



Gradinita cu Program Prelungit „ARLECHINO”

Localitatea Dej

str. 1 Mai, nr.12

Tel. 0364 737 011

E-mail: gradinita_arlechinodej@yahoo.com

Discutat în CP din data...*05.09.2025*.....

Apronat în CA din data...*10.09.2025*.....

PLAN DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

2022 – 2026



Echipa de proiect:

Ionescu Irodina

Uifelean Maria

Tecar Maria

Bota Nastasia

Rus Petruța – reprezentant al părinților

CUPRINS

I. ARGUMENT

II. CONTEXT LEGISLATIV

III. PREZENTAREA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT CU PESONALITATE JURIDICĂ ȘI A STRUCTURILOR ARONDATE

III.1. Scurt istoric

III.2. Oferta educațională

III.3. Resurse umane - Informații de tip cantitativ și calitativ

III.4. Resurse materiale - Informații de tip cantitativ și calitativ

III.5. Organigrama

IV. ANALIZA DE NEVOI

IV.1 Diagnoza mediului extern

IV.1.A) ANALIZA COMUNITĂȚII ȘI A GRUPURILOR DE INTERES

A 1. Relațiile cu comunitatea

A.2. Analiza PEST(E)

A.3. Situația familiilor din care provin copiii

IV.2 Diagnoza mediului intern

II.2.1. Cultura organizațională

II.2.3. Analiza SWOT

V. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

V.1 Viziunea

V.2 Misiunea

V.3. Valori promovate

VI. OBIECTIVE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

VI.1 Obiective strategice

VI.2 Opțiuni strategice

VII. PROGRAME STABILITE

VIII. REZULTATE AȘTEPTATE

IX. BENEFICIARI/GRUPURI DE INTERES

X. MODALITĂȚI DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

I. ARGUMENT

Idealul educațional al școlii românești, dezvoltarea liberă și armonioasă a personalității umane, autonome și creative, se realizează la nivel instituțional și presupune o puternică responsabilizare a managerilor pentru îmbunătățirea continuă a calității educației, asigurându-se în același timp o percepție clară a politicilor educaționale la nivelul procesului instructiv-educativ.

Descentralizarea sistemului de învățământ, ca prioritate a reformei educaționale, presupune delegarea autorității decizionale la nivelul unității de învățământ și creșterea influenței comunității locale asupra școlii. Devenind autonomă - în anumite limite - unitatea de învățământ este abilitată să-și conceapă o politică proprie în domeniile: curricular, financiar, al resurselor umane și al dezvoltării relațiilor comunitare. Devine necesar ca fiecare unitate de învățământ să-și definească identitatea prin individualizarea ofertei educaționale în funcție de nevoile reale ale comunității și de condițiile concrete în care funcționează.

În contextul actual, când se acordă o importanță deosebită educației, iar eficiența reformei în învățământ este direct dependentă de participarea responsabilă a tuturor celor implicați direct sau indirect în acest proces, se impune ca managerii, directorii de unități de învățământ să realizeze proiecte de dezvoltare instituțională de calitate.

Acest plan de dezvoltare instituțională a fost conceput ținând cont de rezultatele obținute în urma evaluării proiectului anterior și reprezintă voința comună a personalului didactic, a personalului didactic auxiliar, a personalului administrativ și a comunității (părinți și reprezentanți ai comunității locale).

II. CONTEXT LEGISLATIV

- Legea nr.198/2023 și OME nr. 6072/31.08.2023.
- Ordin nr. 5726/2024 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a învățământului preuniversitar;
- Regulamentul Intern al grădiniței adoptat în cadrul Consiliului de Administrație și prezentat Consiliului Profesorat al unității;
- Legea nr.52/2003 privind transparența decizională, fiind înlocuită prin republicarea (r1) din Monitorul Oficial, Partea I nr. 749 din 03 decembrie 2013;
- Buletin informativ al Proiectului de reformă a învățământului preuniversitar / Iosifescu, S./2000;
- Legea nr.87/2006 pentru aprobarea O.U.G.nr.75/2005 privind asigurarea calității în educație;
- Hotărârea nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar;
- Ordinul nr. 5233/2008 privind aprobarea Curriculumului pentru educația timpurie a copiilor cu vârsta cuprinsă între naștere și 6/7 ani – inclusiv o propunere de curriculum pentru copiii sub 3 ani;
- Reperele fundamentale în învățarea și dezvoltarea timpurie a copiilor cu vârsta cuprinsă între naștere și 7 ani;
- H.G. 139/2008 privind aprobarea Normelor Metodologice de aplicare a Legii cadru a descentralizării 195/2006;
- Hotărârea de Guvern nr. 2192/30.11.2004 pentru aprobarea Normelor metodologice privind finanțarea și administrarea unităților de învățământ preuniversitar de stat;
- Hotărârea nr.1251/13.10.2005 privind unele măsuri de îmbunătățire a activității de învățare, instruire, compensare, recuperare și protecție specială a copiilor/ preșcolarilor/tinerilor cu cerințe educative speciale din cadrul sistemului de învățământ integrat;

- Hotărârea nr.1217/2006 privind constituirea mecanismului național pentru promovarea incluziunii sociale în România.
- Hotărârea de guvern 1534/2008 privind aprobarea Standardelor de referință și a indicatorilor de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul preuniversitar;
- OM3580/17.05.2010-„Standardele privind materialele de predare - învățare în educația timpurie”;
- OM3581/17.05.2010-„Normativ de dotare minimal pentru serviciile de educație timpurie a copilului de la 3 la 6/7ani”.
- legea nr. 141/2025 privind unele măsuri fiscal-bugetare.

