

NR..... DIN

PLANUL MANAGERIAL PE ANUL SCOLAR 2017 -2018

A. ARGUMENT

În conceperea planului managerial pentru anul școlar 2017-2018, am avut în vedere direcțiile reformei învățământului rezultate din documentele M.E.N.C.S., planul de dezvoltare instituțională a școlii și analiza SWOT. Prin acest plan, dorim să fim în concordanță cu viziunea și misiunea școlii, cu cerințele Legii privind asigurarea calității în educație, cu Recomandarea Parlamentului European și al Consiliului Uniunii Europene privind competențele-cheie din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții și să atingem idealul educațional, legiferat în Legea educației.

Urmărim să dezvoltăm un cadru propice dobândirii de informații și de formare a competențelor care să-i ajute pe elevi 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.

Priorități :

În acest context, iată câteva din prioritățile politicii educaționale ce urmează a fi implementate în sistemul de învățământ preuniversitar:

1. **Descentralizarea sistemului de învățământ:**
 - ✓ eficientizarea activității și creșterea performanțelor instituțiilor educaționale;
 - ✓ democratizarea sistemului educațional ;
 - ✓ asigurarea transparenței actului managerial;
 - ✓ asigurarea accesului și echității în educație;
 - ✓ stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice.
2. **Asigurarea calității în activitatea de educație**, ceea ce presupune:
 - ✓ Proiectarea, organizarea și realizarea efectivă a rezultatelor așteptate ale învățării conform curriculumu-lui educațional;
 - ✓ monitorizarea continuă a progresului în parcursul educațional cu accent pe adaosurile progresive ale învățării;
 - ✓ evaluarea internă a rezultatelor;
 - ✓ evaluarea externă a rezultatelor.
3. **Sporirea accesului tuturor copiilor la o educație de calitate și la creșterea ratei de succes școlar:**
 - ✓ reducerea absenteismului;
 - ✓ evaluarea cu scop de orientare și de optimizare a învățării;
 - ✓ îmbunătățirea competențelor de lectură
4. **Formarea și perfecționarea cadrelor didactice:**

- ✓ formarea directorilor și a cadrelor didactice pe probleme de evaluare și asigurarea calității;
- ✓ perfecționarea cadrelor didactice prin grade didactice și masterate;
- ✓ alte programe ale ISJ și CCD pentru toate cadrele didactice.

Pentru materializarea acestor obiective este necesară respectarea următoarelor

Principii și valori:

Responsabilitatea – a duce la îndeplinire cu consecvență obligațiile care revin fiecăruia, asumarea răspunderii pentru propriile acțiuni.

Autodisciplină – a avea control asupra propriilor acțiuni, cuvinte, dorințe, impulsuri, a dovedi un comportament adecvat oricărei situații.

Perseverența – a fi consecvent și a găsi puterea de a merge mai departe în ciuda dificultăților, a eșecurilor personale.

Respectul – a arăta considerație față de oameni, față de autorități, față de proprietate și, nu în ultimul rând, față de propria persoană.

Integritatea – a avea puterea interioară de a spune adevărul, de a acționa onest în gând și în faptă.

Bunătatea – a arăta grijă și compasiune, prietenie și generozitate față de ceilalți.

Curajul – a avea puterea de a face ceea ce este bine și de a-și urma propria conștiință.

B. VIZIUNEA

Școala Gimnazială, Comuna Șotriile este o instituție în slujba comunității care oferă șanse egale fiecărui elev de a avea acces la o educație de calitate, astfel încât absolvenții să se poată adapta cât mai ușor la cerințele vieții sociale.

Pentru aceasta școala își propune:

- să faciliteze dezvoltarea individuală a fiecărui copil;
- să creeze un climat de muncă și de învățare care să fie stimulativ pentru toți copiii;
- să dea sens încrederii și aspirațiilor lor, pe termen lung, de creștere și dezvoltare;
- să furnizeze părinților siguranța că preșcolarii, școlarii trăiesc și muncesc într-un cadru sigur, învăț să coopereze liber cu alții și sunt pregătiți pentru o formare permanentă personală;
- să ofere comunității modele de tineri apti să se integreze cu succes în sistemul de învățământ liceal și în viața comunității

C. MISIUNEA

Școala - în parteneriat cu comunitatea locală - își propune să ofere șanse egale pentru educație și cultură tuturor elevilor, indiferent de starea materială și etnie, promovând identificarea și dezvoltarea abilităților și capacităților fiecărui elev pentru a fi capabil să se adapteze unei societăți europene prin formarea unor comportamente și atitudini responsabile față de ei și față de comunitate.

În principal, **misiunea școlii** constă în

satisfacerea nevoilor mediului social, cultural și economic prin transformarea școlii într-un centru de resurse educaționale și de servicii oferite comunității.

D. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

Pentru elaborarea planului managerial și a programului de acțiuni pentru anul școlar 2017-2018 s-a realizat analiza contextului general la sfârșitul anului școlar 2016-2017 - **P.E.S.T.E.**

1. ANALIZA P.E.S.T.E.

CONTEXTUL POLITIC

Din punct de vedere legislativ și organizatoric, învățământul preuniversitar românesc este reglementat prin următoarele documente:

