



ROMÂNIA

JUDEȚUL BOTOȘANI

CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

HOTĂRÂRE

privind aprobarea rezultatului final al concursului și proiectului de management câștigător pentru ocuparea postului de manager la Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani - instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani

Consiliul Județean Botoșani întrunit în ședință ordinară în data de 19.12.2025 ,
urmăre a raportului final nr. 23156 din 17.11.2025 al Comisiei de concurs de proiecte de management, în vederea ocupării postului de manager la Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani – instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani,

analizând Referatul de aprobare nr. 24880 din 10.12.2025 al Președintelui Consiliului Județean Botoșani prin care se propune aprobarea rezultatului final al concursului și proiectului de management câștigător pentru ocuparea postului de manager la Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani – instituție publică de cultură din subordinea Consiliului Județean Botoșani,

- având în vedere:

- Raportul de specialitate al Direcției Buget Finanțe nr. 24881 din 10.12.2025;
- Avizul comisiei pentru activități economice, buget, finanțe, administrarea domeniului public și privat al județului, servicii publice și agricultură;

- Avizul comisiei pentru învățământ, sănătate, familie, muncă și protecție socială, culte, activități social-culturale, sportive, tineret și agrement;

- Avizul comisiei pentru administrația publică locală, juridică, disciplină, apărarea ordinii publice, respectarea drepturilor și libertăților cetățenilor, cooperare, parteneriate și fonduri europene,

în conformitate cu prevederile art. 20 alin. (5) și art. 22 alin. (1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189 /2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare,

în temeiul art.173 alin.(1) lit. d), f) și alin.(5) lit. d) și art. 196 alin. (1) lit. a) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare,

h o t ă r ă ș t e:

Art.1. Se aprobă rezultatul final al concursului organizat pentru ocuparea postului de manager la Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani, conform **anexei nr. 1**, care face parte integrantă din prezenta hotărâre

Art.2. Se aprobă proiectul de management câștigător pentru ocuparea postului de manager la Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani, conform **anexei nr. 2**, care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

Art.3. Președintele Consiliului Județean Botoșani, în calitate de ordonator principal de credite, va negocia și încheia cu managerul instituției publice de cultură sus menționate, contractul de management, a cărui durată va fi de 4 ani.

Art.4. Președintele Consiliului Județean Botoșani, prin Direcția Buget Finanțe din cadrul aparatului de specialitate, și Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani asigură ducerea la îndeplinire a prevederilor prezentei hotărâri.

**Președinte,
Valeriu Iftime**

**CONTRASEMNEAZĂ:
Secretar general al județului,
Marcel – Stelică Bejenariu**

**Botoșani,
Nr. 260 din 19.12.2025**



ROMÂNIA
JUDEȚUL BOTOȘANI
CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

Anexa nr. 1
la Hotărârea Consiliului Județean Botoșani
Nr. 260 din 19.12.2025

REZULTATUL FINAL AL CONCURSULUI
de proiecte de management pentru ocuparea postului de manager Școala Populară de Arte
„George Enescu” Botoșani

Nr. Cr t.	Candidat	Cod identificare dosar candidat	Rezultat selecție dosare	Nota la analiza proiectului de management	Nota la interviu	Rezultatul concursului	Rezultatul final al concursului
1.	Stoian Andreea-Sabina	20.351 din 09.10.2025	Admis	9,08	9,12	9,10	Respins
2.	Andrișan-Dupu Lorena-Elena	21.538 din 27.10.2025	Admis	9,50	9,80	9,65	Câștigător
3.	Andronic Liviu	21.783 din 29.10.2025	Admis	8,68	8,95	8,82	Respins

Președinte,
Valeriu Iftime

CONTRASEMNEAZĂ:
Secretar general al județului,
Marcel - Stelică Bejenariu



ROMÂNIA
JUDEȚUL BOTOȘANI
CONSILIUL JUDEȚEAN

Piața Revoluției 1-3, Tel.0231-514712, 514713, 514714; Fax 0231-514715; e-mail: consiliu@cjbotosani.ro

Anexa nr. 2
la Hotărârea Consiliului Județean Botoșani
nr. 260 din 19.12.2025
(nr. pag. 45)

PROIECT DE MANAGEMENT
Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani

Președinte,
Valeriu Iftime

CONTRASEMNEAZĂ:
Secretar general al județului,
Marcel - Stelică Bejenariu

Prezentul **PROIECT DE MANAGEMENT** a fost elaborat în conformitate cu prevederile **O.U.G. nr. 189/2008** privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin **Legea nr. 269/2009**, cu modificările și completările ulterioare , denumită în continuare Ordonanță de Urgență.

STRUCTURA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

În întocmirea proiectului s-au utilizat termeni conform definițiilor prevăzute în ordonanța de urgență.

În evaluarea proiectului de management s-a urmărit modul în care oferta candidatului răspunde la sarcinile formulate în baza prevederilor art.12 alin.(1) din Ordonanța de Urgență a Guvernului, având în vedere următoarele prevederi, care reprezintă totodată și criteriile generale de analiză și notare a proiectelor de management:

- A.** Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent;
- B.** Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia;
- C.** Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz;
- D.** Analiza situației economico-financiare a instituției;
- E.** Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate ;
- F.** Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse .

A. ANALIZA SOCIOCULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA ȘI PROPUNERI PRIVIND EVOLUȚIA ACESTEIA ÎN SISTEMUL INSTITUȚIONAL EXISTENT

1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități

Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își desfășoară activitatea într-un mediu socio-cultural complex, în care există numeroase instituții și organizații care se adresează aceleiași comunități. Acestea au, în mare parte, obiective convergente, educația artistică, promovarea culturii și susținerea vieții comunitare, ceea ce oferă atât oportunități de colaborare, cât și necesitatea de diferențiere și adaptare a ofertei proprii.

În plan instituțional, principalii factori sunt instituțiile de cultură aflate în subordinea Consiliului Județean Botoșani sau a Primăriei Municipiului Botoșani: Filarmonica „George Enescu” Botoșani, Teatrul „Mihai Eminescu” Botoșani, Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasilache” Botoșani, Muzeul Județean Botoșani și Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Botoșani. Toate aceste instituții se adresează publicului botoșănean prin spectacole, concerte, expoziții sau activități educative. Prezența lor contribuie la formarea unui mediu cultural divers, dar și la crearea unei competiții sănătoase, care stimulează Școala Populară de Arte să își mențină relevanța și să se adapteze permanent.

De asemenea, instituțiile de învățământ general colaborează frecvent cu școala noastră pentru activități extracurriculare. În acest context, Școala Populară de Arte are rolul de a asigura acces la educație artistică nu doar pentru cei care urmăresc o carieră, ci și pentru cei care își doresc dezvoltare personală prin artă.

Nu trebuie ignorate nici organizațiile nonguvernamentale și grupurile informale din comunitate (coruri, trupe de teatru amator, asociații culturale sau fundații educaționale), care desfășoară activități culturale la nivel local. Acestea atrag public și participanți din aceleași categorii de vârstă ca și școala, însă mai ales creează un cadru propice pentru colaborări. Prin parteneriate și proiecte comune, instituția își poate consolida prezența și poate deveni un lider al rețelei culturale județene.

Activitatea recentă a instituției demonstrează deschiderea spre cooperare, prin parteneriate derulate cu alte instituții de cultură, fundații, asociații culturale, mass-media, dar și cu persoane fizice autorizate din România, Republica Moldova și Ucraina. Această deschidere către dialog intercultural și colaborare transfrontalieră confirmă rolul școlii ca pol de creativitate și partener credibil în proiecte artistice și educaționale.

2. Analiza SWOT - analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări

Analiza SWOT reprezintă un instrument esențial pentru înțelegerea mediului intern și extern al Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani și pentru

fundamentarea deciziilor manageriale. Prin intermediul acestora am realizat o analiză clară a instituției, evidențiind punctele forte și aspectele vulnerabile, dar și oportunitățile și riscurile pe care le oferă contextul extern.

Punctele tari și punctele slabe reflectă realitatea internă a școlii, resursele, competențele și limitările actuale, în timp ce oportunitățile și amenințările sunt generate de mediul extern, de schimbările sociale, economice și culturale. Clasificarea acestor factori permite o evaluare obiectivă a situației instituției și creează premisele pentru stabilirea unor direcții de acțiune eficiente.

Scopul principal al acestei analize este de a identifica și valorifica elementele pozitive, reducând în același timp efectele aspectelor negative. În cazul Școlii Populare de Arte Botoșani, analiza SWOT devine un reper în procesul de atragere a cursanților, în gestionarea resurselor și în adaptarea la cerințele mediului cultural actual. Totodată, constituie fundamentul pentru dezvoltarea strategiei de marketing și pentru luarea deciziilor menite să asigure continuitatea și prestigiul instituției.

Punctele forte ale Școlii Populare de Arte Botoșani sunt:

- tradiție și experiență îndelungată în domeniul educației artistice și culturale;
- colaborare, cooperare și profesionalismul în cadrul procesului de învățământ, a cadrelor didactice, a personalului auxiliar și a cursanților, acest fapt este demonstrat de creșterea de la an la an al numărului de cursanți, doritori să studieze în cadrul instituției;
- subordonare față de Consiliul Județean Botoșani ceea ce îi conferă prestigiu și vizibilitate;
- personal de specialitate cu o bună pregătire profesională;
- diversitate de secții și specializări (muzică, dans, arte plastice, teatru, meșteșuguri, etc.);
- durabilitate ca instituție (de peste 100 de ani, cunoscută sub diferite denumiri);
- legături strânse cu instituții de cultură județene;
- existența unui sediu propriu modern și încăpător pentru desfășurarea în condiții optime a orelor de curs la standarde europene;
- imagine pozitivă atât pe plan local, cât și național și internațional;
- cererea mare a publicului față de oferta educațională diversă a școlii;
- existența unei ambianțe culturale de valoare cu accentele pozitive ale multiculturalității în municipiu și județ;
- experiență de peste 57 de ani;
- participarea cursanților la concursuri și festivaluri cu rezultate notabile (premii, diplome, trofee);

- taxe accesibile pentru cursuri;
- sală de spectacole (Casa Ventura);
- mijloc de transport propriu;
- dotare la standarde ridicate;
- aprecierea cursanților față de școală;
- paletă educațională diversificată la nivel județean;
- vizibilitate prin mass media și online, dar și prin evenimente culturale proprii.

Punctele slabe:

- spațiu restrâns pentru activitățile didactice și administrative;
- resurse materiale limitate și dotări tehnice parțial învechite;
- imagine publică mai puțin vizibilă la nivel național, comparativ cu alte școli de arte;
- resursele financiare (subvențiile), care uneori sunt insuficiente pentru o bună desfășurare a activității instituției;
- accesul limitat la diferite cursuri de perfecționare a angajaților;
- lipsa unui protocol cu Ministerul Educației și Cercetării nu oferă posibilitatea obținerii gradelor didactice pentru personalul didactic din Școlile Populare de Arte.

