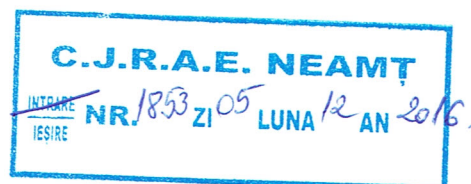


Aprobat CA - 05.12.2016



PROIECTUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ AL

**CENTRULUI JUDEȚEAN DE
RESURSE ȘI
ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ NEAMȚ**



Comisia de elaborare:

1. *Prof. Melania Pleșa – director CJRAE Neamț*
2. *Prof. Maria-Cristina Araveicei – coordonator CJAP Neamț*
3. *Prof. Ioana-Ștefana Cojocarui – responsabil Comisie metodică profesori logopezi*
4. *Prof. Manuela Cenușă – responsabil Comisie pentru activități educative, proiecte și programe școlare și extrașcolare*
5. *Asistent social Elena-Eliza Ventaniuc – membru Comisie pentru activități educative, proiecte și programe școlare și extrașcolare*



CUPRINS

1. *Scopul Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională*
2. *Scurtă prezentare a Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională*
3. *Baza conceptuală*
4. *Argument*
5. *Viziunea*
6. *Misiunea*
7. *Parteneriate și colaborări cu alte instituții*
8. *Diagnoza mediului intern și extern*
9. *Analiza P.E.S.T./Analiza S.W.O.T*
10. *Ținte strategice*
11. *Obiective generale*
12. *Principii*
13. *Indicatori de evaluare a performanțelor*
14. *Asigurarea managementului calității în educație*



„Pentru fiecare om viața sa este o școală de la leagăn până la mormânt, tot ce suntem, ce facem, ce gândim, vorbim, auzim, dobândim, posedăm, nu este altceva decât o anumită scară pe care urcăm din ce în ce mai mult, spre a ajunge cât mai sus, fără însă a putea atinge vreodată suprema treaptă”.

(Comenius)



1. SCOPUL PRINCIPAL AL CENTRULUI JUDEȚEAN DE RESURSE ȘI ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ NEAMȚ

Asigurarea calității serviciilor educaționale de mediere școlară, a serviciilor oferite de centrele și cabinetele logopedice interșcolare, a serviciilor oferite de centrele județene și cabinetele de asistență psihopedagogică, a serviciului de evaluare și orientare școlară și profesională și colaborarea cu centrele școlare pentru educație incluzivă în vederea asigurării serviciilor educaționale specializate.

2. SCURTĂ PREZENTARE A CENTRULUI JUDEȚEAN DE RESURSE ȘI ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ

CJRAE Neamț a început să funcționeze la data de 01.12.2007, o dată cu emiterea deciziilor Inspectoratului Școlar Neamț de înființare și de numire a directorului acestei unități conexe a învățământului preuniversitar cu personalitate juridică. Principala bază legală de funcționare a acestui Centru l-a constituit Ordinul Ministerului Educației și Cercetării nr. 5418 din 8 noiembrie 2005 privind aprobarea regulamentului de organizare și funcționare a centrelor județene/al municipiului București de resurse și asistență educațională și a regulamentelor – cadru ale instituțiilor din subordine și apoi a OMEN nr. 5555/2011.

Conducerea CJRAE Neamț este asigurată de către directorul instituției și a consiliului de administrație compus, conform OMEN 5555/2011 din următoarele persoane:

- Director – președinte CA
- Coordonator CJAP - membru
- Reprezentatul ISJ Neamț - membru
- Reprezentantul Consiliului Județean Neamț - membru
- Coordonatorul profesorilor logopezi – membru
- Reprezentantul mediatorilor școlari – membru
- 3 cadre didactice - membri
- Liderul de sindicat – observator, fără drept de veto
- Secretar

Vizează :

- creșterea calității vieții copiilor cu nevoi speciale și a familiilor acestora prin integrarea în societate și în comunitățile școlare obișnuite.

Beneficiarii Centrului de resurse și asistență educațională sunt:

- copiii, elevii, tinerii;
- părinți sau aparținători legali ai copiilor;
- personalul angajat în instituțiile de învățământ sau în alte instituții care acționează în domeniul problematicei copiilor;



- membrii ai comunității locale.

Serviciile oferite de Centrul de resurse și asistență educațională:

- de asistență psihopedagogică și orientare școlară și profesională, furnizate prin centrele județene și cabinetele școlare de asistență psihopedagogică;
- de terapii logopedice, furnizate prin centrele și cabinetele logopedice interșcolare;
- de evaluare, orientare/reorientare dinspre școala specială spre școala de masă și invers, prin intermediul comisiei de orientare școlară și profesională, la propunerea serviciului de evaluare și orientare școlară și profesională;
- de mediere școlară, furnizate de mediatorii școlari;
- de consultanță pentru educație incluzivă, furnizate de centrele școlare pentru educație incluzivă;
- de formare, prin parteneriate cu instituții abilitate să ofere formare inițială, conform unor acorduri-cadru;
- de asistență socială prin intermediul centrului județean de asistență psihopedagogică;
- de informare și consiliere pentru cadre didactice, copii, părinți, alți membrii ai comunității;
- de consiliere și prevenire a delincvenței juvenile și pre-delincvenței juvenile.

Responsabilitățile Centrului de resurse și asistență educațională sunt:

- coordonează, monitorizează și evaluează metodologic și științific serviciile educaționale realizate de către CJAP, cabinetele de asistență psihopedagogică, centrele și cabinetele logopedice;
- colaborează din punct de vedere metodologic cu centrele școlare pentru educație incluzivă în vederea furnizării serviciilor specializate;
- constituie echipe multidisciplinare de intervenție timpurie, menite să realizeze evaluarea tuturor copiilor, monitorizarea, depistarea și asistența precoce corespunzătoare a celor cu cerințe educaționale speciale sau cu risc în dezvoltarea competențelor personale;
- propune ISJ Neamț școlarizarea la domiciliu pentru copiii nedeplasabili, respectiv înființarea de clase sau de grupe în spitale conform unei metodologii-cadru elaborate de Ministerul Educației;
- oferă servicii de evaluare complex și diagnosticare a gradului de deficiență pentru copiii, elevii și tinerii cu cerințe educaționale speciale din învățământul special, special integrat și din învățământul de masă, prin intermediul serviciului de evaluare și orientare școlară și profesională și al centrelor școlare pentru educație incluzivă, pe baza colaborării dintre comisiile din cadrul CJRAE și comisiile pentru protecția copilului din cadrul direcțiilor generale județene de asistență socială și protecția copilului, colaborează între comisii realizându-se conform unui protocol de colaborare;
- participă la formarea inițială a cadrelor didactice prin asigurarea practicii în unități de învățământ preuniversitar din județ/municipiu, în baza acordurilor/parteneriatelor;
- participă la formarea continuă prin identificarea nevoii de formare și furnizează servicii în domeniu;
- colaborează cu instituțiile acreditate în scopul formării inițiale și continue, cu casa corpului didactic, instituții de învățământ superior, organizații neguvernamentale, în baza unor acorduri-cadru/parteneriate;



