Nr. 8350 din 03.10.2019

PLAN STRATEGIC
INSTITUȚIONAL

2019 - 2022

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN
BISTRIȚA-NĂSĂUD

Avizat de C.A. al ISJ B-N din 03.10.2019

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Cuprins

I. Context național al sistemului educațional din România din perspectiva dezideratelor europene pentru perioada 2019-2030 3

I.1. Obiectiv strategic 1 3

I.2. Obiectiv strategic 2 4

I.3. Obiectiv strategic 3 6

I.4. Obiectiv strategic 4 6

I.5. Obiectiv strategic 5 7

I.6. Obiectiv strategic 6 7

II. Dezvoltarea județului Bistrița–Năsăud în contextul descentralizării 9

II.1. Dezvoltarea învățământului profesional sub coordonarea consorțiilor de agenți economici 9

II.2. Dezvoltarea infrastructurii sportive a județului pentru încurajarea sportului de masă 100

II.3. Suplimentarea fondului de carte al bibliotecilor școlare, având ca scop stimularea lecturii 111

II.4. Încurajarea voluntariatului pentru coagularea și animarea comunităților 111

II.5. Sprijinirea învățământului special 111

II.6. Dezvoltarea resursei umane printr-un program integrat de formare continuă 122

II.7. Parteneriatul interinstituțional pentru implementarea Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Bistrița–Năsăud 122

III. Diagnoza învățământului preuniversitar bistrițean 14

III.1. Sistemul de învățământ din județul Bistrița-Năsăud 14

III.2. Inspectoratul Școlar Județean Bistrița–Năsăud 16

III.3. Analiza SWOT 18

III.4. Analiza PESTE 20

IV. Strategia managerială a Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud 26

IV.1. Țintele strategice 27

IV.2. Nivelul tactic - programe de dezvoltare 300

V. Sistem de Control Managerial Intern 411

V.1. Implementarea SCMI 421

V.2. Managementul riscului 45

VI. Nivelul operațional (anexe) 47

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

I. Context național al sistemului educațional din România din perspectiva dezideratelor europene pentru perioada 2019-2030

Provocările schimbărilor politice și sociale atât la nivel național cât și pe plan internațional, dispariția unor locuri de muncă și apariția altora noi, cererea crescândă de calificări noi și recalificări pentru persoanele angajate, inovațiile în tehnologie și schimbările demografice sunt unii dintre factorii cărora sistemul educațional trebuie să le răspundă pe termen mediu și lung. Un sistem educațional și de formare orientat spre viitor și echitabil are puterea de a transforma viețile, iar transformarea începe cu individul și se transferă spre exterior către familie, comunitate și societate. Cheia pentru a transfera această transformare este furnizarea unei experiențe de învățare de calitate care permite fiecărei persoane să-și realizeze potențialul și să-și atingă țintele personale propuse. Aceasta aduce beneficii sociale și economice importante, conducând la formarea unor comunități încrezătoare și dinamice – comunități care promovează stabilitatea socială, autonomia în dezvoltare, creativitatea, antreprenoriatul și capacitatea de învățare pe întreg parcursul vieții.

Societatea are nevoie de un sistem educațional și de formare care să-i determine pe elevi să fie încrezători în identitatea lor națională, să fie conștienți de capacitatea lor de a realiza mai mult și de a valorifica toate oportunitățile care apar sau le sunt oferite pentru a fi și a deveni cea mai bună variantă a lor în fiecare moment al vieții.

Autonomia școlilor, a profesorilor și a elevilor poate oferi o gamă largă de oportunități și experiențe de învățare, adresându-se în mod echitabil tuturor elevilor, inclusiv celor afectați de dezavantaje economice, fizice sau sociale, elevilor care au nevoie de sprijin educațional suplimentar, celor care doresc să facă performanță, precum și celor care vor să se întoarcă la educație pentru a-și îmbunătăți șansele în viață.

I.1. Obiectiv strategic 1: Modelarea unui sistem educațional și de formare predictibil, stabil, dar deschis inovării, care să răspundă nevoilor societății actuale și aspirațiilor tuturor elevilor

Educația este privită ca un factor strategic de dezvoltare, practic cheia creșterii economice și a prosperității. Educația a fost și va rămâne un domeniu de interes major, mereu pe agenda publică.

Educația începe la naștere și continuă toată viața prin acumulare în cunoaștere. În toate domeniile din societate, ritmul schimbărilor, amplitudinea acestora, precum și imprevizibilitatea absolută a

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

problemelor cu care se confruntă omenirea impun dezvoltarea și cultivarea competențelor și abilităților care să permită celui supus provocărilor să fie capabil de permanentă adaptare.

Educația este chemată astăzi să șlefuiască talentul personal al celui școlit, să-i transfere valorile de referință pentru consolidarea caracterului, să-i dezvolte capacitățile creative. Educația trebuie să fie captivantă, continuă și creativă.

Pentru a obține educație de calitate și pentru a răspunde eficient nevoilor societății, orice serviciu public are nevoie de predictibilitate și stabilitate pe de o parte și de flexibilitate și elasticitate pe de altă parte. Serviciul public de educație are nevoie de un cadru normativ care să fixeze obiectivele cheie și drepturile și obligațiile părților implicate, dar care, în același timp, să permită școlii să răspundă într-o manieră suplă nevoilor și oportunităților pe care le întâmpină la nivel local sau regional.

Strategia propune un cadru normativ compus dintr-o legislație simplificată care să asigure predictibilitate și continuitate pe termen lung a servicilului public de educație, astfel încât să fie realizată o descentralizare reală a serviciilor publice de educație, o autonomizare treptată a instituțiilor de învățământ, precum și o responsabilitate publică, în spiritul subsidiarității, a cadrelor didactice, a părinților și a autorităților locale în asigurarea calității actului educativ

I.2. Obiectiv strategic 2: *Promovarea stării de bine în școli ca premisă pentru îmbunătățirea serviciilor educaționale și pentru folosirea eficientă a resurselor școlare, inclusiv a mediului digital*

Rezultatele studiilor OCDE (PISA) arată că persoanele în vîrstă de 15 ani din România înregistrează performanțe semnificativ mai mici decât media OCDD în literație, matematică și științe. Serviciul public de educație, în colaborare și cu sprijinul tuturor actorilor din societate, are datoria să depună mai multe eforturi în ceea ce privește dezvoltarea acestor competențe cheie. Studii realizate tot de OCDE arată că un factor cheie în creșterea succesului școlar îl reprezintă îmbunătățirea experienței de învățare, în special prin construirea unor medii de învățare pozitive și incluzive, crearea de curriculumuri flexibile și receptive la toate nivelurile sistemului și adoptarea pe scară largă a instrumentelor digitale în educație și formare. Mediile de învățare care promovează sănătatea, bunăstarea și dezvoltarea personală îi ajută pe elevi să participe eficient la experiențele lor de educație și formare și să beneficieze pe deplin de acestea. Experiențele școlare reușite asigură elevilor oportunitatea de a-și atinge potențialul și îi pregătesc să joace un rol cheie ca cetățeni activi și responsabili.

Reforma curriculară, ajunsă în anul școlar 2019-2020 la nivelul clasei a VII-a, își propune să genereze îmbunătățirea stării de bine și dezvoltarea personală a elevilor pentru a asigura competențele

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

cheie necesare elevilor într-o societate și o economie în continuă schimbare. Creșterea ponderii opțiunilor individuale de studiu pentru elevii din ciclul secundar superior, continuată cu flexibilizarea studiilor din acest ciclu și cu sporirea relevanței învățământului profesional și tehnic vor fi elemente importante în creșterea motivației elevilor de a participa la procesul educativ și în îmbunătățirea rezultatelor învățării.

Temele centrale ale acestei strategii vizează:

- Sprijinirea activă și dezvoltarea inițiativelor care promovează starea de bine în școli pentru a asigura dezvoltarea personală a fiecărui educabil
- Promovarea utilizării tehnologiei digitale pentru a îmbunătăți predarea, învățarea și evaluarea la toate nivelurile și pentru a reduce sarcina birocratică la nivelul cadrelor didactice și al școlilor
- Evidențierea competențelor pe care cadrele didactice trebuie să le integreze în mod eficient în predare și învățare, planificarea și furnizarea de programe de formare continuă, precum și alocarea, în continuare, de finanțări pentru echipamente și resurse digitale
- Sprijinirea instituțiilor de învățământ pentru a dezvolta strategii proprii de integrare a competențelor digitale în activitățile de predare și învățare, de colaborare în interiorul și între instituții și de dezvoltare a unor experiențe digitale consistente pentru elevi
- Modernizarea sistemului de evaluare a elevilor, precum și calibrarea evaluării rezultatelor învățării în funcție de parcursurile individuale și de standarde clar definite
- Sporirea rolului elevului în definirea propriului parcurs educațional în învățământul secundar superior

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

I.3. Obiectiv strategic 3: *Asigurarea condițiilor necesare participării tuturor copiilor la educație, inclusiv a celor cu risc de dezavantaj educațional și al elevilor cu nevoi educaționale speciale dar și al elevilor supradotați și sprijinirea lor în realizarea potențialului personal*

Școala asigură contextul pentru sprijin socio-educațional pentru toți copiii în funcție de nevoile lor, devenind un mediu incluziv și care susține egalitatea de șanse. În acest scop, școala cooperează cu alte instituții ale statului, cu organizații de caritate și cu reprezentanți ai societății civile și ai sectorului economic, preocuparea comună fiind aceea ca educația să aibă impactul dorit, respectiv copiii să învețe și să progreseze spre potențialul lor maxim, astfel încât viitorii cetățeni să aibă o viață de calitate. Profesorul și oricare alt actor din serviciul public de educație se preocupă în mod activ ca strategiile și acțiunile sale să fie cele mai potrivite pentru fiecare elev și pentru fiecare situație.

Profesorul creează contexte de învățare care răspund particularităților fiecărui elev astfel încât să-i permită acestuia să își construiască identitatea și să își dezvolte competențele în cel mai eficient mod posibil. Profesorul se asigură că învățarea se produce preponderent în școală și depune toate eforturile pentru ca elevii să nu fie supraîncărcați cu activități de învățare în afara școlii. Scopul principal al tuturor activităților profesorului este să sprijine creșterea, dezvoltarea și succesul fiecărui elev.

Serviciile de tip *Școala după școală*, programe remediale și diferențiate pentru susținerea excelenței, precum și activitățile extrașcolare sunt parte integrantă a ofertei fiecărei instituții de învățământ, fără a genera costuri suplimentare la nivelul familiei. La nivelul școlii, se vor organiza cluburi de artă și sport cu caracter permanent, în colaborare cu actori din comunitate pentru dezvoltarea și exersarea talentelor și vocației copiilor.

I.4. Obiectiv strategic 4: *Dezvoltarea și corelarea unor instrumente moderne, digitale, de monitorizare și evaluare în vederea furnizării de date pentru formularea unor direcții strategice și a unor soluții de îmbunătățire permanentă, în parteneriat cu părțile cheie interesate, a calității serviciului public de educație*

Ministerul Educației Naționale și instituțiile subordonate asigură cadrul în care serviciul public de educație își atinge obiectivele, contribuind la asigurarea omogenității calității și impactului demersului educațional, în special, a parcursului școlar obligatoriu. Performanța serviciului public de educație se măsoară prin impactul atins la nivelul fiecărui elev în implementarea obiectivelor sistemului

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

de învățământ. Instrumentul principal de măsurare, asigurare și îmbunătățire a perfomanței este autoevaluarea, însoțită de datele de impact colectate pe termen lung. Asigurarea și controlul calității actului pedagogic este în primul rând responsabilitatea școlii și a actorilor implicați la nivel local.

Prin aplicarea principiului subsidiarității, asigurarea și controlul calității actului pedagogic se face la nivelul școlii, în principal prin instrumente de autoevaluare și evaluare internă, fiind responsabilitatea liderului educațional, a corpului profesoral – prin implicarea beneficiarilor, în sens larg. De asemenea, școlile sunt evaluate periodic prin proceduri de evaluare externă de către ARACIP. Rolul inspectoratelor școlare este de a asigura sprijin metodic în promovarea calității actului didactic, inspectorii școlari având rol de mentori în procesul de dezvoltare profesională, experți într-o anumită arie de intervenție.