Oportunități:

- interes crescut al tinerilor și nu numai pentru educația artistică și pentru activități extracurriculare;
- posibilitatea de accesare a fondurilor europene și a finanțărilor nerambursabile pentru proiecte culturale și educaționale;
- sprijinul autorităților locale și județene pentru dezvoltarea instituțiilor de cultură;
- dezvoltarea parteneriatelor cu instituții similare din țară și din străinătate;
- colaborarea cu ONG-uri culturale și fundații care susțin arta și educația;
- creșterea vizibilității prin utilizarea mediului online și a rețelelor sociale;
- deschiderea către noi forme de artă (arte digitale, multimedia, fotografie artistică), care pot atrage un public divers;
- posibilitatea organizării de festivaluri și concursuri cu participare națională și internațională;
- creșterea interesului pentru păstrarea tradițiilor și a meșteșugurilor populare;
- o mai mare implicare a comunității în viața culturală a județului.

Amenințări:

Amenințările sunt factori externi, asupra cărora nu avem control direct, dar care pot afecta negativ direcțiile de dezvoltare și strategia noastră de promovare. Acești factori incontrollabili pot genera următoarele riscuri:

- deficitul de locuri de muncă la nivel județean poate împiedica menținerea aceluiași număr de secții, ceea ce ar duce implicit la scăderea numărului de cursanți;
- scăderea interesului unei părți dintre tineri pentru educația artistică în favoarea altor domenii mai profitabile;
- creșterea inflației, corelat cu diminuarea puterii de cumpărare (raportul dintre cerere și ofertă), poate crea dificultăți financiare semnificative;
- concurența actuală sau viitoare, reprezintă permanent un element de risc;
- alte posibile pericole sunt creșterea excesivă a tarifelor practicate de furnizori de energie și servicii, introducerea unor reglementări guvernamentale restrictive sau declinul economic;
- reducerea timpului disponibil pentru studiu în rândul persoanelor care desfășoară activități diverse;
- incertitudinea legislativă și instabilitatea financiară, diminuarea subvențiilor și a veniturilor proprii în contextul crizelor economice pot genera un buget insuficient;
- fenomenul digitalizării rapide, care poate diminua interesul pentru formele tradiționale de artă dacă nu sunt adaptate.

Analiza SWOT arată că Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani are resursele solide și un prestigiu consolidat, dar și provocări care necesită o gestionare atentă. Valorificând punctele forte și oportunitățile externe, iar în același timp reducând impactul vulnerabilităților și riscurilor, instituția își poate consolida rolul de centru cultural și educațional de referință în județ și la nivel național.

3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Școala se bucură de o imagine pozitivă la nivel județean, fiind recunoscută pentru calitatea procesului educațional și pentru rezultatele cursanților la concursuri și festivaluri. Tradiția, diversitatea secțiilor și legătura cu patrimoniul cultural local contribuie la prestigiul său, însă vizibilitatea națională și internațională poate fi mult mai bine valorificată.

Pentru a face cunoscute publicului activitățile și proiectele desfășurate, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani derulează o serie de acțiuni de promovare:

- apariții în diverse publicații, care prezintă școala, cadrele didactice și cursanții acesteia;

- materiale publicitare precum pliante, afișe, bannere sau anunțuri, plasare în locuri vizibile și utilizate în cadrul activităților proprii sau al celor organizate în parteneriat, atât în mediul urban, cât și rural;
- cea mai durabilă formă de promovare reprezintă calitatea cadrelor didactice, modul în care acestea relaționează cu elevii și felul atractiv în care acestea relaționează cu cursanții și felul atractiv în care transmit cunoștințele;
- un panou permanent de onoare, care expune rezultatele cursanților (diplome, premii, distincții, trofee obținute la concursuri naționale și internaționale de profil);
- afișe ale producțiilor artistice de final de an;
- pliante și programe pentru spectacolele organizate de instituție;
- promovarea activităților prin intermediul internetului;
- apariții în presa locală și județeană (Monitorul de Botoșani, Jurnalul de Botoșani, Botoșani News, Botoșăneanul, Vocea Botoșani, Știri Botoșani, Dorohoi News);
- publicitate prin mass-media, respectiv radio și televiziune (Societatea Română de Televiziune, TeleM Botoșani, Rapsodia TV, Antena1, Tvr Cultural, Favorit TV, Tvr Iași, Radio România Actualități, Radio Cultural, Pro TV);
- cataloage ale taberelor de pictură organizate în parteneriat cu Școala Populară de Arte „Ion Irimescu” Suceava, Complexul Muzeal Bucovina și Fundația Culturală „Nicoară” din Botoșani, precum și Asociația Artiștilor Naivi din România;
- organizarea unor activități artistice în aer liber cum ar fi: expoziții, concursuri și spectacole de promovare a activității prin internet (site-uri - Direcția Județeană de Cultură, Culte și Patrimoniul Național, Direcția Județeană de Tineret și Sport, Autoritatea Națională de Tineret și Sport, presa online, Revista Școlii Populare de Arte);

Pentru consolidarea imaginii instituției, îmi propun inițierea unor proiecte și evenimente cu impact puternic asupra comunității și a mediului cultural. Un exemplu ar fi organizarea unui festival anual, *„Artă în inima Botoșanilor”*, care să aducă în fața publicului spectacole, expoziții și demonstrații live susținute de cursanți și profesori. De asemenea, școala ar putea desfășura o campanie online intitulată *„Artistul lunii”*, prin care să fie promovați, prin interviuri și materiale vizuale, cei mai talentați elevi și absolvenți.

Parteneriatele cu presa locală și națională ar asigura vizibilitatea evenimentelor, în timp ce atelierele deschise pentru comunitate ar oferi oportunitatea botoșănenilor să intre direct în contact cu activitatea școlii. Totodată, organizarea unor expoziții itinerante, atât în țară, cât și în colaborare cu parteneri internaționali, ar contribui la creșterea prestigiului și la promovarea identității culturale locale dincolo de granițele județului.

4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

Pentru a înțelege mai bine profilul și nevoile beneficiarilor, îmi propun ca, împreună cu echipa școlii, să intensificăm promovarea imaginii instituției în mediile frecventate de potențialii cursanți (școli generale, licee, instituții publice). În acest sens, vom utiliza sondaje și chestionare menite să evidențieze dorințele, așteptările, gradul de satisfacție, nemulțumirile și sugestiile de îmbunătățire formulate de către public.

Motivația acestei inițiative pornește de la faptul că, în urma analizelor realizate până în prezent, s-a constatat că sondajul de opinie reprezintă cel mai eficient instrument de cunoaștere și atragere a beneficiarilor direcți ai instituției.

Totodată, îmi propun continuarea organizării unor evenimente culturale și artistice în care să fie implicați foști absolvenți ai școlii, pentru a consolida încrederea comunității în calitatea pregătirii educaționale, practice și aplicative pe care Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani o oferă.

5. Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Pentru a asigura o dezvoltare coerentă și eficientă a activităților educaționale și culturale, instituția își propune să se adreseze următoarelor categorii de grupuri țintă:

- *Copii și adolescenți* – elevi din școli generale și licee, care reprezintă baza de selecție pentru cursurile artistice și principalele activități de formare;
- *Tineri și studenți* – interesați de perfecționarea talentului artistic, implicarea în proiecte culturale și schimburi interculturale;
- *Adulți activi profesional* – persoane care doresc să își dezvolte competențe artistice ori să participe la activități culturale ca formă de recreere și dezvoltare personală;
- *Comunitatea locală și județeană* – beneficiari indirecti ai activităților instituției, prin participarea la spectacole, expoziții și evenimente culturale;
- *Foști absolvenți ai școlii* – implicați în proiecte și evenimente, cu rol de model pentru actualii cursanți și ca vectori de promovare a imaginii instituției;
- *Parteneri instituționali și culturali* – școli, licee, universități, fundații și ONG-uri care pot contribui la extinderea impactului și diseminarea activităților școlii.

Astfel, pe termen scurt, accentul se va pune pe atragerea copiilor și tinerilor în cadrul programelor educaționale, iar pe termen mediu, instituția își propune consolidarea relației cu comunitatea locală și dezvoltarea parteneriatelor naționale și internaționale.

6. Profilul beneficiarului actual

➤ Analiza datelor obținute

Din analiza datelor obținute se constată că în anul 2024 Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani au fost înscriși un număr de 841 cursanți – beneficiari direcți (vârsta minimă de înscriere fiind 6 ani).

➤ Estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari

În calitate de manager, îmi propun să mențin cifra de școlarizare și să o îmbunătățesc prin diversificarea ofertei educaționale și culturale, precum și prin extinderea specializărilor școlii, să atrag un număr mai mare de cursanți și să mărgesc aria beneficiarilor direcți și indirecti.

Pentru o mai bună cunoaștere a acestor beneficiari, voi realiza, în perioada vacanței de vară, evaluări cantitative și calitative privind grupurile țintă (copii, tineri, adulți). Aceste evaluări se vor concretiza prin aplicarea de sondaje de opinie în mediul urban și rural, urmărind identificarea preferințelor care variază de la un an la altul. Rezultatele obținute vor fi utilizate la fundamentarea planului anual de școlarizare, justificând astfel necesitatea înființării sau a reprofilării unor clase și secții.

Totodată, îmi propun să inițiez demersuri pentru înființarea unei secții de instrumente tradiționale precum: fluier, țambal, cobză, nai, dar și o secție de percuție. Prin realizarea acestor obiective, estimez că în viitorul apropiat numărul de cursanți va crește.

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Programul de instruire didactică și artistică a cursanților are ca obiectiv principal diversificarea ofertei culturale prin extinderea secțiilor și disciplinelor artistice ale Școlii Populare de Arte. Acesta se desfășoară atât în mediul urban (sediul central din Botoșani, precum și în municipiile Dorohoi și Darabani), cât și în mediu rural (Dângenii, Avrămeni, Vorona, Bucecea, Orășeni, Corni). Activitățile incluse în acest program se axează pe trei direcții principale:

a) Instruire artistică

- identificarea, modelarea și formarea talentelor prin școlarizare conform planului de învățământ;
- predarea disciplinelor de artă cultă în mediul urban și promovarea meșteșugurilor tradiționale în mediul rural.

b) Consultanță artistică

- sprijin și asistență în pregătirea artistică pentru spectacole și concursuri;
- menținerea legăturii cu absolvenții și cu comunitățile din mediul rural.

c) Conceperea și implementarea de programe culturale și materiale promoționale

- evaluarea și perfecționarea continuă a cadrelor didactice conform cerințelor Uniunii Europene, privind educația permanentă în domeniul artelor;
- organizarea de cursuri de meșteșuguri tradiționale și artă populară aplicată atât la sediul școlii, cât și în teritoriu;
- menținerea unui echilibru între disciplinele artistice clasice (muzică vocal - instrumentală, arte plastice, coregrafie) și noile cerințe ale pieței;
- sprijin logistic pentru cursanți și absolvenți în vederea organizării de expoziții și participări la concursuri;
- extinderea curriculumului și adaptarea acestuia la noile necesități sociale ale tinerilor;
- participarea la jurii de specialitate și evenimente artistice;
- corelarea conținutului programei școlare cu aptitudinile practice ale cursanților și elaborarea unor proiecte didactice aplicabile în viața de zi cu zi;
- utilizarea metodelor moderne de predare și integrarea tehnicilor digitale (PC, internet, mijloace audio-vizuale);

Scurtă analiză a proiectelor din cadrul programelor:

Programele școlii se desfășoară în concordanță cu specificul instituției, prin programul de școlarizare și prin programele complementare realizate în afara procesului de învățământ. Eficiența acestora se reflectă în mai multe direcții:

- rata de promovabilitate a cursanților situată între 99% și 100%;
- cultivarea și transmiterea valorilor tradiționale;
- atragerea pasionaților de artă datorită profesionalismului cadrelor didactice;
- consolidarea prestigiului și a notorietății instituției;
- îmbunătățirea permanentă a procesului de transmitere a cunoștințelor;
- sprijinirea cursanților în pregătirea pentru competiții și spectacole;
- descoperirea și formarea talentelor conform planului de învățământ;
- elaborarea și difuzarea de programe și materiale culturale (afișe, cataloage, micro-albume, pliante);
- participarea cursanților la concursuri și obținerea de distincții, premii, diplome și medalii, alături de vizibilitatea prin articole în presa scrisă și apariții TV, ceea ce a contribuit la creșterea prestigiului școlii la nivel local, național și internațional.

