



Școala Gimnazială Cotmeana
Localitatea Cotmeana
Județul Argeș - TEL/Fax: +4 0248 242 155; scgen.cotmeana@yahoo.com

ȘCOALA GIMNAZIALĂ COTMEANA		
INTRARE	Nr.	1132
IEȘIRE		
Ziua 02	Luna 10	Anul 2023

**PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ,
ȘCOALA GIMNAZIALĂ COTMEANA
2023-2027**

Director,

Prof. BĂDICIOIU MARIUS DAN



Actualizat la data 08.10.2025.



Școala Gimnazială Cotmeana
Localitatea Cotmeana
Județul Argeș – TEL/Fax: +4 0248 242 155; scgen.cotmeana@yahoo.com

**PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ,
ȘCOALA GIMNAZIALĂ COTMEANA
2023-2027**

Director,

Prof. BĂDICIOIU MARIUS DAN

CUPRINS

Considerații generale.....	3
Considerații specifice.....	4
Diagnoza mediului inten/extern.....	5
Analiza PESTE și SWOT.....	8
Strategia Școlii Gimnaziale Cotmeana.....	12
Viziunea și Misiunea.....	13
Opțiuni strategice.....	13
Concluzii.....	16

CONSIDERAȚII GENERALE

Orice analiza a unui proiect sau plan, trebuie să răspundă unui set de întrebări, prin care se evaluează principiile constitutive, care țin de forma procedurală a întocmirii sale, obiectivele stabilite, în primul rând realismul și modul în care au fost atinse.

Din aceste puncte de vedere, analiza pleacă de la un set de întrebări fundamentale care privesc PDI-ul:

- ☐ Au școlile *know-how* pentru elaborarea PDI? Dacă da, conform căror criterii (standarde, termeni de referință) și în urma cărei pregătiri (formări)? Dacă nu, din ce cauză?
- ☐ Ce rol concret are PDI în viața unității școlare?
- ☐ Pun școlile PDI în practică sau acesta rămâne doar la stadiul de proiect pe hârtie?
- ☐ Ce dificultăți întâmpină școlile la punerea în practică a PDI?
- ☐ Cine și când oferă școlilor *feedback* în ceea ce privește PDI?
- ☐ Cine ar putea să ajute școlile la elaborarea unui PDI de calitate?
- ☐ Ce importanță dau actorii educaționali - profesori, directori, membri CA, ISJ, autorități, locale, autorități de finanțare - acestor documente de proiectare strategică?
- ☐ Ce relație de fond este între PDI și sporirea calității educației?

Consider, că obiectul PDI este nu funcționalul instituțional-formal, ci profesionalul privit organizațional: optima orientare a acțiunii școlare spre progresul tuturor celor implicați - manageri, profesori, elevi, comunitate. Ca principiu, PDI are două componente: una strategică - misiunea, obiectivele, strategia; și una operațională - programe, activități concrete prin care se ating țintele și se realizează misiunea; **ambele componente trebuie să atingă toate domeniile funcționale: curriculum, resurse umane, resursele materiale și financiare, dezvoltare de relații comunitare.**

De aceea, PDI este **proiect** - anticipare a unor situații dorite - , însă este fundamental **plan** - suită de acțiuni, program (cu extensia organizare-monitorizare) - deoarece **finalitatea** lui este nu anunțarea, unor intenții, ci punerea în operă, ducerea la capăt prin coalizarea funcțiilor manageriale - precedată, însoțită și urmată de varii tipuri de analiză ('*SWOT*, '*PEST*').

Cum se știe, PDI actual se bazează pe "analiza" '*SWOT*' (expresie a modelului autoevaluării), iar, uneori, și pe analiza '*PEST*'. Mutate (din economie) în educație și efectuate empiric, acestea sunt nu produse științifice, ci psiho-proiecții. Indiferent cum desenate, - linear (ca în imensa majoritate a PDI), matricial, ierarhic, concentric, sau combinat - ele sunt aproximări subiective, ale unei conjuncturi și, câteodată, prilej de alibi. Or, o planificare bine proiectată a dezvoltării instituționale pe cale organizațională necesită ca punct inițial de sprijin o stabilire a "ceea ce este de făcut" prin care buna intenție educațională conduce, la profilarea unui program instituțional cu bază organizațională, pe estimarea realistă a beneficiilor intelectual-profesional-sociale dinamice, în raport cu investițiile de resursele aflate la dispoziție.

Având în vedere experiența statelor membre UE care au prevăzută în legislație elaborarea unor planuri de dezvoltare a școlii, **structura PDI** în cazul nivelului actual de descentralizare a educației din România ar putea arăta astfel:

1. O scurtă prezentare a școlii și a etosului școlii.
2. Strategiile pentru:

- învățare, predare și evaluare;
 - încurajarea frecventării școlii de către elevi, a comportamentului corespunzător și disciplinei.
3. Evaluarea următoarelor aspecte:
- natura și calitatea modului în care au progresat elevii în general, activitatea depusă de elevi și nivelul la care au ajuns;
 - natura și calitatea managementului, structurilor și responsabilităților din școală;
 - calitatea predării furnizată de școală;
 - condițiile asigurate pentru dezvoltarea profesională a personalului;
 - oferta curriculară și extracurriculară;
 - oferta pentru copiii cu nevoi educaționale speciale;
 - strategiile pentru încurajarea frecventării școlii, comportamentului corespunzător și disciplinei;
 - asigurarea condițiilor de sănătate pentru elevi și personal;
 - legăturile școlii cu părinții și comunitatea, inclusiv cu oamenii de afaceri și cu alte școli;
 - baza materială a școlii;
 - situația financiară a școlii și resursele pentru perioada acoperită de PDI;
 - măsura în care școala și-a atins țintele principale/progresele realizate pentru atingerea acestor ținte.
4. O listă a provocărilor și oportunităților care stau în fața școlii.
5. O listă a țăintelor principale pentru perioada acoperită de PDI, în ordinea priorităților, rezultatele planificate și acțiunile care vor fi derulate pentru a obține aceste rezultate, precum și pașii care trebuie făcuți pentru implementarea acestora și datele limită pentru finalizare. Atunci când sunt stabilite țintele principale, se va ține cont de resursele disponibile, inclusiv, resursele financiare.
6. Modalitățile utilizate de Consiliul de Administrație pentru a se consulta cu elevii, părinții, personalul școlii și cu alte organizații la pregătirea PDI.
7. Condițiile în care CA, în cooperare cu directorul, monitorizează, revizuieste și evaluează modul în care progresează îndeplinirea PDI.
8. Planul Managerial anual care va cuprinde: obiectivele, resursele utilizate pentru atingerea obiectivelor, termenele limită pentru îndeplinirea obiectivelor, persoanele responsabile, proceduri de *feedback* și revizuire.

CONSIDERAȚII SPECIFICE

Voi începe analiza concretă, evidențiind modul în care PDI-ul Școlii Gimnaziale Cotmeana, respectă structura formală, în ceea ce privește diagnoza, strategia, implementarea strategiei și monitorizarea și evaluarea proiectului.

DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

- ARGUMENT

Elaborarea și revizuirea Planului de Dezvoltare Instituțională (PDI) constituie demersul strategic fundamental prin care Școala Gimnazială Cotmeana își definește identitatea, își asumă misiunea și își proiectează viitorul pe termen mediu. Departe de a fi un simplu exercițiu formal sau un document de sertar, prezentul PDI reprezintă un instrument viu de management, conceput ca răspuns direct la întrebarea esențială: „*Ce rol are acest proiect în viața unității noastre școlare?*”

Nevoia acestui argument derivă dintr-o dublă realitate cu care instituția noastră se confruntă: pe de o parte, o dinamică demografică locală marcată de un declin progresiv al populației școlare, iar pe de altă parte, o transformare radicală a infrastructurii educaționale proprii, realizată în anul 2024 prin atragerea de fonduri europene nerambursabile (PNRR). În acest context, PDI-ul nu doar că justifică direcțiile de acțiune, ci devine o punte de legătură obligatorie între resursele materiale de ultimă generație nou dobândite (săli digitalizate, table inteligente, mobilier modern și un cabinet de consiliere școlară funcțional) și optimizarea actului de predare-învățare-evaluare.

Totodată, prezentul document răspunde imperativului de aliniere la noul cadru normativ național, fiind fundamentat pe prevederile **Legii Învățământului Preuniversitar nr. 198/2023** și pe noile standarde de asigurare a calității emise de ARACIP. Prin corelarea analizei SWOT riguroase cu realitățile socio-economice ale comunei Cotmeana, proiectul își propune să transforme vulnerabilitățile (cum ar fi riscul extinderii învățământului simultan) în oportunități de individualizare a învățării și de incluziune autentică.

În concluzie, scopul suprem al acestui Plan de Dezvoltare Instituțională este asigurarea unui mediu educațional sigur, modern, echitabil și performant. El coagulează eforturile tuturor actorilor implicați — cadre didactice, elevi, părinți și autorități locale — oferindu-le o viziune comună și un set clar de priorități pentru ca fiecare elev al Școlii Gimnaziale Cotmeana să își atingă potențialul maxim și să fie pregătit pentru provocările societății viitorului.

- DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

Începând cu anul 2012, Școala Gimnazială Cotmeana, a beneficiat de un nou local, construit prin intermediul, efortului Consiliului Local, astfel că fundamentarea oricărei strategii de dezvoltare instituțională necesită o radiografie obiectivă, bazată pe date concrete, a realităților în care Școala Gimnazială Cotmeana își desfășoară activitatea.

Diagnoza mediului intern și extern nu reprezintă o simplă inventariere a resurselor și a indicatorilor statistici, ci constituie instrumentul analitic prin care identificăm intersecția dintre capacitatea noastră instituțională și provocările comunității locale.

Abordarea metodologică utilizată în capitolele următoare este structurată pe două dimensiuni complementare:

1. **Diagnoza Mediului Extern (Analiza macro-contextuală):** Realizată prin intermediul modelului **P.E.S.T.E.**, această secțiune evaluează forțele independente de controlul direct al școlii (factorii Politici, Economici, Sociali, Tehnologici și Ecologici). Analiza reliefează modul în care imperativele noii *Legi a Învățământului Preuniversitar nr. 198/2023*, declinul demografic din județul Argeș și realitatea socio-economică a comunei Cotmeana exercită o presiune constantă asupra reconfigurării rețelei școlare.
2. **Diagnoza Mediului Intern (Analiza micro-contextuală):** Această dimensiune evaluează resursele umane, financiare, materiale și curriculare proprii. Ea surprinde dinamica populației școlare din perioada 2021-2026 și cuantifică impactul direct al infuziei masive de capital tehnologic realizate în anul **2024 prin fondurile PNRR** (digitalizarea claselor, mobilier nou și operaționalizarea Cabinetului de Consiliere Școlară).

