

Proiect de dezvoltare instituțională
2009 - 2012

**INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN
ARAD**

PROIECT
DE
DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
2009-2012

- **Context general**
- **Diagnoza sistemului**
 - **Valori și misiune**
- **Obiective și ținte strategice**

Arad, octombrie 2009

Moto:

***CALITATEA MANAGEMENTULUI
prin
MANAGEMENTUL CALITATII***

Acest proiect de dezvoltare instituțională este conceput în conformitate cu următoarele acte normative:

- *Legea Învățământului nr. 84/ 1995, cu modificările și completările ulterioare*
- *Legea nr. 128/ 1997, privind Statutul Personalului Didactic, cu modificările și completările ulterioare.*
- *O.M. nr. 3310/ 1998, privind Regulamentul de Organizare și Funcționare a Inspectoratelor Școlare.*
- *Ordinele, metodologiile, notele, notificările și precizările M.E.C.T.S*
- *Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României - 2008*
- *Strategia de post-aderare 2007-2013*
- *Strategia de descentralizare*
- *Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar.*
- *Regulamentul de Organizare și Funcționare a unităților de învățământ preuniversitar.*
- *Programul de Guvernare 2009 – 2012, în special capitolul 5*

1. Context general

Din motive de continuitate, ca punct de plecare în actualul proiect de dezvoltare instituțională vom face aprecieri doar la domeniile prioritare vizate în strategiile ISJ elaborate pentru ultimii ani:

- 1. Asigurarea educației de bază pentru toți
- 2. Asigurarea echității în educație și învățământ
- 3. Ridicarea standardelor calitative ale serviciilor educaționale
- 4. Formarea continuă, perfecționarea și învățarea pe tot parcursul vieții
- 5. Managementul unităților școlare
- 6. Integrare europeană

Aprecierile legate de obiectivele strategice grupate în aceste domenii prioritare, se bazează pe indicatorii cantitativi și calitativi folosiți în Rapoartele anuale privind starea învățământului arădean și pe percepția colectivă privind școala, educația și instituțiile furnizoare de servicii educaționale. Din rațiuni constructive, observațiile sunt cu precădere de natură critică pentru a fundamenta obiectivele strategice pe care le vom propune. Observațiile sunt grupate în categoriile consacrate: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări.

Educația de bază este asigurată pentru majoritatea populației de vârstă școlară, abandonul timpuriu fiind mai mic decât media pe țară. Motivul principal al părăsirii timpurii este de ordin social și vizează, în special, copii și tinerii de etnia roma și anii terminali ai învățământului obligatoriu de 10 clase. Pentru realizarea educației de bază s-au făcut eforturi deosebite în asigurarea unor structuri de sprijin și în extinderea serviciilor de educație remedială.

Asigurarea echității în educație și învățământ s-a încercat prin respectarea legislației în vigoare, la toate nivelurile. Există, însă, probleme serioase în salarizarea personalului din unitățile de învățământ, datorită câștigării de către sindicate a unor sentințe judecătorești care modifică coeficienții folosiți în stabilirea salariilor de încadrare.

Ridicarea standardelor calitative ale serviciilor educaționale a stat în permanență în centrul atenției inspectoratului școlar. Inspekția școlară a încercat să surprindă performanță atinsă în școli, atât în ceea ce privește elevii, cât și personalul didactic. Serviciile educaționale au fost diversificate, dar oportunitatea curriculumului local, sau al celui la decizia școlii nu este valorificată pe deplin. Comisiile pentru asigurarea calității au, mai degrabă, o prezență formală în școli. Standardele calitative sunt declarate și acceptate aproape unanim, dar respectarea lor și corespondența la ele lasă, de multe ori, de dorit.

Formarea continuă, perfecționarea și învățarea pe tot parcursul vieții au cunoscut o creștere calitativă și cantitativă semnificativă în ultima perioadă. Numărul programelor de formare, inclusiv al celor acreditate a crescut, iar interesul față de ele, de asemenea.

Un număr mare de cadre didactice a luat parte la programele de perfecționare de tipul „o dată la 5 ani” sau la alte programe profesionale acreditate. Totuși, la programe destinate adulților, din afara propriului sistem, suntem deficitari.

