



STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2022-2026

Profesor Mândreanu Diana

I. Introducere și diagnoză

Strategia de față reprezintă un document de prognoză ce exprimă viziunea de dezvoltare instituțională a Centrului Școlar de Educație Incluzivă Brăila pentru intervalul 2022-2026, trasând în mod specific direcțiile de urmat în atingerea obiectivelor strategice propuse. Documentul este elaborat în acord cu Procedura Operațională nr. 34362/25.10.2021 privind *organizarea, desfășurarea și evaluarea probei de interviu din cadrul concursului pentru ocuparea funcțiilor vacante de director din unitățile de învățământ preuniversitar de stat și O.M.E.C.T.S. nr. 5555/2011, cu modificările și completările ulterioare.*

Centrul Școlar de Educație Incluzivă Brăila este o instituție de învățământ special, de stat, care încurajează și cultivă toleranța, învățarea diferențiată și acceptarea necondiționată atât a elevului neurotipic, cât și a celui neuroatipic. Centrul Școlar de Educație Incluzivă Brăila reprezintă cadrul instituțional de acțiune care asigură accesul la educație tuturor copiilor, prin educație formală și servicii educaționale acordate copiilor cu cerințe educaționale speciale, din învățământul special cât și celor integrați în învățământul de masă, precum și personalului care este implicat în educația acestora. În fiecare an, elevii unității noastre dar și elevii cu cerințe educaționale speciale din învățământul de masă beneficiază de servicii individualizate, adaptări curriculare și asistență psihoeducațională. Aceste activități realizate de cadrele didactice din C.S.E.I. Brăila au avut drept catalizator faptul că *managementul* din cadrul organizației școlare asigurat de membrii consiliului de administrație a îmbinat întotdeauna într-o manieră optimizată unele dintre cele mai apreciate și eficiente modele de leadership evidențiate în literatura de specialitate, aceștia demonstrând că pot fi în același timp lideri instrucționali, centrați pe învățare și livrare de rezultate excelente, manageri iscusiți, capabili de luarea unor decizii raționale adecvate, și lideri morali, empatici, inspiraționali, care au reușit să ridice la rang de crez instituțional o cultură organizațională fundamentată pe simboluri și valori, precum și pe promovarea eroilor și eroinelor noastre, adică a cadrelor didactice care îi orientează și sprijină pe elevii noștri speciali în procesul de învățare.

Încurajarea inițiativelor profesorilor noștri are efecte pozitive ample, sporind nivelul de implicare a cadrelor didactice și promovând dimensiunea participativă în adoptarea unor măsuri care contribuie în mod direct la creșterea calității actului educațional. În pofida dizabilităților și specificului de dezvoltare a elevilor noștri, standardele de calitate rămân foarte ridicate, C.S.E.I. Brăila fiind una dintre cele mai dorite unități de învățământ de către părinții elevilor cu dizabilități intelectuale severe și/sau asociate. Dinamica populației școlare din anul 2018 până în prezent este reprezentată în tabelul de mai jos pe structuri de învățământ, număr de clase și număr de elevi:

Nivel de învățământ/ nr. clase/nr. elevi	2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
	Nr. clase	Nr. elevi	Nr. clase	Nr. elevi	Nr. clase	Nr. elevi	Nr. clase	Nr. elevi
CSEI Brăila-PJ	32	217	32	218	32	210	30	215
SGS Tichilești-AR	-	-	8	84	8	67	8	77
Total	32	217	40	302	40	277	38	292

Acestor 292 de beneficiari direcți din anul școlar 2021-2022, li se adaugă aproximativ 1500 de elevi cu cerințe educaționale speciale integrați în învățământul de masă.

Corpul profesoral este format, în anul școlar 2021-2022, din 96 de cadre didactice cu baza la C.S.E.I. Brăila, dintre care 12 cadre didactice la structura arondată-S.G.S. Tichilești și 38 cadre didactice de sprijin (18 profesori itineranți și de sprijin și 20 învățători itineranți și de sprijin).

