

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2021 - 2025

CENTRUL JUDEȚEAN DE RESURSE ȘI ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ TULCEA

**Prezentul document a fost aprobat în
ședința Consiliului de administrație al C.J.R.A.E. Tulcea
din 01.10.2021**

**Președinte C.A. al C.J.R.A.E. Tulcea,
Prof. Carmina Lidia BUTOI**



PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Unitatea de învățământ:

Centrul Județean de Resurse și Asistență Educatională TULCEA

Adresa:

Tulcea, str. Gloriei nr. 6, etaj 1

Contact:

telefon: 0240/511320, e-mail: cjraetulcea@yahoo.com

Perioada de derulare a proiectului: 2021 - 2025

COMPONENTA STRATEGICĂ A PROIECTULUI

L Diagnoza mediului intern si extern al C.J.R.A.E. Tulcea

a) MEDIUL INTERN

Identitatea instituțională

Activitatea Centrului Judetean de Resurse si Asistenta Educationala Tulcea (C.J.R.A.E. Tulcea) se structureaza pe directiile formulate in documentele de politica educationala ale Ministerului Educatiei, in deplina concordanta cu tendintele actuale și de perspectiva ale invatamantului romanesc și cu standardele europene in domeniul educational.

Centrul Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea este unitate conexasa invatamantului preuniversitar, cu personalitate juridica, subordonata M.E.C., coordonata de Inspectoratul Scolar Judetean Tulcea.

Înființat în anul 2007, conform deciziei ISJ Tulcea nr 45/09.02.2007, în baza HG. nr. 1251/13.10.2005 și a O.M.E.C. nr. 5418/08.11.2005, Centrul Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea reprezinta o institutie de invatamant special integrat, specializata in oferirea, coordonarea și monitorizarea de servicii educationale specifice, acordate copiilor/elevilor, cadrelor didactice, parintilor și membrilor comunitatii, pentru a asigura tuturor accesul la o educatie de calitate, precum și asistenta necesara in acest sens. C.J.R.A.E. Tulcea și-a asumat o strategie care vizeaza asigurarea egalitatii de șanse pentru toti elevii și tinerii, prin serviciile oferite in domeniul asistentei psihopedagogice: consiliere școlara individuala și colectiva, orientarea carierei, informare și consiliere pentru copii, parinti, profesori, membri ai comunitatii, consiliere educationala prin centrele și cabinetele de asistenta psihopedagogica din școli, terapia limbajului prin cabinetele logopedice inter școlare, evaluare și orientare școlara și profesionala prin Serviciul de Evaluare și Orientare Școlara și Profesionala, servicii de mediere școlara și evaluari psihosomatice la nivel judetean in vederea inscrierii elevilor in clasa pregatitoare.

Angajatii C.J.R.A.E. Tulcea își deruleaza activitatea in concordanta cu oferta elaborata prin raportare la nevoile identificate/ cereri de servicii din partea beneficiarilor și resursele educationale disponibile, identificand și solutionand probleme privind promovarea unei educatii de calitate și asigurarea șanselor egale in educatie. Pentru identificarea nevoilor de servicii specializate sunt realizate studii și cercetari in parteneriat/ in colaborare cu factori educogeni din comunitate.

Promovarea serviciilor oferite de C.J.R.A.E. Tulcea se realizeaza prin participarea specialiștilor la actiuni organizate la nivelul unitatilor de invatamant tulcene, cat și la nivel judetean, prin diseminarea lor in mass-media, prin organizarea de manifestari publice cu impact asupra comunitatii locale, regionale, nationale ori prin activitati de „marketing viu”.

Diseminarea exemplelor de bune practici și a poveștilor de succes din activitatea specialiștilor

C.J.R.A.E. Tulcea, cat și organizarea unor campanii tematice destinate absolventilor invatamantului obligatoriu, copiilor din grupuri defavorizate, parintilor preșcolarilor/elevilor, autoritatilor locale etc. au rolul de a sensibiliza parintii, cadrele didactice și factorii responsabili

din comunitate privind problemele intalnite și soluțiile cele mai eficiente.

Centrul Judetean de Resurse și Asistența Educatională Tulcea își definește identitatea instituțională și prin activitățile desfășurate, impunându-se ca tradiție în cultura organizațională.

Activitățile de cerc organizate de C.J.R.A.E. Tulcea și susținute de specialiștii noștri au evidențiat noi orizonturi și coordonate calitative ale activității sale.

Rolul de promotor al dimensiunii europene în practica educațională la nivel local, județean, al C.J.R.A.E. Tulcea este confirmat de derularea în calitate de lider a două proiecte POCU cu finanțare aprobată din fonduri europene :

POCU/74/6/18/105934- MĂSURI INTEGRATE ÎN UNITĂȚI ȘCOLARE DEFAVORIZATE DIN TERITORIUL I.T.I. DELTA DUNĂRII PENTRU SERVICII ȘI PROGRAME EDUCATIONALE DE CALITATE PENTRU PREVENIREA ȘI INTERVENȚIA, INCLUSIV PRIN MĂSURI DE COMPENSARE, ÎN REDUCEREA FENOMENULUI PĂRĂȘIRII TIMPURIILOR A ȘCOLII _PROED

Proiectul contribuie prin rezultatele sale la îndeplinirea obiectivelor din documentele strategice relevante: Strategia privind reducerea Părășirii timpurii a școlii, Strategia EIET ; Strategia Națională privind Incluziunea Socială a Persoanelor cu Dizabilități; Strategia Națională pentru Sănătate Mintală a Copilului și Adolescentului; Activitățile sale vizează rezultate și obiective specifice și se încadrează în strategiile locale, regionale și instituționale: Strategii de dezvoltare locală, (www.cjtulcea.ro investiții publice), Planul județean de reducerea abandonului școlar și Reintegrarea Persoanelor care au părăsit timpuriu educația; www.isjtl.edu.ro Planul CJRAE privind abandonul școlar ; Planul CJRAE cu privire la dezvoltarea specialiștilor

în educația preuniversitară (www.cjraetulcea.ro).

De asemenea, proiectul contribuie la îndeplinirea indicatorilor specifici Strategiei Integrate de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării, care a fost publicată în Monitorul Oficial nr. 789 din 07 octombrie 2016. (www.itideltadunarii.com) Grupul țintă asistat și sprijinit prin proiect are o structură complexă, cuprinzând mai multe categorii de persoane din grupuri vulnerabile: 943 copii/elevi/tineri care trăiesc în zone defavorizate, preponderent din zone rurale, unele persoane aparținând minorității rrom, persoane care provin din familii cu statut socio-economic scăzut, în stare de sărăcie/pauperizare, persoane cu cerințe educaționale diferențiate, cazuri de familii cu unul sau doi membri plecați la muncă în străinătate; de asemenea, tineri și adulți care au părăsit timpuriu școală și nu au terminat învățământul obligatoriu.

Dezvoltarea unor programe de formare continuă pentru dezvoltarea de competențe transversale și/sau de instruire la 330 de persoane GT (cadre didactice și personal de sprijin) pentru îmbunătățirea competențelor și menținerea acestora în 14 școli țintă din proiect din teritoriul ITI Delta Dunării pentru promovarea unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a școlii incluzive.

Dezvoltarea unor programe de formare continuă pentru dezvoltarea de competențe transversale și/sau de instruire la 330 de persoane GT (cadre didactice și personal de sprijin) pentru îmbunătățirea competențelor și menținerea acestora în 14 școli țintă din proiect din teritoriul ITI Delta Dunării pentru promovarea unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a școlii incluzive.

ID POCU/73/6/6/106371 -PROFESORI MOTIVATI PENTRU INCLUZIUNE SCOLARĂ ȘI EDUCATIE DE CALITATE IN UNITATI SCOLARE DEFAVORIZATE DIN COMUNITATI MARGINALIZATE ȘI IZOLATE DIN TERITORIUL I.T.I. DELTA DUNĂRII_PRO_ITI

Dezvoltarea unor programe de formare continua pentru dezvoltarea de competente transversale si/sau de instruire la 330 de persoane GT (cadre didactice si personal de sprijin) pentru îmbunătățirea competentelor si menținerea acestora in 14 școli țintă din proiect din teritoriul ITI Delta Dunării pentru promovarea unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor si a scolii incluzive.

