ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 6 „NICOLAE TITULESCU” CONSTANȚA

Aleea Cameliei nr. 2, Constanța

Telefon: 0341 405 836 · E-mail: scoala6constanta@gmail.com

Nr inreg. 2897/16.10.2026

PROIECT – PLAN MANAGERIAL
ȘCOALA GIMNAZIALĂ NR. 6 „NICOLAE TITULESCU” CONSTANȚA
AN ȘCOLAR 2026–2027

VIZIUNE MANAGERIALĂ

„Fiecare elev progresează. Fiecare adult contribuie. Fiecare decizie se bazează pe date, legalitate și responsabilitate.”

CANDIDAT: PROF. BECHIR GHIULBERA

Structura beneficiarilor și a componentelor educaționale ale unității, conform datelor 2025–2026 utilizate în proiect, este prezentată sintetic mai jos.

Total preșcolar + primar + gimnazial	Preșcolar	Primar	ADS	Gimnazial
672	265	241	46	120

I. FUNDAMENTAREA PROIECTULUI ȘI MODELUL DE CONDUCERE

Prezentul proiect managerial este elaborat pentru anul școlar 2026–2027 și operaționalizează Planul de Dezvoltare Instituțională 2025–2028 al Școlii Gimnaziale nr. 6 „Nicolae Titulescu” Constanța. Construcția sa urmărește concordanța dintre diagnoza instituțională, obiectivele strategice, activitățile curente, resurse, responsabilități, termene și indicatori de performanță, astfel încât implementarea să poată fi monitorizată și reglată pe parcursul anului.

1.1. Repere normative și instituționale

- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare – interesul superior al elevului, echitate, calitate, atribuțiile conducerii, răspundere, finanțare și administrare;
- OMEC nr. 4.155/2026 – metodologia concursului și Anexa nr. 6 privind evaluarea proiectului planului managerial; OMEC nr. 4.622/2026 – bibliografia pentru sesiunea august–decembrie 2026;
- OMEC nr. 3.934/2026 – Profilul profesional al managerului școlar: leadership educațional și orientare strategică; management operațional, administrativ-financiar și conformitate; managementul calității; management curricular și dezvoltare profesională; comunicare, parteneriate și atragere de resurse;
- OMEC nr. 4.137/2026 – Cadrul de Referință al Curriculumului Național, în special cap. 10 privind managementul curriculumului la nivelul școlii: curriculum contextualizat, competențe, progres individual, colaborare profesională și monitorizarea implementării;
- OME nr. 5.726/2024 – ROFUIP, în forma aplicabilă; OM nr. 3.062/2022 – metodologiile Programului „A doua șansă”; OM nr. 6.235/2023 – managementul cazurilor de violență; OM nr. 7.701/2024 – prevenirea și combaterea segregării școlare; standardele ARACIP și cadrul SCIM;
- PDI 2025–2028, Regulamentul intern, RAEI/raportul anual privind starea și calitatea învățământului, rapoartele comisiilor și compartimentelor, datele SIIIR/catalogului și feedbackul beneficiarilor.
- Direcții MEC pentru 2026, relevante pentru proiectarea anului școlar 2026–2027: asigurarea educației incluzive și de calitate pentru toți copiii; revizuirea curriculumului și evaluarea centrată pe competențe, cu accent pe alfabetizare funcțională; îmbunătățirea managementului și guvernanței sistemului și creșterea reziliență; dezvoltarea carierei didactice; îmbunătățirea finanțării și infrastructurii; digitalizarea proceselor educaționale; prevenirea și combaterea violenței și consolidarea parteneriatelor relevante. Aceste direcții sunt preluate din documentul oficial al MEC „Raport privind starea învățământului preuniversitar din România, anul școlar 2024–2025”, Partea a III-a – „Direcții de dezvoltare pentru învățământul preuniversitar – 2026”, pp. 155–165.

1.2. Opțiunea managerială

Școala are o structură educațională extinsă – trei structuri preșcolare, nivel primar și gimnazial – și deservește 672 de beneficiari în anul 2026–2027. PDI evidențiază oportunități importante (bază materială bună, deschidere către comunitate, utilizarea TIC), dar și vulnerabilități care reclamă conducere orientată spre rezultate: absenteism și risc de abandon, rezultate inegale, cazuri de violență/bullying, nevoi de incluziune, fluctuație și integrare profesională a personalului, diferențe de competențe digitale și necesitatea utilizării mai eficiente a resurselor.

O componentă instituțională distinctă este Programul „A doua șansă" (ADS), pentru care evidențele școlii indică 79 de cursanți. Având în vedere ponderea acestei componente, ADS este integrat explicit în diagnoză, management curricular, monitorizarea frecvenței și retenției, incluziune, evaluarea progresului și planul de acțiune. În temeiul art. 20 din Legea nr. 198/2023, programul are caracter flexibil și urmărește reintegrarea/finalizarea parcursului educațional; organizarea concretă se realizează conform metodologiei specifice aprobate prin OM nr. 3.062/2022.

Principiile de conducere sunt transpuse în reguli operaționale, astfel încât viziunea managerială să fie recognoscibilă în deciziile curente și în modul de exercitare a responsabilității directorului.

Principiu	Aplicare managerială
Interesul superior al elevului	Orice decizie se validează prin efectul asupra participării, progresului, siguranței, echității și stării de bine.
Leadership pedagogic	Directorul monitorizează calitatea predării, oferă feedback, susține mentoratul și comunitățile profesionale și urmărește efectul asupra învățării.
Management bazat pe date	Deciziile se fundamentează pe date, se aplică prin măsuri concrete și se verifică prin indicatori esențiali, raportați la valori de referință și ținte stabilite.
Conducere participativă	Consultarea personalului, elevilor și părinților este valorificată fără diluarea răspunderii directorului și a competențelor legale.
Legalitate și responsabilitate	Resursele, achizițiile, datele, procedurile și parteneriatele sunt gestionate cu trasabilitate, în limitele competențelor instituționale.

MISIUNE MANAGERIALĂ 2026–2027

Transformarea școlii într-o organizație care învață, în care progresul elevului este rezultatul unei predări de calitate, al intervenției timpurii, al colaborării profesionale și al utilizării responsabile a resurselor.

Modelul de conducere propus

Proiectul pornește de la premisa că funcția de director nu poate fi redusă la administrarea conformă a unei instituții, deși legalitatea, controlul intern și utilizarea responsabilă a resurselor rămân condiții obligatorii. Profilul profesional al managerului școlar aprobat în 2026 plasează în centrul rolului managerial leadershipul educațional, transformarea organizațională, managementul calității, incluziunea, siguranța și dezvoltarea profesională. În consecință, conducerea școlii este concepută ca un proces de orientare a întregii organizații către rezultate educaționale verificabile, nu ca o succesiune de operațiuni administrative.

În această logică, directorul își exercită leadershipul prin construirea unei direcții comune, organizarea colaborării profesionale, folosirea datelor pentru identificarea problemelor și crearea condițiilor în care profesorii pot îmbunătăți predarea. Responsabilitatea este distribuită operațional, dar nu diluată: consultarea, delegarea și participarea colectivului susțin calitatea deciziei, în timp ce asumarea rezultatului rămâne explicită la nivel managerial. Școala este tratată ca o organizație care învață, capabilă să transforme experiența, feedbackul și rezultatele în ajustări sistematice ale practicii.

II. ANALIZA DIAGNOSTICĂ – DE LA DATE LA DECIZIE MANAGERIALĂ

Analiza diagnostică valorifică reperele strategice și datele istorice din PDI 2026–2029, corelate cu cele mai recente date validate ale unității pentru anul școlar 2026–2027, rezultate din SIIIR, situațiile școlare, raportul anual/RAEI, registrele și rapoartele structurilor funcționale ale școlii. Pentru categoriile care se pot suprapune, valorile sunt analizate distinct, fără însumare automată.

Pentru fundamentarea deciziilor, indicatorii-cheie sunt organizați în relația reper istoric – valoare de referință actuală – țintă anuală – semnificație managerială. În prezentul proiect, prin „valoare de referință" se înțelege situația de la care se măsoară progresul: atunci când PDI conține o valoare explicită, aceasta este utilizată ca reper strategic sau istoric; pentru anul 2026–2027 se utilizează valoarea cea mai recentă verificabilă din PDI sau, după caz, din evidențele oficiale ale școlii. Pentru indicatorii pentru care nu există o măsurare anterioară, valoarea inițială se stabilește la începutul implementării prin instrumentul prevăzut în plan și devine reperul pentru evaluarea evoluției.

Indicator	Reper istoric / constatare PDI	Valoare de referință 2025–2026	Țintă / reper 2026–2027	Semnificație managerială
Beneficiari / plan de școlarizare	469 elevi în 2024–2025 (PDI – fără preșcolari)	685 beneficiari = 321 preșcolar + 244 primar + 120 gimnazial; plan realizat 100%; relația statistică cu cei 79 ADS se validează distinct	Menținerea realizării planului; prognoză realistă	Dimensionarea formațiunilor, resurselor și încadrării pe baza evoluției efectivelor.
Preșcolar / primar / gimnazial	–	321 / 244 / 120	Continuitate și tranziții monitorizate	Management integrat al nivelurilor și al celor trei structuri preșcolare.