II. Analiza SWOT

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none">👍 respectarea cerințelor legale în vigoare referitoare la învățământul special și special integrat și a strategiei Guvernului României-capitolul "Educație";👍 cultura organizațională bine definită, bazată pe colaborare, încredere și respect;👍 desfășurarea activităților directe cu elevii printr-o particularizare adecvată a întregului demers didactic;👍 foarte bună colaborare cu I.S.J. Brăila, Consiliul Județean Brăila, D.G.A.S.P.C., O.N.G.-uri de profil;👍 cadrele didactice manifestă preocupare față de dezvoltarea personală și profesională (formatori, metodiști, îndrumători practică pedagogică, autori auxiliare școlare);👍 utilizarea metodelor moderne, activ-participative, inclusiv prin intermediul tehnologiei la majoritatea disciplinelor în vederea atingerii competențelor de dezvoltare ale elevilor cu dizabilități severe, grave și profunde;👍 flexibilitate și reziliență în raport cu provocările învățării online;👍 participare la activități extrașcolare multiple, în proiecte și parteneriate naționale și internaționale-Erasmus+;👍 existența a patru niveluri de învățământ (preșcolar-2 grupe deficiențe severe, grave și profunde, primar-8 clase DSGP, gimnazial V-X-12 clase DSGP, profesional-8 clase DSGP; înv primar penitenciar-3 clase simultane, învățământ gimnazial penitenciar-5 clase, din care clasa de minori este de învățământ simultan);👍 sprijinirea integrării în colectiv a cadrelor tinere noi punerea în legătură cu profesori cu experiență- mentori;👍 sprijinirea inițiativelor cadrelor didactice și ale beneficiarilor primari ai educației pentru îmbunătățirea activității din școală;👍 management orientat spre dimensiunea participativă, bazat pe consultare și colaborare.	<ul style="list-style-type: none">👎 schema de personal nedidactic subnormată (îngrijitoare, paznici, informatician) în raport cu dizabilitățile severe, grave și profunde ale populației școlare, necesitățile școlii și situația epidemiologică;👎 deficiențe în elaborarea strategiilor de evaluare adaptate nevoile individuale ale elevilor din învățământul special privați de libertate;👎 insuficienta pregătire a unor cadre didactice pentru aplicarea metodelor participative și a unor metode moderne de evaluare în activitățile sincron și asincron;👎 dificultăți în realizarea activităților de adaptare curriculară la anumite discipline pentru unele cadre didactice de sprijin;👎 disponibilitatea scăzută a unor cadre didactice, dar și didactic-auxiliare către munca în echipă;👎 număr mare de absențe ale elevilor de gimnaziu privați de libertate la Limba și literatura română, situații școlare neîncheiate semestrial și anual la aceeași disciplină;👎 numărul redus de proiecte educaționale care implică comunitatea locală;👎 insuficientă colaborare a reprezentanților legali ai unor elevi (asistenți sociali, maternali, tutori) în activitățile instructiv-educative și programele de dezvoltare ale elevilor;👎 site-ul școlii nu este modern, actualizat, dezvoltat deoarece de publicarea noutăților de interes se ocupă, voluntar, unul din cadrele didactice care are baza în C.S.E.I. Brăila, dar predă în mai multe școli din municipiu și județ;👎 lipsa investițiilor de modernizare a școlii și dotare cu scannere, calculatoare, laptopuri, table smart.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none">👉 existența unei oferte la nivelul CCD raportată la nevoile profesionale de formare a cadrelor didactice din C.S.E.I. Brăila;👉 existența consorțiului coordonat de Colegiul Național Pedagogic "D.P. Perpessicius" Brăila din care și C.S.E.I. Brăila face parte;👉 încurajarea inovației în educație prin acordarea de granturi care stimulează livrarea performanței;👉 posibilitatea accesării fondurilor europene în parteneriat cu administrația publică locală-Consiliul Județean Brăila sau cu ONG-uri care pot derula, în virtutea statutului, servicii educaționale pentru persoanele cu dizabilități severe, grave și profunde;👉 existența parteneriatului cu reprezentanții părinților cu corespondență reală la nivelul implicării în viața școlii;👉 posibilitatea dezvoltării unui parteneriat real cu Consiliul Județean Brăila;👉 posibilitatea de colaborare cu ONG-uri și instituții culturale locale.	<ul style="list-style-type: none">👎 lipsa de predictibilitate, produsă de modificările legislative frecvente;👎 presiunea mediului social asupra proceselor educaționale;👎 promovarea unei subculturi în planul educației informale, contrare valorilor dezvoltate de școală;👎 dificultăți legislative în demersul de disponibilizare a personalului angajat, în cazul abaterilor disciplinare grave;👎 angajarea pe post prin concurs național unic nu se raportează la nevoile și specificul instituției;👎 dificultăți în accesarea platformelor educaționale cauzate de subdimensionarea rețelei de Internet;👎 lipsa de interes a unor cadre didactice pentru modernizarea metodelor de lucru;👎 context pandemic impredictibil;👎 birocrăția;👎 etichetarea elevilor cu evidente tulburări de comportament ca având cerințe educaționale speciale sau un "handicap";👎 mentalitatea că persoana diferită trebuie alungată, izolată, neimplicată în activitățile sociale.