Desfășurarea de activități destinate difuziei metodelor si practicilor specifice serviciilor educaționale de calitate in 14 școli țintă pentru minim 330 cadre didactice calificate si motivate din 14 școli țintă ale proiectului din zone defavorizate.

Desfășurarea de activități destinate difuziei metodelor si practicilor specifice serviciilor educaționale de calitate in 14 școli țintă pentru minim 330 cadre didactice calificate si motivate din 14 școli țintă ale proiectului din zone defavorizate

Dezvoltarea de intervenții si acțiuni in 14 școli din ITI Delta Dunării destinate dezvoltării capacității instituționale si sprijinirea a 30 pers GT Manageri școlari din școlile tinta pentru sustenabilitatea intervențiilor de creșterea a calității in educație.

Dezvoltarea unor programe de formare continua pentru dezvoltarea de competente transversale si/sau de instruire la 330 de persoane GT (cadredidactice si personal de sprijin) pentru îmbunătățirea competentelor si menținerea acestora in 14 școli țintă din proiect din teritoriul ITI Delta Dunării pentru promovarea unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor si a scolii incluzive

Participarea la viata comunitatii tulcene este dovedita de realizarea in fiecare an a studiului optiunilor elevilor claselor a VIII-a pentru corelarea continuarii studiilor cu nevoile actuale ale pietei muncii din Tulcea, cat și de realizarea activitatilor specifice pentru inscrierea preșcolarilor in clasa pregatitoare.

Situafia existenti la inceputul anului școlar 2021-2022

Cultura organizationala a Centrul Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea este cladita pe principiile/ valorile sale dominante, cum sunt: egalitatea și echitatea, responsabilitatea, autonomia, cooperarea, munca in echipe multidisciplinare, respectul interpersonal și fata de profesie, valorizarea pozitiva a schimbarii, receptivitatea la nou, creativitatea, conectarea autentica la nevoilei perspectivele comunitatii, iar din edificiul sau etic se exclud rutina, conservatorismul, automultumirea.

La inceputul anului școlar 2021-2022, la C.J.R.A.E. Tulcea sunt functionale următoarele compartimente:

- A. Centrul Judetean de Asistenta Psihopedagogica, care coordoneaza activitatea desfășurata in 31 cabinete școlare și interșcolare de asistenta psihopedagogică din 55 unitati de invatamant cu personalitate juridica din municipiul și judetul Tulcea.
- B. Cabinete Logopedice Interșcolare in care își desfașoară activitatea profesorii logopezi in numar 18 cabinete pentru 52 unități de învățământ cu personalitate juridica și

unități arondate din municipiul și județul Tulcea.

- C. Serviciul de Evaluare și Orientare Școlară și Profesională oferă servicii de evaluare, de asistentă psihoeducatională, de orientare școlară și de orientare profesională a copiilor, elevilor și tinerilor cu cerințe educaționale speciale.
- D. Serviciul de mediere școlară desfășoară activități de prevenire a violenței, bullying-ului în mediul școlar, a absenteismului și abandonului școlar, a intoleranței și discriminării și realizează acțiuni de mediere școlară la solicitarea unităților de învățământ.
- E. Personalul administrativ.

Situația posturilor la începutul anului școlar 2021-2022

Anul școlar 2021-2022	Nr. posturi normate	Dintre care:					
		Didactic		Didactic auxiliar		Nedidactic	
		Ocupate	Vacante	Ocupate	Vacante	Ocupate	Vacante
Aparat propriu C.J.R.A.E.	21	6	0	9,5	5	0,5	-
C.J.A.P.	5	5	0	-	-	-	-
Cabinete școlare și inter școlare de asistență psihopedagogică	31	28,5	2,5	-	-	-	-
Centre și cabinete logopedice interscolare	17,5	17,5	0	-	-	-	-
S.E.O.S.P.	5	4	0	1	0	-	-
Mediatori școlari	8	-	-	4	4	-	-
TOTAL C.J.R.A.E. Tulcea	73,5	56	2,5	9,5	5	0,5	0

Situația numărului de persoane în anul școlar 2021-2022

Anul școlar 2020-2021	Nr. persoane existente	Dintre care:		
		Didactic	Didactic auxiliar	Nedidactic
Aparat propriu C.J.R.A.E.	16	6	9	1
C.J.A.P.	5	5	-	-
Cabinete școlare și interșcolare de asistență psihopedagogică	31	31	-	-
Centre și cabinete logopedice interșcolare	16	16	-	-

S.E.O.S.P.	9	8	1	-
Mediatori școlari	4	-	4	-
TOTAL C.J.R.A.E. Tulcea	76	66	9	1

Situația gradelor didactice la începutul anului școlar 2021-2022

Debutanti (nr. persoane)	Definitivare în învățământ (nr. persoane)	Grad didactic II (nr. persoane)	Grad didactic I (nr. persoane)	Doctorat
5	11	6	27	1

Gradul de deservire al beneficiarilor din unitățile de învățământ tulcene

	Nr. norme existente – 1 sept 2021	Nr. unități de învățământ PJ cu cabinet	Grad de acoperire	Nr. unități de învățământ deservite la cerere de CJAP (fără cabinet)	Necesar suplimentare norme în 2021-2022
Cabinete de asistență psihopedagogică	39 norme consilier școlar (31- cabinet U.I.; 5 - CJAP; 3- SEOSP)	55 PJ cu 38 structuri	%	19	22 norme la o încadrare de 600 elevi/300 prescolari/cabinet Sau 15 norme la încadrare de 800 elevi/400 prescolari/cabinet
Cabinete logopedice interșcolare	18,5 norme prof. logoped (17,5 cab. U.I.; 1- SEOSP)	52 PJ	%	17	

Sediul în care funcționează în prezent C.J.R.A.E. Tulcea este deținut prin contractul de comodat înregistrat la C.C.D. Tulcea cu nr 3/ 14.01.2008 și la C.J.R.A.E. Tulcea cu nr. 07/ 14.01.2008 și cuprinde spațiu în suprafața totală de 125 mp suprafața construită, fiind compus din: șase săli pentru birouri, hol, grup sanitar, sală de ședințe, sală central termică și arhivă. De menționat este inexistența unor spații destinate oferirii serviciilor C.J.R.A.E., cu condiții de acces specifice pentru persoanele cu deficiențe locomotorii și faptul că intervențiile pentru a le asigura nu pot fi posibile în situația nedeținerii unui sediu propriu.

De asemenea, instituția deține un mijloc de transport persoane (Dacia Duster înmatriculată cu nr. TL 07 CJR) în așa fel încât atribuțiile pe care le are Centrul Județean de Resurse și Asistență Educatională Tulcea să poată fi îndeplinite în egală măsură, atât pentru beneficiarii din municipiu, cât și pentru cei din întreg județul Tulcea.

a3) Rezultatele analizei SWOT privind mediul intern

Analiza SWOT, popularizată de Albert Humphrey în deceniul al VII-lea al secolului trecut, constituie și astăzi o importantă tehnică managerială, utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații, având ca obiectiv posibilitatea de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern. Atunci când este timpul luării unor decizii pe termen mediu sau lung și trebuie luați în considerare numere și factori este ușor să fii copleșit de circumstanțe, opțiuni și date conexe. O analiză SWOT aprofundată ajută la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra organizației și poate fi coloana vertebrală a unei planificări strategice solide, precum este elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională pentru o unitate de învățământ.

Analiza SWOT funcționează ca o radiografie, evaluează în același timp factorii de influență interni și externi ai unei organizații, precum și poziția acestora în raport cu alte organizații similare, cu scopul de a pune în lumină punctele sale tari și slabe, în relație cu oportunitățile și amenințările existente la un moment dat în comunitate.

De aceea, aceasta este o cale accesibilă, dar în măsură să ofere înțelegerea profundă a realizărilor ori a problemelor potențiale și a factorilor care condiționează funcționarea C.J.R.A.E. Tulcea, dar și să orienteze procesul decizional având ca repere prioritare: construirea viitorului cu sprijin pe Punctele Tari, eliminarea Punctelor Slabe, exploatarea Oportunităților și îndepărtarea Amenințărilor.

