

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN BRĂILA
GRĂDINIȚA CU PROGRAM PRELUNGIT NR. 37 BRĂILA
STR. Aleea Trandafirilor Nr. 3
Cod Fiscal : 5066197
Telefon / Fax : 0239 674933
E-mail : dumbravaminunata37@yahoo.com



MINISTERUL EDUCAȚIEI

Nr. 2825 / 13.10.2023

Dezbătut și avizat în Consiliul Profesoral din data de 12.10.2023

Aprobat în Consiliul de Administrația din data de 12.10.2023

PLAN MANAGERIAL
PENTRU ANUL ȘCOLAR 2023 – 2024
Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37
Brăila

DIRECTOR,
Prof. Jălăveanu Doina

Jălăveanu Doina

I. ARGUMENT

Planul managerial pentru anul școlar 2023-2024, are în vedere direcțiile reformei învățământului rezultate din documentele Ministerului Educației, planul de dezvoltare instituțională al grădiniței și analiza SWOT. Prin acest plan, dorim să fim în concordanță cu viziunea și misiunea grădiniței, cu cerințele legii privind asigurarea calității în educație, cu recomandările privind competențele-cheie din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții și să atingem idealul educațional, legiferat în Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023.

Urmărim să dezvoltăm un cadru propice dobândirii de informații și de formare a competențelor care să-i ajute pe copii să se descurce în orice situație, să facă față schimbărilor, în vederea dezvoltării proceselor cognitive, de adaptare la schimbare, de achiziționare a deprinderilor și abilităților de învățare pe tot parcursul vieții, încurajându-le gândirea critică și comportamentul autonom și responsabil.

Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila funcționează ca un centru coordonator și de legătură cu celelalte instituții ale comunității și cu ceilalți factori cu preocupări educaționale. De aici permanența actului educațional, continua instruire și educare a ființei umane, permanenta atenție ce trebuie acordată schimbărilor de conținut pe care le impune societatea, capacitatea de adaptare a tinerilor la cerințele mereu sporite ale societății contemporane.

Cunoscând mai îndeaproape realizarea imediată în care comunitatea își desfășoară existența, membrii ei pot acționa cu atenție sporită în vederea protejării și conservării patrimoniului aflat la îndemână. Dând o atenție mai mare mediului geografic și trecutului comunității, cunoscându-le mai bine, cei care realizează aceste conștientizări, pot înțelege mai bine că de ei depinde cum folosesc moștenirea, cum o pot dezvolta și cum o pot preda generațiilor următoare.

Planul managerial al Grădiniței cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila este parte integrantă a Strategiei de dezvoltare a învățământului românesc. Acest plan a fost elaborat ca suport al reformei profunde în curs de desfășurare în sistemul național de învățământ din România, reformă ce cuprinde toate componentele sistemului, de la curriculum și până la management și are ca țel crearea unui sistem educațional adecvat societății cunoașterii.

Din perspectiva dezvoltării durabile, a globalizării educației, a integrării acesteia cu cercetarea și inovarea, Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila și beneficiarii direcți ai sistemului de învățământ, preșcolarii, promovează politicile publice destinate implementării unei

noi viziuni asupra educației, formării și dezvoltării având ca dimensiuni principale îmbunătățirea calității și a eficacității sistemului de educație și formare profesională, facilitarea accesului universal la educație și formarea, deschiderea sistemului de educație și de formare profesională către spațiul european.

Documentul de față, vizează, de asemenea, și modul în care se dezvoltă în unitate practici didactice care să promoveze interactivitatea, formarea capacităților utilizarea/aplicarea informațiilor în contexte cât mai variate și corelate la experiența copiilor, folosirea tehnologiei în demersul didactic, la așteptările acestora și a familiei în privința demersului didactic și confortului educațional.

Totodată, având în vedere adoptarea **Strategiei Naționale privind Educația pentru mediu și schimbări climatice 2023 – 2030** și rolul pe care îl joacă grădinița în construirea unui viitor sustenabil, copiii și cadrele didactice trebuie să înțeleagă importanța și gravitatea crizei climatice și de mediu, prin familiarizarea acestora cu cauzele și efectele crizei climatice și de mediu, dar și cu moduri de a îmbunătăți răspunsul societății în fața acestor provocări.

Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila promovează „educația privind schimbările climatice și mediul”, o educație care promovează un stil de viață sustenabil prin dezvoltarea de competențe eco-sociale, dezvoltarea unui mediu școlar sustenabil.

Copiii dezvoltă capacitatea de a reflecta și de a acționa în vederea protejării mediului. În același timp, ei dezvoltă competențe de bază pentru o economie circulară bazată pe o utilizare sustenabilă a resurselor naturale și se străduiesc să adopte un stil de viață și o cultură a sustenabilității, care favorizează protejarea biodiversității și refacerea ecosistemelor naturale.

Tendința actuală cu privire la educația pentru mediu și schimbări climatice este de abordare integrată la nivelul unității de învățământ (management, director, cadru didactic, copii, personalul unității de învățământ).

În acest context, câteva din **prioritățile politicii educaționale** ce urmează a fi implementate în grădiniță sunt:

- Asigurarea calității educației și compatibilizarea sistemului național de învățământ cu sistemul european de educație și formare a cadrelor didactice;
- Asigurarea egalității de șanse și sporirea accesului la educație;
- Descentralizarea și creșterea gradului de autonomie a sistemului educațional;

- Stimularea educației permanente;
- Creșterea capacității instituționale pentru elaborarea și gestionarea proiectelor;
- Susținerea în manieră integrală a educației, cercetării și inovării;
- Promovarea managementului calității în conducere, al activității de cercetare și perfecționare.

II. CONTEXT LEGISLATIV

Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila și-a stabilit obiectivele pentru anul școlar 2023 – 2024, în concordanță cu următoarele acte normative:

- ✚ Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023;
- ✚ Ordinul nr. 4183/2022 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Contractul Colectiv de Muncă Unic la Nivel de Sector de Negociere Colectivă Învățământ Preuniversitar, înregistrat la M.M.S.S.-D.D.S. sub nr. 1199 din data de 05.07.2023;
- ✚ Hotărârea nr. 993/2020 privind aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Hotărârea nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Ordinul nr. 6106/2020 privind aprobarea Regulamentului de inspecție a unităților de învățământ preuniversitar;
- ✚ Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Hotărârea nr. 1217/2006 privind constituirea mecanismului național pentru promovarea incluziunii sociale în România;
- ✚ Ordinul nr. 5233/2008 privind aprobarea Curriculumului pentru educația timpurie a copiilor cu vârsta cuprinsă între naștere și 6/7 ani – inclusiv o propunere de curriculum pentru copiii sub 3 ani;

- ✚ Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- ✚ Ordinul nr. 5561/2011 pentru aprobarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Hotărârea nr. 1251/2005 privind unele măsuri de îmbunătățire a activității de învățare, instruire, compensare, recuperare și protecție specială a copiilor / elevilor / tinerilor cu cerințe educative speciale din cadrul sistemului de învățământ integrat;
- ✚ Hotărârea nr. 1217/2006 privind constituirea mecanismului național pentru promovarea incluziunii sociale în România, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ Ordinul nr. 2.508/4.493/2023 pentru aprobarea Metodologiei privind asigurarea asistenței medicale a antepreșcolărilor, preșcolărilor, elevilor din unitățile de învățământ preuniversitar și studenților din instituțiile de învățământ superior pentru menținerea stării de sănătate a colectivităților și pentru promovarea unui stil de viață sănătos
- ✚ Ordinul nr. 4224/2022 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind asigurarea calității programelor pentru dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și de acumulare a creditelor profesionale transferabile;
- ✚ Hotărârea nr. 59/2023 pentru aprobarea Strategiei naționale privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023-2030;
- ✚ Hotărâri de Guvern, Ordonanțe și Ordine ale Ministrului Educației.

III. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT a activității desfășurate în Grădinița cu Program Prolungit Nr. 37
Brăila scoate în evidență următoarele:

→ CURRICULUM

| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Existența curriculumului specific pentru fiecare nivel de vârstă;✓ Existența întregului material curricular (planuri, programe școlare, caiete speciale) nivelurile de vârstă;✓ Programul prelungit va permite copiilor efectuarea de activități suplimentare de pregătire individuală, în scopul recuperării, aprofundării, sau obținerii de performanțe superioare;✓ Fiecare sală de grupă dispune de întregul material curricular (plan de învățământ, reviste de specialitate, culegeri, programa activităților instructiv-educative);✓ Valorificarea curriculară a obiectivelor pentru a dezvolta în fiecare copil capacitatea de a rezolva probleme și de a proteja mediul;✓ Oferta variată, fundamentată și oportună de programe pe componenta CDS dar și pe cea a programelor educative, extra-școlare care conduc la personalizarea procesului instructiv-educativ; | <ul style="list-style-type: none">✓ Sunt frecvente situațiile în care predomină utilizarea metodelor tradiționale în detrimentul celor interactive, moderne;✓ Insuficienta adaptare a curriculum-ului la particularitățile unor categorii speciale de copii;✓ Cadrele didactice nu sunt formate din punctul de vedere al promovării educației incluzive;✓ Insuficienta utilizare a materialelor didactice, a tehnicii informaționale și a metodelor active în demersul didactic;✓ Manifestarea cazurilor de bullying și violență între copii. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofertă educațională personalizată, adaptată nevoilor beneficiarilor direcți și indirecti; ✓ Existența Comisiei pentru curriculum la nivelul grădiniței; ✓ Acces rapid la modificările, noutățile și documentele elaborate de Ministerul Educației referitoare la curriculum; ✓ Existența în unitate a responsabilului de mediu cu atribuții de promovare a principiilor dezvoltării durabile; ✓ Facilitarea educației în aer liber la nivelul unității de învățământ prin derularea Programului național Școala altfel/Programului Săptămâna verde; ✓ Curiozitatea copiilor de a explora/investiga mediul înconjurător și de a relaționa cu factorii de mediu și cu mediile de viață. | |
| OPORTUNITĂȚI | AMENINȚĂRI |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptarea modului de aplicare a curriculumului la nevoile tuturor beneficiarilor; ✓ Adaptarea mediului școlar și a curriculumului la necesitățile specifice ale copiilor cu cerințe educaționale speciale; ✓ Schimburi de experiență cu mai multe grădinițe din străinătate; ✓ Perfecționarea și formarea continuă a cadrelor didactice în vederea aplicării cât mai corecte a curriculumului; ✓ Interesul cadrelor pentru perfecționare; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Neadoptarea unui comportament de protejare și îmbunătățire a calității mediului. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respectarea posibilității copiilor de a alege activități în conformitate cu interesele lor; ✓ Oportunitățile pe care le oferă reglementările în vigoare și dezvoltarea societății; ✓ Oferta de activități extracurriculare; ✓ Promovarea imaginii grădiniței prin implicarea în diferite activități în colaborare cu ONG, instituții, etc; ✓ Deschiderea unității de învățământ spre comunitate pe teme de mediu, schimbări climatice. | |
|--|--|

→ RESURSE UMANE

| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluarea corectă a cadrelor didactice pentru ocuparea posturilor; ✓ Cadre didactice cu pregătire profesională superioară; ✓ Realizarea planului de școlarizare; ✓ Formarea unor grupe de preșcolari omogene; ✓ Asigurarea continuității educatoarelor la grupe; ✓ Realizarea încadrării personalului necesar funcționării grădiniței; ✓ Receptivitatea cadrelor didactice spre o nouă abordare a curriculumului; ✓ Relațiile interpersonale (educatoare-copil, conducere-subalterni, educatoare - părinți, educatoare - educatoare etc.) existente favorizează | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivare preponderent extrinsecă pentru dezvoltare profesională, (determinată însă și de factori externi ce țin de sistem); ✓ Limitarea posibilităților de realizare a unor activități datorită unor constrângeri normative; ✓ Timp calitativ puțin petrecut de părinți cu copiii lor; ✓ Rezistența la schimbare a unor cadre didactice în ceea ce privește digitalizarea; ✓ Slaba pregătire a cadrelor didactice pentru activitate cu copiii cu CES integrați în învățământ. |

| | |
|---|--|
| <p>crearea unui climat educațional deschis, stimulat;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Există o bună delimitare a responsabilităților cadrelor didactice, exista comisii constituite pe diverse probleme precum și o bună coordonare a acestora; ✓ Activitatea grupului de acțiune antibullying; ✓ Implicarea cadrelor didactice în predarea/transmiterea de informații pentru educația privind schimbările climatice și mediul; ✓ Existența persoanei responsabile planul de mentenanță sustenabilă a unității, pentru a ușine pe termen lung, acest plan. | |
| OPORTUNITĂȚI | AMENINȚĂRI |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Varietatea cursurilor de formare și perfecționare; ✓ Realizarea feedback-ului informațional între părinți și educatoare; ✓ Număr mare de cadre didactice motivate pentru formarea continuă; ✓ Întâlniri frecvente, ori de câte ori este cazul între educatoare și părinți (consiliere, ședințele cu părinții); ✓ Posibilitatea de a dezvolta activități și programe educaționale cu diverse instituții și ONG-uri; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilitatea locurilor de muncă ale părinților; ✓ Scăderea în timp a natalității; ✓ Criza de timp a părinților ce reduce implicarea acestora în sprijinirea dezvoltării copiilor; ✓ Supraîncărcarea cadrelor didactice cu sarcini și activități neremunerate; ✓ Posibilitatea creșterii ratei absenteismului școlar; ✓ Creșterea numărului de preșcolari proveniți din familii monoparentale sau din familii emigrate în țările UE; |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilitatea de a găsi oportunități de colaborare și dezvoltare de proiecte prin intermediul internetului; ✓ Părinți care solicită și manifestă interes pentru o pregătire de calitate; ✓ Evaluarea personalului didactic prin fișa tip de evaluare și graficul de asistențe și interasistențe planificat în decursul unui an școlar; ✓ Dezvoltarea personalului în concordanță cu obiectivele și Regulamentul grădiniței; ✓ Îndrumarea personalului prin obiective diversificate de către specialiști din afara unității; ✓ Dezvoltarea unor proiecte care să corespundă realității sociale: spirit democratic, inițiativă, respect pentru normele sociale; ✓ Formarea cadrelor didactice din perspectiva valorilor educației incluzive; ✓ Dezvoltarea competențelor digitale ale cadrelor didactice; ✓ Formarea și stimularea resursei umane implicate în predarea/transmiterea de informații pentru educația privind schimbările climatice și mediul, care contribuie la creșterea gradului de sustenabilitate al unității prin oferirea de stimulente, recompense. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislația muncii nu sprijină normarea adecvată a personalului; ✓ Dezinteresul unor cadre didactice și copii pentru o educație pentru mediu și schimbări climatice; ✓ Neinformarea periodică a cadrelor privind deciziile legate de planul de mentenanță sustenabilă a unității. |
|---|--|

→ RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clădire special amenajată, destinată activității cu copiii preșcolari și programului prelungit; ✓ Siguranța fizică și protecție pentru preșcolari, personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic, încadrare în norme igienico-sanitare corespunzătoare; ✓ Curte special amenajată pentru jocurile în aer liber; ✓ Baza materială corespunzătoare desfășurării procesului instructiv educativ; ✓ Gestionarea eficientă a fondurilor bugetare: <ul style="list-style-type: none"> - cheltuieli întreținere și reparații - achiziții ✓ Echipamente audio-video; ✓ Conectare la internet; ✓ Sală de mese și dormitoare; ✓ Disponibilitatea noilor tehnologii pentru diversificarea metodelor de predare – învățare și interacțiune la grupă; ✓ Crearea unui plan de mentenanță sustenabilă a unității. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilitate la nivel social și economic; ✓ Insuficienta stimulare financiară a personalului didactic auxiliar și nedidactic. |
| OPORTUNITĂȚI | AMENINȚĂRI |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilitatea de a găsi oportunități de colaborare și dezvoltare de proiecte prin intermediul internetului; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ritmul accelerat al schimbării tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente, cat si costul |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilitatea de a dezvolta activități și programe educaționale cu diverse instituții și ONG-uri; ✓ Autonomie în conceperea unei oferte de activități educative care să personalizeze grădinița și să-i crească reprezentativitatea la nivel județean și național; ✓ Organizarea sălii de grupă pentru a corespunde nevoilor copiilor cu cerințe educaționale speciale; ✓ Continuarea extinderii IT; ✓ Utilizarea ca infrastructură educațională a zonelor verzi din jurul unității de învățământ sau din interiorul acesteia; ✓ Utilizarea mediului exterior clădirii unității ca un context integrat pentru învățare; ✓ Reabilitatea unității de învățământ, în vederea creșterii gradului de sustenabilitate și a reducerii amprentei de carbon; ✓ PNNR | <p>foarte ridicat al aparaturii de ultimă generație;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiența resurselor financiare pentru a asigura amenajarea sălilor de grupă conform nevoilor copiilor cu CES; ✓ Deteriorarea materialelor didactice, jocuri, jucării, mobilier, covoare etc.; ✓ Creșterea prețurilor la materialele didactice, energie, agenți termici, etc; ✓ Modificări fiscale și legislative frecvente care crează insecuritatea susținerii activității; ✓ Fluctuațiile monedei naționale în raport cu valorile de referință afectează contractele de achiziții pe termen mediu și lung; ✓ Sistemul greoi de achiziție a mijloacelor didactice; ✓ Neînțelegerea conceptului de sustenabilitate pentru dezvoltarea infrastructurii școlare pentru tranziția la o economie durabilă din perspectiva mediului. |
|---|--|