III. Viziunea și misiunea C.S.E.I. Brăila

VIZIUNE

C.S.E.I. Brăila este o școală prietenoasă, care te primește, care te inspiră, te sprijină și te acceptă cu brațele deschise exact așa cum ești! C.S.E.I. Brăila - splendida poveste a diversității, a acceptării dizabilității, a apropierei unii de alții! Creăm Strânse legături Eficiente Împreună!

MISIUNE

Credem într-o educație incluzivă, de înaltă calitate, inspirată de valori umane precum acceptarea diversității, stimularea progresului fiecărui elev, indiferent de stadiul specific de dezvoltare, dând posibilitatea elevului cu dizabilități de a se dezvolta armonios, într-o atmosferă de colaborare în care fiecare situație de stagnare, de eșec, este acceptată tocmai pentru a fi depășită prin eforturi conjugate, împreună!

IV. Scopul și obiectivele strategiei

SCOP

Abordarea strategică propusă se axează pe asumarea și implementarea unui set de cinci obiective strategice pentru intervalul 2022-2026, prin a căror dezvoltare să se îmbunătățească procesul educațional din C.S.E.I. Brăila, urmărind multiplicarea punctelor forte, diminuarea punctelor slabe, atenuarea efectelor negative ale posibilelor amenințări provenite din mediul extern organizației și valorificarea oportunităților identificate în analiza SWOT.

OBIECTIVE STRATEGICE

O.S.1	Creșterea cu 20% a numărului de elevi din C.S.E.I. Brăila reorientați în învățământul de masă după finalizarea unui ciclu de școlarizare (fie preșcolar, fie primar, gimnazial sau profesional) până în anul 2023.
O.S.2	Dezvoltarea autonomiei personale cu 25% la elevii cu deficiențe severe, profunde și asociate prin utilizarea/integrarea noilor tehnologii în activitățile de predare-învățare-evaluare și cele terapeutic-compensatorii până la sfârșitul anului școlar 2022-2023.
O.S.3	Implementarea 100%, în parteneriat cu Consiliul Județean Brăila a unui proiect de 1200000 de euro care presupune modernizarea a 30 de săli de clasă, a 15 cabinete logopedice și a trei cabinete de psihodiagnoză cu lap-topuri, scannere și table smart interactive, dar și crearea unei grădini senzoriale prin modernizarea parcului existent până la sfârșitul anului școlar 2023-2024.
O.S.4	Întregirea schemei de personal nedidactic 100% cu 5 îngrijitoare și 2 paznici până la sfârșitul anului școlar 2021-2022 având în vedere dizabilitățile severe ale populației școlare din C.S.E.I. Brăila, necesitățile școlii și situația epidemiologică națională.
O.S.5	Extinderea și eficientizarea cu 50% a promovabilității numărului de elevi privați de libertate la disciplina Limba și literatura română la sfârșitul anului școlar 2021-2022.

V. Plan de acțiuni pentru implementarea O.S.3: Implementarea 100% în parteneriat cu C.J. Brăila a unui proiect de 1200000 de euro care presupune modernizarea a 30 de săli de clasă, a 15 cabinete logopedice și a trei cabinete de psihodiagnoză cu lap-top-uri, scannere și table interactive, dar și crearea unei grădini senzoriale prin modernizarea parcului existent până la sfârșitul anului școlar 2023-2024.