- LEGEA EDUCATIEI NATIONALE nr.1/05.01.2011 cu completările și modificările ulterioare
- ORDINUL nr. 5079 din 31 august 2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar
- ORDINUL nr. 4742 din 10 august 2016 pentru aprobarea Statutului elevilor
- ORDINUL nr. 5080 din 31 august 2016 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar
- ORDINUL nr. 4619 din 22 septembrie 2014 pentru aprobarea Metodologiei- cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar, completat cu Ordinul nr. 4621 /2015
- ORDINUL nr. 5349 din 7 sept. 2011 privind aprobarea Metodologiei de organizare a programului „Școala după școală”, cu modificările ulterioare
- ORDINUL nr. 5554/2011 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Casei Corpului Didactic
- ORDINUL nr. 3860 din 10 martie 2011 privind aprobarea criteriilor si metodologiei de evaluare a performanțelor profesionale individuale anuale ale personalului contractual
- ORDINUL nr. 201 din 26 februarie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea, îndrumarea metodologică și supravegherea stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice
- OMECTS nr. 4390/7.06.2012 privind înființarea Consiliului Național pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar
- ORDINUL COMUN MECTS - MMFPS nr. 4469/12.06.2012/nr. 1804/03.07.2012 privind aprobarea Metodologiei de utilizare a instrumentelor Europass și Youthpass și a Metodologiei-cadru cu privire la serviciile de consiliere și orientare a carierei pe tot parcursul vieții.
- ORDIN nr. 5547 din 6 octombrie 2011 privind aprobarea Regulamentului de inspecție a unităților de învățământ preuniversitar
- ORDINUL nr. 5559 din 7 octombrie 2011 pentru aprobarea Normelor metodologice privind efectuarea concediului de odihnă al personalului didactic din învățământ
- ORDINUL nr. 5561 din 7 octombrie 2011 pentru aprobarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar
- ORDINUL nr. 5562 din 7 octombrie 2011 - Metodologiei privind sistemul de acumulare, recunoaștere și echivalare a creditelor profesionale transferabile
- ORDINUL nr. 5565/2011 pentru aprobarea Regulamentului privind regimul actelor de studii și al documentelor școlare gestionate de unitățile de învățământ preuniversitar
- ORDINUL nr. 4624 din 27 iulie 2015 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a unităților care oferă activitate extrașcolară
- ORDINUL nr. 6143 din 22 noiembrie 2011 privind aprobarea Metodologiei de evaluare anuală a activității personalului didactic si didactic auxiliar, cu modificările ulterioare

- O.U.G. nr. 75 /2005 privind asigurarea calitatii educatiei, aprobată cu completări si modificări prin Legea nr. 87 /2006, cu modificările ulterioare
- Strategia MECT cu privire la reducerea fenomenului de violență în unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin O.M.Ed.C.T. nr. 1409/2007 și Legea 29/2010 de modificare a Legii 35/2007
- ORDINUL M.E.C.I nr. 5132/2009 pentru aprobarea Prevederilor metodologice privind organizarea și desfășurarea activităților specifice funcției de diriginte;
- ORDINUL M.E.N. nr. 3382/2017 privind structura anului școlar 2017 - 2018;
- OMENCS nr. 3590/2016 privind aprobarea Planului-cadru pentru ciclul gimnazial
- Anexa 2 a OMEN nr. 3393/28.02.2017 - Programele școlare pentru clasa a V-a
- OMEN nr. 3371/2013 privind aprobarea Planului-cadru pentru ciclul primar
- ORDINUL M.E.N 4793/2017 - privind organizarea și desfășurarea examenului pentru Evaluare Națională pentru absolvenții clasei a VIII-a - 2018
- Ordinul M.E.N.C.Ș. nr. 4787/2017 privind aprobarea Calendarului de administrare a evaluărilor naționale la finalul claselor a 11-a, a IV-a și a VI-a în anul școlar 2017-2018;
- ORDINUL M.E.N. nr. 4794/2017 privind organizarea și desfășurarea admiterii în învățământul liceal de stat pentru anul școlar 2017-2018;
- ORDINUL M.E.N. nr. 4795/2017 privind aprobarea Calendarului admiterii în învățământul profesional de stat pentru anul școlar 2017-2018;
- ORDINUL M.E.N. nr. 4796/2017 privind aprobarea graficului de desfășurare a examenelor de certificare a calificării profesionale a absolvenților din învățământul profesional și tehnic preuniversitar în anul școlar 2017-2018;
- ORDINUL Ministrului Finanțelor Publice nr. 808/2015 privind abrogarea Ordinului M.F.P. nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial;

CONTEXTUL ECONOMIC

Contextul economic actual este caracterizat prin criza ce influențează direct cerința pe piața forței de muncă. Aceste cerințe sunt mult restrânse ca urmare a închiderii unor capacități de producție, a limitării serviciilor.

Insuficienta cunoaștere de către elevii de clasa a VIII-a și de către părinții acestora a tendințelor de pe piața muncii se reflectă asupra opțiunilor făcute la admitere, specialitățile teoretice fiind în continuare mai solicitate, în detrimentul unor specializări oferite de învățământul tehnologic și profesional, chiar dacă cererea de locuri de muncă în domeniu depășește cu mult oferta actuală.

Situația materială precară a părinților multor elevi are consecințe negative asupra interesului acestora față de școală. Pretul de multe ori ridicat al materialelor didactice, precum și al celorlalte mijloace necesare pentru parcurgerea anilor de școală (rechizite, caiete, ghiozdan etc.) poate reprezenta, de asemenea, o amenințare. Efectul acestor factori economici poate fi extrem de grav, de la dezinteres și absenteism ridicat (chiar în rândul elevilor de gimnaziu) până la abandonul școlar.

CONTEXTUL SOCIAL

Pornind de la statutul României ca stat membru al Uniunii Europene și având în vedere necesitatea compatibilizării învățământului românesc cu sistemul european de educație și formare profesională, Planul Managerial pentru anul școlar 2017 – 2018 are în vedere inițierea și organizarea unor activități care să conducă la atingerea acestor standarde și își propune, de asemenea, rezolvarea acelor probleme interne ale unității de învățământ care au fost propuse spre îndreptare în Raportul de autoevaluare pe anul școlar 2016/2017 elaborat de Comisia de evaluare a calității. La nivel demografic, se remarcă o sensibilă scădere a populației școlare, cu efecte pe termen lung asupra întregului sistem de învățământ. Munca susținută desfășurată în anul precedent în vederea atragerii populației școlare către școala noastră, încununată de succes, ne obligă la și mai mari eforturi în acest an școlar. Este necesar

să continuăm atragerea de proiecte, având în vedere că acestea sunt în sprijinul elevilor cu situații speciale, ai celor cu venituri modeste, ai căror părinți nu se pot implica într-o mai mare măsură în efectuarea temelor. Școala noastră fiind situată într-o zonă defavorizată, întâmpină probleme deosebite în inițierea și menținerea legăturii cu comunitatea, fiind necesară intensificarea eforturilor făcute de școală pentru a-și sprijini elevii în continuarea studiilor.

Obiectivele strategice pe termen lung sunt creșterea calității educației în general (la nivel de infrastructură, resurse umane și materiale, management instituțional), multiplicarea politicilor incluzive, crearea egalității de șanse pentru populația școlară aflată în dificultate.

