PROIECT PLAN MANAGERIAL 2026-2027
Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă ”Miron Ionescu” Cluj-Napoca
Director adjunct

Candidat: Prof. Delia Pal

CAPITOLUL I. Fundamentarea proiectului și analiza diagnostic

1.1. Fundamentarea proiectului–plan managerial

Contextul european și național în sistemul de educație

Educația incluzivă și dreptul la învățare al fiecărui copil, indiferent de particularitățile sale de dezvoltare, reprezintă un principiu fundamental al politicilor educaționale actuale, asumat atât la nivel european, cât și național. Copiii cu CES au dreptul de a beneficia de un parcurs educațional adaptat nevoilor lor specifice, care să le asigure dezvoltarea maximă a potențialului cognitiv, socio-emoțional și de autonomie personală, în acord cu prevederile Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, ale Legii nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu dizabilități, republicată, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale Convenției ONU privind drepturile persoanelor cu dizabilități, ratificată de România prin Legea nr. 221/2010.

Planul managerial al Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă ”Miron Ionescu” Cluj-Napoca pentru anul școlar 2026-2027 este elaborat în concordanță cu direcțiile strategice și prioritățile stabilite prin Planul managerial al Inspectoratului Școlar Județean Cluj pentru anul școlar 2026-2027, fiind particularizat la specificul unei unități de învățământ special care școlarizează elevi din învățământul primar și gimnazial cu cerințe educative speciale, cu vârste și grade de severitate diferite. Documentul are la bază Raportul privind activitatea instructiv-educativă, terapeutic-recuperatorie și de evaluare desfășurată în anul școlar 2025-2026, rezultatele evaluărilor complexe realizate de Comisia de Orientare Școlară și Profesională (COSP) din cadrul Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională (CJRAE), precum și nevoile identificate în urma monitorizării planurilor de servicii individualizate (PSI) și a planurilor de intervenție personalizată (PIP) ale beneficiarilor.

Elaborarea planului ține cont de particularitățile învățământului special: necesitatea adaptării curriculare pe niveluri de severitate a deficienței, asigurarea terapiilor specifice de compensare (terapie educațională complexă și integrată, kinetoterapie, terapie logopedică, terapie ocupațională, consiliere psihologică), formarea continuă a personalului didactic de predare, didactic auxiliar și a echipelor multidisciplinare, precum și dezvoltarea de parteneriate cu familia și cu serviciile de protecție a copilului, sănătate și asistență socială.

Repere strategice:

- acces egal, participare și prevenirea excluziunii/abandonului școlar;
- calitatea actului instructiv-educativ și terapeutic-recuperator, centrat pe progresul individual;
- dezvoltarea profesională a personalului și transferul formării în practica educațională;
- cultură organizațională bazată pe colaborare, responsabilitate, feedback și încredere;
- modernizarea, accesibilizarea și siguranța bazei materiale;

Baza legală și documentele de referință

Elaborarea proiectului–plan managerial se fundamentează pe cadrul legislativ aplicabil învățământului preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare, precum și pe documentele strategice și manageriale relevante:

Nr. crt.	Act normativ / document de referință	Relevanța pentru Proiectul–Plan managerial
1.	*Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023*, cu modificările și completările ulterioare.	Stabilește cadrul general privind organizarea și funcționarea învățământului preuniversitar, responsabilitățile instituționale și atribuțiile manageriale.
2.	Ordinul nr. 5726/2024 pentru aprobarea *Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*, cu modificările și completările ulterioare.	Reglementează organizarea activității unității de învățământ, structurile de conducere, responsabilitățile și procesele de funcționare curentă.
3.	Ordinul nr. 3986/2025 pentru aprobarea *Metodologiei - cadru privind tipul programelor pentru dezvoltare în cariera didactică, asigurarea calității programelor și sistemul de acumulare a creditelor ECTS pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar*.	Fundamentează obiectivele privind dezvoltarea profesională și formarea continuă a personalului.
4.	Ghidurile ARACIP pentru aplicarea unitară a standardelor de evaluare.	Oferă repere pentru evaluarea calității, monitorizarea indicatorilor și îmbunătățirea activității instituționale.
5.	*Metodologia privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar de stat* aprobată prin Ordinul nr. 4155/2026	Stabilesc cerințele privind elaborarea și evaluarea Proiectului–Plan managerial.
6	Ordinul nr. 1985/1305/5805/2016 privind aprobarea metodologiei pentru evaluarea și intervenția integrată în vederea încadrării copiilor cu dizabilităţi în grad de handicap, a orientării şcolare şi profesionale a copiilor cu cerinţe educaţionale speciale, precum şi în vederea abilitării şi reabilitării copiilor cu dizabilităţi şi/sau cerinţe educaţionale speciale.	Oferă cadrul legislativ specific învățământului special
7.	*Planul managerial al Inspectoratului Școlar Județean Cluj pentru anul școlar 2026-2027*	Indică prioritățile strategice ale ISJ Cluj și direcțiile de politică educațională ale MEC pentru anul școlar 2026-2027
8.	*Planul de dezvoltare instituțională (PDI) al Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă "Miron Ionescu" Cluj-Napoca*, înregistrat cu nr. 150/15.10.2025	Reprezintă documentul strategic de bază din care sunt preluate diagnoza, prioritățile, țintele și direcțiile de dezvoltare instituțională.
9.	*Regulamentul de organizare și funcționare al Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă "Miron Ionescu" Cluj-Napoca, Regulamentul intern* și documentele manageriale ale unității.	Oferă cadrul intern de organizare și funcționare și susțin operaționalizarea măsurilor manageriale.
10.	Raportul Consiliului de administrație al *Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă "Miron Ionescu" Cluj-Napoca* privind starea și calitatea învățământului în anul școlar 2025-2026 Raportul Anual de Evaluare Internă a calității (RAEI) pentru anul școlar 2025-2026 Raportul comisiei SCIM și rapoartele celorlalte comisii permanente care funcționează în cadrul *Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă "Miron Ionescu" Cluj-Napoca*	Furnizează date și dovezi pentru analiza diagnostic, stabilirea baseline-ului și formularea deciziilor manageriale.