→ RELAȚII COMUNITARE ȘI PARTENERIAT

| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacerea în cadrul normativ existent a nevoilor de educație a unei părți reprezentative de populație prin creșterea aderării ofertei grădiniței la cererea concretă și colaborarea | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lipsa de timp a părinților ce determină întreruperi ale acțiunilor efectuate de grădiniță; ✓ Slabe legături de parteneriat cu ONG-uri; |

| | |
|---|--|
| <p>permanentă cu părinții și cu toți factorii comunității locale;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaborarea eficientă cu comunitatea locală: ISJ, Primărie, Poliție, școli, alte grădinițe, Direcția de Sănătate Publică, Pompieri, Biserica. ✓ Implementarea unor programe educaționale ce vizează parteneriate cu comunitatea locală; ✓ Parteneriat grădiniță – familie bazat pe colaborare optimă în interesul beneficiarilor direcți ai educației; ✓ Colaborarea foarte bună și sprijin din partea părinților în desfășurarea activităților din cadrul parteneriatelor și proiectelor derulate la nivelul grădiniței. ✓ Existența Asociației părinților | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resurse financiare limitate pentru realizarea unor activități în parteneriat. |
| OPORTUNITĂȚI | AMENINȚĂRI |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecvența ocaziilor de care poate beneficia grădinița, pentru a putea promova și populariza potențialul și aportul său social spre consolidarea imaginii unității; ✓ Transformarea grădiniței în furnizor complex de educație prin ofertarea de servicii către comunitate, modalitate prin care s-ar stabili o relație directă între cadrele didactice și părinți; ✓ Promovarea unei imagini pozitive a grădiniței; ✓ Posibilitatea de a dezvolta proiecte locale, naționale și europene; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creșterea ratei șomajului; ✓ Timpul limitat al părinților conduce la o slabă implicare a acestora în viața grădiniței; ✓ Lacune ale mecanismului de comunicare; ✓ Mass – media și folosirea excesivă a computerului de către copii; ✓ Prejudicii de imagine, morale și fizice aduse de mass - media învățământului românesc; ✓ Organizarea defectuoasă a activităților de parteneriat poate conduce la diminuarea efectelor scontate; |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sprijinul primăriei, al Ministerului Educației și Inspectoratului Școlar; ✓ Dezvoltarea de colaborări pe plan educațional cu primăria, comunitatea locală, diverse ONG-uri de mediu pentru susținerea unității în dezvoltarea infrastructurii școlare și pentru desfășurarea de proiecte de mediu comune; ✓ Accesarea de granturi/atragerea de fonduri nerambursabile pentru finanțarea unor proiecte sau programe ce au în vedere dezvoltarea durabilă/mediu, prin care să se susțină atât educația, cât și infrastructura școlară. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Neîncrederea în sistemul de învățământ datorită schimbărilor legislative; ✓ Neimplementarea unor proiecte de creștere a gradului de sustenabilitate a unității de învățământ. |
|--|--|

IV. COMPONENTA STRATEGICĂ

➤ VIZIUNEA

Promovăm o educație orientată permanent la cerințele copilului și a comunității, deschisă spre valori democratice și umaniste, care să asigure șanse egale fiecărui preșcolar și fiecărui cadru didactic de a atinge propria performanță într-un mediu stimulat de învățare și reflexie, sigur și echilibrat, conectat la standardele naționale și europene.

➤ MISIUNE

Grădinița Nr. 37 își propune să formeze un copil sănătos, deschis și receptiv, sociabil și polivalent, care are capacitatea, în interacțiunea cu alți copii, cu adulții, cu mediul să dobândească cunoștințe, deprinderi, atitudini și conduite noi, necesare ca viitori școlari, activi și creativi, capabili să se integreze într-o societate dinamică, de tip european.

Obiectivele urmărite:

O.1. Creșterea progresivă, în fiecare an școlar, a numărului de profesori ce își centrează activitatea didactică pe conceptul de învățare activă, respectiv pe conceptul de dezvoltare globală și optimală a fiecărui preșcolar în parte.

O.2. Participarea (a unui număr de minim 15 cadre didactice -50%), la activități de formare și dezvoltare a carierei în educație. Mentorat informal, formal și peer-learning la locul de muncă.

O.3. Creșterea stării de bine la nivelul grădiniței, în fiecare an școlar, construind o echipă autentică de îngrijire și învățare – copii, părinți, educatori, specialiști, factori decizionali ai

comunității – în cadrul căreia copiii sunt permanent încurajați să exploreze, să experimenteze, să creeze, să descopere cine sunt și ce anume le place să facă într-un mediu fizic adecvat.

O.4. Menținerea prestigiului unității ca Grădiniță Acreditată Erasmus+ 2021-2028 pentru proiecte de mobilitate și dezvoltarea parteneriatelor cu structuri implicate în educație prin programe și proiecte locale, regionale, naționale. Manifestare de competențe noi ale cadrelor didactice reflectate în activitatea cu preșcolarii.

Valorile promovate de colectivul educațional sunt: calitate și profesionalism, comunicare, spirit de echipă, creativitate și realism, integritate, responsabilitate, implicare, toleranță, spirit civic, incluziune și integrare.

Politica noastră educațională este în concordanță cu valorile cheie ale grădiniței și urmărește:

- ✓ Dezvoltarea individuală a copilului ca scop prioritar al activităților educative și instructive, prin perfecționarea continuă a personalului angajat;
- ✓ Crearea unui climat de muncă pozitiv, armonios, bazat pe seriozitate, toleranță și demnitate, dezvoltarea spiritului civic ca premiză de la care plecăm, prin promovarea lucrului în echipă;
- ✓ Garantarea pregătirii copilului pentru integrarea în școală, prin calitatea și eficiența actului didactic și cooperarea cu părinții, cu comunitatea, cu instituțiile de la nivel local, județean și național cu atribuții în domeniul educației.

În acest sens, în anul școlar 2023 - 2024, întreaga activitate a Grădiniței cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila se va desfășura în concordanță cu următoarele **direcții de acțiune:**

- Realizarea cadrului adecvat în grădiniță pentru o educație de calitate, prin dezvoltarea bazei materiale a grădiniței și menținerea în unitatea unui climat de siguranță fizică și psihică necesar derulării optime a activităților școlare și extrașcolare;
- Utilizarea unui sistem eficient de comunicare;
- Asigurarea egalității șanselor în educație, a reducerii absenteismului;
- Crearea unor medii de învățare incluzive, care țin cont de nevoile și posibilitățile efective ale copiilor proveniți din grupuri vulnerabile;
- Promovarea imaginii unității școlare pe plan local, județean, național și internațional;
- Crearea unui climat de siguranță fizică și echilibru emoțional;
- Prevenirea și combaterea numărului cazurilor raportate de bullying și de violență între copii în scopul creării/menținerii siguranței fizice și emoționale a copiilor în grădiniță și în afara ei;

- Facilitarea participării cadrelor didactice la cursuri de formare continuă și perfecționare în didactica specialității, în vederea îmbunătățirii calității actului didactic;
- Dezvoltarea parteneriatelor educaționale grădiniță-familie, administrație publică locală, comunitate, agenți economici, O.N.G.-uri;
- Dezvoltarea bazei materiale și a resurselor financiar-materiale;
- Analiza de nevoi și prioritizarea lor;
- Formarea de competențe digitale de către cadrele didactice și utilizarea tehnologiilor digitale în scop pedagogic, pentru a sprijini și a îmbunătăți învățarea, predarea și evaluarea;
- Extinderea învățării în rândul tuturor copiilor și formării personalului prin implementarea unui Plan de mentenanță sustenabilă a grădiniței, prin organizarea de activități în cadrul Programului „Săptămâna verde” precum și prin introducerea, în oferta națională de curriculum la decizia școlii (CDS), a unor discipline dedicate educației privind adaptarea la schimbările climatice și protecția mediului;
- Promovarea educației pentru mediu și pentru schimbări climatice - educația pentru schimbare socială, prin sensibilizarea copiilor și personalului unității, în scopul de a crea un viitor sustenabil.