Managementul unităților școlare a cunoscut o profesionalizare continuă în perioada analizată. Performanța managerială este mai vizibilă, atât în actul de proiectare cât și în execuție. Directorii se bazează pe consiliile de administrație și pe relațiile pe care le-au dezvoltat cu administrația locală. În general, nu există tensiuni între administrație și școli, deși schimbările preconizate de noua lege a educației s-ar putea să conducă și la acest fenomen. În continuare, s-a încercat responsabilizarea totală a directorilor pentru deciziile pe care le iau.

Integrare europeană a însemnat pentru inspectorat, dincolo de aspectul politic, realizarea acelor proiecte de parteneriat prin care instituția și partenerii săi au s-au înscris în circuitul colaborării interinstituționale, la nivel internațional. Au fost implementate foarte multe proiecte, de anvergură națională, regională sau locală, multe dintre ele bucurându-se de prezența partenerilor externi. Sunt de amintit proiectele PHARE, orientate spre învățământul vocațional și tehnic sau spre accesul la educație al grupurilor dezavantajate, și proiecte de tip Leonardo, de mobilitate transnațională, printr-care foarte mulți au avut ocazia unui schimb real de experiență.

Conjunctura actuală, la finele anului 2009, a adus schimbări politice însemnate în societatea românească. După ce sistemul a beneficiat de o finanțare substanțială prin investiții în infrastructură, criza economică a încetinit foarte mult acest proces. În foarte multe școli, însă, condițiile sunt mult îmbunătățite și se lucrează într-un mediu mai ergonomic, mai prietenos și mai confortabil. Lucrările neterminate înseamnă și lipsa autorizațiilor sanitare de funcționare.

Constatăm, pe de altă parte, existența unei rețele școlare supradimensionate și ineficiente, în condițiile în care costurile alocate educației devin aspect central al analizei. Avem multe unități școlare cu preadre simultană sau unde populația de elevi este mult sub normative. Transportul elevilor asigurat prin microbuze nu a reușit să rezolve situația multor școli cu clasele I-IV din mediul rural.

În consecință, proiectul de dezvoltare instituțională va contura o perioadă cu destule instabilități și schimbări preconizate. Instituția va fi chemată să se alinieze prevederilor viitoarei legi a educației, să reorganizeze rețeaua școlară și să regândească problemele legate de resursele umane din sistem.

În același timp, proiectul se va conforma direcțiilor de acțiune stabilite în Programul de guvernare pe perioada 2009 - 2012. Aceste sunt:

Realizarea unui sistem educațional stabil, echitabil, eficient și relevant

Transformarea educației timpurii în bun public

Descentralizarea învățământului preuniversitar și creșterea autonomiei școlilor

Introducerea unui curriculum școlar bazat pe competențe

Asigurarea calității și stimularea excelenței în învățământul superior de stat și privat.

Stimularea educației permanente și obținerea unor calificări noi, a extinderii specializării și perfecționării

Generalizarea programului „Școala de după școală”

Structura sistemului național de învățământ

Pe lângă direcțiile principale, Guvernul a stabilit și câteva direcții secundare, care vor sta în atenția inspectoratului.

Digitalizarea conținuturilor curriculare și crearea unei Biblioteci Virtuale, prin care toți elevii vor avea acces la toate resursele de învățare în format digital.

Constituirea consorțiilor școlare

Definitivarea în conformitate cu Cadrul European al Calificărilor a Cadrului și a Registrului Național al Calificărilor.

Domeniul învățământului și educației pentru minoritățile naționale

Eliminarea violențelor din școală și din jurul acesteia.

Dezvoltarea de campusuri școlare integrate pentru educația de bază, complementară și continuă.

2. Diagnoza sistemului

Dinamica lumii contemporane cu perspectiva integrării în Comunitatea Europeană, mutațiile din cadrul societății românești și reforma generalizată a învățământului, determină o abordare retrospectivă și prospectivă. Partea retrospectivă o reprezintă diagnoza mediului extern și a celui intern, urmate de o analiză de tip SWOT, iar latura prospectivă va însemna conturarea strategiei noastre de dezvoltare pentru următorii ani.

Diagnoza mediului intern.

Cultura organizațională din instituția inspectoratului este determinată de calitatea și complexitatea resursei umane, de rezultatele profesionale dovedite, de capacitatea angajaților de a lucra în echipă și de disponibilitatea pentru auto-formare.

Considerăm că următoarele aspecte necesită îmbunătățire:

- Eficiența organizării și a timpului de lucru folosit efectiv
- Relațiile cu publicul
- Comunicarea internă și externă
- Delegarea atribuțiilor și a responsabilităților
- Randamentul și eficiența

Diagnoza mediului extern.