Indicator	Reper istoric / constatare PDI	Valoare de referință 2025–2026	Țintă / reper 2026–2027	Semnificație managerială
Programul „A doua șansă” (ADS)	PDI nu individualizează programul; Legea nr. 198/2023 art. 20 și metodologia ADS asigură cadrul specific	79 cursanți; datele 2025–2026 privind frecvența, retenția și finalizarea se preiau din evidențele ADS și situațiile școlare.	Toți cei 79 de cursanți sunt monitorizați; cazurile de risc au intervenție; progresul și retenția se analizează distinct.	ADS este tratat ca program educațional cu management distinct al parcursului, fără dublarea statistică a beneficiarilor.
Promovabilitate școală	PDI oferă repere istorice de promovabilitate; valoarea anuală se corelează cu situațiile școlare 2025–2026.	83,07 %	**90 %**	Indicator de rezultat; se analizează pe nivel/clasă și se corelează cu intervențiile remediale.
Evaluarea Națională – medii ≥5	2025: 53%	2026:**44,44** %	2027: **60** %	Prioritate: creșterea succesului școlar și reducerea decalajelor pe competențe.
EN – media / Română / Matematică	/ 2025: 5,10 / / 64,7% / 41,2%	2026:4,71 / **64%** / **40%**	2027: **5,5**/ **70%**/ **55%**	Matematica a fost reper critic; intervenția se bazează pe analiza itemilor/competențelor, nu pe pregătire generică.
Absențe totale / nemotivate	PDI: reducerea anuală cu minimum 2,5% a numărului de absențe	Total **27610**; Nemotivate **13957**	Reducerea cu minimum 2,5% a absențelor totale și nemotivate.	Alertă timpurie și intervenție individualizată înainte de apariția abandonului.
Rata abandonului / elevi în risc	2024–2025: 9 repetenți prin abandon = 1,91%	Rată 0,4 %; Elevi în risc **76**	Rata abandonului: 0%; toate cazurile de risc au măsură de intervenție.	Niciun caz de risc nu rămâne fără intervenție documentată și colaborare instituțională, după caz.
Violență / bullying	PDI semnalează cazuri	Sesizări **2** confirmate **2**; recurente **1**	Toate sesizările sunt gestionate procedural; reducerea cazurilor confirmate; 0 cazuri recurente.	Raportarea rămâne accesibilă; succesul se măsoară prin reducerea incidentelor confirmate/recurente și siguranța percepută.
CES vulnerabilitate	/ Categorii vulnerabile identificate în PDI	CES **32**; vulnerabili **146**	Toate cazurile eligibile au măsuri; niciun semnal de segregare nu rămâne neanalizat.	Incluziunea se măsoară prin acces, participare și progres, nu doar prin existența documentelor.
Personal didactic	62 cadre: 35 titulari; 22 suplinitori calificați; 4 necalificați; 1 asociat	62 cadre; 49 cu vechime ≤5 ani în unitate	Toate cadrele noi/necalificate au mentor; transferul formării este verificat.	Integrarea și dezvoltarea profesională sunt priorități de stabilitate și calitate a predării.
Formare leadership pedagogic	/ PDI: interes neuniform; competențe digitale inegale	Participare formare 80%; observări **5**	Minimum 80% participare la formare relevantă; feedback pedagogic sistematic.	Formarea este evaluată prin schimbarea practicii și efectul asupra învățării.
Parteneriate resurse / consumuri	/ PDI: sprijin privat redus; bază materială bună	Parteneriate 30; resurse **9000** lei; consumuri **tonere, hârtie xerox**	Parteneriate cu impact; resurse atrase: 10.000 lei; consumurile sunt urmărite din facturi și registre.	Resursele și investițiile sunt evaluate prin rezultat educațional, utilizare și sustenabilitate.

Matricea de prioritizare corelează problemele identificate cu posibilele cauze, deciziile manageriale și rezultatele urmărite.

Problemă prioritară	Cauze / riscuri de verificat	Decizia managerială 2026–2027	Dovada de impact
Absenteism / risc de abandon	factori socio-economici; motivație; eșec școlar; comunicare familie	praguri de alertă; intervenție pe caz; responsabil și termen; colaborare cu servicii competente	absențe; prezență; cazuri în risc; rata abandonului
ADS – frecvență, retenție și finalizare	istoric de întrerupere; constrângeri de timp/muncă/familie; parcurs educațional discontinuu; motivație variabilă	profil educațional/traseu individual; orar și sprijin conform metodologiei; alertă la absențe; evaluare modulară; consiliere/orientare	frecvență și retenție ADS; progres modular; promovare/finalizare; reducerea întreruperilor
Rezultate inegale / EN	lacune pe competențe; practici de evaluare; participare remedială	diagnoză pe itemi/competențe; grupuri flexibile; feedback; simulări și recalibrare	progres individual; rezultate formative; EN
Violență / stare de bine	climat; relații; raportare tardivă; competențe socio-emoționale	prevenție + raportare accesibilă + intervenție procedurală + consiliere	cazuri confirmate/recurente; timp de răspuns; chestionar siguranță
Incluziune / vulnerabilitate	bariere de acces și învățare; adaptări insuficiente	hartă de risc; planuri de sprijin; diferențiere; anti-segregare; CJRAE/DGASPC	frecvență și progres; măsuri revizuite
Stabilitate / calitate profesională	49/62 cu vechime ≤5 ani în unitate; competențe digitale/incluzive inegale	inducție; mentorat; observare colegială; comunități profesionale; formare pe nevoi	transfer la clasă; feedback; progres elevi
Resurse / parteneriate / sustenabilitate	sprijin privat redus; uzură tehnologică; consumuri neanalizate	bugetare pe priorități și impact; mentenanță; proiecte; parteneriate cu indicatori	execuție; utilizare; resurse atrase; consumuri normalizate

Interpretarea managerială a diagnozei

Diagnoza nu este utilizată ca inventar de puncte tari și puncte slabe, ci ca mecanism de selectare a problemelor cu cea mai mare influență asupra parcursului elevului. Datele despre rezultate, frecvență, abandon, violență, incluziune, resursa umană și participarea comunității sunt analizate împreună, deoarece efectele educaționale apar, de regulă, la intersecția mai multor cauze. De exemplu, absenteismul poate anticipa dificultăți de învățare, dezangajare, vulnerabilitate familială sau o relație fragilă cu școala; prin urmare, răspunsul managerial trebuie să combine intervenția educațională, consilierea și colaborarea cu familia, nu doar sancțiunea sau raportarea statistică.

Rezultatele Evaluării Naționale constituie, la rândul lor, un indicator de rezultat care trebuie descompus pe competențe, discipline, clase și traiectorii individuale. Diferența dintre rezultatele la limba română și matematică, precum și datele

privind promovabilitatea generală, justifică trecerea de la intervenții uniforme la planuri remediale diferențiate și la monitorizarea progresului intermediar. Decizia managerială va fi astfel fundamentată prin relația: date relevante → interpretarea cauzelor → intervenție → indicator de progres → reglare.

Criterii de prioritizare a intervenției

Prioritățile anuale vor fi selectate după cinci criterii: impactul potențial asupra progresului și participării elevilor, urgența problemei, efectul asupra echității și siguranței, fezabilitatea în resursele disponibile și posibilitatea măsurării rezultatului. Această ierarhizare evită dispersarea managerială și permite concentrarea resurselor asupra acelor probleme în care intervenția școlii poate produce schimbări observabile într-un an școlar.

Structura complexă a unității, cu trei structuri preșcolare și nivelurile primar și gimnazial, impune și o lectură longitudinală a parcursului educațional. Tranzițiile grădiniță–clasa pregătitoare și primar–gimnaziu vor fi monitorizate prin comunicare profesională între niveluri, schimb de informații relevante despre nevoile de învățare și activități de familiarizare, astfel încât continuitatea educațională să devină o responsabilitate instituțională, nu o problemă lăsată exclusiv elevului și familiei.

Componenta ADS – managementul unui parcurs flexibil. Cei 79 de cursanți ADS nu sunt tratați ca o mențiune statistică marginală, ci ca un grup educațional pentru care managementul trebuie să urmărească distinct accesul, frecvența, retenția, progresul și finalizarea. Flexibilitatea programului nu înseamnă diminuarea exigenței educaționale, ci adaptarea organizării și a traseului de învățare pentru persoane cu parcurs școlar întrerupt, astfel încât revenirea în educație să poată conduce la rezultate verificabile.

În monitorizare, datele ADS vor fi raportate distinct și corelate cu țintele PDI privind prevenirea abandonului și incluziunea. Apartenența la ADS nu va fi echivalată automat cu o categorie de vulnerabilitate; intervențiile se fundamentează individual, pe bariere concrete de participare și învățare.

III. ACTIVITĂȚI CURENTE DE FUNCȚIONARE – 2.1 MANAGEMENT CURRICULAR ȘI 2.2 RESURSE UMANE

Activitățile curente sunt proiectate ca procese cu rezultat verificabil. Managementul curricular aplică reperele CRCNR: curriculum contextualizat, centrat pe competențe, colaborare profesională și monitorizarea progresului elevului.

Activitățile curente din domeniile curriculum și resurse umane sunt organizate ca procese cu responsabilități, termene, instrumente de verificare și rezultate măsurabile.

Domeniu / proces	Activități manageriale esențiale	Perioada	Responsabilitate	Dovezi / instrumente	Rezultat / indicator
2.1 Curriculum – proiectare	Validarea planificărilor; coerență competențe–activități–evaluare; adaptări la ritmul și nevoile elevilor.	sept. / permanent	Director + Comisia curriculum	planificări; unități de învățare; fișe monitorizare	Documente conforme; adaptări justificate de nevoile elevilor.
2.1 CDEOȘ / ofertă	Analiză de nevoi; consultare elevi/părinți; ofertă relevantă pentru competențe de viață, digitale, civice, mediu și orientare.	sept.–febr.	Director + CA + curriculum	chestionare; ofertă; procese-verbale	Ofertă CDEOȘ fundamentată prin analiza de nevoi și consultarea elevilor/părinților.
2.1 Orar / resurse pentru învățare	Orar legal și echilibrat; alocarea spațiilor/laboratoarelor; evitarea suprapunerilor de evaluări și a încărcării neuniforme.	sept. / ori de câte ori este necesar	Director + comisia orar	orar; registru utilizare spații	orar funcțional; reducerea sesizărilor privind suprapuneri/încărcare.
2.1 Evaluare / progres	Evaluări diagnostice, formative și sumative; analiză pe competențe; remedial/aprofundare; pregătire EN. Sesizările privind notarea se verifică pe documente și reguli aplicabile; rectificările se fac numai justificat și trasabil.	modular / permanent	Director + cadre didactice	teste; fișe progres; planuri remediale	Toate clasele au analiză de progres; elevii prioritari au măsuri; EN 2027: minimum 60% medii ≥5, media generală minimum 5,5.
2.1 ADS – curriculum, evaluare și progres	Organizarea programului conform metodologiei specifice; diagnoza achizițiilor; traseu educațional individualizat; evaluare modulară; sprijin remedial; monitorizarea frecvenței, retenției și finalizării.	sept. / modular / permanent	Director + responsabil/coordonator ADS + cadre didactice	registru/evidențe ADS; documente de evaluare; fișe de progres; situații școlare	79 cursanți monitorizați distinct; toate alertele sunt analizate; progresul și finalizarea sunt raportate.
2.1 Leadership pedagogic	Asistențe/observări, feedback profesional, interasistențe, analiză de practici și transfer din formare; follow-up.	min. 2 cicluri/an	Director + responsabili + mentori	fișe observare; feedback; plan de îmbunătățire	Minimum 20 observări cu feedback și follow-up.
2.2 Planificarea personalului	Plan de școlarizare, proiect de încadrare, necesar de personal și distribuirea responsabilităților. Fișele de post se întocmesc sub responsabilitatea directorului, conform legii, cu valorificarea contribuțiilor tehnice ale compartimentelor, fără transferul răspunderii.	conform calendarelor	Director; CA/secretariat – în limitele competențelor legale	proiect încadrare; fișe post; decizii	Încadrare legală; fișe de post întocmite și asumate de director; responsabilități clare.
2.2 Inducție / mentorat	Program de integrare pentru personal nou/debutant/necalificat; mentor, ghid operațional, feedback la 30/90 zile.	sept.–iun.	Director + mentori + CFDCD	plan mentorat; fișe feedback	Toate cadrele vizate au mentor; minimum 2 activități de sprijin/semestru.
2.2 Dezvoltare profesională	Analiză de nevoi bazată pe rezultate și observări: evaluare, incluziune, digital, managementul clasei, curriculum.	anual / semestrial	Director + CFDCD	analiză nevoi; plan formare; portofolii	Minimum 80% participare la activități relevante; transfer la clasă documentat.
2.2 Comunități profesionale	Lecții deschise, observare inter pares, ateliere pe caz, schimb de resurse și analiză de date pe arii/niveluri.	lunar / pe arii	Director + responsabili arii	minute; resurse; produse	Minimum 1 activitate/semestru/arie, cu soluții transferate la clasă.

