

PLAN DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

2023–2027

Revizuit în anul școlar 2025–2026

VIZIUNE Fiecare copil este unic și zboară în ritmul lui.

Nivel educațional	Rețea instituțională	Formațiuni de studiu
Antepreșcolar	Creșa nr. 5 „Lumea Poveștilor”	6 grupe
Preșcolar	G.P.P. „Căsuța de Turță Dulce” + G.P.P. „Norocel”	12 grupe
TOTAL	3 sedii coordonate unitar	18 grupe

Director: Prof. Gorpîn Irina

Constanța • 2026

FIȘA DOCUMENTULUI ȘI IDENTITATEA INSTITUȚIONALĂ

Element	Conținut
Denumire	Plan de dezvoltare instituțională 2023–2027
Revizuire	Anul școlar 2025–2026
Unitate cu personalitate juridică	Grădinița cu Program Prelungit „Căsuța de Turtă Dulce” Constanța
Structuri	G.P.P. „Norocel” Constanța; Creșa nr. 5 „Lumea Poveștilor”
Niveluri	Educație timpurie: antepreșcolar și preșcolar
Capacitate organizațională	18 grupe: 6 + 6 + 6, distribuite echilibrat în cele trei sedii
Perioadă de aplicare	2023–2027; operaționalizare anuală și revizuire pe baza datelor
Coordonator	Director, Prof. Gorpin Irina

Date de localizare

Sediu	Adresă	Nivel / grupe
G.P.P. „Căsuța de Turtă Dulce”	Aleea Dealului nr. 1, Constanța	Preșcolar • 6
G.P.P. „Norocel”	Aleea Iasomei nr. 3, Constanța	Preșcolar • 6
Creșa nr. 5 „Lumea Poveștilor”	Aleea Mimoselor nr. 4, Constanța	Antepreșcolar • 6

Circuit de avizare și aprobare

Etapă	Document / structură	Data / nr.
Elaborare și consultare	Echipa de proiect; personal; reprezentanții părinților; parteneri	_____
Avizare	Consiliul profesoral	Proces-verbal nr. ____ / ____
Aprobare	Consiliul de administrație	Hotărârea nr. ____ / ____

REGULĂ DE MANAGEMENT PDI este documentul strategic. Planul managerial și planurile operaționale anuale traduc țințele în activități, responsabili, termene, resurse, indicatori și dovezi.

CUPRINS

Nr.	Secțiune	Pagina
1	Sinteză executivă	4
2	Profilul instituțional: o rețea, trei sedii, 18 grupe	5
3	Cadrul de referință și metodologia de elaborare	6
4	Diagnoza mediului extern și analiza PESTE	7
5	Diagnoza internă și capacitatea organizațională	8
6	Progres managerial demonstrat 2023–2026	9
7	Analiza SWOT și problemele strategice	10–11
8	Viziune, misiune, valori și cultura organizațională	12
9	Arhitectura strategică și țintele 2023–2027	13–16
10	Plan operațional integrat 2026–2027	17–19
11	Monitorizare, indicatori și evaluare	20
12	Resurse și bugetare pe programe	21
13	Managementul riscurilor	22
14	Guvernanță, comunicare și consultare	23
15	Revizuire, asumare managerială și portofoliul de dovezi	24

GHID DE LECTURĂ Documentul pornește de la diagnoză, arată progresul deja realizat, definește direcția strategică și încheie cu instrumente concrete de implementare, monitorizare și răspundere managerială.

1. SINTEZĂ EXECUTIVĂ

Mesaj managerial și logica intervenției

TEZA MANAGERIALĂ Calitatea educației timpurii nu depinde doar de condiții bune într-un sediu, ci de capacitatea conducerii de a asigura aceleași standarde, aceleași așteptări și aceeași grijă pentru copil în toate cele 18 grupe.

Planul revizuit consolidează G.P.P. „Căsuța de Turtă Dulce”, G.P.P. „Norocel” și Creșa nr. 5 „Lumea Poveștilor” într-o rețea instituțională coerentă de educație timpurie. Cele două niveluri — antepreșcolar și preșcolar — sunt tratate unitar, cu respectarea particularităților de vârstă, a ritmului individual și a nevoilor de îngrijire, protecție, învățare și apartenență ale fiecărui copil.

De la rezultat obținut la dezvoltare sustenabilă

Începând cu anul 2023, îmbunătățirea bazei materiale și reabilitarea celor trei sedii au constituit o țintă strategică prioritară. Prin planificare, colaborare instituțională, atragerea și utilizarea responsabilă a resurselor și monitorizarea lucrărilor, ținta a fost realizată. La momentul revizuirii, toate cele trei unități oferă condiții la nivelul standardelor europene. Noua etapă managerială mută accentul de la recuperarea decalajelor materiale la menținerea standardelor și valorificarea lor prin servicii educaționale de calitate.

Priorități 2026–2027

Prioritate	Schimbare urmărită	Semn al reușitei
Copil și curriculum	Practici diferențiate și continuitate antepreșcolar–preșcolar–școală	Progres documentat pentru fiecare copil
Incluziune și stare de bine	Mediu sigur, relațional și predictibil	Participare, siguranță și satisfacție ridicate
Oameni	Învățare profesională, mentorat și leadership distribuit	Personal implicat și practici transferate
Management integrat	Procese și date comune în cele trei sedii	Decizii la timp, bazate pe dovezi
Resurse	Mentenanță, digitalizare și sustenabilitate	Standardele sunt păstrate și îmbunătățite
Comunitate	Parteneriat autentic cu familia și instituțiile locale	Impact vizibil și încredere consolidată

