comunicațional intern și extern.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Networking (lucru în rețea).</li> <li>- Multiculturalitate și diversitate.</li> <li>- Marketingul ofertei școlare.</li> <li>- Promovare și reprezentare instituțională.</li> <li>- Programe/Proiecte.</li> <li>- Parteneriate/Acorduri/Procoloale</li> </ul>
--	---

### **- Cadre didactice auxiliare și nedidactice**

În perioada 2020-2023 personalul didactic auxiliar și nedidactic a participat periodic la cursuri de calificare specifice postului ocupat, respectiv Cursul de instruire privind însușirea noțiunilor fundamentale de igienă, modul M1N2 - o dată la 3 ani, precum și cursuri de bucătar- desfașurate de către Direcția de Sănătate Publică- Dolj.

## **Program de dezvoltare profesională pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic în perioada 2023-2027**

### **1. ARGUMENT**

Activitatea de perfecționare și formare profesională are o foarte mare importanță în asigurarea calității procesului instructiv- educative și pune bazele dezvoltării unui cadru didactic competent.

Perfecționarea cadrelor didactice reprezintă o activitate cu conținut pedagogic și social proiectată, realizată și dezvoltată în cadrul sistemului de învățământ, cu funcție managerială de reglare-autoreglare continuă a procesului de învățământ, la toate nivelurile sale de referință (funcțional-structural-operațional).

Formarea constituie funcția centrală a educației și include consolidarea reformelor deja întreprinse și reevaluarea priorităților într-o societate bazată pe tehnologii avansate. Depășind semnificația tradițională, de “remediu la carențele formării inițiale insuficientă pentru întreaga cariera profesională”, formarea continuă, în accepția sa (post)modernă, începe să fie concepută ca un proces de lungă durată și de învățare permanentă, cu două funcții generale: perfecționarea și înnoirea practicilor profesionale prin actualizarea cunoștințelor însușite în timpul formării inițiale, precum și completarea formării inițiale.

Planul Managerial este elaborat pentru **asigurarea calității în educație** și în concordanță cu noile cerințe ale învățământului preuniversitar românesc privind perfecționarea cadrelor didactice și susținerea activităților din domeniul științific, metodic și cultural ale personalului din Școala “Sfântul Ioan cel Nou de la Suceava”.

### **2. VIZIUNE:**

**Sub deviza “Lumină pentru suflet, educație pentru viață” Școala “Sfântul Ioan cel Nou Suceava” își propune să devină o școală deschisă pentru toți”** cei care vor să învețe să trăiască în pace unii cu alții, să descopere tradiții și obiceiuri strămoșești, să trăiască o mai mare apropiere de Dumnezeu prin participarea în zilele de sărbătoare la Sfânta Liturghie și, nu în ultimul rând să parcurgă cu seriozitate programa de învățământ avizată de minister.

Școala „Sfântul Ioan cel Nou de la Suceava” urmărește să răspundă intereselor sociale și comunitare, să asigure pentru fiecare copil de vârstă școlară condiții optime de dezvoltare fizică și intelectuală, potrivit finalităților învățământului, dar și o educație morală și religioasă în spiritul păstrării și promovării tradițiilor și valorilor moralei creștin ortodoxe.

### **3. MISIUNE:**

În școala noastră copiii sunt educați în spiritul dragostei față de Dumnezeu și de aproapele, al păstrării și continuării tradițiilor populare, într-un climat de siguranță și afecțiune.

Într-o societate dinamică, orientată spre dimensionarea informațională, școala este factorul esențial al formării resursei primare a acesteia - OMUL.

Nevoia de educare și formare la nivelul societății este din ce în ce mai puternică. Comunitatea în care există școala noastră nu face excepție de la aceste provocări. În oraș conviețuiesc oameni de diferite etnii și de religii diferite: ortodoxă, catolică, protestantă etc., iar școala trebuie să ofere tuturor șanse egale la educație. Este rolul școlii noastre să asigure apropierea între etnii, cunoașterea și acceptarea reciprocă aplicând sloganul european ”să trăim împreună diferiți”, dar în comuniune cu Dumnezeu.

### **4. OBIECTIVELE URMĂRITE :**

- Dezvoltarea abilității de selecție și manipulare a informației pentru aplicarea programelor și proiectelor educaționale;
- Participarea la activități metodice și de cercetare a cadrelor didactice;
- Identificarea de către fiecare cadru didactic a noi forme de perfecționare(cursuri de formare, simpozioane, sesiuni de referate și comunicări, publicații în reviste de specialitate etc.) și participarea la acestea;
- Dobândirea unei experiențe didactice flexibile și a unor aptitudini pentru cercetare, experimentare;
- Cultivarea creativității în munca educativă;
- Dezvoltarea capacității de a stabili relații cu copiii, părinții, colegile, forurile superioare, etc.