Corelarea cu specificul unității de învățământ

Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă „Miron Ionescu" Cluj-Napoca este o unitate de învățământ special, situată în mediul urban, care școlarizează elevi cu cerințe educaționale speciale, pentru care procesul educațional este construit prin raportare la particularitățile individuale de dezvoltare, profilul funcțional și nevoile specifice de educație, recuperare, compensare și integrare socială. Specificul instituției presupune articularea permanentă a activității instructiv-educative cu intervenția terapeutică și recuperatorie, într-o abordare individualizată și multidisciplinară.

Toți elevii beneficiază, în funcție de nevoile individuale, de terapii specifice și de compensare, intervenția educațional-terapeutică fiind proiectată și monitorizată prin raportare la evaluarea inițială, particularitățile de dezvoltare și obiectivele stabilite prin PIP. De asemenea, în contextul educației speciale, evaluarea rezultatelor nu poate fi redusă la performanța școlară, ci trebuie raportată și la progresul individual, autonomie, comunicare funcțională, comportament adaptativ și participare.

Populația școlară prezintă și factori importanți de vulnerabilitate educațională și socială. Sunt înscriși în aceasta școala elevi instituționalizați/aflați în plasament și elevi proveniți din familii monoparentale, iar absenteismul continuă să reprezinte o provocare managerială.. Menținerea tendinței de scădereanumărului de absențe nemotivate și prevenirea abandonului școlar constituie priorități ale managementului instituțional.

Resursa umană reprezintă unul dintre principalele atuuri ale instituției. personalul didactic fiind calificat. Din perspectiva dezvoltării profesionale, majoritatea au gradul didactic I și participă la cursuri, conferințe, simpozione de specialitate. Caracterul multidisciplinar al echipei este susținut de prezența profesorilor psihopedagogi, profesorilor educatori, profesorilor logopezi, kinetoterapeuților și specialiștilor în diagnoză/psihologie școlară, ceea ce permite abordarea integrată a nevoilor complexe ale beneficiarilor.

Baza materială și resursele educaționale sunt adaptate specificului învățământului special și susțin desfășurarea activităților didactice, terapeutice și recuperatorii. Dezvoltarea acesteia trebuie privită ca un proces continuu, în raport cu diversitatea și complexitatea nevoilor elevilor, fiind necesare permanent adaptarea, accesibilizarea, modernizarea și dotarea spațiilor și a resurselor educațional-terapeutice. Capacitatea instituțională și calitatea serviciilor oferite sunt susținute și de rezultatul evaluării externe ARACIP, unitatea obținând calificativul „Foarte bine".

Instituția valorifică și poate extinde parteneriatele cu Inspectoratul Școlar Județean Cluj, Consiliul Județean Cluj, Primăria municipiului Cluj-Napoca, Universitatea Babeș-Bolyai, DGASPC Cluj, instituții culturale, organizații și fundații, precum și participarea la proiecte și programe educaționale județene, naționale sau internaționale. Aceste colaborări constituie resurse relevante pentru dezvoltarea profesională, incluziunea și participarea socială a elevilor, sprijinirea familiilor și creșterea vizibilității instituției în comunitate.

Prin urmare, proiectul de plan managerial pentru anul școlar 2026–2027 va urmări valorificarea expertizei profesionale și a resurselor instituționale existente, consolidarea caracterului multidisciplinar și individualizat al intervenției educațional-terapeutice și intervenția prioritară asupra vulnerabilităților identificate: absenteism și risc de abandon, participarea inegală a familiilor, complexitatea nevoilor beneficiarilor, necesitatea dezvoltării continue a resurselor umane și materiale și monitorizarea sistematică a impactului intervențiilor. Finalitatea demersului managerial o reprezintă creșterea progresului individual, autonomiei, participării, siguranței și calității vieții fiecărui elev.

1.2. Analiza rezultatelor și fundamentarea pe date

Analiza diagnostic nu se limitează la prezentarea datelor statistice, ci urmărește interpretarea acestora din perspectivă managerială, identificarea tendințelor și stabilirea valorilor de referință față de care vor fi formulate și evaluate obiectivele proiectului–plan managerial.

A. Populația școlară -statistica, promovabilitate, frecvența

Indicator	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**	**2024-2025**	**2025-2026 (Baseline)**
Total elevi/ Total clase (nr.)	197/ 22	186/ 22	217/ 20	198/ 23	199/ 23

Elevi primar/ Clase primar (nr.)	75/ 8	69/ 8	95/ 7	91/ 10	91/ 11
Elevi gimnaziu/ Clase gimnaziu-(nr.)	122/ 14	117/ 14	122/ 13	107/ 13	108/ 12
Promovabilitate primar/ gimnaziu (%)	95,2/ 91,8	96,78/ 90.78	98,84/ 90	95,6/98,18	97,77/ 90,82
Absențe motivate/ nemotivate –(nr.)	1803/ 15501	3142/16029	6560/ 13802	6321/14520	8809/ 9909
TOTAL absențe – (nr.)	17304	19171	20362	20841	18718
Procent elevi rromi (%)	58.88	56.99	54.84	56.57	52
Elevi instituționalizați sau în plasament (nr.)	14	13	13	17	18
Elevi familii monoparentale (nr.)	42	60	34	51	54

La începutul anului școlar 2026–2027, unitatea școlarizează 178 de elevi, organizați în 23 de clase. Toți elevii beneficiază, în raport cu nevoile individuale, de activități educaționale și terapii specifice/compensatorii. Pentru anii următori, PDI anticipează menținerea relativ constantă a efectivelor de elevi, cu posibile variații determinate de dinamica populației școlare cu cerințe educaționale speciale, orientarea școlară și profesională, transferurile între formele de școlarizare și capacitatea instituțională de a răspunde nevoilor educaționale și terapeutice ale beneficiarilor. În cazul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă „Miron Ionescu", evoluția populației școlare trebuie analizată nu doar din perspectiva numerică, ci mai ales din perspectiva complexității și diversității nevoilor educaționale, terapeutice și sociale ale elevilor.