Domeniu / proces	Activități manageriale esențiale	Perioada	Responsabilitate	Dovezi / instrumente	Rezultat / indicator
2.2 Evaluare / motivare / climat	Evaluare anuală obiectivă; feedback; recunoașterea contribuției; monitorizarea climatului și gestionarea rezistenței la schimbare. Sesizările personalului sunt analizate factual, cu feedback și măsuri documentate, după caz.	permanent / anual	Director + CA	fișe evaluare; chestionare; planuri	Evaluări la termen; feedback anual analizat; măsuri de îmbunătățire documentate.

Management curricular – de la parcurgerea programei la progresul elevului

Managementul curricular va fi orientat prioritar spre progresul real al elevului, nu exclusiv spre parcurgerea formală a curriculumului. În logica Cadrului de Referință al Curriculumului Național, managementul curriculumului la nivelul școlii are rolul de a contextualiza aplicarea curriculumului, de a susține accesul efectiv la învățare și de a transforma colaborarea profesională într-un instrument al calității. Rezultatele evaluărilor inițiale, formative și sumative vor fi analizate la nivel de competențe, clase și elevi, iar intervențiile remediale sau de aprofundare vor fi diferențiate în funcție de nevoile identificate.

Directorul va exercita un leadership pedagogic vizibil: observarea activității la clasă, feedbackul profesional, analiza rezultatelor și sprijinul pentru proiectarea didactică vor forma un ciclu unic de îmbunătățire. Asistența la oră nu va fi tratată ca simplu act de control, ci ca prilej de dialog profesional despre implicarea elevilor, evaluarea formativă, diferențiere, accesibilitatea sarcinilor și coerența dintre competențe, activități și evaluare.

Resursa umană – dezvoltare profesională legată de nevoile școlii

Dezvoltarea profesională nu va fi evaluată prin simpla acumulare de cursuri sau adeverințe. Planul de formare va porni de la probleme observabile în activitatea școlii: lucrul cu elevii cu CES și alte vulnerabilități, evaluarea competențelor, proiectarea diferențiată, managementul clasei, utilizarea pedagogică a tehnologiei și prevenirea comportamentelor de risc. Formarea, mentoratul, interasistențele și comunitățile de practică vor fi considerate eficiente numai dacă produc transfer în activitatea didactică.

Structura resursei umane, inclusiv ponderea personalului cu vechime redusă în unitate și existența personalului suplinitor, justifică un mecanism coerent de integrare profesională. Profesorii cu expertiză relevantă vor fi valorizați ca mentori și persoane-resursă, iar directorul va crea contexte de colaborare în care expertiza individuală devine capacitate organizațională. Cultura profesională urmărită este una în care feedbackul este normalizat, problemele sunt discutate fără stigmatizare, iar responsabilitatea pentru rezultatele elevilor este asumată colectiv.

Coerență profesională între niveluri și structuri

O unitate cu mai multe niveluri și structuri are nevoie de practici comune care să reducă fragmentarea organizațională. Întâlnirile profesionale tematice, planificarea unor tranziții comune și schimbul de resurse vor urmări construirea unei identități instituționale unitare, păstrând specificul fiecărui nivel de vârstă. În acest mod, cultura organizațională devine suport pentru coerența curriculumului și pentru continuitatea experienței elevului.

Recunoașterea performanței profesionale va pune accent pe contribuția la progresul elevilor, colaborarea colegială, mentorat, inițiativă și capacitatea de a transforma experiența individuală în resurse pentru școală. Directorul va evita atât uniformizarea artificială a performanței, cât și valorizarea exclusivă a rezultatelor spectaculoase; cultura profesională urmărită recompensează consecvența, reflecția și contribuția la dezvoltarea celorlalți.

Management curricular pentru „A doua șansă". În cazul ADS, aplicarea curriculumului va fi urmărită prin coerența dintre evaluarea inițială, recunoașterea achizițiilor anterioare, organizarea modulară, sprijinul pe competențe și evaluarea progresului. Directorul va solicita o evidență distinctă a frecvenței, a modulelor parcurse și a situațiilor de întrerupere, astfel încât riscul de abandon repetat să fie tratat timpuriu, iar flexibilitatea programului să fie dublată de responsabilitate pentru finalizare.

III. ACTIVITĂȚI CURENTE – 2.3 FINANCIAR-ADMINISTRATIV, 2.4 EDUCATIV, 2.5 PĂRINȚI ȘI COMUNITATE

În domeniile financiar-administrativ, educativ și al relației cu familia și comunitatea, activitățile sunt corelate cu dovezi de implementare și indicatori de funcționare sau impact.

Domeniu / proces	Activități manageriale esențiale	Perioada	Responsabilitate	Dovezi / instrumente	Rezultat / indicator
2.3 Buget / PAA	Fundamentarea bugetului prin nevoi și impact; ***prioritizare:*** siguranță → continuitate → învățare → eficiență; PAA corelat cu obiectivele.	anual / trimestrial	Director + Director financiar + CA	buget; PAA; note de fundamentare	Execuție legală; achiziții fundamentate și conforme.
2.3 Execuție / control intern	Monitorizarea creditelor, termenelor de raportare, CFP/SCIM, riscurilor și măsurilor corective.	lunar / trimestrial	Director financiar + SCIM	execuție; rapoarte; registru riscuri	abateri identificate și corectate; raportări la termen; trasabilitate.
2.3 Patrimoniu / mentenanță	Inventariere; plan de mentenanță; reparații; conectivitate; protejarea bunurilor; dotări prioritizate după număr de beneficiari și utilizare.	permanent	Director patrimoniu	+ inventar; registru mentenanță; fișe utilizare	Inventariere completă; intervenții critice realizate la termen.

Domeniu / proces	Activități manageriale esențiale	Perioada	Responsabilitate	Dovezi / instrumente	Rezultat / indicator
2.3 SSM / PSI / continuitate	Verificări, instruiri, exerciții, proceduri de urgență și continuitate a activității.	conform calendarului	Director + responsabili	procese-verbale; rapoarte	Verificări realizate; neconformități remediate la termen.
2.3 Resurse externe	Identificare apeluri, sponsorizări/donații legale și parteneriate; fiecare resursă legată de o nevoie și indicator de utilizare.	permanent	Director + echipe proiect	aplicații; contracte; rapoarte	Minimum 2 aplicații/solicitări; resurse atrase: 10.000 lei.
2.4 Frecvență / risc	Monitorizare; praguri de alertă; intervenție pe caz; colaborare familie–consilier–servicii competente. Motivarea absențelor respectă documentele, termenele și competențele stabilite de ROFUIP; situațiile contestate se reverifică documentat.	săptămânal / lunar	Director + diriginți + consilier	catalog; fișă risc; plan intervenție	Reducerea absențelor cu minimum 2,5%; toate cazurile de risc au măsură.
2.4 ADS – frecvență / retenție / reintegrare	Monitorizare distinctă a prezenței și progresului; alertă timpurie; contact cu cursantul; consiliere; adaptarea măsurilor de sprijin; cooperare cu servicii comunitare, după caz.	săptămânal / lunar / modular	Director + responsabil ADS + cadre didactice + consilier	registru/evidențe ADS; fișe de progres; situații modulare; raport de retenție	Toate alertele sunt analizate; retenția, progresul și întreruperile sunt urmărite distinct.
2.4 Siguranță / violență	Prevenire, informare, canale de sesizare, intervenție conform procedurii, consiliere și analiză de recurență.	permanent	Director + comisia de profil + consilier	registru cazuri; rapoarte; plan prevenire	Toate cazurile sunt gestionate procedural; 0 cazuri recurente.
2.4 Incluziune / anti-segregare	Cartografiere CES/vulnerabilitate; adaptări; sprijin; verificarea formării claselor și accesului la oportunități; colaborare CJRAE/DGASPC.	modular	Director + cadre + consilier	hartă risc; planuri; fișe progres	Toate cazurile eligibile au măsuri; niciun semnal de segregare nu rămâne neanalizat.
2.4 Stare de bine / vocea elevului	Chestionare inițial/final; consiliere; activități socio-emoționale, sport/cultură; consultări ale Consiliului elevilor.	oct./mai + permanent	Director + consilier coordinator	chestionare; minute; calendar	Chestionar în octombrie și mai; rezultatul final este comparat cu cel inițial; minimum 2 consultări/semestru.
2.5 Familie / comunicare	Calendar de întâlniri; informare timpurie privind frecvența/progresul; feedback asupra măsurilor.	lunar / modular	Director + diriginți/învățători	procese-verbale; feedback	Cazurile de risc au contact documentat cu familia; participarea părinților este monitorizată.
2.5 Educație parentală	Minimum 4 teme/an: sprijinirea învățării, siguranță online, bullying, adolescență/orientare, prezență școlară.	trimestrial	Director + consilier + parteneri	calendar; materiale; evaluare	Minimum 4 sesiuni/an; utilitatea este evaluată prin feedback.
2.5 Parteneriate / imagine	Parteneriate cu UAT, ISJ, CJRAE, Poliție/ISU, instituții culturale/sanitare, ONG, universități, mediul economic; comunicare publică factuală.	permanent	Director + coordonator proiecte	protocoale; rapoarte; site	Minimum 38 parteneriate/proiecte active, fiecare cu rezultat concret; site actualizat periodic.