### **5. ANALIZA S.W.O.T.**

#### **Puncte tari**

- ❖ Cadrele didactice care au semnat angajamentul că vor predă cursuri la Școala “Sfântul Ioan cel Nou de la Suceava” din anul școlar 2017-2018 sunt calificate;
- ❖ Cadrele didactice au experiență în domeniu, manifestând totodată dorința de formare continuă și perfecționare și sunt deschise spre noutățile reformei din domeniul învățământului.
- ❖ optimizarea activității în scopul obținerii unor performanțe observabile și măsurabile în activitatea cu copiii;
- ❖ existența formării inițiale a profesorilor în pregătirea de specialitate și cea psihopedagogică, capacitatea de proiectare în funcție de conținutul de curriculum și de particularitatea claselor de copii, stil didactic eficient în dirijarea învățării;
- ❖ aplicarea corespunzătoare a legislației în domeniul educației;
- ❖ dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive și a unui climat de lucru motivant;
- ❖ aplicarea unui curriculum echilibrat, prin armonizarea curriculum-ului național cu cel local ;

- ❖ elaborarea curriculum-ului local în cea mai mare măsură prin consultarea părinților și a elevilor, luând în considerație nevoile comunității, resursele umane și cele materiale existente;

### Puncte slabe

- ❖ cadrele didactice nu preferă învățământul particular
- ❖ reticenta cadrelor didactice în ceea ce privește operarea pe calculator și folosirea acestuia ca mijloc de învățământ;
- ❖ volumul mare de muncă și riscul de a nu finaliza la timp, eficient și corespunzător, problemele de pe agenda școlii.
- ❖ predarea și învățarea centrate pe copil implică o pregătire foarte laborioasă a unei activități, iar de multe ori profesorii nu au timp suficient pentru așa ceva.

### Oportunități

- ☺ buna colaborarea între Școală și ISJ Suceava, CCD Suceava și Universitatea „Stefan cel Mare” Suceava ;
- ☺ posibilitatea realizării de parteneriate cu alte unități de învățământ din țară și străinătate;
- ☺ posibilitatea finanțării de către unitatea școlară a unor cursuri de perfecționare;

### Amenințări

- ✎ criza financiară și de timp efectiv;
- ✎ mentalitatea conform căreia învățământul particular nu prezintă siguranță pentru profesori;
- ✎ insuficienta mediatizare a activităților desfășurate de CCD;

ATRIBUȚIILE COMISIEI	CINE RASPUNDE
<b>ACTIVITATEA ÎN ȘCOALĂ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mobilizarea cadrelor didactice pentru ridicarea competenței profesionale la standardele impuse de procesul de reformă în domeniul educației</li> <li>○ Informări cu privire la Metodologia de perfecționare prin grade didactice și depunerea dosarelor</li> <li>○ Informări cu privire la programul de perfecționare periodică o dată la 5 ani potrivit art. 33 din Legea 128/1997 și înscrierea cadrelor didactice</li> <li>○ Participarea cadrelor didactice la programe de perfecționare</li> <li>○ Evidența situației formării continue a cadrelor didactice</li> <li>○ Informări cu privire la simpozioane, dezbateri organizate de C.C.D. , ISJ, UCV</li> <li>○ Afișarea informațiilor la Panoul Formare Continuă</li> <li>○ Analiza nevoilor de formare din școală</li> </ul>	<p>Toți membrii comisiei</p> <p>Responsabil Comisie</p> <p>Cadrele didactice</p> <p>Responsabil Comisie</p>
<b>COLABORAREA CU C.C.D. , ISJ, UCV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participarea la acțiunile de informare și instruire ale C.C.D. , ISJ, UCV</li> </ul>	<p>Responsabil Comisie</p>

**Termenul de politică** desemnează atât scopurile pe care cei care sunt la putere și le fixează cât și modul concret, organizat în care acțiunile se realizează pentru atingerea acestor scopuri.

Un alt termen, **politică educațională** este explicată ca fiind judecata de valoare care fundamentează educația, dându-i orientările majore, prioritare la un moment dat. Datorită acestui aspect ea se contopește cu filosofia educației.

Prin punerea în practică a politicilor educaționale înțelegem modul de traducere în fapte a opțiunilor fundamentale: adoptarea unui curriculum determinant și luarea unor măsuri sociale, economice, administrative, privind realizarea acestui curriculum.

Evaluarea profesională reprezintă evaluarea rezultatelor unui angajat și măsoară raportul între acestea și obiectivele propuse înaintea rezultatelor.

Performanța este punerea în aplicare a competenței care depinde de aptitudini dar și de interese, de motivații și de condițiile generale în care s-a realizat evaluarea.