Promovabilitatea la nivelul școlii, în anul 2025-2026 a fost de 97,77% la ciclul primar și 90,82% la ciclul gimnazial, însă, în contextul educației speciale, evaluarea rezultatelor nu poate fi redusă la performanța școlară, ci trebuie raportată și la progresul individual, autonomie, comunicare funcțională, comportament adaptativ și participare.

Analiza frecvenței școlare în perioada 2021–2026 evidențiază un nivel ridicat al absenteismului, în anul școlar 2025–2026 fiind vorba de 18.718 absențe. Evoluția cea mai relevantă din perspectivă managerială este cea a absențelor nemotivate. Acestea s-au redus constant, comparativ cu anul școlar precedent, scăderea este semnificativă: de la 14.520 la 9.909 absențe nemotivate în anul școlar 2025-2026, respectiv cu aproximativ 31,8%.Este relevant faptul că ponderea absențelor nemotivate în totalul absențelor a scăzut de la aproximativ 89,6% în 2021–2022 la 52,9% în 2025–2026. Datele confirmă astfel o evoluție favorabilă, dar indică, în același timp, faptul că absenteismul rămâne o vulnerabilitate care necesită intervenție managerială sistematică.

Interpretare managerială: Relativa stabilitate a efectivelor, asociată diversității și complexității cerințelor educaționale speciale, impune orientarea managementului nu spre creșterea numerică a populației școlare, ci spre creșterea calității și individualizarea serviciilor educaționale și terapeutice.

În educația specială, performanța instituțională nu poate fi redusă la promovabilitate. Progresul trebuie raportat la nivelul inițial de dezvoltare, particularitățile dizabilității, ritmul individual de achiziție, obiectivele PIP, autonomia și funcționalitatea dobândite. Reducerea semnificativă a absențelor nemotivate indică necesitatea menținerii și consolidării măsurilor care au contribuit la această evoluție. Cu toate acestea, nivelul încă ridicat al absenteismului, corelat cu particularitățile populației școlare și cu existența unor factori de vulnerabilitate socială și familială, impune menținerea frecvenței școlare între prioritățile manageriale ale unității. Pentru anul școlar 2026–2027 se impun monitorizarea lunară a frecvenței, identificarea precoce a elevilor aflați în risc, analiza individualizată a cauzelor absenteismului, intervenția multidisciplinară, consolidarea colaborării cu familia și, după caz, cu serviciile și instituțiile comunitare, precum și evaluarea periodică a eficienței măsurilor adoptate. Obiectivul managerial nu va viza doar reducerea numerică a absențelor, ci și prevenirea abandonului școlar și asigurarea continuității intervenției educaționale și terapeutice pentru fiecare elev.

CȘEI „Miron Ionescu" – o comunitate educațională incluzivă în care fiecare elev este valorizat prin potențialul său, iar educația, terapia și sprijinul multidisciplinar converg spre autonomie, participare, siguranță, demnitate și o calitate cât mai bună a vieții.

B. Curriculum și calitatea procesului educațional

Analiza SWOT evidențiază ca puncte forte existența unui personal didactic 100% calificat, experiența profesională și expertiza echipei multidisciplinare, individualizarea demersului educațional și terapeutic în raport cu particularitățile elevilor, utilizarea PIP ca instrument de proiectare și monitorizare a intervenției, precum și preocuparea pentru diversificarea strategiilor didactice și terapeutice și pentru integrarea resurselor digitale. Un atu important îl constituie articularea activității instructiv-educative cu terapiile specifice și de compensare, ceea ce permite abordarea integrată a nevoilor complexe ale beneficiarilor.

În același timp, specificul populației școlare generează provocări legate de eterogenitatea nivelurilor de dezvoltare și funcționare, complexitatea cerințelor educaționale speciale, ritmul individual de achiziție și necesitatea adaptării permanente a curriculumului, strategiilor, materialelor și modalităților de evaluare. Se menține necesitatea consolidării utilizării metodelor activ-participative și a resurselor digitale accesibile, a corelării mai riguroase dintre evaluarea inițială, obiectivele PIP și intervenția propriu-zisă, precum și a transferului și generalizării achizițiilor din contexte structurate către situații funcționale de viață.

Interpretare managerială: Managementul curricular pentru anul școlar 2026–2027 trebuie orientat prioritar spre progresul individual raportat la nivelul inițial și la potențialul fiecărui elev, atingerea obiectivelor PIP, dezvoltarea autonomiei, comunicării funcționale, comportamentului adaptativ și participării sociale. În acest sens, se impun monitorizarea sistematică a proiectării și implementării PIP, analiza periodică a progresului, abordarea multidisciplinară a cazurilor cu stagnare sau progres redus, asistențe la activitățile didactice și terapeutice însoțite de feedback profesional și valorificarea bunelor practici la nivelul colectivului. Accentul managerial se deplasează astfel de la simpla realizare a activităților la măsurarea impactului acestora asupra funcționării și calității vieții elevului.

C. Resurse umane

Resursa umană reprezintă unul dintre punctele forte ale Centrului Școlar pentru Educție Incluzivă „Miron Ionescu". Conform datelor instituționale, unitatea dispune de 63 de cadre didactice, dintre care 58 titulare și 5 suplinitoare, ceea ce indică un grad foarte ridicat de stabilitate a colectivului. Personalul didactic este 100% calificat, iar nivelul de expertiză profesională este susținut de existența a 5 cadre didactice cu titlul științific de doctor, 39 cu gradul didactic I, 7 cu gradul didactic II, 9 cu definitivat și 3 debutante. Caracterul multidisciplinar al colectivului — profesori psihopedagogi, profesori educatori, profesori logopezi, kinetoterapeuți și specialiști în diagnoză/psihologie școlară — constituie o resursă esențială pentru răspunsul integrat la nevoile complexe ale elevilor. De asemenea, este remarcabil interesul profesorilor pentru formare continuă, 98% dintre aceștia urmând cursuri de formare în anul școlar 2025-2026, iar prin tranferul în practica profesională a competențelor formate se asigură o dată în plus adecvarea acestui răspuns.