2. PROFILUL INSTITUȚIONAL

O singură identitate organizațională • trei sedii • două niveluri • 18 grupe

Componentă	Rol în rețea	Configurație	Focalizare managerială
G.P.P. „Căsuța de Turtă Dulce”	Unitate cu personalitate juridică; centru de coordonare	6 grupe preșcolar	Direcție strategică, conformitate, calitate și raportare integrată
G.P.P. „Norocel”	Structură preșcolară	6 grupe preșcolar	Coerență curriculară, tranziție spre școală, parteneriat cu familia
Creșa nr. 5 „Lumea Poveștilor”	Structură antepreșcolară	6 grupe antepreșcolar	Îngrijire responsabilă, rutină educativă, atașament și tranziție spre grădiniță

Arhitectura serviciului educațional

Nivel	Vârsta / specificul dezvoltării	Finalitate dominantă	Continuitate asigurată
Antepreșcolar	3 luni–3 ani; îngrijire și educație inseparabile	Siguranță emoțională, autonomie incipientă, comunicare, explorare și rutine sănătoase	Tranziție pregătită către nivelul preșcolar
Preșcolar	3–6 ani; învățare prin joc și experiențe integrate	Dezvoltare globală, autoreglare, limbaj, gândire, motricitate, creativitate și pregătire pentru școală	Tranziție progresivă către clasa pregătitoare

Principii de funcționare

Principiu	Aplicare concretă
Centrare pe copil	decizia pornește de la interesul superior, nevoile și ritmul individual
Echitate	acces, participare și sprijin adaptat, fără discriminare
Continuitate	practici și tranziții coerente între grupe, niveluri și instituții
Subsidiaritate responsabilă	soluția se ia cât mai aproape de copil, în cadrul standardelor comune
Date și dovezi	resursele și intervențiile sunt prioritizate pe baza informațiilor relevante
Transparență	deciziile, rezultatele și utilizarea resurselor sunt comunicate clar

3. CADRUL DE REFERINȚĂ ȘI METODOLOGIA

Fundamentare legală, curriculară și managerială

Repere normative esențiale

Document de referință	Relevanță pentru PDI
Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023	organizarea sistemului, educația timpurie, conducerea și asigurarea calității
OME nr. 5.726/2024 – ROFUIP	organizarea și funcționarea unităților de învățământ, cu modificările și completările ulterioare
OMEN nr. 4.694/2019	Curriculumul pentru educația timpurie
HG nr. 993/2020 și HG nr. 994/2020	evaluarea instituțională și standardele de autorizare, acreditare și evaluare periodică
OUG nr. 75/2005, aprobată prin Legea nr. 87/2006	asigurarea calității educației
OMECTS nr. 3.851/2010	Reperete fundamentale în învățarea și dezvoltarea timpurie a copilului
Legea nr. 272/2004 și legislația SSM/PSI/GDPR aplicabilă	protecția copilului, sănătate, securitate și protecția datelor

Metodologia de elaborare și revizuire

Etapă	Întrebare managerială	Instrumente / dovezi	Rezultat
1. Diagnoză	Unde suntem?	documente instituționale, observație, consultări, date administrative	profil realist al celor trei sedii
2. Prioritizare	Ce contează cel mai mult?	SWOT, PESTE, analiză de risc și impact	probleme strategice ordonate
3. Proiectare	Unde vrem să ajungem?	viziune, ținte, rezultate și indicatori	arhitectură strategică 2023–2027
4. Operaționalizare	Cine face ce și până când?	acțiuni, responsabilități, resurse și termene	plan operațional 2026–2027
5. Evaluare	Ce s-a schimbat?	dashboard, rapoarte, sondaje, audit intern și portofoliu de dovezi	decizii de menținere, corecție sau extindere

PRINCIPIU Datele cantitative lipsă din documentul-sursă nu sunt inventate. Ele se actualizează anual în anexele operaționale, din surse instituționale validate.

Surse instituționale consultate: Ministerul Educației și Cercetării, ARACIP, ISJ Constanța și Primăria Municipiului Constanța (verificare: iulie 2026).

4. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN

Analiza PESTE și așteptările beneficiarilor

Factor	Tendință / oportunitate	Risc asociat	Răspuns managerial
Politic–legislativ	Accent național pe educația timpurie, calitate, incluziune și descentralizare responsabilă	Schimbări frecvente și sarcini administrative crescute	Monitorizare legislativă; proceduri comune; calendar de conformitate
Economic	Programe de investiții, finanțări locale, naționale și europene	Costuri de mentenanță și presiune asupra bugetelor	Bugetare pe programe; prioritizare după risc și impact; proiecte
Social–demografic	Interes crescut pentru servicii timpurii de calitate și program prelungit	Scăderea natalității; vulnerabilități familiale; timp redus al părinților	Ofertă relevantă; sprijin parental; intervenție timpurie; promovare
Tehnologic	Instrumente digitale pentru management, comunicare și resurse educaționale	Inegalități de acces, utilizare inadecvată, securitate a datelor	Digitalizare cu sens; reguli GDPR; formare și alternative non-digitale
Ecologic	Educație pentru mediu, eficiență energetică, spații sănătoase	Evenimente meteo, costuri energetice, degradarea resurselor	Mentenanță preventivă; practici verzi; planuri de continuitate
Etic	Așteptare publică pentru transparență, echitate și protecția copilului	Conflicte, stereotipuri, expunere neadecvată a datelor/imaginilor	Cod etic aplicat; canale de sesizare; consimțământ și comunicare responsabilă