Apreciem efectele mediului extern cu referire la factori politici, factori economici, factori sociali și factori tehnologici.

Factori politici

- Desăvârșirea procesului de integrare europeană
- Voința politică pentru descentralizare reală
- Apropierea școlii de comunitate, prin adoptarea unor politici corespunzătoare în administrație și finanțare
- Respectarea principiului subsidiarității
- Deplasarea interesului de la control la evaluare și consiliere
- Liberalizarea unor servicii și piețe
- Adaptarea sistemului românesc de învățământ la standardele europene

Factori economici

- Valoarea procentului alocat învățământului din PIB
- Posibilitatea atragerii unor fonduri nerambursabile, din fonduri post-aderare
- Descentralizarea mecanismelor financiare
- Finanțarea cheltuielilor de personal prin baza costului standard per elev
- Efectele crizei economice globale

Factori sociali

- Fluctuații demografice
- Modificări pe piața muncii și în sistemul de absorbție profesională
- Rolul sindicatelor
- Cerere crescândă pentru învățarea adulților și pentru programe de învățare pe tot parcursul vieții
- Integrarea unor categorii de copii cu cerințe educative speciale în învățământul de masă
- Întărirea rolului societății civile

Factori tehnologici

- Răspândirea tehnologiilor moderne de comunicare și calcul
- generalizarea unor practici educaționale inovatoare
- Apariția consorțiilor școlare și accentuarea aspectelor economice
- Apariția școlii virtuale și a spațiilor de învățare virtuală

- Redimensionarea sistemului de formare profesională inițială a cadrelor didactice, prin sistemul Bologna

Analiza SWOT prezintă doar aspectele cele mai relevante pentru elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională.

Puncte tari:

- Resurse umane cu experiență profesională și managerială
- Reducerea numărului de personal didactic necalificat
- Împărtășirea valorilor organizației și angajare în promovarea lor
- Eficiența coordonare și monitorizare a derulării programelor guvernamentale de sprijin social
- Manifestarea unui interes deosebit pentru angrenarea școlilor în proiecte internaționale
- Preocuparea conducerilor unităților școlare în dezvoltarea bazei materiale.
- Implicarea în actul decizional a unui număr cât mai mare de inspectori școlari/cadre didactice (membre ale consiliilor consultative)
- Colaborare, în marea majoritate, a cazurilor cu comunitatea locală/ primăria, privită ca principal partener .
- Participarea la concursul de titularizare/suplinire a unor cadre didactice tinere și bine pregătite
- Preocuparea pentru formarea continuă a cadrelor didactice.
- Alocarea de fonduri bugetare pentru renovarea, dotarea școlilor.

Puncte slabe:

- Disfuncții birocratice
- Lipsa de disponibilitate pentru lucru în echipă și asumare de responsabilități
- Spații de învățământ neconforme cu standardele europene în unele unități de învățământ
- Numărul mare de clădiri școlare retrocedate
- Numărul mare de unități de învățământ care nu au autorizație sanitară
- Dificultatea încadrării cu personal didactic calificat în unitățile izolate din mediul rural.
- Reticența față de nou și schimbare a unor manageri.
- Participarea unui număr redus de cadre didactice la concursul pentru ocuparea funcției de director/director adjunct în special în mediul rural.
- Insuficienta colaborare a părinților cu școala, în special în unitățile de învățământ liceal.
- Prezența formalismului în activitatea Consiliilor de Administrație, a Consiliilor Profesionale, a celorlalte comisii constituite la nivelul unităților școlare.
- Cultivarea sentimentului neputinței – „nu se poate altfel / nu se poate mai mult în condițiile actuale”.
- Inerția și rutina unor manageri

Oportunități:

- Caracterul de prioritate națională a învățământului
- Deschiderea spre dialog, manifestată de autoritățile locale și de comunitate
- Cadrul legislativ creat de M.E.C.I
- Existența unor direcții de redresare a învățământului rural
- Posibilitatea implicării în programe de cooperare naționale și internaționale.
- Creșterea calității parteneriatului social, a inițiativei private și a sprijinului comunitar pentru dezvoltarea și susținerea educației școlare.
- Existența multor posibilități de informare și de formare
- Creșterea gradului de autonomie instituțională a școlii
- Accentuarea rolului parteneriatelor în dezvoltarea unităților școlare
- Continuarea dotării cu mijloace moderne de învățământ
- Găsirea resurselor financiare extrabugetare pentru dotarea și utilizarea unităților prin contracte de sponsorizare și parteneriate specifice