I.5. Obiectiv strategic 5: *Crearea cadrului pentru ca toți furnizorii de educație și formare, cadre didactice și lideri educaționali să dobândească abilitățile și instrumentele necesare pentru a oferi o experiență de învățare de calitate*

Creșterea calității actului educațional este una dintre prioritățile principale ale Ministerului Educației Naționale. În vederea atingerii acestui deziderat, trebuie asigurată unitatea și relevanța competențelor dezvoltate. Controlul calității muncii profesorului se face în principal prin intermediul liderului educațional local, care asigură măsuri de sprijin prin care se îmbunătățește performanța prfesorului și implicit atingerea obiectivelor sistemului de învățământ.

Activitatea mediului profesional vizează:

- Creșterea autonomiei cadrelor didactice și a unităților de învățământ
- Introducerea unei platforme digitale de management educațional
- Reducerea sarcinii birocratice
- Conștientizarea importanței rolului profesorului în societate

I.6. Obiectiv strategic 6: *Intesnificarea și diversificarea relațiilor dintre educație și comunitate în general, dintre școli și sectorul economic, în special, pentru a crește relevanța actului educațional pentru nevoile societății*

Școala contribuie direct prin pregătirea profesională la dezvoltarea economică și pregătește cetățenii României să trăiască împreună cu alții, să creeze, să gândească, să inoveze și să participe la viața societății. Prin activitatea sa de educație și formare, școala încurajează și susține progresul cultural

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

și social, caracterizat prin antreprenoriat, invenții, design, reînnoire, interacțiune între știință și artă, prin încurajarea curiozității și creativității, prin învățarea continuă și eficientă, prin adaptarea la schimbări rapide în contexte flexibile. Educația viitorului în România se construiește pe aceste principii și pe pilonii culturii naționale și europene.

Beneficiarul direct al educației oferite prin serviciul public de învățământ este copilul, cu cele trei dimensiuni de dezvoltare: corp, minte și suflet. Orice activitate organizată în instituțiile de învățământ și conexe este justificată în măsura în care îmbunătățește în mod demonstrat sau evident calitatea serviciilor dedicate lui. Succesul școlii este măsurat după modul în care fiecare copil ajuns la vârsta maturității se regăsește în cea mai bună variantă a sa la momentul respectiv și are implicit răspunsul la întrebarea :

Ce fel de om sunt în societatea globalizată, cum rămân bun și cum pot deveni și mai bun ?

Școala asigură fiecărui beneficiar un nivel ridicat de dezvoltare personală care să-i permită gestionarea emoțiilor, luarea deciziilor, lucrul în echipă și în comunitate, dezvoltarea relațiilor sociale și interpersonale. În același timp, asigură membrilor societății trăsăturile de caracter necesare pentru a face față schimbărilor sociale și economice: curiozitate, spirit de inițiativă și antreprenoriat, curaj pentru a adopta soluții noi și a testa limite, capacitate de a crea obiective și planuri personale, tenacitate în implementarea lor, adaptabilitate și flexibilitate.

Școala comunitară vizează :

- Contribuția sectorului asociativ la actul educațional
- Folosirea spațiilor școlare în interesul comunității
- Rolul comitetelor de dialog și al angajatorilor în definirea ofertei școlare
- Cofinanțarea învățământului profesional și tehnic
- Procesul de consiliere în carieră și rolul consilierilor diriginți
- Responsabilizarea și spijinirea familiei în procesul educativ
- Rolul familiei în procesul decizional al școlii

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

II. Dezvoltarea județului Bistrița–Năsăud în contextul descentralizării

Direcțiile de dezvoltare ale ISJ - BN trebuie corelate cu cele cuprinse în Strategia de Dezvoltare Durabilă a județului Bistrița-Năsăud, document programatic asumat prin:

Programul de implementare a strategiei de dezvoltare a județului Bistrița-Năsăud 2014-2020, Cod: 8041/06062014

Beneficiar: Consiliul Județean Bistrița-Năsăud

Direcțiile de interferență ale dezvoltării județului cu cele ce vizează într-o formă sau alta sistemul de învățământ sunt:

II.1. Dezvoltarea învățământului profesional sub coordonarea consorțiilor de agenți economici

În ce privește *dezvoltarea capitalului uman,* indicele global este IG_{CU} = 1,49. Această valoare arată că problema referitoare la resursa umană în județ este critică, fiind cauzată de scăderea continuă a populației județului, migrarea tinerilor din județ spre alte zone urbane cu mai multe oportunități și de numărul mare de persoane care au numai studii primare și gimnaziale. Cu prioritate, trebuie acționat pentru dezvoltarea învățământului profesional, de trei ani, în vederea calificării în diverse meserii, dobândirii de cunoștințe practice în diverse domenii (ex. pentru populația rurală, cunoștințe în practicarea unei agriculturi performante), dar și cu proiecte de diseminare a „poveștilor de succes" în diverse inițiative antreprenoriale în zona rurală.

Trebuie „re-inventat" învățământul profesional sub coordonarea consorțiilor de agenți economici și implementat / dezvoltat învățământul dual.

Pentru dimensiunea *industrie și potențial tehnologic,* prioritare sunt proiectele de orice natură care să ajute agenții economici în dezvoltarea de produse cu valoare adăugată mai ridicată. Trebuie atrase investiții directe în orașele Beclean și Năsăud. Trebuie dezvoltate câteva clustere funcționale:

1. construcții de mașini și produse industriale ;
2. turism și balneo-turism;
3. producția mobilei;
4. agricultură și industrie alimentară.

Direcțiile importante de acțiune trebuie să fie:

- Susținerea școlilor profesionale de strungari, lăcătuși, sudori, operatori CNC, în parteneriat cu agenții economici;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

- Dezvoltarea școlilor profesionale de mecanici, prelucrători în piatră, prelucrători în lemn, exploatare minieră (inclusiv în parteneriat cu agenții economici – sistemul dual);
- Susținerea școlii de tehnicieni chimiști și textiliști cu sprijinul agenților economici din zonă ;
- Dezvoltarea programelor de recalificare și susținerea masteratelor profesionale pentru a veni în întâmpinarea nevoilor urgente de forță de muncă ale mediului economic local;
- Calificarea resursei umane fără loc de muncă în prelucrarea lemnului pentru mobilier de lux, în sculptura artistică şi artizanală în lemn, prefabricate din lemn (cabane, tâmplărie) în parteneriat cu universităţi de specialitate în artă şi design şi şcoli profesionale în prelucrarea lemnului;
- Încurajarea resursei umane active în agricultură în categoria fermieri activi și instruirea acestora în domeniul zootehnic în parteneriat cu instituții specializate, școli profesionale și universități de specialitate în agricultură și zootehnie;
- Calificarea resursei umane fără loc de muncă prin cursuri de specialitate în meşteşuguri şi meserii tradiţionale: ţesut/cusut, prelucrare piatră, pielărie/cojocărie/curelărie, împletituri din nuiele, colectarea și prelucrarea plantelor medicinale și fructelor de pădure, exploatarea resurselor melifere prin activități apicole, dogărie și rotărie, prelucrare fier forjat, măști tradiționale, obiecte de artizanat și suveniruri etc., în parteneriat cu meşteri populari locali, şcoli profesionale şi alte instituţii de specialitate;
- Relansarea activităţilor economice industriale specifice (prelucrare mase plastice, subansambluri electrice motoare, industrie alimentară, confecţii, textile, materiale de construcţii) şi asigurarea necesarului de resursă umană prin recalificarea forţei de muncă (reconversie profesională);
- Asigurarea necesarului de resursă umană în cadrul parcului industrial prin calificarea și recalificarea forţei de muncă (reconversie profesională) fără loc de muncă în meseriile specifice industriilor din această zonă.

II.2. Dezvoltarea infrastructurii sportive a județului pentru încurajarea sportului de masă

În ceea ce privește infrastructura sportivă a județului, cu toate că în ultimii ani se poate observa o îmbogățire a bazei materiale, aceasta este semnificativ mai mică decât în anul 2001. În anul 2012, erau în evidență doar 50 de terenuri de sport, în timp ce în anul 2001 erau 104 terenuri. Sălile de sport au fost 25 în anul 2012 (în creștere față de de 2009 când erau doar 17, dar în scădere față de 2001 când erau 28).

Infrastructura sportivă a județului Bistrița-Năsăud se prezintă astfel: există 74 de săli de sport de diferite categorii (tip A, B, C, vechi și imoprovizate), predominând cele moderne (tip A, B, C); 25 de

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

școli din județ au teren sintetic, 21 de școli au teren din iarbă, pământ sau asfalt, iar numărul școlilor fără teren de sport este foarte mic (7 școli), în condițiile în care atât școlile fără teren de sport cât și cele care au teren de sport vechi sau improvizat sunt preocupate, împreună cu autoritățile locale, de construirea/modernizarea acestor obiective sportive.

II.3. Suplimentarea fondului de carte al bibliotecilor școlare, având ca scop stimularea lecturii

În județ există 220 de biblioteci ce oferă peste 1.764.699 de volume de cărți și reviste în 2013 (spre comparație, în anul 2001 existau 53 de biblioteci comunale, pe lângă biblioteca județeană).

În județul Bistrița-Năsăud există 101 unități școlare cu bibliotecă/CDI și 15 fără bibliotecă/CDI, la finalul anului școlar 2016-2017.

În județul Bistrița-Năsăud există 94 de unități școlare cu bibliotecă din totalul de 107 unități cu PJ, la finalul anului școlar 2017-2018, fără grădinițe, Palatul, Cluburile Copiilor din județ și Centrul de Excelență.

II.4. Încurajarea voluntariatului pentru coagularea și animarea comunităților

Voluntariatul, filantropia, mecenatul și responsabilitatea socială constituie exerciții care trebuie regenerate și transpuse în contextul actual și utilizate ca instrumente puternice de coagulare și animare a comunităților.

Dezvoltarea taberelor tematice pentru tineri pot genera venituri la bugetele locale și micro-activitate economică pentru localnici (ex. cantine, restaurante cu rețete locale).

II.5. Sprijinirea învățământului special

S-a încheiat un Protocolul de Colaborare între Consiliul Judeţean Bistriţa-Năsăud, Direcţia de Sănătate Publică a judeţului Bistriţa-Năsăud şi Inspectoratul Şcolar Judeţean Bistriţa-Năsăud pentru punerea în aplicare a prevederilor Ordinului comun al ministrului muncii, familiei, protecţiei sociale şi persoanelor vârstnice, al ministrului sănătăţii şi al ministrului educaţiei naţionale şi cercetării ştiinţifice nr.1985/1305/5805/2016 privind aprobarea metodologiei pentru evaluarea şi intervenţia integrată în vederea încadrării copiilor cu dizabilităţi în grad de handicap, a orientării şcolare şi profesionale a

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

copiilor cu cerinţe educaţionale speciale, precum şi în vederea abilitării şi reabilitării copiilor cu dizabilităţi şi/sau cerinţe educaţionale speciale, conform Hotărârii Consiliului Județean nr. 128 din 31.08.2017.

II.6. Dezvoltarea resursei umane printr-un program integrat de formare continuă

În ceea ce privește *orientarea spre inovare și dezvoltarea de competențe specifice*, cu mici excepții, situația este deficitară la nivelul județului, raportat la ceea ce se întâmplă în alte zone din țară sau din Uniunea Europeană. Cu prioritate, trebuie pregătite proiecte pentru dezvoltarea unui institut de cercetare interdisciplinară. Pe partea de resursă umană, trebuie derulate proiecte pentru instruire în managementul inovării, creativitate, antreprenoriat, managementul produselor noi, internaționalizarea afacerilor etc. De asemenea, trebuie susținute programe masterale orientate înspre automatizarea fabricației, managementul calității, managementul producției etc. Un alt aspect critic este creșterea reală a cooperării cu universitățile din regiune pentru a integra firmele din județ în proiecte de cercetare europene. Trebuie create alianțe strategice cu centrele de cercetare din aceste universități, așa cum procedează deja firme mari precum Bosch, Electrolux, Siemens, Emerson etc. În același timp, în județ trebuie înființat cel puțin un incubator de afaceri. Instituțiile pentru colaborare (ex. CCIA BN) ar trebui să lanseze proiecte de inovare în care să faciliteze parteneriatul strategic între firme cu competențe complementare pentru a proiecta și lansa pe piață împreună produse inovative (ex. combinație între mecanic-software-electronic). De asemenea, instituțiile pentru colaborare ar trebui să faciliteze interfața între agenții economici orientați pe inovația de produs și diverse rețele de investitori formali și informali. Se impune, în aceeași măsură, dezvoltarea resursei umane și formarea competențelor specifice mediului economic și de afaceri Bistrița prin programe de învățământ la nivel preuniversitar, universitar și postuniversitar, precum și motivarea și dezvoltarea coerentă a resursei umane existente și atragerea de resursă umană înalt calificată, pe calificare și recalificare eficace.