Analiza SWOT, realizată la C.J.R.A.E. Tulcea în anul școlar 2020-2021, în vederea unei diagnoze autentice și a unei prognoze eficiente pentru dezvoltarea instituțională în următorii patru ani școlari, a implicat 48 angajați ai Centrului Județean de Resurse și Asistență Educatională Tulcea, care au contribuit la colectarea unei cantități mari de date, atât din mediul intern, cât și din cel extern.

Punctele tari descriu caracteristicile de succes, tangibile și intangibile, interne ale C.J.R.A.E. Tulcea, incluzând atribuțiile pozitive ale angajaților, competențele lor, educația și reputația pe care aceștia le aduc, trecutul și prezentul organizației, precum și bunurile concrete ale instituției.

Perceputa ca o oportunitate pentru angajatii C.J.R.A.E. Tulcea de a- i orienta atentia spre aspectele interne, valoroase ale institutiei, analiza SWOT adauga impactul sinergic al realizarilor organizatiei. Punctele tari, bazate pe parametrii descriptivi ai unei zone, reprezinta ceea ce există într-o perioada determinata de timp, ceea ce este apreciat, motivant, peren.

La data chestionarii, angajatii C.J.R.A.E. Tulcea proclama ca fiind puncte tari urmatorii parametrii:

1. Management eficient (54,23% respondenti)
2. Competenta profesionala (40,50% respondenti)
3. Serviciile specifice, diverse și de calitate (24,65% respondenti)
4. Proiectele POCU (21,35% respondenti)
5. Creșterea numarului de cabinete logopedice, de consiliere, inclusive în mediul rural(14,51% respondenti)
6. Comunicare eficienta pe orizontala și pe verticala in cadrul institutiei (13,90%respondenti)

1. Managementul eficient de la C.J.R.A.E. Tulcea afirmat și apreciat de participantii la analiza SWOT are ca indicatori: organizarea interna buna; obiectivitatea în evaluari și aprecieri bazata pe cunoașterea/ respectarea legislatiei, procedurilor; resurse materiale asigurate colegilor din aparatul propriu; preocuparea pentru asigurarea cursurilor de formare continua pentru toți angajații; achiziționarea platformelor AMN și Tim Logo pentru desfășurarea activităților profesorilor consiglieri școlari și logopezi; obținerea aprobării înființării de 11,5 posturi didactic , didactic auxiliar și nedidactic în ianuarie 2020 (4 consilieri școlari în UI si CJAP, 2 posturi SEOSP, 4 mediatori, 1 informatician), 0,5 îngrijitor coeziunea echipelor de specialiști; formarea de echipe multidisciplinare în mod ocazional; implicarea buna a persoanelor și a echipelor; dar și imaginea buna a institutiei in comunitate.

Argumentele afirmarii acestor attribute, ca trasaturi de succes, evidentiaza asigurarea permanentei serviciilor specifice pe întreg parcursul anului, oferite cu promptitudine; preocuparea pentru eficienta în solutionarea problemelor din școli și atitudine profesionala proactiva, dar și buna colaborare cu directorii de școli și cu autoritatile locale. Sunt invocate și: activitatea în echipe motivate și interesate rezultate pozitive, semnificative; ori serviciile specifice oferite în judet în unitatile de învățământ in care nu functioneaza cabinete logopedice sau de asistenta psihopedagogica; cat și implicarea în proiecte educationale.

2. Competenta profesionala este apreciata ca aspect indispensabil al afirmarii și sustenabilitatii institutiei, prin profesionalism și preocupare pentru creștere profesionala. Se apreciaza ca activitatile de formare continua prin comisii metodice, desfășurate in interval temporar destinat acestora cu prioritate, sustinute de interes real pentru copil, cunoașterea problemelor acestuia și promovarea educatiei incluzive sunt factori care denotă seriozitate in viata profesionala a angajatilor de la C.J.R.A.E. Tulcea.

Respondentii apreciaza preocuparea pentru identificarea nevoilor de perfectionare, posibilitatea participarii la cursuri, implicarea coordonatorilor comisiilor metodice in alegerea și propunerea spre dezbatere a multor teme relevante, optiunea pentru schimb de experienta,

facilitarea participării la activități desfășurate în școli, toate având ca finalitate soluționarea problemelor din unitățile de învățământ, posibilitatea intervențiilor eficiente în criză, dar și aprecierea din partea comunității privind însemnată activităților specifice desfășurate de C.J.R.A.E. Tulcea.

3. Serviciile specifice, diverse și de calitate evidențiate ca elemente de valoare și stabilitate ale C.J.R.A.E. Tulcea, asigură suport educațional pentru elevi, prevenția și intervenția în situații de criză, implicând categorii profesionale diverse. În baza unor proceduri proprii, eficiente, cât și prin implicare responsabilă în acțiuni precum: evaluarea psihosomatică a copiilor pentru înscrierea în clasa pregătitoare, ori prin *Studiul opțiunilor elevilor de clasa a VIII-a pentru continuarea studiilor în clasa a IX-a*, specialiștii C.J.R.A.E. Tulcea contribuie la fundamentarea/realizarea planului de școlarizare la nivelul județului Tulcea.

4. Proiectele POCU prin derularea activităților din cadrul proiectelor aprobate spre finanțare, respondenții apreciază că se realizează o deschidere spre nevoile educaționale din zonele defavorizate, standardele profesionale și strategiile de intervenție contemporane.

5. Cresterea numărului de cabinete de asistență psihopedagogică în mediul rural este apreciată ca având dublu avantaj: crește numărul de copii/tineri care pot beneficia de servicii, dar și numărul locurilor de muncă din cadrul C.J.R.A.E. Tulcea.

6. Comunicarea eficientă, pe orizontală și pe verticală, în cadrul institutiei este apreciată ca garant al transparenței în funcționarea instituțională, al promptitudinii răspunsurilor la solicitări, al bunei colaborări cu angajații din școli, al coevolutivei. Respondenții investesc comunicarea ca fiind indispensabilă pentru crearea unui mediu stimulativ, dar și pentru activitățile de promovare a produselor educaționale, oferind suport și susținere educației școlare.

Punctele slabe sunt factori care se află sub controlul organizației, dar nu în totalitate, dar care împiedică obținerea sau menținerea unor rezultate competitive. Sunt ariile de acțiune care trebuie îmbunătățite. Identificarea cu multă acuratețe a punctelor slabe, este valoroasă, cu atât mai cu cât fundamentează diagnoza, dar și prefigurează viitoarea strategie a C.J.R.A.E. Tulcea pentru perioada 2021-2025.

Aspectele negative interne identificate și asumate de către angajații instituției, apreciate a fi cele care scad din valoarea serviciilor oferite de specialiștii C.J.R.A.E. Tulcea, dar care pot genera noi măsuri de optimizare, vizează:

1. Inexistența unor proiecte educaționale proprii, oferite beneficiarilor (49% respondenți)
2. Managementul resurselor umane (41,93% respondenți)
3. Vizibilitatea C.J.R.A.E. Tulcea (38,13% respondenți)
4. Relații comunitare (30,41% respondenți)
5. Resurse materiale (27,35% respondenți)
6. Self managementul angajaților (23,11%)
7. Actualizarea permanentă a activităților specifice (16,29% respondenți)

1. Deși există o bună colaborare cu alte CJRAE-uri din țară și parteneri educaționali precum ANITP, CPECA, IPJ, ale căror proiecte le implementează an de an, oferta educațională a

CJRAE necesita optimizare, iar aceasta este posibila prin mobilizarea forțelor și scrierea proiectelor educaționale pe care să le folosească rețeaua și care în timp să poată fi oferite și altor instituții similare din țară ca parteneri educaționali. Existența propriilor proiecte ar fi benefică și pentru faptul că, pornind de la nevoile identificate în unitățile școlare tulcene, acestea ar acoperi nevoile imediate ale unităților școlare.

2. Managementul resurselor umane trebuie și poate fi optimizat prin programe de mentorat pentru noii angajați ori întâlniri semestriale cu angajații începătorii pentru clarificări, prin coerență și transparență intrainstituțională și colaborare autentică între departamente, dar și prin măsuri de eficientizare a echipelor profesionale. Respondenții semnalează - ca măsuri necesare pentru optimizarea managementului resurselor umane, crearea unei baze de date la nivel județean și preocuparea pentru realizarea de clarificări juridice legate de profesie pentru toți angajații. De evidențiat este aprecierea că numărul insuficient de consilieri/ logopezi și depășirea normativelor legale privind încadrarea specialiștilor de la C.J.R.A.E. Tulcea este indicator al calității - uneori deficitare - a serviciilor oferite.