Se impune dezvoltarea și implementarea sistemelor de evaluare și calificare a competențelor dobândite în contexte informale și nonformale de educație prevăzute de Legea Educației Naționale.

CONTEXTUL TEHNOLOGIC

Pregătirea elevilor pentru o societate a cunoașterii, a globalizării informațiilor și a generalizării tehnologiilor avansate presupune utilizarea maximală a resurselor IT de care dispun unitățile școlare. În anul școlar 2017-2018 se va urmări dezvoltarea competențelor digitale ale elevilor.

Un punct critic în adoptarea noilor tehnologii în sistemul de învățământ preuniversitar îl reprezintă încă insuficienta pregătire a cadrelor didactice în ceea ce privește utilizarea programelor de calculator, chiar a celor mai uzuale (Microsoft Office). În acest sens conducerea școlii recomandă și încurajează participarea cadrelor didactice la cursuri perfecționare în utilizarea calculatorului.

Avem nevoie de un învățământ re tehnologizat (accesul la telecomunicații electronice, intrarea în funcțiune a rețelei informaționale a învățământului, introducerea didacticii bazate pe tehnologiile audio-vizuale modern).

CONTEXTUL ECOLOGIC

Amplasarea localității într-o zonă din apropierea munților, care beneficiază de vecinătatea unei păduri face ca, din punct de vedere al prospețimii aerului, aceasta să fie avantajată. Ca în orice altă localitate, însă, au apărut în ultimii ani semne ale "civilizației moderne" sub formă de deșeuri de plastic, metal. Lipsa apei curente și a canalizării sunt probleme care expun viața oamenilor la unele îmbolnăviri, la degradarea stării de sănătate.

2. ANALIZA S.W.O.T.

Analiza SWOT a activității desfășurate în Școala Șotriile în anul școlar 2016/2017 scoate în evidență următoarele aspecte:

Puncte tari

- Activități extracurriculare atractive pentru elevi și părinți;
- CDS-uri adecvate care completează și susțin pregătirea pentru atingerea finalităților propuse de elevii școlii noastre;
- Încurajarea participării la învățământul obligatoriu;
- Rezultate acceptabile la evaluările naționale;
- O bună inserție a absolvenților în rețeaua liceală și profesională;
- Activități extrașcolare și extracurriculare organizate în școală și în afara ei;
- Derularea unor acțiuni și programe menite să stimuleze capacitățile creatoare ale elevilor;
- Nucleul de cadre didactice bine pregătite profesional, cu vocație didactică;
- Preocuparea cadrelor didactice pentru pregătirea continuă prin grade didactice și cursuri de perfecționare în specialitate;
- Buna colaborare în cadrul echipei manageriale cât și cu colectivul de cadre didactice;
- Existența soft-urilor educaționale de cultură generală și de specialitate;
- Conexiune INTERNET;
- Existenta unor spații de învățământ corespunzătoare desfășurării în condiții optime (parchet, mobilier corespunzător, confort termic, etc) a cursurilor ;
- Buna colaborare cu reprezentanții Primăriei și ai Poliției de Proximitate;
- Existența unor părinți care sprijină activitățile școlii ;
- Sprijinul acordat de administrația locală pentru îmbunătățirea bazei materiale;
- Relatii foarte bune de colaborare cu ISJ Prahova
- Garantarea pregătirii pentru adaptarea la viața școlară, apoi cea socială a copiilor de vârstă preșcolară.

Puncte slabe

- Insuficienta implicare a părinților în problemele școlii;
- Lipsa manualelor la unele discipline;
- Existența unor cadre didactice lipsite de experiență pedagogică ce nu colaborează foarte bine cu anumite colective de elevi;
- Fluctuația mare a suplinitorilor de la un an la altul, ceea ce împiedică asigurarea continuității la clasă ;
- Existența unor elevi cu rezultate slabe la învățătură și disciplină;
- Comunicarea deficitară cu părinții elevilor „problema”
- Absente nemotivate și abandon școlar ;
- Neamenajarea terenului de sport;
- Sistemul AEL nu este folosit la întreaga capacitate;
- Oferta educațională la nivelul comunității nu este promovată eficient;
- Neimplicarea profesorilor în programe și proiecte educaționale.

| | |
|---|--|
| <p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrarea României în UE ce are drept consecință o mai mare deschidere către școlile europene și realizarea unui schimb eficient de experiență, precum și mai multe fonduri pentru educație; - Implicarea în proiecte pentru comunitatea română dă posibilitatea de a completa formarea elevilor prin activități pe placul și în interesul acestora; - Școala este bine plasată, cu acces la mijloace de transport; - Posibilitatea desfășurării orelor la diferite discipline în cabinetele de informatică folosind softul educațional sporește eficiența și atractivitatea activităților didactice; - Reconversia cadrelor didactice cu posibilitatea perfecționării informatice, a urmării cursurilor de perfecționare în cadrul CCD; - Primăria comunei se ocupa de administrarea financiară și materială a școlilor; - Comunitatea locală (Primăria, Poliția, părinții) manifestă interes față de rezolvarea problemelor școlii. | <p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lipsa de atractivitate a școlii în general pentru marea majoritate a elevilor; - Scăderea numărului de copii duce la scăderea numărului de clase; - Curriculum prea aglomerat raportat la numărul de ore alocate fiecărei discipline; - Conservatorismul didactic; - Mass-media și folosirea excesivă a computerului de către elevi; - Degradarea mediului social din care provin elevii (scăderea posibilității financiare, destrămarea unor familii, violența în familie, plecarea părinților în străinătate în căutarea unui loc de muncă etc); - Dezinteresul unor părinți pentru viața școlară a copilului lor; - Accentuarea rupturii dintre generații; - Scăderea interesului pentru informare; - Prejudicii de imagine, morale și fizice aduse de mass-media școlii românești; - Slaba motivație financiară a personalului și migrarea cadrelor didactice tinere spre domenii mai bine plătite; - Birocrațizarea excesivă; - Insuficientă conștientizare a părinților copiilor privind rolul lor de principal partener educațional al școlii. |
|---|--|

3. OBIECTIVE STRATEGICE

Pentru anul școlar 2017 -2018, vom orienta întreaga activitate, demersul didactic și educațional pe următoarele **obiective strategice**:

1. Dezvoltarea, perfecționarea și eficientizarea activității manageriale, implementarea managementului calității;
2. Asigurarea cadrului adecvat educării și informării elevilor în spațiul școlii, oferind condiții optime și egale pentru reușita lor școlară;
3. Perfecționarea și formarea continuă a cadrelor didactice pentru promovarea dimensiunii europene;
4. Completarea, diversificarea, îmbunătățirea și exploatarea rațională a resurselor materiale și financiare;
5. Optimizarea relației școală-comunitate, promovarea imaginii școlii și îmbunătățirea relației școală- părinți în cadrul procesului de dezvoltare instituțională.