Harta părților interesate

Actor	Așteptare legitimă	Modalitate de implicare
Copiii	siguranță, relații de încredere, joc, autonomie și progres	observarea stării de bine și a participării; ascultarea vocii copilului
Părinții / reprezentanții legali	calitate, comunicare predictibilă, sprijin și transparență	consultări, ateliere, feedback, CRP și parteneriate
Personalul	roluri clare, resurse, dezvoltare și recunoaștere	CP, comisii, comunități de învățare, mentorat
Autorități / instituții	conformitate, rezultate, utilizarea responsabilă a resurselor	raportare, proiecte, protocoale și evaluări
Comunitatea	servicii educaționale relevante și deschidere	parteneriate, voluntariat, evenimente și comunicare publică

5. DIAGNOZA INTERNĂ

Capacitate organizațională și zone de dezvoltare

Domeniu	Capacitate existentă	Nevoie de consolidare	Dovadă urmărită
Curriculum și copil	experiență în educație timpurie; activități integrate; preocupare pentru ritmul individual	coerență mai mare între sedii, diferențiere documentată, tranziții și utilizarea datelor despre progres	planificări, portofolii, fișe de progres, observații și produse
Resurse umane	personal cu experiență, roluri metodice și disponibilitate pentru colaborare	mentorat, leadership distribuit, formare pentru antepreșcolar și reducerea suprasolicitării	plan de formare, interasistențe, mentorat, feedback și participare
Management și calitate	structuri funcționale, experiență managerială, relații instituționale	standardizarea proceselor și un dashboard comun pentru 18 grupe	proceduri, minute, rapoarte trimestriale, registrul riscurilor
Bază materială	toate cele trei sedii reabilitate și dotate la nivelul standardelor europene	mentenanță preventivă, inventar digital, utilizarea pedagogică a resurselor	fișe de mentenanță, inventar, audit de spațiu și plan de achiziții
Parteneriat și imagine	comunicare cu părinții și deschidere spre comunitate	feedback sistematic, co-proiectare și comunicarea impactului, nu doar a activităților	sondaje, acorduri, rapoarte de impact și portofoliu public

Ipoteze de lucru validate prin monitorizare

1. Calitatea infrastructurii produce efect educațional numai dacă resursele sunt folosite consecvent și echitabil în toate grupele.
2. Diferențele dintre nivelul antepreșcolar și cel preșcolar cer abordări specifice, dar nu justifică standarde organizaționale diferite.
3. Datele despre participare, progres, siguranță și satisfacție trebuie citite împreună pentru a fundamenta decizia.
4. O cultură organizațională sănătoasă se construiește prin roluri clare, feedback, sprijin și răspundere, nu doar prin proceduri.

NEVOIA CENTRALĂ Trecerea de la coordonarea administrativă a trei sedii la conducerea integrată a unei rețele de educație timpurie, în care standardele comune devin experiențe comparabile pentru fiecare copil.

6. PROGRES MANAGERIAL DEMONSTRAT 2023–2026

Ținta privind baza materială și reabilitarea: de la asumare la rezultat

REZULTAT STRATEGIC Ținta stabilită în 2023 privind îmbunătățirea bazei materiale și reabilitarea instituțiilor a fost realizată. În prezent, toate cele trei sedii se află la nivelul standardelor europene.

Etapă managerială	Acțiune-cheie	Rezultat observabil	Dovadă instituțională
1. Diagnoză și prioritizare	identificarea nevoilor pe sedii, ordonarea intervențiilor și corelarea cu cerințele de siguranță și calitate	nevoi clar definite și fundamentate	note de fundamentare, inventare, rapoarte, fotografii înainte
2. Mobilizarea resurselor	colaborare cu autoritatea locală și partenerii; susținerea investițiilor și achizițiilor	resurse direcționate către priorități	adrese, proiecte, bugete, contracte și hotărâri
3. Implementare și monitorizare	urmărirea lucrărilor, dotărilor, conformității și funcționalității spațiilor	intervenții finalizate și spații funcționale	procese-verbale, recepții, autorizări, fotografii după
4. Integrarea în activitatea educațională	organizarea spațiilor, acces la resurse și reguli de utilizare/întreținere	mediu modern, sigur și stimulativ	observații, planuri de utilizare, inventar și feedback
5. Sustenabilitate	mentenanță preventivă și planificarea ciclului de viață al resurselor	standardele sunt menținute, nu doar atinse	calendar, registru de mentenanță, audit anual

Ce demonstrează rezultatul pentru mandatul managerial

Competență	Demonstrație
Viziune și prioritizare	o nevoie complexă a fost transformată într-o țintă strategică explicită
Managementul resurselor	investițiile au fost corelate cu siguranța, funcționalitatea și calitatea educației
Coordonare multi-sediu	progresul a vizat echitatea condițiilor în toate cele trei unități
Orientare spre rezultate	ținta are un rezultat verificabil și un mecanism de sustenabilitate

Direcția 2026–2027: de la „spații la standard” la „practici și rezultate la standard” în fiecare dintre cele 18 grupe.

7. ANALIZA SWOT — PARTEA I

Puncte tari și puncte slabe

PUNCTE TARI — resurse interne de valorificat	PUNCTE SLABE — vulnerabilități interne de corectat
5. rețea completă antepreșcolar–preșcolar, cu 18 grupe; 6. experiență managerială și didactică în educația timpurie; 7. trei sedii reabilite și dotate la nivelul standardelor europene; 8. cultură a grijii, siguranței și centrării pe copil; 9. personal cu experiență, roluri metodice și disponibilitate pentru colaborare; 10. relații funcționale cu părinții, autoritatea locală și instituțiile comunității; 11. capacitate demonstrată de implementare a unei ținte strategice majore; 12. ofertă educațională diversă și vizibilitate în comunitate.	13. dispersia în trei sedii crește complexitatea comunicării și monitorizării; 14. datele instituționale nu sunt încă agregate într-un dashboard unic; 15. niveluri diferite de standardizare a documentelor și practicilor între sedii; 16. risc de suprasolicitare, mai ales în activitatea antepreșcolară; 17. nevoia de formare specifică pentru diferențiere, incluziune, observație și intervenție timpurie; 18. evaluarea impactului parteneriatelor este mai puțin sistematică; 19. mentenanța trebuie transformată din reacție punctuală în sistem preventiv; 20. unele date cantitative din vechiul PDI necesită actualizare anuală.