- informează și consiliază cadrele didactice în domeniul educației incluzive;
- informează beneficiarii în domeniul consilierii privind cariera ;
- realizează materiale și mijloace de învățământ cu valoare de suport metodic-științific pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar;
- evaluează specialiștii care oferă servicii educationale din centrele de asistență psihopedagogică și din centrele logopedice precum și mediatorii școlari;
- realizează o bază de date care centralizează toate serviciile oferite beneficiarilor și semnează/aprobă documentele elaborate de profesioniștii din subordine, planuri de activitate, rapoarte de activitate;
- gestionează registrul de evidență a salariaților din subordine, cu excepția personalului din centrele școlare pentru educație incluzivă;
- analizează și gestionează propunerile venite din partea unităților din învățământul preuniversitar privind înființarea de cabinete de asistență psihopedagogică și cabinete logopedice, pentru a oferi servicii educaționale specifice direct beneficiarilor, cu avizul/sprijinul Consiliului Județean Neamț și ISJ Neamț;
- realizează studii și cercetări pe baza unei analize de nevoi și la solicitarea partenerilor educaționali;
- facilitează relaționarea unităților și instituțiilor din învățământul preuniversitar cu comunitatea, prin parteneriate, proiecte și programe.

Activități specifice

Activitățile desfășurate în cabinetele de logopedie constau în terapia tulburărilor de limbaj și de comunicare, precum și în elaborarea și realizarea unor programe/proiecte specifice, corespunzătoare principalelor disfuncționalități ale limbajului și comunicării. Tulburările de limbaj și de comunicare care intră în competența profesorilor logopezi din centrele și cabinetele logopedice interșcolare sunt:

- tulburări de pronunție/articulare;
- tulburări de ritm și fluență a vorbirii;
- tulburările limbajului scris-citit;
- tulburările de dezvoltare ale limbajului;
- tulburările de voce;
- alte tulburări de limbaj care influențează negativ adaptarea școlară și social a copiilor.

Activitatea de intervenție logopedică își propune obiective specifice care vizează:

1. depistarea, evaluarea complexă și identificarea tulburărilor de limbaj și de comunicare la copiii preșcolari cuprinși sau nu în grădinițe și la școlarii mici;
2. asigurarea caracterului preventiv al activității de terapie logopedică, prin acordarea unei atenții prioritare copiilor preșcolari cu tulburări de limbaj, în scopul prevenirii instalării dificultăților de învățare a scris/cititului la vârsta școlară;
3. orientarea terapiei logopedice spre corectare, recuperare, compensare adaptare și integrare școlară și socială;
4. corectarea tulburărilor de limbaj și de comunicare în vederea diminuării riscului de eșec școlar.



Activitățile desfășurate în cadrul Centrului județean / cabinetelor de asistență psihopedagogică:

- oferă informare, consiliere documentare și îndrumare pentru preșcolari/elevi, părinți, cadre didactice;
- asigură prin intermediul metodelor, procedeele și tehnicilor specifice prevenirea și diminuarea factorilor care determină tulburări comportamentale, comportamente de risc sau disconfort psihic;
- propune și organizează programe de orientare a carierei elevilor în școli;
- colaborează cu personalul de la agențiile locale de ocupare și formare profesională;
- elaborează studii psihosociologice privind opțiunile elevilor claselor terminale vizând calificările profesionale prin învățământul profesional și liceal, precum și tipurile de școli din cadrul rețelei;
- oferă asistență socială tuturor beneficiarilor prin Centrul județean de asistență psihopedagogică;
- este implicat alături de I.S.J. Neamț în examinarea propunerilor tuturor unităților din rețea și a ofertei privind planul de școlarizare;

ANALIZĂ CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ

Organigrama (Anexa 1) Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională Neamț este compusă din personal de conducere, personal didactic, personal didactic auxiliar și personal nedidactic distribuit astfel :

	Doctorat	Gradul I	Gradul II	Definitiv	Titulari	Suplinitori
Profesori consilieri 32	2	20	8	2	30	2
Profesori logopezi 14	-	8	5	1	13	1

- personal de conducere – director și coordonator Centrul Județean de Asistență psihopedagogică

- 46 cadre didactice din care :
 - 19 gradul I (din care 2 cu doctorat)
 - 8 gradul II
 - 1 definitiv

Din cele 46 de posturi didactice

- 16 personal didactic auxiliar din care :
 - 1 secretar
 - 1 administrator financiar
 - 2 asistenți sociali
 - 1 bibliotecar
 - 11 mediatori școlari



- 2 personal nedidactic, din care:
 - 1 șofer
 - 1 ingrijitor

Serviciile de mediere școlară din cadrul CJRAE Neamț respectă prevederile Ordinului MECT nr. 1539/2007 privind normele de încadrare și de activitate ale mediatorului școlar.

În baza acestui ordin se aplică setul de criterii de tip educațional, socio-economic și cultural și astfel, sunt identificate în județ zone de risc și școli în care se impun derulare și aplicare de servicii de mediere școlară.