Prin motivație vom înțelege „o formă specifică de reflectare prin care se semnalează mecanismelor de comandă-control ale sistemului personalității o oscilație de la starea inițială de echilibru, un deficit energetico-informațional sau o necesitate ce trebuie satisfăcută,, (Mihai Golu, pg.669, 2007)

**Motivația** este un concept fundamental în psihologie și în general în științele despre om, exprimând faptul că la baza conduitei umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri – trebuințe, tendințe, afecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini.

Pornind de la teoria lui Maslow care susține că ierarhizarea trebuințelor umane este piramida motivației omului pentru aș atinge scopurile, descoperim că trebuințele fizice sunt în strânsă legătură cu cele psihice. Conform ierarhiei trebuințelor reprezentată în Piramida trebuințelor a lui Maslow, ordinea este următoarea:

- I. Trebuințe fiziologice;
- II. Trebuințe de securitate;
- III. Nevoi sociale, de dragoste și apartenență la grup;
- IV. Nevoi de stimă și considerație, aprobare socială;
- V. Nevoi de realizare a sinelui;
- VI. Nevoi cognitive;
- VII. Trebuințe estetice;
- VIII. Nevoi de concordanță între simțire, cunoaștere și acțiune.

**Nevoile de bază** (hrană, apă, odihnă, sănătate) trebuie să fie satisfăcute, ca o persoană să se implice în satisfacerea nevoii de la un nivel imediat superior.

**Nevoia de siguranță** este satisfăcută dacă securitatea noastră și a oamenilor din jurul nostru este satisfăcută și pericolele sunt evitate.

**Nevoia de apartenență** la grup este o dorință de relații afective cu ceilalți oameni, nevoia de a se identifica afectiv cu un grup sau o categorie socială, de a fi membru al unei familii, dau naștere la « pattern-urile » de concepții etnice și habituale. În general, ne apropiem de cei care ne apreciază și ne îndepărtăm de cei care se fac să ne pierdem încrederea în noi înșine, de cei care nu ne prețuiesc.

Odată ce oamenii și-au satisfăcut nevoia de dragoste și apartenență, se dovedesc interesați de nevoia de stimă și respect de sine, caută recunoașterea valorii personale, manifestă un sentiment de încredere în sine. Aceste motive se concretizează în trebuințe de conservare, nevoia de a se respecta, de a-i stima pe alții, dorința unei reputații bune, dorința de prestigiu, de considerație, atenție, de aprobare socială, nevoia de a fi important, de a-și da propriul consimțământ.

Dacă nevoia omului de a fi conștient de propria valoare este satisfăcută, atunci încearcă să satisfacă nevoia de autorealizare, adică valorizarea aptitudinilor personale, nevoia de a-și atinge propriul potențial creativ, de a-și aduce contribuția sa, de a efectua ceva pentru



care are abilități, a realiza la ceea ce se pricepe și ce-i face plăcere.

Dacă trebuințele legate de eu sunt satisfăcute, oamenii pot avea trebuințe cognitive (nevoia de a ști, a înțelege, a învăța, a explora, a descoperi), trebuințe estetice (nevoia de frumos, ordine, de adevăr, dreptate) și trebuințe de concordanță între simțire, cunoaștere și acțiune.

Maslow : «Nu au toți oamenii, nici măcar majoritatea, nevoi estetice și trebuințe de concordanță între simțire, cunoaștere și acțiune».

**Obiective** : Cercetarea tipurilor de trebuințe, de motivație profesională la cadrele didactice din Școala gimnazială nr. 1 Băilești.

**Scopul studiului**: Cunoașterea tipurilor de trebuințe și motive profesionale predominante la colectivul de profesori și orientarea către nivelurile superioare ale trebuințelor, care constituie implicit și motivații intrinseci ale muncii.

Eșantionul studiat: 20 de cadre didactice de diferite specialități cu vârsta cuprinsă între 22 și 60 de ani, care lucrează în prezent la această unitate școlară.

Conform prelucrării datelor, sondajul are următoarele procente pe fiecare grupă de trebuințe:

**80% din răspunsuri** vizează grupa IV de trebuințe, nevoia de stimă și considerație :

- posibilitate de a face o muncă de calitate;
- să ai sentimentul că faci un lucru important;
- respect de sine ca persoană;
- să ai libertate în activitatea profesională;
- salariu ridicat;
- să ai un patron/șef care apreciază munca bine făcută;
- post de muncă clar definit.

**60% din răspunsuri** vizează grupa V de trebuințe, nevoia de autorealizare, împlinire:

- munca stimulativă;
- să lucrezi într-o instituție dinamică;
- să fii de acord cu obiectivele instituției;
- oportunități pentru dezvoltarea personală;
- posibilitate de promovare;
- poziție, statut înalt în instituție;
- posibilitatea asumării riscului.