Lectură strategică

Concluzie	Implicație managerială
Infrastructura nu mai este principala vulnerabilitate.	Prioritatea se mută spre calitatea practicilor, coerență și sustenabilitate.
Rețeaua mare este simultan avantaj și provocare.	Se instituie standarde comune, coordonatori de proces și raportare pe sedii.
Experiența personalului este o resursă majoră.	Se dezvoltă mentoratul, interasistența și leadershipul distribuit.
Există multe activități și parteneriate.	Evaluarea va urmări efectul asupra copilului, familiei și organizației.

DECIZIE Punctele slabe sunt tratate ca teme de dezvoltare și primesc responsabili, indicatori și termene în planul operațional.

7. ANALIZA SWOT — PARTEA A II-A

Oportunități, amenințări și probleme strategice

OPORTUNITĂȚI — factori externi de valorificat	AMENINȚĂRI — factori externi de gestionat
21. prioritate publică acordată educației timpurii; 22. acces la programe și finanțări europene/naționale/locale; 23. parteneriate cu instituții educaționale, culturale, medicale și sociale; 24. dezvoltarea instrumentelor digitale pentru management și comunicare; 25. interesul părinților pentru educație parentală și servicii de calitate; 26. posibilitatea schimbului de bune practici și a proiectelor interinstituționale; 27. valorificarea comunității locale ca spațiu extins de învățare.	28. scăderea natalității și competiția între furnizorii de servicii educaționale; 29. instabilitate legislativă și creșterea sarcinilor administrative; 30. deficit/fluctuație de personal și epuizare profesională; 31. vulnerabilități socio-economice și acces inegal la resurse; 32. riscuri epidemiologice, climatice, tehnice și de securitate; 33. utilizarea neadecvată a tehnologiei și riscuri de protecție a datelor; 34. dezinformare sau crize de imagine în spațiul public.

Matricea problemelor strategice

Problemă	Cauză dominantă	Efect posibil	Prioritate
Coerență insuficientă între sedii	distanță, ritmuri și practici diferite	experiențe inegale pentru copii și familii	Foarte ridicată
Date fragmentate	instrumente și calendare neuniforme	decizii întârziate sau predominant intuitive	Ridicăta
Presiune asupra personalului	volum, complexitate, deficit și schimbări	oboseală, fluctuație, calitate variabilă	Foarte ridicată
Sustenabilitatea investițiilor	mentenanță neplanificată	degradare, costuri și întreruperi	Ridicăta
Parteneriat predominant informativ	consultare și co-proiectare limitate	încredere și impact sub potențial	Medie

CRITERIU DE PRIORITIZARE Impactul asupra copilului × urgența × numărul de sedii/grupe afectate × posibilitatea reală de intervenție.

8. VIZIUNE, MISIUNE, VALORI ȘI CULTURĂ

VIZIUNE Fiecare copil este unic și zboară în ritmul lui.

Misiune

Construim, în toate cele trei sedii, un mediu de educație timpurie sigur, incluziv și stimulat, în care îngrijirea și învățarea formează un întreg, iar fiecare copil este cunoscut, ascultat și sprijinit să progreseze. Unim competența personalului, parteneriatul cu familia, resursele moderne și decizia bazată pe dovezi pentru a asigura continuitatea dezvoltării de la creșă la grădiniță și către școală.

Valori traduse în comportamente observabile

Valoare	Ce înseamnă pentru copil	Ce cere de la adult
Respect	este ascultat și tratat cu demnitate	limbaj pozitiv, răbdare și limite fără umilire
Grijă	se simte protejat și în siguranță	atenție, rutină predictibilă și reacție promptă
Echitate	primește sprijinul de care are nevoie	adaptare, intervenție timpurie și așteptări înalte pentru fiecare
Curiozitate	explorează, întreabă și creează	mediu bogat, întrebări deschise și învățare prin joc
Cooperare	apartine grupului și învață cu ceilalți	modelare relațională și lucru autentic în echipă
Responsabilitate	înțelege consecințe și devine autonom	decizii explicate, consecvență și răspundere profesională

Cultura organizațională dorită

O cultură a învățării și a responsabilității împărtășite: problemele sunt semnalate la timp, soluțiile sunt co-construite, bunele practici circulă între sedii, iar succesul este definit prin schimbarea produsă pentru copil.

9. ARHITECTURA STRATEGICĂ 2023–2027

Șase ținte, un singur sistem de rezultate

Cod	Țintă strategică	Rezultat instituțional 2027	Impact pentru beneficiar
T1	Calitate educațională și progres individual	Practici diferențiate, evaluare formativă și tranziții coerente	Copilul progresează în ritmul lui
T2	Incluziune, siguranță și stare de bine	Mediu protector, participare și sprijin timpuriu	Copilul se simte în siguranță și aparține
T3	Profesionalizarea resursei umane	Formare, mentorat, colaborare și leadership distribuit	Adultul învață și își îmbunătățește practica
T4	Management integrat și cultură a calității	Procese, date și comunicare comune pentru 18 grupe	Decizia este coerentă, rapidă și demonstrabilă
T5	Sustenabilitatea bazei materiale	Mentenanță, digitalizare, siguranță și practici verzi	Standardele europene sunt menținute
T6	Parteneriat și reputație instituțională	Familie, comunitate, proiecte și transparență	Încrederea se transformă în participare și impact

Lanțul rezultatelor

Resurse	Acțiuni	Produse	Rezultate	Impact
oameni • spații • buget • date • parteneri	formare • standardizare • intervenție • monitorizare	proceduri • instrumente • activități • rapoarte	practici mai bune • participare • coerență • eficiență	dezvoltare globală și stare de bine pentru fiecare copil

Reguli pentru indicatori

35. Indicatorii măsoară atât realizarea acțiunii, cât și schimbarea produsă.
36. Țintele procentuale se raportează la baza de referință validată la începutul anului școlar.
37. Datele sunt analizate pe total rețea și, când este relevant, separat pe sediu și nivel.
38. Niciun indicator nu justifică etichetarea copilului; datele sunt utilizate pentru sprijin și îmbunătățire.