Sunt prioritare școlile incluse în **Proiectul Phare- acces la educație pentru grupurile dezavantajate – cu focalizare pe romi:**

Liceul Tehnologic „Ion Creangă” - Pîpirig
Școala Gimnazială nr.11 Piatra Neamț
C.T. Danubiana Roman-structură Școala Gimnazială „Costache Negri” - Roman
Liceul Tehnologic „Dimitrie Leonida,” - Piatra Neamț
Liceul Tehnologic Oglinzi, comuna Răucești
Școala Gimnazială nr. 1 Piatra Neamț
Școala Gimnazială „Gheorghe Săvinescu”, comuna Crăcăoani
Școala Gimnazială „Mihai Eminescu” - Roman
Școala Gimnazială Izvoare, comuna Bahna
Școala Gimnazială nr.2 Piatra Neamț/Structura Văleni
Liceul Tehnologic Petricani

Responsabilitățile principale ale mediatorilor școlari se concentrează asupra următoarelor activități:

- ✓ Facilitează dialogul școală – familie – comunitate;
- ✓ Contribuie la menținerea și dezvoltarea încrederii și a respectului față de școală în comunitate și a respectului școlii față de comunitate;
- ✓ Monitorizează copiii de vârstă preșcolară din comunitate care nu sunt înscriși la grădiniță și sprijină familia/susținătorii legali ai copilului în demersurile necesare pentru înscrierea acestora în învățământul preșcolar;
- ✓ Monitorizează copiii de vârstă școlară, din circumscripția școlară, care nu au fost înscriși niciodată la școală, propunând conducerii școlii soluții optime pentru recuperarea lor și facilitând accesul acestora la programele alternative de învățământ (înscrierea în învățământul de masă la cursuri de zi sau la cursuri cu frecvență redusă, includerea în programul A doua șansă etc.);
- ✓ Sprijină organizarea de programe suport pentru îmbunătățirea performanțelor școlare (programe de recuperare, programe de intervenție personalizată, programe tip „Școala de după școală” etc.);
- ✓ Colectează datele statistice relevante pentru monitorizarea accesului la educație și menținerea copiilor în sistemul educațional obligatoriu;



- ✓ Consemnează cu acuratețe și obiectivitate problemele educaționale sau de altă natură care au efect asupra participării la educație a copiilor din comunitate, informând familiile despre rolul școlii și despre prevederile legale referitoare la participarea copiilor la educație;
- ✓ Asigură actualizarea bazei de date despre copiii aflați în pericol de abandon școlar, monitorizează situația școlară și activitatea extrașcolară a acestora, încurajând participarea lor la educație;
- ✓ Transmite școlii toate datele colectate din comunitate, în scopul identificării soluțiilor optime pentru asigurarea accesului egal la educație;
- ✓ Contribuie la deschiderea școlii către comunitate și la promovarea caracteristicilor etnoculturale în mediul școlar, prin implicarea în organizarea de activități cu părinții/alți membri ai comunității, organizare de activități extracurriculare, organizarea de activități cu dimensiune multiculturală etc.;
- ✓ Monitorizează și încurajează prezența elevilor la orele din cadrul programelor alternative, suplimentare/de sprijin;
- ✓ Sprijină elaborarea planului de desegregare școlară și implementarea acestuia, prin colaborare cu conducerea școlii;
- ✓ Informează autoritățile responsabile despre eventualele încălcări ale drepturilor copilului și sprijină demersurile acestora pentru soluționarea situațiilor respective.

3. BAZA CONCEPTUALĂ

În calitate de document programatic care configurează strategia pe termen mediu (4 ani), **Planul de dezvoltare instituțională** a CJRAE Neamț se înscrie în parametrii strategiei naționale și locale de dezvoltare, constituind, în același timp, un răspuns proactiv la evoluțiile sociale și economice le mediului în care funcționează CJRAE Neamț, a cerințele de formare și la așteptările beneficiarilor serviciilor special oferite.

Funcționarea și dezvoltarea CJRAE Neamț presupune efortul combinat al structurilor de conducere, al colectivului de cadre didactice (consilieri școlari, logopezi), didactic auxiliar și al personalului nedidactic. Aceste structuri formează împreună o comunitate educațională distinctă, acând caracteristici specifice.

Planul de dezvoltare instituțională indică tintele de progres pe care partenerii educaționali le negociază și le împărtășesc, scopurile, obiectivele și programele de acțiune – conferind astfel unitatea și coerența funcțională întregii organizații și diferitelor sale compartimente.

El are o importanță deosebită pentru că determină concentrarea eforturilor tuturor actorilor educaționali pentru îndeplinirea obiectivelor comune, coordonarea priorităților și a utilizării resurselor, creșterea nivelului de eficacitate și de eficiență, măsurarea continuă a progresului, ameliorarea continuă a calității activității. Totodată, planul facilitează concertarea tuturor domeniilor funcționale ale managementului (curriculum, resurse umane, resurse material-financiare, relații sistemice și comunitare) și asigură coerența strategiei de dezvoltare pe termen lung a Centrului.



Prezentul proiect de dezvoltare instituțională a fost conceput având la bază următoarele ordine:

1. Ordin pentru aprobarea centrelor județene /al municipiului Bucuresti de resurse și asistență educațională
2. Ordin privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a învățământului special și special integrat
3. Ordin pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea serviciilor de sprijin educațional pentru copiii, elevii și tinerii cu cerințe educaționale speciale integrați în învățământul de masă
4. Ordin pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind școlarizarea la domiciliu, respectiv înființarea de grupe/clase în spitale
5. Ordin pentru aprobarea Metodologiei privind evaluarea, asistența psihoeducațională, orientarea școlară și orientarea profesională a copiilor, a elevilor și a tinerilor cu cerințe educaționale speciale
6. ANEXA 1 la O.M.E.C.T. nr. 1540/19.07.2007 privind interzicerea segregării școlare a copiilor romi și aprobarea metodologiei pentru prevenirea și eliminarea segregării școlare a copiilor romi
7. ANEXA 2 la O.M.E.C.T. nr. 1540/19.07.2007 privind interzicerea segregării școlare a copiilor romi și aprobarea metodologiei pentru prevenirea și eliminarea segregării școlare a copiilor romi
8. ANEXA 3 la O.M.E.C.T. nr.1540/19.07.2007 privind interzicerea segregării școlare a copiilor romi și aprobarea metodologiei pentru prevenirea și eliminarea segregării școlare a copiilor romi
9. ORDIN privind normele de încadrare și de activitate ale mediatorului școlar
10. ORDIN privind interzicerea segregării școlare a copiilor romi și aprobarea Metodologiei pentru prevenirea și eliminarea segregării școlare a copiilor romi

4.ARGUMENT

Uniunea Europeană recunoaște și respectă drepturile persoanelor cu dizabilități pentru a beneficia de măsurile prevăzute pentru asigurarea independenței, a integrării sociale și profesionale și pentru participarea la viața comunității.”(Capitolul European al Drepturilor Fundamentale / Articolul 26 – Integrarea persoanelor cu dizabilități)

Proiectul de dezvoltare instituțională pentru perioada 2016-2020 s-a realizat plecând de la o radiografie complexă și realistă asupra mediului extern în care activează instituția de învățământ și asupra mediului organizațional intern.