**55% dintre persoanele chestionate** au motivele cele mai însemnate plasate în Grupa III., nevoia de contacte sociale, umane:

- instituție cu o bună reputație;
- bună înțelegere cu ceilalți colegi;
- o comunicare bine organizată;
- să cunoști ce se întâmplă în instituție;
- să ai un superior competent;
- să poți stabili ușor contacte umane, sociale.

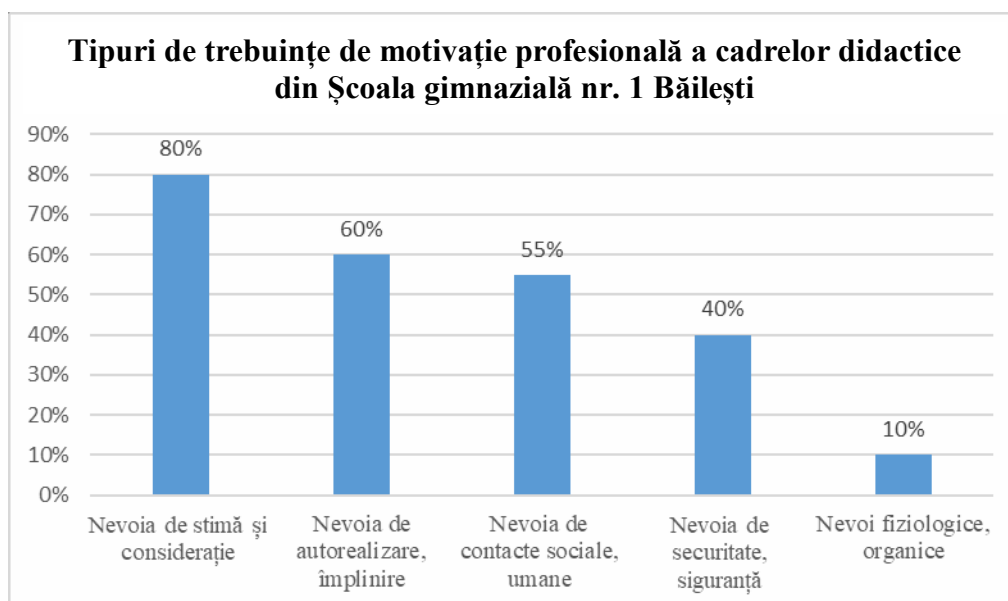
**40% dintre persoanele chestionate** au motivele cele mai însemnate plasate în Grupa II., nevoia de securitate, siguranță:

- un loc de muncă permanent și sigur;
- un loc de muncă în care poți face cariera;
- instituție solidă, care dăinuie în timp;

- sancționarea lucrurilor prost făcute;
- să fii membru în organisme de reprezentare pe lângă conducerea instituției;
- pensionare avantajoasă, în bune condiții.

**10% dintre răspunsuri** vizează Grupa I de trebuințe – trebuințe fiziologice, organice:

- condiții fizice bune de muncă;
- program fix de lucru, perioade de repaus, distracții;
- să nu fii nevoit să muncești din greu;
- avantaje în natură (transport gratuit);
- locul de muncă să fie lângă casă;



**Concluzii :** Cele mai ridicate procente vizează nevoia de stimă și considerație (80%), deziderat derivat din statutul social al intelectualului responsabil cu educația copiilor și tinerilor. Nevoia de autorealizare, împlinire este reprezentată de procentajul de 60%, ceea ce denotă că acest deziderat este devansat de nevoia de stimă și poate fi dezvoltată.

Motivațiile profesionale ale cadrelor didactice într-un procent de 55% vizează nevoia de contacte sociale, umane, fenomen explicabil prin particularitățile specifice ale activității pedagogice care presupun relații sociale, umane cu elevii și cu colegii.

Proporția motivelor profesionale care se referă la trebuințele fiziologice, organice, cum era de așteptat, este redusă, fiind de 10%.

**Problema politici educaționale:** Libertatea în activitatea profesională și nemotivarea profesorilor din cadrul preuniversitar Din cauza nesatisfacerii stimei de sine și nivelul de considerare scăzut al profesorului din cadrul preuniversitar - educația suferă discrepante între așteptări și performanțe. În acest domeniu profesorul, cel care oferă serviciile trebuie să aibă un nivel crescut al trebuințelor superioare care constituie motivația intrinsecă a muncii.

Un cadru didactic ar avea o mai mare performanță dacă nevoia de stimă și considerație ar fi satisfăcută. Existența unor trebuințe ca posibilitatea de a face o muncă de calitate, să fie respectat, să aibă libertatea în activitatea profesorului, salariul motivant cât și

un mediu de lucru armonios. Problema educației de calitate privind nemotivarea cadrului didactic .

**Scopul problemei:** crearea unor oportunități pentru profesorii din mediul preuniversitar de a avea beneficii prin sporuri adăugate la salariu neimpozitabile direct proporțional cu performanțele înregistrate la clasa cât și studiile privind formarea continuă.