CRITERIU DE SUCCES Ținta este atinsă numai când schimbarea poate fi observată în practica adultului și în experiența copilului, nu doar într-un document.

9.1. ȚINTELE T1 ȘI T2

Copil, curriculum, incluziune și stare de bine

T1. Calitate educațională și progres individual

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Creșterea calității practicilor educaționale prin diferențiere, evaluare formativă și continuitate între niveluri.
Rezultate 2027	instrumente comune de observare; planificări adaptate; practici transferate între sedii; tranziții documentate către grădiniță și școală.
Indicatori-cheie	100% grupe utilizează monitorizarea progresului; minimum 2 observații tematice/grupă/an; minimum 6 schimburi de practică/an; planuri de tranziție aplicate.
Dovezi	planificări, portofolii, fișe de progres, rapoarte de observație, produse ale copiilor, feedback parental.

T2. Incluziune, siguranță și stare de bine

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Consolidarea unui mediu protector și incluziv, cu identificare timpurie a nevoilor și răspuns coordonat.
Rezultate 2027	proceduri cunoscute; intervenții rapide; climat relațional pozitiv; reducerea barierelor de participare; familie sprijinită.
Indicatori-cheie	100% situații de risc documentate și gestionate; 0 neconformități critice nerezolvate; minimum 90% satisfacție; 100% personal instruit anual.
Dovezi	registre, procese-verbale, planuri de intervenție, fișe SSM/PSI, sondaje, rapoarte de frecvență și studii de caz anonimizate.

INTEGRARE T1 și T2 se evaluează împreună: progresul fără stare de bine nu este sustenabil, iar starea de bine fără provocare educațională nu este suficientă.

9.2. ȚINTELE T3 ȘI T4

Oameni, procese, date și leadership

T3. Profesionalizarea resursei umane

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Dezvoltarea unei comunități profesionale care învață, colaborează și exercită leadership distribuit.
Rezultate 2027	nevoi de formare analizate anual; mentorat funcțional; bune practici circulate; competențe specifice antepreșcolarului consolidate.
Indicatori-cheie	100% personal cu nevoie analizată; minimum 80% personal didactic într-o formare relevantă/an; minimum 6 ateliere interne/an; mentor pentru personalul debutant/nou.
Dovezi	plan de formare, portofolii, certificate, interasistențe, produse metodice, fișe de mentorat și feedback.

T4. Management integrat și cultura calității

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Asigurarea unei conduceri unitare a celor trei sedii prin procese standardizate, date comune și responsabilități clare.
Rezultate 2027	dashboard trimestrial; proceduri armonizate; circuit informațional predictibil; autoevaluare și decizie bazate pe dovezi.
Indicatori-cheie	100% procese critice au responsabil și termen; 4 dashboard-uri/an; 100% măsuri CA/CP urmărite; raport anual de calitate publicat.
Dovezi	proceduri, dashboard, minute, registru de decizii, rapoarte CEAC, audituri interne, planuri de îmbunătățire.

LEADERSHIP Directorul stabilește direcția și standardele, creează condițiile de lucru, distribuie responsabilitatea și verifică efectul, fără a confunda controlul cu centralizarea tuturor deciziilor.

9.3. ȚINTELE T5 ȘI T6

Sustenabilitate, parteneriat și încredere

T5. Sustenabilitatea bazei materiale

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Menținerea standardelor europene atinse și valorificarea pedagogică, sigură și eficientă a resurselor.
Rezultate 2027	mentenanță preventivă; inventar actualizat; consum responsabil; spații și resurse utilizate echitabil în toate grupele.
Indicatori-cheie	3 audituri de sediu/an; 100% intervenții critice soluționate în termen; inventar anual; exerciții de siguranță conform planificării.
Dovezi	registre de mentenanță, inventar, procese-verbale, autorizații, fișe de utilizare, consumuri și fotografii documentare.

T6. Parteneriat și reputație instituțională

Componentă	Formulare
Obiectiv strategic	Transformarea relației cu familia și comunitatea din informare punctuală în parteneriat pentru dezvoltarea copilului.
Rezultate 2027	familii consultate; programe parentale; proiecte cu impact; comunicare publică etică și transparentă.
Indicatori-cheie	minimum 6 activități parentale/an; minimum 12 parteneriate active; minimum 2 proiecte majore/an; raport public de impact.
Dovezi	acorduri, calendare, prezență, feedback, rapoarte de impact, materiale publice și rezultate ale proiectelor.

SUSTENABILITATE O investiție este protejată prin mentenanță; o reputație este protejată prin transparență; un parteneriat este protejat prin rezultate și respect reciproc.