2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri (la nivel național/ internațional)

În afara procesului educațional, Școala Populară de Arte „George Enescu” a derulat programe culturale proprii și parteneriate, participând la festivaluri, gale, concursuri, târguri naționale sau internaționale.

Se consideră esențial ca instituția să rămână la fel de prezentă pe scena culturală națională și internațională, dar și să își extindă participarea la astfel de manifestări, întrucât acestea atrag un număr semnificativ de beneficiari. Vă prezint o parte din proiectele derulate de Școala Populară de Arte în anul 2024:

- Spectacolul „Povești la gura sobei”- un moment artistic prezentat de cursanții secției de dans;
- Concursul Național de Dans „Tărâmul dansului”;
- Festivalul de muzică ușoară „Bucuriile muzicii”;
- Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Trecut, prezent, viitor în arta românească”;
- Arhiva proiectelor culturale pe site-ul oficial,
- Extinderea activităților în teritoriu (secții externe): cusut - țesut în Adășeni și Todireni, inițiere în folclor la Adășeni, inițiere în dans popular la sate în Costești și Orășeni, Artă populară cu cioplit în lemn - Hulub).

De asemenea, îmi doresc să derulez mai multe proiecte care să atragă public nou: *Festivalul Național de folclor „Dor de rădăcini”, Festivalul de Teatru pentru Tineri „Actori în devenire”, Festivalul de Arte Plastice „Culoare și tradiție”*.

Analiza programelor și a proiectelor Școlii Populare de Arte „George Enescu” evidențiază rolul esențial al instituției în formarea artistică și în promovarea valorilor culturale tradiționale și contemporane. Diversitatea secțiilor și a disciplinelor oferite, implicarea cadrelor didactice, precum și participarea constantă la festivaluri, concursuri și expoziții naționale și internaționale contribuie la creșterea prestigiului școlii și la consolidarea imaginii sale în comunitate și dincolo de granițele județului. Rezultatele obținute, promovabilitatea ridicată a cursanților, distincțiile și premiile câștigate, parteneriatele culturale dezvoltate, demonstrează eficiența programelor derulate și capacitatea instituției de a se adapta cerințelor actuale ale societății. Totodată, succesul proiectelor confirmă potențialul de extindere a ofertei educaționale și de diversificare a activităților artistice.

În perspectivă, este necesară continuarea acestor inițiative, dar și dezvoltarea de noi programe și parteneriate care să atragă categorii variate de beneficiari, să valorifice resursele locale și să sporească vizibilitatea instituției la nivel național și internațional.

În îndeplinirea misiunii managerul, sprijinit de întregul colectiv al școlii, trebuie să asigure cadrul propice desfășurării unei activități performante prin asigurarea unui cadru ambiental plăcut și eficient. Cu mijloacele pe care le are la îndemână și cu resursa umană de care dispune, el trebuie să realizeze pentru beneficiarii direcți un proces instructiv-educativ de calitate.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Misiunea actuală a instituției este de a răspunde nevoilor culturale, spirituale și educațional - aplicative ale comunității, oferind cursanților posibilitatea de a valorifica în viața de zi cu zi cunoștințele și competențele dobândite în timpul școlarizării.

Mesajul instituției se adresează tuturor celor care manifestă talent și înclinații artistice, indiferent de nivelul de pregătire școlară, de experiența anterioară sau de vârstă. Prin activitățile sale, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani și-a consolidat un renume la nivel județean, fapt demonstrat de numărul constant și semnificativ de cursanți atrași an de an.

Beneficiarii apreciază în mod deosebit profesionalismul cadrelor didactice și al instructorilor, însă așteptările lor vizează și o îmbunătățire a dotărilor spațiilor de lucru, precum și extinderea activităților în afara sediului central, pentru a răspunde mai bine diversității publicului.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

- Dezvoltarea continuă a competențelor manageriale, prin formare și perfecționare profesională;
- Asigurarea unei comunicări deschise și transparente, atât în interiorul instituției, cât și în relația cu partenerii și comunitatea;

- Respectarea principiilor manageriale și a unor valori fundamentale precum: integritate morală, competență, profesionalism, etică, colegialitate, respect față de muncă, față de autorități și comunitate
- Promovarea unei relații de colaborare bazate pe respect reciproc, responsabilitate și eficiență;
- Întărirea rolului comisiilor de specialitate din cadrul instituției, pentru o implicare activă și pentru creșterea calității actului educațional și cultural;
- Consolidarea resurselor umane prin angajarea de personal calificat și prin perfecționarea profesională a cadrelor existente;
- Organizarea periodică a ședințelor Consiliului de Administrație, pentru o coordonare mai eficientă și o bună luare a deciziilor;
- Creșterea gradului de digitalizare și informatizare, pentru o mai bună monitorizare, control și optimizare a proceselor instituționale.

C. ANALIZA ORGANIZĂRII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU REORGANIZARE, DUPĂ CAZ

1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

Analiza măsurilor de reglementare internă în perioada 2026 – 2029:

Pentru ca o instituție dedicată educației artistice să își poată îndeplini rolul de formare și dezvoltare a personalităților din domeniul artelor, este necesar un cadru clar de funcționare. Fiind un spațiu educațional care reunește oameni cu temperamente, caracteristici și niveluri de pregătire foarte diferite, dar și cu motivații variate, se impune existența unor norme comune de conviețuire. Acestea se bazează pe principii precum sinceritatea, corectitudinea, responsabilitatea, respectul reciproc și loialitatea față de instituție.

În acest sens, Regulamentul Intern a fost actualizat conform legilor domeniului de activitate: legislația și Ordinele Ministerului Culturii (Legea nr. 143/2007 care aprobă O.U.G. nr.118/2006 privind organizarea și desfășurarea activității așezămintelor culturale, Legea 269/2009 care aprobă O.U.G. 189/2008), Legea nr.1/2011 privind Legea Educației Naționale și a Statutului personalului didactic, cu modificările și completările ulterioare, Legea 53/2003 cu modificările și completările ulterioare și Hotărârile Consiliului Județean cu aplicabilitate în instituția noastră.

Regulamentul Intern detaliază atribuțiile fiecărui compartiment din cadrul școlii, având în vedere nu doar misiunea de instruire și perfecționare artistică a cursanților, ci și rolul de a oferi comunității posibilitatea de a-și petrece timpul liber într-un mod educativ și creativ.

Normele au fost adaptate specificului fiecărui compartiment și au devenit obligatorii pentru toate categoriile implicate în activitatea instituției: conducere, personal didactic și

administrativ, elevi, cursanți din secțiile externe, precum și colaboratorii școlii în cadrul proiectelor sau parteneriatelor culturale.

Pe lângă atribuțiile stabilite prin contractele individuale de muncă și fișele de post, au fost distribuite și responsabilități suplimentare, menite să asigure buna desfășurare a activității: un responsabil cu protecția muncii și situațiile de urgență, un responsabil PSI, un coordonator al activităților metodico-didactice pentru cadrele didactice, precum și un responsabil pentru pază și siguranță. Totodată, este introdus un sistem de evidență a serviciului pe școală, prin consemnarea zilnică a activităților în Registrul proceselor verbale.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

În perioada 2026 – 2029, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune ca regulamentul intern să fie un document viu, adaptat permanent la nevoile instituției și la realitățile legislative. În acest sens, îmi propun următoarele direcții de modificare și completare:

- Actualizarea Regulamentului Intern astfel încât să fie în deplină concordanță cu Legea Educației Naționale, Codul Muncii și actele normative specifice instituțiilor de cultură;
- Introducerea de prevederi clare privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR) și utilizarea responsabilă a resurselor digitale;
- Includerea normelor referitoare la securitatea și sănătatea în muncă, adaptate la specificul activităților artistice;
- Stabilirea unui cod de conduită care să promoveze respectul reciproc, disciplina și spiritul de echipă;
- Introducerea unui sistem transparent de monitorizare a prezenței și a progresului artistic al cursanților;
- Încurajarea cadrelor didactice să participe la proiecte și parteneriate culturale, iar acest lucru va fi inclus explicit în regulament;
- Introducerea criteriilor clare pentru parteneriatele culturale, astfel încât acestea să aducă un plus de vizibilitate și prestigiu școlii;
- Publicarea periodică în mediul online a activităților desfășurate de către cursanții școlii.

Prin aceste măsuri, îmi propun să transform regulamentul intern într-un instrument real de organizare și dezvoltare, care să susțină activitatea artistică și educațională, să responsabilizeze toți membrii comunității școlii și să consolideze imaginea instituției ca spațiu cultural modern, transparent și deschis către comunitate.

3. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resurselor umane proprii și/sau externalizate

În perioada 2020 – 2025, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani a traversat o etapă complexă, influențată atât de contextul pandemic, cât și de schimbările

legislative și sociale din domeniul educației și culturii. În anul școlar 2020 – 2021 activitatea a fost afectată de restricțiile pandemice iar o parte dintre cursuri s-au desfășurat online. Profesorii au fost nevoiți să se adapteze rapid la noi metode de predare, în condiții limitate. După 2022, activitatea didactică a revenit la normal, cu accent pe reluarea spectacolelor și evenimentelor artistice. Personalul didactic a demonstrat reziliență și flexibilitate, reușind să mențină nivelul artistic al cursanților. În prezent, colectivul didactic este stabil, format din profesori cu experiență, oameni dedicați, iar numărul cursanților a crescut vizibil.

În urma analizei situației resurselor umane din perioada 2020 – 2025, constat că școala are la bază un colectiv stabil și valoros, dar care are nevoie de sprijin și modernizare pentru a răspunde cerințelor actuale. Instituția își propune să investească în formarea continuă a cadrelor didactice, să atragă specialiști, să optimizeze activitatea personalului administrativ prin digitalizare și să consolideze parteneriatele externe cu artiști și instituții culturale. Prin aceste măsuri, resursele umane interne și externe vor funcționa ca o echipă unitară, capabilă să ducă mai departe prestigiul școlii și să asigure o educație artistică modernă, competitivă și conectată la comunitate.

4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor instituției și patrimoniul instituției, propuneri de îmbunătățire

Școala Populară de Arte Botoșani își desfășoară activitatea într-un spațiu care, deși funcțional, prezintă anumite limitări în raport cu nevoile actuale:

- Sălile de curs sunt utilizate la capacitate maximă iar unele din ele sunt neadaptate specificului activităților (ex. izolare fonică insuficientă pentru studiul muzical, lipsa dotărilor moderne pentru cursurile de arte plastice);
- Instituția nu dispune de o sală proprie de spectacole cu o capacitate mare, fiind nevoită să colaboreze cu alte instituții pentru organizarea evenimentelor de amploare;
- Instrumentele muzicale, echipamentele de sonorizare și materialele didactice sunt utilizabile, dar o parte dintre ele sunt învechite și necesită o înlocuire sau modernizare;
- Solicitarea sprijinului Consiliului Județean pentru identificarea și alocarea unor spații suplimentare;
- Transformarea unui spațiu existent sau construirea unei săli dedicate spectacolelor, audițiilor și examinărilor.

Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani, își dorește să dezvolte capacitatea instituțională printr-un plan de modernizare și extindere a spațiilor, precum și prin îmbogățirea patrimoniului. Se dorește modernizarea spațiilor deja existente, reamenajarea și dotarea sălilor de curs cu mobilier modern, echipamente IT și materiale didactice adaptate fiecărei specializări. De asemenea, trebuie îmbunătățită izolarea fonică în sălile destinate studiului muzical, dar și dotarea secției de arte plastice cu materiale și instrumente de lucru moderne.

Bineînțeles, extinderea instituției prin săli de curs suplimentare, sală de spectacole proprie, dotări moderne, toate acestea le vor oferi elevilor și profesorilor condiții adecvate de lucru și vor crește vizibilitatea instituției ca centru cultural de referință al județului Botoșani.

5. Viziune proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

În activitatea de conducere a Școlii Populare de Arte Botoșani, managerul nu acționează izolat, ci are sprijinul unor structuri de lucru cu rol consultativ și decizional: *Consiliul de Administrație, Consiliul de specialitate, Comisia de Evaluare a activităților didactice și extradidactice, Comisia de disciplină, etică și moralitate*, dar și *Comisia metodică* (colecticul de catedră). Rolul și competențele acestora sunt detaliate în documentele interne și oferă baza pentru un management participativ și transparent.

Delegarea competențelor este un instrument legal pe care orice manager îl are la dispoziție și pe care eu îl consider esențial pentru buna desfășurare a activității instituției. Chiar dacă numărul angajaților este relativ redus, ceea ce face ca delegarea să fie uneori mai puțin necesară, organizarea secțiilor pe teritoriul județului justifică utilizarea acestui mecanism. În astfel de situații, delegarea permite o mai bună coordonare și o preluare eficientă a responsabilităților acolo unde managerul nu poate fi prezent direct.

Văd delegarea nu doar ca un act formal, ci ca pe un proces bazat pe încredere, pe recunoașterea competenței colegilor și pe respectarea cadrului legal. Este chiar obligatoriu ca în situațiile care presupun cunoștințe de specialitate pe care managerul nu le deține, să se recurgă la delegarea competențelor în interesul instituției.

Totodată, delegarea are și rolul de a proteja managerul în cazuri speciale (absențe cauzate de boală, deplasări, activități externe la secțiile din județ), asigurând continuitatea actului managerial. Din perspectiva mea, delegarea reprezintă o modalitate modernă și eficientă de organizare, o formă de lucru bazată pe colaborare și partajarea responsabilității. Prin aplicarea ei, se asigură nu doar funcționalitatea instituției pe termen scurt, ci și o cultura organizațională sănătoasă, în care fiecare membru al colectivului contribuie activ la dezvoltarea școlii.

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

- 1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- 1.2. bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);

VENITURI TOTALE, din care:	Iunie - decembrie 2021		2022	
	Prevederi	Realizat	Prevederi	Realizat
	1.158,0	1.060,65	2.750,0	2.443,87
- Venituri proprii	178,0	136,02	320,0	374,44
- Subvenții pentru instituții publice-secțiunea de funcționare	980,0	924,63	2.400,0	2.040,03
- Subvenții pentru instituțiile publice-secțiunea de dezvoltare	0	0	30,0	29,40
CHELTUIELI TOTALE, din care:	Iunie - decembrie 2021		2022	
	Prevederi	Realizat	Prevederi	Realizat
	1.158,0	1.060,65	2.750,0	2.443,87
- Cheltuieli de personal, inclusiv colaboratori	1.066,0	968,65	2.463,0	2.179,39
- Cheltuieli cu bunuri și servicii	92,0	92,0	257,0	235,08
- Cheltuieli de capital	0	0	30,0	29,40
VENITURI TOTALE, din care:	2023		2024	
	Prevederi	Realizat	Prevederi	Realizat
	3.020,0	2.897,51	3.910,0	3.746,20
- Venituri proprii	380,0	486,79	380,0	410,94
- Subvenții pentru instituții publice-secțiunea de funcționare	2.600,0	2.370,75	3.500,0	3.305,26
- Subvenții pentru instituțiile publice-secțiunea de dezvoltare	40,0	39,97	30,0	30,0
CHELTUIELI TOTALE, din care:	2023		2024	
	Prevederi	Realizat	Prevederi	Realizat

	3.020,0	2.897,51	3.910,0	3.746,20
- Cheltuieli de personal, inclusiv colaboratori	2.662,0	2.656,26	3.626,0	3.543,16
- Cheltuieli cu bunuri și servicii	318,0	201,28	254,0	173,04
- Cheltuieli de capital	40,0	39,97	30,0	30,0

Se observă că în perioada 2021 – 2024, veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției: taxe școlare, taxa de înscriere, taxa de examen de diplomă, conform planului de școlarizare aprobat de Consiliul Județean Botoșani, au depășit nivelul planificat, comparativ cu prevederile bugetare anuale.

La capitolul Subvenții pentru perioada 2021 – 2024 s-a înregistrat o scădere datorată economiei făcute cu cheltuielile cu personalul prin modificarea încadrărilor pe posturi a cadrelor didactice pentru intervalul anilor școlari: 2021 – 2022, 2022 – 2023 și 2023 – 2024, iar planul de școlarizare preconizat a fost depășit la numărul de cursanți, inclusiv la cheltuielile cu bunuri și servicii.

2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

**LISTA PROGRAMELOR ȘI PROIECTELOR CULTURALE DESFĂȘURATE
în ultimii patru ani:**

Pentru perioada **01.06.2021-31.12.2021**, în tabelul de mai jos, sunt prezentate cheltuielile estimate și realizate pe programe și proiecte culturale:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Denumire proiect	Deviz estimat mii lei	Deviz realizat mii lei	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	PROIECTARE DIDACTICĂ ȘCOLARIZARE ȘI INSTRUIRE ARTISTICĂ (chelt. directe și	Planul de Școlarizare: 841 cursanti Secții (discipline: arte culte	1.115,20 din Bugetul	1.017,85 din Bugetul	- documente curriculare

	indirecte/ cursant)	și tradiționale)	anual	anual	
2	OFERTA CULTURAL ARTISTICĂ	Creșterea nivelului de cultură 3 discipline clasice/ moderne 1 disciplină artă tradițională.			
3	RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE	Responsabilitatea Individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului			- dezvoltarea mijloacelor de învățământ specifice fiecărui domeniu
4	RESURSE UMANE ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ	Perfecționarea și instruirea personalului	din Bugetul anual	din Bugetul anual	- cursuri de formare continuă
5	MARKETING	Îmbunătățirea comunicării dintre factorii educaționali și beneficiari	din Bugetul anual	din Bugetul anual	- site-ul unității
6	PROGRAME CULTURALE PROPRII ȘI PARTENERIATE ÎN AFARA PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SINTEZA	Evenimente culturale complementare procesului de învățământ	42,80	42,80	- spectacole de producție - evenimente culturale în parteneriat cu alți factori educaționali
	Total:		1.158,0	1.060,65	

Pentru **anul 2022**, în tabelul de mai jos, sunt prezentate cheltuielile estimate și realizate pe programe și proiecte culturale:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Denumire proiect	Deviz estimat mii lei	Deviz realizat mii lei	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	PROIECTARE DIDACTICĂ ȘCOLARIZARE ȘI INSTRUIRE ARTISTICĂ (chelt. directe și indirecte/ cursant)	Planul de Școlarizare – 839 cursanti Secții (discipline: arte culte și tradiționale)	2.639,60 din Bugetul anual	2.341,42 din Bugetul anual	- documente curriculare
2	OFERTA CULTURAL - ARTISTICĂ	Creșterea nivelului de cultură 1 disciplină artă tradițională			
3	RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE	Responsabilitatea Individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului			- dezvoltarea mijloacelor de învățământ specifice fiecărui domeniu
4	RESURSE UMANE ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ	Perfecționarea și instruirea personalului	5,0	0,65	- cursuri de formare continuă

5	MARKETING	Îmbunătățirea comunicării dintre factorii educaționali și beneficiari	Din Bugetul anual	Din Bugetul anual	- site-ul școlii
6	PROGRAME CULTURALE PROPRII ȘI PARTENERIAȚE ÎN AFARA PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SINTEZA	Evenimente culturale complementare procesului de învățământ	75,40 mii lei	72,40 mii lei	-spectacole de producție -evenimente culturale în parteneriat cu alți factori educaționali
	Total:		2.720,0	2.414,47	

Pentru anul 2023, în tabelul de mai jos, sunt prezentate cheltuielile estimate și realizate pe programe și proiecte culturale:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Denumire proiect	Deviz estimat mii lei	Deviz realizat mii lei	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	PROIECTARE DIDACTICĂ ȘCOLARIZARE ȘI INSTRUIRE ARTISTICĂ (chelt. directe și indirecte/ cursant)	Planul de Școlarizare – 892 cursanti Secții (discipline: arte culte și tradiționale)	2.822,0 din Bugetul anual	2.730,14 din Bugetul anual	- documente curriculare
2	OFERTA CULTURAL ARTISTICĂ	Creșterea nivelului de cultură 1 disciplină artă tradițională			

3	RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE	Responsabilitatea Individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului			- dezvoltarea mijloacelor de învățământ specifice fiecărui domeniu
4	RESURSE UMANE ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ	Perfecționarea și instruirea personalului	Din Bugetul anual	Din Bugetul anual	- cursuri de formare continuă
5	MARKETING	Îmbunătățirea comunicării dintre factorii educaționali și beneficiari	Din Bugetul anual	Din Bugetul anual	- site-ul școlii
6	PROGRAME CULTURALE PROPRII ȘI PARTENERIATE ÎN AFARA PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT	Evenimente culturale complementare procesului de învățământ	158,0 mii lei	127,40 mii lei	- spectacole de producție - evenimente culturale în parteneriat cu alți factori educaționali
	Total:		2.980,0	2.857,54	

Pentru anul 2024, în tabelul de mai jos, sunt prezentate cheltuielile estimate și realizate pe programe și proiecte culturale:

Nr. crt.	Programul	Denumire proiect	Deviz estimat mii lei	Deviz realizat mii lei	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	PROIECTARE DIDACTICĂ ȘCOLARIZARE ȘI INSTRUIRE ARTISTICĂ (chelt. directe și indirecte/ cursant)	Planul de Școlarizare – 892 cursanti Secții (discipline: arte culte și tradiționale)	3.742,0 din Bugetul anual	3.621,70 din Bugetul anual	- documente curriculare
2	OFERTA CULTURAL ARTISTICĂ	Creșterea nivelului de cultură 1 discipline artă tradițională.			
3	RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE	Responsabilitatea Individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului			- dezvoltarea mijloacelor de învățământ specifice fiecărui domeniu
4	RESURSE UMANE ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ	Perfecționarea și instruirea personalului	Din Bugetul anual	Din Bugetul anual	-cursuri de formare continuă
5	MARKETING	Îmbunătățirea comunicării dintre factorii educaționali și beneficiari	Din Bugetul anual	Din Bugetul anual	-site-ul școlii

6	PROGRAME CULTURALE PROPRII ȘI PARTENERIATE ÎN AFARA PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SINTEZA	Evenimente culturale complementare procesului de învățământ	138,0 mii lei din Bugetul anual	94,5 mii lei Din Bugetul anual	-spectacole de producție -evenimente culturale în parteneriat cu alți factori educaționali
	Total:		3.880,0	3.716,20	

3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

- Creșterea numărului de cursanți: pentru perioada următoare din contractul de management: se propune atragerea unui număr de cursanți în creștere față de perioadele anterioare prin crearea de noi secții sau extinderea celor existente.
- Dezvoltarea și chiar simpla funcționare pe piața culturală locală a Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani, presupune în mod condițional și creșterea gradului de identificare, colectare și mărire a plafonului de venituri proprii. Acest fapt se realizează din taxele anuale pe care cursanții le achită. Quantumul sumelor încasate este condiționat de numărul anual al cursanților.
- Creșterea nivelului taxelor anuale la nivelul altor Școli de Arte din România (Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani a ținut cont și de acest criteriu;
- Înființarea unor clase cu caracter lucrativ de tip meșteșug, ar putea conduce spre încasarea contravalorii unor produse finite realizate la clasă cu măiestria unor cursanți de vârstă majoră;
- Încasarea unor donații de la diverse entități.