II.7. Parteneriatul interinstituțional pentru implementarea Strategiei de Dezvoltare Durabilă a județului Bistrița–Năsăud

Consiliul Director al Parteneriatului este format din entităţile relevante pentru dezvoltarea durabilă a Județului Bistrița-Năsăud din sectoarele public, privat, societate civilă, la nivel de factori de

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

decizie ai entităţilor care au în responsabilitate aspectele principale ale dezvoltării Județului Bistrița-Năsăud: administraţie publică, dezvoltare regională, accesibilitatea fizică şi transport, utilităţi şi servicii publice, învăţământ, sector academic, sector cercetare, inovare, dezvoltare, cultură şi culte, sport şi tineret, dezvoltare economică, mediul înconjurător, mijloace de comunicare în masă, organizații catalizator etc.

Cooperarea orizontală (intersectorială) și guvernarea pe mai multe niveluri (vericală) devine o necesitate. Cooperarea pe orizontală privește articularea între domenii și/sau sectoare relevante de activitate în vederea abordării integrate a rezolvării aspectelor critice și a valorificării sustenabile a potențialului multidimensional al județului, prin intervenții și măsuri coordonate, resurse combinate, care să asigure maximizarea impactului intervențiilor și investițiilor (ex. o investiție în infrastructura de transport poate promova pe piață o zonă cu potențial economic, poate scoate din izolare comunități, poate relaționa regiuni, poate rezolva probleme de mediu, poate asigura accesul la servicii cruciale pentru dezvoltare etc.). Cooperarea pe orizontală poate fi între instituții din cadrul aceluiași sector (ex. public – utilități, infrastructură, protecția mediului), din sectoare diverse (public și privat) și la nivel teritorial: urban-rural, rural-rural (în cadrul asociațiilor de tip sistem urban, GAL, ADI etc.). Guvernarea pe mai multe niveluri asigură coordonarea strategiilor, a planurilor de dezvoltare și intervențiilor, dar și a investițiilor la scară teritorială mai largă - județ, regiune, pentru domeniile de interes comun (probleme, obiective de dezvoltare), cu respectarea autonomiei locale. Guverarea pe mai multe niveluri presupune existența unei baze comune de date, actualizabile anual, și a unor programe care să asigure sistemul de indicatori relevanți pentru dezvoltare, precum și a unui sistem de utilizare a acestora în fundamentarea tehnică a deciziilor privind dezvoltarea.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

III. Diagnoza învățământului preuniversitar bistrițean

III.1. Sistemul de învățământ din județul Bistrița-Năsăud

Reperele statistice pentru învăţământul preuniversitar la nivelul judeţului Bistriţa-Năsăud, în conformitate cu datele din *Sistemul Informatic Integrat al Învăţământului din România(SIIIR),* existente în luna octombrie 2019 și cu situația statistică a personalului didactic la începutul anului școlar 2019-2020, sunt:

- **313 de unități de învățământ**, astfel:**122** de **unităţi** cu personalitate juridică (din care 11 unități de învățământ privat), **190** structuri, **2298 clase** sau grupe cu un total de **46667elevi/preșcolari**;
- **3557 personal didactic,** din care profesori titulari: **2905**; profesori suplinitori calificați: **493**; profesori suplinitori necalificați: **38**; profesori asociați: **44**; profesori pensionari: **75**.

Instituțiile conexe:

1. Casa Corpului Didactic a Județului Bistrița-Năsăud
2. Centrul Județean de Asistență și Resurse Educaționale Bistrița-Năsăud
3. Palatul Copiilor Bistrița
4. Cluburile copiilor: 3 (Beclean, Năsăud, Sângeorz-Băi)

Alte unități de învățământ:

1. Clubul Școlar Sportiv
2. Centrul Județean de Excelență Bistrița-Năsăud.

Structura sistemului de învățământ din județul Bistrița-Năsăud cuprinde următoarele niveluri: învăţământ preşcolar, învățământ primar, gimnazial, liceal cu filiera teoretică, vocațională și tehnologică, învățământ profesional și învățământ postliceal.

Învățământul de stat din județul Bistrița-Năsăud:

Tipul de învățământ	**Număr de grupe/ clase** înmediul urban	**Număr de grupe/ clase** în mediul rural	**Total număr de grupe/ clase**	**Număr de elevi** înmediul urban	**Număr de elevi** înmediul rural	**Total elevi**
Învățământ preșcolar	148	277	**425**	3246	4819	**8065**
Învățământ primar	247	497	**744**	5741	8460	**14201**
Învățământ gimnazial	187	374	**561**	4605	6471	**11076**
Învățământ liceal	286	35	**321**	7641	875	**8516**

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Învățământ profesional	52	33	**85**	1218	721	**1939**
Învățământ postliceal	13	-	**13**	327	-	**327**
TOTAL	933	1216	**2149**	22778	21346	**44124**

Din care:

Tipul de învățământ	**Număr de grupe/ clase** înmediul urban	**Număr de grupe/ clase** în mediul rural	**Total număr de grupe/ clase**	**Număr de elevi** înmediul urban	**Număr de elevi** înmediul rural	**Total elevi**
Învățământul a doua șansă:	3	-	**3**	58	-	**58**
Gimnazial FR	2	-	**2**	27	-	**27**

Învățământul special din județul Bistrița-Năsăud:

Tipul de învățământ	**Număr de grupe/ clase** înmediul urban	**Număr de grupe/ clase** în mediul rural	**Total număr de grupe/ clase**	**Număr de elevi** înmediul urban	**Număr de elevi** înmediul rural	**Total elevi**
Învățământ preșcolar	5	-	**5**	36	-	**36**
Învățământ primar	24	-	**24**	161	-	**161**
Învățământ gimnazial	35	-	**35**	282	-	**282**
Învățământ profesional	16	-	**16**	174	-	**174**
A doua șansă	1	-	**1**	16	-	**16**
TOTAL	65	-	**65**	669	-	**669**

Învățământul privat din județul Bistrița-Năsăud:

Tipul de învățământ	**Număr de grupe/ clase** înmediul urban	**Număr de grupe/ clase** în mediul rural	**Total număr de grupe/ clase**	**Număr de elevi** înmediul urban	**Număr de elevi** înmediul rural	**Total elevi**
Învățământ preșcolar	18	-	**18**	296	-	**296**
Învățământ primar	13	-	**13**	258	-	**258**
Învățământ gimnazial	5	-	**5**	113	-	**113**

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Învățământ liceal	4	14	**18**	61	453	**514**
Învățământ postliceal	27	3	**30**	596	97	**693**
TOTAL	67	17	**84**	1324	550	**1874**

Sistemul de învățământ din județul Bistrița-Năsăud se organizează şi funcţionează atât cu unităţi de învăţământ sau formaţiuni de studiu cu limba de predare româna, cât şi cu predare în limbile minorităţilor naţionale (limba maghiară și limba germană), existând posibilitatea de a studia în aceste limbi materne de la grădiniță până la liceu.

Învățământul în **limba maghiară**: 901 depreșcolari și elevi:

- Învățământ preșcolar: 249 de preșcolari;
- Învățământ primar: 299 de elevi;
- Învățământ gimnazial: 240 de elevi;
- Învățământ liceal: 113 de elevi.

Învățământul în **limba germană**: 350 de preșcolari și elevi:

- Învățământ preșcolar: 72 depreșcolari;
- Învățământ primar: 124 de elevi;
- Învățământ gimnazial: 93 de elevi;
- Învățământ liceal: 61 de elevi.

III.2. Inspectoratul Școlar Județean Bistrița–Năsăud

Inspectoratul Școlar Județean este un serviciu public deconcentrat al Ministerului Educației Naționale care este organizat la nivelul județului Bistrița-Năsăud și care acționează pentru realizarea obiectivelor sistemului de învățământ prevăzute de Legea 1/2011, cu modificările și completările ulterioare în domeniul învățământului preuniversitar.

Structura organizatorică:

A. <u>Compartiment cu personal DIDACTIC:</u>

1. INSPECTOR ȘCOLAR GENERAL – 1 persoană
2. INSPECTOR ȘCOLAR GENERAL ADJUNCT – 1 persoană
3. DOMENIUL CURRICULUM ȘI INSPECȚIE ȘCOLARĂ
   - Inspectori școlari: – 16 persoane
4. DEPARTAMENTUL MANAGEMENT
   - Inspectori școlari – 5 persoane

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

B. <u>Compartiment cu personal NEDIDACTIC</u>

1. JURIDIC – 1 persoană
2. AUDIT – 1 persoană
3. DOMENIUL ECONOMIC ȘI ADMINISTRATIV:
   a. Contabilitate – 4 persoane
   b. Secretariat-arhivă – 1 persoană
   c. Rețea școlară – 1 persoană
   d. Salarizare-normare – 2 persoane
   e. Informatizare – 1 persoană
   f. Tehnic-administrativ – 2 persoane

VIZIUNEA

Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud susține asigurarea unui sistem de învățământ de calitate, performant, echitabil și eficient, bazat pe valori europene. Prin activitatea de îndrumare și control **promovăm** dezvoltarea sistemului educațional public prin implicarea mai largă a comunității în viața școlii. Prin cooperare și colaborare cu toți actorii educaționali, prin încurajarea inițiativelor individuale și de grup, **susținem** un învățământ care vizează egalitatea șanselor prin educație.

MISIUNEA Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud este **de a promova calitatea** actului educațional prin obiectivitate, integritate și profesionalism, **de a dezvolta valori educaționale** conform standardelor naționale și europene. Inspectoratul Școlar Județean își propune **să monitorizeze consecvent și unitar** activitatea unităților școlare, iar prin integrarea activității sale în efortul celorlalte instituții la nivel de județ, **să sprijine dezvoltarea** armonioasă și proporțională a tuturor școlilor.
La noi fiecare școală găsește sprijin pentru dezvoltare!

VALORI

- Respectul față de activitatea din școli, sprijin pentru directori;
- Promovarea muncii în echipă, a integrității și loialității față de organizație;
- Cultivarea spiritului pro-activ;
- Flexibilitate la schimbare, susținere pentru managementul transformațional;
- Obiectivitate și responsabilitate față de instituție;
- Dezvoltarea unei culturi a autoevaluării.

SLOGAN: Fii***PROF***esionist!

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

III.3. Analiza SWOT

PUNCTE TARI:	PUNCTE SLABE:
-Documente proiective concepute și redactate în concordanță cu recomandările M.E.N., pe domenii de competență; -Cadre didactice, manageri, inspectori școlari bine pregătiți din punct de vedere științific, cu experiență profesională și managerială; -Implementarea și actualizarea, la nivelul fiecărei unități școlare, a proiectelor de dezvoltare instituțională (PDI/PAS); -Existența resurselor umane calificate (cadre didactice, cadre didactice auxiliare) necesare implementării unei educații de calitate; -Respectarea legislației și a transparenței în actele decizionale; -Numărul mare de cadre didactice titulare cu gradele didactice I şi II; -Procent bun de promovare la examenul de definitivare în învățământ (81,4%, față de 77,89% media națională); -Participarea cadrelor didactice la stagiile de formare ale C.C.D. B.N.; -Numărul mare de elevi participanţi şi premiaţi la concursurile şi olimpiadele naţionale; -Existenţa unor unităţi şcolare cu promovabilitate 100% la examenele de Evaluare Națională (3 școli) și Bacalaureat (o școală); - Elevi care au obținut note de 10 (zece) la examenele naționale (3 la Evaluare Națională, 2 la Bacalaureat); -Număr mare de absolvenţi integraţi profesional şi social; -Manifestarea unui interes deosebit pentru angrenarea şcolilor în proiecte internaţionale; -Dotarea tuturor colegiilor, liceelor și școlilor	- Dificultatea încadrării cu personal didactic calificat în unităţile izolate din mediul rural; - Reticenţa faţă de nou şi schimbare a unor profesori și manageri din școli; - Existenţa unor unităţi şcolare cu promovabilitate scăzută la examenele naţionale (Evaluare Națională și Bacalaureat); - Rezultatele de la examenul de Evaluare Națională 2019 sunt sub procentul înregistrat la nivel național (70,80% dintre elevi au obținut note peste 5, față de 73,12%); - Rezultatele la examenul de Bacalaureat 2019, cu rata de promovare sub media pe țară (64,80% în sesiunea iunie-iulie, față de 67,20%); - Absenteismul în rândul elevilor şi abandonul şcolar, în special în unităţile din zonele cu populaţie de etnie romă; - Insuficienta documentare şi preocupare a unor manageri pentru obţinerea de fonduri nerambursabile pentru îmbunătățirea infrastucturii școlare; - Insuficienta colaborare a părinţilor cu şcoala, în special în unităţile de învăţământ liceal şi în cele din mediul rural; - Flux informaţional discontinuu între echipa managerială, cadre didactice şi părinţi sau între cadre didactice, elevi şi părinţi; - Deficienţe în funcţionarea culturii organizaţionale de tip reţea; - Prezenţa formalismului în activitatea Consiliilor de administraţie, a Consiliilor profesorale, a celorlalte comisii constituite la