Prin corelarea celor două perspective în cadrul **Matricei SWOT**, diagnoza depășește stadiul descriptiv și devine una prognostică. Rolul acestei introduceri este de a demonstra că deciziile manageriale luate la nivelul Școlii Gimnaziale Cotmeana nu sunt arbitrare, ci reprezintă răspunsuri strategice, calculate și adaptate pentru transformarea vulnerabilităților externe în oportunități interne de progres educațional.

Pe cale de consecință, lucrurile ar trebui așezate într-o ordine firească, stabilind răspunsuri la următoarele întrebări:

1. Cine suntem? – diagnoză mediu intern
2. Unde ne aflăm?- diagnoză mediu extern
3. Unde vrem să ajungem? - stabilirea obiectivelor
4. Cum vrem să ajungem ? - stabilirea mijloacelor strategiilor și resurselor
5. Cât am realizat? - monitorizarea/evaluarea proiectului

Ca urmare a acestei situații, este necesară punctarea elementelor esențiale, precum: descrierea grupurilor de interes, a resurselor umane, a resurselor materiale, a celor curriculare.

Descrierea grupurilor de interes. Școala Gimnazială Cotmean va susține nevoile individuale ale elevilor, va dezvolta pe copil luând în calcul potențialul lui și va crea un mediu armonios pentru dezvoltarea creativității și a încrederii în sine. Va aplica principiile de lucru diferențiat, acestea urmărind să susțină aptitudinile individuale și să întărească fundamentul unei vieți sociale morale precum și dezvoltarea unor relații naturale, armonioase între indivizi și grupuri. Procesul instructiv-educativ oferit de către școală, îmbogățește și respectă sistemul educațional curent. Prin curriculum, programele, metodele moderne de predare și de învățare, prin practicile sale specifice, unitatea de învățământ se va identifica printr-o ofertă educațională specializată și diferențiată. Populația școlară: se află într-un declin progresiv, evidențiat de evoluția numărului de elevi, astfel:

Dinamica Populației Școlare

Evoluția efectivelor evidențiază un declin demografic sever. Managementul unității se adaptează prin măsuri specifice de organizare didactică:

An Școlar	Număr Total de Elevi	Status Organizațional
2021-2022	107 elevi	Scădere moderată
2022-2023	91 elevi	Reducere abruptă
2023-2024	92 elevi	Stabilizare temporară
2024-2025	92 elevi	Menținerea efectivelor
2025-2026 (Curent)	81 elevi	Prag critic / Monitorizare abandon

Măsură managerială: Organizarea flexibilă a claselor în regim simultan. Monitorizarea strictă a frecvenței. Prevenția abandonului școlar.

Promovarea unei educații incluzive:

La nivelul școlii își desfășoară activitatea următoarele comisii cu competențe în promovarea unei educații incluzive:

1. Comisia pentru integrarea copiilor cu cerințe educaționale speciale în școlile de masă
 2. Comisia pentru prevenirea și combaterea discriminării și promovarea interculturalității
- În conformitate cu Convenția Drepturilor Copilului și apelând la principiul nondiscriminării, drepturile copiilor trebuie respectate indiferent de rasă, culoare, sex, limbă, religie ale copilului sau ale părinților sau ale reprezentanților săi legali, indiferent de originea lor națională, etnică sau socială, de situația lor materială, de incapacitatea lor, de naștere sau de altă situație.

Se promovează elaborarea unor strategii care să faciliteze „un mod de viață” ce îndeamnă la acceptare, adică a-i reprimi printre noi pe cei care ni s-au părut diferiți. Colectivitatea care îi receptează pe cei defavorizați, trebuie să țină cont de o relație tripolară la nivelul unității de învățământ: cadre didactice/părinți/copii. O condiție sine-qua-non pentru reușita acestor acțiuni concertate ale celor trei factori activi din școală, este existența unor relații destinsse,comprehensive, constructive.

Din punct de vedere al unei culturi incluzive, unitatea de învățământ este primitoare pentru toată lumea și dezvoltă relațiile cu comunitatea. Sunt promovate prin practici cotidiene valori precum respectul, toleranța, grija, atenția față de celălalt, cooperarea, implicarea comună, co-responsabilitatea;

Din punct de vedere al unor politici incluzive: unitatea de învățământ trebuie să includă toți copiii din comunitatea locală, derulând programe eficiente de integrare, Curriculum-ul trebuie adaptat ca să țină seama de: diversitatea copiilor, divergențe de cultură, dizabilități. Astfel, se urmărește: participarea activă a tuturor copiilor la activități; valorificarea experiențelor tuturor copiilor și valorizarea diferențelor dintre experiențele

lor, explicații clare astfel încât să înțeleagă și să învețe toți copiii, încurajarea copiilor să se joace împreună; adaptarea activităților în funcție de nevoile și disponibilitățile copiilor.

În Școala Gimnazială Cotmeana incluziunea socială va fi unul din obiectivele strategice ale instituției.

Resurse umane. Personal didactic:

Echipa de cadre didactice se definește prin profesionalism, capacitate de organizare și îndrumare, dragoste pentru copii, entuziasm și dinamism:

Dintr-un total de 17 cadre didactice (2024) :

4 cadre didactice au gradul I.

10 cadre didactice au gradul II.

1 cadre didactice au obținut definitivatul în învățământ.

2 cadre didactice debutante.

Personal auxiliar:

Colectivul de cadre didactice auxiliare , este unul dinamic, deschis la nou , la curent cu legislația în vigoare.