10. PLAN OPERAȚIONAL — T1 ȘI T2

Plan operațional integrat 2026–2027

Cod	Acțiune prioritară	Termen	Responsabil / colaboratori	Resurse	Indicator / țintă	Dovezi
T1.1	Armonizarea instrumentelor de planificare, observație și monitorizare a progresului pentru cele 18 grupe.	IX–X 2026	Director; responsabili metodici; cadre didactice	timp metodic; instrumente comune	100% grupe utilizează setul comun; bază de referință validată	modele aprobate; eșantion portofolii
T1.2	Observații tematice și feedback formativ, cu focalizare pe joc, diferențiere și interacțiunea adult–copil.	X 2026–V 2027	Director; responsabili metodici	calendar; grile; timp de feedback	min. 2 observații/grupă/an; măsuri urmărite	grile; note de feedback; progres
T1.3	Comunități de practică între sedii: demonstrații, interasistențe și resurse transferabile.	lunar	Responsabili metodici; mentori	spații; resurse; platformă comună	min. 6 sesiuni/an; câte o practică transferată/sediu	minute; materiale; reflecții
T1.4	Program de tranziție creșă–grădiniță și grădiniță–școală, cu activități pentru copii și familii.	XI 2026–VI 2027	Coordonatori nivel; parteneri; părinți	ghiduri; întâlniri; vizite	planuri aplicate; feedback ≥90% favorabil	calendar; prezență; chestionare
T2.1	Audit integrat de siguranță, sănătate, incluziune și accesibilitate în cele trei sedii.	IX și II	Director; SSM/PSI; medical; CEAC	checklist; timp; buget remedieri	3 sedii auditate; 100% critic remediat la termen	rapoarte; registru măsuri
T2.2	Program instituțional de stare de bine și dezvoltare socio-emoțională, adaptat pe niveluri.	X 2026–VI 2027	Cadre didactice; consilier/parteneri	resurse; formare; rutine	aplicare în 100% grupe; monitorizare semestrială	planificări; observații; produse
T2.3	Mecanism de identificare timpurie și sprijin pentru bariere de participare/dezvoltare.	permanent	Director; cadre; familie; CJRAE/servicii	fișe; protocoale; parteneri	100% cazuri analizate și urmărite confidențial	planuri; minute anonimizate
T2.4	Ateliere pentru părinți: adaptare, rutine, limite, siguranță și tranziții.	trimestrial	CRP; cadre; specialiști	spații; materiale; parteneri	min. 6 sesiuni/an; participare și utilitate evaluate	prezență; feedback; resurse

RITM DE URMĂRIRE Responsabilul raportează stadiul lunar; echipa managerială analizează trimestrial; CA validează măsurile corective și realocarea resurselor.

10. PLAN OPERAȚIONAL — T3 ȘI T4

Plan operațional integrat 2026–2027

Cod	Acțiune prioritară	Termen	Responsabil / colaboratori	Resurse	Indicator / țintă	Dovezi
T3.1	Analiza anuală a nevoilor de competență pe rol, nivel și sediu; plan individual și instituțional de formare.	IX–X 2026	Director; responsabil formare	chestionare; evaluări; ofertă formare	100% personal analizat; plan aprobat	analiză; plan; decizie CP
T3.2	Program de mentorat pentru personal debutant/nou și pentru rolurile-cheie.	permanent	Director; mentori desemnați	timp; fișe; observații	mentor desemnat în 10 zile; 3 întâlniri/semestru	contract mentorat; fișe
T3.3	Formare prioritară: antepreșcolar, incluziune, evaluare formativă, protecția copilului și digitalizare.	X 2026–V 2027	Responsabil formare; parteneri	buget; cursuri; resurse interne	≥80% personal didactic în formare relevantă	certificate; produse; transfer
T3.4	Măsuri pentru starea de bine a personalului: calendar realist, recunoaștere, feedback și soluționarea blocajelor.	semestrial	Director; comisii; reprezentanți personal	sondaj; întâlniri; proceduri	2 analize/an; măsuri cu responsabil și termen	sondaje; plan măsuri
T4.1	Armonizarea procedurilor critice și a circuitelor de documente între cele trei sedii.	IX–XII 2026	Director; CEAC; comisii	inventar proceduri; platformă	100% procese critice cu flux și responsabil	proceduri; hărți de proces
T4.2	Dashboard trimestrial pentru progres, participare, personal, siguranță, resurse și PDI.	trimestrial	Director; responsabili indicatori	șabloane; date validate	4 dashboard-uri/an; date pe sediu/nivel	dashboard; minute CA/CP
T4.3	Registru unic al deciziilor și măsurilor CA/CP/CEAC, cu stadiu și termen.	lunar	Secretar CA; director; CEAC	registru digital; timp	100% măsuri înregistrate și urmărite	registru; alerte; rapoarte
T4.4	Audit intern tematic și raport public anual de implementare a PDI.	III și VI 2027	CEAC; echipa PDI; CA	grile; portofoliu dovezi	2 audituri; raport aprobat și publicat	rapoarte; plan îmbunătățire

RITM DE URMĂRIRE Responsabilul raportează stadiul lunar; echipa managerială analizează trimestrial; CA validează măsurile corective și realocarea resurselor.