3. Vizibilitatea C.J.R.A.E. Tulcea este o zonă de preocupări care condiționează intens competitivitatea instituțională și se poate eficientiza prin marketing instituțional, promovarea imaginii consilierului/ logopedului îndeosebi în mediul rural, actualizarea site-ului C.J.R.A.E. Tulcea, vizibilitate on-line, promovarea instituției și a proiectelor/ activităților specifice în mass-media.

4. Relațiile comunitare necesită revigorare și pot fi îmbunătățite la C.J.R.A.E. Tulcea prin direcționarea preocupărilor către comunicarea/ colaborarea între C.J.R.A.E. și unitățile de învățământ cu cadre didactice din școli/ medici/ alte instituții, ori prin implicare în viața școlilor. O a doua dimensiune de dezvoltare a relațiilor cu comunitatea este considerată a fi angajarea în parteneriate cu școli, cu ONG care au impact asupra problemelor reale, identificate.

5. Resursele materiale trebuie îmbunătățite prin actualizare, prin achiziționarea de teste standardizate, soft educațional, dar și de mijloace IT. De asemenea respondenții semnalează necesitatea unei săli pentru consiliere colectivă la sediul C.J.R.A.E. Tulcea, dar și un spațiu adecvat arhivării.

6. Self-managementul angajaților apreciat ca deficitar este concretizat de către respondenți prin semnalarea cunoașterii insuficiente a atribuțiilor de serviciu, ori a legislației de către angajații C.J.R.A.E. Tulcea prin eficiența scăzută a comunicării între angajați (inclusiv pe plan nonformal) și prin nevoia mai puternică de implicare în activitățile C.J.R.A.E. Tulcea.

7. Actualizarea permanentă a activităților specifice prin raportare la nevoile și problemele societății contemporane ar face posibilă o mai mare eficiență a prevenției/ reducerii absenteismului și a comportamentelor de risc, consumului de droguri. De asemenea, conectarea autentică la coordonatele lumii de astăzi presupune o sporire a activităților de consiliere a cadrelor didactice părinților și a părinților ca parteneri autentici în educație.

b) MEDIUL EXTERN

bl) Rezultatele analizei SWOT privind mediul extern

Oportunitățile evaluează factorii atractivi externi, care motivează existența și devenirea

institutiei. Ele reflecta potentiala plus valoare, care poate fi realizata prin implementarea de strategii deschise, sincronizate cu mediul extern.

Angajati de la C.J.R.A.E. Tulcea, participanți la realizarea analizei SWOT identifica in mediul ambiant, factorii favorizanti ai functionarii și dezvoltarii Centrului Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea, astfel:

1. 36,25% apreciaza deschiderea pentru/ colaborarea in derulare a autoritatilor locale, a organizatiilor nonguvernamentale, a specialiștilor din alte institutii cu C.J.R.A.E.Tulcea
2. 27,03% considera ca proiectele locale, judetene, regionale, nationale și internationale/ parteneriatele/ schimburi de experienta reprezinta reale oportunitati pentru dezvoltarea institutiei, de aceea trebuie atrase in numar cat mai mare.
3. 19,12% considera ca serviciile C.J.R.A.E. Tulcea sunt valorizate și apreciate in școlile tulcene, sesizand deschiderea crescanda a acestora, deoarece se confrunta cu tot mai multe situatii provocatoare, de risc.
4. 16,51% evidentiaza nevoile conștientizate ale comunitatii pentru derularea de programe de prevenire a comportamentelor de risc și activitati de consiliere și orientare școlară
5. 11,49% apreciaza promovarea activitatilor C.J.R.A.E. Tulcea prin site-ul institutiei, canalul de youtube si pagina de facebook etc.
6. 8,06% considera ca oportunitate cadrul legal privitor la: implementarea de proiecte, formarea continua a personalului didactic, mobilitatea personalului didactic, promovarea egalității de șanse, a nondiscriminarii

Amenințările includ factorii aflati in afara controlului institutiei, care ar putea sa puna strategia și chiar institutia intr-o situatie de risc. Aceștia, in masura in care sunt identificati, pot fi anticipati prin planificari proactive, care sa previna și sa duca la rezolvarea problemelor.

În raport cu gravitatea riscurilor care pot fi generate, participantii la analiza SWOT identifica urmatoarele amenintari cu posibil impact negativ asupra functionarii C.J.R.A.E. Tulcea:

1. Depășirea normativelor privind numarul de copii, elevi/ consilier, logoped, frecvent prin posturi constituite in mai multe școli (47,54 % respondenti)
2. Probleme sociale noi: agresiune, consum de droguri in școala, consum excesiv de tehnologie, abandon școlar, probleme in familie, numar in creștere a cazurilor dificile/ limita (43,70% respondenti)
3. Neintelegerea/ perceptia eronata a rolului C.J.R.A.E. in comunitate (30,64% respondenti)
4. Unitati de invatamant fara cabinet, școli care functioneaza in mai multe cladiri (frecvent structuri), unitatile de invatamant nu asigura spațiu adecvat pentru cabinet și nici dotare corespunzatoare (26,72% respondenti)
5. Informatii cu privire la intentia de extermalizare a serviciilor specifice C.J.R.A.E., concurenta cabinetelor private/ ONG (18 % respondenti)
6. Legislatie incoerenta sau contradictorie, cazuri de implicare slaba a autoritatilor in raport cu fiintarea /asigurarea functionarii cabinetelor (11,45% respondenti)

7. Inexistenta unor echipe permanente formate din specialiști din diverse domenii de activitate ale comunitatii/ echipe speciale de interventie pentru situatiile grave din unitatile de invatamant (6,83% respondenti)

1. Depasirea normativelor privind numarul de copii , elevi/ consilier, logoped este considerata amenintare sub aspectul suprasolicitarii personalului, a imposibilitatii de a oferi servicii specializate tuturor copiilor/ tinerilor/ adultilor care au nevoie de interventia specialistilor de la C.J.R.A.E. Tulcea, dar și datorita scaderii calitatii și a eficientei consilierii sau a terapiei logopedice. De asemenea, respondentii semnaleaza ca, in conditiile supra-normarii, nu se poate asigura permanenta serviciilor in unitatile de invatamant tulcene.

2. Problemele sociale noi semnalate de catre angajatii C.J.R.A.E. Tulcea care au participat la realizarea analizei SWOT, pot fi percepute ca factori de risc in conditiile unei legislatii ambigue privind atributiile consilierilor, a lipsei parghiilor de actiune autentice, a procedurilor de triaj ori a unui numar insuficient de specialiști. Este semnalata, de asemenea, necesitatea unei pregatiri specifice pentru interventie in cazuri limita, dar și necesitatea unor dotari corespunzatoare noilor situatii.

3. Neintelegerea/ perceptia eronata a rolului C.J.R.A.E. in comunitate are drept consecinta imediata receptivitatea și vizibilitatea scazuta a activitatilor institutiei, dar și dezinteresul ori neimplicarea comunitatii, a unor parinti sau chiar al unor școli fata de activitatile C.J.R.A.E. Tulcea in conditiile in care nu sunt cunoscute sau sunt intelese greșit atributiile specialistilor consilieri și logopezi care își desfășoara activitatea in unitatile de invatamant, motivatia acestora poate scadea, cadre didactice din școli pot refuza strategiile și tehnicile modeme propuse de profesorul consilier școlar sau profesorul logoped, iar parintii nu recunosc nevoia de suport pentru copiii lor. Participantii la analiza SWOT remarca faptul ca eficienta interventiilor poate fi diminuata și de pregatirea profesionala deficitara a unor angajati, de superficialitate in activitate, dar și de numarul mic de experti in raport cu beneficiarii.

4. Unitati de invatamant fără cabinet, școli care functioneaza in mai multe cladiri, unitatile de invatamant nu asigura spatiu adecvat pentru cabinet si nici dotare corespunzatoare constituie in egala masura factori de risc pentru deficiente ale conștientizarii rolului logopedului/ consilierului in dezvoltarea copiilor/ tinerilor, ori in solutionarea problemelor adultilor implicati in educatie.