I. DOMENIUL FUNCȚIONAL: CURRICULUM

Obiective strategice:

- Adaptarea curriculumului școlar la nevoile de dezvoltare personală ale elevilor și la cerințele agenților economici
- Utilizarea de soft educațional adecvat curriculumului școlar .

- Selecționarea furnizorilor de curriculum pentru metodici de predare ale diferitelor discipline care răspund cel mai bine nevoilor de dezvoltare ale organizației
- Alegerea și urmărirea unor indicatori sintetici și obiectivi pentru activitatea didactică și nedidactică.
- Crearea unei baze de teste de evaluare pentru elevi, în concordanță cu standardele naționale care să ofere o radiografie obiectivă progresului școlar.
- Creșterea gradului de consultare al părinților în alegerea disciplinelor opționale și acordarea conținuturilor acestora la nevoile concrete ale partenerilor sociali
- Introducerea în CDS a unor tematici de cunoaștere a rolului și tendințelor de dezvoltare ale Uniunii Europene
- Dezvoltarea unui curriculum specific adaptat nevoilor de calificare, recalificare și perfecționare a partenerilor sociali.

| FUNCȚIA | Nr. Crt. | ACȚIUNI | TERMEN | RESPONSABILI | MATERIALE/ DOCUMENTE ELABORATE |
|----------------------|----------|---|----------------|--|--|
| I. PROIECTARE | 1. | Elaborarea proiectului planului de școlarizare pentru anul școlar 2018/2019 | Decembrie 2017 | Consiliul de administrație, Consiliul profesorilor, Director | Oferta curriculară în conformitate cu planul județean de școlarizare |
| | 2. | Elaborarea proiectului C.D.S. ținând cont de opțiunile elevilor și ale părinților | Febr. 2018 | Responsabilii Comisiilor metodice | Corespondența dintre opțiunile elevilor și CDS acordate |
| | 3. | Elaborarea graficului de desfășurare a pregătirii pentru examenele naționale și concursuri școlare | 01.11.2017 | Responsabilii comisiilor metodice | Graficele pregătirilor pentru examene naționale și concursuri |
| 2.ORGANIZARE | 1. | Popularizarea planului de școlarizare pentru anul școlar 2018/2019 | Mai 2018 | Director | Târgul de oferte educaționale |
| | 2. | Popularizarea planurilor de învățământ valabile în anul școlar 2018/2019 | Febr. 2018 | Director, Responsabilii comisiilor | Utilizarea și aplicarea corectă a planurilor cadru |
| | 3. | Procurarea programelor școlare la toate disciplinele din planurile de învățământ | 11.09.2017 | Director, Responsabilii comisiilor | Programele valabile, aprobate de MEN |
| | 4. | Informarea elevilor din clasele a VIII a cu privire la metodologia MENCS pentru susținerea examenelor naționale | 25.10.2017 | Director , Responsabilii comisiilor metodice | Programele aprobate de MENCS pentru Evaluarea Națională |
| | 5. | Repartizarea orelor CDS pentru anul școlar 2017/2018 în conformitate cu solicitările elevilor | Febr. 2017 | Director, Consiliul profesoral | Oferta CDS |
| | 6. | Organizarea comisiilor metodice pe arii curriculare și a consiliului pentru curriculum. | 30.09.2017 | Consiliul de administrație, Consiliul | Dosarele comisiilor metodice |
| | 7. | Procurarea manualelor pentru elevii claselor I-VIII | 11.09.2017 | Director, Bibliotecar | Setul complet de manuale pentru fiecare elev |
| | 8. | Întocmirea planificărilor, planurilor de activitate a comisiilor metodice conform indicațiilor MENCS | 01.10.2017 | Director , Responsabilii comisiilor metodice | Dosarele comisiilor metodice |

| | | | | | |
|----------------------------------|----|--|---|---|---|
| 3.CONDUCEREA OPERAȚIONALĂ | 1. | Întocmirea orarului conform normelor psihopedagogice | 11.09.2017 | Director | Respectarea recomandărilor psihopedagogice privind orarul școlii |
| | 2. | Monitorizarea parcurgerii curriculumului TC și CDȘ | permanent | Director, Resp. comisii metodice | Plan de asistențe la ore și fișe de asistență |
| | 3. | Organizarea și desfășurarea concursurilor școlare și extracurriculare conform calendarului ISJ și MECS | permanent | Consiliul pentru proiecte și programe educative Resp. comisii metodice | Participarea elevilor la aceste concursuri |
| | 4. | Analiza ritmicității notării și a frecvenței elevilor | lunar | Director Comisii | Numărul de note în catalog în conformitate cu regulamentele în vigoare |
| | 5. | Monitorizarea testării inițiale și a celor pe parcurs pentru urmărirea progresului școlar | lunar | Director , Responsabilii comisiilor metodice | Rapoartele comisiilor de catedră privind progresul școlar |
| 4.CONTROL EVALUARE | 1. | Analiza semestrială și anuală a întregii activități desfășurate în scoala | Începutul semestrului și al anului școlar | Director, Consiliul de administrație | Materiale de analiză ale Consiliului profesorilor și ale Consiliului de administrație |
| | 2. | Întocmirea documentației necesare pentru susținerea examenelor naționale - opțiuni; dosare de înscriere | Conform grafic ISJ | Director, Secretariat, Diriginți cls.a VIII | Dosarele de înscriere ale absolvenților claselor a VIII a, |
| | 3. | Întocmirea documentelor și a rapoartelor tematice curente și speciale solicitate de ISJ, CCD, MEN și alți parteneri educaționali | permanent | Director Secretariat | Documente elaborate conform standardelor și în termenele solicitate |
| | 4. | Arhivarea și păstrarea documentelor școlare | Conform termenelor legale | Director, Secretariat | Conformitate cu nomenclatorul arhivistic |