Analiza SWOT evidențiază însă și vulnerabilități legate de riscul de suprasolicitare și burnout, nevoia dezvoltării continue a competențelor profesionale și digitale, precum și necesitatea consolidării colaborării interdisciplinare și a transferului sistematic al bunelor practici.

Interpretare managerială: stabilitatea, calificarea și experiența profesională ridicată a colectivului constituie o resursă strategică ce trebuie valorificată prin mentorat, leadership distribuit, formare relevantă pentru nevoile reale ale beneficiarilor, schimb de bune practici și colaborare multidisciplinară.

Managementul resurselor umane va urmări nu doar participarea la programe de formare, ci și transferul competențelor dobândite în practica educațional-terapeutică, concomitent cu susținerea stării de bine profesionale și prevenirea suprasolicitării personalului.

D. Resurse materiale și financiare/ managementul financiar-administrativ

Unitatea dispune de o bază materială destinată desfășurării activităților instructiv-educative, terapeutice și recuperator-compensatorii, precum și de resurse și echipamente adaptate, în grade diferite, particularităților beneficiarilor. Specificul educației speciale presupune însă o nevoie permanentă de adaptare, accesibilizare, modernizare și diversificare a spațiilor, materialelor didactice și terapeutice și tehnologiilor asistive, în raport cu profilurile funcționale și nevoile în continuă schimbare ale elevilor.

Analiza financiar-administrativă a anului trecut evidențiază următoarele (baseline): execuție bugetară a finațării de bază 100%; 0 plăți restante imputabile unității; 100% achiziții corelate cu bugetul aprobat

Interpretare managerială: managementul financiar-administrativ trebuie orientat către utilizarea eficientă și sustenabilă a resurselor existente, mentenanța și accesibilizarea spațiilor, prioritizarea investițiilor în funcție de impactul direct asupra beneficiarilor și atragerea de resurse complementare prin proiecte, finanțări și parteneriate. Decizia de alocare a resurselor va avea ca repere prioritare siguranța, accesibilitatea, funcționalitatea și creșterea calității intervenției educațional-terapeutice.

E. Relația cu familia și comunitatea / Incluziune, stare de bine și situații de risc

Relația cu familia are o importanță deosebită în contextul educației speciale, deoarece continuitatea intervenției și generalizarea achizițiilor depind în mare măsură de coerența dintre demersurile școlii și sprijinul oferit elevului în mediul familial. Se constată însă niveluri diferite de implicare a familiilor, determinate inclusiv de situații sociale, economice și familiale vulnerabile. Specificul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă „Miron Ionescu" presupune existența unei populații școlare caracterizate prin cerințe educaționale speciale și nevoi complexe de sprijin educațional, terapeutic și social, la care se adaugă, pentru o parte dintre elevi, factori suplimentari de vulnerabilitate. În anul școlar 2025–2026, dintre cei 199 de elevi școlarizați, 18 erau instituționalizați/aflați în plasament, iar 54 proveneau din familii monoparentale. Absenteismul, deși înregistrează o evoluție favorabilă, rămâne o vulnerabilitate importantă, iar existența unor cazuri de abandon școlar impune menținerea prevenției între prioritățile instituționale. În ceea ce privește situațiile de violență, documentele analizate confirmă existența unor incidente, însă numărul acestora trebuie completat din evidențele oficiale ale unității, pentru a evita utilizarea unor valori nesusținute statistic.

Interpretare managerială: relația școală–familie–comunitate trebuie orientată de la simpla informare către participare reală, consultare, responsabilitate comună și intervenție coordonată în beneficiul elevului. Managementul va urmări dezvoltarea unor forme accesibile și individualizate de comunicare și consiliere a familiilor, utilizarea feedbackului acestora în procesul decizional, consolidarea colaborării interinstituționale și evaluarea parteneriatelor prin impactul concret asupra progresului, autonomiei, participării și calității vieții beneficiarilor. Incluziunea, siguranța și starea de bine trebuie abordate printr-un sistem instituțional coerent de identificare timpurie, monitorizare și intervenție individualizată, adaptat capacității de înțelegere și profilului funcțional al fiecărui elev. Se impun monitorizarea sistematică a frecvenței și a factorilor de risc, intervenția multidisciplinară, prevenirea și gestionarea procedurală a situațiilor de violență, dezvoltarea comportamentelor adaptative și a autonomiei, precum și colaborarea permanentă cu familia, DGASPC și celelalte servicii competente. În cazul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă „Miron Ionescu", starea de bine, siguranța și participarea reprezintă atât condiții ale învățării, cât și indicatori relevanți ai calității intervenției educațional-terapeutice.

Riscuri manageriale și răspuns

Risc	Măsură preventivă/corectivă
Participare redusă a unor familii	Comunicare accesibilă, întâlniri individualizate, consiliere, parteneriat cu serviciile comunitare.
Resurse financiare limitate	Prioritizare după impact/urgență, etapizare, identificarea surselor complementare.
Rezistență la schimbare	Consultare, responsabilități clare, mentorat, diseminarea rezultatelor și bunelor practici.
Date neunitare	Instrumente comune de colectare, responsabilități și termene clare, analiză periodică.
Progres lent în unele cazuri	Analiză multidisciplinară, revizuirea PIP și a strategiilor, raportare la potențialul individual.

Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
Management curricular	**Management curricular**
• Documente proiective concepute și redactate în concordanță cu strategiile și politicile educaționale ale Ministerului Educației, analizate și evaluate	• Rezerve din partea unor cadre didactice de a actualiza și aplica noi strategii de lucru ;

periodic; • Competenţă în selectarea şi utilizarea unor metode activ – participative utilizate în procesul de învăţare; • Proiectarea didactică cu accent pe competențe, ținând cont de nivelul de dezvoltare al elevilor; • Aplicarea în activitățile didactice a noilor competențe dobândite în cadrul proiectelor derulate în școală; • Cuprinderea elevilor în programe terapeutice individualizate la cabinete de specialitate, intervențiile fiind structurate în zona proximei dezvoltări; • Resurse materiale cu multiple elemente intuitive, atractive, gândite să sprijine învățarea și transferul achizițiilor; • Integrarea resurselor digitale în desfăşurarea lecţiilor; Crearea unor situaţii de învăţare care încurajează interacţiunea cadru didactic – elev, elev – elev, elev – cadru didactic;	• Dificultăți de comunicare în activitățile care vizează interdisciplinaritatea;
Managementul resurselor umane	**Managementul resurselor umane**
• Personal didactic calificat 100%; • Preocuparea personalului din învăţământ pentru diseminarea de bune practici, prin publicarea de articole, participarea la simpozioane, sesiuni de comunicări şi schimburi de experienţă; • Interesul cadrelor didactice pentru participarea la activitățile metodico-ştiinţifice și psihopedagogice organizate la nivelul comisiilor metodice sau cercurilor pedagogice; • Cadrele didactice debutante sunt mentorate de către cadrele didactice cu experiență și metodiștii din unitate; • Personal didactic auxiliar şi nedidactic cu pregătire adecvată postului; Școală de aplicație pentru practica pedagogică ;	• Rezistența la schimbare a unor cadre didactice în ceea ce privește utilizarea tehnicii informatice și a programelor digitale în procesul educațional;
Management financiar şi administrativ	**Management financiar şi administrativ**
• Execuție bugetară 100%; Achiziții în limita bugetului aprobat;	Dificultăți / Proces anevoios în atragerea de resurse financiare complementare
Management educativ	**Management educativ**
• Implicarea cadrelor didactice în proiecte naționale și proiecte europene – Erasmus +; Acces permanent al educabililor la serviciile medicale, terapeutice, de orientare şi consiliere, asistență socială și de mediere;	Lipsa accesului elevilor la un teren de sport pentru activități educative.
Relația cu părinții și comunitatea	**Relația cu părinții și comunitatea**
• Implicarea unor părinți în comisiile școlii și în activități extrașcolare;	• Rezistența comunității în implicarea în activitățile comune inițiate de

• Relaţiile de parteneriat ale şcolii cu autorităţi şi instituţii la nivel judeţean şi naţional; • Colaborarea eficientă cu Consiliul Judeţean Cluj pentru modernizarea infrastructurii şcolii şi funcţionarea optimă a unităţii de învăţământ;	şcoală şi implicarea fluctuantă a părinţilor în viaţa şcolară;

Oportunităţi	**Ameninţări**
Management curricular	**Management curricular**
Programe şcolare actuale şi curriculum bazat pe formarea de competenţe	Lipsa manualelor şcolare în concordanţă cu programele şcolare pentru învăţământului special;
Existenţa unor resurse diverse specifice învăţării online, a platformelor educaţionale gratuite	
Managementul resurselor umane	**Managementul resurselor umane**
Varietatea cursurilor oferite de CCD, UBB, DPPD;	Fluctuaţia personalului didactic din cauza politicilor de mobilitate;
Existenţa programelor de reconversie profesională	
Management financiar şi administrativ	**Management financiar şi administrativ**
Oportunităţi de finanţare extrabugetară identificate prin contracte de sponsorizări, dotări şi parteneriate;	Resurse financiare limitate şi cheltuieli suplimentare neprevăzute datorate instabilităţii economice
Management educativ	**Management educativ**
Sprijinirea şcolarizării elevilor şi a performanţei în educaţie, prin acordarea de burse şi alte facilităţi	Uzura morală şi fizică a dotărilor existente, în condiţiile progresului tehnologic foarte rapid;
Relaţia cu părinţii şi comunitatea	**Relaţia cu părinţii şi comunitatea**
Posibilitatea dezvoltării instituţionale şi a resursei umane prin accesarea unor programe diverse cu finanţare europeană	Abandon şcolar al elevilor defavorizaţi socio-economic nevoiţi să devină susţinători de familii

CAPITOLUL II -Activităţi curente de funcţionare a unităţii de învăţământ pe parcursul unui an şcolar

2.1 Management curricular

Activitate	Responsabili	Termen	Indicator / dovadă
Organizarea procesului educaţional şi terapeutic-recuperator cu respectarea planurilor-cadru şi programelor specifice.	Director, director adjunct	Sept. 2026; permanent	Orare şi documente curriculare conforme.
Monitorizarea proiectării curriculare şi a adaptării demersului la profilul funcţional al elevilor.	Echipa managerială, responsabili comisii	Semestrial	Documente verificate; măsuri de îmbunătăţire.
Asistenţe la activităţi didactice şi terapeutice, urmate de feedback profesional.	Director, director adjunct	Conform graficului	Fişe de asistenţă şi recomandări.

Analiza progresului individual, cu accent pe achiziții funcționale și transfer în contexte naturale.	Echipe educațional-terapeutice	Semestrial	Fișe/rapoarte de progres.

2.2 Managementul resurselor umane

Activitate	Responsabili	Termen	Indicator / dovadă
Actualizarea atribuțiilor, comisiilor și responsabilităților; delegare clară și transparentă.	Director, CA	Sept.–oct. 2026	Decizii, fișe de atribuții.
Evaluarea personalului conform legislației și criteriilor aprobate.	Echipa managerială	Conform calendarului	Fișe de evaluare, hotărâri.
Analiza nevoilor de formare raportată la prioritățile instituției.	Responsabil formare, conducere	Oct. 2026	Raport de analiză.
Facilitarea formării relevante: educație specială, tehnologii asistive, management comportamental, evaluare funcțională.	Conducere	Permanent	Participări/certificate.
Mentorat și sprijin pentru debutanți/noi angajați.	Cadre cu experiență, Director adjunct	Permanent	Activități de mentorat documentate.
Schimburi de bune practici și transferul formării în activitatea curentă.	Comisii/cadre resursă	Semestrial	Min. 2 activități instituționale.