10. PLAN OPERAȚIONAL — T5 ȘI T6

Plan operațional integrat 2026–2027

Cod	Acțiune prioritară	Termen	Responsabil / colaboratori	Resurse	Indicator / țintă	Dovezi
T5.1	Plan multianual de mentenanță preventivă și ciclu de viață pentru echipamente/spații.	IX–XI 2026	Director; administrator; autoritate locală	inventar; fișe tehnice; buget	plan pe 3 sedii; priorități aprobate	plan; calendar; buget
T5.2	Audit trimestrial de funcționalitate, igienă, accesibilitate și utilizare pedagogică a spațiilor.	trimestrial	Administrator; CEAC; responsabili sedii	checklist; timp; foto documentare	3 sedii × 3 audituri/an; măsuri urmărite	rapoarte; registru remedieri
T5.3	Inventar actualizat și reguli comune de alocare/utilizare a resurselor între grupe.	IX și I	Administrator; gestiune; cadre	aplicație/registru; etichete	100% bunuri inventariate; solicitări trasabile	inventar; fișe; procese-verbale
T5.4	Program «Grădiniță verde»: consum responsabil, reducerea deșeurilor și educație ecologică.	X 2026–VI 2027	Coordonator proiecte; cadre; parteneri	materiale; parteneriate; date consum	minimum 3 acțiuni comune; evoluții analizate	raport; produse; consumuri
T6.1	Harta partenerilor și evaluarea anuală a relevanței/impactului fiecărui parteneriat.	IX–X 2026; VI 2027	Coordonator proiecte; director	bază de date; grilă impact	≥12 parteneriate active; 100% evaluate	acorduri; grile; raport
T6.2	Program anual de educație parentală și consultare pe teme de dezvoltare timpurie.	trimestrial	CRP; cadre; specialiști	spații; resurse; comunicare	≥6 sesiuni; feedback ≥90% util	prezență; chestionare; materiale
T6.3	Minimum două proiecte majore cu impact comun în cele trei sedii.	X 2026–VI 2027	Coordonator proiecte; echipe	parteneri; buget; voluntariat	2 proiecte; rezultate măsurate pe beneficiari	planuri; produse; raport impact
T6.4	Raport public de impact și portofoliu instituțional etic, centrat pe rezultate.	VI–VII 2027	Director; CEAC; comunicare; DPO	date validate; canal oficial	raport publicat; protecția datelor respectată	raport; avize; materiale

RITM DE URMĂRIRE Responsabilul raportează stadiul lunar; echipa managerială analizează trimestrial; CA validează măsurile corective și realocarea resurselor.

11. MONITORIZARE, INDICATORI ȘI EVALUARE

Indicator de bord	Frecvență	Responsabil	Prag / țintă	Decizie asociată
Progresul copiilor monitorizat	semestrial	cadre didactice / coordonatori	100% copii; analiză pe domenii	adaptare și sprijin
Participare și frecvență	lunar	educatori / secretariat	tendință stabilă sau îmbunătățită	contact familie / plan de sprijin
Incidente și neconformități	imediat + lunar	responsabili SSM/PSI / director	0 critic nerezolvat	remediere și prevenție
Observații la activități	trimestrial	director / responsabili metodici	minimum 2/grupă/an	feedback și formare
Formare și transfer în practică	semestrial	responsabil formare	≥80% participare relevantă	mentorat / atelier
Mentenanță pe sedii	lunar + trimestrial	administrator / director	100% critic în termen	priorizare bugetară
Satisfacția părinților	anual	CEAC / CRP	≥90% favorabil	plan de îmbunătățire
Satisfacția și starea de bine a personalului	semestrial	director / comisie	tendință favorabilă	măsuri organizaționale
Parteneriate cu impact	semestrial	coordonator proiecte	≥12 active; rezultate documentate	continuare / redesenare
Măsuri PDI realizate	trimestrial	echipa managerială	≥85% la termen	corecție / realocare

Ciclul evaluării

Moment	Întrebare	Produs managerial
Lunar	Există blocaje sau riscuri care cer intervenție imediată?	notă de stadiu și măsură corectivă
Trimestrial	Suntem în grafic și indicatorii se mișcă în direcția corectă?	dashboard integrat pe trei sedii
Semestrial	Ce practici produc rezultate și trebuie extinse?	analiză de progres și decizii de transfer
Anual	Ce s-a schimbat pentru copil și ce revizuim?	raport de implementare PDI și plan operațional nou

12. RESURSE ȘI BUGETARE PE PROGRAME

Bugetul urmează ținta strategică, nu lista de solicitări

Program bugetar	Cheltuieli eligibile / priorități	Surse posibile	Criteriu de alocare
P1. Calitate educațională	materiale didactice, evaluare, resurse pentru diferențiere, tranziții	buget local, finanțare de bază, proiecte	impact direct asupra învățării și echitate între grupe
P2. Incluziune și siguranță	sprijin specializat, materiale, sănătate, securitate, prevenție	buget local, programe, parteneriate	risc, vulnerabilitate și urgență
P3. Dezvoltare profesională	cursuri, mentorat, comunități de practică, resurse metodice	buget, CCD/proiecte, parteneriate	nevoie validată și transfer în practică
P4. Management și digitalizare	instrumente de date, arhivare, comunicare, securitate informatică	buget local, proiecte	eficiență, conformitate și reducerea sarcinii
P5. Mentenanță și sustenabilitate	reparații preventive, echipamente, eficiență energetică, spații	buget local, PNRR/fonduri UE, sponsorizări legale	siguranță, ciclul de viață și continuitate
P6. Comunitate și proiecte	activități parentale, culturale, sociale, vizibilitate și voluntariat	proiecte, parteneriate, sponsorizări legale	participare, impact și reputație

Reguli de bună guvernare financiară

39. Fiecare achiziție este legată de o țintă, un beneficiar, un indicator și un responsabil de utilizare.
40. Se prioritizează siguranța și continuitatea serviciului, apoi impactul educațional și eficiența costului.
41. Necesitățile celor trei sedii sunt comparate transparent; urgența nu este confundată cu influența solicitantului.
42. Se urmărește costul total de utilizare: achiziție, consumabile, întreținere, formare și înlocuire.
43. Execuția bugetară și rezultatul programului sunt analizate împreună, semestrial.

DOCUMENTE SUPT Proiectul de buget anual, planul de achiziții și listele de investiții completează PDI cu valori, surse și calendare aprobate.