Obiective specifice	Acțiuni	Termene	Responsabilități	Resurse necesare	Rezultate așteptate	Indicatori de realizare	Monitorizare și evaluare
4.1. Identificarea și mobilizarea potențialilor parteneri educaționali din comunitatea locală.	4.1.1. Identificarea partenerilor care împărtășesc interese educaționale comune cu C.S.E.I. Brăila	Pe tot parcursul anului școlar 2021-2022	Directorul, Consiliul de administrație, Consiliul reprezentativ al părinților. Consiliul Județean Brăila	- resurse umane, materiale, digitale, de timp, de comunicare, de expertiză;	- crearea unei comunități on-line proactive care să reunească voluntari locali, părinți, elevi cadre didactice, reprezentanți ai Consiliului Județean Brăila; - elaborarea unor acorduri-cadru de parteneriat; - scrierea unui proiect de 1200000 de euro de modernizare a CSEI Brăila	- două comunități virtuale pe FB și Whats App create; - proiect de 1200000 de euro scris; - aplicare proiect în vederea aprobării;	- realizată de director/membrii CA pe parcursul derulării activităților; - verificarea atingerii rezultatelor așteptate și îndeplinirii indicatorilor de realizare;
	4.1.2. Încurajarea parteneriatului cu Agenția de Dezvoltare Regională și Consiliul Județean Brăila						
	4.1.3. Cooptarea de către director a părinților și profesorilor diriginți într-un focus-grup pentru o analiză de nevoi realistă						
	4.1.4. Stabilirea unor obiective clare și realiste pentru proiectul ce urmează a fi scris de către Consiliul Județean în parteneriat cu CSEI Brăila.	ianuarie-iunie 2022	Consiliul Județean Brăila, directorul, Consiliul de administrație.				
4.2. Aplicarea în vederea aprobării a unui proiect de Grant de 1200000 de euro în vederea modernizării C.S.E.I. Brăila	4.2.1. Depunerea unui proiect de Grant în vederea aprobării	decembrie 2021-februarie 2022	Directorul, Consiliul de administrație, Consiliul Județean Brăila	- consultanță și resurse umane specializate în domeniul atragerii de fonduri, buget de co-finanțare din Consiliul Județean Brăila	- implicarea partenerilor din Consiliul Județean în scrierea și cofinanțarea proiectelor inițiate pentru elevii CSEI; - îmbunătățirea experienței resursei umane în domeniul conceperii de proiecte;	- scrierea întregului proiect de Grantt; - aplicarea în vederea aprobării a proiectului.	- realizată de director și compartimentul "Proiecte europene" din Consiliul Județean; - raportări periodice către autoritățile finanțatoare;
	4.2.2. Accesarea unor granturi cu finanțare națională sau europeană în domeniul incluziunii, sustenabilității, inițiativelor verzi, dezvoltării durabile, utilizării resurselor regenerabile și modernizării C.S.E.I. Brăila	În funcție de lansarea apelurilor.	Directorul, Consiliul de administrație, Consiliul Județean Brăila, A.D.R. Sud-Est Brăila				
4.3. Activarea și valorificarea potențialului comunitar în vederea modernizării și digitalizării laboratoarelor și serviciilor educaționale de terapii specifice și	4.3.1. Conștientizarea actorilor din comunitate privind necesitatea modernizării și digitalizării laboratoarelor și sălilor de clasă din C.S.E.I. Brăila	Semestrul al II-lea an școlar 2021-2022	Directorul, profesori implicați în derularea proiectelor educaționale, voluntarii.	- flyere, afișe, grafice de activități, diagrame GANTT, fișe de înscriere, materiale de promovare, pixuri, mape și tricouri personalizate	- creșterea nivelului de conștientizare în raport cu necesitatea implementării inițiativelor incluzive; - implicarea comunității în activitățile organizate;	- o conferință pe tema modernizării claselor și laboratoarelor/cabinetelor din CSEI Brăila - două workshop-uri pe teme enunțate;	- directorul și membrii CA vor colecta date statistice folosind chestionarele privind gradul de satisfacție al profesorilor, elevilor și celorlalți participanți din cadrul workshop-
	4.3.2. Organizarea de workshop-uri pe tema cetățeniei digitale, toleranței, incluziunii, dezvoltării urbane durabile,	ianuarie-martie 2023	Coordonatorul pentru proiecte și programe educative școlare, elevii, profesorii, voluntari, influencerii				