**Obiectivele problemei:** - general: Motivarea profesorilor pentru obținerea unei educații de calitate - specifice:

1. Elaborarea unui program de evaluare specific pentru fiecare disciplină în parte, prin care se urmărește rezultatele elevilor în concordanță cu nivelul de performanță al elevilor.

2. Creșterea calității serviciilor educaționale prin cursuri de formare continuă cu posibilitatea ca instituția să acorde 100% din prețul cursurilor.

Beneficiarii:

- direcți
- Cadrele didactice, didactic auxiliar și nedidactice din mediul preuniversitar
  
- indirecti și categorii afectate de implementarea politicii
- elevii,
- părinții
- instituțiile de învățământ,
- organizatorii cursurilor de formare continuă
- Ministerul Sănătății

**Variantele de soluționare:**

**Varianta zero** - Nici o schimbare a situației actuale: Salariile de bază se diferențiază pe funcții, în raport cu nivelul pregătirii profesionale, experiență și răspunderea în muncă, precum și cu nivelul de complexitate a activității specifice fiecărui post în parte. Art. 13 (1) din LEGEA CADRU Nr. 330 din 5 noiembrie 2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

**Varianta 1** - Elaborarea unui program de evaluare specific pentru fiecare disciplină în care vor fi urmărite rezultatele elevilor pentru a putea determina nivelul de performanță al profesorului.

**Varianta 2** - Acordarea unor sporuri de performanțe în funcție de rezultatele evaluării.

**Varianta 3** - Pregătirea profesorilor prin cursuri de formare continuă pentru a crește nivelul de performanță.

Varianta 2 - Acordarea unor sporuri de performanțe în funcție de rezultatele evaluării.

**Impact:** Concluziile analizelor efectuate pentru această variantă asupra relațiilor cost-beneficii și cost-eficacitate, Profesorii vor fi mai motivați rezultând o educație de bună calitate, iar elevii de azi vor devenii plătitorii de taxe și impozite în viitor (având o educație superioară și bine pregătiți, astfel încât în viitor vor avea un salariu bine plătit), iar statul va avea beneficii economice datorită implementării acestei politici.

**Bugetul:** Va fi alocat în funcție de evaluările făcute elevilor cât și profesorilor

Riscuri:

- disponibilitatea profesorilor de a participa la cursurile de formare continuă
- nerambursarea sumelor alocate de către stat prin taxe și impozite ale viitorilor angajați.

- lipsa locurilor de muncă degenerând emigrarea elevilor/ studenților bine pregătiți/performance ridicate în alte țări.

**Concluzia:** Stima de sine și considerația influențează motivația omului, astfel încât crește randamentul pentru performanță.

Motivația și randamentul profesional sunt în strânsă legătură cu satisfacția pe care o are individul în legătură cu profesia aleasă și-l ajută la accesarea resurselor interne și externe în îndeplinirea scopului propus.

«Oamenii acționează într-un anumit fel, pentru că sunt motivați de trebuințe sigure»  
– Abraham Maslow

### Prioritățile instituției de învățământ privind dezvoltarea profesională a personalului

Nr. crt.	Prioritate identificată/stabilită	Categorii de personal		
		Personal didactic	Personal auxiliar	Personal nedidactic
1.	Asigurarea calității în activitatea școlii:  Obiectiv: Îmbunătățirea continuă a calității întregii activități desfășurate în școală: -creșterea responsabilității personalului școlii -eliminarea eșecului școlar	x	x	X
2.	Aplicarea învățării centrate pe elev:  Obiective: -Îmbunătățirea pregătirii elevilor și creșterea performanțelor individuale ale acestora -formarea abilităților pentru învățare pe parcursul întregii vieți.  Ținte: -Menținerea numărului de elevi care obțin premii la olimpiadele și concursurile școlare -creșterea cu 10% a numărului absolvenților care sunt pregătiți/motivați să învețe pe tot parcursul vieții.	x		
3.	Dezvoltarea bazei materiale și atragerea de resurse financiare:  Obiective: -îmbunătățirea dotării materiale a școlii -creșterea cuantumului resurselor extrabugetare  Ținte: -Creșterea cu 10% a ponderii resurselor extrabugetare a școlii.	x	x	