| | | | | | |
|---|----|--|--|--|---|
| 5. MOTIVARE | 1. | Consultarea părinților și a elevilor în vederea repartizării orelor din CDȘ | Febr.2017 | Director, Consiliul ptr. Curriculum, prof.diriginți | Formulare de opțiuni cu semnăturile elevilor, cererile părinților |
| 6. IMPLICARE/ PARTICIPARE | 2. | Participarea tuturor cadrelor didactice la activitățile desfășurate de ISJ, CCD, MEN în cadrul programului de formare continuă: - Preg. grade didactice - formatori - mentori - metodiști - evaluare de manuale | permanent | Director Responsabili cu formarea continuă | Certificate/adeverințe care atestă participarea la aceste stagii |
| 7.FORMARE / DEZVOLTARE PROFESIONALĂ ȘI PERSONALĂ | 1. | Promovarea examenelor de grad de către toate cadrele didactice | Conform graficului de desfășurare a gradelor | Director, Responsabilii comisiei de monitorizare a act. de formare continuă | Atestatele de obținere a gradelor didactice |
| 8.FORMAREA GRUPURILOR/ DEZVOLTAREA ECHIPELOR | 1. | Organizarea comisiilor de lucru, a comisiilor metodice, a comisiilor pentru organizarea examenelor de admitere și a comisiei de acordare a burselor și a altor ajutoare materiale elevilor | 30.09.2017 | Consiliul de administrație, Consiliul profesoral, Director | Componența comisiilor de lucru în anul școlar trecut Funcționarea corespunzătoare a comisiilor |
| 9. NEGOCIEREA/ REZOLVAREA CONFLICTELOR | 1. | Rezolvarea conflictului de „prioritate” între disciplinele din planul cadru de învățământ | permanent | Director, Consiliul profesoral | Rezolvarea conflictelor conform documentelor plan-cadru și a opțiunilor CDȘ |

II. DOMENIUL FUNCȚIONAL: RESURSE UMANE

Obiective strategice:

- Stimularea perfecționării cadrelor didactice pentru cunoașterea noilor tehnologii, pentru promovarea didacticii moderne cu accent pe dezvoltarea de competențe
- Adaptarea metodelor didactice la noile tehnologii informaționale.
- Promovarea și încurajarea activităților în echipă .
- Inițierea tuturor cadrelor didactice și a personalului în utilizarea calculatoarelor în activitatea profesională.
- Participarea cadrelor la cursuri de inițiere în managementul calității.
- Familiarizarea cadrelor didactice cu sistemul de evaluare externă.
- Motivarea întregului personal în funcție de creșterea eficienței muncii
- Perceperea și utilizarea elevilor ca parteneri în derularea actului educativ.
- Proiectarea și derularea unor activități de consiliere socială și profesională cu părinții.
- Familiarizarea cadrelor didactice cu metodele specifice muncii în echipă și introducerea adecvată a acestora în actul didactic.
- Promovarea valorilor democratice prin utilizarea unui stil managerial care să promoveze o cultură organizațională de tip rețea.

- Antrenarea unui grup tot mai numeros de cadre didactice din școală în activitatea de formare a adulților.

| FUNCȚIA | Nr. Crt. | ACȚIUNI | TERMEN | RESPONSABILI | MATERIALE/ DOCUMENTE ELABORATE |
|-----------------------------------|-----------------|---|---------------------------|---|--|
| 1. PROIECTARE | 1. | Elaborarea planului de școlarizare în concordanță cu strategia de dezvoltare și dotarea materială a școlii | Conform termen dat de ISJ | Director, Cons. prof., Cons. adm. | Proiectul planului de școlarizare în conformitate cu planul școlar județean |
| | 2. | Elaborarea proiectului de încadrare în conformitate cu structura planului de școlarizare și a planului de școlarizare și a planului cadru de învățământ | Conform grafic ISJ | Director, Consiliul de administrație Secretariat | Corectitudinea proiectului de încadrare cu personal didactic cu respectarea legislației în vigoare |
| | 3. | Dimensionarea compartimentelor administrativ și nedidactic în funcție de normativele în vigoare | când este cazul | Director, Serviciul administrativ | Proiectul statutului de funcțiuni pentru personalul nedidactic |
| | 4. | Solicitarea continuității activității didactice pentru profesori cu gr. I aflați la limita de vârstă | Conform termen ISJ | Director, Cons. adm., Secretariat | Adrese către I.S.J. |
| 2. ORGANIZARE | 1. | Constituirea clasei a V a | 01.09.2017 | Director, Secretariat | Formațiunile de lucru la clase respectând ierarhia și solicitările |
| | 2. | Repartizarea pe clase a elevilor transferați conform Regulamentului | 1-11.09.2017 | Consiliul de administrație | Formațiunile de lucru la clase |
| | 3. | Realizarea consilierii și orientării școlare a elevilor | permanent | Consilier educativ, Profesori diriginți | Planificarea orelor de dirigenție/consiliere |
| 3. CONDUCEREA OPERAȚIONALĂ | 1. | Încadrarea personalului didactic conform planului cadru și prevederilor statutului personalului didactic privind norma didactică | 01 - 11.09.2017 | Director | Documente oficiale întocmite în conformitate cu metodologia MECTS |
| | 2. | Asigurarea acoperirii tuturor orelor cu profesori calificați | 25.09.2016 | Director | Decizii ISJ; Cadre didactice calificate la |
| | 3. | Repartizarea profesorilor diriginți la clase | 11.09.2017 | Director, Consiliul de administrație | Decizii ale consiliului de administrație |
| | 4. | Organizarea colectivelor de catedră și desemnarea responsabilităților catedrelor și colectivelor pe arii curriculare | 15.10.2017 | Director, Consiliul profesoral , Consiliul de administrație | Funcționarea eficientă a colectivelor de catedră |