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

gimnaziale cu materiale didactice; -Existenţa bibliotecilor/ CDI-urilor şi a fondului de carte şcolară în unităţile de învățământ; - Preocuparea conducerilor unităţilor şcolare pentru dezvoltarea bazei materiale; - Cuprinderea unui număr mare de unităţi şcolare din mediul rural, în programe de reabilitare prin programe europene; -Exploatarea eficientă a resursei de timp în respectarea programelor pentru pregătirea suplimentară a elevilor; -Implicarea în actul decizional a unui număr cât mai mare de cadre didactice; -O colaborare eficientă cu familia, privită ca principal partener educaţional (34 de asociații de părinți cu personalitate juridică).	nivelul unităţilor şcolare; - Neasumarea responsabilităţii pentru bunul mers al lucrurilor de către cadrele didactice foarte tinere, pensionabile sau pensionari; - Reticențe la implementarea legii calității și formalism în activitatea CEAC; - Demers didactic preponderent frontal, de tip clasic, pentru o parte din cadrele didactice - Lipsa unui impact optim al cursurilor de formare (urmate de cadrele didactice) la activitățile de la clasă; - Lipsa unor strategii coerente în ceea ce privește grupurile vulnerabile / elevi în situație de risc; - Existența unor unități de învățământ care nu au obținut autorizația de securitate la incendiu sau autorizația sanitară de funcționare.
OPORTUNITĂȚI: - Impunerea caracterului de prioritate naţională al învăţământului; - Programul de guvernare 2017-2020; - Legislația pentru învățământul dual; - Dezvoltarea județului prin implementarea Strategiei de dezvoltare; - Existenţa unui cadru legislativ relativ stabil în domeniul învăţământului; - Posibilitatea implicării în programe de cooperare naţionale şi internaţionale; - Creşterea calităţii parteneriatului social, a iniţiativei private şi a sprijinului comunitar pentru dezvoltarea şi susţinerea educaţiei şcolare; - Lărgirea ofertei de formare continuă a personalului didactic; -Existenţa programelor M.E.N. de formare a cadrelor didactice (prin oferta C.C.D. B.N.); - Existenţa Centrului de Excelenţă pentru elevii	**AMENINȚĂRI:** - Scăderea efectivelor de elevi concomitent cu eficientizarea resurselor; - Discipline deficitare în personal calificat la școlile din mediul rural: Fizică, Chimie; - Scăderea populaţiei şcolare, cu implicaţii asupra normării personalului didactic şi a reţelei şcolare; - Prezenţa sporadică în şcoli a personalului calificat în consilierea copiilor cu nevoi speciale; - Lipsa de interes manifestată de unele cadre didactice pentru propria formare profesională şi/sau managerială; - Dificultăți în reducerea abandonului școlar mai ales pentru populația rromă; - Dificultăți în înregistrarea elevilor cu risc P.T.Ș. - Imposibilitatea încadrării cu personal

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

capabili de performanţă; - Buna colaborare și comunicarea eficientă între şi I.Ș.J. B.N. și Prefectură, Consiliul Judeţean Bistrița-Năsăud, Consiliile Locale; - Comunicarea competentă și transparentă cu mass-media; - Creşterea gradului de autonomie instituţională a şcolii; - Accentuarea rolului parteneriatelor în dezvoltarea unităţilor şcolare; - Continuarea dotării cu mijloace moderne de învăţământ; - Proiectele de finanțare prin PNDL, POCU și FRDS pentru 2017-2020; - Programul guvernamental de dotare cu microbuze pentru transportul elevilor; - Sprijinirea elevilor proveniți din medii sociale defavorizate prin programe guvernamentale.	didactic calificat/titular în unităţile şcolare izolate, cu efective mici de elevi sau cu predare la clase simultane; - Conservatorism în abordarea didactică a noilor programe ale ciclului gimnazial; - Lipsa de relevanță în evaluarea cadrelor didactice (aproape toți au calificativ FB); - Legislație secundară nearticulată la nevoile învățământului și la realitatea din teren; - Situația economică precară a familiilor din care provin unii elevi, reflectată în absenteism și abandon școlar.

III.4. Analiza PESTE

Judeţul Bistrița-Năsăud este situat în nordul României, în partea de nord-est a Transilvaniei, între paralelele 46°48’ şi 47°37’ latitudine nordică şi meridianele 23°27’ şi 25°36’ longitudine estică, învecinându-se cu judeţele: Cluj la vest, Mureş la sud, Suceava în est şi Maramureş la nord. Suprafaţa judeţului este de 5355 km^2, reprezentând 2,24% din suprafaţa ţării şi 15,68% din suprafaţa Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest (km^2) și înglobează zona de contact a Carpaților Orientali cu Podișul Transilvaniei, respectiv bazinul superior al Someșului Mare cu afluenții săi, precum și o mică porțiune din bazinul mijlociu al Mureșului.

Pe teritoriul judeţului Bistriţa-Năsăud îşi aveau domiciliul la 1 iulie 2017 un număr de 328.831 locuitori, densitatea medie a populaţiei fiind de 61,4 locuitori/km2 . Se constată o concentrare majoritară a populaţiei judeţului în zonele rurale, în care trăiesc 199191 locuitori, reprezentând 60,6% din populaţia totală a judeţului, pe când în zonele urbane populaţia este doar de 129640 locuitori (39,4% din populaţia totală a judeţului). Densitatea medie a populaţiei variază în limite foarte largi în cadrul judeţului: astfel, municipiul Bistriţa are o densitate medie de 643,4 locuitori/kmp, spre deosebire de comuna Şanţ care

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

înregistrează o densitate medie de 13,2 locuitori/kmp. La nivelul judeţului, densitatea aşezărilor rurale este de 4,7 sate/100kmp.

Reşedinţa judeţului este municipiul Bistriţa, a cărui primă atestare documentară datează din anul 1264, fiind un vechi burg german şi un valoros centru istoric. Orașele Beclean, Năsăud și Sângeorz Băi, cu populație ușor peste 10.000 de locutori, sunt orașe mici în comprație cu municipiul Bistrița care număra în 2017, 93.820 locuitori, înregistrând o triplare a numărului de locuirtori în ultimii 50 de ani. De altfel, și celelalte trei orașe ale județului și-au dublat numărul în ultima jumîtate de secol.

Context politic. Școala, ca instituție de interes comunitar, este angrenată în dezvoltarea județului prin *Strategia de dezvoltarea județului Bistrița-Năsăud* pentru perioada 2014-2020, document asumat de Consiliul Județean. Serviciile oferite, între care se află și educația, trebuie dezvoltate, diversificate și aliniate la potențialul populației și, de asemenea, la exigențele nivelului țintit de strategiile privind atractivitatea zonei, în general, pentru forța de muncă, investitori, turiști, vizitatori. Educația trebuie racordată la obiectivele strategiei, pentru că nu există suficientă resursă umană calificată într-o serie de domenii suport cheie pentru asigurarea unei creșteri economice sustenabile, precum ar fi inovarea și co-inovarea, managementul proiectelor din fonduri europene, cercetarea-dezvoltarea în sectoare emergente. În acest context, la nivelul județului s-a luat decizia fondării *Parteneriatului Interinstituțional* pentru dezvoltarea durabilă a județului Bistrița-Năsăud, organizaţie obştească fără personalitate juridică, organism consultativ deschis, care va funcționa prin întruniri periodice. Procesul este coordonat şi facilitat de administrația județului, potrivit responsabilităţilor ce îi revin prin lege și are ca scop realizarea unei bune informări publice, a circulaţiei datelor şi a unei consultări pertinente într-un cadru organizat, în legătură cu nevoile şi priorităţile specifice identificate.

Oferta de școlarizare pentru ciclul liceal trebuie dezbătută și în acest for consultativ pentru o mai bună corelare cu cerințele de pe piața muncii.

Context economic. La nivel Regional, contribuția județului Bistrița-Năsăud la realizarea produsului intern brut (PIB) regional este modestă, situându-se înaintea județelor Sălaj și Satu Mare, însă mult sub județele Maramureș, Bihor și Cluj. Analizând economia judeţului Bistriţa-Năsăud, aceasta este preponderent industrial-agrară, specializată în industria construcțiilor de mașini, echipamente și aparate electrice, industria metalurgică, industria alimentară și textilă.

Agricultura este o ramură de bază în economia județului, peste jumătate din populația ocupată lucrând în acest domeniu. În ceea ce privește ritmul de înființare a afacerilor noi în regiune și în județ, acesta este influențat semnificativ de măsurile de sprijin. Spre exemplu, în județul Bistrița-Năsăud, în

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

anul 2016 aveau să fie înregistrate în mediul rural 398 de firme, reprezentând 46% din totalul firmelor înființate la nivel județean.

În anul 2017, pe fondul popularității măsurilor de finanțare cu fonduri nerambursabile prin intermediul Programului Național de Dezvoltare Rurală (atât pentru activități agricole, cât și pentru activități neagricole) și a instrumentelor de finanțare nerambursabilă guvernamentală, aveau să fie înființate până la 30 noiembrie, în mediul rural, 620 de firme, reprezentând 51% din totalul firmelor înființate în județ. În anul 2016, au predominat domeniile: transporturi rutiere de mărfuri (54 societăți), lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale (50 societăți); Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate cu vânzare predominantă de produse alimentare, băuturi și tutun (20); Facilități de cazare pentru vacanțe și perioade de scurte durată (16). În anul 2017 au predominat societățile înființate în domeniile: Coafură și alte activități de înfrumusețare (23 societăți); Comerț cu amănuntul în magazine nespecializate cu vânzare predominantă de produse alimentare, băuturi și tutun (19); Exploatarea forestieră (13); Fabricarea pâinii, fabricarea prăjiturilor și a produselor proaspete de patiserie (13); Activități de închiriere și leasing cu autoturisme și autovehicule rutiere ușoare (12 societăți).

Industria este reprezentată la nivelul județului Bistrița-Năsăud de: acumulatorii auto, cablurile electrice, piesele din mase plastice și sticlăria. Industria de mașini și echipamente este cea mai reprezentativă în județ, urmată de industria textilă, industria alimentară, industria de prelucrare a lemnului și industria construcțiilor metalice.

Context social. Declinul demografic general va continua, pentru populaţia tânără. Apare ca stringentă nevoia unei gestiuni eficiente, previzionale, a dezvoltării resurselor umane, sprijinită de investiţii corespunzătoare în capitalul uman. La nivelul județului Bistrița-Năsăud reducerea naturală prognozată a populaţiei tinere va fi amplificată de migraţia externă. Pentru a opri sau măcar a diminua exodul populației județului în afara țării, se impun măsuri de stimulare a mediului socio-economic intern, vizând în principal: racordarea realistă la piaţa europeană, naţională şi regională a muncii, a activităţilor de informare, orientare şi consiliere în scopul realizării unei oferte de şcolarizare cât mai aproape de cererea de pe piaţa muncii. Din analiza grupelor de vârstă ale populației, relevante pentru învățământul profesional și tehnic (grupele: 10-14 ani, 15-19 ani, 20-24 ani), în perioada 2008-2017, situația se prezintă astfel:

- Grupa 10-14 ani înregistrează o ușoară scădere cu 5,0%, adică 997 persoane, în anul 2017 comparativ cu 2008;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

• Pentru grupa de vârstă 15-19 ani, județul Bistrița-Năsăud înregistrează o scădere relativ importantă a populației (18,0%), adică 4289 persoane în perioada 2008-2017.

• La nivelul grupei de vârstă 20-24 de ani scăderea înregistrată în perioada 2008-2017 a fost de 28,8%, adică de 7875 persoane.