Amenințări:

- Insuficiența resurselor financiare pentru realizarea unor proiecte
- "Incremenirea" în proiecte
- Restrângerea efectivelor de elevi și, implicit, a scăderii numărului de clase de elevi la nivel de județ
- Greutatea preluării și prelucrării rapide a informației.
- Migrarea cadrelor didactice tinere către domenii mai bine plătite.
- Imposibilitatea încadrării cu personal didactic calificat/titular în unitățile școlare izolate, cu efective mici de elevi.
- Posibilitatea ca Primăriile să nu dispună de resursele corespunzătoare cerințelor școlii.
- Limitarea autonomiei unităților școlare în luarea deciziilor importante.

3. Valori și misiune

Viziunea noastră privind viitorul instituției Inspectoratului Școlar Județean Arad este:

Inspectoratul Școlar Județean Arad este o instituție în slujba comunității, prin servicii specializate de consultanță și programe de formare profesională și managerială de calitate.

Inspectoratul școlar, prin statutul și natura sa profesională specifică, promovează în mod deliberat, consimțit și declarat, valori, drepturi și libertăți general-umane, printre care:

- **respectul individului și al individualității**
- **dreptul la șanse egale**
- **dreptul la proprietate intelectuală**
- **libertatea cunoașterii, a gândirii și a exprimării**
- **dreptul la asociere**

Acceptarea responsabilităților individuale în promovarea și exersarea acestor drepturi, valori și libertăți presupune onestitate, demnitate, toleranță, auto-control și participare. Considerăm că, aceste principii constituie un fundament moral solid pentru îndeplinirea misiunii inspectoratului școlar, împreună cu respectul normelor și al normalității, al tradițiilor dar și al inițiativelor.

Astfel, misiunea formulată și asumată de noi este:

Inspectoratul școlar va asigura cadrul pentru dezvoltarea personală și profesională a personalului din învățământ și va promova inovația și mișcarea pro-reformă. În același timp, ISJ Arad va milita pentru respectare drepturilor și intereselor elevilor în condițiile legislației în vigoare și asigurând, cu mijloacele de care dispune, siguranța și dezvoltarea fizică, intelectuală și spirituală a acestora.

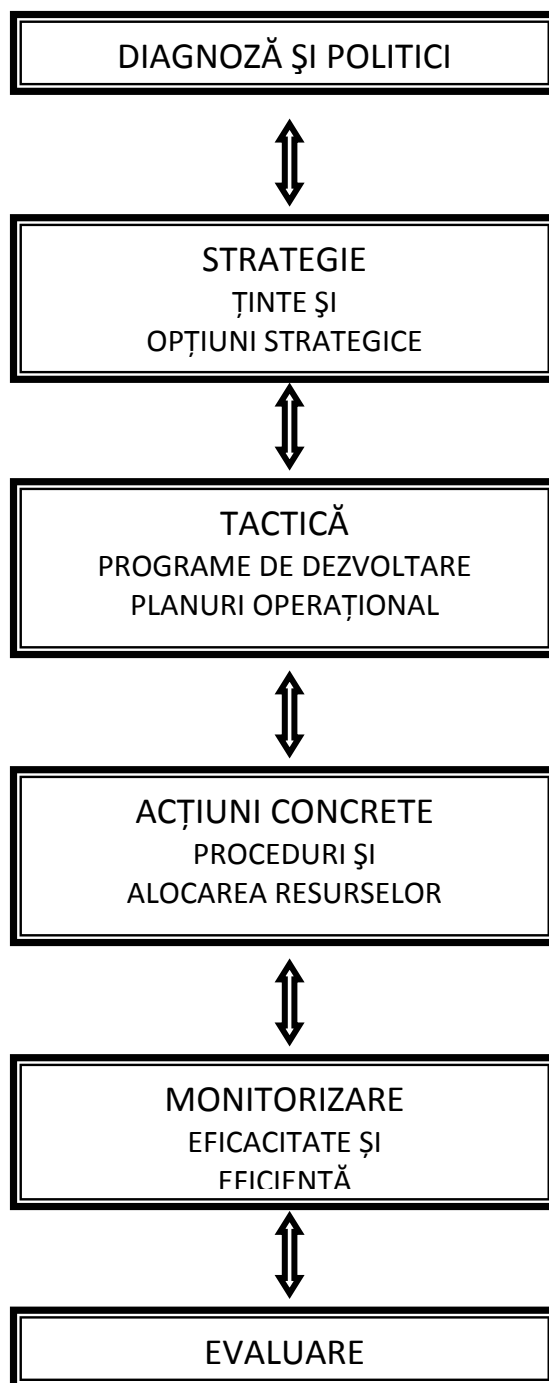
ISJ Arad va urmări realizarea echității în educație, asigurarea oportunităților egale, dar și a concurenței libere, pentru atingerea calității serviciilor educaționale.