4.	<p><b>Acordarea, pentru toți elevii, a unor servicii adecvate de orientare și consiliere psihopedagogică</b></p> <p><b>Obiectiv:</b>          -autocunoașterea preșcolarilor/elevilor, creșterea încrederii în sine, asumarea responsabilității în luarea deciziilor          -reducerea absenteismului          -reducerea fenomenului de violență în rândul elevilor</p> <p><b>Ținte:</b>          -10 % din elevi vor manifesta o încredere de sine sporită, își vor asuma responsabilități în luarea deciziilor          - reducerea cu 50% a conflictelor generate de violență</p>	x		X
6.	<p><b>Dezvoltarea resurselor umane ale școlii</b></p> <p><b>Obiective:</b>          -îmbunătățirea calității activității din școală prin asigurarea accesului personalului didactic, nedidactic și didactic auxiliar la programe de formare continuă.          - asigurarea condițiilor de dezvoltare personală a elevilor prin accesul lor la baza proprie opțiuni-la programe de formare flexibile, atractive          -armonizarea relațiilor între resursele umane ale școlii</p> <p><b>Ținte:</b>          -participarea în procent de 30% a cadrelor didactice și didactice auxiliare la cursuri de formare profesională continuă organizate de I.S.J și C.C.D          -participarea în procent de 100% a cadrelor didactice debutante și în curs de calificare la activități de formare profesională continuă organizate în școală          -reducerea cu 50% a situațiilor conflictuale din școală.</p>	x	x	X

Nr. crt.	Forma / Activitatea de dezvoltare recomandată	Categorია de personal		
		Personal didactic	Personal auxiliar	Personal nedidactic
1.	Studiu individual	x	x	x
2.	Dezbateri în grup	x		
3.	Sesiuni de comunicări metodico-științifice			
4.	Simpozioane/conferințe-județene, interjudețene, naționale, internaționale	x		
5.	Parteneriate educaționale de specialitate sau pe probleme psihopedagogice	x		
6.	Activități practice cu caracter demonstrativ	x		
7.	Prezentare referate de specialitate sau pe probleme psihopedagogice	x		
8.	Vizite de studiu la instituții culturale, biblioteci, muzee	x		
9.	Ateliere practice	x		
10.	Stagii de formare științifică de specialitate și în domeniul științelor educației	x		
11.	Cursuri organizate de diverse instituții de învățământ sau alte instituții specializate în perfecționarea personalului didactic, nedidactic și didactic auxiliar	x	x	x
12.	Cursuri de pregătire pentru examene de gradul I, II și definitiv	x		
13.	Activități metodico științifice și psihopedagogice realizate în cadrul unității noastre	x		
14.	Programe de prevenire și combatere a violenței în unitate.	x		

**Principalele forme de organizare a formării continue/perfecționării personalului din învățământul preuniversitar sunt:**

- activitățile metodico-științifice și psihopedagogice, realizate la nivelul unității de învățământ sau pe grupe de unități, respectiv catedre, comisii metodice, și cercuri pedagogice;
- sesiunile metodico-științifice de comunicări, simpozioane, schimburi de experiență și parteneriate educaționale pe probleme de specialitate și psihopedagogice;
- stagiile periodice de informare științifică de specialitate și în domeniul științelor educației;
- cursurile organizate de societăți științifice și alte organizații profesionale ale personalului didactic, nedidactic și didactic auxiliar;
- cursurile de perfecționare a pregătirii de specialitate, metodice și psihopedagogice;
- cursurile de formare în vederea dobândirii de noi competențe și calități/funcții, conform standardelor de pregătire specifice;
- cursurile de pregătire a examenelor pentru obținerea gradelor didactice;
- cursurile de pregătire și perfecționare pentru personalul de conducere, de îndrumare și de control, potrivit unor programe specifice;
- bursele de perfecționare și stagiile de studiu și documentare, realizate în țară și în străinătate;
- cursurile postuniversitare de specializare;
- studiile universitare de masterat pentru cadrele didactice care au absolvit cu

diploma de licență de 3 ani;

- programe postuniversitare;
- studiile universitare de doctorat;
- dobândirea de noi specializări didactice, diferite de specializarea/specializările curentă/e.

**Programele de conversie profesională** intră în atribuțiile instituțiilor de învățământ superior și se desfășoară în baza unor norme metodologice specifice.

Evaluarea și validarea achizițiilor dobândite de personalul didactic prin diferite programe și forme de organizare a formării continue/perfecționării se efectuează prin sistemul de recunoaștere, echivalare și acumulare a creditelor profesionale transferabile.

Evoluția în carieră va fi evaluată conform criteriilor stabilite pentru acordare a gradelor didactice.

**Evaluarea formării continue** se efectuează prin:

- a) acumularea creditelor profesionale transferabile;
- b) validarea competențelor obținute în activitatea didactică cuprinse în fișele anuale de evaluare ale personalului didactic, în rapoartele de inspecție și asistență la oră;
- c) punctarea portofoliului.