V. OBIECTIVE GENERALE

Oferta politică a Guvernului pentru perioada următoare în domeniul educației este construită în jurul următoarelor obiective majore:

- ✓ Apropierea unității de învățământ de comunitate prin adoptarea unor decizii politice favorabile în administrație și finanțare și existența unor strategii de dezvoltare care valorifică potențialul unităților de învățământ;
- ✓ Deplasarea interesului în management de la control către autoevaluare, evaluare și consiliere;
- ✓ Liberalizarea unor sectoare și domenii de activitate, precum și existența unor programe la nivel guvernamental cu impact în activitatea educațională (piața cărții și manualelor, achizițiile de material didactic, programe de formare a personalului);
- ✓ Existența unor strategii de adaptare a sistemului de învățământ românesc la standardele europene și internaționale;
- ✓ Descentralizarea sistemului educativ;
- ✓ Sporirea resurselor materiale și informaționale la dispoziția unității de învățământ prin proiecte și programe finanțate de statul român sau de către organismele europene;

- ✓ Finanțarea de către stat a programelor de asistență socială pentru copii - tichete sociale pe suport electronic, Programul-pilot de acordare a unui suport alimentar pentru preșcolari și elevi, Programul „Învățare remedială”, Programul Național „Masa sănătoasă”;
- ✓ Existența proiectelor de pregătire și perfecționare a cadrelor didactice și a programelor cu finalități de educație și formare profesională;
- ✓ Politici integratoare pentru copiii cu cerințe educaționale speciale și celor aparținând categoriilor defavorizate;
- ✓ Adoptarea Strategiei Naționale privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023 – 2030.

În concordanță cu politica educațională promovată de către Ministerul Educației, Grădinița cu Program Prelungit Nr. 37 Brăila își propune adaptarea acestora la specificul ei, concretizate în următoarele **obiective generale**:

OG1. Creșterea calității și eficienței învățământului în perspectiva pregătirii pentru o societate și economie bazate pe cunoaștere.

OG2. Asigurarea egalității de șanse, susținerea financiară a copiilor din categoriile dezavantajate.

OG3. Descentralizarea și autonomia unității de învățământ.

OG4. Modernizarea și democratizarea actului managerial (proiectare, decizie, formare) prin formarea personalului didactic și a conducerii unității.

OG5. Dezvoltarea de parteneriate, colaborarea cu familiile copiilor, cu primăria, comunitatea locală, diverse instituții și ONG-uri, pentru proiecte comune în vederea susținerii procesului educațional.

OG6. Prevenirea și combaterea numărului cazurilor raportate de bullying și de violență între copii prin diversificarea ofertei de activități curriculare și extracurriculare în scopul creării/menținerii siguranței fizice și emoționale a copiilor în grădiniță și în afara ei.

OG7. Asigurarea accesului copiilor la informații referitoare la factorii care duc la degradarea mediului și schimbările climatice, dezvoltarea competențelor copiilor necesare acțiunilor pentru atenuarea și adaptarea la schimbările climatice și protejarea mediului - implicarea unității în protejarea mediului la nivelul comunității.

OG8. Inițierea demersurilor în vederea accesării de granturi/atragerii de fonduri nerambursabile pentru finanțarea unor proiecte sau programe ce au în vedere dezvoltarea durabilă/mediu, prin care să se susțină atât educația, cât și infrastructura școlară.

Pentru realizarea acestor obiective este necesară folosirea priorităților politicii educaționale ale Ministerului Educației:

- *Calitate*;

- *Performanță;*
- *Eficiență;*
- *Standarde europene;*
- *Accesibilitatea la educație;*
- *Învățare continuă;*
- *Oferte educaționale;*
- *Resurse umane;*
- *Responsabilitate.*

În elaborarea/revizuirea planului managerial și a planului operațional se ține cont de:

- Planul de Dezvoltare Instituțională pentru perioada 2023-2027;
- Planul operațional;
- Analiza SWOT;
- Raportul de analiză CEAC;
- Raportul de activitate al unității pentru anul școlar anterior;
- Programele și strategiile adoptate de Ministerul Educației;
- Legislația în vigoare.

VI. OBIECTIVE PE DOMENII FUNCȚIONALE

| Nr. Crt. | DOMENIU FUNCȚIONAL | OBIECTIVE |
|----------|--------------------|--|
| | | <p>Asigurarea calității educației prin oferirea programelor de educație care să satisfacă așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate.</p> <p>Cunoașterea și aplicarea documentelor de politică educațională și a finalităților în cadrul unității de învățământ, urmărind modificările legislative recente.</p> <p>Implementarea curriculum-ului național la nivelul unității de învățământ și asigurarea corelației dintre acestea și CDS.</p> <p>Reconsiderarea tehnicilor de evaluare și a metodelor de examinare a performanțelor școlare.</p> <p>Analiza criteriilor folosite de grădiniță la stabilirea curriculum-ului.</p> <p>Monitorizarea și evaluarea programelor destinate participării la educație, pe baza unor indicatori specifici (rata de participare, grad de cuprindere, rata de absenteism, numărul cazurilor raportate de bullying și violență între copii).</p> <p>Analiza strategiilor de evaluare și a concordanței între evaluările copiilor și cerințele curriculum-ului unității.</p> <p>Îmbunătățirea calității triadei predare-învățare-evaluare, încurajarea educatoarelor în dezvoltarea de grupe în care activitatea să se desfășoare pe baza metodelor alternative astfel încât să se asigure șanse egale tuturor copiilor, atingerea standardelor curriculare de performanță, pregătirea copiilor pentru o societate în schimbare.</p> <p>Constituirea, monitorizarea activității grupelor de copii capabili de performanță.</p> <p>Dezvoltarea competențelor copiilor necesare acțiunilor pentru atenuarea și adaptarea la schimbările climatice și protejarea mediului.</p> <p>Diversificarea metodelor de predare – învățare și interacțiune la grupă prin integrarea și utilizarea noilor tehnologii, pentru crearea unui ecosistem digital extins pentru educația privind schimbările climatice și mediul și desfășurarea de activități în aer liber.</p> |

| | | |
|-------------|--|---|
| II. | MANAGEMENT ȘCOLAR | <p>Asigurarea asistenței manageriale și de specialitate prin inspecția școlară.</p> <p>Elaborarea proiectului planului de școlarizare.</p> <p>Monitorizarea folosirii resurselor umane, materiale și financiare în vederea atingerii scopurilor educaționale stabile.</p> |
| III. | RESURSE UMANE | <p>Asigurarea cunoașterii legilor, ordinelor, metodelor și a celorlalte acte normative privind încadrarea, perfecționarea și evaluarea cadrelor didactice, personalului didactic auxiliar și personalului nedidactic.</p> <p>Promovarea unui management al resurselor umane care să asigure creșterea calității și eficiența activității în învățământ.</p> <p>Armonizarea ofertei de formare cu nevoile de formare identificate în grădiniță.</p> <p>Consilierea directorului și cadrelor didactice în vederea accesului acestora la proiecte cu finanțare externă, care pot asigura și formarea profesională a cadrelor didactice.</p> <p>Elaborarea și prezentarea unor oferte de formare a personalului didactic din învățământul preuniversitar prin Casa Corpului Didactic și alți ofertanți de formare.</p> <p>Formarea și stimularea resursei umane implicate în predarea/transmiterea de informații pentru educația privind schimbările climatice și mediul.</p> |
| IV. | PARTENERIAȚE ȘI PROGRAME | <p>Coordonarea și organizarea proiectelor de parteneriat.</p> <p>Dezvoltarea de parteneriate, colaborări cu familiile copiilor, cu primăria, comunitatea locală, diverse ONG-uri de mediu, pentru proiecte comune, inclusiv proiecte de mediu și proiecte privind prevenirea și combaterea fenomenului de violență și bullying între copii.</p> <p>Coordonarea și organizarea proiectelor specifice pentru tineret.</p> <p>Intermedierea de sponsorizări sau colaborări și specialiști.</p> <p>Inițierea demersurilor în vederea accesării de granturi/fonduri nerambursabile pentru finanțarea unor proiecte sau programe de mediu, prin care să se susțină atât educația, cât și infrastructura școlară.</p> |
| V. | RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE | <p>Gestionarea și dezvoltarea resurselor existente.</p> <p>Accesarea de fonduri europene. Atragerea de investiții, sponsorizări, donații.</p> <p>Modernizarea infrastructurii grădiniței inclusiv prin creșterea gradului de informatizare a procesului de învățământ (dotarea grădiniței cu calculatoare, echipamente multimedia, soft-uri educaționale).</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Dezvoltarea infrastructurii școlare pentru tranziția la o economie durabilă din perspectiva mediului, circulară și neutră din punct de vedere climatic și promovarea unei culturi a sustenabilității la nivelul unității de învățământ.</p> <p>Reabilitarea unității de învățământ, în vederea creșterii gradului lor de sustenabilitate și a reducerii amprentei de carbon.</p> |
| <p>VI. DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI RELAȚII COMUNITARE</p> | <p>Intensificarea colaborării grădiniței cu instituțiile abilitate ale statului (Primăria, Direcția de Sănătate Publică, Poliția), cu ONG-urile care acționează în mediul educațional și au acordul Ministerului Educației, cu asociații ale minorităților, în vederea asigurării unui mediu școlar atractiv.</p> <p>Promovarea imaginii grădiniței în comunitate.</p> <p>Fluidizarea fluxului informațional dintre Ministerul Educației, Inspectoratul Școlar, Casa Corpului Didactic, alte instituții și grădiniță.</p> <p>Prezentarea unor exemple de bună practică cu sprijinul participanților la proiecte încheiate cu succes.</p> <p>Derularea proiectelor educaționale în colaborare cu parteneri, inclusiv proiecte pe teme de combatere a violenței, bullying-ului și absenteismului școlar.</p> <p>Inventarierea, gestionarea eficientă și transmiterea informațiilor de interes public, în conformitate cu prevederile Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.</p> <p>Implementarea unor proiecte de creștere a gradului de sustenabilitate a unității de învățământ în vederea reducerii cu 50% a amprentei de carbon a clădirilor, prin măsuri de creștere a eficienței energetice, generare de energie verde, planificare a spațiului verde, colectare selectivă, proiecte școlare de carbon offsetting etc.</p> |