III. PREZENTAREA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT CU PERSONALITATE JURIDICĂ ȘI A STRUCTURILOR ARONDATE

GRĂDINIȚA CU PROGRAM PRELUNGIT „ARLECHINO”

Date de contact: Grădinița cu Program Prelungit „Arlechino”

Strada 1 Mai nr.12

Telefon: 0364737011

Fax: 0364737011

E-mail: gradinita_arlechinodej@yahoo.com

Forma juridică de organizare: unitate de învățământ preșcolar de stat cu personalitate juridică;

Statutul proprietății grădiniței: proprietatea Consiliului Local Dej;

Program de funcționare: grădiniță cu program prelungit.

Grădinița cu Program Normal „ARLECHINO” – Structura I

Strada Triajului nr.14

Telefon: 0264229912

Domeniul de activitate: învățământ preșcolar;

Statutul proprietății grădiniței: proprietatea Consiliului Local Dej;

Forma juridică de organizare: unitate de învățământ preșcolar – Structură;

Statutul proprietății grădiniței: proprietatea Consiliului Local Dej;

Program de funcționare: grădiniță cu program normal.

Grădinița cu Program Normal „ARLECHINO” – Structura II

Strada Mixandrelor nr.3

Telefon: 0264219555

Forma juridică de organizare: unitate de învățământ preșcolar – Structură;

Domeniul de activitate: învățământ preșcolar;

Statutul proprietății grădiniței: proprietatea Consiliului Local Dej;

Program de funcționare: grădiniță cu program normal.

CREȘA CU PROGRAM PRELUNGIT „ARLECHINO” – Structura III

Strada Regina Maria nr.19

Forma juridică de organizare: unitate de învățământ preșcolar – Structură;

Domeniul de activitate: învățământ antepreșcolar;

Statutul proprietății proprietatea Consiliului Local Dej;

Program de funcționare: creșă cu program prelungit.

Forul tutelar: Inspectoratul Școlar Județean Cluj, Consiliul Local Dej

III.1. Scurt istoric

Grădinița cu Program Prelungit „Arlechino”

Clădirea a fost construită în 1907, destinația inițială fiind aceea de locuință, iar după naționalizare a fost transformată în grădiniță.

În anul 2019 prin proiectul „Reabilitarea, extinderea și dotarea Grădiniței cu Program Prolungit „Arlechino”, implementat de Primăria Municipiului Dej și finanțat în cadrul Programului Național de Dezvoltare Locală, în valoare de 2 500 000 lei, s-au creat condiții optime și moderne de pregătire, clădirea grădiniței a fost extinsă, s-a intervenit la fațadizare și înlocuirea tâmplăriei. La parter au fost amenajate o sală de grupă, sală de mese, bucătărie, cabinet medical, izolator, birouri, vestiare și grupuri sanitare. A fost refăcută mansarda, acoperișul și au fost executate recompartimentări ale spațiilor în acord cu cerințele actuale, fiind amenajate cinci săli de grupă, spălătorie, călătorie, uscătorie, depozite și grupuri sanitare.

Grădinița cu Program Normal „ARLECHINO” – Structura I

A fost construită în anul 1979 și a funcționat ca grădiniță cu program prelungit ce deservea cartierul Triaj, populat cu lucrători CFR, până în anul 2008 când a devenit grădiniță cu program normal și structură a Grădiniței cu Program Prolungit „Arlechino”. Clădirea a fost renovată în 2020 prin contribuția consiliului local, în exterior înlocuindu-se tâmplăria și învelitoarea, iar interior gresia și parchetul.

Grădinița cu Program Normal „ARLECHINO” – Structura II

A fost construită în anul 1930, a funcționat ca grădiniță cu program prelungit care deservea cartierul Ocna Dej, locuit în mare parte de minierii angajați la Salina Ocna Dej. Din cauza scăderii numărului de locuitori din cartier și implicit a scăderii numărului de preșcolari, grădinița a devenit structură a Grădiniței cu Program Prolungit „Arlechino”.

Creșa cu Program Prolungit „Arlechino” – Structura III

Renovată complet în anul 2022, creșa găzduiește 4 grupe de antepreșcolari cu vârste între 1 și 3 ani. Creșa este dotată cu bucătărie proprie și sală de mese.

III.2. Oferta educațională

Oferta curriculară:

- Activități pe domenii experiențiale:
 - Domeniul limbă și comunicare;
 - Domeniul științe;
 - Domeniul om și societate;
 - Domeniul estetic și creativ;
 - Domeniul psihomotric.
- Activități tematice;
- Activități liber alese;
- Activități de dezvoltare personală;
- Activități extrascolare și extracurriculare: teatru de păpuși, serbări, concursuri, vizite, excursii.
- Activități opționale: educație pentru sănătate, educație ecologică, inițiere în utilizarea calculatorului, limba engleză.
- Proiecte educaționale: Educația rutieră, Educația pentru sănătate, Educația ecologică, Sa citim pentru mileniul III, Kalokagathia, Primăvara copiilor, ”Dăm click pe România”.