Personal administrativ:

Deși în număr insuficient, acoperă prin sârguință și muncă toată gama de responsabilități care îi revine, creând un mediu de învățare curat, igienizat etc.

Indicatori de evaluare a performanței:

Rezultate școlare: ponderea elevilor cu rezultate bune și foarte bune 82%

Procent de promovabilitate la Evaluarea Națională 66%

Disciplină – în anii școlari anteriori nu au fost semnalate probleme grave de disciplină.

Probleme comportamentale – în anii școlari anteriori nu au fost semnalate probleme grave comportamentale

Activitățile sociale și culturale realizate s-au situat în sfera educației pentru sănătate, Educației religioase, Educației pentru dezvoltare personală, Educației pentru receptarea valorilor culturale, Educației estetice, Educației pentru valorile democrației, Educației civice, Educației pentru drepturile copilului, Educației incluzive, Educației ecologice etc.

Resurse Curriculare. În unitatea noastră de învățământ se vor folosi materialele curriculare, precum: Planurile cadru în vigoare, programe școlare actualizate, planificări calendaristice, auxiliare curricular, scrisori metodice, caiete de lucru, ghiduri.

În școală procesul instructiv-educativ va funcționa pe baza Curriculumului Național, prin Curriculumul la decizia școlii. Disciplinele de studiu se vor realiza într-o manieră integrată, la nivelul învățământului primar și gimnazial.

Resurse materiale-financiare. Școala Gimnazială Cotmeana propune un proiect educational ambitios care funcționează într-un corp de clădire modern în care se desfășoară orele , cu spații interioare și exterioare modern amenajate, care permit o bună desfășurare a programului școlar. (suprafața interioară este de 650 mp).

• DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN:

Din cadrul PDI-ului Școlii Gimnaziale Cotmean lipsește o analiză P.E.S.T.(E.), care să coreleze planurile regionale și locale cu cel de dezvoltare a școlii. O astfel de analiză ar fi benefică, deoarece ar putea corela obiectivele specifice nivelului local cu cele specifice instituției de învățământ

CONTEXTUL POLITIC

Întregul demers educațional și managerial din Școala Gimnazială Cotmeana este reglementat de:

Legea Învățământului Preuniversitar nr. 198/2023 (cu modificările ulterioare).

Regulamentul-cadru de Organizare și Funcționare a Unităților de Învățământ Preuniversitar (ROFUIP).

Standardele naționale de evaluare instituțională emise de ARACIP.

Acest proiect de dezvoltare este fundamentat pe rezultatele proiectului anterior, în perioada de referință, respectiv 2018-2022, fiind atinse toate țintele astfel încât nu este cazul stabilirii de măsuri amelioratorii, în acest sens au fost atinse toate țintele stabilite în procent de 100%, la fel și indicatorii de performanță realizați în detalierea acestora.

- Învățământul preuniversitar este susținut financiar și moral de societate;
- Nevoia de schimbare a regimului de viață a școlarului este recent din ce în ce mai bine conturată în dezbaterile publice și politice;
- Se remarcă în spațiul public existența unei politici susținute pentru așezarea învățământului școlar într-o poziție bine meritată;
- Programele școlare sprijină diversificarea paletelor ofertei educaționale;

CONTEXTUL ECONOMIC

- Școala Gimnazială Cotmeana **nu dispune** de resurse financiare suficiente pentru dezvoltarea bazei materiale, ca urmare a sistemului de finanțare rigid, și inefficient, alocările financiare fiind sub nivelul necesar
- Clădirea dispune de spații generoase de clasă, luminoase, spații auxiliare conform standardelor.

CONTEXTUL SOCIAL

- Majoritatea copiilor ce sunt vizați pentru a fi școlarizați în unitatea de învățământ provin din familii cu venituri sub medie.
- Mediul familial de proveniență poate fi caracterizat ca fiind unul cu un slab potențial economic.
- Comunitatea rurală nu beneficiază de aportul unor agenți economici cu potențial;
- Numărul copiilor este în scădere în ultimii 3 ani, fapt ce va duce la organizarea claselor în regim simultan;
- Cu toate acestea, buna reputație a școlii este în creștere în ultimii ani, iar opinia familiilor cu copii mici este în general favorabilă educației oferite de instituția noastră;

CONTEXTUL TEHNOLOGIC

- Școala dispune de posibilitatea de susținere a procesului instructiv-educativ cu mijloace audio-video și de dotare a spațiilor cu mijloace de învățământ moderne. O schimbare majoră de paradigmă s-a realizat în anul **2024** prin atragerea de fonduri nerambursabile în cadrul **PNRR (Planul Național de Redresare și Reziliență)**. Infrastructura școlii a fost aliniată la standardele europene moderne prin:

- **Dotare tehnologică:** Implementarea de echipamente digitale avansate (table interactive inteligente în sălile de clasă, sisteme audio-video de înaltă performanță).
- **Modernizare mobilier:** Înlocuirea completă a mobilierului școlar cu ansambluri ergonomice adaptate particularităților de vârstă.
- **Infrastructură suport:** Înființarea și dotarea integrală a unui **Cabinet de Consiliere Școlară**, pilon esențial în sprijinirea incluziunii, gestionarea problemelor comportamentale și oferirea de suport psihopedagogic elevilor și părinților

CONTEXTUL ECOLOGIC

- Preocuparea pentru educarea comportamentelor ecologice este unul din aspectele integrate în proiectele unității de învățământ;
- Temele parcurse săptămânal în unitatea de învățământ permit în majoritate atingerea obiectivelor educației ecologice la această vârstă.