Management financiar și administrativ – resursa ca suport al misiunii educaționale

Managementul financiar va porni de la priorități educaționale și de siguranță, nu de la simpla disponibilitate a unei linii bugetare. Fiecare cheltuială importantă va fi justificată prin relația nevoie diagnosticată → prioritate → sursă de finanțare → utilizare → impact. În acest mod, bugetul, achizițiile și patrimoniul devin instrumente ale dezvoltării instituționale, iar transparența este dublată de evaluarea utilității resurselor pentru beneficiari.

În cazul dotărilor și investițiilor, prioritatea va reveni elementelor care influențează direct securitatea, accesul, calitatea învățării și funcționarea sustenabilă. Monitorizarea nu se va opri la recepția bunului sau finalizarea lucrării, ci va include gradul de utilizare, beneficiarii, mentenanța și efectul asupra activității educaționale.

Management educativ – prevenție, apartenență și intervenție timpurie

Climatul școlar este o condiție a învățării. Prevenirea violenței, reducerea absenteismului și sprijinirea stării de bine vor fi abordate prin mecanisme de identificare timpurie, consiliere și intervenție proporțională, cu respectarea procedurilor și a drepturilor copilului. Un elev care se simte în siguranță, este ascultat și percepe școala ca mediu predictibil are șanse mai mari de participare și progres; de aceea, indicatorii de climat vor fi analizați împreună cu datele școlare.

Relația cu părinții și comunitatea – de la informare la coresponsabilitate

Parteneriatul cu familia va depăși modelul unilateral al transmiterii de informații. Părinții vor fi implicați, în limitele competențelor legale, în consultarea privind oferta educațională, climatul școlar și sprijinul acordat elevilor. Comunitatea locală, instituțiile publice, organizațiile și mediul economic vor fi valorificate ca resurse educaționale atunci când parteneriatul produce oportunități concrete pentru elevi, sprijin specializat, resurse sau contexte autentice de învățare.

Comunicarea cu părinții va utiliza canale clare, predictibile și diferențiate în funcție de natura informației. Situațiile individuale ale elevilor vor fi tratate confidențial și orientat spre soluție, iar comunicarea publică va urmări transparența fără expunerea nejustificată a minorilor sau a personalului. Feedbackul părinților va fi colectat periodic și analizat împreună cu indicatorii școlii, pentru a distinge percepțiile izolate de problemele sistemice care necesită intervenție. Sesizările individuale privind evaluarea sau absențele sunt înregistrate, verificate pe documente și soluționate motivat, în limitele competențelor legale.

Relația cu partenerii externi va respecta autonomia profesională și interesul educațional al unității. Sponsorizările, proiectele și colaborările nu vor condiționa actul educațional și vor fi acceptate numai în condiții de legalitate, transparență și compatibilitate cu valorile școlii. În acest sens, deschiderea către comunitate este însoțită de discernământ instituțional și de evaluarea impactului asupra beneficiarilor.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 1: PARTICIPARE ȘCOLARĂ, PREVENIREA ABANDONULUI ȘI SUCCESUL ÎN ÎNVĂȚARE

Ținta PDI: prevenirea abandonului școlar prin reducerea cu minimum 2,5%/an a numărului de absențe și scăderea ratei abandonului; planul anual corelează participarea cu succesul în învățare, consilierea, adaptarea ofertei, rezultatele la Evaluarea Națională și managementul distinct al Programului „A doua șansă".
Diagnoză: PDI indică absenteism și abandon ca vulnerabilități; reper 2024–2025: 9 cazuri de repetenție prin abandon (1,91%). EN 2025: 53% medii ≥5, media 5,10, cu diferență importantă între limba română și matematică. Valorile de referință 2025–2026 sunt cele validate din evidențele oficiale ale școlii.

Operaționalizarea anuală a Țintei 1 este realizată prin obiective SMART care leagă participarea școlară, prevenirea abandonului, intervenția timpurie și progresul în învățare de indicatori verificabili.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
1.1	Până la 30.06.2027, reducerea cu minimum 2,5% a absențelor totale și nemotivate față de 2025–2026; elevii aflați în risc intră în intervenție în maximum 5 zile lucrătoare.	Praguri de alertă; raport lunar pe clase; contact familie; plan pe caz; consiliere; stimularea participării; analiză pe discipline/clase.	catalog/SIIIR; consilier; timp de consiliere; parteneri	Director + diriginți/ învățători + consilier	sept. 2026–iun. 2027	Absențe: reducere de minimum 2,5%; toate cazurile alertate au măsură.
1.2	Până la finalul anului, reducerea ratei abandonului la 0% și intervenție documentată pentru toate cazurile de risc.	Hartă de risc; analiză lunară; întâlniri/vizite; sprijin educațional/material unde este eligibil; colaborare cu servicii competente.	date socio-educaționale; consilier; CJRAE/ DGASPC/UAT	Director + echipa de caz	lunar / anual	Rata abandonului: 0%; toate cazurile de risc au intervenție.
1.3	Până la Evaluarea Națională 2027: minimum 60% medii ≥5, media generală minimum 5,5 și minimum 55% note ≥5 la matematică.	Analiză pe itemi/competențe; evaluare diagnostică; grupuri flexibile; remedial; feedback; simulări; întâlniri cu familia; orientare școlară.	cadre didactice; resurse curriculare; timp de sprijin; instrumente evaluare	Director + profesori română /matematică + curriculum	oct. 2026–iun. 2027	EN 2027: minimum 60% medii ≥5; media generală minimum 5,5; matematică minimum 55% note ≥5.
1.4	Până la 31.05.2027, fiecare clasă identificată cu risc ridicat de eșec școlar va avea plan de îmbunătățire pe competențe, analizat cel puțin o dată/modul.	Analize pe clase; asistențe; co-planificare; diferențiere; resurse adaptate; follow-up.	Comisia curriculum; CEAC; mentori; date evaluare	Director + responsabili arii	modular	Toate clasele prioritare au plan de îmbunătățire și monitorizare.
1.5	Până la 30.06.2027, cei 79 de cursanți ADS sunt monitorizați distinct privind frecvența, progresul, retenția și finalizarea; fiecare situație de risc are intervenție documentată.	Profil/traseu educațional; diagnoza achizițiilor; monitorizare prezență; alertă și contact rapid; sprijin pe competențe; consiliere/orientare; analiză modulară a progresului și a întreruperilor.	evidențe ADS; cadre didactice; consilier; resurse curriculare; parteneri comunitari	Director + responsabil ADS + cadre didactice	sept. 2026–iun. 2027	79 cursanți monitorizați; toate situațiile de risc sunt analizate; progresul, retenția și finalizarea sunt raportate.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Absența repetată și eșecul școlar sunt analizate împreună, pe cauze; intervenția se adaptează elevului și se verifică prin progres, nu doar prin numărul de activități realizate.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului
Decembrie 2026 / după simulări	Absențele nu scad; elevii din intervenție nu progresează; rezultatele la simulări indică stagnare sau regres.	segmentarea pe cauze/clase; revizuirea programului remedial; contact individual cu familia; realocarea resurselor de sprijin	dashboard frecvență + fișe progres + analiză pe itemi + măsuri CA/CP

Rațiune managerială – participarea școlară și succesul în învățare

Absenteismul nu va fi interpretat exclusiv ca abatere de la regulament, ci ca posibil semnal timpuriu al unei dificultăți educaționale sau sociale. Intervenția managerială urmărește să distingă absența accidentală de un tipar de dezangajare și să identifice cauza dominantă: dificultăți de învățare, climat relațional, probleme familiale, lipsa motivației sau alte vulnerabilități. În funcție de cauză, răspunsul poate include sprijin remedial, consiliere, contact rapid cu familia și, după caz, cooperarea cu serviciile specializate.

Reducerea absențelor capătă valoare educațională numai dacă este însoțită de recuperarea decalajelor și de creșterea participării active la învățare. De aceea, rezultatele la Evaluarea Națională, evaluările curente și datele de frecvență sunt urmărite integrat. Obiectivul final nu este producerea unei statistici mai favorabile, ci menținerea elevului în educație și construirea unei traiectorii de progres.

Pentru ADS, aceeași logică este adaptată specificului programului: frecvența și întreruperile sunt citite împreună cu progresul modular, situația socio-educațională și posibilitatea reală de continuare. Obiectivul managerial este retenția și finalizarea parcursului, nu simpla menținere formală în evidențe.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 2: ȘCOALĂ SIGURĂ, STARE DE BINE ȘI PREVENIREA VIOLENȚEI

Ținta PDI: îmbunătățirea stării de bine și reducerea fenomenelor de bullying/violență. Planul păstrează mecanisme accesibile de sesizare; succesul se măsoară prin gestionarea procedurală, reducerea incidentelor confirmate/recurente și creșterea siguranței percepute.