5. Informatii cu privire la intentia de externalizare a serviciilor specifice C.J.R.A.E., concurenta cabinetelor private/ ONG corelate cu ceilalti factori de risc identificati genereaza un impact negativ asupra functionarii C.J.R.A.E.

6. Legislatie incoerenta sau contradictorie, cazuri de implicare slaba a autoritatilor in raport cu înfiintarea/asigurarea functionarii cabinetelor. Lipsa prevederilor legale explicite pentru interventia in situatii de risc, multitudinea documentelor de facut in detrimentul activitatii efective, ori perceptia unei capacitati reduse de raspuns a autoritatilor sunt semnalate drept „amenintari”.

Angajatii C.J.R.A.E. Tulcea afirma necesitatea constituirii, pentru un spor de eficienta, a unor echipe permanente formate din specialisti din diverse domenii de activitate ale comunitatii/echipe speciale de interventie pentru situatiile grave care apar in unitatile de

invatamant.

b2) Scanarea mediului - analiza P.E.S.T.E.

Examinarea factorilor externi care conditioneaza activitatea C.J.R.A.E. Tulcea, cat și masura indeplinirii cu succes a indicatorilor de performanta in vederea unei bune planificari strategice, se raporteaza la categorii, precum: factori politici, factori economici, factori social-culturali, factori tehnologici și factori ecologici, pentru a descrie imaginea de ansamblu a mediului in care functioneaza in prezent Centrul Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea.

Factori politici

Promovarea politicii educationale bazata pe principiul egalitatii șanselor, al nondiscriminarii, al creativitatii și flexibilitatii, al respectului și echitatii in relatiile interpersonale pentru eficienta in dezvoltarea pozitiva a activitatii.

Relatie de buna comunicare cu autoritatile locale și cu unitatile de invatamant tulcene. Dialogul cu institutiile care asigura resursele financiare necesare functionarii C.J.R.A.E. Tulcea este benefic.

Factori economici

Utilizarea resurselor financiare in mod prioritar pentru: asigurarea logisticii specifice, achizitionarii de laptopuri pentru angajați, cat și pentru formarea continua, perfectionarea, specializarea angajatilor, pentru achiziționare platforme profesionale pentru consilieri și logopezi.

Avand in vedere extinderea cererii pentru serviciile oferite de C.J.R.A.E. Tulcea, resursele prezente (cabinete/posturi) ale C.J.R.A.E. sunt insuficiente.

Factori sociali

Eterogenitatea mediilor familiale și a comunitatilor din care provin beneficiarii serviciilor oferite de catre C.J.R.A.E. Tulcea, cat și mentalitatile acestora genereaza pozitii diferite fata, de rolul și atributiile C.J.R.A.E. Tulcea.

Marirea numarului și diversificarea situatiilor de risc in societatea contemporana, respectiv in comunitatea tulceană impun statuarea ca prioritate a atitudinii proactive a C.J.R.A.E. Tulcea prin intensificarea, diversificarea, eficientizarea activitatii de preventie.

Cadrul social actual, coroborat cu reglementarile in vigoare impun creșterea capacitatii de oferire a serviciilor specifice, prin marirea numarului de norme alocate C.J.R.A.E. Tulcea.

Factori tehnologici

Necesitatea actualizarii permanente a logisticii din cabinetele de asistenta psihopedagogica/ logopedice din unitatile de invatamant tulcean (teste standardizate, soft educational etc.).

Amenajarea și dotarea de cabinete de specialitate in unitatile de invatamant din judetul Tulcea unde aceste cabinete lipsesc sau sunt dotate insuficient, prin implicarea unitatilor de invatamant și a autoritatilor locale.

Abilitarea tuturor angajatilor de la C.J.R.A.E. Tulcea pentru utilizare echipamentelor IT.

Factori ecologici

Asigurarea la nivel optim a factorilor ecologici abiotici și biotici în cabinetele de asistență psihopedagogică/ logopedice din unitățile de învățământ tulcean pentru asigurarea unui microclimat stimulativ.

Implicarea angajaților C.J.R.A.E. Tulcea în activități de educație ecologică ca strategii alternative de eficientizare a intervențiilor specifice.

b3) Comunitatea

Atribuțiile de coordonare, monitorizare și evaluare a activității compartimentelor funcționale ale centrelor județene de resurse și asistență educațională se exercită la nivel județean, în scopul asigurării calității serviciilor educaționale pentru toți copiii/ tinerii din județ, dar și pentru sprijinul cadrelor didactice, al părinților, al membrilor comunității din județ. C.J.R.A.E. Tulcea este sustinatorul și beneficiarul unei colaborări eficiente cu partenerii sociali, cu Inspectoratul Școlar Județean Tulcean și cu toate unitățile de învățământ tulcene, cu C.C.D. Tulcea, cu organizații nonguvernamentale, dar și cu instituțiile administrației județene, ori ale administrațiilor locale.

c) Analiza privind desfășurarea la distanță a activităților specifice C.J.R.A.E. Tulcea, în contextul suspendării cursurilor față în față din anul școlar 2020-2021

În contextul generat de dinamica evoluției situației epidemiologice naționale, dar și internaționale, determinată de răspandirea coronavirusului SARS-CoV-2, este necesară adoptarea unor noi măsuri care să permită specialiștilor Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională Tulcea să intervină eficient și cu mijloace adecvate pentru gestionarea crizei, luând în considerare necesitatea asigurării serviciilor educaționale specifice atât în situația de normalitate cât și în cea de criză.

cl) Pentru diagnoza privind viabilitatea desfășurării la distanță a activităților specifice, în raport cu nevoile și așteptările beneficiarilor a fost utilizat chestionarul de monitorizare adresat cadrelor didactice care își desfășoară activitatea profesională în cadrul C.J.R.A.E. Tulcea, profesori consilieri școlari și profesori logopezi. Acesta vizează identificarea practicilor de educație on-line, respectiv la distanță la care au făcut apel specialiștii din cadrul C.J.R.A.E. Tulcea pe toată perioada suspendării cursurilor față în față, precum și a aspectelor privind implicarea elevilor și a părinților în aceste tipuri de activități și a vizat perioada online din anul școlar 2020-2021.

Personalul didactic de la C.J.R.A.E. Tulcea a confirmat utilitatea consilierii/ intervenției logopedice la distanță, dar fără ca aceasta modalitate de intervenție să se substituie consilierii/ intervenției logopedice față în față, fiind necesară în situații de criză și pentru o perioadă limitată de timp.

Cele mai frecvente tipuri de probleme, care în condițiile suspendării cursurilor față în față au impus necesitatea intervenției specialiștilor C.J.R.A.E. Tulcea sunt considerate a fi: gestionarea sarcinilor școlare efectuate la distanță (28 opțiuni), adaptare psihologică la

perioada de distanțare fizică (32 opțiuni), probleme emoționale (28 opțiuni), probleme de natură logopedică (22 opțiuni), relația părinți - copii (21 opțiuni), relaționare interpersonală în contextul obligațiilor de distanțare socială (19 opțiuni).

Specialiștii C.J.R.A.E. Tulcea atrag atenția asupra amenințărilor, care se cer conștientizate în contextul discuției despre durabilitatea desfășurării la distanță a activităților specifice. Astfel este sesizată o stare de inhibiție, datorită schimbării modului de comunicare între specialist și beneficiar, cu posibil efect negativ asupra eficienței intervenției. Se semnalează dificultăți în ceea ce privește: feedback-ul, confidențialitatea, atenția concentrată, activitatea în echipă, eficiența limbajului nonverbal, dar și riscuri pentru sănătatea copiilor. Tot din categoria amenințărilor sesizate face parte și condiționarea derulării și calității activității de Internet, de pregătirea utilizatorilor pentru activități online, dar și de mentalitățile ori prioritățile adulților implicați în educație. Toate acestea au drept consecință un număr mai mic de beneficiari, în comparație cu desfășurarea față în față a consilierii.