Proiectul prezintă resursele curriculare, oferta educațională actuală, resursele financiare și umane. Astfel se constată că școala oferă un proces educațional de calitate. Mediul de învățare este creat printr-o atmosferă caldă și monitorizată, caracterizată prin disciplina 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 corespunzător cu echipamente și mijloace didactice, corelate cu creșterea rezultatelor la învățătură.

Dezvoltarea resurselor umane semnifică cultivarea atitudinilor pozitive personalului școlii și îmbogățirea abilităților profesionale prin instruire și dezvoltare. Elevii sunt încurajați să își expună părerile și ideile, cadrele didactice sunt aplecate spre ascultare și încurajare a manifestărilor culturale individuale și de grup. Se lucrează și individual și pe grupe ceea ce face procesul instructiv-educativ mult mai atrăgător.

Din acest motiv, consider că actualul proiect de dezvoltare instituțională ar trebui să pună mai mult accent pe cultura organizațională în sensul în care atitudinile, comportamentele, ritualurile și ceremoniile manifestate sunt valori care asigură stabilitatea morală și psihologică a membrilor, e un mod de protecție ca membrii grupului să se poată manifesta în deplinătatea capacităților. Școla Gimnazială Cotmeana are, pe lângă latura formală, o latură informală care o definește și o deosebește de celelalte unități de învățământ, iar promovarea unității din acest punct de vedere determină o atractivitate sporită pentru mediul extern.

Analiza PEST(E) ar trebui să scoată în evidență școala într-un context politic și legislativ pe care trebuie să ne bazăm în realizarea dezideratelor. Din acest punct de

vedere consider că legislația destul de stufoasă și în continuă schimbare care reglementează funcționarea unităților de învățământ precum și desfășurarea procesului instructiv-educativ bazat pe finalități clare și puțin flexibile, împiedică desfășurarea unei activități manageriale creative. Directorul școlii trebuie să pună în practică politicile educaționale stabilite din exterior care limitează aplicarea unei viziuni proprii de conducere și acțiune bazată pe valori personale și profesionale clare, conștiință morală și emoțională. Toate acestea se desfășoară într-un context economic și social pe alocuri instabil (părinți cu situație materială precară, migrația părinților pe piața muncii din străinătate, insuficienta pregătire a părinților cu copii cu deficiențe).

ANALIZA SWOT

În privința tehnicilor manageriale, PDI-ul Școlii Cotmeana prezintă analiza organizației școlare, a culturii organizaționale prin intermediul unei analize SWOT, identificând punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările

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

PUNCTE TARI

- încadrarea cu personal didactic cu o bogată experiență la catedră
- aplicarea corespunzătoare a legislației în domeniul educației;
- centrarea managementului școlar pe obiective strategice și pe obținerea de rezultate superioare;
- dotarea corespunzătoare cu mijloace de învățământ
- condiții corespunzătoare privind încadrarea în normele de igienă
- elaborarea curriculum-ului local în cea mai mare măsură prin consultarea elevilor, luând în considerație nevoile comunității,
 - aplicarea programelor școlare, cu metodică predării fiecărei-discipline și respectând particularitățile de vârstă ale elevilor
- aplicarea corectă a curriculum-ului pentru fiecare disciplină cu respectarea programelor școlare.
- aplicarea corectă a curriculum-ului pentru fiecare disciplină cu respectarea programelor școlare.;
- la nivelul examenelor naționale, procente de promovabilitate sunt superioare;
- starea generală a clădirii este foarte bună, dar și a administrării și deservirii spațiilor în mod corect și eficient de către întreg personalul școlii;
- colaborarea eficientă și promptă cu instituțiile administrației publice locale și teritoriale;
- baza materială foarte bună;
- încadrarea cu personal didactic calificat, cu gradul I și II;
- întreținerea calculatoarelor din unitatea de învățământ;
- existența unor parteneriate funcționale între instituția de învățământ și alte instituții de concentrate ale statului;
- îmbunătățirea strategiei școlii în domeniul parteneriatului;
- îmbunătățirea sistemului de diseminare a informațiilor cu privire la școala și activitățile ei specifice;

- creșterea transparenței promovării obiectivelor și ofertelor educaționale la nivelul diferitelor categorii de instituții;
- creșterea numărului de programe de parteneriat național și internațional accesate de școală

PUNCTE SLABE

- spațiu de școlarizare insuficient
- nepracticarea unor trasee individualizate de învățare și insuficienta adaptare a curriculum-ului particularităților unor categorii speciale de elevi;
- supraîncărcarea fișei postului a personalului unității,etc.;
- suprapunerea lucrărilor urgente și termene nerealiste pentru unele lucrări solicitate;
- subfinanțarea educației la nivelul județului;

OPORTUNITĂȚI

- cadru legislativ care încurajează inițiativele școlii și implicarea partenerilor săi sociali;
- parteneriat funcțional al școlii cu autoritățile publice locale și județene;
- o creșterea numărului de programe europene adresate educației;
- o intensificarea măsurilor guvernamentale și a facilităților acordate elevilor pentru creșterea participării școlare.

RISCURI

- nivel ridicat de sărăcie la nivelul zonei;
- instabilitatea economică, creșterea ratei șomajului;
- actualul cadru legislativ cu privire la formarea, repartizarea și utilizarea fondurilor nu permite o decizie reală a conducătorilor unităților de învățământ într-un mod stimulat și coerent
- creșterea cifrei abandonului școlar, absenteismului în rândul elevilor.