III.3. Resurse umane

Informații de tip cantitativ și calitativ

1. Populația școlară

Nr.crt.	An școlar	2024-2025
1.	Număr total de copii înscriși	305

2.	Proveniența urbană	85%
3.	Grupe propuse / grupe realizate	13/13

Admiterea copiilor în grădiniță și creșă:

Documentele necesare înscrierii copiilor în unitate:

- Cerere de înscriere;
- Copie certificat de naștere al copilului;
- Copie xerox de pe cartea de identitate a unuia dintre părinți;
- Fișa medicală; dovada de vaccinari și aviz epidemiologic.

Criterii de admitere (dacă numărul de solicitări depășește numărul de locuri aprobat prin Planul de școlarizare):

- prezența fraților mai mari în grădinița noastră;
- apropierea domiciliului de grădiniță;
- părinți cadre didactice.

Calitatea vieții și educației copiilor în grădiniță

Programul zilnic este adecvat particularităților de vârstă ale copiilor alternând activitățile liber alese cu activitățile pe domenii experiențiale și activitățile optionale, activitatea de bază fiind jocul. Masa servită copiilor asigură necesarul de calorii specific vârstei preșcolare. Datorită specificului grădiniței este inclus și programul de somn al copiilor precum și activități de după masă ce cuprind activități de relaxare, recuperatorii, individuale. Întreg programul din grădiniță are ca obiectiv satisfacerea nevoilor și trebuințelor de joc, învățare, hrană, somn, relaxare și multă afectivitate.

Copii de la program normal beneficiază de programul lapte și corn, foarte benefic pentru aceștia, luând în considerare situația lor familială. Beneficiem de programul național *Fiecare copil din grădiniță* prin care motivăm copiii din familii defavorizate să frecventeze grădinița.

Grădinița pune la dispoziția copiilor activități extracurriculare interesante și atractive, cu un bogat suport educativ: -jocuri sportive, excursii și vizite, competiții la nivel local, județean și național, programe educative precum și posibilitatea de a participa la concursuri locale, județene, naționale și internaționale.

Copiii cu CES sunt îndrumați de consilierul școlar responsabil pentru unitatea noastră.

2. Personalul:

A) Personal didactic

a) Calificarea personalului didactic:

În grădiniță sunt 23 cadre didactice calificate: un cadru didactic de conducere și 22 cadre didactice de predare.

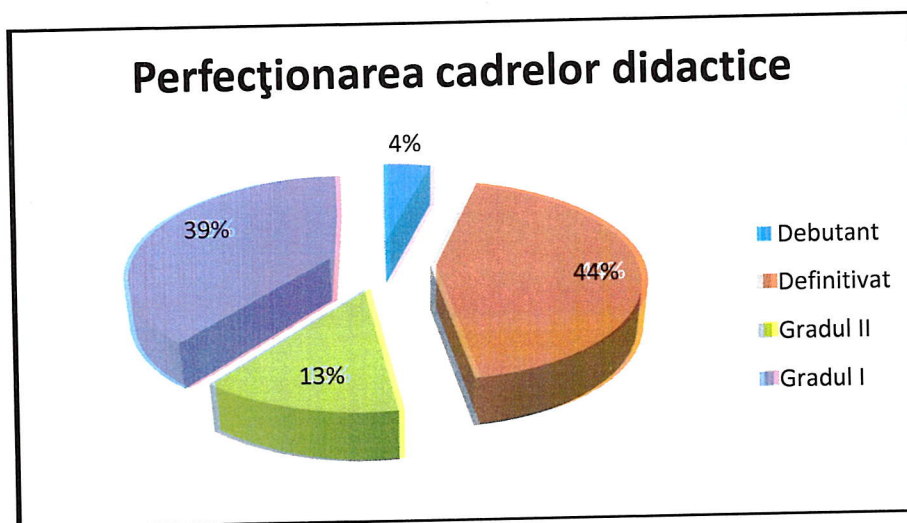
TITULAR	CALIFICAT		NECALIFICAT	ÎN CURS DE CALIFICARE
	VIABILITATEA POSTULUI	SUPLINITOR		
14	6	3	0	0

b) Fluctuația personalului didactic: 9,9 %

Motivele fluctuației: Necesitatea suplínirii pe posturile educatoarelor care sunt în diferite concedii pe perioadă mai lungă.

d) Perfecționarea cadrelor didactice

Grade didactice	Debutant	Definitivat	Gradul II	Gradul I
Nr cadre didactice	1	10	3	9



e) Indicatori calitatea resurselor umane

Indicatorul	A	B	Ax100/B
Pondere personal didactic cu o vechime în unitate mai mare de 4 ani	Nr. cadre didactice cu o vechime în unitate mai mare de 4 ani	Nr. total de cadre didactice	Pondere, %
	10	23	48%
Ponderea personalului cu gradul I	Nr. cadre didactice cu gradul I	Nr. total de cadre didactice	Pondere, %
	9	23	39%
Ponderea personalului cu gradul al II-lea	Nr. cadre didactice cu gradul al II-lea	Nr. total de cadre didactice	Pondere, %
	3	23	13%
Ponderea cadrelor didactice cu performanțe în activitatea metodică-științifică	Nr. cadre didactice cu performanțe în activitatea metodică-științifică	Nr. total de cadre didactice	Pondere, %
	8	23	38%
Competențe de utilizare a calculatorului (Word+Excel) în rândul cadrelor didactice	Nr. cadre didactice cu competențe de utilizare a calculatorului (Word+Excel)	Nr. total cadre didactice	Pondere, %
	23	23	100 %
Ponderea cadrelor didactice cu graduație de merit	Nr. cadre didactice cu graduație de merit	Nr. total cadre didactice	Pondere, %
	5	23	24%
Ponderea cadrelor didactice care în ultimii 5 ani au urmat cel puțin o formă de perfecționare	Nr. cadre didactice care în ultimii 5 ani au urmat cel puțin o formă de perfecționare	Nr. total cadre didactice	Pondere, %
	20	23	88%