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

Planul de dezvoltare instituțională are în vedere eliminarea „punctelor slabe”, a cauzelor generatoare și a riscurilor asociate, înlăturarea „amenințărilor” sau atenuarea efectelor acestora.

Stabilirea scopurilor strategice a pornit de la identificarea „punctelor tari” (care reprezintă capitalul de referință) și a „oportunităților” oferite de cadrul legislativ sau de comunitate.



Scopurile strategice asumate izvorăsc din realitatea obiectivă constatată la nivelul unității școlare, corelate cu nevoile de educație și calificare reclamate de societate.

Analiza condițiilor socio-economice și proiectarea traiectoriei de dezvoltare s-a făcut pe baza programelor existente la nivel local și regional, a evoluției previzibile a fenomenului economic pe termen mediu și lung, valorificând datele, prognozele și documentele elaborate de Consiliul Județean Neamț.

Primăria Municipiului Piatra Neamț, Inspectoratul Școlar al Județului Neamț, Comitetul Local de Dezvoltare a Parteneriatului Social în Formarea Profesională, Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă și Direcția Județeană de Statistică.

S-au luat în considerare ideile desprinse din proiectele întocmite la nivelul catedrelor și comisiilor, a compartimentelor funcționale organizate la nivelul unității, de reprezentanții comunității locale și de agenții economice – parteneri tradiționali ai instituției.

Programele Ministerului Educației și ale Guvernului României privind reforma și modernizarea învățământului românesc sunt temeiul direcțiilor principale de dezvoltare instituțională în perioada 2016-2020.

Într-o lume a noului și a schimbărilor, școala trebuie să promoveze incluziunea, valorile și practicile societății democratice. Misiunea ei este să orienteze tânăra generație spre împlinirea în viața privată și publică.

Integrarea României în Uniunea Europeană adaugă o nouă dimensiune și noi provocări, oportunități și cerințe activității din domeniul educației incluzive și integrate.

Se dorește ca România să fie un partener în domeniul educației și formării profesionale la nivel european și să depună toate eforturile posibile pentru diminuarea decalajului existent între ea și celelalte state membre.

Învățământul poate îndeplini misiunea sa dacă elevul care parcurge învățământul obligatoriu învață pentru a răspunde următoarelor tipuri de finalități:

- Învăță pentru a ști
- Învăță pentru a face
- Învăță pentru a fi
- Învăță pentru a trăi în comunitate

Astfel, învățământul poate constitui o premisă a incluziunii sociale active, în contextul schimbărilor economice, sociale și politice care se petrec pe continentul european. O zonă europeană deschisă învățământului aduce cu sine o multitudine de avantaje, în condițiile respectării diversității, dar presupune eforturi continue în vederea înlăturării barierelor și pentru dezvoltarea unei rețele de învățământ care să stimuleze interculturalitatea, mobilitatea transeuropeană și cooperarea.

5. VIZIUNEA

Promovarea unui învățământ de calitate, modern și flexibil, stimularea creativității, adoptarea stilului flexibil și democratic în relațiile profesor-elev, munca în echipă, dezvoltarea relațiilor de colaborare care valorifică experiența elevilor la nivelul cunoașterii intelectuale și estetice, în sens pedagogic, precum și asigurarea unei bune comunicări strategice interinstituționale vor oferi un model de progres educațional, generator de cetățeni activi și productivi, apti să se integreze cu succes în viața comunității.



6. MISIUNEA

Misiunea noastră este să asigurăm șanse egale în educație, indiferent de etnie și statut social, creînd un mediu prietenos și stimulat în scopul valorizării tuturor elevilor. Dorim să promovăm valorile interculturalității și implicarea activă a comunității în viața școlii.

Dorim îmbunătățirea condițiilor de educație la nivelul învățământului preșcolar pentru copiii din grupurile dezavantajate și stimularea înscrierii timpurii în sistemul de educație.

Diminuarea numărului de elevi aflați în situație de eșec școlar, pentru învățământul obligatoriu (pe trepte diferite de școlarizare), stimularea participării copiilor și tinerilor identificați în situația de eșec și abandon școlar și programe de recuperare și remediere școlară, îmbunătățirea participării la educație și a adaptării școlare pentru elevii cu cerințe educative speciale integrați, conduc la stimularea finalizării învățământului obligatoriu și îmbunătățirea ratei succesului școlar pentru copiii din grupele dezavantajate.

Misiunea noastră este dezvoltarea fiecărui elev la potențialul său maxim; punem accentul pe dezvoltarea valorilor promovate prin filozofia educațională a școlii și competențelor cheie care îi permit inserția socială și învățarea pe tot parcursul vieții.

7. PARTENERIATE ȘI COLABORĂRI CU ALTE INSTITUȚII

Desfășurăm acțiuni în colaborare cu:

- ❖ Grădinițele, școlile gimnaziale și liceele din județul Neamț
- ❖ Casa Corpului Didactic Neamț
- ❖ Direcția Generală de Asistență Socială și Protecție a Copilului Neamț
- ❖ Institutul de Științe ale Educației
- ❖ Serviciul Public de Asistență Socială
- ❖ AJOFM Neamț
- ❖ Asociația Tineri pentru Viitor – O.N.G
- ❖ Biblioteca Județeană "G.T. Kirileanu" Neamț
- ❖ Organizația "Salvați copiii" – O.N.G
- ❖ Agenția Națională Antidrog
- ❖ Inspectoratul Județean de Poliție
- ❖ UNICEF
- ❖ Asociația "Idei pentru viitor" - ONG
- ❖ CJRAE-urile din țară

8. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

Diagnoza mediului intern :

- Cultura organizațională este puternică, bine structurată, având obiective clar conturate și componenți bine pregătiți profesional, dornici de promovare a noului și de formare continuă;
- Resursele educaționale sunt variate, relativ accesibile majorității componenților culturii organizaționale, reprezentând , in acelasi timp, atât un „indrumar” pentru



desfașurarea activității în cadrul școlilor, cât și o sursă continuă de inspirație, în vederea îmbogățirii acestui domeniu.