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite instituțiile de cultură- spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii precum și bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

Evoluția taxelor de școlarizare în perioada anilor școlari 2021 – 2022; 2022 – 2023; 2023 – 2024, 2024 – 2025:

- TAXELE ȘCOLARE

Nr. Cr.	DISCIPLINA	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1.	Canto muzică clasică	600	600	700	700
2.	Canto muzică ușoară	600	600	700	700
3.	Canto muzică populară	600	600	700	700
4.	Pian	600	600	700	700
5.	Vioară	600	600	700	700
6.	Chitară	600	600	700	700
7.	Acordeon	600	600	700	700
8.	Orgă	600	600	700	700
9.	Instrumente de suflat (trompetă,saxofon,clarinet)	600	600	700	700
10.	Dans modern	550	550	600	600
11.	Pictură,grafică	550	550	600	600
12.	Pictură decorativă	550	550	600	600
13.	Actorie	550	550	600	600
14.	Dans popular (instructor)	-	550	600	600

- *Taxa de înscriere la admitere: 30 lei;*
- *Taxă de eliberare a diplomei de absolvire: 50 lei pentru cei care depun actele pentru eliberarea diplomei până într-un an de la absolvire, respectiv, 100 lei pentru cei care depun actele pentru eliberarea diplomei după un an de la absolvire;*
- *Pentru secțiile externe din județ care au ca obiective păstrarea și continuitatea tradițiilor din zonă, la disciplinele: țesut cusut ,cioplit lemn, pictură populară (încondeierea ouălelor), inițiere folclor, inițiere dans popular la sate, ansamblu instrumental – muzică populară, ansamblu coral, nu se percep taxe de școlarizare.*

Notă:

- Taxele școlare au fost stabilite conform prevederilor art.16 din Ordonanța de Urgență nr.118/2006 privind organizarea și funcționarea așezămintelor culturale, cu modificările și completările ulterioare și ale Ordinului Ministrului Culturii nr. 456/1992.
- Consiliul de Administrație al Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani, la propunerea profesorilor îndrumători, poate aproba, pe parcursul semestrului II al anului școlar, reducerea parțială sau totală a taxelor de frecvență, fără a depăși 10% din totalul numărului de elevi/școală pentru:
 - Cursanții care contribuie la ridicarea prestigiului școlii prin participări sau obținerea unor distincții, premii la concursuri locale, județene, naționale și internaționale;

- Cursanții care contribuie direct sau indirect la realizarea unor venituri proprii ale școlii;
- Cursanții care sunt înscriși și urmează concomitent 2 sau mai multe secții (specialități);
- Cursanții orfani, copiii de la centrele de plasament, copiii talentați fără posibilități financiare precum și în alte situații temeinic justificate.

- *Tarif de înregistrare în studio - audio (cu caracter ocazional):* **150 lei/melodie**

Notă: Pentru cursanții școlii care contribuie la promovarea instituției nu se percepe tarif de înregistrare.

- *Tarif de închiriere mijloc de transport Microbus M2 Mercedes Benz Sprinter, nr. locuri 19+1*

	2021	2022	2023	2024	2025
cu caracter ocazional – fără remorcă	2,7 lei/km	3,0 lei/km	3,5 lei/km	4,5 lei/km	5,0 lei/km
cu caracter ocazional – cu remorcă	3,0 lei/km	3,5 lei/km	4,0 lei/km	5,0 lei/km	5,5 lei/km

Notă:

- pentru cursele interne nu s-au luat în calcul taxele de pod, parcare, cazarea și masa (diurna) șoferului în cazul în care se deplasează pe distanțe lungi, acestea fiind în sarcina beneficiarului;
 - pentru cursele externe nu s-au luat în calcul taxele vamale, taxele de autostradă, parcare, cazarea și masa (diurna) șoferului în cazul în care se deplasează pe distanțe lungi etc., acestea fiind în sarcina beneficiarului.
 - în situația în care creditele bugetare nu o permit, se acceptă efectuarea curselor cu combustibilul clientului, urmând ca, contravaloarea acestuia să se deducă din tariful de facturare.
- *Tarif de închiriere echipament sonorizare (cu caracter ocazional):* **250 lei/ora.**

Se constată că taxele au fost stabilite diferențiat, în funcție de complexitatea disciplinei și a tipului de predare (individual sau grup). Pentru secțiile externe din județ care au ca obiective păstrarea și continuitatea tradițiilor din zonă, disciplinele: țesut, cusut, cioplit lemn, pictură populară (încondeierea ouălelor), inițiere folclor, inițiere dans popular la sate, ansamblu instrumental – muzică populară, ansamblu coral, nu s-au plătit taxe de școlarizare.

Gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor (%) realizat în proporție de:

- **12,82 %** a veniturilor proprii pentru perioada 01.06.2021 - 31.12.2021;
- **15,51 %** a veniturilor proprii în anul 2022;

- **17,04 %** a veniturilor proprii în anul 2023; 2023 – 2024;
- **11,06 %** a veniturilor proprii în anul 2024;

Analizând veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, conform evoluției taxelor de școlarizare în perioada anilor de școlarizare 2021 – 2022; 2022 – 2023 se constată că se mențin la același nivel, mizând pe creșterea numărului de cursanți, iar pe anii 2023 – 2024, 2024 – 2025 s-au majorat cu un procent de 16,67 % pentru secțiile cu predare individuală și cu 9,09 % pentru cele cu predare colectivă.

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Nu este cazul.

3.3 Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale

Nu este cazul.

4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor.

- pentru 01.06.2021 – 31.12.2021 realizat: **91,33**;
- în anul 2022 realizat: **90,26 %**;
- în anul 2023 realizat: **92,96 %**;
- în anul 2024 realizat: **95,35 %**;

Se observă că perioada 2021 – 2024 ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor variază ca urmare a realizării veniturilor proprii în procent de 100% și astfel o parte din ele fiind acoperite de acestea .

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

- realizat **0 %** cheltuielile de capital pentru 01.06.2021 – 31.12.2021;
- realizat **1,2 %** cheltuielile de capital în anul 2022;
- realizat **100 %** cheltuielile de capital în anul 2023;
- realizat **0,8 %** cheltuielile de capital în anul 2024;

4.3. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație.

- pentru 01.06.2021 – 31.12.2021 realizat: **95,46**;
- în anul 2022 realizat: **93,61%**;
- în anul 2023 realizat: **89,25%**;
- în anul 2024 realizat: **93,29%**;

4.4 Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)

Nu este cazul

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

Indicatori de performanță	iunie –decembrie 2021 (mii lei)		Anul 2022 (mii lei)	
	Prevederi	Prevederi buget	Prevederi	Realizat buget
Cheltuieli pe cursant (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/nr. de cursant , din care :	1,38	1,26	3,24	2,88
- din subvenții bugetare	1,17	1,10	2,86	2,43
- din venituri proprii	0,21	0,16	0,38	0,45
Indicatori de performanță	Anul 2023 (mii lei)		Anul 2024 (mii lei)	
	Prevederi	Realizat buget	Prevederi	Realizat buget
Cheltuieli pe cursant (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/nr. de cursant , din care :	3,34	3,20	4,35	4,17
- din subvenții bugetare	2,91	2,66	3,92	3,71
- din venituri proprii	0,43	0,54	0,43	0,46

Analizând perioada anilor 2021 – 2025, din situațiile financiare cu privire la cheltuielile pe cursant prevăzut – realizat, se constată o reducere a costurilor, întrucât diferența este suportată din veniturile proprii ale școlii.

În urma analizei financiar contabile și a indicatorilor economici pe baza situațiilor anuale pentru perioada anilor 2021 – 2025, Școala Populară de Arte „Georghe Enescu” Botoșani a avut o activitate constantă atât în realizarea veniturilor proprii, a subvențiilor cât și o stabilitate a cheltuielilor curente ale instituției.

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR FORMULATE DE AUTORITATE

1. Viziune

Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune să fie o instituție de referință în domeniul educației artistice, apreciată de cursanți, părinți și comunitatea locală pentru calitatea și eficiența activităților instructiv-educative. Obiectivul meu, ca manager, este ca școala să devină nu doar un centru de formare artistică, ci și un pol cultural vizibil la nivel local, național și internațional.

Viziunea managerială pornește de la tradiția și prestigiul acumulat de instituție și se construiește pe baza valorilor culturale locale, a evoluției socio-demografice și a cererii crescânde pentru educația vocațională. Cred cu tărie că structura și cultura organizațională a școlii, sprijinite de autoritatea tutelară - Consiliul Județean Botoșani, pot asigura atingerea misiunii și a obiectivelor asumate.

Obiectivele pe care mi le propun sunt realiste și realizabile cu resursele actuale, dar presupun și o deschidere către modernizare și inovație. În următoarea perioadă de management, accentul va fi pus pe:

- Promovarea talentelor prin spectacole și evenimente de înaltă ținută artistică;
- Consolidarea imaginii instituției în mediul online și nu numai;
- Monitorizarea atentă a activității cadrelor didactice, astfel încât competențele profesionale să fie valorificate la nivelul așteptărilor publicului și al evenimentelor culturale la care școala participă;
- O instituție care contribuie la păstrarea tradițiilor culturale locale, dar și la deschiderea spre forme de expresie artistică moderne;
- Un loc unde copiii, tinerii și adulții găsesc sprijin pentru a-și dezvolta pasiunea artistică și pentru a-și valorifica potențialul creativ;
- O instituție conectată la mediul online, media, care promovează activ rezultatele elevilor și activitatea profesorilor;
- O instituție adaptată la noile realități, cu spații și dotări moderne, dar și cu instrumente digitale care să faciliteze învățarea și comunicarea;
- Un centru cultural deschis spre diversitate artistică, unde tradiționalul se întâlnește cu modernul;
- O școală unde managementul este participativ bazat pe colaborare și pe implicarea cadrelor didactice, cursanților și comunității;
- O instituție cu parteneriate solide la nivel local, național și internațional;
- Organizarea de schimburi de experiență și participarea la proiecte europene pentru a oferi cursanților oportunități de afirmare;

- Crearea de punți între școală și alte instituții culturale: teatre, filarmonici, muzee, ONG-uri culturale.