În îndeplinirea misiunii, ISJ se va orienta spre tendințele majore ale politicilor educaționale europene și cele naționale și va aplica programele și proiectele naționale, adaptat la condițiile specifice județului Arad.

Pentru îndeplinirea misiunii considerăm de importanță majoră :

- cunoașterea și promovarea limbilor comunităților locale și a limbilor de circulație internațională
- promovarea principiilor cetățeniei democratice și ale civismului, în spirit intercultural, european
- utilizarea largă a tehnologiilor informatice și a comunicării
- implementarea unor măsuri specifice pentru persoanele defavorizate
- combaterea formelor de marginalizare și segregare
- ocrotirea mediului și folosirea rațională a resurselor

Dincolo de principii, respectarea misiunii presupune o abordare managerială specifică. În baza acesteia, se poate asigura funcționarea efectivă a instituției și feedback-ul necesar pentru a regla sistemul. Această abordare se prezintă, schematic, astfel:



4. Obiective și ținte strategice

Obiectivele și țintele strategice urmăresc atingerea unor etape sau finalități stabilite pe direcțiile principale de acțiune. În alegerea acestor repere am ținut cont de diagnoza sistemului de învățământ preuniversitar din județul nostru și de estimarea realistă a resurselor alocabile în acest scop. Pentru formularea obiectivelor strategice, referitoare la dezvoltarea sistemului de învățământ preuniversitar în județul Arad, am conturat 8 direcții principale și un anumit număr de obiective, care se urmăresc în perioada celor 4 ani care urmează.

Direcție de acțiune	Obiectiv strategic	Orizont de timp
1. Eficientizarea sistemului județean de învățământ preuniversitar	1.1 Reorganizarea rețelei unităților de învățământ preuniversitar 1.2 Dezvoltarea unor consorții de școli 1.3 Continuarea investițiilor în infrastructura unităților de învățământ 1.4 Continuarea programului de campusuri școlare 1.5 Întărirea rolului unităților școlare din centrele de comună 1.6 Îmbunătățirea mecanismelor de alocare a fondurilor 1.7 Generalizarea finațării în baza costului standard per elev	- anual - după apariția noii legi - în funcție de alocările bugetare - în funcție de alocările bugetare - din anul școlar 2010 – 2011 - cf. Legii bugetului - din 2010
2. Reconsiderarea educației timpurii	2.1 Îmbunătățirea condițiilor din grădinițe 2.2 Derularea programelor de formare de tip mentorat pentru personalul angajat în grădinițe 2.3 Generalizarea “clasei pregătitoare”	- treptat, din 2010 - începând din 2009 - 2010 - după apariția noii legi
3. Descentralizarea și creșterea autonomiei școlilor	3.1 Reorganizarea sistemului de angajare, recompensare și de mișcare a cadrelor didactice 3.2 Asigurarea principiului subsidiarității și responsabilizarea directorilor în mecanismul de luare a deciziilor 3.3 Formarea continuă a managerilor școlari 3.4 Îmbunătățirea relațiilor între administrația locală și unitățile de învățământ 3.5 (Re)formularea rolului inspectoratului școlar, îmbunătățirea laturii de consiliere și evaluare calitativă	- după apariția noii legi - începând din anul școlar 2010 - 2011 - anual, după concursuri - anual, prin ocazii specifice - după apariția noii legi