Programele și activitățile de perfecționare prevăzute anterior pot fi organizate în forme de învățământ flexibile, adaptate obiectivelor și conținuturilor formării, precum și posibilităților și cerințelor participanților, respectiv:

- prin cursuri cu frecvență, organizate modular, în perioada vacanțelor școlare, în zilele nelucrătoare sau în zile lucrătoare alocate în mod special activităților de perfecționare;
- în sistemul învățământului la distanță, prin utilizarea platformelor E-learning și a suporturilor electronice, combinate cu orientarea și asistarea învățării prin procedurile de tutoriat;
- prin cursuri fără frecvență organizate de instituții de învățământ superior, combinate cu consultații periodice, potrivit opțiunilor participanților;
- prin alte forme de organizare care combină învățarea asistată de formatori (prin cursuri, seminarii, laboratoare și activități practice comune), cu învățarea prin studiul individual și activitatea independentă a participanților.

Activitățile metodico-științifice și psihopedagogice la nivelul unității de învățământ sunt organizate și realizate prin catedre și comisii metodice. Activitățile metodico-științifice desfășurate în cadrul catedrelor/comisiilor metodice vizează obiective și conținuturi care au impact nemijlocit asupra procesului de învățământ desfășurat în școală și sunt centrate pe principalele demersuri pedagogice, respectiv: analiza, proiectarea, realizarea, evaluarea și ameliorarea/dezvoltarea procesului. Principalele demersuri și activități prin care catedrele/comisiile metodice contribuie la formarea continuă/perfecționarea personalului didactic constau în:

- analiza nevoilor de educație, generale și specifice, comune și speciale și stabilirea priorităților pe baza cărora se proiectează procesul de învățământ;
- analiza resurselor educaționale și formularea modului în care acestea vor fi distribuite și utilizate la nivelul concret al școlii și al claselor de elevi/grupelor de preșcolari;
- analiza contextului social și pedagogic specific în care se desfășoară procesul de învățământ;
- analiza claselor de elevi/grupelor de preșcolari sub aspectul rezultatelor anterioare ale învățării și determinarea condițiilor inițiale (prelabile) de la care se pornește în fiecare etapă a procesului de învățământ (la început de ciclu, de an școlar, de semestru, la începutul unui capitol nou din programa școlară);
- definirea operațională a obiectivelor educaționale sau/și a competențelor vizate prin procesul de învățământ;
- organizarea, structurarea logică și transpunerea psihopedagogică a

conținuturilor predării și învățării, în funcție de particularitățile vârstei psihologice și școlare a elevilor și de particularitățile fiecărei clase de elevi/grupe de preșcolari;

- alegerea, analiza și evaluarea strategiilor didactice, a metodelor, tehnicilor și instrumentelor de predare-învățare și aplicarea acestora la particularitățile disciplinelor de învățământ și ale claselor de elevi/grupelor de preșcolari.

- alegerea, construirea și validarea metodelor și instrumentelor de evaluare formativă și de evaluare sumativă a elevilor și de evaluare a rezultatelor procesului de învățământ;

- stabilirea și aplicarea pârgiilor și mijloacelor de autoreglare și ameliorare a procesului de învățământ în funcție de rezultatele evaluării din fiecare etapă;

- extinderea și aprofundarea cunoștințelor de specialitate și psihopedagogice și integrarea acestora în demersuri de investigare, de evaluare și analiză critică a teoriilor, abordărilor, principiilor privind educația.

Principalele modalități de organizare și desfășurare a activității catedrelor/comisiilor metodice sunt:

- dezbaterile de grup;

- întocmirea și prezentarea de referate cu conținut de specialitate, didactic sau psihopedagogic;

- elaborarea, punerea în practică și valorificarea unor proiecte de cercetare realizate individual sau în echipă;

- recenzii și prezentare de carte;

- sesiuni de comunicări științifice;

- schimburi de experiență, asistarea și evaluarea lecțiilor;

- activități practice cu rol demonstrativ sau aplicativ.

**Activitățile de perfecționare** sunt incluse în programul de activitate al catedrei/comisiei metodice, întocmit anual și actualizat semestrial. În cazul catedrelor/comisiilor metodice constituite pe grupuri de școli, programul de activitate trebuie să cuprindă activități organizate succesiv, în mod echilibrat, în fiecare din unitățile de învățământ componente.

**Activitățile metodico-științifice** și psihopedagogice la nivel local, zonal sau județean sunt organizate și realizate prin cercurile pedagogice. Acestea reunesc educatoare, învățători, maiștri-instrucitori, profesori, responsabili ai comisiilor metodice, directori, cadre didactice încadrate în centrele de asistență psihopedagogică, în casele corpului didactic, în învățământul special, în palate și cluburi ale copiilor etc. dintr-o localitate, dintr-o zonă, sau la nivel de județ.

**Cercurile pedagogice** sunt foruri de sinteză, de evaluare a rezultatelor procesului de învățământ și a factorilor care determină eficiența acestuia, de comunicare și valorificare a experiențelor didactice și concluziilor cercetării pedagogice efectuată de cadrele didactice, de evaluare critică și constructivă a metodelor de predare învățare, a conținuturilor și modurilor de organizare a procesului educațional, de lansare a unor proiecte educaționale cu impact la nivel zonal și județean.