Îmi doresc ca instituția să devină un reper cultural al regiunii, un spațiu unde talentul este descoperit și cultivat, tradițiile sunt respectate, iar inovația este încurajată. Viziunea mea este aceea a unei instituții moderne, deschise și performante, care să inspire comunitatea și să formeze generații de artiști pregătiți să facă față provocărilor lumii contemporane.

2. Misiunea

Misiunea principală a școlii este aceea de a oferi acces la educație artistică de calitate tuturor persoanelor interesate, indiferent de vârstă sau nivel de pregătire. Prin programele sale, instituția descoperă și formează talente, dezvoltă competențe artistice și sprijină manifestarea creativității ca formă de dezvoltare personală și profesională.

Un alt obiectiv fundamental al școlii este păstrarea și promovarea tradițiilor culturale locale, alături de valorificarea patrimoniului artistic național. Activitățile educative, spectacolele, expozițiile și parteneriatele culturale pe care le organizează școala contribuie la consolidarea identității culturale a comunității și la transmiterea acesteia către generațiile viitoare.

Totodată, misiunea Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani este aceea de a fi un centru cultural deschis și modern, capabil să integreze atât formele tradiționale, cât și pe cele contemporane de expresie artistică. Instituția își propune să creeze un cadru în care cursanții, profesorii și comunitatea să se întâlnească într-un dialog artistic permanent, transformând școala într-un reper cultural al județului și într-un spațiu de afirmare artistică la nivel național și internațional. Prin parteneriate cu alte instituții, prin colaborări cu artiști consacrați și prin deschiderea către noi proiecte, școala își propune să crească vizibilitatea actului artistic botoșănean și să ofere cursanților oportunități reale de afirmare. În acest sens, misiunea ei este de a forma oameni creativi, responsabili și implicați, care să contribuie la dezvoltarea culturală a comunității și să ducă mai departe prestigiul instituției.

3. Obiective (generale și specifice)

Activitatea Școlii Populare de Arte Botoșani urmărește:

Obiectiv general:

- Asigurarea accesului la educație artistică de calitate pentru toate categoriile de vârstă, indiferent de nivelul de pregătire anterioară;

Obiective specifice:

- Păstrarea și promovarea valorilor culturale și tradiționale ale județului Botoșani, integrate armonios cu formele moderne de expresie artistică,
- Dezvoltarea resurselor umane și materiale pentru desfășurarea unui proces educațional modern, eficient și atractiv;

- Creșterea vizibilității instituției pe plan local, regional, național și internațional prin spectacole, expoziții și parteneriate culturale;
- Consolidarea rolului social al școlii, ca instituție care sprijină dezvoltarea personală, formarea spiritului civic și implicarea comunității în actul cultural;
- Organizarea anuală a unor spectacole, expoziții și festivaluri reprezentative;
- Crearea unui calendar stabil de evenimente proprii ale școlii;
- Creșterea numărului de cursanți și ajustarea nivelului taxelor la standarde naționale;
- Accesarea de fonduri nerambursabile pentru proiecte educaționale și culturale;
- Consolidarea relațiilor cu instituțiile de cultură și educație din județ;
- Stabilirea unor parteneriate durabile la nivel național și internațional;
- Implicarea comunității locale în activitățile școlii prin voluntariat și susținere.

Obiectivele generale și specifice ale Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani urmăresc contruirea unei instituții moderne și performante, capabile să îmbine tradiția cu inovația, să valorifice talentul artistic al cursanților și să contribuie activ la dezvoltarea culturală a comunității.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management 2026 – 2029

Strategia culturală a instituției pentru perioada de management 2026 – 2029 se fundamentează pe principiile continuității și inovației. Școala își propune să rămână fidelă misiunii sale de a păstra, valorifica și transmite generațiilor tinere patrimoniul cultural, dar, în același timp va urmări implementarea unor forme moderne de expresie artistică și adaptarea permanentă la dinamica și nevoile actuale ale comunității.

Prin aplicarea acestei strategii, instituția își reafirmă angajamentul față de dezvoltarea durabilă a vieții culturale locale și față de creșterea calității actului educațional și artistic.

a) Programul de instruire didactică și artistică a cursanților precum și diversificarea ofertei culturale prin extinderea secțiilor și disciplinelor artistice ale Școlii Populare de Arte Botoșani

Programul de instruire didactică și artistică al Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani are ca obiectiv principal adaptarea procesului educațional la nevoile cursanților și la cerințele mediului cultural actual. În acest sens, se urmărește corelarea conținutului programei școlare cu abilitățile practice ale elevilor și elaborarea unor proiecte didactice cu aplicabilitate reală în viața cotidiană. Metodele și mijloacele de predare vor fi alese în funcție de specificul școlii și de capacitatea cursanților, acordând o atenție deosebită utilizării resurselor audio-vizuale și a tehnologiei moderne.

Implementarea tehnicilor informatice în procesul de învățare devine o prioritate, astfel încât noțiunile și abilitățile dobândite să fie consolidate prin aplicații practice, cu sprijinul PC-ului și al instrumentelor digitale. În același timp, școala își propune să mențină ponderea disciplinelor artistice clasice, muzică vocal-instrumentală, arte plastice și coregrafie, dar și să testeze permanent interesul pieței pentru noi oferte educaționale.

Pentru diversificarea ofertei culturale, școala va organiza cursuri de meșteșuguri tradiționale și artă populară aplicată, atât la sediul central, cât și în secțiile din județ. De asemenea, un obiectiv important îl constituie sprijinirea logistică a cursanților și absolvenților pentru organizarea de expoziții și participarea la concursuri, oferindu-le șansa de a se afirma și de a-și promova talentul în fața publicului.

Ofertele cultural-artistice ale școlii, atât în mediul urban cât și în mediul rural, sunt adaptate specificului comunităților cărora li se adresează. În mediul urban, activitatea se concentrează în principal la sediul central din Botoșani și are ca obiectiv fundamental instruirea artistică prin programe educaționale structurate conform planului de școlarizare. Acestea vizează modelarea și formarea talentelor prin disciplinele artei culte, oferind cursanților posibilitatea de a dobândi cunoștințe solide și de a se perfecționa într-un cadru organizat și profesionist. În mediul rural, școala se adresează comunităților prin programe culturale care valorifică meșteșugurile artistice tradiționale, menținând astfel legătura cu patrimoniul local și contribuind la păstrarea identității culturale a satului.

Pe lângă procesul de instruire, școala oferă și servicii de consultanță artistică, sprijinind cursanții și absolvenții în pregătirea lor pentru participarea la concursuri, expoziții și spectacole. Acest tip de activitate are rolul de a susține etalarea talentului în fața publicului, dar și de a păstra legătura cu foștii elevi ai școlii și cu artiștii din mediile rurale, consolidând astfel o rețea culturală vie și activă.

Un alt domeniu important de activitate este conceperea și elaborarea de programe culturale și materiale publicitare. Acestea au rolul de a promova imaginea instituției, de a face cunoscute rezultatele cursanților și de a atrage publicul larg către evenimentele școlii. Prin aceste oferte culturale diversificate, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune să răspundă cât mai bine nevoilor comunității și să contribuie activ la dezvoltarea vieții culturale a județului.

b) Programul de utilizare cu eficiență economică a mijloacelor financiare și resurselor umane pe perioada 2026 – 2029

În perioada 2026-2029, un obiectiv esențial al conducerii Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani va fi utilizarea responsabilă și eficientă a mijloacelor financiare și a resurselor umane. Acest lucru presupune, în primul rând, întreținerea permanentă a patrimoniului școlii, prin revizii și controale periodice, dar și responsabilizarea fiecărui angajat cu privire la bunurile aflate în gestiune. Gestionarea mijloacelor fixe și administrarea clădirii școlii se vor face cu maximă responsabilitate, în vederea păstrării în cele mai bune condiții a infrastructurii educaționale.

Un rol important în buna funcționare a instituției îl au comisiile și consiliile interne (Consiliul de Administrație, Consiliul Profesoral, comisiile metodice și cele de specialitate, dar și implicarea părinților și a organizațiilor obștești). Asigurarea funcționării eficiente a acestor structuri va contribui la echilibrul dintre dimensiunea didactică și cea managerială a școlii. În același timp, un accent deosebit se va pune pe perfecționarea continuă a cadrelor didactice, a personalului administrativ și a colaboratorilor, prin formări, cursuri și activități de dezvoltare profesională menite să ridice nivelul competențelor și să asigure adaptarea permanentă la standardele europene în domeniul educației artistice.

Din punct de vedere financiar, prioritățile vor fi gestionarea judicioasă a resurselor, investițiile în dotări moderne și amenajarea corespunzătoare a spațiilor, în conformitate cu hotărârile Consiliului Județean. Conținutul programelor școlare va fi corelat cu capacitățile practice ale cursanților, urmărindu-se ca proiectele didactice să aibă relevanță și aplicabilitate în viața cotidiană. Procesul de învățare va fi organizat prin alegerea procedeeelor, tehnicilor și metodelor cele mai potrivite, utilizând intens mijloace audio-vizuale și resursele online, pentru a răspunde așteptărilor noilor generații.

Pe lângă menținerea disciplinelor artistice clasice (muzică vocal-instrumentală, arte plastice și coregrafie), școala va organiza și cursuri de meșteșuguri tradiționale și artă populară aplicată, atât în mediul urban, cât și în cel rural. De asemenea, se va acorda sprijin logistic cursanților și absolvenților în organizarea de expoziții și în participarea la concursuri, pentru a le facilita afirmarea artistică. În același timp, vor fi implementate tehnicile informatice în activitatea de instruire, pentru a dezvolta atât cunoștințele teoretice, cât și abilitățile practice ale cursanților.

Prin acest program, resursele financiare și umane ale școlii vor fi utilizate eficient, în sprijinul unei educații artistice de calitate, care să mențină echilibrul dintre tradiție și modernitate și să răspundă exigențelor unei societăți aflate în permanentă schimbare.

c) Programe culturale proprii și parteneriate în afara procesului de învățământ fiind complementar Planului de școlarizare .

Pe lângă activitatea didactică desfășurată conform planului de școlarizare, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune să dezvolte o serie de programe culturale proprii și parteneriate strategice, care să consolideze rolul instituției ca centru cultural activ al comunității. Aceste inițiative au un caracter complementar procesului educațional, oferind cursanților posibilitatea de a-și pune în valoare talentul într-un cadru artistic real, în contact direct cu publicul și cu mediul cultural.

Programele culturale proprii includ organizarea de spectacole tematice, expoziții, concursuri, tabere de creație și festivaluri, prin care școala își afirmă identitatea și contribuie la viața artistică a județului. În paralel, instituția își propune să dezvolte parteneriate cu instituții de cultură, ONG-uri, fundații și asociații artistice, atât la nivel local și național, cât și internațional. Aceste colaborări vor sprijini schimburile de experiență, mobilitatea cursanților și profesorilor, dar și o mai bună vizibilitate a rezultatelor școlii.

Prin astfel de programe și parteneriate, școala nu doar completează actul educațional, ci oferă o dimensiune practică și vizibilă a formării artistice, transformând procesul de învățare într-o experiență culturală complexă și într-un veritabil model de integrare a educației cu viața artistică a comunității.