- Oferta educațională actuală, chiar dacă perfectibilă, conferă cadrul natural propice desfășurării unui învățământ modern, capabil de performanțe specifice nivelului de vârstă al elevilor, abilităților, componentelor și intereselor de formare ale acestora.

Diagnoza mediului extern :

- Identificarea și descrierea comunității și a grupurilor de interes este necesară, știut fiind faptul că o bună analiză în acest domeniu va genera o mai ușoară integrare a absolvenților în societate.
- Analiza nevoii și a cererii de educație pentru indivizi, grupuri și comunitate scoate la iveală faptul că, sub presiunea reformării învățământului, piața educațională trebuie să fie extinsă și să devină concurențială în aproape toate segmentele sale.

9. ANALIZA P.E.S.T.

■ Politicul:

În raportul prezentat la Consiliul European de la Stockholm din martie 2001 au fost stabilite următoarele obiective strategice :

- Îmbunătățirea calității și eficienței sistemelor de educație și formare profesională
- Facilitarea accesului tuturor la educație și formare profesională
- Deschiderea sistemelor de educație și formare profesională spre societate.

Oferta politică a guvernului în domeniul educației și stipulate în Programul de Guvernare este construită în jurul următoarelor obiective majore :

1. Acces egal și sporit la educație;
2. Calitate ridicată a educației și pregătirea societății bazate pe cunoaștere;
3. Descentralizarea și depolitizarea sistemului educativ;
4. Transformarea educației în resursa de baza a modernizării României ;
5. Considerarea investiției în capitalul uman ca investiția cea mai profitabilă pe termen lung;
6. Reconstrucția învățământului în mediul rural;
7. Combinarea eficientă a educației de elită cu educația generală;
8. Compatibilizarea europeană și scoaterea învățământului românesc din izolarea din ultimii ani;
9. Dezvoltarea instituțională a educației permanente;

⇒ Context național:

În Legea Educației Naționale Nr.1/ 2011 sunt numeroase referiri la rolul și atribuțiile pe care le are CJRAE, ca instituție de învățământ special integrat.

De asemenea, anumite acte normative, ca legislație secundară a Legii Educației Naționale Nr.1/ 2011, reglementează activități și responsabilități pe care personalul din cadrul CJRAE le îndeplinește în instituțiile de învățământ.

Conceptele de integrare și de incluziune școlară – direcții de acțiune pentru personalul din CJRAE - sunt idei centrale ale politicilor educaționale promovate în prezent. Astfel, planul



de dezvoltare instituțională a CJRAE Neamț este compatibil cu strategia națională de dezvoltare a învățământului.

Legislația principală și cea secundară în domeniul educațional constituie oportunități atât pentru dezvoltarea complexă a CJRAE, cât și pentru consolidarea poziției acestei instituții la nivel comunitar.

⇒ **Context local:**

La nivel local, Inspectoratul Școlar Județean Neamț și instituțiile subordonate metodologic aplică politicile educaționale de la nivel național.

Totodată, împreună cu autoritățile administrației publice locale, se iau măsuri pentru școlarizarea, în bune condiții, a preșcolarilor și elevilor, respectându-se egalitatea de șanse, particularitățile de vârstă și individuale ale acestora.

Consiliul Județean Neamț ne asigură sprijinul financiar necesar, Inspectoratul Școlar Județean răspunde pozitiv la toate inițiativele CJRAE, ambele instituții susținându-ne continuu în implementarea unor proiecte și programe educaționale destinate elevilor și preșcolarilor din județ.

■ **Economicul:**

Județul Neamț are ca și particularitate un număr mare de copii cu părinți plecați la muncă în străinătate, rămași în grija unor persoane vârstnice, a unor frați mai mari sau chiar singuri. Acești copii pot întâmpina dificultăți socio-emoționale, de adaptare școlară, dificultăți de învățare ceea ce face necesară intervenția consilierului școlar.

Chiar nu ne situăm pe poziții superioare la nivel național în ceea ce privește abandonul școlar, din familiile sărace – în special din comunitățile de romi – există elevi care absentează masiv sau chiar abandonează școala.

Toate aceste categorii vulnerabile de preșcolari și elevi (cei cu părinți plecați în străinătate, cei în pericol de abandon școlar și cei cu cerințe educative speciale), sunt o parte însemnată din beneficiarii serviciilor specializate din cadrul CJRAE Neamț.

Resursele financiare insuficiente ale sistemului de învățământ fac imposibilă achiziționarea constantă a testelor psihologice și a altor materiale care ar fi utile în procesul de consiliere și de logopedie. De asemenea, tot subfinanțarea este cauza numărului mare de preșcolari și elevi arondați cabinetelor școlare de consiliere și logopedie, ceea ce are un impact direct asupra eficienței activității.

Insuficienta cunoaștere de către absolvenții clasei a VIII-a și a părinților acestora, a tendințelor de pe piața muncii se reflectă în mod negativ asupra opțiunilor în vederea admiterii în clasa a IX-a, specialitățile teoretice fiind în continuare mai căutate în detrimentul unor specializări oferite de învățământul profesional ceea ce determină dificultăți de integrare pe piața muncii pentru mulți absolvenți ai învățământului liceal fără certificate de competențe profesionale.

Nivelul mic al câștigurilor lunare în familiile elevilor, influențează negativ posibilitatea largirii bazei didactice a învățământului, la nivel de unitate școlară, părinții nemaifiind dispuși să sprijine financiar școala, de aceea, din perspectiva descentralizării financiare și a nevoii de adaptare a ofertei educaționale la raportul real dintre cererea și oferta pe piața muncii, implicarea mediului de afaceri și dezvoltarea parteneriatelor cu agenții economici vor fi soluții oportune.



■ Socialul:

Buna colaborare pe care instituția noastră o are cu alte instituții și cu ONG-uri centrate pe nevoile copiilor, implementarea unor proiecte educative utile și eficiente, constituie eforturile noastre susținute de a atenua fenomenele negative care domină peisajul social: rata sărăciei, migrația familiilor în străinătate, creșterea violenței, excluderea socială, atitudinea civică pasivă.

Totuși, scăderea generală a populației școlare determină un proces continuu de rearondare a unităților de învățământ la cabinetele interșcolare de consiliere, ceea ce are drept efect o lipsă de coerență în activitate.