B) Personalul didactic auxiliar și nedidactic:

Personalul didactic auxiliar și nedidactic este format din: contabil, secretar, 2 administratori de patrimoniu, 3 bucătărese, 9 îngrijitoare, personal care asigură întreținerea grădinițelor și a creșei, îngrijirea copiilor, hrana acestora.

III.4. Resurse materiale și financiare

Informații de tip cantitativ și calitativ

1. Statutul clădirii și anul ultimei renovări:

Grădinița cu P.P. ARLECHINO	
Anul construcției Grădinița Arlechino PJ	1907
Anul ultimei renovări	2019 – renovare și extindere, igienizare
Statutul clădirilor	Proprietatea Consiliului Local

Organizarea spațiului școlar:

Entitate spațiu școlar	Nr. entități	Suprafața	Aprecierea stării
Sală de clasă	6	250 mp	Foarte bună
Birouri	2	22 mp	Foarte bună
Cabinet medical	1	9,3 mp	Foarte bună
Sală de mese	1	77,1 mp	Foarte bună
Vestiar	1	43 mp	Foarte bună
Bucătărie	1	27,66 mp	Foarte bună

Calitatea construcției școlare; întreținerea spațiilor exterioare și a terenurilor existente:

Starea clădirilor			
Categorie	Bună	Necesită reparații minore	Necesită reparații semnificative
Aspect general	x		
Aspectul fațadei	x		
Acoperișul	x		
Burlane și jgheaburi	x		
Uși și geamuri	x		
Curățenie	x		
Antifonie, liniște necesară	x		
Ventilație, aerisire	x		
Curățenia spațiilor exterioare	x		
Amenajarea curții și aspectul ei		x	
Existența gardului împrejmuitoare	x		
Amenajarea căilor de acces către școală	x		

Sistem de siguranță a elevilor	x		
Sistem de siguranță a materialului didactic	x		

Grădinița cu P.N. ARLECHINO Structura I	
Anul construcției	1979
Anul ultimei renovări	2020 – reparații, igienizare
Statutul clădirilor	Proprietatea Consiliului Local

Starea clădirilor			
Categorie	Bună	Necesită reparații minore	Necesită reparații semnificative
Aspect general	x		
Aspectul fațadei		x	
Acoperișul	x		
Burlane si jgheaburi		x	
Usi si geamuri	x		
Curățenie	x		
Antifonie, liniște necesară	x		
Ventilație, aerisire	x		
Curățenia spațiilor exterioare	x		
Amenajarea curții și aspectul ei		x	
Existența gardului împrejmuit	x		
Amenajarea căilor de acces către școală	x		
Sistem de siguranță a elevilor	x		
Sistem de siguranță a materialului didactic	x		

Organizarea spațiului școlar:

Entitate spațiu școlar	Nr. entități	Suprafața	Aprecierea stării
Sală de clasă	2	59,22 mp	Bună
Sală profesorală	1	6,48 mp	Bună
Hol	2	16,2 mp	Bună
Baie	1	14,56 mp	Bună

Grădinița cu P.N. ARLECHINO Structura II	
Anul construcției	1930
Anul ultimei renovări	2017 – reparații, igienizare
Statutul clădirilor	Proprietatea Consiliului Local

Organizarea spațiului școlar:

Entitate spațiu școlar	Nr. entități	Suprafața	Aprecierea stării
Sală de clasă	2	80,74mp	Bună
Sală profesorală	1	18,54mp	Bună
Vestiar	2	46,85 mp	Bună
Baie	2	14,79 mp	Bună

Calitatea construcției școlare; întreținerea spațiilor exterioare și a terenurilor existente

Starea clădirilor			
Categorie	Bună	Necesită reparații minore	Necesită reparații semnificative
Aspect general	x		
Aspectul fațadei	x		
Acoperișul	x		
Burlane si jgheaburi	x		
Curățenie	x		
Antifonie, liniște necesară	x		
Ventilație, aerisire	x		
Curățenia spațiilor exterioare	x		
Amenajarea curții și aspectul ei		x	
Existența gardului împrejmuitor	x		
Amenajarea căilor de acces către școală	x		
Sistem de siguranță a elevilor	x		
Uși și geamuri	x		
Sistem de siguranță a materialului didactic	x		

Creșa cu P.P. ARLECHINO Structura III	
Anul construcției	1930
Anul ultimei renovări	2023 – renovare, extindere
Statutul clădirilor	Proprietatea Consiliului Local

Organizarea spațiului școlar:

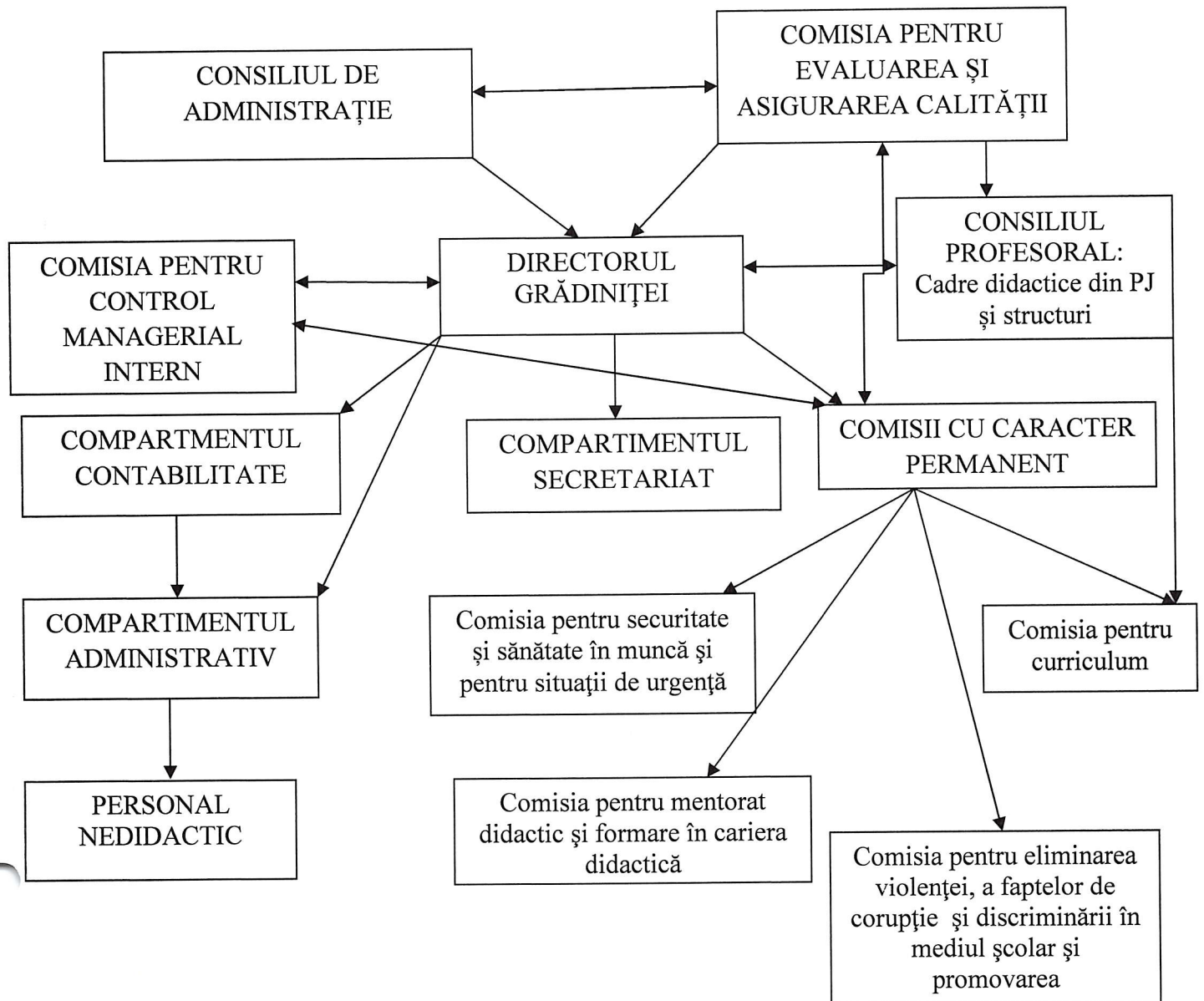
Entitate spațiu școlar	Nr. entități	Suprafața	Aprecierea stării
------------------------	--------------	-----------	-------------------

Sală de clasă	4	218mp	Bună
Sală profesorală	1	25mp	Bună
Vestiar	2	5,07 mp	Bună
Baie	4	20,22 mp	Bună
Cabinet medical	1	15,02 mp	Bună
Bucătărie	1	13,53 mp	Bună
Sală de mese	1	25,58 mp	Bună

Calitatea construcției școlare; întreținerea spațiilor exterioare și a terenurilor existente

Starea clădirilor			
Categorie	Bună	Necesită reparații minore	Necesită reparații semnificative
Aspect general	x		
Aspectul fațadei	x		
Acoperișul	x		
Burlane si jgheaburi	x		
Curățenie	x		
Antifonie, liniște necesară	x		
Ventilație, aerisire	x		
Curățenia spațiilor exterioare	x		
Amenajarea curții și aspectul ei		x	
Existența gardului împrejmuitoare	x		
Amenajarea căilor de acces către școală	x		
Sistem de siguranță a elevilor	x		
Uși și geamuri	x		
Sistem de siguranță a materialului didactic	x		

III.5. Organigrama



IV. ANALIZA DE NEVOI

IV.1 Diagnoza mediului extern

IV. 1. A) ANALIZA COMUNITĂȚII ȘI A GRUPURILOR DE INTERES

A 1. Relațiile cu comunitatea

Administrația locală reprezentată prin Primăria Dej și Consiliul Local sprijină, atât financiar cât și administrativ, unitatea noastră prin reprezentanți în Consiliul de Administrație.

Ca instituții partenere în activitatea de educație, ne bucurăm și de sprijinul cadrelor de poliție și pompieri.