| | | | | | |
|----------------------------|-----|---|--|---|---|
| | 5. | Realizarea fișelor posturilor pentru personalul didactic și nedidactic | 01.10.2017 | Director , Secretariat | Fișele postului |
| | 6. | Organizarea și desfășurarea ședințelor cu părinții pe clase în vederea constituirii comitetelor de părinți pe clase | 15.10.2017 | Director, Responsabilii comisiei metodice a diriginților | Graficul ședințelor Procese verbale ale ședințelor |
| | 7. | Constituirea Consiliului părinților pe scoala și întâlnirea acestora în vederea stabilirii responsabilităților | 20.10.2017 | Director | Procesul verbal |
| | 8. | Alcătuirea consiliului consultativ al elevilor | 27.10.2017 | Director | Procesul verbal |
| | 9. | Organizarea serviciului pe școală | 11.09.2017 | Director | Graficul cu serviciul pe școală |
| | 10. | Revizuirea și actualizarea Regulamentului de ordine interioară | | Director, Consiliul de administrație | Corelarea regulamentului de ordine interioară cu ROFUIP și cu hotărârile CA, CP |
| | 11. | Verificarea mediilor V-VIII, (diferențiat în planul de muncă) corectitudinea încheierii mediilor semestriale și anuale | Iunie 2018 | Profesori diriginți | Declarații ale profesorilor diriginți privind corectitudinea mediilor |
| 4. CONTROL EVALUARE | 1. | Evaluarea anuală a personalului didactic Evaluarea personalului nedidactic | 16.06.2018 – 31.08.2018 30.01.2018 | Director | Corectitudinea acordării calificativelor și completarea fișelor de evaluare |
| | 2. | Întocmirea documentelor, a rapoartelor tematice curente și speciale solicitate de ISJ, MECTS, CCD, autorități locale | permanent | Director, Secretariat | Rapoarte, procese verbale elaborate la termen |
| | 3. | Întocmirea documentelor legale privind managementul resurselor umane: cataloage, registre matricole, foi matricole, condici de prezență | 01.10.2017 | Director, Secretariat | Documentele școlare completate și verificate în conformitate cu legislația în vigoare |
| | 4. | Arhivarea și păstrarea documentelor oficiale privind elevii și personalul unității școlare | Conform termenelor legale | Director | Registru de arhivare a documentelor |
| 5. MOTIVARE | 1. | Repartizarea echitabilă în conformitate cu prevederile legale a stimulentele materiale pentru elevi: burse, premii, ajutoare | lunar | Director, Consiliul de administrație, Comisia de stabilire a burselor | Registru de procese verbale ale Consiliului de Administrație |
| 6. IMPLICARE / | 1. | Asigurarea cadrului instituțional | permanent | Consiliul de profesori | Procese verbale |

| | | | | | |
|---|----|---|-------------------------------------|---|--|
| PARTICIPARE | | pentru participarea personalului la procesul decizional prin colectivele de catedră, Consiliul pentru Curriculum , Consiliul de administrație și Consiliul profesoral | | | de la consiliul profesoral și consiliul de administrație |
| | 2. | Organizare de întâlniri periodice ale elevilor cu cadrele didactice, cu conducerea școlii | periodic | Director, Responsabilii comisiei metodice a diriginților | Procese verbale |
| | 3. | Încurajarea unei culturi organizaționale care să stimuleze comunicarea deschisă | permanent | Cadrele didactice | Plan managerial |
| 7. FORMARE/ DEZVOLTARE PROFESIONALĂ | 1. | Formarea continuă prin participarea la cursurile organizate de instituțiile abilitate | permanent | Responsabilii comisiei de formare continuă | Cereri de înscriere Adeverințe de participare la stagii de perfecționare Creșterea calității actului didactic prin aplicarea competențelor dobândite |
| | 2. | Asigurarea consilierii elevilor privind orientarea școlară și profesională | Conform planificării | Consilier educativ, Diriginți | Parteneriat eficient licee – școală |
| | 3. | Participarea la programe de (auto)formare continuă în managementul educațional | Program de perfecționare ISJ C.C.D. | Director, Responsabilii comisiei metodice | Atestarea cadrelor didactice în management educativ |
| 8.FORMAREA/ GRUPURILOR DEZVOLTAREA ECHIPELOR | 1. | Încurajarea unor culturi organizaționale care să stimuleze comunicarea la nivelul claselor, cadrelor didactice | permanent | Toate cadrele didactice | Planificări dirigenție Comunicare și transparență în luarea deciziilor |
| | 2. | Organizarea de activităților de „loisir” pentru personalul școlii | ocazional | Colectivul de cadre didactice | Ziua școlii |
| 9. NEGOCIAREA/ REZOLVAREA CONFLICTELOR | 1. | Rezolvarea rapidă, transparentă și eficientă a conflictelor cu sau între elevi, cadre didactice, părinți. | permanent | Director, Consiliul profesorilor, Consiliul de administrație, Diriginți | Respectarea legislației Evitarea conflictelor |

III. DOMENIUL FUNCȚIONAL: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

Obiective Strategice:

- Dezvoltarea bazei materiale cu prioritate pentru domeniile solicitate de piața muncii
- Accesarea de fonduri prin participare la proiecte de finanțare și prin mărirea contribuției comunității locale, ca urmare a adecvării ofertei de școlarizare la nevoile acesteia
- Acoperirea necesarului de calculatoare și soft educațional pentru toate domeniile curriculare.
- Dezvoltarea modalităților de evaluare computerizată.