■ Tehnologicul:

În ciuda deschiderii pe care majoritatea conducerilor unităților de învățământ o au pentru sprijinirea specialiștilor (consilieri școlari și logopezi) din CJRAE, nu toate unitățile dispun de spații adecvate pentru desfășurarea activității acestora.

De asemenea, în multe dintre cabinetele de consiliere nu este conexiune la internet, ceea ce face imposibilă accesarea unor teste psihoaptitudinale care se fac online.

La nivel instituțional dispunem de trei telefoane mobile de serviciu care fac posibilă comunicarea permanentă cu tot personalul din subordine aflat pe raza județului.

ANALIZA S.W.O.T.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - Existența în rețea a unor specialiști din următoarele domenii: psihologie, pedagogie, sociologie, psihopedagogie specială, asistență socială; - Consilieri școlari și logopezi școlari cu inițiativă, deschiși spre dezvoltare personală și profesională; - Extinderea anuală a numărului de beneficiari; - Extinderea anuală a numărului de cabinete – consilieri/logopezi; - Creșterea anuală a numărului de unități școlare arondate cabinetelor interșcolare de asistență psihopedagogică, acoperind aproape toate unitățile școlare din județ; - Schimbarea percepției populației asupra misiunii consilierului; deschiderea directorilor unităților școlare spre colaborarea cu consilierii; - Cabinete dotate sau în curs de dotare cu instrumente de specialitate (logistică, mobilier, teste, materiale educaționale); - Existența unui mediu dinamic de acțiune în CJAP și a unei bune colaborări între instituțiile din 	<ul style="list-style-type: none"> - Acțiuni insuficiente ale consilierilor școlari pentru reducerea absenteismului și abandonului școlar, - Servicii de asistență psihopedagogică limitate în mediul rural; - Munca în echipă a persoanelor implicate în educarea copilului cu CES nu este suficient consolidată; - Fluctuația personalului didactic, ce generează lipsă de continuitate în unele CȘAPP; - Specializare și acțiune strictă pe post a personalului angajat, fapt care determină acumularea de lacune în ceea ce privește viziunea sistemică asupra educației speciale și incluzive; - Oferte de formare continuă (gratuite) în specialitate puține, având în vedere numărul mare de tineri; - Număr redus de CȘAP/consilieri comparativ cu nevoile și solicitările grupurilor țintă (elevi, părinți, cadre didactice); - Resurse extrabugetare reduse; - Manifestarea unei inerții la nivelul mentalităților pentru introducerea elementelor de noutate atât în plan material, cât și procedural;



<p>subordinea CJRAE;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baza materială existentă la sediul CJRAE (inclusiv fondul de carte); - Derularea cu succes a unor acțiuni benefice pentru dezvoltarea comunității școlare și locale (programe de prevenție, cercetări, apariții de broșuri, CD-uri și articole în materiale de specialitate, programe vocaționale), - Interes crescut pentru formarea profesională continuă a cadrelor didactice; - Diversificarea serviciilor oferite de specialiștii din instituție (evaluarea psihosomatică a copiilor preșcolari, eliberarea certificatelor de orientare școlară și profesională, cursuri de educație parentală, realizarea bazei de date cu copiii cu părinți plecați în străinătate, implicare sporită în reducerea absenteismului); - Inițierea și desfășurarea unor studii și cercetări de specialitate; - Creșterea constantă a numărului de parteneriate și proiecte în care CJRAE-ul este implicat; - Asigurarea în mai mare măsură a sprijinului acordat copiilor cu CES, prin funcționarea bună a SEOSP și COSP; - Stimularea schimbului de informații între consilieri (prin sesiuni de referate, lecții deschise, studii de caz); - Ocuparea posturilor cu personal titular (calificat). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existența unui număr redus de instrumente de lucru (teste, chestionare, ghiduri); - Raportarea unui număr crescut de acte de violență, absenteism, abandon școlar în unitățile de învățământ din județ.
<p>OPORTUNITĂȚI</p>	<p>AMENINȚĂRI</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Colaborarea permanentă cu alte instituții (din interiorul și exteriorul sferei educaționale) care sprijină copilul; - Existența unui mediu dinamic de acțiune - Suportul ISJ și CCD în punerea în practică a inițiativelor CJRAE Neamț; - Legătura permanentă cu mass-media locale; - Creșterea autonomiei unităților de învățământ; - Legislația și strategia națională care consideră învățământul o prioritate națională; - Oportunitățile de formare și dezvoltare personală și profesională a consilierilor; - Atitudinea deschisă față de serviciile de asistență psihopedagogică; - Gratuitatea participării la o serie de activități de formare profesională continuă desfășurate la nivel 	<ul style="list-style-type: none"> - Rezistența la schimbare și mentalitățile sociale; - Relația familie-școală, în general deficitară; - Distanța față de un centru universitar; - Lipsa unor întâlniri periodice la nivel național; - Lipsa unor documente programatice unitare la nivel național în ceea ce privește funcționarea CJRAE; - Colaborare încă slabă între structurile existente la nivel profesional (asociații, colegii, instituții de stat etc.); - Existența (încă) în Regulamentul-cadru al CJAP și a CLI a precizării numărului de elevi (800, respectiv 400) pentru o normă, fără a se ține seama de nevoile acestora (vezi școala incluzivă – cu 200 – 300 elevi cu nevoi de consiliere vs. Școala performantă – cu peste 800 de elevi din medii stabile); - Lipsa pregătirii personalului didactic privind



<p>zonal și național;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilitatea informării cadrelor didactice cu tehnici moderne de intervenție; - Cuprinderea în sistemul de învățământ a tuturor copiilor/tinerilor cu cerințe educaționale speciale; - Colaborări cu specialiști în domenii conexe; - Parteneriate încheiate cu diverse instituții/ONG-uri. 	<p>abordarea copiilor din grupuri dezavantajate sau aflați în situații de risc;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptare deficitară din partea cadrelor didactice și a elevilor a copiilor din grupuri dezavantajate (în special copii cu CES, copii romi); - Confuzie la nivelul comunității între serviciile oferite de psiholog și cele oferite de psihiatru și de aici- reticență în solicitarea serviciilor de consiliere; - Așteptările nerealiste ale părinților sau cadrelor didactice față de serviciile de consiliere, - Existența unui mediu școlar neprietenos în unele școli, - Slaba motivare financiară a activității personalului cu înaltă calificare; - Mentalitatea conservatoare a cadrelor didactice din învățământul special privind educația incluzivă; - Mentalitatea cadrelor didactice din învățământul de masă, centrată pe performanță și nu pe copil și nevoile lui; - Demararea cu dificultate a cursurilor de formare continuă a cadrelor didactice din învățământul de masă pe direcția educației incluzive;
---	--