VII. PLAN MANAGERIAL PE DOMENII FUNCȚIONALE

CURRICULUM

| FUNCȚIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|----------------------------------|-----|---|----------------------|---|---|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Organizarea comisiilor. | Septembrie | Consiliul de administrație Consiliul profesoral | Decizii de numire, dosarele comisiilor |
| | 2. | Procurarea manualelor auxiliare pentru copii. | Septembrie | Bibliotecar | Achiziții realizate |
| | 3. | Actualizarea Regulamentului Intern. | Septembrie | Comisia pentru regulament | Regulamentul Intern și legislația în vigoare |
| | 4. | Procurarea Planului-cadru de învățământ – Curriculumului pentru educația timpurie | Septembrie | Educatoare | Planul- cadru de învățământ, Curriculumul pentru educația timpurie |
| | 5. | Întocmirea planificărilor, planurilor de activitate a comisiilor conform indicațiilor Ministerului Educației și legislației în vigoare. | Octombrie | Director Responsabili de comisi | Dosarele comisiilor |
| | 6. | Întocmirea rapoartelor de analiză pentru anul școlar precedent. | Octombrie | Director Comisia CEAC Comisia SCIM | Rapoartele de analiză |
| | 7. | Elaborarea proiectului planului de școlarizare pentru anul școlar următor. | Ianuarie | Director Consiliul de administrație Consiliul profesoral | Planul de școlarizare aprobat |
| | 8. | Elaborarea și aplicarea Curriculumului la Decizia Școlii. | Conform planificării | Director Comisia pentru curriculum Consiliul Profesorat Consiliul de Administrație Educatoare | Analiza de nevoi, propunerile de opționale, oferta CDS, fișele de exprimare a opțiunii, decizii, hotărâri |

| | Includerea în tematică a unor teme despre violență/ bullying și consecințele ei adaptate nivelului de vârstă al copiilor, a unor teme de reflecție, realizarea unor dezbateri/discuții de grup și individuale în cadrul acestora. | Conform planificării educatoarei | Educatore | Tematica, planificările educatoarelor |
|-----|---|---|------------------------------------|--|
| 9. | Asigurarea diversificării metodelor de predare-învățare-evaluare și integrării noilor tehnologii în educația pentru mediu și schimbările climatice. | Conform planificării cadrului didactic | Director Educatore | Platforme digitale integrate și/aplicații, tablete, laptopuri și alte dispozitive electronice care pot fi puse în slujba educației privind schimbările climatice și mediul |
| 10. | Identificarea locurilor în care se poate face educație în aer liber, prin cartografierea spațiilor existente. | Conform calendarului de desfășurare a programului „Săptămâna verde” | Echipe de coordonare a programului | Zone verzi din jurul unității de învățământ, mediul exterior clădirii unității, zonele sustenabile identificate |
| 1. | Organizarea înscrierii și reinscrierii copiilor la grădiniță. | Conform calendarului | Director | Materiale de analiză Liste de înscriere și reinscriere |
| 2. | Monitorizarea atenției a copiilor care absentează prin consemnarea zilnică a absențelor în catalogul grupei. | Permanent | Director Educatore | Consemnarea absențelor copiilor în catalogul grupei |
| 3. | Popularizarea planului de școlarizare pentru anul școlar următor. | Conform calendarului | Educatore | Participare la târgul de oferte educaționale, rapoarte de activitate |
| 4. | Organizarea și desfășurarea programului Național „Școala Altfel”. | Conform calendarului | Echipe de coordonare a programului | Metodologia de organizarea a Programului Național „Școala Altfel” Calendarul activităților Decizii, hotărâri, oferta de activități, rapoarte |

ORGANIZARE

| | | | | |
|----|--|----------------------------|---|---|
| 5. | Organizarea și desfășurarea programului „Săptămâna verde”. | Conform calendarului | Echipa de coordonare a programului | Metodologia de organizarea a Programului „Săptămâna verde” Calendarul activităților Decizii, hotărâri, oferta de activități, rapoarte |
| 1. | Întocmirea orarului conform normelor psihopedagogice. | Septembrie | Director Comisia de întocmire a orarului | Respectarea recomandărilor psihopedagogice privind orarul grădiniței |
| 2. | Monitorizarea parcurgerii curriculumului TC și CDȘ. | Permanent | Director | Planul de asistențe la ore |
| 3. | Organizarea și desfășurarea concursurilor școlare și extrașcolare conform calendarului Inspectoratului Școlar și Ministerului Educației. | Permanent | Consilierul educativ Educatoarele | Liste de participare, premii, diplome obținute |
| 4. | Verificarea documentelor școlare, monitorizarea frecvenței copiilor. | Lunar | Director Comisia pentru verificarea documentelor școlare, monitorizarea frecvenței | Rapoarte de analiză, procese verbale ale comisiei |
| 5. | Asigurarea abilitării și a consultanței în probleme de curriculum pentru cadrele didactice. | Permanent | Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Rapoarte și documente de activitate |
| 6. | Participarea cadrelor didactice la formarea continuă și diseminarea informațiilor la nivel de grădiniță. | Conform planificării | Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Diplome, adeverințe de participare, activități de diseminare |
| 7. | Formarea și actualizarea permanentă a cunoștințelor educatoarelor și a reprezentanților unității, cu informații relevante. | Permanent | Director | Procese verbale, proceduri de lucru, decizii, hotărâri interne |
| 8. | Formarea cadrelor didactice prin cursuri/programe de formare pe teme privind bullying-ul, violența și schimbările | Conform ofertei de formare | Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Oferta de formare, liste de participare, adeverințe, diplome |

**COORDONARE ȘI
MANAGEMENTUL
RESURSELOR
UMANE**

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------|---|--|--|
| | climatice, mediul și sustenabilitatea, precum și pentru facilitarea experiențelor în natură și pregătirea pentru un act didactic în natură. | | | Grupul de acțiune anti-bullying Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței | |
| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. Prezentarea ofertei de CDS copiilor/părinților/reprezentanților legali ai copiilor, în vederea exprimării opțiunilor. | Noiembrie | Director Comisia Curriculum Educativ | Formulare de opțiuni cu semnăturile părinților | |
| | 2. Participarea tuturor cadrelor didactice la activitățile desfășurate de Inspectoratul Școlar, CCD, Ministerul Educației în cadrul programului de formare continuă. | Permanent | Director Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Certificate/adeverințe care atestă participarea la aceste stagii | |
| | 3. Promovarea examenelor de grad de către toate cadrele didactice. | Conform calendarului | Director Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Atestatele de obținere a gradelor didactice | |
| | 4. Realizarea unor sondaje în rândul părinților, cadrelor didactice de specialitate legate de probleme curriculare, pentru cunoașterea atitudinii copiilor față de învățare, grădiniță, educatoare, colegi, pentru depistarea cazurilor de bullying, pentru asigurarea feedbackului necesar îmbunătățirii stării de bine. | Periodic | Director Educativ Grupul de acțiune antibullying | Interpretări ale chestionarelor, rapoarte de activitate, numărul cazurilor și problemelor identificate și măsurile propuse | |
| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. Întocmirea documentelor și a rapoartelor tematiche curente și speciale solicitate de Inspectoratul Școlar, Ministerul Educației și alți parteneri educaționali. | Conform solicitărilor | Director Secretariat | Documente elaborate conform standardelor și în termenele solicitate | |
| | 2. Arhivarea și păstrarea documentelor școlare. | Conform termenelor legale | Director Secretariat | Liste de arhivare, registre, procese verbale | |

| | | | | | |
|--|----|--|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| | 3. | Urmărirea asigurării calității educației, a modului în care se realizează atribuțiile manageriale la nivelul comisiilor și fiecărui cadru didactic în parte: controlul parcurgerii ritmice a materiei; analiza obiectivă a progresului copiilor, cu măsuri concrete de ameliorare a situațiilor necorespunzătoare. | Conform planificării | Director Comisia CEAC | Documente școlare Asistențe la ore |
|--|----|--|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|