2.3 Management financiar și administrativ

Activitate	Responsabili	Termen	Indicator / dovadă
Actualizarea planului anual de achiziții și corelarea achizițiilor cu prioritățile instituționale.	Director,director adjunct, administrator, contabilitate	Conform legii	PAAP și documente de achiziție.
Inventarierea, mentenanța și protejarea patrimoniului.	Administrator, comisie inventariere	Conform calendarului	Inventar, procese-verbale.
Monitorizarea accesibilității, igienei, SSM/PSI și siguranței spațiilor.	Conducere, responsabili	Permanent	Rapoarte, fișe, măsuri.

2.4 Management educativ

Activitate	Responsabili	Termen	Indicator / dovadă
Monitorizarea frecvenței și identificarea precoce a elevilor în risc.	Diriginți, director adjunct	Lunar	100% elevi monitorizați.
Analiza individuală a cauzelor absenteismului/abandonului și intervenții diferențiate.	Echipe multidisciplinare, conducere	Max. 15 zile de la identificare	100% cazuri de risc cu măsuri.
Prevenirea și gestionarea violenței, cu adaptarea intervențiilor la	Comisia competentă,	Permanent	Cazuri raportate analizate și

profilul elevilor.	specialiști		gestionate procedural.
Colaborarea cu familia și instituțiile competente în cazurile complexe.	Conducere, diriginți, parteneri	La nevoie	Adrese, PV, planuri de intervenție.

2.5 Relația cu părinții și comunitatea

Activitate	Responsabili	Termen	Indicator / dovadă
Comunicare sistematică și accesibilă cu familiile.	Diriginți, conducere	Permanent	Întâlniri/comunicări documentate.
Evaluarea parteneriatelor după impactul asupra beneficiarilor.	Conducere, coordonatori	Anual	Fișe de evaluare/raport.
Dezvoltarea de activități cu autorități, UBB, servicii sociale, ONG-uri și alți parteneri relevanți.	Conducere, cadre didactice	Permanent	Activități/proiecte și beneficiari.

CAPITOLUL III. Operaționalizarea obiectivelor strategice din PDI

Proiectul–Plan managerial pentru anul școlar 2026–2027 transpune în acțiuni manageriale prioritățile stabilite prin **PDI 2025-2030, nr. 1433/02.10.2025**, în corelare cu rezultatele diagnozei instituționale și cu nevoile de dezvoltare identificate. Acesta cuprinde *Obiective SMART, Activități concrete, Resurse, responsabilități și termene și este sintetizat în tabelul de mai jos:*

Țintă PDI	Problemă / baseline	Obiectiv 2026–2027	Indicator-cheie
Ț1 Acces egal și calitate	Absenteism semnificativ;	O1 Participare și prevenirea absenteismului și al abandonului	100% cazuri de risc analizate, cu plan de măsuri -3% absențe nemotivate.
Ț2 Calitatea intervenției	97,77% la ciclul primar și 90,82% la ciclul gimnazial,; 100% acces la terapii; progres majoritar	O2 Calitatea intervenției educațional-terapeutice	100% acces menținut; 100% progres monitorizat semestrial.
Ț3 Dezvoltarea personalului	Resursă umană calificată; nevoie de formare relevantă și transfer	O3. Dezvoltare profesională	Analiză de nevoi; minimum 2 activități de transfer.
Ț4 Cultură organizațională	Participare neuniformă a familiilor;	O4 Feedback și parteneriat cu familia	Minimum 2 măsuri de îmbunătățire.
Ț5 Bază materială și siguranță	Nevoi de dotare/uzură;	O5 Accesibilitate și siguranță	Audit 100% spații; prioritizare; monitorizare trimestrială.
Ț6 Imagine și comunitate	Portofoliu relevant de parteneriate	O6 Parteneriate cu impact	100% parteneriate active evaluate; raport de impact.

PLAN DE ACȚIUNE OPERAȚIONAL

O1 – Acces, participare și reducerea absenteismului
Corelare PDI: Ținta strategică 1 – asigurarea accesului egal la educație al copiilor/elevilor cu CES/dizabilități și promovarea calității educației.
Baseline: 199 elevi; 23 clase; absenteism semnificativ.
Obiectiv SMART: *Până la 31.08.2027, reducerea cu minimum 3% a numărului de absențe nemotivate față de valoarea de referință de 9.909 înregistrată în 2025–2026 și asigurarea unor măsuri individualizate pentru 100% dintre elevii identificați în risc de abandon*

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Centralizarea și analiza frecvenței.	Director adjunct, diriginți, secretariat	Cataloage, SIIIR, fișă centralizare	Lunar	100% elevi monitorizați	Centralizatoare
Identificarea elevilor în risc și analiza cauzelor.	Diriginți, echipe multidisciplinare	Fișă de risc, interviu familie	Lunar	100% cazuri identificate analizate	Fișe individuale
Plan individualizat de măsuri pentru cazurile de risc.	Echipa multidisciplinară	Resurse interne/externe	Max. 15 zile	100% cazuri cu măsuri documentate	Planuri de intervenție
Colaborare cu familia și instituțiile competente.	Director, diriginți, parteneri	Resurse comunitare	Permanent	Intervenții documentate, după caz	PV, adrese, rapoarte
Analiza eficienței măsurilor.	CA/CEAC, conducere	Rapoarte comparative	Trimestrial/final	Reducere ≥3% absențe nemotivate	Raport comparativ

Criteriu de succes: existența unei trasabilități complete între semnalarea riscului, analiza cauzelor, intervenție și reevaluare.