Colaborăm, de asemenea, cu firmele de la care se face aprovizionarea cu alimente și alte materiale, firme care sprijină financiar unitatea în anumite împrejurări.

Avem legături bune cu reprezentanți ai diferitelor culte, care răspund solicitărilor noastre și ne sprijină în actul educațional.

La nivel de unitate avem în derulare parteneriate cu Primăria, Poliția, Biserica, Casa de cultură „George Coșbuc”, Muzeul Municipal, Cercul Militar, grădinițe și școli din oraș și din alte localități din țară.

Grădinița cu Program Prelungit „ARLECHINO” și crșa sunt situate în Municipiul Dej, în zona centrală, aspect care facilitează accesul cadrelor didactice, a personalului administrativ, a copiilor din unitatea noastră, precum și a persoanelor care-i însoțesc.

Amplasarea în zona centrală, facilitează participarea copiilor la activitățile desfășurate în afara grădiniței: parcul central al orașului, Casa de Cultură „George Coșbuc”, Cinematograful „ARTA”, Muzeul Militar. De asemenea, în imediata apropiere se află Spitalul Municipal și Policlinica CFR.

Grădinița cu Program Normal Structura I, este situată într-o zonă îndepărtată a orașului în care predomină pensionarii CFR, iar Grădinița cu Program Normal Structura II este situată la 3 km de centrul orașului.

Limba de predare este limba română.

A.2. Analiza PEST(E)

DOMENII	CONTEXT
POLITIC	a) Legislație: Noul Curriculum pentru educația susține dezvoltarea preșcolarilor prin practici educaționale și de îngrijire care răspund nevoilor și potențialului lor; Legislația muncii blochează ocuparea posturilor vacante. Nu favorizează creșterea natalității, prin facilitățile acordate mamelor pentru creșterea copiilor. b) Politicile educaționale ale grădiniței: Atragerea părinților interesați la desfășurarea procesului educațional al grupelor de grădiniță; Pentru preîntâmpinarea frecvenței scăzute, a abandonului școlar și a indisciplinei, educatoarele colaborează sistematic cu părinții copiilor; Părinții reprezintă un factor important în diseminarea realizărilor grădiniței;
ECONOMIC	a) Activitatea economică: Gradul de ocupare a populației în activitățile economice este ridicat; Majoritatea părinților ocupați la nivelul localității lucrează în servicii și în mediul privat;

	Buna dezvoltare a firmelor private oferă oportunități de atragere de finanțare extrabugetară; b) Politica bugetară: Politica bugetară locală asigură resurse financiare pentru desfășurarea normală a procesului de învățământ; Autoritățile locale accesează fonduri europene pentru reabilitarea clădirilor destinate activității educaționale.
SOCIO-CULTURAL	a) Atitudinea față de muncă: Atitudine pozitivă față de muncă a părinților. Excepție fac părinții de la structura I care, în proporție de 60% sunt asistați social. b) Rata natalității: Scăderea anuală a numărului de copii duce la micșorarea numărului de preșcolari la grupă, dar în contextual pandemiei, mulți locuitori ai orașului s-au întors din străinătate și își înscriu copiii la grădiniță, astfel că în anul școlar 2021-2022 planul de școlarizare a fost realizat în totalitate. c) Nivelul educațional: Majoritatea copiilor provin din familii cu pregătire medie și superioară. d) Probleme entice: În comunitate coexistă populații de etnii diferite. Orașul se confruntă cu un fenomen ridicat al cerșetoriei. e) Atitudine față de religie: Coexistența pașnică între indivizi aparținând diferitelor religii.
TEHNOLOGIC	a) Interesul pentru noile tehnologii: Creșterea interesului cadrelor didactice pentru implementarea noilor tehnologii în strategiile didactice; Creșterea interesului părinților pentru noile tehnologii; b) Posibilități de dotare a unității cu tehnologie: Acces la Internet; Ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice a determinat uzura morală a echipamentelor informatice existente; Contextul social actual impune realizarea predării la distanță, iar echipamentele tehnologice trebuie să funcționeze în parametri optimi, astfel încât să facă față noilor solicitări.
ECOLOGIC	a) Colectarea selectivă a deșeurilor: Existența posibilității de colectare selectivă a deșeurilor b) Poluarea: În orașul Dej, poluarea se situează la un nivel mediu. Spații verzi: Spațiile verzi nu sunt suficiente pentru populația din oraș, zona în care este amplasată grădinița permite accesul la parcul mare al orașului.

A.3. Situația familiilor din care provin copiii

a) Categoriile socio-profesionale ale familiilor din care provin copiii:

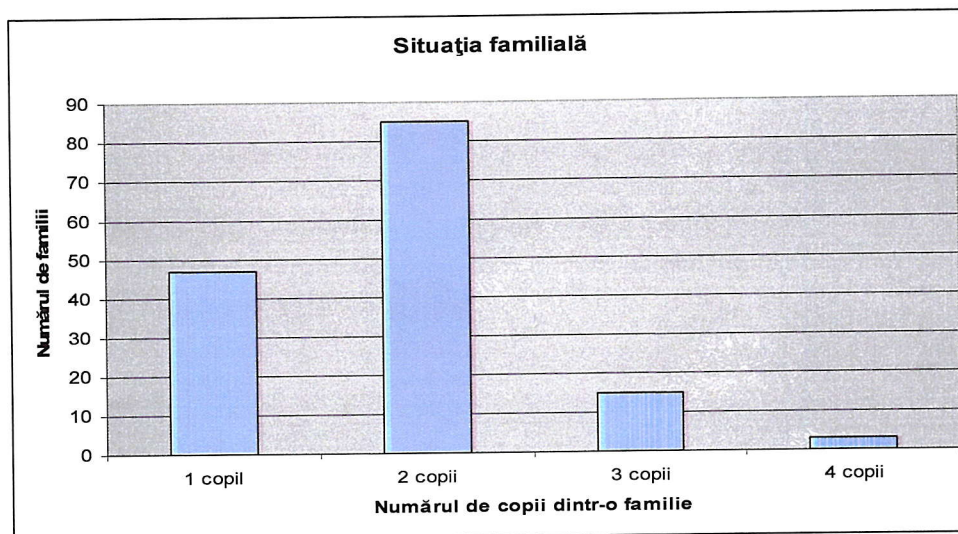
Familiiile copiilor care frecventează grădinița au grade diferite de pregătire socio-profesională. Majoritatea au studii superioare (54%), un procent de 40% sunt cu studii medii, 5% absolvenți de învățământ gimnazial și 1% cu studii primare și fără studii. Cei mai mulți dintre părinți au loc de muncă dar sunt și șomeri sau asistați social. La structura I și la structura II avem copiii romi pentru care se impune sprijin deosebit pentru socializare și educație.

Nivelul studiilor membrilor familiilor din care provin copiii



b) Situația familială – număr de copii în familie

Familii cu 1 copil	Familii cu 2 copii	Familii cu 3 copii	Familii cu 4 sau mai mulți copii
102	186	19	6



c) Relații de familie – în grija cui se află copiii

Ambii părinți	Un părinte divorțat	Încredințat bunicilor	Mame necăsătorite
281	15	5	12

IV.2 Diagnoza mediului intern

IV.2.1. Cultura organizațională

“Cultura este pentru organizație ceea ce personalitatea este pentru individ.”

Artefactele: - sigla unității- arlechinul

- logo-urile grupelor – buburuze, fluturași, floricele etc.

Ritualuri și ceremonii:

Cele mai importante ritualuri sunt cele de început de an (mesele rotunde de la 1 septembrie în care se prezintă noii angajați și se povestesc întâmplări din concediu, ceremonia de început de an școlar) și ritualurile de sfârșit de an (ceremonii în cadrul cărora sunt premiați cadre și copii cu performanțe deosebite). Pe parcursul anului școlar se marchează evenimentele personale (zilele de naștere, onomasticile, pensionările), Ziua Grădiniței, dar și evenimentele ce țin de tradiția și cultura poporului român (Crăciunul, 8 martie, Ziua educației, Paștele).

Cultura organizațională a grădiniței noastre este de tip colaborativ.

Se promovează spiritul de echipă și implicarea, se caracterizează printr-o comunicare deschisă, iar liderul este cel care influențează pozitiv și motivează membrii echipei.

Punctul comun al culturii organizaționale a grădiniței este reprezentat de buna cooperare între personalul grădiniței, părinți și copii.

Valorile promovate: responsabilitatea, implicarea, colaborarea, respectul și sprijinul reciproc.

IV.2.3. ANALIZA SWOT

CURRICULUM

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Curriculum național: - plan de învățământ; - curriculum pentru educație timpurie; - auxiliare avizate; - Curriculum la decizia grădiniței. • Autonomia educatoarelor în alegerea temelor. • Proiectarea didactică centrată pe copil. • Centrarea activităților didactice pe joc. • Individualizarea instruirii, abordarea flexibilă a conținuturilor. • Centrarea proiectelor didactice pe obiective educaționale fixate pe nivele de vârstă. • Proiectarea unor activități care răspund nevoilor copiilor, selectarea și propunerea unor activități opționale în concordanță cu nevoile copilului, în funcție de baza logistică a unității și calificări. • Completarea corectă a documentelor școlare. • Realizarea evaluărilor conform standardelor în vigoare, elaborarea rapoartelor de evaluare la fiecare grupă. • Realizarea de activități extracurriculare diverse: concursuri, vizite, expoziții, excursii. • Rezultate bune și foarte bune în urma inspecțiilor. • Rezultate foarte bune în cadrul programelor naționale.	• Insuficienta informare și diseminare a informațiilor referitoare la schimbările privind strategiile de predare, învățare, evaluare. • Metodele moderne de predare nu sunt suficient utilizate de către toate cadrele didactice. • Inadaptarea stilurilor de predare la modul de învățare al copiilor. • Insuficienta implicare a cadrelor didactice în derularea unor activități opționale stimulante și creative. • Lipsa unor metodologii de predare prin intermediul tehnologiei și la internetului la nivel preșcolar.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Existența materialelor auxiliare variate. • Ofertă de formare și dezvoltare profesională variată atât prin CCD, cât și prin intermediul furnizorilor privați. • Implicarea părinților în stabilirea ofertei educaționale, extracurriculare. • Programa preșcolară actuală permite o proiectare interdisciplinară și integrată a conținuturilor. • Programa precizează finalitățile educaționale. • CDȘ permite valorizarea abilității sociale și contribuie la socializarea copiilor.	• Schimbările frecvente din sistemul de învățământ pot afecta procesul didactic și la nivel preșcolar • Prețurile ridicate ale ghidurilor metodice și auxiliarelor didactice. • Criza de timp a părinților, datorată actualei situații economice, care poate reduce implicarea familiei în viața grădiniței.