5. Strategie și plan de marketing 2026 – 2029

Serviciile de educație cultural-artistică oferite de Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani, au rolul de a răspunde nevoilor comunității și de a oferi cursanților posibilitatea de a se forma și afirma artistic. Aceste servicii reprezintă o categorie distinctă pe piața culturală, ceea ce presupune o abordare de marketing adaptată specificului instituției. În acest sens, strategia de marketing pentru perioada 2026 – 2029 se bazează pe cercetarea constantă a pieței, pe înțelegerea și anticiparea așteptărilor consumatorilor

de cultură și chiar pe stimularea unor noi nevoi și interese artistice în rândul tinerilor și al comunității.

Primul pas al acestei strategii îl constituie analiza pieței și identificarea segmentelor de public cărora școala li se adresează: copii și tineri interesați de o carieră artistică, adulți care doresc perfecționare sau activități recreative, precum și comunități din mediul rural în căutarea păstrării tradițiilor. Pe baza acestei analize, se vor stabili obiective de marketing clare, precum creșterea numărului de cursanți, diversificarea ofertei de cursuri și consolidarea imaginii instituției ca brand cultural al județului.

Planul de marketing va fi construit pe câteva direcții esențiale: promovarea prin mijloace moderne de comunicare (rețele sociale, website actualizat, campanii vizuale), organizarea de evenimente artistice cu vizibilitate, parteneriate cu mass-media locală și națională, dar și atragerea comunității prin activități deschise publicului. Totodată, un rol important îl va avea stabilirea unui buget realist, care să permită implementarea acestor acțiuni fără a afecta echilibrul financiar al școlii.

Evaluarea rezultatelor va fi realizată periodic, prin monitorizarea numărului de cursanți, a nivelului de satisfacție al acestora, a impactului evenimentelor culturale și a vizibilității instituției în spațiul public. Astfel, strategia de marketing pentru perioada 2026 – 2029 nu va fi doar un instrument de promovare, ci și un mecanism de adaptare continuă la schimbările mediului cultural, asigurând școlii o dezvoltare sustenabilă și o poziție de referință în peisajul artistic local și regional.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management 2026 – 2029

Pentru perioada 2026 – 2029, Școala Populară de Arte Botoșani, își propune implementarea unor programe educaționale și culturale care să reflecte specificul instituției și să sprijine misiunea ei de formare și promovare a talentelor. Aceste programe se vor desfășura atât prin planul de școlarizare, cât și prin activități complementare organizate în afara procesului de învățământ menite să sporească eficiența și vizibilitatea instituției.

Un obiectiv esențial al acestor programe îl constituie asigurarea unei rate de promovabilitate de 99–100%, printr-un proces educațional bine structurat și prin îmbunătățirea continuă a metodelor de transmitere a cunoștințelor. Atragerea unui număr cât mai mare de cursanți va fi susținută de exigența cadrelor didactice și de seriozitatea actului de învățare, atât din partea profesorilor, cât și a elevilor. Modelarea și formarea talentelor vor fi realizate în conformitate cu planurile de învățământ, printr-o instruire artistică solidă și prin asistarea cursanților în pregătirea lor pentru participarea la competiții.

În același timp, programele școlii vor include activități de concepere și elaborare a materialelor culturale și promoționale (cataloge, microalbe, afișe, publicații), care vor contribui la promovarea imaginii instituției. Participarea elevilor la concursuri și festivaluri va reprezenta un alt element central, iar obținerea de distincții, premii, diplome și apariția în presa scrisă și audiovizuală vor constitui dovezi ale calității actului educațional și modalități eficiente de consolidare a prestigiului școlii.

Etalarea rezultatelor se va face prin organizarea de manifestări cultural-artistice, prin parteneriate cu ONG-uri, fundații și instituții de cultură locale, naționale și

transfrontaliere. Rezultatele și performanțele cursanților vor fi mediatizate prin mass-media, prin panouri publicitare și prin evidențierea vizibilă a trofeelor, diplomelor și premiilor obținute atât în țară, cât și în străinătate. În acest fel, școala își va consolida imaginea de instituție performantă, capabilă să formeze talente și să contribuie activ la viața culturală a comunității.

7. Proiectele din cadrul programelor pentru perioada 2026 – 2029

Obiectivul este diversificarea ofertei culturale și atragerea unui număr cât mai mare de beneficiari, ținta sunt copiii și tinerii.

Pentru perioada 2026 – 2029, îmi propun dezvoltarea unor proiecte culturale și educaționale care să asigure extinderea activității școlii și o mai bună vizibilitate la nivel național și internațional. În acest sens, voi urmări înființarea a patru secții externe de artă populară în mediul rural și a trei secții interne noi, adaptate cerințelor actuale ale cursanților. Totodată, un obiectiv important îl reprezintă realizarea unor parteneriate culturale cu asociații din Franța, Republica Moldova și Ucraina, în vederea organizării de schimburi de experiență, expoziții de grafică și pictură, spectacole de dans și evenimente artistice cu participare internațională.

a) Servicii culturale oferite de școală, altele decât cele din programul minimal

- Proiectele și activitățile propuse depășesc cadrul strict al programului minimal, orientându-se către diversificarea ofertei și consolidarea rolului școlii ca centru cultural activ:
- Asistență de specialitate pentru comunitate, acordată permanent școlilor, grădinițelor și altor instituții educative, prin sprijin în organizarea de serbări, expoziții și evenimente culturale.
- Expoziția anuală a absolvenților, organizată la final de an școlar pentru a valorifica rezultatele cursanților din domeniile artă populară, pictură, grafică și artă decorativă.
- Examene-spectacol, evenimente permanente de încheiere a anului școlar, care pun în valoare talentul cursanților în fața publicului. „Săptămâna Porților Deschise” – activitate organizată anual, prin care elevii din școlile municipiului și județului vizitează școala, participă la demonstrații live și iau contact direct cu profesorii și cursanții noștri.

Pe lângă aceste activități, instituția va continua să dezvolte instrumente de promovare și recunoaștere a rezultatelor: conceperea și editarea materialelor publicitare (afișe, pliante, cataloage, programe), realizarea diplomelor de absolvire, de onoare și de merit, precum și editarea documentelor specifice activităților școlii. Un accent deosebit va fi pus pe organizarea și reglementarea concursurilor și examenelor prin metodologii clare, pe actualizarea fișelor de performanță pentru profesori și cursanți și pe elaborarea unor cataloage și albume care să reflecte evoluția artistică a elevilor.

Prin aceste proiecte, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune să ofere nu doar instruire artistică, ci și experiențe formative complete, care să stimuleze creativitatea, să consolideze prestigiul instituției și să creeze o punte între tradiție, modernitate și deschidere internațională.

b) Activități nespecifice școlii prestate de personalul didactic și cel didactic auxiliar 2026 – 2029

Pentru următoarea perioadă de management, îmi propun ca Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani să continue și să dezvolte activități complementare celor de bază, activități care să contribuie la consolidarea prestigiului instituției și la diversificarea ofertei culturale. Aceste acțiuni vor fi orientate spre promovarea elevilor, implicarea profesorilor și deschiderea către colaborări naționale și internaționale.

În acest sens, vor fi inițiate și susținute festivaluri și concursuri cu participare internațională, în special în domeniile dansului, muzicii, teatrului și artelor plastice. „Zilele Școlii Populare de Arte Botoșani” vor fi transformate într-o manifestare de amploare, cu participarea unor instituții de cultură din țară și din afara granițelor. De asemenea, voi sprijini organizarea unor tabere de creație, care să îmbine tradiția meșteșugurilor populare cu noile forme de expresie artistică, inclusiv arta digitală.

Cadrele didactice ale școlii vor continua să participe în comisii de specialitate și jurii, atât la nivel județean, cât și național, iar experiența lor va fi valorificată prin consultanță acordată cursanților și absolvenților care doresc să își perfecționeze cunoștințele. În plus, se vor dezvolta proiecte de mentorat între profesori și foști absolvenți, pentru a crea o comunitate artistică puternică și unită în jurul școlii.

Iată câteva exemple de activități pe care mi le propun pentru Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani:

- Festivalul Internațional de Folclor „Rădăcini comune” – organizat anual la Botoșani, cu participarea unor ansambluri și artiști din România, Republica Moldova, Ucraina și alte țări doritoare;
- Tabăra de Creație „Meșteșuguri vii”, desfășurată în mediul rural botoșănean, unde cursanții pot învăța tehnici tradiționale de țesut, olărit, sculptură în lemn, pictură pe sticlă și artă decorativă, sub îndrumarea meșterilor populari autentici;
- Ateliere de artă digitală și pictură contemporană, destinate tinerilor, pentru a combina talentul artistic cu noile tehnologii (grafică digitală, fotografie artistică, design vizual).

Prin aceste activități complementare, școala va rămâne un centru cultural activ și vizibil, capabil să aducă împreună tradiția și inovația, să creeze punți culturale între generații și să deschidă porți de colaborare către spațiul european și internațional.

8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management 2026 – 2029

În perioada 2026 – 2029, Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani își propune organizarea și susținerea unor evenimente și activități diverse, care să completeze procesul educațional și să contribuie la afirmarea instituției ca centru cultural reprezentativ. Aceste manifestări vor avea rolul de a promova cultura de calitate și de a întări legătura dintre școală și comunitate, atât la nivel local, cât și pe plan național.

Evenimentele planificate vor include spectacole tematice dedicate sărbătorilor tradiționale și momentelor importante din viața comunității, expoziții de artă plastică și artă populară, gale ale absolvenților, concerte și recitaluri susținute de cursanți și profesori.

Totodată, școala va încuraja inițiativele interdisciplinare, în care muzica, dansul, teatrul și artele vizuale se vor îmbina într-o formă modernă de expresie artistică.

Prin aceste activități, instituția nu doar că își va promova propria imagine, dar va oferi și un cadru de afirmare tinerelor talente, consolidând rolul său de promotor al valorilor culturale botoșănene și de contributor activ la viața culturală a țării.

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI PUBLICE DE CULTURĂ, CU O ESTIMARE A RESURSELOR FINANCIARE CE AR TREBUI ALOCATE DE CĂTRE AUTORITATE, PRECUM ȘI A VENITURILOR INSTITUȚIEI CE POT FI ATRASE DIN ALTE SURSE

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului pentru următorii 4 ani (resurse alocate de către Consiliul Județean Botoșani și venituri proprii): 2026 – 2029

Cadrul legislativ precum și cel instituțional în domeniu, oferă accesul liber la instruire și educație pe tot parcursul vieții în funcție de înclinații, pasiuni, cerințe și necesități. Una dintre aceste instituții, circumscrisă sistemului național al promovării și desfășurării actului de instruire și educație artistică, bazat pe un cadru organizat cu resurse umane și mijloace profesionale este **Școala Populară de Arte „George Enescu” Botoșani**.

Mii lei

Nr crt	CATEGORII	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029
1.	Venituri totale : din care (lei)	5.050,0	5.170,0	5.280,0	5.490,0
	Venituri proprii	430,0	440,0	450,0	460,0
	Subvenții pt instituții publice-sectiunea de functionare	4.600,0	4.700,0	4.800,0	5.000,0
	Subvenții pt instituțiile publice-sectiunea de dezvoltare	20,0	30,0	30,0	30,0
2.	Cheltuieli totale: din care (lei)	5.050,0	5.170,0	5.280,0	5.490,0

Cheltuieli de personal	4.650,0	4.794,0	4.886,0	5.088,0
Bunuri si servicii	380,0	346,0	364,0	372,0
Cheltuieli de capital	20,0	30,0	30,0	30,0

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029	TOTAL
Număr estimativ de cursanți:	872	872	892	809	3.445
2.1 la sediu	598	600	557	540	2.295
2.2 în afara sediului	274	272	335	269	1.150

Școala Populară de Arte Botoșani este văzută în prezent ca o „trambulină” spre cariere artistice, mulți dintre marii interpreți și creatori de artă începându-și cariera urmând cursurile școlii, instituție de cultură de inițiere, perfecționarea și excelență încununându-se în învățământul superior artistic. Vechimea Școlii Populare de Arte îi aduce o notorietate în plus, deoarece puțini sunt oamenii care să nu fi auzit de acest gen de instituții.