• Proiecţiile privind structura pe grupe de vârstă indică pentru viitor o diminuare a populației tinere și adulte a județului în perspectiva anului 2060, paralel cu o creștere relativ importantă a populației vârstnice (de 65 de ani și peste). Faţă de aceste constatări, se recomandă: Măsuri la nivelul reţelei şcolare: optimizarea alocării resurselor, prin: concentrarea pregătirii în şcoli viabile; rezolvarea problemelor de acces; funcţionarea reţelelor de şcoli, care împreună să realizeze: o ofertă cuprinzătoare şi diversificată; eliminarea paralelismelor nejustificate; colaborare pentru acoperire teritorială optimă; diversificarea grupurilor ţintă (programe pentru adulţi); implicarea activă a şcolilor ca furnizori de programe de formare pentru adulţi .

Sistemul de educaţie şi formare profesională este chemat să contribuie prin măsuri specifice vizând: ofertă de pregătire adecvată şi asigurarea condiţiilor de învăţare în unităţile de învăţământ din mediul rural, pentru a atrage elevii să rămână cât mai aproape de domiciliu; educaţie în sprijinul conservării şi valorizării patrimoniului cultural specific şi resurselor naturale din mediul rural; îmbunătăţirea condiţiilor de studiu în mediul rural prin dotarea corespunzătoare a atelierelor şi laboratoarelor unde se realizează pregătire de specialitate.

În ceea ce priveşte nivelul de educaţie, ca unul din principalii indicatori de incluziune socială, în județul Bistrița-Năsăud ponderea persoanelor de etnie romă care la recensământul din 2011 au declarat că nu știu să scrie și să citească a fost de 12,5%. Circa 35% din populația de etnie romă a absolvit ciclul primar, și aproape 37% ciclul gimnazial. Diversitatea etnică prezentă în județul Bistrița-Năsăud, recomandă o serie de măsuri, cum ar fi: educaţie multiculturală; soluţii pentru asigurarea accesului egal la educaţie şi a varietăţii opţiunilor; programe de sprijin pentru grupurile etnice dezavantajate

Context tehnologic. Având 38% din suprafața teritoriului acoperit de păduri, județul Bistrița-Năsăud are și o puternică industrie de exploatare a lemnului. În zona de nord-est a județului își desfășoară activitatea una din cele mai performante societăți de exploatare și prelucrare a lemnului din România. Conform Strategiei de dezvoltare a județului Bistrița-Năsăud, pentru perioada 2014-2020 din suprafața totală a fondului forestier a județului Bistrita-Năsăud, de 192146 de hectare, 152973 hectare, respectiv un procent de 79,6%, este proprietate publică și privată a unităților administrativ-teritoriale de pe raza județului. În anul 2012, din exploatarea lemnului, județul Bistrița-Năsăud a realizat o cifră de afaceri de 12 mil. euro.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

La nivelul județului Bistrița-Năsăud funcționează doar 140 firme în domeniul high-tech (IT, telecomunicații, cercetare-dezvoltare), cele mai multe fiind orientate pe servicii nu pe producție. Conform datelor publicate în Strategia de dezvoltare a județului Bistrița-Năsăud, în municipiul Bistriţa își desfășoară activitatea 59,7% din totalul firmelor din judeţ, în orașul Beclean 4,4%, în Năsăud 4,6%, în Sângeorz Băi 2,9%, iar în mediul rural 28,4%. Evoluția agenților economici după mărime este descrisă în tabelul 4.8. Ramurile de activitate la nivelul județului sunt prezentate în tabelul 4.9. Produse industriale de top realizate în cadrul județului sunt: acumulatorii auto, cablurile electrice, piesele din mase plastice și sticlăria. Industria de mașini și echipamente este cea mai reprezentativă în județ, urmată de industria textilă, industria alimentară, industria de prelucrare a lemnului și industria construcțiilor metalice.

În ceea ce privește valoarea producției industriale, în 2010 a fost de 559 miliarde EURO, iar în 2011 de 663 miliarde EURO. În aceeași Strategie de dezvoltare a județului este precizat faptul că pentru creșterea competitivității economice a județului este necesară o specializare diversificată a acestor industrii și o sofisticare din perspectiva complexității produselor realizate, subliniindu-se faptul că la potențialul județului se observă necesitatea industrializării sectorului agricol deoarece un număr semnificativ al populației locuiește în zona rurală, în prezent în marea lor majoritate, practicând o agricultură de subzistență.

Privind industrializarea agriculturii, este de menționat faptul că aceasta se poate face atât prin cultivarea plantelor, prin creșterea animalelor, prin pomicultură și prin procesarea în unități de microproducție a produselor agricole și animaliere.

Context ecologic. Pe termen mediu și lung, există riscul degenerării calității apei, solului și aerului. Despăduririle în județ se fac mult prea agresiv, cu efecte asupra microclimatului și direct asupra agriculturii și productivității producției agricole. Dincolo de acest aspect, despăduririle făcute fără responsabilitate, din lăcomie, din dorința de câșting relativ facil și rapid, fără riscuri financiare, generează probleme majore la nivel de ecosistem, fapt ce se reflectă în inundații, schimbarea cursurilor apelor, amenințarea faunei și florei etc. Sistemele integrate de management al deșeurilor industriale, agricole, zootehnice, menajere sunt încă la „început de drum”. Contaminarea cu ape uzate orășenești și industriale, deversate direct în emisari, este o altă problemă identificată în cadrul județului. Cantitățile de poluanți din apele uzate depășesc uneori limitele maxime admise prin actele de reglementare. Insuficiența sistemelor de colectare, transport şi epurare a apelor uzate menajere, a gunoiului vegetal, animal și menajer în zona rurală devine o problemă din ce în ce mai mare pentru mediul înconjurător. Potențialul de a dezvolta un mediu înconjurător sănătos, curat și plăcut privirii este grav afectat,

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

diminuând dramatic șansele județului de a dezvolta eco-agricultura, turismul și eco-turismul. Se simte o nevoie urgentă de proiecte prin care să se pondereze utilizarea pesticidelor în agricultură și să se asigure un control minuțios al utilizării chimicalelor în acest sector, pentru crearea de spații verzi suplimentare în orașul Bistrița, inclusiv a acoperișurilor verzi, precum și de stopare a contaminării apelor cu reziduuri industriale, agricole și orășenești. Pe dimensiunea ariilor protejate și a biodiversității, trebuie valorificate mai bine izvoarele de apă minerală și turismul tematic în natură, pentru valorificarea cu scop educativ a faunei și florei unicat din județ.

În urma unei astfel de analize, este nevoie de adoptarea unui plan de implementare de specializare inteligentă, bazat pe consolidarea și diversificarea sectoarelor puternic integrate în economia județului, pe aplicarea proiectelor integrate multisectoriale inter- și trans-localități, personalizate pe nevoile specifice zonelor, pe valorificarea mai bună a elementelor unicat ale județului. Strategiile personalizate vor urmări eliminarea unor factori negativi majori prin soluții necovențională, diminuarea altor factori negativi, valorificarea mai bună a punctelor tari și crearea unor avantaje pentru diferențiere.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

IV. Strategia managerială a Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud

Schimbările majore din domeniul vieții sociale din ultimii ani impun procesului educațional necesitatea găsirii unor soluții adecvate pentru copii, pentru tineret, pentru ca aceștia să-și decopere propria personalitate, să se împlinească social în condițiile date, într-o eră a informaticii, într-o lume a cărei dezvoltare nu se mai poate concepe fără o educație corespunzătoare în domeniul IT-ului. Școala trebuie să găsească modurile cele mai adecvate care să răspundă unei asemena cerințe și să-și schimbe metodele și mijloacele de a face educație într-o epocă a informaticii, a internetului, a unei medii explozive. Educatorul, profesorul viitorului trebuie să-și asume rolul formator, de stimulare a creativității elevului, de stimulare a capacităților sale intelectuale, prin modelarea cu grijă a deprinderilor pe care fiecare individ le posedă, a descoperirii unicității individului într-o diversitate extraordinară de personalități, pentru că numai astfel o societate poate evolua, prin descoperirea posibilităților individuale puse în slujba dorințelor comune ale societății, creându-se o armonie socială deosebită, la care cu siguranță fiecare sistem social a visat sau visează.

Sistemul educațional trebuie să-și respecte angajamentele asumate ca țară membră a Uninunii Europene și managementul central, județean și local, să operaționalizeze prin toate documentele și acțiunile realizarea indicatorilor asumați la nivel național:

- **Părăsirea timpurie a școlii** este definită în România ca procentul tinerilor cu vârste cuprinse între 18-24 de ani care au finalizat cel mult nivelul secundar inferior (echivalentul clasei a opta) și care nu mai urmează nicio altă formă de școlarizare sau formare profesională. În ultimii zece ani, rata de părăsire timpurie a școlii în România a scăzut constant și România și-a propus să atingă ținta de **11,3%** în 2020.
- În conformitate cu obiectivul UE, principalul obiectiv strategic al României pentru anul 2020 este ca **cel puţin 10%** din populaţia adultă (cu vârste cuprinse între 25 şi 64 de ani) să participe la **activităţi de învăţare pe tot parcursul vieţii.**
- **Strategia națională pentru competitivitate** 2015-2020 și are în vedere identificarea nevoilor privind competențele, în scopul unei treceri treptate către o economie bazată pe cunoaștere și o cerere crescută, implicită, de locuri de muncă înalt calificate. Se preconizează că această strategie va avea impact asupra a peste 625.500 de persoane, din care aproape 58.000 de persoane absolvente de învățământ terțiar, cu vârste de 30-34 de

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

ani. Acest număr este corespunzător **țintei de 26,7 %,** asumată de România până în anul 2020.

- **Strategia educației și formării profesionale** din România pentru perioada 2016-2020 propune o abordare coerentă a formării profesionale inițiale și a formării profesionale continue, care să conducă la dezvoltarea unui sistem de formare profesională accesibil, atractiv, competitiv și relevant pentru cerințele pieței muncii care să genereze ***creşterea ratei de ocupare a populaţiei cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani la cel puțin 75%;***

Țintele strategice propuse la nivel județean concretizează previziunea dorită pentru sistemul educațional, opțiunile strategice și modalitățile de realizare, fapt ce conferă un caracter anticipativ.

IV.1. Țintele strategice județene

Ținta 1 :

Construirea și implementarea unui *Sistem de indicatori* cantitativi și calitativi referitori la rezultatele obținute de elevi /preșcolari, la eficiență și eficacitate pentru cele patru domenii funcționale: curriculum, resurse umane, resurse materiale și dezvoltare organizațională, adaptat specificului fiecărei organizații, asumat colectiv prin mecanismele interne pentru asigurarea calității. (***Măsurare***)

Argument / Context: Principiile calității educației, potrivit „Declarației de principii" ale ARACIP sunt:

- Centrarea pe clienți și beneficiarii serviciilor educaționale;
- Interdependența dintre furnizorii și beneficiarii implicați în oferta de educație;
- Participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane;
- Responsabilizarea instituțiilor;
- Autonomia individuală și autonomia instituțională;
- Accentul pe liderii educaționali;
- Dialogul și parteneriatul;
- Orientarea pe rezultate.

Nu se poate vorbi de îmbunătățirea rezultatelor, de progres, de înscriere pe spirala calității dacă nu se fac „măsurători" pentru întreaga activitate din școală (unitate conexă).

Indicatorii de calitate vor viza măsurare / date statistice culese unitar și sistematic pentru:

- Părăsirea timpurie a școlii, absenteism;
- Creșterea randamentului școlar;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

- Inserția absolvenților școlilor profesionale pe piața muncii, includerea absolvenților în învățământul terțiar.

Ținta 2:

Asigurarea calității printr-un management transformațional care generează calitate referitoare la: climatul școlar, mediul fizic, curriculum și relația profesori-elevi-comunitate (***Managementul calității***)

Argument / Context: Calitatea educației furnizate de orice organizație școlară nu se obține întamplător, ci este rezultatul unui lung proces de reflecție, proiectare, implementare și revizuire continuă. Managementul calității vizează:

- Revizuirea periodică a ofertei educaţionale;
- Optimizarea procedurilor de evaluare a învățării în context formal şi nonformal;
- Evaluarea calității corpului profesoral;
- Optimizarea accesului la resursele educaționale;
- Asigurarea transparenței decizionale;
- Optimizarea circuitelor și formelor de comunicare;
- Funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă.

Evaluarea internă realizată prin raportare la standardele de calitate și cuantificarea pentru valoare adăugată trebuie să devină un mod de acțiune firesc și continuu în fiecare unitate de învățământ.