10. ȚINTELE STRATEGICE ALE CJRAE ÎN PERIOADA 2016-2020:

ȚINTA 1. *Optimizarea serviciilor oferite de CJRAE Neamț*

Obiective

- Asigurarea suporturilor informative, proiective, aplicative de strategie managerială, necesare desfășurării educației de calitate în funcție de potențialul bio-psiho-social al fiecărui copil/elev, indiferent de particularitățile psiho-individuale, atitudinal-comportamentale;
- Elaborarea/ implementarea/ monitorizarea/ evaluarea strategiilor și activităților de integrare a copiilor/elevilor CES din județ, în învățământul de masă;
- Consilierea, sprijinirea școlilor/cadrelor didactice implicate în implementarea strategiei și a programului de îmbunătățire a accesului la educație a copiilor/ elevilor / grupurilor dezavantajate;
- Eficientizarea rezultatelor participării la programele de educație a tuturor copiilor/elevilor, optimizarea șanselor de succes, prevenirea și reducerea situațiilor de risc educațional, a abandonului școlar;

Opțiuni strategice

1. Optimizarea intervențiilor specifice;
2. Creșterea numărului de beneficiari ai serviciilor de asistență psihopedagogică, logopedică, educațională;
3. Diversificarea grupurilor de beneficiari;



4. Dezvoltarea unor rețele de comunicare în oferirea de servicii de asistență psihopedagogică
5. Promovarea inovației pedagogice prin realizarea unui centru metodologic și de cercetare psihopedagogică în domeniul educației incluzive.

ȚINTA 2. Adaptarea și diversificarea strategiilor de intervenție

Obiective

- ✓ Dezvoltare personală și prevenția dispoziției afectiv-negative, a neîncrederii în sine, a comportamentelor de risc, a conflictelor interpersonale, promovarea stării de bine, favorabile copiilor, elevilor, tinerilor;
- ✓ Evaluarea psihodiagnostică a copiilor/elevilor CES
- ✓ Consilierea psihologică și intervenția terapeutică, în limita atribuțiilor personalului CJRAE, CJAP, CLI, CSEI, CSAP;
- ✓ Asistență psihologică specializată;
- ✓ Asistență socială

Opțiuni strategice

1. Monitorizarea școlilor integratoare și a copiilor cu CES integrați, în ceea ce privește programul parcurs;
2. Stabilirea și respectarea concordanței dintre potențialul elevului, curriculum și standarde ale educației;
3. Diversificarea ofertelor de școlarizare prin curriculum la decizia școlii;

ȚINTA 3. Dezvoltarea programelor educaționale gestionarea situațiilor de criză

Obiective

- ❖ Reducerea fenomenului violenței în mediul școlar și social, fenomen cauzat de dizarmonii complexe determinate la nivelul capacității adaptative, al atitudinilor și comportamentelor dizarmonice ale elevilor/tinerilor;
- ❖ Identificarea timpurie a elevilor cu potențial violent;
- ❖ Elaborarea și derularea unor programe de asistență individualizată pentru elevii implicați (ca autori sau ca victime) în cazuri de violență;
- ❖ Implicarea școlii, a familiei în prevenirea și controlul fenomenului violenței în școală;
- ❖ Întărirea capacității de control al fenomenului violenței școlare, prin colaborare la nivel comunitar.

Opțiuni strategice

1. Monitorizarea permanentă a cazurilor de violență în mediul școlar;
2. Identificarea unor pachete de programe care să vină în sprijinul cadrelor didactice din învățământul de masă unde se raportează cazuri frecvente de violență;
3. Dezvoltarea de parteneriate în oferirea de servicii de asistență psihopedagogică în rezolvarea situațiilor de criză.

ȚINTA 4. Diversificarea programelor de asistență psihopedagogică în domeniul OSP

Obiective

- Promovarea unei culturi a valorilor educaționale, morale, sociale, a toleranței, prin participare motivată, asumată, prin cunoașterea reciprocă și acceptarea diversității, ca elemente fundamentale ale atitudinilor/comportamentelor proșcolare, prosociale necesare integrării sociale și pe piața muncii;
- Operaționalizarea programelor propuse prin servicii de asistență psihopedagogică pentru orientarea școlară și consilierea carierei;
- Reducerea părăsirii timpurii a școlii.

Opțiuni strategice



1. Monitorizarea parcursului educațional și profesional al elevilor aflați la fina de ciclu de învățământ;
2. Promovarea unui acces ușor la informație privind piața muncii de către elevii aflați în clasele terminale;
3. Integrarea formării și orientării concentrate pe carieră la toate nivelele traiectoriilor de educație formală și de învățare nonformală pentru conștientizarea tinerilor cu privire la cerințele pieții muncii.

ȚINTA 5. Dezvoltarea profesională a specialiștilor CJRAE Neamț

Obiective

- ✓ Elaborarea, promovarea unei oferte de programe de dezvoltare profesională în concordanță cu nevoile determinate de obiectivele fundamentale ale CJRAE și cele ale beneficiarilor;
- ✓ Derularea unor programe de dezvoltare profesională având ca finalitate certificarea ca formator zonal, în vederea realizării de stagii de formare în județ, în sistem cascadă;
- ✓ Monitorizarea, prin modalități complexe a evoluției profesionale a personalului CJRAE

Opțiuni strategice

1. Analiza și prognoza privind dezvoltarea resurselor umane, a criteriilor de selecție utilizate, motivare, disponibilitate din partea personalului didactic;
2. Cuprinderea managerilor educaționali, a părinților, cadrelor didactice din școala de masă și a reprezentanților societății civile în activitatea de inițiere în domeniul educației speciale și a celei integrate/incluzive;
3. Inițierea studenților de la facultăților cu profil didactic, în domeniul educației speciale, prin atragerea acestora în activități de voluntariat în școlile de masă și cele integratoare;
4. Organizarea și monitorizarea activității de formare continuă a personalului didactic din CJRAE Neamț.