Referitor la intervenția logopedică prin activități online, profesorii logopezi de la C.J.R.A.E. Tulcea precizează faptul că eficiența intervenției este multiplu condiționată de calitatea sonoră asigurată, de disponibilitatea părinților de a asigura instrumentele practice necesare terapiei logopedice, de limitarea posibilităților de a oferi copiilor modele vii, de programul prea încărcat al părinților, care poate duce la amănări repetate/ abandon.

Cu toate acestea, profesorii consilieri școlari și profesorii logopezi etalează și avantaje ale activității la distanță sesizate în practica profesională din perioada de suspendare a cursurilor față în față. Astfel se afirmă că avantaje: o mai rapidă comunicarea cu beneficiarii, intervenția promptă și flexibilă, oportunitatea ca părintele să cunoască mai bine nevoile copilului. Este semnalată observația că activitatea de consiliere online are un plus de eficiență în domeniul orientării și colare și profesionale, ori atunci când beneficiarii sunt părinți sau cadre didactice.

Derularea activităților de consiliere și intervenție logopedică online, pe termen scurt reprezintă o modalitate bună de interacțiune cu copii/tinerii/adulții, deoarece transmite semnal către beneficiari că, la nevoie și/sau la solicitare, există posibilitatea de a primi sprijin chiar în condiții speciale, de criză.

Specialiștii de la C.J.R.A.E. Tulcea subliniază importanța atitudinii proactive, prin evidențierea importanței intervențiilor destinate reorganizării justificate a stilului de viață, a prevenției anxietății, demoralizării, panicii, dar și pentru evitarea eșecului la care predispune întreruperea terapiei logopedice. Din această perspectivă, chiar prevenirea regresului în logopedie prin activități online desfășurate în perioada limitată de timp, poate fi apreciată ca situație de compromis utilă.

Implicarea responsabilă în realizarea, analiză și evaluarea activităților la distanță ale specialiștilor C.J.R.A.E. Tulcea face posibilă prefigurarea unor noi accente în organizarea și derularea activităților viitoare, cum ar fi: largirea gamei resurselor educaționale utilizate - inclusiv a celor digitalizate, remodelarea și diversificarea ofertei educaționale a C.J.R.A.E. Tulcea, accent sporit pe creșterea vizibilității serviciilor oferite de specialiștii Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională Tulcea, desfășurarea la distanță a unora dintre activități, atunci când argumentul eficienței ori al nevoilor beneficiarilor susține o astfel de organizare, precum și remodelarea propriei atitudini sau a atitudinii beneficiarilor față de schimbare

c2) Analiza SWOT privind desfășurarea la distanță a activităților specifice C.J.R.A.E.

Mediul intern

Mediul extern

Puncte tari

- a. activități adaptate noului context (ex. webinarii cu elevii, profesori, părinți, conferințe internaționale etc.)
- b. cursuri de formare continuă cu acreditare ANC Lucrător în arte combinate, Consilier dezvoltare personală și alte cursuri de specialitate la care au avut acces profesorii din bugetul CJRAE.
- c. întâlnirile în format online cu angajații au permis o mai bună comunicare și descentralizare a deciziei și asumarea unor decizii de moment, eficiente
- d. program flexibil
- e. acces rapid la informații
- f. reconfigurarea procesului didactic
- g. stimularea creativității, exersarea flexibilității, dezvoltarea adaptabilității, accesarea resurselor personale și dezvoltarea competențelor profesionale în contexte noi,
- h. actualizarea abilităților de utilizare IT, platforme online,
- i. posibilitatea înregistrării cursurilor/reuniunilor în vederea diseminării
- j. schimbul de materiale resursă între consilieri;
- k. activități de intervenție între consilieri
- m. colaborarea în realizarea colectivă a unor materiale
- n. timp suplimentar pentru a realiza materiale de calitate pentru consiliere psihopedagogică

Oportunități

- a. conștientizarea importanței activității specialiștilor C.J.R.A.E. Tulcea de către comunitate
- b. creșterea numărului de solicitări de consiliere psihopedagogică în urma acomodării beneficiarilor cu sistemul on-line de activitate
- c. crearea unor platforme, aplicații online
- d. transferul de competențe, abilități, resurse între specialiștii din mai multe domenii

Puncte slabe	Amenințări
a. conexiunea de internet/telefonica b. echipamentelor IT insuficiente c. pregătirea pentru activitățile didactice a presupus mult mai mult timp d. resurse financiare au limitat achiziționarea de device-uri; e. dificultăți în monitorizarea activităților cadrelor didactice f. competențe digitale reduse consilieri/elevi g. dificultăți în gestionare a timpului, (datorită situației de criză - solicitări în afara orarului) h. dificultăți de stabilirea relației online cu unii beneficiari, uneori a dus la abandonarea consilierii i. dificultăți în a motiva elevii pentru participarea la activități de consiliere online; j. dificultăți în ceea ce privește evaluarea psihopedagogică online k. posibilitatea scăzută de a cuprinde un număr suficient de mare de elevi logopați în terapie, l. posibile suprasolicitări fizice (ochi, coloană vertebrală) și/sau psihice (stres)	a. lacune/incongruențe ale legislației care reglementează activitatea personalului din CJRAE b. riscul adoptării unor decizii incoerente, cu soluții educaționale superficiale, improvizate c. decalaje educaționale ale elevilor din România, față de elevii din alte țări ale UE, în lipsa demarării programelor remediale eficiente d. limitarea numărului posturilor e. riscul dezvoltării unor modele de anarhie școlară: a noi forme de evaziune în raport cu obligațiile școlare; „solipsismul” e-learning; dezvoltarea unor comportamente ilegale (cyberbullying) f. posibilitatea generării unor confuzii/ conflicte de rol prin nedelimitarea precisă a atribuțiilor părinților și a profesorilor

Masurile care - in opinia angajatilor C.J.R.A.E. Tulcea - se impun, ca urmare a diagnozei realizate sunt:

- a. Diversificarea resurselor și metodelor de desfășurarea a activitatilor online și/sau directe
- b. Adaptarea ofertei educational pentru anul școlar 2021-2022 noilor contexte
- c. Identificarea unor masuri remediale pentru familiile care nu pot asigura educarea online a copiilor lor
- d. Realizarea/identificarea unor platforme online de evaluare, digitalizarea sistemului educational) in scopul debirocratizarii
- e. Asigurarea pentru toti copiii/elevii a accesului la resurse IT
- f. Asigurarea de dispozitive și softuri adecvate elevilor și cadrelor didactice
- g. Monitorizarea non-cronofagă a activității cadrelor didactice
- h. Instruirea elevilor/cadrelor didactice in ceea ce privește abilitățile informatice
- i. Acțiuni de familiarizare a elevilor, parintilor și cadrelor didactice cu organizarea invatamantului la distanta
- j. Asigurarea, atat pentru elevi, cat și pentru cadrele didactice, a suportului tehnologic necesar desfășurării online a activitatilor didactice și de consiliere psihopedagogica.

II Misiunea si viziunea C.J.R.A.E. Tulcea

Proiectul de Dezvoltare Institutionala asigura conditiile pe baza carora toti cei implicati in procesul de decizie și executie să poata avea o intelegere comună asupra politicilor, procedurilor și practicilor din C.J.R.A.E. Tulcea, dar in același timp PDI furnizeaza un mecanism pentru stabilirea priorităților și alocarea resurselor și asigurand ameliorarea calitatii serviciilor educationale specifice institutiei.

VIZIUNEA C.J.R.A.E. TULCEA

„Să formezi o echipă este doar începutul, să rămâi împreună este progresul, să lucrezi împreună este succesul! Henry David Thoreau

Dorim să devenim un centru calitativ și eficient de consiliere, orientare, informare și formare, care promovează educația incluzivă, egalizarea șanselor, valorizarea diversității, integrarea socio-profesională optimă a beneficiarilor

Aspirăm să ajungem o instituție cu o identitate bine conturată, având parteneriate multiple și funcționale, care să susțină cu succes misiunea școlii.

Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Tulcea oglindește **VIZIUNEA** asumată în actul proiectării strategice pentru perioada 2020-2025 și se întemeiază pe prioritatea valorică și de interes acordată resurselor umane (beneficiari, angajați și colaboratori/ parteneri) pentru o schimbare benefică, prin dinamism în decizie și acțiune; devenire profesională autentică, intra și inter-relaționare optimizantă.