13. MANAGEMENTUL RISCURILOR

Prevenție, răspuns și continuitatea serviciului

Risc	Prob.	Impact	Prevenție / control	Răspuns	Responsabil
Deficit sau fluctuație de personal	M	R	plan de încadrare, mentorat, climat sănătos, rezervă de competențe	redistribuire temporară; recrutare; prioritizarea activităților	Director
Suprasolicitare / epuizare	M	R	roluri clare, calendar realist, feedback și sprijin	reorganizare; debriefing; măsuri de wellbeing	Director / responsabili
Incident de siguranță / sănătate	S	R	proceduri, instruire, exerciții, verificări	protocol imediat; informare; analiză cauză	SSM/PSI / medical
Înteruperea utilităților / avarie	M	R	mentenanță și contacte de urgență	plan de continuitate; relocare/ajustare program	Administrator / director
Degradarea investițiilor	M	M	mentenanță preventivă, inventar și responsabil utilizare	remediere prioritizată; actualizare ciclu de viață	Administrator
Neconformitate legislativă	S	R	calendar de conformitate și monitorizare legislativă	măsură corectivă; informare CA; actualizare procedură	Director / comisii
Incident privind datele personale	S	R	minimizare date, control acces, consimțământ, instruire	limitare, notificare conform legii, remediere	Responsabil GDPR
Conflict / criză de imagine	M	M	comunicare predictibilă, canale de sesizare, transparență	echipă de răspuns; mesaj factual; plan de remediere	Director
Neatingerea indicatorilor PDI	M	M	monitorizare trimestrială și alerte timpurii	recalibrare acțiuni, termen, responsabil sau resurse	Echipa PDI / CA

Legendă: S = scăzută, M = medie, R = ridicată. Evaluarea se actualizează trimestrial și ori de câte ori apare un eveniment semnificativ.

Praguri de escaladare

Nivel	Condiție	Acțiune
Verde	control funcțional; efect limitat	gestionare de către responsabil; raportare lunară
Galben	întârziere, tendință nefavorabilă sau impact pe un sediu	măsură corectivă; analiză în echipa managerială
Roșu	siguranță, legalitate, continuitate sau impact multi-sediu	intervenție imediată; informare director/CA/autorități, după caz

14. GUVERNANȚĂ, COMUNICARE ȘI CONSULTARE

Proces critic	A — răspunde	R — realizează	C — este consultat	I — este informat
Diracție strategică și revizuirea PDI	Director / CA	Echipa PDI	CP, CEAC, CRP, parteneri	întreaga comunitate
Calitatea curriculumului	Director	responsabili metodici / cadre didactice	CEAC, specialiști, părinți	CA / CP
Incluziune și protecția copilului	Director	comisii și personal desemnat	familie, CJRAE, servicii	CA, după caz
Date și dashboard	Director	responsabili de indicator	CEAC / secretariat / administrator	CA / CP
Mentenanță și siguranță	Director	administrator / responsabili SSM-PSI	personal, autoritate locală	CA / comunitate, după caz
Formare și mentorat	Director	responsabil formare / mentori	personal, CCD, parteneri	CP / CA
Comunicare publică și parteneriate	Director	coordonator proiecte / responsabili	CRP, parteneri, DPO	comunitate

Arhitectura comunicării

Public	Ce comunicăm	Canal	Ritm
Personal	decizii, responsabilități, date, bune practici și riscuri	CP, comisii, note interne, platformă comună	lunar / la nevoie
Părinți	progres, program, reguli, sprijin, rezultate și consultări	întâlniri, CRP, mesaje oficiale, ateliere	predictibil
CA / autorități	stadiu, indicatori, resurse, riscuri și măsuri	dashboard, rapoarte, ședințe și adrese	trimestrial / legal
Comunitate	ofertă, proiecte, rezultate și utilizarea responsabilă a resurselor	site/pagină oficială, evenimente, raport public	semestrial / anual

REGULĂ ETICĂ Comunicarea despre copii protejează demnitatea, imaginea și datele personale; promovarea instituției nu primează niciodată asupra interesului superior al copilului.

15. REVIZUIRE ȘI ASUMARE MANAGERIALĂ

PDI ca instrument viu de conducere și învățare organizațională

Calendar de revizuire

Moment	Responsabilitate	Decizie posibilă
Septembrie	validarea bazei de referință, a indicatorilor și a responsabililor	actualizarea planului operațional
Decembrie	analiza primului dashboard și a riscurilor	corecții de termen, resurse sau metodă
Februarie	evaluarea semestrială și consultarea beneficiarilor	extinderea practicilor eficiente
Iunie	evaluarea anuală a rezultatelor și execuției	raport de implementare și priorități noi
Ori de câte ori este necesar	schimbare legislativă, organizațională sau risc major	revizuire punctuală aprobată de CA

Portofoliul minimal de dovezi

Domeniu	Dovezi păstrate și analizate
Strategie și guvernare	PDI, plan managerial/operațional, hotărâri CA, minute, dashboard-uri
Calitate educațională	planificări, observații, progres, portofolii, tranziții, feedback
Incluziune și siguranță	registre, instruiți, exerciții, intervenții și măsuri corective
Resurse umane	analiza nevoilor, formare, mentorat, interasistență și evaluarea transferului
Bază materială	inventar, mentenanță, recepții, autorizații, audituri și planuri de utilizare
Parteneriat și impact	acorduri, participare, feedback, rezultate și comunicare publică

ANGAJAMENT MANAGERIAL Voi conduce această rețea prin prezență în cele trei sedii, decizii explicate, responsabilități clare și evaluarea constantă a efectului asupra copilului. Standardele europene atinse în infrastructură vor fi susținute de standarde la fel de înalte în practică, relații și rezultate.

Director	Coordonator echipă PDI	Președinte CA
Prof. Gorpin Irina Semnătura: _____	Semnătura: _____	Semnătura: _____

„Fiecare copil este unic și zboară în ritmul lui.”