II. MANAGEMENT ȘCOLAR

| FUNCTIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|---------------------------|-----|--|----------------------------|--|---|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Refacerea organigramei grădiniței în conformitate cu modificările legislative din domeniu. | Septembrie | Director | Standarde specifice |
| | 2. | Elaborarea/Revizuirea Planului de dezvoltare instituțională și a Planului operațional. | Octombrie | Director Comisia pentru elaborarea/revizuirea PDI | PDI și Plan operațional elaborate conform ghidului ARACIP |
| | 3. | Pregătirea grădiniței în vederea deschiderii anului școlar. | Septembrie | Director Educatoare | Avizul de funcționare |
| ORGANIZARE | 1. | Asigurarea resurselor umane și materiale necesare desfășurării activității în grădiniță. | Permanent | Director Administrator financiar Secretariat Comisii de concurs Comisia de achiziții | Proceduri, lista achizițiilor, baza materială existentă, proiectul de încadrare |
| | 2. | Continuarea proiectelor de parteneriat. | Pe parcursul anului școlar | Director Coordonator proiecte și programe | Lista parteneriatelor și proiectelor comune |

| | | | | |
|----|--|-------------------------------|---|---|
| 3. | Numirea șefilor compartimentelor funcționale, responsabilii comisiilor. | Septembrie | Director Consiliul Profesoral Consiliul de administrație | Hotărâri ale Consiliului de Administrație, decizii de numire, procese verbale ale CP și CA |
| 4. | Monitorizarea participării cadrelor didactice pentru informarea acestora în scopul aplicării legislației în vigoare, pentru cunoașterea documentelor manageriale. | Conform calendarului | Director | Procese verbale, dosare de lucru |
| 1. | Transmiterea modificărilor survenite în încadrarea cu personal imediat către Inspectoratul Școlar. | Conform calendarului | Director Secretariat | Decizii, raportări, respectarea termenelor legale |
| 2. | Acordarea de audiențe. | Conform planificării | Director | Graficele interne |
| 3. | Sprijinirea cadrelor didactice defavorizate în absolvirea unor cursuri de perfecționare, masterate și reconversie profesională organizate. | Conform ofertei | Consiliul de administrație Administrator Financiar | Rata de participare la cursurile de perfecționare |
| 4. | Realizarea unor întâlniri – dezbateri – cu cadrele didactice. | Conform planificării | Director Consiliul Profesoral | Grafice de acțiuni Procese verbale |
| 5. | Asigurarea menținerii condițiilor igienico - sanitare în unitate. | Permanent | Director Personalul nedidactic | Respectarea 100% a condițiilor igienico-sanitare |
| 6. | Valorificarea rezultatelor inspecțiilor școlare, sanitare, acelor efectuate de Poliție și Pompieri și stabilirea de măsuri pentru remedierea deficiențelor constatate. | Ori de câte ori este cazul | Director Cabinet medical | Legislație Metodologie Regulament |

**COORDONARE
ȘI
MANAGEMENTUL
RESURSELOR
UMANE**

| | | | | | |
|-------------------------------|----|--|----------------------------|---|--|
| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. | Stimularea cadrelor didactice cu o activitate profesională și o activitate deosebită și recomandarea acestora pentru implicarea în diferite activități și înscrierea pentru obținerea gradajilor de merit. | Conform calendarului | Director Consiliul Profesoral Consiliul de administrație | Gradul de înscriere a cadrelor didactice în vederea obținerii gradajiei de merit, nr. gradajii de merit obținute |
| | 2. | Prelucrarea actelor normative la nivelul conducerii unității. | Permanent | Director | Proceduri de lucru, procese verbale, documente specifice |
| | 3. | Folosirea mentorilor pentru evaluare și consilierea cadrelor didactice debutante. | Pe parcursul anului școlar | Director Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Grafice de activitate, nr. profesori consiliați |
| | 4. | Sprrijinirea cadrelor didactice de specialitate pentru susținerea examenelor de perfecționare și de obținere a gradelor didactice. | Conform calendarului | Director | Cererile cadrelor didactice, dosarele de înscriere la grad depuse, rezultatele inspecțiilor |
| | 5. | Promovarea colaborării în cadrul echipelor de lucru, acordarea de atenție opiniilor colegilor de echipă, ținând seama de observațiile lor. | Pe parcursul anului școlar | Director Responsabilii comisiilor de lucru Personalul didactic auxiliar | Proceduri de lucru, procese verbale, rapoarte de activitate |
| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. | Întocmirea graficului activității de îndrumare și control. | Începutul anului școlar | Director | Graficul activităților de îndrumare și control |
| | 2. | Elaborarea măsurilor în vederea remedierii deficiențelor constatate cu prilejul controlului. | Lunar | Director | Implementarea măsurilor, rapoarte de activitate |

III. RESURSE UMANE

| FUNCTIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|---|-----|--|--|--|---|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Elaborarea proiectului planului de școlarizare. | Conform termenului dat de Inspectoratul Școlar | Director Consiliul de administrație Consiliul profesoral | Proiectul planului de școlarizare |
| | 2. | Elaborarea proiectului de încadrare în conformitate cu structura planului de școlarizare și a planului cadru de învățământ. | Conform calendarului | Director Consiliul de administrație Secretariat | Corectitudinea proiectului de încadrare cu personal didactic cu respectarea legislației |
| | 3. | Dimensionarea compartimentelor didactice-auxiliar și nedidactic în funcție de normativele în vigoare. | Ori de câte ori este cazul | Director | Statul de funcții |
| ORGANIZARE | 1. | Constituirea grupelor de grădiniță. | Septembrie | Director Secretariat Comisia desemnată | Formațiunile de studiu |
| | 2. | Repartizarea la grupe a copiilor transferați conform Regulamentului. | Septembrie și ori de câte ori este cazul | Director Consiliul de administrație | Soluționarea cererilor de transfer |
| | 3. | Crearea și actualizarea continuă a bazei de date electronice unice pentru evidența personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic. | Septembrie și ori de câte ori este cazul | Director Secretariat | Baza de date existentă și actualizată permanent |
| COORDONARE ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE | 1. | Actualizarea fișelor de post pentru întreg personalul unității. | Septembrie | Director Conducătorii de compartimente | Fișele postului actualizate |
| | 2. | Organizarea și desfășurarea ședințelor cu părinții pe grupe în vederea constituirii comitetelor de părinți și Consiliului reprezentativ al părinților. | Septembrie | Director Educatoare | Graficul ședințelor, procese verbale ale ședințelor, constituirea CRP, decizii |

| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. | Lunar | Director Consiliul de Administrație Comisia responsabilă | Lista cu stimulentele acordate, rapoarte de activitate specifice |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| 2. | Repartizarea echitabilă în conformitate cu prevederile legale a stimulentele materiale pentru copii. | Februarie | Director Consiliul profesoral Consiliul de administrație | Procese verbale ședințe CP, CA |
| 3. | Repartizare echitabilă și în conformitate cu prevederile legale ale stimulentele materiale pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic (propuneri pentru distincții, gradații). | Permanent | Director Personalul unității | Procese verbale ședințe CP, CA, dosare de lucru, implicarea întregului personal în procesul decizional |
| 4. | Asigurarea cadrului instituțional pentru participarea personalului la procesul decizional prin colectivele de catedră, comisiile de lucru, CA și CP. | Permanent | Director Educatoare Personalul unității | Procese verbale, listă activități, proiecte |
| 5. | Încurajarea unei culturi organizaționale care să stimuleze comunicarea deschisă. | Periodic, conform ofertei de formare | Comisia pentru mentorat didactic și formare în cariera didactică Responsabil formare personal didactic auxiliar și nedidactic | Adeverințe de participare la stagii de perfecționare |
| 6. | Formarea continuă a personalului prin participarea la cursurile organizate de instituțiile abilitate. | Periodic | Director Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică Conducătorii de compartimente | Necesarul de formare profesională, oferta de cursuri de formare/programe, adeverințe și diplome de participare |
| 7. | Ofertarea de cursuri/programe de formare, motivare și responsabilizare a personalului din unitate în vederea adoptării unei culturi a sustenabilității, în predarea/transmiterea de informații pentru educația privind schimbările climatice și mediul. | Conform calendarului | Director Comisia pentru formare și dezvoltare în cariera didactică | Nr. credite profesionale transferabile acumulate de fiecare cadru didactic |
| 7. | Aplicarea sistemului de perfecționare prin acumularea de credite profesionale transferabile. | | | |

| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. Evaluarea anuală a personalului unității. | August (personal didactic și didactic auxiliar) Ianuarie (nedidactic) | Director Comisia de evaluare Consiliul de Administrație Conducătorii de compartimente | Fișele de evaluare, raport de evaluare, adeverințe privind calificativul acordat, procese verbale |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| 2. | Întocmirea documentelor și a raportării periodice asupra sistemului de control managerial intern. | Conform solicitării | Director Comisia SCIM | Raportarea periodică, procese verbale |
| 3. | Întocmirea documentelor legale privind managementul resurselor umane: cataloagele grupelor, registre matricole, condicii de prezență. | Septembrie- Octombrie și ori de câte ori este cazul | Director Secretariat | Documentele școlare completate și verificate în conformitate cu legislația în vigoare |
| 4. | Întocmirea raportului privind starea și calitatea învățământului în anul școlar care s-a încheiat. | Noiembrie- Decembrie | Director Consiliul de Administrație | Raportul anual asupra calității educației |
| 5. | Întocmirea raportului anual de evaluare internă (RAEI). | Conform calendarului | Comisia CEAC Consiliul de Administrație Consiliul Profesoral | Completarea RAEI în platforma ARACIP, cu respectarea termenelor |

IV. PARTENERIATE ȘI PROGRAME

| FUNCȚIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|----------------------------------|------------|--|---------------|---|---|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Coordonarea și evaluarea derulării proiectelor de parteneriat. | Permanent | Director | Proiecte și rapoarte de colaborare, lista parteneriatelor |
| | 2. | Planificarea colaborării grădiniței cu poliția, pompierii, instituții culturale, agenți economici. | Septembrie | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Legislație specifică Protocoloale |

| | | | | | |
|--|----|--|--|---|--|
| | 3. | Realizarea proiectelor în parteneriat grădiniță-comunitate în folosul ambelor părți. | Octombrie | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Lista proiectelor și parteneriatelor |
| | 4. | Colaborarea cu alte instituții, asociații, organizații nonguvernamentale în domeniul activității educative și extrascolare. | Conform calendarului propriu | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Calendarul activităților |
| | 1. | Procurarea de materiale informative privind oportunitățile încheierii de diverse parteneriate. | Permanent cf. propunerilor | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Logistica |
| | 2. | Realizarea programelor specifice din domeniul integrării europene, realizate de parteneriate specifice. | Conform calendarului propriu | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Logistica |
| ORGANIZARE | 3. | Încheierea de parteneriate cu primăria, comunitatea locală, diverse ONG-uri, pentru desfășurarea proiectelor comune având ca teme absentismul școlar, violența, bullying-ul, educația privind schimbările climatice și de mediu. | Conform calendarului | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe Comisiile de lucru | Lista proiectelor și parteneriatelor, rapoarte de activități |
| | 4. | Inițierea demersurilor în vederea atragerii de fonduri nerambursabile pentru proiecte sau programe implementate de unitate ce au în vedere dezvoltarea durabilă/mediu, prin care să se susțină atât educația, cât și infrastructura. | Conform planificării | Director Coordonatorul pentru proiecte și programe | Respectarea legislației, fonduri atrase |
| COORDONARE ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE | 1. | Colaborarea cu Inspectoratul Școlar în inițierea, derularea și monitorizarea proiectelor școlare. | Conform calendarului proiectelor | Director, Consilier educativ/coordonator proiecte și programe Comisiile de lucru | Implementarea tuturor proiectelor inițiate, rapoarte de activitate, procese verbale, nr. copii și cadre didactice implicate |

| | | | | | |
|---------------------------|----|--|-------------------------------|---|---|
| | 2. | Colaborarea cu Primăria pentru finanțarea și derularea proiectelor inițiate și / sau a altora noi. | Permanent | Director Consilier educativ/coordonator proiecte și programe | Finanțarea proiectelor, realizarea colaborării permanente |
| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. | Stimularea colectivelor de părinți și a consiliului reprezentativ al părinților în rezolvarea problemelor grădiniței. | Pe parcursul anului școlar | Director Consilier educativ Educatoare | Planuri de colaborare, procese verbale ale ședințelor, implicarea a cel puțin 50% din colectivele de părinți |
| | 2. | Rezolvarea amiabilă a eventualelor conflicte între grădiniță și comunitate. | Când este cazul | Director Consilier educativ Profesorul consilier școlar | Respectarea procedurilor de lucru, rezolvarea în proporție de 100% a eventualelor conflicte |
| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. | Elaborarea și transmiterea către Inspectoratul Școlar a rapoartelor privind activitatea unității în domeniul proiectelor și programelor, acestea urmând a fi aduse la cunoștința părinților și copiilor din unitate. | Conform calendarului | Director Consilier educativ | Respectarea termenelor legale, rapoartele de activitate |

V. RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

| FUNCȚIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|------------------------------|-----|---|----------------|-------------------------------------|--|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Efectuarea analizei privind necesarul de reparații curente, a stadiului lucrărilor de reparații și investiții. | Conform grafic | Director | Situații, Raportări |
| | 2. | Elaborarea unui plan privind asigurarea cu tipizate, cataloage, carnete de note, ș.a.m.d. în funcție de referatele de necesitate. | Octombrie | Director Administrator financiar | Referate de necesitate, Situații, achizițiile realizate |

| | | Elaborarea unui plan de mentenanță sustenabilă a unității de învățământ, în vederea creșterii gradului de sustenabilitate și a reducerii amprente de carbon. | Februarie | Director Comisiile de lucru | Planul de mentenanță realizat |
|--|----|---|--|--|--|
| ORGANIZARE | 3. | Procurarea fondurilor extrabugetare și repartizarea lor conform priorităților. | Permanent | Director Administrator financiar | Bugetul grădiniței |
| | 2. | Reducerea amprente de dioxid de carbon a unității prin reabilitarea termică, iluminarea cu un consum redus de energie prin leduri eficiente energetic, extinderea suprafeței verzi din curtea unității, monitorizarea comparativă a consumului de apă și energie, conform planului de mentenanță sustenabilă. | Permanent | Director Autoritățile locale Responsabilul cu aplicarea planului de mentenanță sustenabilă | Planul de mentenanță sustenabilă |
| | 3. | Dezvoltarea infrastructurii de colectare selectivă: rețea extinsă de coșuri cu separatoare marcate explicit pentru metal, hârtie, plastic etc. în sălile de grupă, pe holuri, în curtea unității, conform planului de mentenanță sustenabilă. | Conform termenului stabilit cu autoritățile locale | Director Autoritățile locale | Îmbunătățirea infrastructurii școlare |
| | 5. | Optimizarea consumului de apă prin instalarea unor obiecte sanitare cu debit redus. | Conform termenului stabilit | Director Autoritățile locale | Optimizarea consumului de apă |
| | 1. | Pregătirea sălilor de grupă în vederea desfășurării procesului de învățământ în bune condiții. | Septembrie | Director Educațoare | Pregătirea sălilor de grupă corespunzător standardelor de calitate în educație |
| COORDONARE ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE | 2. | Asigurarea funcționării liniei INTERNET. | Permanent | Director | Funcționarea permanentă |
| | 3. | Aprovizionarea cu materiale consumabile necesare asigurării igienizării zilnice a spațiilor în care se desfășoară activități, conform referatelor de necesitate. | Permanent | Director Administrator financiar | Existența materialelor consumabile |

| | | | | | |
|-------------------------------|----|--|----------------------|---|--|
| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. | Negocierea favorabilă a contractelor de sponsorizare și obținerea fondurilor extrabugetare. | Anual | Director | Proceduri de lucru, fondurile atrase |
| | 2. | Argumentarea utilizării fondurilor astfel încât să se evite crearea unor conflicte la nivelul unității. | În funcție de oferte | Director | Proceduri de lucru, evitarea conflictelor |
| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. | Urmărirea execuției bugetului de venituri și cheltuieli. | Permanent | Director | Respectarea legislației în vigoare și a procedurilor |
| | 2. | Monitorizarea concentrației de CO2 în sălile de grupă și introducerea unor sisteme de ventilație care să asigure un aport de aer proaspăt constant dacă ventilația naturală este insuficientă. | Permanent | Director Responsabilul cu aplicarea planului de mentenanță sustenabilă | Rapoarte, implementarea planului de mentenanță sustenabilă |