Operaționalizarea Țintei 2 transformă siguranța și starea de bine în responsabilități, termene și indicatori care urmăresc atât gestionarea procedurală a cazurilor, cât și prevenirea recurenței.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
2.1	În 2026–2027, toate sesizările de violență/bullying sunt analizate și gestionate conform procedurii; se urmărește reducerea cazurilor confirmate și eliminarea recurenței.	Informare mecanisme de sesizare; registru; triere; intervenție; consiliere; comunicare cu familia; analiză de recurență și factori cauzali.	comisia de profil; consilier; proceduri; parteneri	Director + comisia de profil	permanent	Toate sesizările gestionate procedural; cazurile confirmate se reduc; 0 cazuri recurente.
2.2	Până în mai 2027, rezultatul chestionarului privind siguranța și apartenența este comparat cu valoarea inițială din octombrie 2026, iar clasele cu scoruri scăzute primesc măsuri de îmbunătățire.	Chestionar inițial/final; activități socio-emoționale; spații de dialog; mentorat între elevi; activități sportive/culturale; feedback pe climatul clasei.	chestionare; consilier; diriginți; coordonator proiecte	Director + consilier + diriginți	oct. 2026 / mai 2027	Rezultat final cel puțin egal cu cel inițial; măsuri pentru clasele cu scoruri scăzute.
2.3	Până la 31.10.2026, personalul și reprezentanții elevilor/părinților sunt informați asupra mecanismelor de sesizare, obligațiilor de intervenție și traseului de sprijin.	Sesiuni scurte; materiale; afișaj; informare digitală; simulări de caz; clarificarea responsabilităților.	proceduri; materiale; canale oficiale	Director + comisia de profil + consilier	sept.–oct.	Personal informat; minimum 2 acțiuni pentru elevi/părinți.
2.4	În 2026–2027, fiecare clasă cu incidente repetate sau scor redus de climat va avea plan de intervenție și reevaluare în maximum 30 de zile.	Analiză de clasă; intervenții socio-emoționale; mediere/consiliere unde este adecvat; cooperare familie; reevaluare.	consilier; diriginți; parteneri	Director + diriginte + consilier	la nevoie	Toate clasele semnalate au plan de intervenție și reevaluare în maximum 30 de zile.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Numărul sesizărilor nu este tratat ca indicator de „performanță” ce trebuie redus administrativ. Raportarea trebuie încurajată; ținta privește reducerea faptelor confirmate/recurente și creșterea siguranței.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului
Decembrie 2026 / martie 2027	Caz negestionat la termen; recurență; scădere a percepției de siguranță.	analiză de caz/clasă; revizuirea planului de prevenire; sprijin psihopedagogic; activarea partenerilor competenți	registru cazuri + fișe intervenție + chestionar climat + raport comisie

Rațiune managerială – siguranța ca precondiție a învățării

O școală sigură nu este aceea în care există puține raportări, ci aceea în care elevii și adulții au încredere să semnaleze problemele, iar instituția reacționează rapid, predictibil și echitabil. Din acest motiv, planul distinge între sesizări, cazuri confirmate și situații recurente. Creșterea inițială a numărului de sesizări poate indica, în anumite contexte, o mai bună funcționare a mecanismelor de raportare și nu o deteriorare automată a climatului.

Prevenția va combina educația socio-emoțională, formarea personalului, implicarea părinților, vocea elevilor și cooperarea cu instituțiile competente. Intervenția va urmări atât protejarea persoanei afectate, cât și reducerea probabilității de recurență. Evaluarea anuală va include indicatori de percepție privind siguranța, apartenența și încrederea în mecanismele de sprijin, pentru ca managementul climatului școlar să nu depindă exclusiv de numărul cazurilor înregistrate.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 3: EDUCAȚIE INCLUZIVĂ ȘI PARTICIPAREA GRUPURILOR VULNERABILE

Ținta PDI: atragerea și integrarea în comunitatea școlară a tuturor categoriilor/grupurilor vulnerabile și asigurarea accesului egal la educație. Rezultatul urmărit este reducerea barierelor de participare și învățare, cu monitorizarea progresului individual.

Operaționalizarea Țintei 3 urmărește reducerea barierelor de acces, participare și învățare prin măsuri individualizate, monitorizarea progresului și verificarea echității oportunităților educaționale.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
3.1	Până la 31.10.2026, sunt identificați și cartografiați elevii cu CES/riscuri socio-educaționale; toate cazurile care necesită intervenție au măsură de sprijin documentată.	Hartă de risc/incluziune; planuri de sprijin; adaptări curriculare; consiliere familie; monitorizare progres; colaborare CJRAE/servicii.	cadre; consilier; documente orientare; resurse	Director + consilier + cadre	sept.–oct.; revizuire modulară	CES: 32; vulnerabili: 146; toate cazurile eligibile au măsuri.
3.2	Până în iunie 2027, minimum 70% dintre elevii incluși în planuri de sprijin vor înregistra progres în cel puțin un indicator individual: frecvență, rezultate, participare sau autonomie.	Obiective individuale; evaluare inițială/finală; diferențiere; remedial; colaborare familie; revizuire plan.	instrumente evaluare; resurse curriculare/ digitale	Director + echipa educațională	modular	Minimum 70% dintre elevii cu plan de sprijin au progres documentat; planurile sunt revizuite periodic.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
3.3	Până la 30.11.2026, sunt verificate formațiunile și oportunitățile educaționale relevante din perspectiva segregării; niciun semnal nu rămâne neanalizat.	Analiza repartizării elevilor; acces la CDEOȘ/proiecte; monitorizarea grupelor; consultare; măsuri corective.	SIIIR; cataloage; date participare	Director + CA + comisii	nov. / semestrial	Toate structurile relevante sunt verificate; niciun semnal de segregare nu rămâne neanalizat.
3.4	Până la 30.06.2027, minimum 80% din personalul didactic participă la o activitate aplicată privind diferențierea/CES/evaluarea formativă/incluziunea, iar transferul la clasă este documentat.	Ateliere de caz; formare; co-planificare; lecții deschise; resurse comune; coaching.	CFDCD; mentori; CCD/furnizori; CJRAE	Director + CFDCD	anual	Minimum 80% participare; transfer la clasă documentat.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Incluziunea este evaluată prin acces, participare și progres. Eticheta sau documentul nu reprezintă rezultat managerial; intervenția trebuie să reducă o barieră concretă de învățare sau participare.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului
Decembrie 2026 / martie 2027	Caz eligibil fără măsură; lipsa progresului la verificare.	revizuirea planului individual; alocarea unei persoane-resursă; adaptarea intervenției; solicitarea sprijinului CJRAE/serviciilor specializate	hartă incluziune + planuri revizuite + fișe progres + verificarea anti-segregare

Rațiune managerială – incluziunea ca reducere a barierelor

Educația incluzivă nu se reduce la prezența elevului într-o formațiune de studiu și nici la existența unui document de orientare. Rezultatul managerial relevant este accesul efectiv la învățare, participarea și progresul. Pentru fiecare situație de vulnerabilitate, echipa educațională va identifica bariera concretă – curriculară, relațională, fizică, socio-economică sau de comunicare – și va selecta măsuri proporționale cu nevoia.

Monitorizarea anti-segregare va completa această abordare prin verificarea accesului echitabil la formațiuni de studiu, CDEOȘ, proiecte, activități și oportunități de performanță. Incluziunea este astfel tratată simultan ca obligație de echitate și ca strategie de calitate: diferențierea, adaptarea și sprijinul individualizat trebuie să conducă la rezultate observabile în frecvență, participare, autonomie sau achiziții școlare.

Programul „A doua șansă” intersectează ținta de incluziune prin accesul la educație al persoanelor cu parcurs școlar întrerupt, dar cursanții ADS nu sunt etichetați automat drept „vulnerabili”. Pentru fiecare situație se identifică barierele efective – educaționale, sociale, economice, familiale sau de timp – și se aleg măsuri proporționale, cu respectarea demnității și autonomiei beneficiarului.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 4: MANAGEMENT EFICIENT, TRANSPARENT, PARTICIPATIV ȘI ORIENTAT SPRE CALITATE

Ținta PDI: implicarea a cel puțin 50% dintre cadrele didactice în procesul de luare a deciziilor și implicarea personalului și beneficiarilor în asigurarea calității. Managementul participativ completează, nu înlocuiește, răspunderea legală a directorului.

Operaționalizarea Țintei 4 pune în relație participarea la decizie, managementul calității, simplificarea fluxurilor și dezvoltarea profesională cu rezultate manageriale măsurabile.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
4.1	În 2026–2027, minimum 50% dintre cadrele didactice participă documentat la grupuri de lucru, consultări sau proiecte de îmbunătățire; feedbackul elevilor și părinților este valorificat în deciziile relevante.	Calendar consultări; grupuri tematice; Consiliul elevilor; reprezentanții părinților; feedback asupra deciziilor. Pentru CA/CP: ordine de zi clare, documente de lucru și urmărirea hotărârilor.	CP; CA; CEAC; structuri reprezentative; platforme	Director + structuri reprezentative	permanent	Minimum 50% cadre implicate; feedbackul elevilor/părinților este valorificat documentat.
4.2	Până la 30.09.2026, este operaționalizat un dashboard cu indicatorii esențiali; măsurile corective sunt urmărite până la finalizare.	Dashboard; analiză lunară/modulară; registru măsuri; rapoarte scurte de progres; decizii corective.	SIIIR/catalog; CEAC/SCIM; foi de calcul/platforme	Director + CEAC + SCIM	sept.–iun.	Dashboard funcțional; măsuri corective urmărite și închise documentat.
4.3	Până la 31.05.2027, sunt revizuite minimum 5 fluxuri administrative repetitive/digitalizabile; termenele de raportare sunt urmărite, iar incidentele de date sunt tratate conform procedurilor.	Registru raportări; calendar unic; proceduri; arhivare; acces pe roluri; protecția datelor; eliminarea duplicării neobligatorii.	secretariat; SCIM; platforme digitale	Director + secretariat + SCIM	sept.–mai	Minimum 5 fluxuri revizuite; raportări la termen; incidentele de date sunt tratate.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
4.4	Până la 31.10.2026, toate cadrele noi/debutante/necalificate sau care necesită sprijin prioritar au mentor/plan de integrare; minimum 2 activități de sprijin pe semestru.	Mentorat; ghid integrare; observare inter pares; coaching; feedback la 30/90 zile.	mentori; CFDCD; expertiză internă	Director + CFDCD + mentori	sept.–iun.	Toate cadrele vizate au mentor; minimum 2 activități de sprijin/semestru.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Directorul consultă, argumentează și valorifică expertiza echipei, dar își asumă ferm răspunderea pentru rezultat, conformitate și utilizarea resurselor.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului
Decembrie 2026 / aprilie 2027	Participare redusă; măsuri corective restante; fluxuri administrative neclare sau repetitive.	clarificarea responsabilităților; simplificarea fluxurilor; consultare focalizată; reasignarea termenelor/responsabililor prin decizie documentată	dashboard + procese-verbale + registru raportări + raport CEAC/SCIM

Rațiune managerială – participare fără diluarea răspunderii

Managementul participativ nu înseamnă transferul neclar al deciziei sau evitarea responsabilității. Directorul creează mecanisme prin care expertiza cadrelor didactice, vocea elevilor și feedbackul părinților pot informa decizia, dar păstrează trasabilitatea competențelor și asumarea rezultatului. Consultarea devine valoroasă atunci când este structurată, documentată și urmată de explicația modului în care feedbackul a fost sau nu integrat. În CA, competențele, documentele deciziei, hotărârile, responsabilii și termenele de punere în aplicare sunt clar delimitate și trasabile.