- Incurajarea inițiativelor de tip antreprenorial ale elevilor și antrenarea lor în identificarea de activități aducătoare de venituri în folosul școlii
- Valorificarea bazei materiale existente pentru inițierea de cursuri de calificare, recalificare, perfecționare.
- Constituirea Centrului de educație pentru adulți.

| FUNCȚIA | Nr. Crt. | ACȚIUNI | TERMEN | RESPONSABILI | MATERIALE/DOCUMENTE ELABORATE |
|----------------------------------|-----------------|---|--------------------------------------|--|---|
| I. PROIECTAREA | 1. | Elaborarea proiectului de buget | Înainte de aprobarea bugetului anual | Director , Contabil șef | Proiectul de buget care să asigure o finanțare adecvată |
| | 2. | Elaborarea proiectului de achiziție ale unității școlare în vederea amenajării sălilor de clasă | Semestrul II an curent | Director, Contabil șef | Proiectul de buget corelat cu necesarul de achiziții |
| | 3. | Identificarea surselor extrabugetare de finanțare Donații, sponsorizări, închirieri de spații | permanent | Director , Contabil șef | Contracte, documente care atestă activități specifice |
| | 4. | Începerea reparațiilor la corpul școlii | Înainte de aprobarea bugetului anual | Contabil șef, | Planul de reparații |
| 2. ORGANIZARE | 1. | Repartizarea bugetului primit conform legii, pe capitole și articole bugetare | după aprobarea bugetului anual | Director, Contabil șef | Bugetul aprobat |
| 3. CONDUCERE OPERAȚIONALĂ | 1. | Pregătirea sălilor de clasă în vederea desfășurării procesului de învățământ în bune condiții (săli de clasă, laboratoare, sală de sport) | 11.09.2017 | Director, Profesori Muncitor Îngrijitoare | Pregătirea sălilor de clasă corespunzător standardelor în vederea asigurării calității în |
| | 2. | Stabilirea planului de achiziție | permanent | Director, | |
| | 3. | Asigurarea funcționării liniei INTERNET | permanent | Director, Prof. de informatica | Funcționarea permanentă |
| | 4. | Aprovizionarea cu materiale consumabile necesare asigurării igienizării zilnice a spațiilor în care se desfășoară activități | permanent | Director, | Existența materialelor consumabile |
| | 5. | Asigurarea de manuale pentru elevii claselor I-VIII prin biblioteca școlară | Sept. – oct. 2017 | Director , Bibliotecar, Profesori dirigenți | Existența manualelor pentru toți elevii Listele cu repartizarea |
| | 6. | Realizarea execuției bugetare | trimestrial anual | Director, Contabil șef | Dare de seama contabilă |
| | 7. | Realizarea planului de achiziție | permanent | Director, Contabil șef, | Achiziționarea bunurilor planificate |
| | 8. | Alocarea burselor | lunar | Comisia de acordare a burselor, Contabilul șef | Procesul verbal de stabilire a elevilor bursieri |

| | | | | | |
|---|----|--|--------------------------|---|---|
| | 9. | Utilizarea fondurilor extrabugetare conform priorităților stabilite în proiectele și programele școlii | permanent | Director, Profesori, Responsabilii comisiei metodice | Cheltuirea eficientă a fondurilor cu respectarea legislației în vigoare |
| 4. CONTROL/ EVALUARE | 1. | Încheierea exercițiului financiar | anual | Contabil șef | Dare de seama contabilă |
| | 2. | Evaluarea realizării planului de achiziții | permanent | Director, Contabil șef | Evaluare obiectivă a achizițiilor |
| | 3. | Întocmirea documentelor și a rapoartelor tematice privind managementul financiar solicitate de forurile ierarhice superioare | permanent | Director, Contabil șef | Situațiile raportate la termenele stabilite |
| | 4. | Arhivarea și păstrarea documentelor financiare oficiale | permanent | Contabil șef secretar | Dosarele cu acte financiar-contabile |
| 5. MOTIVARE | 1. | Servicii prin sala de sport Stimularea materială conform legislației în vigoare a cadrelor didactice care sunt implicați în | în funcție de solicitări | CA | Acordarea stimulentei materiale |
| 6. IMPLICARE/ PARTICIPARE | 1. | Asigurarea transparenței elaborării și execuției bugetare | permanent | Director , Contabil șef | Darea de seamă contabilă trimestrială și anuală cu resp. legilor în |
| 7. FORMARE/ DEZVOLTARE PROFESIONALĂ ȘI PERSONALĂ | 1. | Asigurarea formării specifice și a consultanței pentru personalul financiar și administrativ | permanent | Director, Contabil șef | Colecția de monitoare oficiale Cunoașterea și aplicarea corectă a legislației |
| 8. FORMAREA GRUPURILOR/ DEZVOLTAREA ECHIPELOR | 1. | Formarea echipei personalului administrativ | permanent | Director, Contabil șef, | Tematica concurs pentru ocuparea posturilor vacante |
| 9.NEGOCIEREA CONFLICTELOR | 1. | Negocierea celor mai bune condiții financiare pentru execuția financiară | permanent | Director, Contabil șef | Selectarea caietelor de sarcini ptr. licitații |

IV. DOMENIUL FUNCȚIONAL: DEZVOLTARE ȘI RELAȚII COMUNITARE

Obiective Strategice:

- Participarea la programe de finanțare vizând înnoirea dotării tehnice a școlii și adaptarea ofertei la cerințele comunitare
- Diversificarea și extinderea relațiilor cu parteneri educaționali atât la nivel local cât și la nivel regional și European
- Fructificarea tuturor oportunităților oferite de proiecte de colaborare locale, regionale și europene
- Aplicarea și promovarea sistemului de evaluare în colaborare cu parteneri educaționali locali.
- Dezvoltarea unor parteneriate între instituții de același profil din țară și din străinătate.
- Dezvoltarea unor parteneriate educaționale cu principalii factori educativi locali și cu instituții de același profil din țară și din străinătate
- Diversificarea modalităților de colaborare cu parteneri implicați în formarea continuă a adulților.