MISIUNEA C.J.R.A.E. TULCEA

- ✚ Existăm ca o structură de sprijin pentru copii, părinți, cadre didactice și alți membri ai comunității;
- ✚ Funcționăm pentru dezvoltarea competenței interculturale a copiilor și adulților, asigurarea parteneriatului educațional, asigurarea fluxului informațional interinstituțional ;
- ✚ Suntem pentru educația fiecărei persoane, precum și pentru valorizarea și stimularea indivizilor, astfel încât să-și dezvolte propriul potențial
 - ❖ Asigurarea unui cadru optim pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor prin oferirea de servicii educaționale la standarde înalte și a unor oportunități de învățare adaptate nevoilor proprii fiecăruia, astfel încât în mediul școlar oricărui copil să i se potențeze dezvoltarea intelectuală, emoțională, socială pentru a fi o persoană sănătoasă din punct de vedere emoțional și psihologic, cu șanse optime de integrare socio-profesională.
 - ❖ Sprijinirea beneficiarilor (copii, părinți, cadre didactice, membrii comunității) în identificarea și aplicarea modalităților optime de prevenire și intervenție, pentru a favoriza accesul copiilor/ tinerilor la o educație de calitate, menținerea acestora în școală și susținerea în propria lor devenire.
 - ❖ Funcționarea eficientă și echitabilă pentru toate categoriile de beneficiari: copii, tineri, părinți, cadre didactice, comunitate .
 - ❖ Ancorare autentică în comunitatea locală, națională, europeană și internațională.
De aceea, acțiunile angajaților C.J.R.A.E. Tulcea trebuie să dovedească angajamentul pentru o schimbare benefică, prin dinamism în decizie și acțiune; devenire profesională autentică, intra și inter-relaționare optimizantă.

Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Tulcea se profilează ca: o comunitate formată din persoane diferite cu organizare sistemică pentru demers formativ (dezvoltare personală, educație și învățare, eficiență socială) facilitat de: curriculum adecvat; spațiu, logistică și resurse financiare; comunicare și relaționare internă și cu parteneri externi.

III Tinte strategice

Pentru perioada 2021-2025, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională Tulcea își propune următoarele tinte strategice:

1. Asigurarea accesului la o educație de calitate, promovarea sănătății și a stării de bine, dezvoltarea personală și prevenirea comportamentelor de risc prin servicii

educationale la standarde europene oferite de C.J.R.A.E. Tulcea pentru copii/ elevi, cadre didactice, parinti și membrii ai comunitatii.

Eficientizarea gradului de profesionalizare a personalului angajat la C.J.R.A.E. Tulcea prin largirea paletii de competente profesionale functionale și formarea de competente alternative, valorificand posibilitatile de dezvoltare profesionala și personala prin implicare in proiecte educaționale diverse, pentru a raspunde nevoilor de dezvoltare ale beneficiarilor, in contextul schimbarilor din societate și din mediul educational.

1. Gestionarea eficienta și dezvoltarea resurselor materiale și financiare ale C.J.R.A.E. Tulcea în concordanta cu disponibilitatile existente și oportunitatile identificate la nivel local, judetean, national și european.
2. Asigurarea unei deveniri permanente conectand strategiile de solutionare a nevoilor proprii cu cele ale comunitatii, prin parteneriate la nivel local, national, european, astfel încat Centrul Judetean de Resurse și Asistenta Educationala Tulcea sa devina prezenta activa și necesara in comunitate.

OPȚIUNI STRATEGICE – ȚINTE STRATEGICE

ȚINTE STRATEGICE	OPȚIUNI STRATEGICE			
	Domeniul curriculum	Domeniul resurse materiale și financiare	Domeniul resurse umane	Domeniul relatii comunitare
1. Asigurarea accesului la o educație de calitate, promovarea sănătății, a stării de bine, dezvoltarea personală și prevenția comportamentelor de risc prin servicii educaționale la standarde europene oferite de C.J.R.A.E. Tulcea pentru copii, elevi, cadre didactice, parinți, membrii ai comunității	Integrarea și mentinerea in sistemul de invatamant obligatoriu a tuturor copiilor/elevilor/tinerilor, indiferent de particularitatile lor psihoindividuale și sociale Aplicarea unor strategii de interventie cognitiva, motivatională, emotionala și comportamentala, la nivel individual, cat și la nivel de grup, corelate cu particularitatile mediului educational	Asigurarea suportului material necesar bunei desfășurări a serviciilor oferite de C.J.R.A.E. Tulcea: consumabile, instrumente de evaluare/ interventie Actualizarea bateriilor de teste de specialitate / kiturilor de lucru pentru eficientizarea activitatilor de consiliere psihopedagogică, terapie logopedica, OȘP,	Participarea angajatilor la cursuri de specializare/ formare continua/ dezvoltare personala. Consilierea și indrumarea profesională a angajatilor Diseminarea bunelor practici in comisiile de specialitate	Identificarea de parteneri și asigurarea colaborarii cu aceștia pentru asigurarea de servicii la standarde europene Colaborarea cu instituțiile ierarhice superioare, cu autoritatile locale in vederea asigurarii resurselor financiare necesare

	Centrarea educatiei pe devenirea personala, profesionala și civică a beneficiarilor, focalizarea pe preventive. Oferirea suportului educational pentru parinti și alti factori educogeni, pentru focusare pe formarea și pe directia de evolutie a copilului/tânărului Realizarea de studii/cercetari de specialitate pentru eficientizarea activitatii de consiliere/ logopedie/ mediere școlara.	mediere școlară Asigurarea resurselor financiare necesare deplasarii specialiștilor C.J.R.A.E.Tulcea pentru interventii de specialitate in toate unitățile de invatamant tulcene Asigurarea fiabilitatii și flexibilitatii logisticii in concordanta cu provocarile schimbarilor sociale. Achizitionarea de servicii de editare / tiparire de publicatii ce cuprind studiile/ cercetarile efectuate de specialiștii/colaboratorii CJRAE Tulcea.		
2. Eficientizarea gradului de profesionalizare a personalului angajat la C.J.R.A.E. Tulcea prin lărgirea paletii de competențe profesionale funcționale și formarea de competențe alternative, valorificand posibilitățile de dezvoltare profesională și personală prin implicare in proiecte cu finanțare europeană, pentru a raspunde nevoilor de dezvoltare ale beneficiarilor, in contextul schimbărilor din societate și din	Initierea/ organizarea de activitati in cadrul comisiilor metodice, intalniri tematice, conferinte, programe de formare profesionala. Implicarea in proiecte educationale. Valorificarea oportunitatilor oferite de paleta larga a cursurilor de formare. Promovarea schimburilor profesionale intrajudetene și interjudetene, nationale, la nivel	Identificarea de resurse financiare bugetare și extrabugetare in vederea asigurarii sumelor necesare pentru perfectionarea și licentiere a consilierilor colari și logopezilor pe diferite baterii de teste de specialitate. Identificarea resurselor financiare necesare deplasarii specialiștilor C.J.R.A.E. Tulcea in	Initierea și derularea de programe de mentorat/ shadowing pentru debutanti, noii angajati, ori activitate in contexte noi, atipice. Initierea/sustinerea unor demersuri care raspund noilor fenomene cum ar fi: internationalizarea educatiei,	Colaborarea cu universitati, C.C.D.,alti furnizori de formare acreditati. Realizarea unor activitati extracurriculare impreuna cu institutiile partenere ale C.J.R.A.E. Tulcea. Asigurarea consilierii suportive, de criza, informationale,

mediul educațional.	european ori international. Operationalizarea unor strategii manageriale de reconfigurare a ofertei C.J.R.A.E. Tulcea prin europenizare	vederea participarii la programele de formare profesionala și la activitatile ce au ca scop schimburile de experienta profesionala .	utilizarea invatarii digitale și sprijina crearea unor parcursuri de învățare flexibile cu efecte pozitive asupra extinderii competentei profesionale consilierilor școlari și logopezi. Activitatea in echipe multidisciplinare pentru evaluarea copiilor, monitorizarea, depistarea și asistenta precoce a celor cu risc in dezvoltarea competentelor personale. Optimizarea competentelor de relationare prin stimularea capacitatii de (auto)organizare și decizie, valorizarea pozitiva a schimbarii și a diversitatii, caracteristica resurselor umane ale C.J.R.A.E. Tulcea, pentru a genera un	pentru beneficiarii indirecti, dupa caz Obtinerea de catre cadrele didactice de la C.J.R.A.E. Tulcea a gradelor didactice, implicarea in programe de master/ studii doctorate in cadrul unor institutii de invatamant acreditate Implicarea in parteneriate cu toate unitatile de invatamant tucene, dar și cu institutii/ organizatii din comunitatea locala, nationala, europeana pentru corelarea competentelor profesionale cu nevoile sociale și standardele europene Interactiunea dintre C.J.R.A.E. Tulcea cu institutii similare europene pentru reconfigurare in tema in concordanta cu standardele europene
-----------------------------------	---	---	---	---