După cum se obsevă, punctele tari sunt mult mai numeroase decât cele slabe ceea ce denotă că unitatea școlară este capabilă să pună în practică o ofertă educațională care să permită o pregătire unitară superioară, crearea unui mediu de lucru adecvat cerințelor unei educații moderne, stabilirea de parteneriate, schimburi culturale și derularea unor programe extracurriculare în vederea dobândirii de competențe necesare adaptării la schimbările continue ale societății, profesionalizarea actului managerial, asigurarea unei baze materile bune și gestionarea eficientă a acesteia.

- **VIZIUNEA și MISIUNEA UNITĂȚII ȘCOLARE**

VIZIUNEA. În actualul context social economic, viziunea instituției noastre, este caracterizată succint, sub forma: ” Școala mileniului III – cea mai importantă instanță care dezvoltă competențe individuale și anticipează nevoile societății viitorului”.

Viziunea școlii este o componentă esențială a managementului exprimând opțiunile personale ale conducătorului acesteia în legătură cu viitorul. De obicei, toate persoanele angrenate în viața școlii așteaptă din partea directorului să își expună viziunea și să acționeze în vederea atingerii dezideratului cuprins în aceasta. Din acest motiv formularea și urmărirea viziunii personale impune o mare responsabilitate.

MISIUNEA. Comunicarea permanentă, accesul deschis la informație va constitui forța pozitivă în organizație. Pentru aceasta vor fi inițiate programe care se adresează atât elevilor cât și profesorilor, vizând formarea și dezvoltarea abilităților și tehnicilor de comunicare, introducerea acestora în sfera tehnologiilor avansate de accesare, procesarea și transmiterea informațiilor. Îmbunătățirea calității învățământului prin realizarea unor schimburi de experiență și de bune practici cu profesori și elevi din școlile Uniunii Europene, formarea și dezvoltarea unui spirit de respect față de valorile europene prin încurajarea toleranței și a dialogului intercultural, antrenarea activă elevilor și a cadrelor didactice în activități de anvergură europeană și internațională, înțelegerea existenței și a valorizării pluriculturii, promovarea imaginii unității de învățământ și a rezultatelor meritorii obținute de elevii îndrumați de un corp didactic bine pregătit.

Școala le consideră prioritare și pe care dorește să le dezvolte. Consider că țintele strategice sunt realiste și clar formulate, pe înțelesul tuturor grupelor de interes. Acestea nu se referă la activitățile obligatorii și derivă din rezultatul analizei SWOT și din diagnoza mediului intern și extern.

- **OPȚIUNI STRATEGICE (Fundamentarea Opțiunilor Strategice ca piloni ai dezvoltării instituționale)**

Dincolo de componenta sa diagnostică, prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională este ghidat de o serie de opțiuni strategice clare, asumate de comunitatea educațională din Cotmeana ca răspuns la marile provocări ale perioadei actuale. Aceste opțiuni nu reprezintă doar simple deziderate teoretice, ci piloni pragmatici pe care se fundamentează întreaga arhitectură a documentului managerial.

Pentru a asigura relevanța actului educațional, opțiunile strategice au fost structurate pe trei axe directoare fundamentale:

1. Modernizarea curriculară prin internalizarea saltului tehnologic

În contextul în care școala a fost dotată integral în anul 2024 cu tehnologie digitală de ultimă generație prin fonduri PNRR, prima opțiune strategică vizează **transformarea hardware-ului în valoare pedagogică**. Școala nu își mai propune doar alfabetizarea digitală, ci utilizarea curentă a tablelor inteligente și a platformelor multimedia ca instrumente de individualizare a învățării. Această opțiune este esențială pentru a atenua dezavantajele predării în regim simultan (impusă de declinul demografic la 81 de elevi), permițând profesorului să fragmenteze și să eficientizeze actul didactic la clasele grupate.

2. Incluziunea activă și operaționalizarea suportului psihopedagogic

Cea de-a doua opțiune strategică răspunde direct vulnerabilităților sociale identificate în comunitate (migrația părinților, riscul de absenteism și abandon). Prin înființarea și dotarea noului Cabinet de Consiliere Școlară, strategia instituției se mută de la o abordare reactivă la una profund preventivă. Opțiunea strategică implică utilizarea acestui spațiu ca un centru de resurse pentru:

- Proiectarea unor trasee educaționale individualizate pentru elevii cu CES sau ritm lent de învățare.
- Derularea programelor remediale sistematice.
- Consilierea psihopedagogică a familiilor pentru refacerea parteneriatului școală-familie.

3. Sustenabilitatea instituțională și deschiderea europeană

A treia opțiune strategică privește viitorul pe termen lung al școlii în județul Argeș. Conștientă de limitările bugetului local rigid, Școala Gimnazială Cotmeana își asumă ca opțiune majoră **autonomia prin managementul proiectelor**. Experiența de succes a PNRR din 2024 fundamentează decizia de a continua accesarea liniilor de finanțare nerambursabile, cu accent pe proiectele internaționale de tip Erasmus+ și cele legate de tranziția verde. Această opțiune garantează că elevii din mediul rural beneficiază de oportunități culturale și ecologice identice cu cele din mediul urban.