3. PROGRAM MINIMAL estimat pentru perioada de management aprobată 2026 - 2029: Anexa nr. 3

PROGRAM MINIMAL
estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (mii lei)
2026					
1.	Proiectare didactică școlarizare și instruire artistică	Îmbunătățirea fluxului de transmitere a cunoștințelor Atragerea cu 30 % a amatorilor Exigență sporită Evaluare și aplicare	1	Planul de școlarizare – 872 cursanți Secții (discipline: arte culte și tradiționale)	Din buget
2.	Oferta cultural artistică	Creșterea nivelului de cultură	1	1 disciplină artă tradițională	Din buget
3.	Resurse materiale și financiare	Fiabilitate sporită și utilizare prelungită și eficientă a resurselor	1	Responsabilitate individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului	Din buget
4.	Resurse umane și dezvoltarea profesională	Îmbunătățirea comunicării între factorii educaționali. Decență, corectitudine, toleranță și onestitate. Perfecționarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților și de învățare a cursanților	1	Perfecționarea și instruirea personalului	Din buget
5.	Marketing	Realizarea unei reviste anuale care să ilustreze la un nivel calitativ deosebit imaginea școlii și producția beneficiarilor	1	Revista școlii „Arta”	Din buget
6.	Programe culturale proprii și parteneriate în afara procesului	Creșterea prestigiului și promovarea imaginii școlii	14	1. Spectacol de sfârșit de an școlar și producții semestriale de atestare a cursanților din toate specialitățile;	5,0

de învățământ			2. Ateliere de artă digitală și pictură contemporană;	5,0
			3. Festival Concurs de pian „Fantezii pianistice”;	8,0
			4. Tabăra de Creație „Meșteșuguri vii”;	8,0
			5.Simpozionul Național de Artă Plastică în cooperare cu Fundația Culturală „Nicoară”;	5,0
			6.Tabăra de creație „Acasă la Eminescu”;	10,0
			7.Participări naționale și internaționale la concursuri, festivaluri, expoziții internaționale de artă plastică, meșteșuguri pentru copii, tineri și adulți;	7,0
			8.Festivalul Internațional de muzică ușoară „Bucuriile Muzicii”;	10,0
			9.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Trecut, prezent, viitor în arta românească” Vorona;	8,0
			10.Festival de teatru „Sus cortina!”;	
			11.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Meșteșugurile-Tradiție și Continuitate Românească”-Hulub Dîngeni;	10,0
				8,0
			12.Spectacol aniversar – Zilele Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani;	30,0
			13. Spectacol „În așteptarea lui Moș Crăciun”;	8,0
			14.Festivalul Internațional de Folclor „Rădăcini comune” – cu participarea unor ansambluri și artiști din România,	30,0

				Republica Moldova, Ucraina și alte țări doritoare;	
TOTAL BUGET				5.030,0	
2027					
7.	Proiectare didactică școlarizare și instruire artistică	Îmbunătățirea fluxului de transmitere a cunoștințelor Atragerea cu 30 % a amatorilor Exigență sporită Evaluare și aplicare	1	Planul de școlarizare – 872 cursanți Secții (discipline:arte culte și tradiționale)	Din buget
8.	Oferta cultural artistică	Creșterea nivelului de cultură	1	1 disciplină artă tradițională	Din buget
9.	Resurse materiale și financiare	Fiabilitate sporită și utilizare prelungită și eficientă a resurselor	1	Responsabilitate individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului	Din buget
10.	Resurse umane și dezvoltarea profesională	Îmbunătățirea comunicării între factorii educaționali. Decență, corectitudine, toleranță și onestitate. Perfecționarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților și de învățare a cursanților	1	Perfecționarea și instruirea personalului	Din buget
11.	Marketing	Realizarea unei reviste anuale care să ilustreze la un nivel calitativ deosebit imaginea școlii și producția beneficiarilor	1	Revista școlii „Arta”	Din buget
12.	Programe culturale proprii și parteneriate în afara procesului de învățământ	Creșterea prestigiului și promovarea imaginii școlii	14	1.Spectacol de sfârșit de an școlar și producții semestriale de atestare a cursanților din toate specialitățile; 2.Ateliere de artă digitală și pictură contemporană;	6,0 5,0

			3. Festival Concurs de pian „Fantezii pianistice”;	8,0
			4.Tabăra de Creație „Meșteșuguri vii”;	8,0
			5.Simpozionul Național de Artă Plastică în cooperare cu Fundația Culturală „Nicoară”;	5,0
			6.Tabăra de creație „Acasă la Eminescu”;	12,0
			7.Participări naționale și internaționale la concursuri, festivaluri, expoziții internaționale de artă plastică, meșteșuguri pentru copii, tineri și adulți;	10,0
			8.Festivalul Internațional de muzică ușoară „Bucuriile Muzicii”;	10,0
			9.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Trecut, prezent, viitor în arta românească” Vorona;	8,0
			10.Festival de teatru „Sus cortina!”;	
			11.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Meșteșugurile - Tradiție și Continuitate Românească” - Hulub Dîngeni;	12,0
			12.Spectacol aniversar – Zilele Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani;	8,0
			13. Spectacol „În așteptarea lui Moș Crăciun”;	20,0
			14.Festivalul Internațional de Folclor „Rădăcini comune” – cu participarea unor ansambluri și artiști din România, Republica Moldova, Ucraina și alte țări	8,0
				40,0

				doritoare;	
TOTAL BUGET				5.140,0	
2028					
13.	Proiectare didactică școlarizare și instruire artistică	Îmbunătățirea fluxului de transmitere a cunoștințelor Atragerea cu 30 % a amatorilor Exigență sporită Evaluare și aplicare	1	Planul de școlarizare – 892 cursanți Secții (discipline:arte culte și tradiționale)	Din buget
14.	Oferta cultural artistică	Creșterea nivelului de cultură	1	1 disciplină artă tradițională	Din buget
15.	Resurse materiale și financiare	Fiabilitate sporită și utilizare prelungită și eficientă a resurselor	1	Responsabilitate individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului	Din buget
16.	Resurse umane și dezvoltarea profesională	Îmbunătățirea comunicării între factorii educaționali. Decență, corectitudine, toleranță și onestitate. Perfecționarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților și de învățare a cursanților	1	Perfecționarea și instruirea personalului	Din buget
17.	Marketing	Realizarea unei reviste anuale care să ilustreze la un nivel calitativ deosebit imaginea școlii și producția beneficiarilor	1	Revista școlii „Arta”	Din buget
18.	Programe culturale proprii și parteneriate în afara procesului de învățământ	Creșterea prestigiului și promovarea imaginii școlii	14	1.Spectacol de sfârșit de an școlar și producții semestriale de atestare a cursanților din toate specialitățile; 2.Ateliere de artă digitală și pictură contemporană; 3. Festival Concurs de pian „Fantezii	5,0 7,0 10,0

				pianistice”;	
				4.Tabăra de Creație „Meșteșuguri vii”;	8,0
				5.Simpozionul Național de Artă Plastică în cooperare cu Fundația Culturală „Nicoară”;	5,0
				6.Tabăra de creație „Acasă la Eminescu”;	12,0
				7.Participări naționale și internaționale la concursuri, festivaluri, expoziții internaționale de artă plastică, meșteșuguri pentru copii, tineri și adulți;	15,0
				8.Festivalul Internațional de muzică ușoară „Bucuriile Muzicii”;	10,0
				9.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Trecut, prezent, viitor în arta românească” Vorona;	8,0
				10.Festival de teatru „Sus cortina!”;	15,0
				11.Tabăra de tradiții și meșteșuguri „Meșteșugurile- Tradiție și Continuitate Românească” - Hulub Dîngeni;	8,0
				12.Spectacol aniversar – Zilele Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani;	25,0
				13. Spectacol „În așteptarea lui Moș Crăciun”;	8,0
				14.Festivalul Internațional de Folclor „Rădăcini comune” – cu participarea unor ansambluri și artiști din România, Republica Moldova, Ucraina și alte țări doritoare;	40,0
TOTAL BUGET					5.250,0
2029					

19.	Proiectare didactică școlarizare și instruire artistică	Îmbunătățirea fluxului de transmitere a cunoștințelor Atragerea cu 30 % a amatorilor Exigență sporită Evaluare și aplicare	1	Planul de școlarizare – 809 cursanți Secții (discipline: arte culte și tradiționale)	Din buget
20.	Oferta cultural artistică	Creșterea nivelului de cultură	1	1 disciplină artă tradițională	Din buget
21.	Resurse materiale și financiare	Fiabilitate sporită și utilizare prelungită și eficientă a resurselor	1	Responsabilitate individuală și gestionarea judicioasă a patrimoniului	Din buget
22.	Resurse umane și dezvoltarea profesională	Îmbunătățirea comunicării între factorii educaționali. Decență, corectitudine, toleranță și onestitate. Perfecționarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților și de învățare a cursanților	1	Perfecționarea și instruirea personalului	Din buget
23.	Marketing	Realizarea unei reviste anuale care să ilustreze la un nivel calitativ deosebit imaginea școlii și producția beneficiarilor	1	Revista școlii „Arta”	Din buget
24.	Programe culturale proprii și parteneriate în afara procesului de învățământ	Creșterea prestigiului și promovarea imaginii școlii	5	1. Spectacol de sfârșit de an școlar și producții semestriale de atestare a cursanților din toate specialitățile; 2. Manifestări culturale artistice în parteneriat cu Școli Populare de Arte, ONG-uri; 3. Simpozionul Național de Artă Plastică în cooperare cu Fundația Culturală „Nicoară”; 4. Participări	4,0 5,0 6,0 10,0

			naționale și internaționale la concursuri, festivaluri, expoziții internaționale de artă plastică, meșteșuguri pentru copii, tineri și adulți; 5. Spectacol aniversar – Zilele Școlii Populare de Arte „George Enescu” Botoșani	20,0
TOTAL BUGET				5.460,0

***Bugetul alocat pentru programul
minimal 2026-2029***

Mii lei

Nr crt	CATEGORII	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028	Anul 2029
1.	Venituri totale : din care (lei)	5.050,0	5.170,0	5.280,0	5.490,0
	Venituri proprii	430,0	440,0	450,0	460,0
	Subvenții pt instituții publice-secțiunea de funcționare	4.600,0	4.700,0	4.800,0	5.000,0
	Subvenții pt instituțiile publice-secțiunea de dezvoltare	20,0	30,0	30,0	30,0
2.	Cheltuieli totale: din care (lei)	5.050,0	5.170,0	5.280,0	5.490,0
	Cheltuieli de personal	4.650,0	4.794,0	4.886,0	5.088,0
	Bunuri si servicii	380,0	346,0	364,0	372,0
	Cheltuieli de capital	20,0	30,0	30,0	30,0