Ținta 3:

Promovarea unui *Mediu educațional deschis,* spirit civic și incluziune socială prin validarea și recunoașterea educației non-formale și informale (***Educația complementară)***

Argument / Context: Atractivitatea învățării și conexiunea cu activitatea profesională, cercetarea, societatea se raportează la mai multe domenii: mediile propice învățării, flexibilitatea educației și a formării, parteneriatele și cooperările precum și standardele și evaluările.

Fiecare unitate de învăţământ îşi va proiecta propria strategie de dezvoltare a educaţiei nonformale, în concordanţă cu Proiectul de dezvoltare instituţională şi cu prioritățile naţionale în domeniu, strategie care să vizeze următoarele aspecte :

- stimularea gândirii critice și a comportamentului autonom și responsabil;
- asigurarea legăturii între teorie și practică şi transferul rezultatelor învăţării în viaţa de zi cu zi a elevilor ;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

- coexistența activităților de educație, formare profesională și activitate profesională;
- corelarea obiectivele educaționale cu cele sociale și economice;
- dezvoltarea competenţelor transversale şi a competențele cerute de piața muncii: creativitate, comunicare, autonomie și capabilitatea de a lua decizii.

Ținta 4 :

Formarea continuă a cadrelor didactice realizată în triada: identificare de nevoi (personale, de grup, organizaționale), realizarea programelor de formare, evaluarea eficienței lor. (***Învățare pe tot parcursul vieții – ÎPV***)

Argument / Context: În societatea cunoașterii, perfecționarea este un proces continuu, știindu-se faptul că, cel mult pe parcursul unui deceniu, cunoștințele se perimează. Perfecționarea asigură actualizarea cunoștințelor și competențelor sau chiar dobândirea de noi competențe. Fiecare unitate de învățământ va include în strategia de dezvoltare un plan de formare / perfecționare profesională care vizează :

- implementarea noilor programe ale ciclului gimnazial;
- recuperarea deficiențelor din formarea inițială;
- abilități manageriale – de la managementul instituțional la cel al clasei;
- abilități de consiliere și comunicare, competențe psihorelaționale;
- abordări interdisciplinare / transdisciplinare;
- pregătire pentru domeniul extracurricular și extrașcolar;
- instruire în scriere de proiecte;
- pregătire / tehnici de lucru cu părinții.

Planul de dezvoltare profesională va include analiza nevoilor de formare identificate la nivel personal/organizaţional şi va prevedea modalităţi de valorificare a competenţelor dobândite în activitatea didactică şi extraşcolară.

În funcție de organizație, instituție conexă sau compartiment din I.S.J., pentru fiecare din cele patru ținte strategice se realizează o diagnoză proprie și se elaborează un anumit tip de strategie:

S1: **Strategia ofensivă:** pentru situațiile în care punctele tari ale organizației pot exploata oportunitățile mediului extern;

S2: **Strategia diversificată**: atunci cand punctele tari ale organizației pot reduce amenințările unor situații nefavorabile;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

S3: **Strategia orientată spre schimbare**: pentru organizațiile care utilizează oportunitățile pentru a îmbunătăți punctele slabe;

S4: **Strategia defensivă**: atunci când prioritară este evitarea amenințărilor mediului în condițiile în care punctele slabe sunt preponderente.

Matricea strategiei de dezvoltare pentru sistemul de învățământ preuniversitar din județul B-N pentru perioada 2017-2020:

	Măsurare	***Managementul calității***	***Educația complementară***	***ÎPV***
I.S.J.- Inspectori	S1	S2	S3	S3
I.S.J.- Nedidactic	S4	S3	-	S2
Unități conexe	S2	S3	S1	S4
Unități școlare	S1	S3	S2	S3

Fiecare dintre țintele strategice generează obiectivele prioritare într-un an școlar, urmând a fi identificate, de către fiecare structură, planuri manageriale, operaționale și planuri de îmbunătățire pentru anul respectiv.

Obiectivele planurilor manageriale de implementare a strategiei vor fi formulate tip SMART și se vor regăsi în toate documentele manageriale de planificare și proiectare ale:

-inspectorilor școlari

-directorilor unităților de învățământ din județ

-comisiilor metodice

-consiliilor consultative

-cadrelor didactice, asigurând astfel coerență de acțiune de la nivel macro-sistem județean până la cel al clasei, lecției și fiecărui profesor.

Pentu ca strategia să devină operațională, se vor identifica activitățile și resursele de natură fizică, umană, informațională, financiară și de timp necesare pentru realizarea lor.

Etapa de proiectare a fiecărui compartiment / organizație va stabili și indicatorii de performanță care vor fi relevanți, adecvați și vizibili.

IV.2. Nivelul tactic- programe de dezvoltare

Fiecare compartiment / unitate conexă / unitate de învățământ realizând o „intersecție” între: ceea ce este de dorit / ceea ce este posibil / ceea ce este probabil, va elabora programe de dezvoltare,

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

unitare și coerente cu activități care servesc la atingerea țintelor strategice pe baza strategiei alese. Programele vor fi structurate pe domenii de activitate:

A. Domeniul curriculum

A.1 PROGRAM DE DEZVOLTARE CURRICULARĂ

Elaborat de departamentul curriculum și inspecție școlară în colaborare cu directorii de școli, vizează diversificarea și atractivitatea CDS-ului, adaptarea CDL-ului la cerințele agentului economic, implementarea programelor generate prin proiectele naționale sau locale anterior elaborate.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (nat/jud)
Implementarea noilor programe pentru ciclul gimnazial	Formarea specifică unei predări integrate pentru toți profesorii care predau în ciclul gimnazial	Nat- PTS
Respectarea programei școlare pentru formarea competențelor prin activități de învățare	Monitorizarea prin inspecții de specialitate (modul în care este valorificată experienţa concretă a elevului / experiența personală, precum și integrarea strategiilor didactice adecvate unor contexte de învăţare variate)	Jud- managementul calității
Contextualizarea învățării pentru profunzimea înțelegerii conceptelor	Valorificarea experienţei concrete a elevului (experiențe personale), precum și integrarea strategiilor didactice inovative care să permită utilizarea cunoștințelor în contexte de învăţare variate.	Jud- managementul calității
Diversificarea pachetelor de opționale pentru ciclul primar și preșcolar	Identificarea aptitudinilor copiilor – orientare spre vocational / extracurricular	Nat- PTS
Diversificarea pachetelor de opționale pentru ciclul gimnazial și liceal	Implementarea unui curriculum centrat pe competențe	Nat- PTS
Abordare didactică interdisiciplinară / transdisciplinară	Dezvoltarea componentei *valori/atitudini* ale elevilor și asigurarea transferului de cunoștințe	Jud-managementul calității
Construirea CDL-ului pentru ÎPT în parteneriat cu agenții economici	Dezvoltarea competențelor specifice fiecărei calificări profesionale	Nat.- înv. terțiar

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

A.2 PROGRAM PENTRU ASIGURAREA ȘI PROMOVAREA CALITĂȚII SERVICIILOR EDUCAȚIONALE

Contextul economic actual solicită absolvenți cu nivel de pregătire ridicat, cât mai bine pregătiți pentru un sistem de piață concurențial. Ofertele educaționale trebuie să „surprindă" cât mai bine noile cerințe și să dimensioneze corespunzător sistemul.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (nat/jud)
Realizarea diagnozei mediului educațional județean	Analiza nevoilor individuale și de grup ale beneficiarilor serviciilor educaționale Corelarea indicatorilor locali cu cei naționali	Jud- Măsurare
Elaborarea strategiei educaționale județene	Realizarea documentelor de planificare și proiectare la nivelul I.S.J. BN Colaborare cu toți partenerii locali pentru elaborarea strategiei	Jud- Asigurarea calității
Proiectarea planului de școlarizare la nivel județean	Realizarea unui proiect al planului de școlarizare pornind de la diagnoză Oferta educațională este elaborată prin consultarea factorilor interesați	Jud- Asigurarea calității
Studii/ analize pentru fundamentarea ofertei școlare	Implemetarea unor instrumente interne de tip statistic pentru identificarea direcțiilor de acțiune	Jud- Asigurarea calității
Fundamentarea ofertei școlare pentru unitățile de învățământ în care există Alternativa Step by Step	Implementarea instrumentului de evaluare instituțională elaborate de ISSA pentru Alternativa educațională Step by Step	Jud- Asigurarea calității
Studii/Analize/formare pentru unitățile școlare care au clase cu predare simultană primar/gimnazial	Activități de formare/consigliere/mentorat pentru cadrele didactice care predau la clasă cu predare simultană	Jud- Asigurarea calității
Impactul grădiniță- școală	Activități de consiliere și sprijin pentru elevi/părinți/profesori pentru a crea **starea de bine**a elevului și a-i infuența pozitivevoluția cognitivă, socială si emoțională.	Jud- Asigurarea calității
Învățământ primar-învățământ gimnazial, continuitate bazată pe	Dezvoltarea competențelor cheie în baza profilului absolventului de	Jud- Asigurarea calității

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

profilul absolventului	clasa a IV-a/LEN 1/20111	

B. <u>Resurse umane</u>

B.1 PROGRAM PENTRU PREVENIREA PĂRĂSIRII TIMPURII A ȘCOLII

I.S.J. Bistrița-Năsăud, în parteneriat cu Asociațiile de părinți, Prefectura, Consiliul Județean, Consilii locale, asociații și fundații, prin valorificarea oportunităților finanțărilor europene, va promova acțiuni, alternative pentru reducerea absenteismului / abandonului, în special în medii sociale dezavantajate.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (nat/jud)
Construirea unor indicatori de date pentru prevenirea PTȘ	Definirea clară a ”grupului țintă” (elevi în risc de PTS) pentru identificarea situațiilor concrete din fiecare unitate de învățământ în parte; Realizarea bazei de date cu elevii aparținând grupurilor vulnerabile din fiecare unitate de învățământ ; Monitorizarea și intervenția diriginților pentru asigurarea frecvenței elevilor la școală/grădiniță	Jud-Măsurare
Programe SDS în comunitățile cu elevi în risc de abandon	Diminuarea procentului de PTȘ	Nat-PTȘ
Educație nonformală pentru copiii din familii cu venituri mici	Organizarea unor activități specifice, inclusiv în perioada vacanței de vară; Dezvoltarea relațiilor de parteneriat între școli și Palat/Cluburi pentru organizarea activităților educative complementare	Jud-Educația complementară
Parteneriate școală –familie pentru asigurarea școlarizării tuturor copiilor	Valorificarea oportunităților fondurilor europene din exercițiul financiar 2015-2020 Implementarea proiectelor de tipul ”școala părinților”, în parteneriat cu CJRAE BN	Nat-PTȘ

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Implementarea proiectelor POCU pentru comunitățile defavorizate	Identificarea unor acțiuni remediale pentru copiii cu risc PTȘ Parteneriate specifice pentru accesarea de resurse extracurriculare pentru proiectele propuse	Naț- PTS
Elaborarea personalizată a documentelor de planificare-proiectare/proiectare curriculară adecvată nivelului de competență a elevului/a grupului de elevi și utilizarea coerentă și corectă a resurselor	Monitorizarea calității actului didactic Lectura personalizată a programelor școlare, prin campanii de re-înțelegere a demersului de proiectare Întocmirea schiței lecției pentru cei aflați în primii 3 ani de activitate, iar pentru cadrele didactice care predau la clasele V- VII, indiferent de vechimea în învățământ, obligativitatea întocmirii acesteia Crearea unei comunități de susținere pedagogică (unde profesorii se pot duce pentru a găsi soluții pentru adaptarea curriculei la situații specifice din clasă)	Jud – Asigurarea calității
Colaborare cu ONG-uri specializate pentru proiecte specifice în zonele sărace ale județului	Derularea în parteneriat a unor proiecte ce vizează susținerea comunităților defavorizate Sprijinirea unităților de învățământ în facilitarea unui proces de analiză, propunere de solutii, deschidere spre comunitate	Nat-PTȘ
Implementarea strategiilor naţionale/judeţene în domeniul prevenirii şi combaterii absenteismului în unităţile de învăţământ din judeţ	Dezvoltarea relaţiilor de parteneriat cu instituţiile publice locale, cu expertiză în domeniul prevenirii şi combaterii absenteismului; proiectarea campaniilor de conştientizare şi de prevenire în cadrul comisiilor	Jud-Educația complementară