Proiect de dezvoltare instituțională
2009 - 2012

4. Dezvoltarea curriculară	<p>4.1 Generalizarea curriculum-ului centrat pe dezvoltarea de competențe, la gimnaziu și liceu</p> <p>4.2 Reorganizarea grupurilor școlare și a liceelor cu filiera tehnologică, în urma desființării claselor de SAM</p> <p>4.3 Dezvoltarea învățământului profesional și tehnic, corelarea formării inițiale cu cererea de pe piața forței de muncă</p> <p>4.4 Încurajarea dezvoltărilor locale ale curriculum-ului, respectiv a curriculum-ului la decizia școlii</p> <p>4.5 Dezvoltarea predării limbilor străine și a dobândirii de competențe lingvistice în limba română (și în limba maternă)</p>	<p>- din anul școlar 2009-2010</p> <p>- din anul școlar 2009-2010</p> <p>- anual, prin măsuri specifice</p> <p>- după apariția noii legi</p> <p>- începând din 2009-2010</p>
5. Asigurarea calității și stimularea excelenței	<p>5.1 Evaluarea internă și externă a unităților de învățământ</p> <p>5.2 Evaluarea performanțelor cadrelor didactice, în baza standardelor și criteriilor unitare</p> <p>5.3 Îmbunătățirea bazelor de date existente și a utilizării lor cu eficiență</p> <p>5.4 Elaborarea sistemului intern de monitorizare și control, inclusiv a portofoliului de proceduri proprii</p> <p>5.5 Monitorizarea și raportarea, utilizând setul de indicatori europeni care descriu starea sistemului de învățământ</p>	<p>- anual</p> <p>- din 2010</p> <p>- din 2011</p> <p>- în anul școlar 2009 – 2010</p> <p>- începând din 2010</p>
6. Dezvoltarea educației permanente	<p>6.1 Implicarea unităților de învățământ în dezvoltarea educației adulților</p> <p>6.2 Îmbunătățirea relației școlii cu comunitatea de părinți</p> <p>6.3 Reorganizarea sistemelor de examinare la sfârșit de ciclu și de certificare a competențelor profesionale</p> <p>6.4 Dezvoltarea programelor de orientare în carieră și de trecere de la școală la viața activă</p>	<p>- din 2011, prin proiecte FSE</p> <p>- permanent, ocazional</p> <p>- după apariția noii legi</p> <p>- din 2010, prin proiecte FSE</p>
7. Dezvoltarea de servicii educaționale alternative	<p>7.1 Îmbunătățirea activității structurilor de sprijin (itineranți, logopezi, psihologi etc.)</p> <p>7.2 Îmbunătățirea serviciilor asigurate prin școlile speciale</p>	<p>- permanent</p> <p>- permanent</p>

Proiect de dezvoltare instituțională
2009 - 2012

	<p>7.3 Dezvoltarea serviciilor de tip “șansa a doua”</p> <p>7.4 Dezvoltarea serviciilor de tip “școală după școală”</p> <p>7.5 Susținerea învățământului particular</p> <p>7.6 Continuarea programelor care asigură acces egal la educație, în special pentru grupuri dezavantajate</p>	<p>- din 2011</p> <p>- din 2009-2010, cu sprijinul școlilor</p> <p>- permanent</p> <p>- permanent</p>
8. Dezvoltarea învățământului în limbile minorităților	<p>8.1 Asigurarea condițiilor legale pentru funcționarea și dezvoltarea învățământului în limbile minorităților</p> <p>8.2 Discriminarea pozitivă a unităților de învățământ care școlarizează (și) în limbile minorităților</p> <p>8.3 Diversificarea programelor de formare specifice, destinate cadrelor didactice care predau în limbile minorităților</p>	<p>- anual</p> <p>- ocazional, în funcție de situații</p> <p>- din 2010</p>
9. Diversificare programelor educative	<p>9.1 Creșterea ponderii programelor educative în curriculum și în activitățile extracurriculare</p> <p>9.2 Îmbunătățirea programelor destinate reducerii fenomenului de abandon școlar și de violență</p> <p>9.3 Creșterea numerică și calitativă a programelor de parteneriat inter-instituțional, intern și internațional</p> <p>9.4 Valorificarea rezultatelor și a produselor proiectelor</p> <p>9.5 Dezvoltarea parteneriatelor culturale, interculturale și de valorizare a tradițiilor autentice</p>	<p>- din anul școlar 2009-2010</p> <p>- din anul școlar 2009-2010</p> <p>- anual</p> <p>- permanent</p> <p>- anual</p>

Obiectivele strategice prezentate în Proiectul de Dezvoltare Instituțională vor fi operaționalizate prin programe și planuri de lucru, respectiv prin planuri manageriale elaborate, de regulă, pentru câte un an școlar.

Inspector școlar general,
Prof. Mirela Aldescu