Prin urmare, aceste opțiuni strategice funcționează ca un filtru critic: orice activitate, cheltuială sau parteneriat propus în capitolele următoare ale acestui PDI trebuie să servească în mod direct digitalizării, incluziunii sau sustenabilității școlii astfel:

a) Dezvoltarea curriculară

Îmbunătățirea ofertei de CDS-uri în funcție de particularitățile zonei și opțiunile elevilor/părinților;

Conștientizarea de către cadrele didactice și elevi a standardelor de pregătire profesională ce trebuie îndeplinite pentru fiecare nivel de învățământ;

Corelarea ofertei curriculare cu cea extracurriculară pentru a crea oportunități de formare, dezvoltare și stimulare a creativității copiilor.

b) Inițierea sau aderarea la proiecte europene

Dezvoltarea competențelor lingvistice

Schimb de bune practici între unitățile de învățământ

Desfășurarea de activități educative cu caracter inter și transdisciplinar

Utilizarea tehnologiei informatice și de comunicare în cadrul parteneriatelor menționate

Participare la traininguri care se desfășoară prin programul Erasmus+

Anul **2024** a marcat transformarea infrastructurii școlare prin proiecte **PNRR**:

- **Digitalizare completă:** Table inteligente interactive în toate sălile.
- **Sisteme audio-video:** Echipamente moderne pentru predare activă.
- **Mobilier ergonomic:** Înlocuirea totală a ansamblurilor școlare vechi.
- **Suport psihopedagogic:** Cabinet de Consiliere Școlară complet echipat.

c) Dezvoltarea resurselor umane

Atragerea și menținerea în unitatea școlară a specialiștilor pentru asigurarea pregătirii de specialitate pentru domeniile în care școala nu are cadre calificate;

Implicarea unui număr cât mai mare de cadre didactice în efectuarea a cel puțin un stagiul de formare în specialitate, metoda predării specialității sau metodele de a asigura managementul eficient al clasei.

d) Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale

Elaborarea unui buget de venituri și cheltuieli, adaptat la nevoile de dezvoltare a unității școlare prin elaborarea de proiecte cu finanțare externă, atragerea de fonduri extrabugetare prin colaborarea cu agenții economici, ONG-uri, comitetul de părinți etc.

e) Dezvoltarea relațiilor comunitare

Parteneriatul cu părinții are un rol important în vederea orientării și consilierii elevilor

Participarea părinților copiilor la dezbateri organizate de unitatea școlară în vederea elaborării CDS-urilor precum și la elaborarea ofertei educaționale a unității școlare

Încheierea de parteneriate cu instituții locale, ce vor desfășura activități menite să ofere copiilor oportunități pentru creșterea calității vieții.

f) Inițierea de acțiuni în vederea promovării interculturalității

Elaborarea unor strategii care să faciliteze „un mod de viață” ce îndeamnă la acceptare, interculturalitate, pentru diversitate, dezvoltare pentru și la inițiativa minorităților existente la nivelul instituției de învățământ și în comunitate.

g) Incluziune și Asistență Psihopedagogică

- Activități remediale desfășurate în Cabinetul de Consiliere Școlară.
- Trasee individualizate pentru copiii cu Cerințe Educaționale Speciale (CES).

- Consilierea periodică a familiilor aflate în risc socio-economic

h) Sustenabilitate și Resurse Umane

- Formarea cadrelor didactice pentru utilizarea metodelor digitale interactive.
- Menținerea parteneriatelor europene de tip Erasmus+.
- Atragerea resurselor extrabugetare prin proiecte de tranziție verde.

Opțiunile strategice derivă tot din misiunea școlii și constau în identificarea căilor de acțiune. Sunt selectate pornind de la punctele tari, oportunitățile constatate în diagnoză urmărind și compensarea slăbiciunilor și evitarea amenințărilor. Opțiunile strategice sunt delimitate pe domenii funcționale: curriculum, resurse umane, resurse material și financiare, dezvoltare și relații comunitare.

Opțiunile strategice formulate în cadrul proiectului de dezvoltare sunt concrete, oportune și realizabile. Dezvoltarea curriculară este necesară în sensul în care permite o flexibilizare a demersului didactic prin implicarea elevilor și părinților în procesul decizional, în acest sens am în vedere dezvoltarea curriculumului la decizia școlii prin oferte variate din partea cadrelor didactice și propuneri din partea elevilor. Cadrele didactice trebuie să facă eforturi în vederea menținerii și creșterii procentului de promovabilitate la examenele naționale precum și în vederea diversificării opțiunilor elevilor în alegerea unei cariere de succes.

În privința derulării și îmbunătățirii programelor și proiectelor în care este implicată școala, motivarea cadrelor didactice ce derulează astfel de proiecte este imperios necesară.

CONCLUZII

În acest context ar trebui definite **scopul, beneficiile** PDI-ului și nu în ultimul rând, **consultarea și implicarea** celor cointeresați în realizarea acestui tip de document, într-un mod concret și coerent.

Scopul Planului de Dezvoltare Instituțională este să contribuie la ameliorarea permanentă a calității învățării și predării printr-un proces de planificare continuă, regulată, evaluare și revizuire. Subliniez că PDI nu se referă doar la curriculum, ci include toate aspectele care privesc activitatea școlii care contribuie la ameliorarea activității (etos, egalitatea șanselor, dezvoltarea personalului, comportamentul, baza materială).