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

	mixte interinstituţionale	

B.2 PROGRAM DE CREȘTERE A RANDAMENTULUI ȘCOLAR

I.S.J. Bistrița-Năsăud va monitoriza ca în fiecare școala să fie elaborat și implementat un program de acțiuni la nivelul : cadrului didactic, al comisiei metodice, Consiliului Profesoral, Consiliului de administrație pentru eficientizarea activității didactice prin asigurarea unui caracter pragmatic, aplicativ al fiecărei lecții, care să dezvolte competențele cheie date de Legea 1 /2011.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Planificarea / proiectarea în conformitate cu noile cerințe ale programei de gimnaziu	Asigurarea abordării integrate, constructiviste a procesului de predare - învățare Centrarea muncii la clsă pe activități de învățare folosind metodele gîndirii critice Contextualizarea conținuturilor	Naț-înv. terțiar
Evaluarea ca scop de orientare și optimizare a învățării în context formal şi nonformal	Funcția reglatoare a evaluării Măsurarea *valorii adăugate* a școlii pentru fiecare elev	Jud-Măsurare
Eficientizarea întâlnirilor metodice	Sprijin reciproc pentru profesori în implementarea noilor programe de gimnaziu - utilizarea la clasă a învățării prin investigație,în predarea științelor	Jud – Asigurarea calității
Implementarea indicatorilor de calitate	La nivel managerial La nivelul cadrului didactic	Jud – Asigurarea calității
Dezvoltarea sistemului de autoevaluare internă	Raportare la standardele de calitate	Jud – Asigurarea calității

B.3 PROGRAM DE ORIENTARE ȘI CONSILIERE ÎN CARIERĂ

Prin colaborare cu consilierii din C.J.R.A.E., se vor elabora programe specifice pentru ciclurile școlare în vederea depistării abilităților/aptitudinilor elevilor pentru ciclul școlar superior și perspectiva orientării profesionale viitoare.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Activitatea profesorului diriginte pentru OȘP	Definirea mai clara a rolului profesorului diriginte in scoala (inclusive în ciclul preșcolar și	Naț-înv. terțiar

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

	primar) Colaborare școală-familie pentru orientarea elevilor	
Programe europene pentru orientarea în carieră a liceenilor	Valorificarea rezultatelor proiectului TOI, Skills for jobs Promovarea exemplelor de bună practică și a proiectelor județene care susțin dezvoltarea profesională și orientarea în carieră	Naț-înv. terțiar
Sprijinirea cadrelor didactice în implementarea activităţilor, proiectelor şi programelor ce au ca obiect orientarea şcolară şi profesională a elevilor, pentru fiecare ciclu de învăţământ în parte	Asigurarea unui demers coerent şi unitar pentru orientarea şcolară şi profesională a elevilor, de către fiecare unitate de învăţământ Crearea unei comunitati de sustinere pedagogica (unde profesorii diriginți pot găsi sprijin în abordarea inovativă a temelor de consiliere și orientare școlară și profesională – formarea unui grup de sprijin alcătuir din profesori consilieri școlari, metodiști ISJ BN, reprezentanti ai instituțiilor publice locale etc)	Jud- managementul calității
Campanii de promovare a ÎPT	Recâștigarea încrederii în școlile profesionale ca opțiune de viață și inserție pe piața muncii	Naț-înv. terțiar

B.4 PROGRAM DE INTEGRARE A COPIILOR CE NEVOI SPECIALE

I.S.J. / C.J.R.A.E / C.S.E.I. / Asociația *Micul Prinț*, Asociația *Inocenții* vor derula proiecte comune pentru integrarea –recuperarea copiilor cu cerințe speciale.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Programe pilot pentru integrarea copiilor cu nevoi speciale în școlile de masă	Formarea profesorilor pentru învățământul primar și preșcolar în vederea adaptării demersului didactic la nevoile copiilor cu CES	Naț-PTȘ
Diversificarea ofertei educaționale a centrelor pentru educație incuzivă	Adaptarea curriculei pentru fiecare tip de deficiență	Jud- managementul calității
Programe de formare / consiliere a părinților copiilor cu CES	Unitate de acțiune în recuperarea copiilor cu CES	Naț-ÎPV

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Derularea activităților de sustenabilitate propuse prin proiectele FRDS	Diseminarea exemplelor de bună practică, valorizarea competențelor, a resurselor umane și materiale dobândite prin proiectele RO 10 – CORAI PET056 și PEH095	Naț-PTȘ
Activitivități de consiliere și monitorizare a cadrelor didactice – predarea-învățarea-evaluarea centrată pe copil.	Diseminarea exemplelor de bună practică în cadrul comisiilor metodice și a cercurilor pedagogice pentru o adaptare curriculară eficientă.	Jud- managementul calității
Activități care să valorifice munca în echipă, la nivelul școlii, pentru a oferi fiecărui elev șanse în afirmarea propriei personalități.	Valorificarea reușitei adaptării demersului didactic la nevoile copiilor, la nivelul învățământului primar și continuarea acesteia și la nivelul învățământului gimnazial.	Jud- managementul calității
Realizarea unei microcercetării care să promoveze rezultatele obținute de responsabilii de caz ai elevilor cu CES.	Elaborarea unor instrumente vare să valorifice munca responsabililor de caz a 60% din numărul elevilor vizați.	Jud- managementul calității

B.5 PROGRAM DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE

I.S.J. BN și C.C.D. BN vor stabili modul de concepere și derulare a programelor de formare precizând și metodele și tehnicile implicate în marketing-ul formării (organizare, monitorizare, evaluare), precum și analiza nevoilor de formare valorificând ponderea mare a finanțărilor europene destinate pentru formarea adulților.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Programe de formare pentru evaluare	Realizarea unei evaluări unitare conform standardelor naționale	Naț-ÎPV
Programe de reconversie profesională	Colaborare cu universitățile pentru studii postuniversitare de reconversie	Naț-ÎPV
Programe de studiere a limbilor străine	Comunicare în limbi de circulație internațională	Naț-ÎPV
Programe pentru educație nonformală, consilierea şi dezvoltarea personală a preşcolarilor/elevilor	Dezvoltarea educației complementare în școli	Naț-ÎPV
Programe pentru dezvoltarea abilităților personale de comunicare	Dezvoltarea personală a cadrelor didactice	Naț-ÎPV

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Programe pentru management și leadership	Dezvoltarea competențeleor manageriale ale directorilor	Jud- managementul calității
Programe de formare în aria abilitării curriculare	Aplicarea inovativă și sustenabilă a noului curriculum național	Naț-ÎPV

C. Resurse materiale și financiare

C.1 PROGRAM DE DEZVOLTARE A BAZEI MATERIALE

Directorii de școli vor sprijini autoritatea locală pentru a accesa fonduri europene pentru reabilitări, consolidări, dotări cu material didactic, cărți, resurse IT prin programele naționale ale PNDL.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Îmbunătățirea infrastructurii școlare	Accesare de proiecte de rabilitare și modernizare	Jud-managementul calității
Modernizarea spațiilor școlare și auxilare	Proiecte de reparații și modernizări	Jud-managementul calității
Dotări cu materiale didactice	Valorizarea tuturor resurselor financiare Scrierea proiectelor pentru atragerea de finanţare extrabugetară pentru achiziţionarea mijloacelor/materialelor didactice	Jud-managementul calității
Dotări cu mijloace IT	Diversificarea metodelor de predare / învățare prin integrarea resurselor IT	Jud-managementul calității
Îmbunătățirea bazelor sportive	Eficentizarea orelor de educație fizică și sport	Jud-managementul calității

C.2 PROGRAM DE DIVERSIFICARE A RESURSELOR FINANCIARE

Directorii vor depune eforturi de a identifica și alte oportunități de finanțare naționale și europene pentru creșterea calității serviciilor educaționale.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Accesare și implemetare de proiecte de tip ROSE	Identificarea reală a nevoilor și soluțiilor posibile prin ghidurile lansate prin programele de finanțare	Naț-ÎPV
Accesare și implementare de proiecte de tip POCU	Identificarea reală a nevoilor și soluțiilor posibile prin ghidurile lansate prin programele de finanțare	Naț-ÎPV

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Accesare și implementare de proiecte de tip FRDS	Identificarea reală a nevoilor și soluțiilor posibile prin ghidurile lansate prin programele de finanțare	Naț-ÎPV

D. <u>Dezvoltarea relațiilor comunitare</u>

D.1 PROGRAM DE DEZVOLTARE A EDUCAȚIEI NON-FORMALE

I.S.J. BN / Palatul și cluburile copiilor / C.S.S.-ul în parteneriat cu asociații, fundații, alte instuții de stat vor dezvolta o rețea a alternativelor pentru educația nonformală.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Promovarea şi implementarea proiectelor/programelor educative naţionale şi judeţene	Antrenarea elevilor în activităţile educative/extraşcolare, în accord cu nevoile şi intereselor acestora	Jud-educația complementară
Diversificarea ofertei educaţionale din unităţile de învăţământ, din Palat/Cluburile copiilor	Dezvoltarea parteneriatului educaţional între unităţile de învăţământ şi Palat/Cluburile Copiilor	Jud-educația complementară
Dezvoltarea de parteneriate cu instituții, ONG-uri care au obiective educaţionale comune	Dezvoltarea competențelor transversale ale elevilor prin activități instructive şi atractive	Jud-educația complementară
Dezvoltarea relațiilor colaborative interinstituționale în vederea valorificării potențialului individual al elevilor și formarea atitudinilor pozitive față de școală și comunitate	Identificarea, antrenarea și promovarea sporturilor de echipă în rândul elevilor Dezvoltarea atitudinilor pozitive în rândul elevilor, prin promovarea spiritului de echipă, a colaborării și a spiritului de fair play	Jud-educația complementară

D.2 PROGRAM DE DEZVOLTARE A CENTRULUI DE EXCELENȚĂ

Dezvoltarea și diversificarea resurselor financiare pentru Centrul Județean de Excelență B-N pentru susținerea elevilor capabili de performanță.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (naț/jud)
Constituirea grupelor de excelență pe discipline și transdisciplinar	Obținerea de rezultate foarte bune la olimpiadele școlare	Naț-înv. terțiar
Parteneriate cu universitățile pentru proiecte și programe comune cu copiii capabili de performanță	Valorificarea potențialului copiilor capabili de performanță	Naț-înv. terțiar

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Atragerea de finanțări extrabugetare pentru activitatea centrului	În parteneriat cu agenții economici obținerea de sponsorizări pentru activitatea centrului	Naț-înv. terțiar
Educarea elevilor capabili de performanțe pentru folosirea potențialului lor creativ, în slujba dezvoltării lor interioare și a unui mediu echilibrat de viață	Identificarea și selecția elevilor capabili de performanțe înalte; constituirea grupelor de excelență pe discipline de studiu și transdisciplinar	Jud-înv. terțiar
Elaborarea și implementarea unor programe de parteneriat cu diferite instituții din țară și din străinătate, cu organizații neguvernamentale, cu comunitatea locală, în scopul îmbunătățirii condițiilor și resurselor necesare educării diferențiate a copiilor supradotați.	Obținerea de rezultate foarte bune la olimpiadele naționale și concursurile școlare	Naț-înv. terțiar
Dezvoltarea relațiilor comunitare	Promovarea imaginii CJEX B-N prin implicarea în proiecte cu rezonanță în comunitatea locală, prin popularizarea rezultatelor elevilor la competițiile școlare	Jud-înv. terțiar

D.3 PROGRAM DE DEZVOLTARE A COMUNICĂRII ȘI MARKETINGULUI

În cadrul oricărei organizații, comunicarea reprezintă un proces esențial prin care are loc schimbul de mesaje și informații în vederea realizării scopului și obiectivelor planificate.

I.S.J. Bistrița-Năsăud va elabora și implementa un program complex de comunicare internă și externă pentru diseminarea informațiilor utile în interior sistemului de învățământ, precum și spre exterior, cu elementele de interes public.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Țința strategică (naț/jud)
Valorizarea momentelor specifice educației	Promovarea exemplelor de bună practică în cadrul unor evenimente specifice (Gala Educației, acțiuni specifice organizate de *Ziua învățătorului* și *Ziua educației)*	Jud- managementul calității
Strategie de comunicare internă	Transmiterea mesajelor interne, în ambele sensuri	Jud- managementul calității
Strategie de comunicare externă	Transmiterea mesajelor către părinți, alte instituții și media	Jud- managementul calității

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Strategie de prezentare a ofertei educaționale	Realizarea unor târguri de oferte educaționale pentru absolvenții ciclurilor gimnaziale și liceale	Jud- managementul calității
Construirea unei rețele virtuale pentru transmiterea rapidă și eficientă a mesajelor	Construirea unor rețele specifice tipului *social media*	Jud- managementul calității

D.4 PROGRAM DE DEZVOLTARE A PARTENERIATELOR EUROPENE

ISJ va implementa strategiile de dezvoltare a cooperării europene prin organismele specializate, valorizând oportunitatea de dezvoltare a dimensiunii europene și internaționalizarea educației din județul Bistrița-Năsăud prin proiecte europene finanțabile.