ȚINTA 6. Dezvoltarea parteneriatelor active și a relațiilor comunitare

Obiective

- Informarea tuturor categoriilor și organizațiilor interesate / beneficiare în legătură cu serviciile CJRAE Neamț;
- Eficientizarea comunicării cu instituții educationale și comunitare, în vederea dezvoltării instituționale;
- Promovarea imaginii CJRAE Neamț în mediile educaționale și comunitare;
- Implicarea părinților în activități specifice unei relații eficiente școală-familie, ca bază a adaptării școlare și integrării sociale a copiilor.

Opțiuni strategice:

1. Atragerea în relații parteneriale și a unor organizații nonguvernamentale naționale și internaționale;
2. Sprijinirea CJRAE, CJAP și CLI din județul Neamț în consolidarea relațiilor cu autoritățile locale;
3. Identificarea nevoilor de educație ale societății, prin programe și proiecte ale CJRAE, CJAP și CLI din județul Neamț;
4. Crearea cadrului favorabil de stimulare și implicare a familiei în viața școlară a copilului cu CES.



11.OBIECTIVE GENERALE

1. respectarea dreptului la educație al tuturor copiilor, prin cuprinderea acestora într-o formă de școlarizare, fără nici un fel de discriminare;
2. crearea condițiilor de dezvoltare a personalității elevilor în vederea integrării acestora în viața școlară, socială, profesională;
3. creșterea importanței terapiilor specifice și a serviciilor educaționale în acțiunea de compensare, reabilitare și integrare a elevilor cu cerințe educative speciale;
4. generalizarea diagnosticării, expertizării și depistării precoce a deficienței, în vederea unei intervenții timpurii și cât mai eficiente;
5. realizarea de echipe interdisciplinare care acționează în sfera educației speciale: profesor psiholog, profesor logoped, cadru didactic de sprijin, asistent social, comisia internă de evaluare continuă;
7. asigurarea unei oferte educaționale individualizate, bazată pe egalitatea șanselor, prin conceperea unor programe de intervenție educațională în vederea formării și dezvoltării capacităților și abilităților de învățare școlară și socială la elevul cu probleme de învățare și de adaptare școlară;
8. informarea și consilierea cadrelor didactice în domeniul educației incluzive;
9. valorificarea experiențelor pedagogice pozitive și a exemplurilor de bună practică;
10. armonizarea ofertei de cursuri cu nevoile de formare identificate în unitățile școlare integratoare;
11. implicarea părinților în activități specifice unei relații eficiente școală-familie, ca bază a adaptării școlare și integrării sociale a copiilor;
12. dezvoltarea parteneriatului interinstituțional în cadrul sistemului de învățământ special și special integrat cu comunitatea, prin parteneriate, proiecte, programe.

12.PRINCIPII

Principii asumate : **coordonare, responsabilitate, coerență**

- Conducere bazată pe valorizarea și valorificarea resurselor umane;
- Consiliere, control, monitorizare, evaluare bazată pe reguli clar exprimate și pe proceduri;
- Recunoasterea valorilor/accent pe echitatea recompenselor și pe recompensarea performanțelor de echipă;
- Armonizare și parteneriat comunitar.

13. INDICATORI DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR

- Diminuarea numărului de elevi aflați în situație de eșec școlar, pentru învățământul obligatoriu;
- Îmbunătățirea participării la educație și a adaptării școlare pentru elevii cu CES ;
- Reducerea numărului de copii aflați în situație de abandon școlar ;
- Reducerea actelor de violență în școli;
- Număr crescut al familiilor implicate în viața școlii;
- Îmbunătățirea ratei succesului școlar pentru copiii din grupurile dezavantajate;



- Îmbunătățirea condițiilor școlare în vederea facilitării accesului la o educație de calitate;
- Creșterea numărului de copii din grupurile dezavantajate la nivelul învățământului preșcolar;
- Dezvoltarea unei rețele comunitare în domeniul incluziv.

14. ASIGURAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE

Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității din Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Neamț este înființată în temeiul Ordonanței de Urgență nr.75/2005 privind asigurarea calității educației.

Misiunea acestei comisii este de a efectua evaluarea internă a calității educației oferite de CJRAE Neamț cu scopul de :

- a cuantifica capacitatea organizațională furnizoare de educație, de a satisface așteptările beneficiarilor și standardelor de calitate prin activități de evaluare și acreditare;
- a asigura protecția beneficiarilor direcți și indirecti prin producerea și diseminarea informațiilor sistemice, coerente și credibile, public accesibile despre calitatea educației în CJRAE Neamț.

Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității are următoarele atribuții:

- a) elaborează și coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, aprobate de conducerea unității conexe, conform domeniilor și criteriilor prevăzute de legislația în vigoare;
- b) elaborează un raport de evaluare internă privind calitatea educației în unitatea conexă, pe baza căruia directorul elaborează raportul general privind starea și calitatea învățământului din unitate. Raportul este adus la cunoștința tuturor beneficiarilor, prin afișare sau publicare și este pus la dispoziția evaluatorului extern;
- c) cooperează cu agenția română specializată pentru asigurarea calității, cu alte agenții și organisme abilitate sau instituții similare din țară ori din străinătate potrivit legii ;

Această comisie urmărește de asemenea implementarea unui **Sistem de Management al Calității (SMC)** în serviciile oferite.

Pentru implementarea unui astfel de sistem trebuie parcurse următoarele etape :

- angajarea conducerii unității privind implementarea unui SMC;
- elaborarea unui ghid pentru implementarea unui SMC;
- definirea politicii calității și a obiectivelor învățământului referitoare la calitate ;
- stabilirea responsabilităților și a competențelor decizionale privind implementare SMC;
- desemnarea reprezentanților pentru SMC;
- stabilirea sistemului de comunicare internă;
- organizarea unor cursuri de instruire generală în domeniul managementului calității și formare a unui număr de auditori interni ;
- elaborarea și tinerea sub control a documentației SMC;
- efectuarea de audituri interne ale SMC la nivelul fiecărui compartiment;
- efectuarea analizei SMC la nivelul fiecărui compartiment.

ANEXA 1

**ORGANIGRAMA
CENTRULUI JUDEȚEAN DE RESURSE ȘI ASISTENȚĂ
EDUCAȚIONALĂ NEAMȚ**