O2 – Calitatea intervenției educational-terapeutice
Corelare PDI: Ținta strategică 2 – creșterea calității actului instructiv-educativ/recuperator prin compatibilizarea curriculumului, competențelor personalului și nevoilor educabililor.
Baseline: Promovabilitate 97,77% la ciclul primar și 90,82% la ciclul gimnazial; 100% dintre cei 199 de elevi beneficiază de terapii specifice cu raportare anuală documentată a evoluției elevilor în urma aplicării planului de intervenție personalizat (PIP).
Obiectiv SMART: *Până la finalul anului școlar, menținerea accesului a 100% dintre elevi la intervențiile necesare și monitorizarea documentată, minimum semestrial, a progresului individual pentru 100% dintre beneficiari, raportat la evaluarea inițială, PIP și indicatori funcționali individualizați.*

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Evaluarea inițială a nivelului de dezvoltare.	Cadre didactice/ specialiști	Instrumente de evaluare	Sept.–oct.	100% elevi evaluați conform responsabilităților	Fișe/protocoale
Elaborarea/revizuirea PIP.	Echipe multidisciplinare	Evaluări, curriculum	Oct.; la nevoie	Documente actualizate pentru beneficiarii vizați	PIP

Corelarea obiectivelor educaționale și terapeutice.	Echipe multidisciplinare	Documente curriculare	Permanent	Coerență educație–terapie	Portofolii/PV
Monitorizarea progresului individual.	Cadre didactice/ terapeuți	Grile de progres	Semestrial	100% elevi cu progres documentat	Fișe comparative
Asistențe și feedback profesional.	Director/director adjunct	Grafic asistențe	Permanent	Grafic realizat și feedback formulat	Fișe de asistență
Analiza cazurilor cu stagnare/progres redus.	Echipe multidisciplinare	Studiu de caz	Semestrial/la nevoie	100% cazuri semnalate analizate	PV/plan de măsuri

Principiu: progresul nu este uniformizat printr-un procent arbitrar de „obiective PIP atinse”; evaluarea este raportată la profilul și potențialul individual.

O3 – Dezvoltarea profesională a personalului

Corelare PDI: Ținta strategică 3 – asigurarea dezvoltării personale și profesionale a personalului din învățământul special și special integrat.

Baseline: Instituția dispune de personal calificat și de experiență profesională relevantă; PDI evidențiază preocuparea pentru formare și schimb de bune practici. PDI 2025–2030: 63 cadre didactice, dintre care 58 titulare și 5 suplinitoare; 5 cadre cu doctorat, 39 cu gradul I, 7 cu gradul II, 9 cu definitivat și 3 debutanți; personal didactic calificat 100%. 98% dintre cadre didactice au urmat cursuri de formare profesionale în anul școlar 2025-2026

Obiectiv SMART: *Până la 31.10.2026, realizarea analizei instituționale a nevoilor de formare, urmată de facilitarea participării la activități relevante și minimum 80% dintre cadrele participante la activitățile prioritare de formare să demonstreze, prin asistențe/interasistențe sau portofolii, cel puțin o practică transferată în activitatea educațional-terapeutică.*

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Aplicarea analizei de nevoi de formare.	Director, responsabil formare	Chestionare, rapoarte, feedback asistențe	31.10.2026	Analiză realizată și priorități stabilite	Raport
Plan de dezvoltare profesională corelat cu diagnoza.	Responsabil formare, CA	Oferta CCD/UBB/alți furnizori	Oct.–nov.	Plan aprobat	Plan/Hotărâre CA
Facilitarea participării la formare relevantă.	Conducere	Resurse bugetare/personale, parteneriate	Permanent	Participări documentate	Certificate/adeverințe
Mentorat pentru debutanți/noi angajați.	Cadre cu experiență	Timp, instrumente de mentorat	Permanent	Persoanele identificate beneficiază de sprijin	Fișe/rapoarte
Schimburi interne de bune practici.	Comisii/cadre resursă	Materiale, spații, resurse digitale	30.06.2027	Minimum 2 activități instituționale	PV/materiale
Evaluarea transferului formării în practică.	Conducere/responsabili	Asistențe, portofolii	Semestrial	Exemple documentate de transfer	Fișe/portofolii

Accent managerial: formarea este evaluată prin relevanță și transfer în practică, nu doar prin numărul de certificate.

O4 – Cultură organizațională și parteneriat cu familia

Corelare PDI: Ținta strategică 4 – redefinirea culturii organizaționale prin raporturi optime de comunicare și colaborare între conducere, cadre didactice, educabil și familie.

Baseline: Participare neuniformă a familiilor; frecvență relativ redusă a unor activități comune elev–părinte–profesor; În 2025–2026 nu a fost utilizat un indicator instituțional unitar privind participarea și satisfacția familiilor.

Obiectiv SMART: *Până la finalul semestrului I, implementarea unui mecanism instituțional de feedback pentru părinți și personal și stabilirea baseline-ului satisfacției; până la sfârșitul anului, implementarea a minimum două măsuri de îmbunătățire fundamentate direct pe rezultate.*

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Elaborarea instrumentelor de feedback.	CEAC, conducere	Chestionare accesibile, formulare digitale/hârtie	Nov. 2026	Instrumente unitare aprobate	Chestionare
Aplicarea și analiza feedbackului.	CEAC	Instrumente de colectare și analiză	Sem. I	Baseline stabilit	Raport
Întâlniri tematice cu familiile.	Diriginți/specialiști	Materiale, spații, online după caz	Periodic	Activități realizate conform planificării	PV/liste
Consilierea familiilor în cazurile prioritare.	Specialiști/diriginți	Resurse interne/parteneri	Permanent	Intervenții documentate	Fișe
Selectarea măsurilor de îmbunătățire.	CA/CEAC	Raport feedback	Feb. 2027	Minimum 2 măsuri	Plan de măsuri
Reevaluarea satisfacției și comparație.	CEAC	Aceleași instrumente/indicatori	Mai–iunie	Raport baseline–final	Raport comparativ

Principiu: familia este tratată ca partener al intervenției, nu doar ca destinatar al informațiilor.

O5 – Baza materială, accesibilitatea și siguranța

Corelare PDI: Ținta strategică 5 – modernizarea și eficientizarea/accesibilizarea bazei materiale pentru asigurarea unui climat de siguranță fizică și emoțională.