Beneficiile utilizării Planului de Dezvoltare Instituțională:

- stimulează eficacitatea școlii asigură condițiile pe baza cărora toți cei implicați în procesul de planificare și punere în practică a PDI vor avea o înțelegere comună asupra politicilor, procedurilor și practicilor din școală;
- furnizează un mecanism pentru stabilirea priorităților și alocarea resurselor;

- asigură ameliorarea calității învățării și predării;
- asigură ameliorarea calității experiențelor elevilor și servește la ridicarea standardelor atinse de elevi
- Planul de Dezvoltare Instituțională ar putea furniza un cadru pentru Consiliul de Administrație, director și personalul școlii pe baza căruia pot:
 - să monitorizeze și evalueze progresul școlii în comparație cu criteriile de succes stabilite;
 - să ia decizii în cunoștință de cauză în chestiuni cum ar fi: cheltuielile, repartizarea resurselor și folosirea timpului de muncă;
 - să coreleze deprinderile și talentele personalului într-o echipă cu performanțe superioare;
 - să identifice priorități pentru dezvoltarea profesională a personalului;

Consultarea și implicarea presupun colaborarea unui număr de trei factori decizionali: personal didactic, părinți și elevi. Elaborarea unui plan de dezvoltare a școlii nu este o sarcină care poate fi dusă la îndeplinire de un individ care lucrează singur, chiar dacă acesta este un membru al CA, directorul sau un profesor, ci necesită o implicare puternică din partea întregului personal, în primul rând a personalului didactic, în procesul de consultare cu ceilalți, în special cu părinții și elevii. Includerea personalului școlii atât în procesul de planificare, cât și în implementare este crucial pentru obținerea succesului.

Pentru ca planul de dezvoltare să ducă la obținerea unor rezultate mai bune de către elevi și la ameliorarea calității învățării și predării, personalul va trebui:

- să înțeleagă procesul de planificare;
- să aibă sentimentul de „proprietate” asupra procesului de planificare și să fie implicat în toate etapele acestuia;
- să își dea seama că accentul pus pe nivelul atins de elevi, pe progresele făcute de aceștia, pe experiența căpătată și pe modul în care ei lucrează la ore și în afara lor, contribuie la ameliorarea activității și la sporirea dragostei de învățatură;
- să se implice în dezvoltarea profesională proprie;
- să fie pregătit, dacă este necesar, să își schimbe abordarea în ceea ce privește învățarea și predarea.

Părinților li se va oferi posibilitatea de a contribui la planul de dezvoltare. Această contribuție se referă la toate aspectele educației furnizate de școală: orar, ținută, comunicare, modul în care părinții pot sprijini strategiile de învățare, temele pentru acasă, politica școlii în materie de disciplină și comportament și promovarea educației pentru sănătate. La rândul lor, elevii pot avea opinii în ceea ce privește: orarul, temele pentru acasă, ținuta, curriculum-ul la decizia școlii etc. Calitatea și valoarea contribuției elevilor la ameliorarea vieții școlare, depinde de măsura în care directorul și personalul sunt capabili să creeze oportunități și un climat adecvat pentru o dezbatere constructivă. Consultarea elevilor poate fi realizată în diverse moduri, cum ar fi:

- discuții directe cu elevii;
- înființarea unui consiliu al elevilor;
- focus-grupuri pe anumite probleme;
- utilizarea fișelor de *feedback* și a chestionarelor.

Proiectului de Dezvoltare Instituțională i se vor atașa **planuri manageriale** care vor fi detaliate și vor cuprinde: obiective, acțiuni, termene și persoane responsabile. La

sfârșitul primului an, atunci când se elaborează planul de acțiune pentru anul următor, se va porni de la analiza atingerii obiectivelor stabilite în planul elaborat în primul an și vor fi introduse eventuale măsuri de revizuire. PDI va include un rezumat al strategiilor elaborate pentru învățare, predare și evaluare, frecventarea cursurilor, comportament corespunzător și disciplina elevilor. O evaluare completă a îndeplinirii PDI se va face la sfârșitul ciclului de patru-cinci ani, totuși, o evaluare de etapă e necesară în fiecare an pentru a vedea ce performanțe au fost obținute și a confirma sau modifica acțiunile stabilite în plan. PDI-ul nu trebuie să fie un document stufos pentru că cercetările realizate în țările membre UE au demonstrat următorul lucru: cu cât proiectul e mai amănunțit, cu atât va influența mai puțin ceea ce se întâmplă în școală. PDI-ul trebuie să fie un document viu pe care îl poate folosi în mod uzual oricare membru al personalului școlii, ca punct de reper al modului în care își îndeplinește și îmbunătățește activitatea. Proiectul va avea ca axă centrală, ameliorarea calității învățării și predării și rezultatele obținute de elevi.

În altă ordine de idei, este de remarcat, că în statele membre ale Uniunii Europene care au prevăzută în legislație elaborarea unor planuri de dezvoltare a școlii, de regulă, *procesul de elaborare a PDI are patru etape*:

Etapa I: configurarea etosului, culturii și scopurilor școlii.

Etapa II: o evaluare a situației actuale (ce oferă școala în prezent) și identificarea zonelor în care trebuie aduse ameliorări.

Etapa III: stabilirea priorităților pentru acțiune și implementarea planului de dezvoltare.

Etapa IV: stabilirea condițiilor pentru monitorizarea și revizuirea planului pe baza rezultatelor monitorizării anterioare.

În concluzie, la întrebarea ”Ce rol concret are PDI-ul în viața unității școlare?” , răspunsul exhaustiv ar putea fi: PDI-ul precizează viziunea școlii, misiunea ei, scopurile și obiectivele strategice urmărite în activitatea școlară; pe baza PDI-ului se întocmesc planurile manageriale anuale, semestriale și planurile de acțiune, ce operaționalizează obiectivele stabilite. Cu toate acestea aplicarea, transpunerea în practică a PDI-ului devine dificilă, în condițiile imposibilității/incapacității de accesare a resurselor materiale Necesare.