Ținta privind implicarea cadrelor didactice este legată de o cultură a calității, nu doar de participarea numerică la ședințe sau comisii. Se urmărește implicarea în diagnoză, elaborarea soluțiilor, testarea lor și evaluarea impactului. Dashboardul managerial, raportarea pe indicatori și ciclurile de reglare fac posibilă trecerea de la decizii bazate predominant pe impresii la o guvernanță instituțională bazată pe dovezi.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 5: INTERCULTURALITATE, EXCELENȚĂ ȘI ȘCOALĂ CONECTATĂ LA COMUNITATE

Ținta PDI: dezvoltarea atitudinilor și comportamentelor bazate pe valorile interculturalității, prin creșterea anuală cu 25% a activităților extracurriculare, proiectelor și parteneriatelor locale, naționale și internaționale și prin promovarea excelenței. Activitățile sunt selectate după relevanță și impact, nu doar după număr.

Operaționalizarea Țintei 5 urmărește ca interculturalitatea, excelența și deschiderea comunitară să producă participare, produse educaționale, parteneriate active și oportunități reale pentru elevi.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
5.1	Până la 30.06.2027, creșterea cu minimum 25% a activităților/proiectelor cu tematică interculturală față de 2025–2026, cu participarea tuturor nivelurilor de învățământ.	Program „DOBROGEA – LABORATOR DE INTERCULTURALITATE"; proiecte culturale/civice; cluburi; expoziții; invitați; produse realizate de elevi.	instituții culturale; ONG; comunități; cadre; spații/platforme	Director + coordonator proiecte	oct.–iun.	Minimum 38 activități/proiecte, față de 30 în 2025–2026; participarea tuturor nivelurilor.
5.2	Până la finalul anului școlar, creșterea cu minimum 25% a parteneriatelor/proiectelor active și evaluarea rezultatului fiecăruia.	Hartă de parteneri; obiective/indicatori în protocoale; universități; mediul economic; ONG; instituții publice/culturale.	parteneri comunitari; echipe proiect; platforme europene	Director + coordonator proiecte	permanent	Minimum 38 parteneriate/proiecte active, față de 30 în 2025–2026; fiecare cu rezultat concret.
5.3	Până la 30.06.2027, creșterea cu minimum 25% a participării elevilor la concursuri/proiecte și a rezultatelor/premiilor obținute, cu acces echitabil la oportunități.	Calendar oportunități; pregătire; mentorat; sprijin logistic; recunoașterea rezultatelor; promovare responsabilă.	cadre; părinți; sponsorizări legale; materiale	Director + cadre didactice	permanent	Minimum 250 participări și 125 rezultate/premii, față de 200/100 în 2025–2026.
5.4	În 2026–2027, minimum 4 activități de educație parentală și minimum 2 consultări/semestru cu părinții/elevii; feedbackul este analizat și valorificat.	Academia Părinților; consultări CDEOȘ/climat; feedback proiecte; orientare; siguranță online; prevenirea absenteismului.	consilier; diriginți; parteneri; canale oficiale	Director + consilier + diriginți	trimestrial / semestrial	Minimum 4 activități și 4 consultări/an; feedback valorificat documentat.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Parteneriatul este considerat activ numai dacă produce un rezultat verificabil: participare, resursă, activitate, produs educațional, oportunitate pentru elevi sau îmbunătățire instituțională.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
			reorientarea către parteneri/activități cu impact; redistribuirea portofoliu			
	Ianuarie 2027 / mai 2027	Activitățile cresc numeric fără participare/impact; acces inegal; parteneriate inactive.	oportunităților; închiderea sau beneficiari + feedback + raport renegocierea parteneriatelor fără parteneriate rezultat			proiecte + indicatori

Rațiune managerială – interculturalitate, excelență și deschidere comunitară

Interculturalitatea va fi abordată ca practică educațională de recunoaștere a diversității, dialog și participare, nu ca simplă succesiune de evenimente festive. Contextul constănțean oferă oportunitatea de a transforma diversitatea culturală și socială într-o resursă de învățare, prin proiecte interdisciplinare, colaborări cu instituții culturale și activități care dezvoltă competențe civice, comunicare și respect reciproc.

Promovarea excelenței va fi compatibilă cu echitatea: accesul la concursuri, proiecte și activități de performanță va fi monitorizat astfel încât oportunitățile să nu fie concentrate exclusiv asupra elevilor deja avantajați. Parteneriatele vor fi evaluate prin rezultate: număr și diversitate de beneficiari, produse educaționale, resurse atrase, experiențe de orientare, mentorat sau voluntariat și gradul în care acestea contribuie la obiectivele școlii.

IV. OPERAȚIONALIZAREA PDI – ȚINTA 6: EDUCAȚIE PENTRU MEDIU ȘI SUSTENABILITATE

Ținta PDI: implicarea școlii în educația privind schimbările climatice și mediul și reducerea amprentei de dioxid de carbon. Pentru 2026–2027, ținta multianuală se etapizează prin stabilirea unei valori de referință verificabile și reducerea consumurilor normalizate controlabile de unitatea de învățământ. Valoarea de referință nu se estimează: se calculează din documentele de consum 2025–2026, iar comparația se face pe indicatori normalizați (per beneficiar și/sau m², după natura consumului), cu justificarea eventualelor modificări de efectiv, spațiu sau condiții de utilizare.

Operaționalizarea Țintei 6 corelează educația pentru mediu cu practica instituțională, monitorizarea consumurilor, proiectele aplicate și atragerea de resurse pentru sustenabilitate.

Cod	Obiectiv SMART 2026–2027	Activități esențiale	Resurse	Responsabil	Termen	Indicator / țintă
6.1	Până la 31.10.2026, se stabilește valoarea de referință pentru energie electrică, gaze, apă și hârtie; până la finalul anului, consumurile controlabile se reduc cu minimum 5%.	Centralizare facturi; normalizare per beneficiar/m²; analiză tehnică; măsuri comportamentale; mentenanță; prioritizare investiții.	facturi; registre; patrimoniu; financiar; UAT	Director + patrimoniu + financiar	sept.–oct.; + monitorizare lunară	Valoare de referință validată; reducerea consumurilor controlabile cu minimum 5%.
6.2	Până la 30.06.2027, se realizează minimum 6 activități practice de educație climatică/mediu, cu participarea tuturor structurilor și claselor/grupelor.	Săptămâna verde; monitorizare consum; reciclare; biodiversitate; vizite; proiecte STEAM/mediu; voluntariat.	responsabil mediu; cadre; ONG; spații verzi	Director + responsabil mediu	anual	Minimum 6 activități; toate clasele/grupele sunt implicate.
6.3	Până la finalul anului, sunt inițiate/depuse minimum 2 propuneri de finanțare/proiect pentru sustenabilitate și sunt dezvoltate minimum 3 parteneriate verzi active.	Identificare apeluri; note de concept; colaborare UAT/ONG/mediul economic; documentare nevoi; aplicații.	echipe proiect; date tehnice; parteneri	Director + echipe proiect	permanent	Minimum 2 propuneri; minimum 3 parteneriate verzi active.
6.4	Până la 31.10.2026, se stabilește valoarea de referință pentru consumul de hârtie; până la 31.05.2027, consumul se reduce cu minimum 7% și sunt optimizate minimum 5 fluxuri interne.	Inventariere fluxuri; formulare digitale; semnare/aprobare conform competențelor; reguli de tipărire și arhivare.	secretariat; platforme; SCIM	Director + secretariat	oct.–mai	Reducerea consumului de hârtie cu minimum 7%; minimum 5 fluxuri optimizate; conformitate menținută.

REGULĂ MANAGERIALĂ – Reducerea „amprentei de carbon" se urmărește numai prin indicatori tehnici și metodologie documentată. Investițiile sunt angajate în limitele competențelor școlii, bugetelor și aprobărilor legale.

Punct de control	Când intervenim	Măsura corectivă	Dovada rezultatului
Decembrie 2026 / martie 2027	Consumurile cresc; mentenanța întârzie; proiectele nu avansează.	analiză tehnică; măsuri comportamentale; mentenanță prioritară; reprioritizarea propunerilor de finanțare	facturi/registre normalizate + registru mentenanță + aplicații/propuneri + raport CA/UAT

Rațiune managerială – sustenabilitatea ca educație și practică instituțională

Educația pentru mediu devine credibilă atunci când mesajul curricular este susținut de practica instituției. Activitățile didactice, proiectele elevilor și parteneriatele vor fi corelate cu monitorizarea consumurilor, colectarea separată, întreținerea spațiilor și utilizarea responsabilă a resurselor. Elevii vor fi implicați în observarea și interpretarea unor date simple despre consumuri și mediu, transformând școala într-un context autentic de învățare.

Ținta multianuală privind reducerea amprentei de carbon va fi operaționalizată numai după stabilirea unei metodologii și a unei valori tehnice de referință verificabile. Pentru anul 2026–2027, managementul va prefera indicatori controlați și comparabili – consum de energie, gaze, apă, hârtie sau deșeuri, normalizați acolo unde este necesar – evitând promisiuni procentuale fără suport metodologic. Această precauție crește atât credibilitatea, cât și posibilitatea evaluării reale a progresului.

V. PROGRAM TRANSVERSAL DE LEADERSHIP PEDAGOGIC – „PROGRES VIZIBIL"

Programul reprezintă mecanismul prin care managementul curricular, dezvoltarea profesională, incluziunea și managementul calității se întâlnesc. El transpune Profilul profesional al managerului școlar și CRCNR în practici observabile și într-un ciclu de îmbunătățire a predării.

Programul „PROGRES VIZIBIL" este structurat ca un ciclu coerent de diagnoză, planificare, observare, învățare profesională, reevaluare și transfer al bunelor practici.