Baseline: Documentele instituției identifică nevoi privind uzura unor dotări și limitări ale bazei materiale; evaluarea ARACIP „Foarte bine” confirmă capacitatea instituțională generală.

Obiectiv SMART: *Până la 31.10.2026, evaluarea a 100% dintre spațiile și dotările unității din perspectiva accesibilității, siguranței și funcționalității, iar până la 31.08.2027 realizarea a minimum 80% dintre măsurile clasificate ca prioritate I, în limita bugetului aprobat***.**

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Audit intern al spațiilor și dotărilor.	Conducere, administrator, comisii	Grilă audit, inventar	31.10.2026	100% spații analizate	Raport audit
Prioritizarea nevoilor după impact/urgență.	CA	Raport audit	Nov. 2026	Listă de priorități aprobată	Hotărâre CA
Corelarea bugetului/achizițiilor cu prioritățile.	Director, contabilitate	Buget, PAAP	Calendar bugetar	Priorități reflectate în planificare	Buget/PAAP

Identificarea surselor complementare.	Conducere, parteneri	Proiecte, sponsorizări eligibile	Permanent	Demersuri documentate	Cereri/proiecte
Monitorizarea SSM/PSI, igienei și siguranței.	Responsabili	Proceduri, fișe, verificări	Permanent	Conformitate și măsuri documentate	Rapoarte
Evaluarea realizării măsurilor.	CA	Rapoarte tehnice/financiare	Trimestrial/final	Raport realizat vs. planificat	Raport

Criteriu de decizie: prioritate au măsurile cu impact direct asupra siguranței, accesibilității și calității intervenției pentru elevi.

O6 – Partneriate cu impact și vizibilitate instituțională

Corelare PDI: Ținta strategică 6 – promovarea imaginii unității și a valorilor europene prin îmbunătățirea relației cu comunitatea și dezvoltarea parteneriatelor durabile.

Baseline: Există colaborări cu Consiliul Județean, IȘJ Cluj, UBB, Biblioteca Județeană „Octavian Goga", DGASPC, Special Olympics și alte organizații- 25 parteneriate; este necesară evaluarea sistematică a impactului.

Obiectiv SMART: *Până la 31.08.2027, evaluarea a 100% dintre parteneriatele active pe baza unei grile unitare și menținerea/dezvoltarea a minimum 25 parteneriate care demonstrează cel puțin un rezultat concret pentru beneficiari*

Activități	Responsabili	Resurse	Termen	Indicator / țintă	Dovezi
Inventarierea și evaluarea parteneriatelor existente.	Conducere, coordonatori	Grilă unitară de evaluare	Nov. 2026	100% parteneriate active analizate	Raport
Stabilirea priorităților de colaborare.	CA/conducere	Rezultatele evaluării	Dec. 2026	Portofoliu prioritizat	Hotărâre/plan
Activități comune cu parteneri relevanți.	Coordonatori proiecte	Resurse proprii/parteneri	Permanent	Activități și beneficiari documentați	Rapoarte/produse
Valorificarea parteneriatului cu mediul universitar/profesional.	Conducere, cadre	Expertiză, practică, schimb de bune practici	Pe parcurs	Activități cu valoare formativă	PV/materiale
Diseminarea bunelor practici și rezultatelor.	Responsabili comunicare/proiecte	Site, evenimente, materiale	Permanent	Produse de diseminare relevante	Portofoliu
Evaluarea impactului asupra beneficiarilor.	CEAC/coordonatori	Feedback, indicatori	Anual	Raport de impact	Raport

Nu se urmărește acumularea formală de acorduri, ci calitatea și impactul colaborărilor asupra beneficiarilor

CAPITOLUL IV – Sistem unitar de monitorizare și evaluare

Obiectiv	Indicator de performanță	Baseline	Țintă	Instrument	Frecvență	Responsabili	Măsură corectivă
O1	Nr. absențe nemotivate.	9.909	<9.612	Centralizator frecvență	Lunar/modular	Director adjunct	Plan individualizat
O2	Elevi cu progres documentat	100% elevi cu progres documentat	100% elevi cu progres documentat	Fișă progres/ PIP revizuit	modular	Echipe multidisciplinare	Revizuire PIP
O3	Cadre didactice care transferă formarea în practică	61 cadre didactice au cursuri	80% cadre didactice cu practici tranferate	Fișe de asistență/ portofolii	semestrial	Director/ responsabil formare	Mentorat
O4	Satisfacție/participare familii.	participare redusă-nedocumentată	70% dintre familii participă	Chestionar Rapoarte de activitate	Semestrial	CEAC	Plan de măsuri
O5	Măsuri prioritare implementate.	Bază materială puțin uzată	100% achiziții bugetare prioritare	Audit tehnic/ PAAP	Trimestrial	Director/ administrator financiar/ administrator de patrimoniu	Reprioritizare buget
O6	Parteneriate cu impact demonstrat.	25 parteneriate Fără impact evaluat	100% parteneriate cu impact evaluat	Grilă de evaluare	anual	CEAC/coordonator activități educative	Revizuire portofoliu

.

Implementarea prezentului plan urmărește trecerea de la un management centrat predominant pe activități la un management centrat pe impact, în care întrebarea fundamentală nu este doar „Ce am realizat?”, ci mai ales „Ce s-a schimbat în bine pentru elev ca rezultat al intervenției noastre?”.

Într-o instituție de educație specială, performanța se exprimă prin progres individual, autonomie, comunicare funcțională, participare, comportament adaptativ, stare de bine, siguranță și creșterea capacității fiecărui elev de a funcționa cât mai independent în mediul său de viață.

Managementul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă „Miron Ionescu” trebuie să creeze condițiile în care competența profesională a personalului, intervenția multidisciplinară, resursele instituției, familia și comunitatea acționează convergent în beneficiul fiecărui copil.

Cluj-Napoca,
23 septembrie 2026

Director adjunct,
Prof. Delia Pal