VI. DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI RELAȚII COMUNITARE

| FUNCȚIA | NR. | ACTIVITĂȚI | TERMEN | RESURSE UMANE | INDICATORI DE REALIZARE |
|----------------------------------|------------|---|----------------------|--------------------------------|--|
| PROIECTARE ȘI PLANIFICARE | 1. | Întâlniri cu reprezentanți ai comunității locale și ai altor unități școlare cu ocazii festive. | Conform calendarului | Director Consilier educativ | Invitații, afișe, calendarul activităților, rapoarte |
| | 2. | Colaborarea cu primăria în vederea dezvoltării infrastructurii școlare pentru reducerea amprentei de dioxid de carbon a unității. | Conform planificării | Director | Plan colaborări, investiții realizate, reducerea amprentei de dioxid de carbon |

| | | | | |
|----|---|--------------------------|--|--|
| 3. | Colaborarea cu ONG-urile de mediu pentru organizarea de activități în aer liber pentru copii, pentru elaborarea de resurse care vor fi încărcate pe platforme online dedicate educatoarelor și copiilor. | Conform planificării | Director Responsabilul de mediu | Numărul parteneriatelor cu ONG-urile de mediu, numărul activităților realizate |
| 4. | Colaborarea cu comunitatea pentru pentru facilitarea unor vizite ale copiilor și educatoarelor la: diferite clădiri care încorporează elemente de sustenabilitate; centre de reciclare; fabrici; stații de epurare a apei; centre de colectare separată și reciclare a deșeurilor, pentru organizarea periodică a unor activități de voluntariat. | Conform planificării | Director Echipa de coordonare a Programului „Săptămâna verde” | Planurile de colaborare, numărul vizitelor realizate, rapoarte de activitate |
| 1. | Elaborarea și coordonarea aplicării procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității. | Permanent | Director Comisia CEAC | Date și informații privind calitatea serviciilor furnizate, respectarea procedurilor de lucru |
| 2. | Derularea unor proiecte educaționale în parteneriat cu instituții care au drept obiectiv prevenirea și combaterea violenței, a bullyingului școlar și absenteismului școlar. | Conform calendarului | Director Coordonator proiecte și programe Comisiile de lucru | Lista parteneriatelor, rapoarte de activitate |
| 1. | Instruirea TIC a tuturor cadrelor didactice și planificarea orelor susținute prin utilizarea tehnologiei informației și comunicării. | Conform planificării | Director Responsabilii desemnați | Atestare TIC a tuturor cadrelor didactice, planificarea eficientă a activităților, introducerea TIC în procesul educativ |
| 2. | Organizarea sedințelor, lectoratelor cu părinți, dezbateri pentru prezentarea noii legislații din domeniul învățământului. | Permanent cf. graficului | Director Educatoare | Diseminarea corectă a tuturor informațiilor privind legislația școlară, procesele verbale |
| 3. | Popularizarea în comunitate a rezultatelor obținute de preșcolarii grădiniței la diferite activități. | Conform planificării | Educatoare Consilier educativ | Procese verbale, postări, afișe, rapoarte de diseminare a informațiilor |

| | | | | | |
|-------------------------------|----|---|------------------------------------|------------------|---|
| CONDUCERE ȘI ANTRENARE | 1. | Invitarea reprezentanților comunității locale la activitățile festive ale grădiniței-deschiderea anului școlar, zilele grădiniței, serbări școlare. | Conform planificării evenimentelor | Director | Invitații speciale pentru reprezentanții comunității locale |
| | 2. | Rezolvarea rapidă, transparentă și eficientă a conflictelor cu reprezentanții autorităților locale și cu cei ai furnizorilor de servicii. | De câte ori este cazul | Director | Comunicare eficientă cu autoritățile locale și furnizorii de servicii |
| CONTROL ȘI EVALUARE | 1. | Analiza activității desfășurate în grădiniță și în Consiliul de Administrație. | Periodic | Director | Diagnoza corectă a situației actuale, plan de măsuri eficiente |
| | 2. | Elaborarea listelor cu criteriile de evaluare pentru unitatea școlară. | Conform calendarului | Director CEAC | Criterii de evaluare adaptate unității noastre școlare |

VIII. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

| Nr. Crt. | DOMENIU FUNCȚIONAL | INDICATORI DE PERFORMANȚĂ |
|----------|--------------------|--|
| I. | CURRICULUM | <p>Concordanța cu documentele Ministerului Educației</p> <p>Realizarea standardelor, eficacitate (resurse / rezultate), eficiență (rezultate / obiective), progres</p> <p>Raportul dintre oferta grădiniței și nevoile comunității</p> <p>Respectarea precizărilor Ministerului Educației, a metodologiilor și normelor de aplicare a curriculum-ului școlar</p> <p>Respectarea termenelor</p> <p>Criteriile privind calitatea curriculumului</p> <p>Îmbunătățirea stării de bine, a rezultatelor școlare</p> <p>Claritate</p> <p>Eficiență</p> <p>Promptitudine</p> <p>Identificarea oportunităților și a problemelor, menținerea climatului de siguranță fizică și psihică</p> <p>Crearea unui ecosistem digital extins pentru educația privind schimbările climatice</p> <p>Asigurarea accesului la informații referitoare la factorii care duc la degradarea mediului și schimbările climatice</p> |
| II. | MANAGEMENT ȘCOLAR | <p>Respectarea regulamentelor și a standardelor</p> <p>Calitatea pregătirii inspecției</p> <p>Eficiență, calitate, atingerea standardelor</p> |

| | | |
|-------------|--|--|
| | Claritate | |
| | Oportunitate | |
| | Implicare | |
| | Responsabilități | |
| | Legalitate | |
| | Adecvare, respectarea legalitati | |
| | Complexitate | |
| | Conștientizarea importanța implicării tuturor actorilor în implementarea obiectivelor de dezvoltare durabilă | |
| | Aplicarea strategiei Ministerului Educației | |
| | Actualitate | |
| | Legalitate | |
| | Numărul programelor, participanților | |
| | Implicare | |
| III. | Număr parteneri implicați, rezultate calitative și cantitative | |
| | Număr cursuri, număr participanți, rezultate | |
| | Responsabilitate | |
| | Formarea și actualizarea permanentă a cunoștințelor profesorilor și a reprezentanților unității, cu informație relevantă | |
| | Menținerea copiilor și personalului în permanentă conexiune cu informații și activități relevante | |
| | Calitate | |
| IV. | Proiecte europene implementate | |
| | PARTENERIATE ȘI PROGRAME | |

| | | |
|-------------------|--|--|
| | | <p>Atingerea standardelor propuse</p> <p>Unități școlare implicate</p> <p>Aplicarea strategiei Ministerului Educației</p> <p>Numărul programelor</p> <p>Calitatea parteneriatelor</p> <p>Raportări periodice</p> <p>Fonduri atrase și accesate, sponsorizări, donații</p> <p>Număr de achiziții și tipul lor</p> <p>Date calitative și cantitative</p> <p>Eficiență</p> <p>Respectarea legii</p> |
| <p>V.</p> | <p>RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE</p> | <p>Creșterea gradului de sustenabilitate și a reducerii amprente de carbon din unitatea de învățământ</p> <p>Adecvarea la nevoile comunității</p> <p>Calitate, atingerea standardelor propuse</p> <p>Numărul programelor, participanți</p> <p>Aplicarea strategiei Ministerului Educației</p> <p>Rezultatele monitorizărilor</p> <p>Cadre didactice implicate</p> |
| <p>VI.</p> | <p>DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI RELAȚII COMUNITARE</p> | <p>Intensificarea comunicării prin dezvoltarea de rețele tematice</p> <p>Promovarea unei culturi a sustenabilității la nivelul unității de învățământ</p> |

IX. DOCUMENTE CARE VOR FI ÎNTOCMITE PE BAZA PREZENTULUI PLAN MANAGERIAL

- Tematica și graficul Consiliului de Administrație;
- Tematica și graficul Consiliului Profesoral;
- Planurile manageriale ale comisiilor;
- Graficul de asistențe;
- Planificări ale activităților școlare și extrașcolare;
- Planuri de colaborare, proiecte și programe de parteneriat;
- Activitatea de formare și perfecționare;
- Decizii, hotărâri, rapoarte, planuri de activități;
- Strategii.



DIRECTOR,
Prof. Jălăveanu Doina