de compensare	4.3.3. Organizarea unei grădini senzoriale care să sprijine activitățile de terapii specifice și de compensare	martie-mai 2023	cooptați.		- încurajarea competiției centrate pe propunerea de soluții inovatoare de modernizare;	- două concursuri on-line pe teme enunțate;	urilor și concursurilor;
	4.3.4. Organizarea unei săptămâni comunitare a toleranței și diversității.	În săptămâna „Școala altfel”.			- valorificarea voluntariatului în zona serviciilor pentru persoanele cu dizabilități	- un eveniment de tipul „Săptămâna inițiativelor non-discriminatorii”;	
4.4. Implementarea modernizării și digitalizării în unitatea de învățământ.	4.4.1. Elaborarea unei strategii de digitalizare la nivelul unității de învățământ.	mai 2023	Directorul, Consiliul Județean Brăila Compartimentul Secretariat, Asociația de părinți, voluntarii.	- proiect de buget pentru proiect/proiecte realizat în parteneriat cu C.J. Brăila, referate de necesitate, două scannere multifuncționale laptop-uri pentru fiecare sală de clasă și cabinete de terapii, table smart pentru fiecare clasă și cabinet.	- diagnosticarea infrastructurii existente și optimizarea ei;	- o strategie de digitalizare;	- verificarea îndeplinirii indicatorilor de realizare, atingerii rezultatelor așteptate și a obiectivelor specifice; - raportări periodice către autoritățile finanțatoare și Consiliul Județean Brăila; - chestionare de satisfacție.
	4.4.2. Dotarea a 30 de săli de casă cu lap-top-uri, scannere, table smart interactive	mai-iunie 2023			- dotarea școlii cu instrumente performante de digitalizare;	- un proiect de dezvoltare inteligente a site-ului unității de învățământ;	
	4.4.3. Dotarea a 18 cabinete logopedice și de psihodiagnoză cu lap-top-uri, scannere, table smart interactive	iunie-august 2024			- arhivarea inteligentă a documentelor la nivelul unității;	- o bază de date cu aproximativ 2000 de documente digitalizate;	
	4.4.4. Crearea unei grădini senzoriale prin modernizarea parcului existent deja în curtea C.S.E.I. Brăila				- dobândirea unor noi competențe digitale de către beneficiarii proiectului.	- un ecosistem digital performant, cu dotări IT de ultimă generație.	

VI. Modalități de evaluare a efectelor atinse prin schimbările propuse

Evaluarea internă se va realiza periodic, la jumătatea și la finalul anului școlar, conform proiectului aprobat, cu ajutorul mai multor metode și instrumente:

- ✚ Analiza documentelor: rapoartele de proiect, statistici, analize ale grupurilor de interes pentru a constata cum a evoluat implementarea obiectivului strategic după următoarele criterii: necesitatea, fezabilitatea, oportunitatea, acceptabilitatea;
- ✚ Observarea activităților menționate în planul de acțiuni, prin participare la desfășurarea acestora și analiza efectelor produse asupra stării de bine a elevilor;
- ✚ Colectarea opiniilor personalului școlii, ale elevilor și părinților, ale persoanelor cu responsabilități în implementarea obiectivului strategic, prin aplicarea de chestionare, realizarea de focus grupuri, discuții individuale, interviuri structurate și nestructurate privind efectele atinse prin schimbările propuse;
- ✚ Analiza rezultatelor așteptate și a indicatorilor de realizare menționați în planul de acțiune;
- ✚ Analiza sustenabilității proiectului de modernizare și digitalizare în C.A. și C.E.A.C.-progrese înregistrate, îmbunătățiri necesare.

Toate aceste informații referitoare la evaluarea efectelor atinse prin schimbările propuse vor fi incluse în *Raportul anual de evaluare internă a calității*.

Evaluarea externă va fi realizată de către reprezentanții I.S.J. Brăila, M.E. sau A.R.A.C.I.P.

Director,