			spor de eficienta organizationala și institutionala. Practicarea strategiei de management a resurselor umane pe baza solutionarii nevoilor proprii ale angajatilor corelat cu generarea de noi nevoi racordate la misiunea și viziunea CJRAE Tulcea.	
3. Gestionarea eficientă și dezvoltarea resurselor materiale și financiare ale C.J.R.A.E. Tulcea in concordanță cu disponibilitățile existente și oportunitățile identificate la nivel local, judetean, national și european	Initierea și sustinerea functionarii unor grupuri de lucru pentru dezvoltarea institutiei, privind revizuirea priorităților, extinderea unor servicii pentru ajustarea la cerintele realitatilor socio-economice, aplicarea pentru accesarea de proiecte etc. Initierea unor activitati care raspund nevoilor comunității pentru atragerea unor noi posibilitati de finantare Extinderea ofertei de servicii atat in mediul școlar urban cat si in mediul școlar rural, prin infiintarea de noi cabinete de consiliere școlare și logopedie Asigurarea unor servicii de calitate prin dotarea corespunzătoare a	Administrarea resurselor materiale și financiare existente prin management financiar riguros bazat pe raportul cost- beneficiu Dobândirea unui sediu nou, propriu al C.J.R.A.E. Tulcea, amenajarea și dotarea acestuia conform legislatiei in vigoare, adecvat nevoilor specifice activității și la nivelul calitativ descris de standardele europene. Achizitionarea de echipamente, mobilier corespunzator, materiale specifice pentru dotarea/ amenajarea	Asigurarea participarii angajatilor C.J.R.A.E. Tulcea la cursuri de formare specializate in domeniul atragerii si/ sau gestionarii de fonduri bugetare și extrabugetare	Identificarea și valorificarea oportunitatilor locale / nationale de dezvoltare institutională. Accesarea unor proiecte cu finantare europeana, in scopul realizarii de investitii. Realizarea de catre specialiștii C.J .R.A.E. Tulcea, a unor materiale și mijloace cu valoare de suport metodico-tiintific pentru cadrele didactice din invatământul preuniversitar

	cabinetelor nou infiintate	cabinetelor noi infiintate		
4. Asigurarea unei deveniri permanente conectând strategiile de soluționare a nevoilor proprii cu cele ale comunității, prin parteneriate la nivel local, national, european, astfel incat C.J.R.A.E. Tulcea să devină prezență activă și necesară în comunitate	Initierea unor proiecte/programe educationale care sa faciliteze colaborarea cu factorii de decizie in educatie din comunitate. Programul de dezvoltare a relatiilor comunitare include: subprogramul de marketing educational și al dezvoltării relatiilor efective cu persoane, grupuri, organizatii și institutii interesate de oferta C.J.R.A.E. Tulcea. Realizarea de parteneriate cu institutii/ organizatii pentru participarea autentică la viața comunității și pentru dezvoltarea culturii organizaționale a CJRAE Tulcea.	Fundamentarea și repartizarea riguroasa a bugetului C.J.R.A.E. Tulcea și identificarea unor surse alternative de finantare. Oferirea cadrului logistic (spatii, aparatura, expertiza și consultanta etc.) pentru programele și activitățile desfășurate in parteneriat cu organismele comunitatii locale. Realizarea de materiale promotionale. Asigurarea logisticii necesare pentru desfășurarea activităților de mediatizare și diseminare.	Organizarea de echipe inteligente de actiune și interventie educatională, formate din specialiști ai C.J.R.A.E. Tulcea și reprezentanti ai comunitatii, pentru sustinerea unui sistem de formare echitabil și orientat spre viitor. Implicarea in realizarea de studii și cercetari privind nevoile, specificul, mentalitățile comunitatii in vederea interventiilor oportune. Implicarea in formarea initial a specialiștilor prin organizarea desfășurarea practicii pedagogice și a mentoratului studentilor de la facultatile cu specializari care permit incadrarea acestora in centre și	Promovarea și valorizarea parteneriatului comunitar in conformitate cu prioritățile educationale. Implicarea parintilor in activitati specifice unei relatii eficiente școală - familie-comunitate, pentru potentarea adaptării școlare și a integrării sociale a copiilor/ tinerilor, dar și pentru diminuarea neîncrederii parintilor in sistemul educational. Creșterea gradului de implicare a partenerilor C.J.R.A.E. Tulcea in oferta de servicii educationale la standarde europene, prin valorizarea oportunitatilor educatiei nonformale.

			cabinete de asistenta psihopedagogic a/logo pedice	
--	--	--	--	--

IV. Monitorizare si evaluare

Nr.crt.	Actiunea	Responsabil	Termen	Instrumente	Indicatori
1	Analiza SWOT initiala, intermediara și finala, in raport cu perioada de derulare a proiectului	Director, coordonatori compartimente	2021 și 2025 la nevoie	Formulare de analiza	Studiu comparativ al rezultatelor inregistrate, masuri propuse
2	Prezentarea rezultatelor partiale și finale ale proiectului în contexte publice	Responsabilul cu promovarea imaginii C.J.R.A.E. Tulcea	permanenent	Documente de analiza și raportare	Numar de prezentari Modalitati de realizare a prezentarilor
3	Prezentarea raportului anual privind realizarea și eficienta proiectului C.J.R.A.E. Tulcea de dezvoltare institutionala in cadrul Consiliului de administratie, a Consiliului profesoral, a întâlnirilor de lucru cu partenerii	Conducerea C.J.R.A.E. Tulcea	anual	Raport anual	Documente ale întâlnirilor de lucru Rezultatele evaluarilor, prefigurari
4	Realizarea unui coeficient de stabilitate și a unui coeficient de competenta pentru colectivul didactic, de peste 90%	Director, responsabilul cu formarea continua și perfectionarea	anual	Documente încadrare, dosarele personale ale angajatilor	Numar personal angajat pe perioada nedeterminata/ determinata; numar personal didactic debutant, cu definitivat, grade didactice, master, doctorat
5	Eficientizarea activitatii de consiliere psihopedagogica/ intervenție logopedica/ mediere, realizate in urma chestionarii elevilor, parintilor, a cadrelor didactice și a conducerii unitatilor de invatamant tulgene	Responsabilii compartimentelor	semestrial	chestionare	Numar de persoane chestionate Masurile de optimizare și eficientizare

6	Situatia spațiilor de desfășurare a activitatilor specifice	Director, Consiliul de administratie	anual	Reteaua cabinetelor Inventarul bunurilor, chestionare	Numarul unitatilor de invatamant tulcene in care functioneaza cabinete Functionalitatea cabinetelor din unitatile de invatamant
7	Proiecte de parteneriat la nivel local, regional, national, european, international	Director, responsabil cu proiecte și programe educationale	semestrial	baza de date a C.J.R.A.E. Tulcea	Numar de proiecte, parteneriate aprobate/ in derulare
8	Adecvarea serviciilor oferite de C.J.R.A.E. Tulceala nevoile comunitatii	Director, Consiliul de administratie	anual	Incadrarea personalului didactic	Numar posturi/ numar beneficiari/ normative in vigoare
9	Asigurarea transparentei pentru evaluare externa, prin publicarea de articole de specialitate, implicarea mass-media la activitati, prezentare in Oferta educationala anuala a C.J.R.A.E. Tulcea etc.	Responsabilul cu promovarea imaginii C.J.R.A.E. Tulcea	lunar	Documentede proiect, statistici, rapoarte	Numar de articole, colaborari cu mass-media Oferta educationala a C.J.R.A.E. Tulcea