Etapă	Întrebarea managerială	Acțiunea directorului	Acțiunea echipei	Frecvență	Dovadă	Indicator de impact
1. Diagnoză	Ce competențe și ce elevi au nevoie de intervenție?	Solicită și validează analize pe competențe, clase și grupuri.	Aplică evaluări diagnostice și analizează rezultatele.	sept. + modular	raport diagnostic; hartă progres	Toate clasele au situație inițială documentată; elevii prioritari sunt identificați.
2. Planificare	Ce schimbăm concret în predare?	Facilitează co-planificarea și corelarea curriculum–evaluare–nevoi.	Definește activități diferențiate, remediale și de aprofundare.	Modular	planuri/fișe intervenție	Toate clasele prioritare au măsuri și responsabil.
3. Observare	Ce se întâmplă efectiv la clasă?	Realizează observări focalizate pe învățare, implicare și evaluare formativă.	Participă la observare/reflecție; oferă/primește feedback colegial.	2 cicluri/an	fișe observare; feedback	Minimum 20 observări cu feedback și follow-up.
4. Învățare profesională	Ce competență profesională trebuie dezvoltată?	Leagă formarea de problema reală și de dovezi.	Ateliere, mentorat, coaching, comunități de practică.	lunar / semestrial	plan formare; produse	Minimum 80% participare relevantă; transfer la clasă documentat.
5. Re-evaluare	Intervenția a produs progres?	Compară datele cu valoarea de referință și cu țința și decide menținere, extindere sau schimbare.	Reaplică instrumente și analizează progresul individual.	Modular	dashboard; raport progres	Minimum 70% dintre elevii vizați au progres documentat.
6. CDEOȘ / relevanță	Oferta răspunde intereselor și profilului elevilor?	Organizează consultare și verifică relevanța/fezabilitatea.	Propune opționale și contexte de învățare relevante.	Annual	analiză nevoi; ofertă	Oferta este fundamentată prin consultare; feedbackul elevilor/părinților este analizat.
6A. ADS / progres modular	Cum susținem progresul și retenția într-un parcurs flexibil?	Solicită analiza distinctă a frecvenței, modulelor și progresului; corelează sprijinul cu riscul de întrerupere.	Aplică evaluarea/feedbackul specific programului; adaptează sprijinul; semnalează rapid riscul.	lunar / modular	dashboard ADS; fișe progres; situații modulare	Toți cursanții ADS sunt monitorizați; alertele sunt analizate; progresul și retenția sunt raportate.
7. Transfer / cultură	Cum devine buna practică normă organizațională?	Valorifică expertiza internă și recunoaște contribuția.	Diseminează soluții; construiește resurse comune.	semestrial	bibliotecă resurse; minute	min. 1 (una) bună practică /arie /semestru transferată.

Repere de feedback profesional

Pentru ca observarea activității la clasă să producă dezvoltare profesională, reperele de feedback sunt explicitate prin focalizare, tip de feedback și dovada schimbării urmărite.

Focalizare	Ce se observă	Tip de feedback	Dovada schimbării
Învățare activă	implicarea elevilor; sarcini cognitive; diferențiere	specific, descriptiv, orientat spre următorul pas	proiectare revizuită + observare ulterioară
Evaluare formativă	criterii clare; feedback elev; utilizarea erorilor	feedback bazat pe evidențe	instrumente îmbunătățite + progres elev
Incluziune	acces la sarcină; adaptări; participare	sprijin + soluții concrete	barieră redusă / progres documentat
Digital / resurse	valoare pedagogică, accesibilitate, protecția datelor	se recomandă doar ce aduce valoare	utilizare relevantă + rezultate/eficiență
PRINCIPIU – Asistența la oră nu este un scop administrativ. Ea este un instrument de leadership pedagogic atunci când produce feedback, învățare profesională și progres verificabil al elevilor.			

Leadershipul pedagogic ca mecanism de dezvoltare a școlii

Programul „Progres vizibil" instituționalizează o relație directă între rezultatele elevilor și dezvoltarea practicii profesionale. El nu pornește de la premisa că dificultatea aparține exclusiv elevului sau profesorului, ci analizează relația dintre curriculum, predare, evaluare, context și resurse. Directorul are rolul de a menține acest proces focalizat pe dovezi și de a crea siguranța profesională necesară pentru ca problemele de practică să poată fi discutate și ameliorate.

Feedbackul profesional va fi specific, descriptiv și orientat spre o schimbare observabilă. O recomandare managerială este utilă numai dacă poate fi reluată într-o observare ulterioară și raportată la reacțiile sau progresul elevilor. Prin urmare, asistența, mentoratul și comunitățile de practică se leagă de același ciclu: identificarea nevoii → intervenție profesională → aplicare → reobservare → evaluarea efectului.

În timp, această abordare urmărește trecerea de la dependența de controlul directorului la o cultură a autoreglării profesionale. Când profesorii folosesc în mod curent date, feedback și reflecție comună pentru a-și ajusta practica, managementul calității devine parte a culturii organizaționale, nu o activitate separată realizată periodic pentru conformitate.

VI. ORGANIZAREA IMPLEMENTĂRII – RESURSE, RESPONSABILITĂȚI, TERMENE ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR

Implementarea se bazează pe responsabilitate distribuită, dar răspunderea managerială rămâne clară. Pentru fiecare obiectiv, directorul stabilește responsabilul, termenul, resursele, sursa de date și modul de verificare a rezultatului.

Resursele necesare implementării sunt grupate după categorie și asociate regulilor de utilizare care asigură legalitatea, trasabilitatea și orientarea lor către obiectivele proiectului.

Categorie	Resurse	Regulă de utilizare
Resurse umane	Director, CA, CP, CEAC, SCIM, Comisia curriculum, CFDCD, consilier școlar, diriginți/învățători/educatoare, personal administrativ, coordonator proiecte, responsabil mediu.	Fișe de post/decizii; echipe pe obiective; mentorat; responsabil nominalizat pentru indicator.
Resurse informaționale digitale	SIIIR, catalog/evidențe școlare, registre și situații ADS, rapoarte, dashboard, platforme colaborative, instrumente de feedback și resurse curriculare digitale.	Acces pe roluri; trasabilitate; minimizarea datelor; securitate și GDPR.
Resurse financiare / materiale	Buget de stat/local, venituri proprii permise, sponsorizări/donații legal acceptate, proiecte și granturi; infrastructura existentă.	Prioritizare prin buget/PAA; legalitate; economicitate; monitorizarea utilizării și impactului.
Resurse comunitare	UAT/CL, ISJ, CJRAE, DGASPC, Poliție/ISU, instituții culturale/sanitare, ONG, universități, mediul economic.	Protocoale cu obiective și indicatori; evaluarea impactului; protejarea autonomiei școlii.
Timp / calendar	Calendar managerial, calendare naționale, perioade de evaluare, termene de raportare, activități modulare.	Activitățile critice sunt etapizate; restanțele se justifică și se reprogramează documentat.

Registru sintetic de riscuri manageriale

Principalele riscuri de implementare sunt abordate preventiv, prin măsuri de control și indicatori care permit identificarea timpurie a abaterilor și activarea răspunsului managerial.

Risc	Nivel	Măsură de control / răspuns	Ce verificăm
Valori de referință incomplete / erori de date	Mediu–ridicat	Validare din minimum două surse interne; o singură valoare oficială; responsabil de date.	Date validate și coerente.
Absenteism / abandon persistent	Ridicat	Praguri de alertă; intervenție individuală; escaladare către servicii competente.	Toate cazurile în risc au măsură.
Rezistență la schimbare / digitalizare	Mediu	Consultare, pilotare, mentorat, formare și demonstrarea beneficiilor.	participare / utilizare în creștere
Fluctuația personalului / personal necalificat	Mediu–ridicat	Inducție, mentorat, documentarea proceselor, sprijin metodic, încadrare conform procedurilor.	Toate cadrele vizate au mentor.
Incidente de violență / criză	Ridicat	Proceduri, instruire, comunicare rapidă, management de caz și analiză post-eveniment.	Toate cazurile sunt gestionate procedural.
Finanțare insuficientă	Mediu	Prioritizare, etapizare, proiecte/parteneriate și solicitări către autoritatea competentă.	obiective critice finanțate / etapizate
Risc GDPR / cibernetic	Mediu	Acces pe roluri, parole/backup, instruire, minimizarea datelor, răspuns la incidente.	Niciun incident nu rămâne neadresat.
Ținte PDI necalibrate fără valoare de referință	Mediu	Stabilirea valorii de referință, etapizare anuală și raportarea transparentă a progresului.	Ținte anuale măsurabile și verificabile.
Retenție scăzută / întrerupere repetată în ADS	Ridicat	Alertă timpurie pe frecvență și progres; contact rapid; revizuirea traseului și a sprijinului; consiliere/orientare; cooperare cu servicii comunitare, după caz.	Toate situațiile de risc ADS sunt analizate; retenția și progresul sunt urmărite.

REGULĂ DE IMPLEMENTARE – Activitatea nu este considerată finalizată doar prin executare; este închisă managerial atunci când există dovadă, indicator verificat și, dacă rezultatul este sub țintă, măsură corectivă.

Implementare adaptivă și managementul riscului

Planificarea anuală nu poate anticipa complet schimbările legislative, modificările de efective, fluctuația resursei umane sau apariția unor situații de criză. De aceea, registrul riscurilor nu este conceput ca anexă birocratică, ci ca instrument de anticipare și continuitate. Pentru riscurile cu probabilitate sau impact ridicat se stabilesc responsabilități, semnale de avertizare, măsuri preventive și soluții de continuitate.

Responsabilitatea distribuită va fi susținută prin termene, produse verificabile și puncte de control. Delegarea nu echivalează cu abandonarea urmăririi: directorul clarifică rezultatul așteptat, asigură resursele, verifică progresul și intervine atunci când apar blocaje. Această disciplină operațională este necesară pentru ca obiectivele strategice să nu rămână la nivel declarativ.

VII. MONITORIZARE, EVALUARE ȘI INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Monitorizarea este unitară și continuă: se compară valoarea de referință, ținta și rezultatul. Datele se verifică din surse oficiale, iar stagnarea sau regresul determină o măsură corectivă. Pentru Evaluarea Națională, rezultatele evaluărilor și simulărilor sunt folosite pentru ajustarea măsurilor înainte de examen.

Sistemul de monitorizare reunește într-un singur tablou indicatorii esențiali. Pentru fiecare se precizează valoarea de referință, ținta, sursa datelor, frecvența verificării și responsabilul.

Chestionarul privind siguranța și apartenența este un instrument intern de feedback propus prin prezentul plan managerial pentru operaționalizarea Țintei 2 din PDI, care urmărește îmbunătățirea stării de bine și crearea/menținerea siguranței fizice și emoționale a elevilor. PDI prevede și cunoașterea atitudinii elevilor față de învățare, școală, profesori și colegi, dar nu stabilește un chestionar sau o valoare procentuală inițială. De aceea, aplicarea din octombrie 2026 are rolul de a stabili valoarea inițială a percepției elevilor asupra siguranței și apartenenței, iar reaplicarea din mai 2027 permite compararea evoluției și evaluarea efectului măsurilor de prevenire și sprijin. Acest instrument completează datele obiective privind cazurile de violență/bullying și nu le înlocuiește.