Direcția de acțiune	Obiectiv	Ținta strategică (nat/jud)
Accesare și implementare a proiectelor europene	Diseminarea informaţiilor specifice privind accesarea şi implementareea proiectelor europene	Jud- managementul calității
Formarea cadrelor didactice în vederea scrierii de proiecte	Dezvoltarea competenţelor necesare accesării proiectelor europene în cadrul cursurilor specific organizate de CCD	Nat- ÎPV
Consolidarea învățării prin platforme de tip e-learning	Dezvoltarea unei comunităţi de bună practică între unităţile de învăţământ care impelmentează proiecte europene	Jud-educația compelmentară
Diseminarea produselor intelectuale realizate prin proiecte europene	Valorificarea rezultatelor învăţării în context formal şi nonformal, în cadrul schimburilor de experienţă şi/sau a mobilităţilor	Jud-educația compelmentară
Susținerea școlilor în parteneriate bilaterale	Valorificarea schimburilor anterioare – instituționalizarea parteneriatelor internaționale	Jud-educația compelmentară
Dezvoltarea acordului cadru cu Inspection Académique din Besançon, Franța	Inițierea de schimburi de bune practici și parteneriate la nivel instituțional (inspectorate) și școli.	Jud-educația compelmentară

V. Sistemul de Control Managerial Intern

Monitorizarea și evaluarea reprezintă o parte deosebită a activității inspectoratului școlar cu o influență mare asupra eficientizării sistemului de învățământ. Activitatea de inspecție se derulează

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

sistematic și complex cu activități specifice implicând personalul din inspectorat și corpul de metodiști, reactualizat anual, conform recomandărilor MEN. Rezultatele obținute prin monitorizare constituie factori de feedback pentru adaptarea continuă a strategiei pe termen scurt și mediu, astfel încât să fie îndeplinită misiunea inspectoratului și realizarea obiectivelor strategice.

V.1. Implementarea SCMI

Controlul intern este în sarcina echipei manageriale din Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud şi a fiecărui salariat în parte, care organizează și asigură funcţionarea unor sisteme de control intern / managerial, cu respectarea cadrului general stabilit prin prevederile legale, dar, în același timp, adaptate cât mai bine la specificul entităţii.

Controlul intern este definit conform Codului controlului intern/managerial al entităţilor publice, aprobat prin Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018, publicat în monitorul oficial nr.387/07.05.2018 (coroborată cu Ordonanța Guvernului nr.119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată), ca ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entităţii publice, stabilite de conducere în concordanţă cu obiectivele entităţii, cu reglementările legale şi cu standardele de control intern / managerial, în vederea administrării fondurilor în mod economic, eficient şi eficace; acesta include structurile organizatorice, metodele şi procedurile.

Conform prevederilor art. 4 alin. (3) din Ordonanţa Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial şi controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările şi completările ulterioare și în conformitate cu Instrucţiunile privind întocmirea, aprobarea şi prezentarea raportului asupra sistemului de control intern / managerial, aprobate prin Ordinul secretarului general al Guvernului nr. nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităţilor publice,**Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud** dispune de un sistem de control intern / managerial cepermite gestionarea corectă a fondurilor publice în scopul îndeplinirii obiectivelor generale şi specifice în condiţii de legalitate, regularitate, eficacitate, eficienţă şi economicitate.

Modalităţile concrete de optimizare a S.C.I.M., sunt adaptate specificului Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud şi pornesc de la documentele manageriale existente. Printre aceste demersuri se numără:

- actualizarea R.O.I. şi a R.O.F.;
- actualizarea fişelor posturilor, în funcţie de listele de activităţi întocmite;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

- realizarea unei liste a activităţilor, prin asocierea fiecărui compartiment din organigramă, a activităţilor pe care le-a cuprins în lista de activităţi;
- codificarea procedurilor de lucru şi stabilirea persoanelor responsabile cu elaborarea şi revizuirea procedurilor, din cadrul compartimentelor;

Stabilirea unui sistem de monitorizare a desfăşurării acţiunilor şi activităţilor este un proces extrem de important, deoarece se creează, se instituie indicatorii de rezultat şi / sau indicatorii de performanţă pentru fiecare dintre activităţile derulate de către compartimentele structurale ale I.S.J. BN. Aceşti indicatori permit caracterizarea tuturor activităţilor şi acţiunilor care trebuie derulate de către fiecare compartiment, din punct de vedere al structurii, al compoziţiei acestora, al gradului de realizare, al schimbărilor lor în timp dar şi al conexiunilor cu celelalte activităţi / acţiuni ale aceluiaşi compartiment sau ale celorlalte. Indicatorii de rezultat şi de performanţă, sunt construiţi astfel încât să fie clar exprimaţi, să definească corect rezultatele / nivelul de performanţă la care trebuie să se situeze o activitate la punctul său final, să poată fi cuantificaţi în expresie numerică (unde este cazul). La procesul de construire a sistemului de indicatori pe activităţi, se are în vedere procedura de evaluare a performanţelor salariaţilor, astfel încât monitorizarea desfăşurării activităţilor / acţiunilor, conform rezultatelor / performanţelor, să fie unul dintre criteriile care să stea la baza evaluării anuale a personalului. Monitorizarea rezultatelor prin intermediul indicatorilor, se constituie într-un instrument real de control intern, la momentul autocontrolului, la nivelul fiecărui post, respectiv al fiecărui compartiment.

Elaborarea manualului de proceduri pentru activităţile entităţii, reprezintă o mică parte din tot procesul de proiectare, implementare şi dezvoltare a propriului sistem de control intern / managerial la nivelul Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud și al entităților subordonate. Procedurile operaţionale sunt adaptate specificului instituției și fac referire directă la structura funcţională a acesteia şi la structura de personal, particularizează sarcinile de serviciu şi activităţile pe fiecare salariat / post din cadrul compartimentelor structurale, asigură separaţia sarcinilor şi sunt expresia viziunii manageriale a managerului. Procedurile operaţionale, la nivelul Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud, sunt elaborateîn proporţie de **100%** din totalul activităţilor procedurabile inventariate și **sunt** actualizate anual;

Asumarea aplicării celor 16 standarde de control intern/managerial la nivelul compartimentelor din Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud poate facilita optimizarea eficacității manageriale la nivelul unității și a entităților din subordinea acestuia.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

Autoevalaurea stadiului implementării SCIM deja creat se realizează printr-un anasamblu de acțiuni care să poată oferi informații cu privire la măsura, gradul în care rezultatele (performanțele)obținute ca urmare a derulării activităților necesare atingerii obiectivelor unității sunt identice cu nivelul diferitelor standarde din domeniul învățământului.

Anual, se realizează completarea de către fiecare compartiment din cadrul instituției a *Chestionarului de autoevaluare a stadiului implementării SCMI* și asumarea răspunderii de către conducătorul de compartiment asupra realității datelor, informațiilor și constatărilor înscrise în acesta.

La nivelul I.S.J BN, precum și la nivelul fiecărei instituții conexe, în baza chestionarelor de autoevaluare, se realizează *Situația sintetică a rezultatelor autoevaluării.*

În baza autoevaluării, Sistemul de control intern/managerial din Inspectoratul Școlar Județean Bistrița-Năsăud c**uprinde parțial** mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor vizând creşterea eficacităţii acestuia **are** la bază evaluarea riscurilor. Registrul riscurilor la nivelul entităţii, **este** actualizat anual.

Convocarea unei reuniuni a structurii cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării SCMI, trimestrial, pentru stabilirea măsurilor organizatorice și a concluziilor din realizarea operațiunii de autoevaluare. La aceste reuniuni se analizează și rapoartele serviciului de audit din cadrul instituției. Toate deficiențele / disfuncțiile constatate și riscurile aferente obiectivelor și/sau activităților se identifică și se evaluează la nivelul fiecărui compartiment, iar riscurile semnificative se centralizează la nivelul Comisiei de monitorizare în Registrul de riscuri al ISJ Bistrița-Năsăud..

Toate concluziile formulate în urma reuniunilor de lucru se vor regăsi în programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial de la nivelul instituției, actualizat anual.

Programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud **cuprinde** obiectivele ISJ Bistrița-Năsăud în domeniul controlului intern managerial, în funcție de stadiul implementării și dezvoltării acestuia, iar pentru fiecare standard de control intern managerial sunt stabilite activități, precum și alte elemente relevante în implementarea șidezvoltarea sistemului de control intern managerial. De asemenea se evidențiază acţiuni de perfecţionare profesională în domeniul SCIM a personalului de conducere, de execuţie şi a auditorului intern.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

V.2. Managementul riscului

Managementul riscului este unul dintre cele mai importante standarde de control intern managerial aprobate prin OSGG nr.600/2018, cu modificările și completările ulterioare. Acesta prevede că fiecare entitate publică are obligația de a analiza sistematic, cel puțin o data pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, să elaboreze planuri corespunzătoare în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și să numească responsabili pentru aplicarea planurilor respective.

Principalele elemente de care depinde realizarea procesului de management al riscului sunt:

- Existența obiectivelor definite care să răspundă cerințelor SMART;

- Alocarea unor resurse adecvate pentru punerea în practică a măsurilor de gestionare a riscurilor, în vederea diminuării posibilității ca obiectivul sau activitatea să nu fie îndeplinite;

- Utilizarea informațiilor privind managementul riscului în luarea deciziilor (în funcție de riscurile semnificativ/strategice).

La nivelul Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud, Comisia de monitorizare analizează și prioritizează riscurile semnificative, care pot afecta atingerea obiectivelor unității, prin stabilirea profilului de risc și a limitei de toleranță la risc, anual și sunt aprobate de către conducerea ISJ Bistrița-Năsăud. Secretariatul tehnic al Comisiei de monitorizare elaborează anual Planul de implementare a măsurilor de control pentru riscurile semnificative la nivelul ISJ Bistrița-Năsăud. Planul este analizat de Comisia de monitorizare și aprobat de către conducătorul ISJ Bistrița-Năsăud.

Sistemul de control intern-managerial cuprinde:

- instrumente generale de control intern, care vizează riscurile generale, referitoare la funcţionarea entităţii în ansamblul ei (chestionare de control intern);

- instrumente specifice de control intern, care vizează riscurile specifice și sunt legate de fiecare activitate în parte (liste de activităţi, liste de riscuri, formulare de alertă la risc).

Crearea şi utilizarea unui sistem de control intern / managerial, vizează sintetic parcurgerea a 5 etape:

- evaluarea instrumentelor generale de control intern;

- evaluarea instrumentelor specifice de control intern;

- analiza raportului între costurile suplimentare şi efectele aşteptate, generate de implementarea sistemului de control intern;

- elaborarea şi aprobarea programului de implementare a sistemului de control intern;

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

- monitorizarea execuţiei programului de implementare a sistemului de control intern. Politica de gestionare a riscurilor în interiorul Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăudprevede elaborarea unor instrumente care să permită concretizarea demersului de control intern. Instrumentele de control intern/managerial sunt construite în baza evaluărilor de risc şi a procedurilor scrise.

Controlul intern este un proces dinamic integrat de adaptare permanentă a Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud la schimbările din mediul extern. Managementul și personalul de la toate nivelele trebuie să fie implicat în procesul de gestionare a riscurilor, astfel încât să existe un anume grad de certitudine asupra atingerii obiectivelor Inspectoratului Școlar Județean Bistrița-Năsăud.

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro

VI. Nivelul operațional (anexe)

VI.1 Plan managerial – Inspector Școlar General / Inspector Școlar General Adjunct

VI.2 Planuri operaționale inspectori, personal nedidactic din ISJ

VI.4 Planuri manageriale ale instituțiilor conexe

VI.5 Grafic unic de inspecții pentru anul școlar 2019-2020

VI.6 Documentele de planificare ale Consiliului de Administrație al I.S.J. B-N

VI.7 Documentele de planificare ale Consiliului Consultativ al I.S.J. B.N

VI.8 Plan de îmbunătățire al I.S.J. pentru anul școlar 2019-2020

Str. 1 Decembrie nr.5, Cod 420080, Bistrița, Jud. B-N
Tel: +40 (0)263 213529
Fax: +40 (0)263 216654
www.isjbn.ro