| FUNCȚIA | Nr. Crt. | ACȚIUNI | TERMEN | RESPONSABILI | MATERIALE/DOCUMENTE ELABORATE |
|----------------------------------|----------|---|------------------------------|---|--|
| PROIECTARE | 1. | Elaborarea proiectului planului de școlarizare pentru anul școlar 2018/2019 | Decembrie 2017 | Consiliul de administrație, Consiliul profesorilor, Directori | Proiectul fundamental al planului de școlarizare |
| | 2. | Elaborarea programului de inspecții și interasistențe și valorificarea fișelor de evaluare a activității didactice | Oct 2017 | Director, șefi de comisii metodice | Graficul de asistențe Planul de activități al comisiilor metodice Fișe de evaluare |
| | 3. | Întâlniri cu reprezentanți ai agenților economici și ai altor unități școlare cu ocazii festive și autorități locale | Dec. 2017 Alte evenimente | Director, | Invitații, afișe pliante, serbări școlare |
| | 4. | Elaborarea ofertei educaționale pentru anul școlar 2017/2018 | Mai 2018 | Director, Responsabilii comisiilor metodice | Participarea la târgul de oferte educaționale Oferta educațională a școlii |
| | 5. | Elaborarea și coordonarea aplicării procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității | Noiembrie 2017 | Director, Resp. CEAC | Baza de date și informații privind calitatea serviciilor |
| 2. ORGANIZARE | 1. | Întocmirea situațiilor cu necesarul de lucrări, de reparații și modernizări în anul școlar 2017/2018 | Ian 2018 | Director, Contabil șef, | Raportul administratorului întocmit în funcție de prioritățile de reparații |
| | 2. | Organizarea licitațiilor și încheierea contractelor de lucrări | Iunie 2018 | Director, Comisia de licitații | Contracte , Caiete de sarcini , Devize |
| 3. CONDUCERE OPERAȚIONALĂ | 1. | Instruirea TIC a tuturor cadrelor didactice și planificarea orelor susținute prin utilizarea laboratorului de informatică | Oct. 2017 | Director, Responsabilii comisiei metodice | Atestare TIC a tuturor cadrelor didactice , Planificarea eficientă a activităților |

| | | | | | |
|--|----|---|-------------|--|--|
| | 2. | Desfășurarea activităților metodice prin organizarea de activități demonstrative în cadrul catedrelor, editarea de materiale metodice și de specialitate | permanent | Responsabilii Comisiei metodice | Planurile de activitate ale comisiei metodice, Materiale elaborate de cadrele didactice |
| | 3. | Elaborarea unor programe speciale: de stimulare a elevilor cu performanțe în vederea participării la concursuri școlare și extracurriculare de educare a comportamentului civilizat, de întărire a ordinii și disciplinei de editare a unor reviste școlare | permanent | Profesorii care realizează activități de perfecționare | Graficul ședințelor de pregătire și materialele realizate pentru pregătirea suplimentară a elevilor, Revistele școlare |
| | 4. | Elaborarea planurilor strategice privind măsurile de îmbunătățire a calității | Semestrul I | Membrii comisiei de evaluare și asigurare a calității | Planuri anuale operaționale, Raport de autoevaluare instituțională |
| | 5. | Protocoale și convenții încheiate cu Poliția, Pompierii, Jandarmeria | | Director | Procese verbale încheiate cu partenerii sociali |
| | 6. | Organizarea concursurilor școlare | Ianuarie | Director | Invitații, |

| | | | | | |
|--|-----|---|---|---|--|
| | | | 2018 | Responsabilii comisiei metodice de limba română și matematică | Programul acțiunilor, Participare prestigioasă a elevilor la aceste concursuri |
| | 7. | Îmbunătățirea fondului de carte al bibliotecii | Periodic | Contabil șef Bibliotecar | Registrul de inventariere al cărților |
| | 8. | Continuarea reformei în învățământ prin aplicarea H.G. și ORM | permanent | Director Consiliul profesorilor | Procese verbale de la ședințe |
| | 9. | Organizarea sedințelor lectorate cu părinții, dezbateri pentru prezentarea noii legislații din domeniul învățământului. | Permanent conform graficului MENCS | Director Șefii de catedră | Diseminarea corectă a tuturor informațiilor privind legislația școlară |
| | 10. | Popularizarea rezultatelor obținute de elevii colegiului la examene, olimpiade, concursuri interjudețene și extracurriculare | permanent | Director | Oferta educațională, Articole din ziar, Raportul privind starea calității procesului de instruire și educare |
| | 11. | Colaborarea cu primăria și pentru finalizarea lucrărilor de modernizare a școlii și amenajarea sălilor de clasă | permanent | Director, Contabil șef | Correspondența cu oficialitățile locale în vederea realizării unui |
| 4. CONTROL/ EVALUARE | 1. | Analiza activității desfășurate în școală, pe comisii metodice și în consiliul de administrație | periodic | Director , șefii de comisii metodice | Diagnoza corectă a situației actuale Plan de măsuri eficiente |
| | 2. | Elaborarea listelor cu criterii de evaluare pentru unitățile școlare, cadre didactice și concursuri școlare | Semestrul II | Prof.coordonator comisie de evaluare șefii de comisii metodice | Criterii de evaluare adaptate unității noastre școlare |
| 5. MOTIVARE | 1. | Asigurarea condițiilor pentru cei ce doresc obținerea participării la diverse cursuri de formare | în funcție de solicitări | Director | Cereri de înscriere |
| 6. IMPLICARE/ PARTICIPARE | 1. | Invitarea reprezentanților comunității locale la activitățile festive ale școlii - deschiderea anului școlar, ziua școlii, | ocazional | Director | Invitații speciale pentru reprezentanții comunității locale |
| | 2. | Prezentarea de oferte educaționale | Aprilie/mai 2018 | Director, Profesor de informatică | Panou publicitar, Pliante |
| 7.FORMARE/ DEZVOLTARE PROFESIONALĂ și PERSONALĂ | 1. | Organizarea cercurilor cu elevii pe discipline | permanent | Resp. comisiilor metodice | Programul de activitate al cercurilor școlare |
| | 2. | Participarea cadrelor didactice la cercurile metodice, la cursurile de perfecționare organizate de CCD și consiliile profesionale cu temă | Program CCD grafic ședințe consiliul profesorilor | Director | Adeverințe de perfecționare, Procese verbale ale ședințelor consiliilor. |
| 8.FORMAREA GRUPURILOR /DEZVOLTAREA ECHIPELOR | 1. | Constituirea comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității | Oct. 2017 | Director | Proces verbal Consiliul profesoral Ordonanța privind asigurarea calității |

| | | | | | |
|---|----|--|-----------|--------------------------|---|
| 9. NEGOCIEREA REZOLVAREA CONFLICTELO | 1. | Rezolvarea rapidă, transparentă și eficientă a conflictelor cu reprezentanții autorităților locale și cu cei ai furnizărilor de servicii | permanent | Director Contabil șef | Comunicare eficientă cu autoritățile locale și furnizorii de servicii |
|---|----|--|-----------|--------------------------|---|

DIRECTOR,
Prof. ANCA SABINA