Indicator	Valoare de referință 2025–2026	Țintă 2026–2027	Sursa datelor	Frecvență	Responsabil	Când intervenim
Absențe totale / nemotivate	27610 / 13957	Reducerea cu minimum 2,5% a absențelor totale și nemotivate.	catalog / evidențe	lunar / modul	Director + diriginți	Absențele nu scad sau cresc.
Rata abandonului / elevi în risc	0,4 % / 76	Rata abandonului: 0%; toate cazurile de risc au măsură.	SIIIR / raport anual	lunar / anual	Director + echipa de caz	orice caz nou fără intervenție
ADS – frecvență / retenție / progres / finalizare	79 cursanți; datele 2025–2026 din evidențele ADS.	Toate alertele sunt analizate; progresul, retenția și finalizarea sunt urmărite.	registru/evidențe ADS; situații modulare	lunar / modular	Director responsabil ADS +	Risc de întrerupere sau lipsă de progres.
Promovabilitate școală	83,07%	90%	situații școlare	modul / anual	Director + curriculum	Promovabilitatea scade.
EN – promovabilitate / medie	44,44% / 4,71	Minimum 60% medii ≥5; media generală minimum 5,5.	simulări / EN	după evaluări	Director + profesori	Rezultatele intermediare indică stagnare sau regres.
EN – matematică note ≥5	40%	Minimum 55% note ≥5 la matematică.	simulări / EN	după evaluări	Director + profesorii de matematică	Rezultatele intermediare indică stagnare sau regres.
Violență – confirmate / recurente	2 / 1	Toate sesizările gestionate procedural; reducerea cazurilor confirmate; 0 cazuri recurente.	registru / rapoarte	lunar	Director + comisie	Caz recurent sau termen procedural depășit.
Siguranță / apartenență	valoare inițială stabilită prin chestionar – oct. 2026	Rezultatul final este cel puțin egal cu valoarea inițială; clasele cu scoruri scăzute au măsuri.	Chestionar	oct. / mai	Director + consilier	Scorul final scade sau apar clase cu scor redus.
Elevi vulnerabili/CES cu măsuri	32 / 146	Toate cazurile eligibile au măsuri.	fișe / planuri	modular	Director + consilier	Caz eligibil fără măsură.
Progres elevi cu plan de sprijin	Situația inițială din fișele/planurile de sprijin.	Minimum 70% dintre elevii cu plan de sprijin au progres documentat.	fișe progress	modular	echipa educațională	Lipsa progresului la verificare.
Cadre implicate în decizie	Situația 2025–2026 din procese-verbale și consultări.	Minimum 50% dintre cadre sunt implicate documentat în procesul decizional.	procese-verbale / chestionare	semestrial	Director	Participare insuficientă la evaluarea semestrială.
Formare relevantă / transfer	Participare la formare: 80%; transferul la clasă se urmărește prin portofolii și observări.	Minimum 80% participare; transfer la clasă documentat.	CFDCD / portofolii	semestrial	Director CFDCD +	Participarea scade sau transferul nu este demonstrat.
Parteneriate / proiecte active	30	Minimum 38 parteneriate/proiecte active.	protocoale / rapoarte	semestrial	Director coordonator +	Parteneriat fără activitate sau rezultat.
Resurse atrase	9000 lei	10.000 lei	contabilitate / proiecte	trimestrial	Director financiar +	întârziere / neeligibilitate
Consumuri normalizate	Datele 2025–2026 din facturi și registre.	Reducerea cu minimum 5% a consumurilor controlabile.	facturi / registre	lunar	Director patrimoniu +	Consumurile cresc nejustificat.
Măsuri corective la termen	Situația 2025–2026 din rapoartele CEAC/SCIM.	Minimum 90% dintre măsurile corective sunt finalizate la termen.	dashboard / rapoarte	lunar / modul	Director CEAC/SCIM +	Există măsuri restante la verificare.

Mecanism de reglare – ciclul PDCA

Reglarea implementării urmează ciclul PDCA, astfel încât datele să conducă la analiză, decizie, aplicarea măsurii și reevaluarea efectului produs.

1. Validare	2. Analiză	3. Decizie	4. Implementare	5. Re-evaluare
Datele se verifică din surse oficiale; pentru indicatorii critici se confruntă minimum două evidențe interne.	Abaterea se analizează cauzal: curriculum, frecvență, resurse, climat, comunicare, organizare.	Se stabilește măsură corectivă cu responsabil, termen, resurse și indicator de rezultat.	Măsura se execută și se documentează; suportul este realocat dacă este necesar.	La următorul ciclu se compară rezultatul cu țința; concluziile fundamentează RAEI, raportul anual și actualizarea planului/PDI.

Monitorizarea ca proces de învățare instituțională

Indicatorii sunt utilizați pentru decizii în timp util, nu doar pentru raportare. Sunt urmărite cu prioritate datele care arată progresul elevilor, participarea, siguranța, incluziunea, dezvoltarea profesională și utilizarea resurselor. Când rezultatele stagnează sau se înrăutățesc, se analizează cauza și se ajustează intervenția.

Evaluarea va urmări eficacitatea, eficiența și echitatea intervențiilor. O activitate realizată la termen nu este automat o activitate reușită: succesul este dat de efectul asupra indicatorului pentru care a fost proiectată. Atunci când rezultatul nu apare, răspunsul managerial nu va fi cosmetizarea raportării, ci analiza cauzelor și modificarea intervenției. În acest sens, ciclul PDCA devine mecanismul comun de reglare a proiectului managerial și de alimentare a viitoarei revizuiri a PDI.

VIII. PLAN DE ACȚIUNE 2026–2027 – CALENDAR DE IMPLEMENTARE

Calendarul operaționalizează obiectivele proiectului în succesiune logică. Activitățile critice au responsabil, termen și rezultat așteptat și sunt urmărite prin sistemul de monitorizare descris anterior.

Calendarul anual ordonează acțiunile prioritare în succesiunea logică a diagnozei, intervenției, verificării și evaluării, asociind fiecărei perioade un rezultat așteptat.

Perioada	Acțiuni prioritare	Rezultat așteptat
Septembrie	Validarea valorilor de referință; planuri/comisii/orar; dashboard; registru riscuri; plan formare; plan mentenanță; informarea comunității; validarea distinctă a efectivului ADS și a relației sale cu totalul statistic al unității. Clarificarea circuitului decizional și a canalelor de comunicare internă.	Date validate; responsabili desemnați.
Octombrie	Evaluări diagnostice; planuri individualizate; intervenții absenteism; consultări CDEOȘ; chestionar stare de bine; mentorat; profil/traseu educațional și valori inițiale de frecvență/progres pentru ADS.	Intervenții pornite pe bază de date.
Noiembrie	Analiză progres; verificare anti-segregare; parteneriate; activități de incluziune; prima revizuire de risc.	Măsuri corective documentate.
Decembrie	Raport intermediar; activități interculturale; analiză buget/achiziții/consumuri; control ținte 1–6.	Raport de progres și reprioritizare.
Ianuarie	Recalibrare obiective; frecvență/progres; orientare școlară; revizuire planuri remediale și de sprijin; analiză de retenție și progres modular ADS.	Ținte și măsuri ajustate.
Februarie	Prevenire bullying; formare incluziune/digital; lecții deschise; evaluare dashboard.	Creșterea capacității profesionale.
Martie	Proiecte cu comunitatea/mediul economic; proiecte verzi; analiză consumuri; activități interculturale.	Parteneriate/resurse și implicare comunitară.
Aprilie	Pregătire EN; tranziție grădiniță–primar și primar–gimnaziu; simulări; intervenții individuale.	Progres înainte de evaluările finale.
Mai	Evaluare proiecte; chestionar final stare de bine; analiza incluziunii; promovarea rezultatelor.	Date de impact și feedback final.
Iunie	Evaluare finală; EN; raport anual; analiză ținte PDI; măsuri pentru 2027–2028; analiză finală a retenției, promovării/finalizării și situațiilor neîncheiate ADS.	Rezultate finale și lecții învățate.
Iulie–August	Execuție/mentenanță; analiză instituțională; pregătirea anului următor; actualizarea riscurilor și priorităților.	Continuitate și planificare anticipativă.

REGULĂ DE MANAGEMENT AL TERMENELOR – Orice activitate critică are responsabil nominalizat și termen. Activitățile restante se raportează, se justifică și se reprogramează numai printr-o decizie documentată, fără pierderea indicatorului de rezultat.

Sensul calendarului de implementare

Calendarul ordonează momentele de diagnoză, intervenție și evaluare astfel încât deciziile să fie luate înainte ca problemele să devină ireversibile. Primele luni sunt dedicate validării valorilor de referință, organizării mecanismelor de alertă, integrării profesionale și pornirii intervențiilor curriculare; etapele ulterioare verifică progresul și ajustează resursele. În acest mod, anul școlar este tratat ca un ciclu managerial coerent, nu ca o succesiune de termene administrative independente.

CONCLUZIE MANAGERIALĂ

Proiectul propune un management centrat pe progresul elevului și pe capacitatea organizației de a învăța din date. Directorul nu se limitează la administrarea activităților, ci creează mecanisme prin care predarea, dezvoltarea profesională, resursele, siguranța, incluziunea și parteneriatele produc rezultate măsurabile. Fiecare obiectiv este urmărit prin indicatori, iar abaterea de la țintă generează o măsură corectivă documentată. În acest mod, PDI 2025–2028 este transformat într-un plan anual fezabil, monitorizabil și orientat spre impact.

Integrarea Programului „A doua șansă” în arhitectura managerială confirmă aceeași opțiune: școala își asumă nu doar administrarea unei forme de școlarizare, ci responsabilitatea pentru acces, retenție, progres și finalizarea parcursului educațional, cu indicatori distincți și intervenție timpurie.

În această viziune, performanța managerială nu este separată de performanța pedagogică. Legalitatea, buna administrare și disciplina financiară creează cadrul; valoarea conducerii se verifică însă în capacitatea școlii de a produce progres, de a reduce barierele de participare, de a proteja siguranța și demnitatea copilului și de a dezvolta profesioniști care învață unii de la alții.

Planul propune o conducere exigentă cu rezultatele și prudentă cu promisiunile: țintele sunt măsurabile, iar datele utilizate sunt raportate la surse instituționale verificabile și urmărite consecvent în diagnoză, obiective, implementare și

monitorizare. Această abordare permite evaluarea obiectivă a directorului și corectarea transparentă a direcției atunci când rezultatele sau contextul școlii o impun.

Angajamentul managerial pentru 2026–2027: legalitate, transparență, decizie bazată pe date, sprijin real pentru profesori și responsabilitate pentru progresul fiecărui elev.