**Procesul de acordare a gradelor didactice** marchează evoluția în carieră a personalului didactic în acord cu noul Cadru Național al Calificărilor și cu standardele ocupaționale asociate specializărilor didactice, precum și în conformitate cu noile tendințe privind dezvoltarea resurselor umane și asigurarea calității în educație.

**Acordarea definitivării în învățământ** semnifică recunoașterea competențelor minime acceptabile dobândite de către o persoană care a optat pentru cariera didactică și care garantează, în acest fel, că dispune de pregătirea necesară pentru exercitarea profesiei didactice și poate intra pe o rută de profesionalizare ascendentă.

**Acordarea gradului didactic II** semnifică dobândirea de către cadrul didactic a unui plus de profesionalizare, confirmat de rezultatele obținute la probe special concepute pentru a pune în evidență valoarea adăugată achiziționată în intervalul parcurs de la obținerea



definitivării.

**Acordarea gradului didactic I** semnifică dobândirea de către cadrul didactic a unui nivel înalt de maturitate profesională și expertiză, care îl recomandă ca pe un generator de bune practici în mediul educațional școlar.

Definitivarea în învățământ și gradele didactice II și I pot fi obținute de personalul didactic de predare care îndeplinește condițiile privind studiile de specialitate, pregătirea psihopedagogică, vechimea la catedră și performanțele profesionale. Examenele pentru obținerea definitivării în învățământ și a gradelor didactice se organizează distinct pentru fiecare funcție didactică de predare.

Definitivarea în învățământ și gradele didactice II și I pot fi obținute, în cadrul fiecărei funcții didactice, la specializarea pe care cadrul didactic o predă, sau la una dintre specializările înscrise pe diplomele pe care le deține.

Probele de examen pentru obținerea definitivării în învățământ și a gradelor didactice II și I se stabilesc pe funcții didactice, stabilite potrivit legii, și sunt unice la nivel național și obligatorii pentru toate instituțiile/centrelor de perfecționare abilitate să organizeze aceste examene. Programele pe baza cărora se desfășoară probele de examen se aprobă prin ordin al ministrului educației și sunt valabile la nivel național. Cadrele didactice înscrise la examenul pentru acordarea definitivării și gradelor didactice pot participa la programe de pregătire organizate de centrele de perfecționare, în vederea susținerii acestor examene.

#### INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ȘI REZULTATE AȘTEPTATE

Obiective generale	Obiective specifice	Indicatori de performanță	Rezultate așteptate
Evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului didactic, didactic-auxiliar și edidactic utilizând indicatori de performanță adecvați misiunii școlii	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Proiectarea activității - elemente de competență Realizarea activităților didactice curriculare Realizarea activităților didactice extracurriculare Evaluarea rezultatelor învățării Managementul clasei de elevi Managementul carierei și al dezvoltării personale Contribuția la dezvoltarea instituțională și la promovarea imaginii unității școlare	Calificativele acordate personalului
Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului didactic, didactic-auxiliar și nedidactic și crearea de oportunități de formare continuă	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Nr. direcțiilor de dezvoltare profesională	Nevoi de dezvoltare profesională identificate Plan anual de dezvoltare profesională
Sprijinirea personalului didactic debutant în vederea adaptării la cerințele de calitate ale școlii	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Nr. activități de sprijinire	Personal didactic debutant integrat
Susținerea activităților de cercetare științifică, didactică a specializării și promovarea de parteneriate cu mediul universitar	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Nr. lucrări științifice publicate	Personal didactic specializat

# Strategia de dezvoltare managerială a personalului de conducere

În anul școlar 2023-2024, directorul Școlii gimnaziale nr. 1 Băilești are gradul didactic I și o vechime la catedră de 27 ani.

Cu toate acestea, din punct de vedere managerial va participa permanent la cursuri de dezvoltare managerială.

## Plan de dezvoltare managerială

Obiective generale	Obiective specifice	Indicatori de performanță	Rezultate așteptate
Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională a personalului de conducere	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Nr. direcțiilor de dezvoltare profesională	Nevoi de dezvoltare profesională identificate  Plan anual de dezvoltare profesională
Participarea la cursuri de management educațional	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Creșterea calităților manageriale și a actului instituțional  Creșterea calității actului instructiv educativ și a organizării instituției	Documente ce atestă dezvoltarea personală a managerului
Evaluarea anuală a performanțelor individuale ale personalului de conducere	Managementul carierei și al dezvoltării personale	Evaluarea rezultatelor manageriale  Managementul școlii  Managementul carierei și al dezvoltării personale  Contribuția la dezvoltarea instituțională și la promovarea imaginii unității școlare	Calificativele acordate personalului