RESURSE UMANE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Personal calificat în proporție de 100% - Educatoare cu gradul I – 9 - Educatoare cu gradul II – 3 - Personalul nedidactic a urmat cursurile de igienă conform legislației în vigoare. - Grădinițele beneficiază de servicii medicale asigurate de personal medical calificat. - Existența a patru gradații de merit, portofoliile personale ale cadrelor didactice sunt structurate corespunzător. - Interes pentru activitățile de formare continuă și pentru participarea cadrelor didactice la conferințe/simpozioane pe teme de didactica disciplinei. - Cadrele didactice sunt preocupate în utilizarea auxiliarelor curriculare specifice, adecvate nevoilor și particularităților elevilor cu care lucrează. - Crearea unui sistem de interasistențe educatoare-educatoare, la nivel de unitate.	- Personal nedidactic insuficient. - Insuficiente activități de mentorat. - Se remarcă lacune în pregătirea pedagogică și de specialitate a cadrelor tinere. - Lipsa abilităților în inițierea programelor de finanțare extrabugetară. - Formarea deficitară a personalului grădiniței pentru lucrul cu copii cu CES.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- Realizarea formării continue a cadrelor didactice prin intermediul Comisiei metodice. - Crearea unui sistem de mentorat a cadrelor didactice începătoare. - Posibilități de stimulare, motivare a cadrelor didactice (gradații de merit, diferite distincții...). - Oferte de formare variate la prețuri accesibile, precum și gratuite în special pentru cursurile neacreditate.	- Indicele demografic. - Fluctuația populației școlare. - Practica insuficientă cu care debutează un absolvent în sistemul de învățământ. - Prețurile tot mai ridicate ale cursurilor de formare, în special a celor acreditate.

RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Există autorizații sanitare de funcționare pentru cele trei grădinițe. - Există suficienți bani alocați pentru cheltuielile de personal. - S-au obținut fonduri bănești din resurse extrabugetare – Asociația Arlechino. - Există auxiliarele didactice: enciclopedii, cărți de povești, pedagogii moderne, metodologii etc.	- Insuficienți bani pentru cheltuielile materiale. - Lipsa cabinetelor metodice. - Lipsa abilităților de dezvoltare de programe de finanțare extrabugetară.

• Clădiri renovate și modernizate la standarde europene. • Există table magnetice. • Există rețea de internet. • Există mobilier adecvat în bucătărie. • Există mobilier adecvat în sălile de grupă. • Există lenjerie de pat, plăpumioare suficiente și în stare foarte bună. • Există echipament de protecție pentru personalul nedidactic. • Există sistem de alarmă și camere de supraveghere.	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Descentralizarea și autonomia instituțională. • Parteneriate cu comunitatea locală, ONG, agenți economici. • Posibilitatea de atragere de finanțări extrabugetare pentru proiecte de interes pentru grădiniță prin aplicarea pentru granturi la diferite fundații.	• Degradarea spațiilor școlare datorită lipsei fondurilor de întreținere a acestora. • Ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice conduce la uzura morală a echipamentelor existente.

RELĂȚIILE COMUNITARE, PARTENERIATE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Dezvoltarea de parteneriate cu familia, cu școli și grădinițe din localitate, din județ și din țară, precum și cu instituții și agenți economici din comunitate. • Există parteneriate locale și interjudețene precum și cu instituții: Primăria Municipiului Dej, Muzeul Municipal, Casa de Cultură George Coșbuc, Poliție • Există o bună colaborare a reprezentanților grădiniței cu ISJ Cluj, Consiliul Local.	• Abordarea insuficientă a posibilităților parteneri locali, agenți economici cu interes care nu sunt atrași în parteneriate educaționale. • Insuficienta implicare pentru realizarea de parteneriate internaționale și proiecte de tip eTwinning. • Insuficienta implicare a părinților și a comunității locale în activitățile din grădiniță.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Interesul școlilor primare în a-și prezenta oferta curriculară și extracurriculară în grădinițe • Disponibilitatea unor instituții din comunitatea locală pentru a realiza proiecte de parteneriat. • Posibilitatea de a iniția colaborări cu unități de învățământ din Uniunea Europeană prin intermediul platformei eTwinning.	• Slaba informare cu privire la specificul și activitățile desfășurate de către instituțiile posibile partenere. • Instabilitatea la nivel social și economic a instituțiilor potențial partenere. • Contextul pandemic imprevizibil cu impact negativ asupra socializării.

V. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

V.1. Viziunea

Motto: "Să ne dăm toată silința să facem din copil un OM și un CHARACTER".

(Liviu Rebreanu)

Creșterea calității educației prin promovarea valorilor necesare autocunoașterii, acceptării emoționale și îmbunătățirii stării de bine a preșcolarilor, într-un parteneriat deschis, cu implicarea efectivă și responsabilă a tuturor partenerilor.

V.2. Misiunea

Grădinița noastră se angajează să ajute copilul să stabilească și să mențină interacțiuni cu adulți și copii, să-și perceapă și să își exprime emoțiile și să dobândească cunoștințele, deprinderile și atitudinile necesare integrării școlare, valorificând în acest sens toate resursele curriculare, umane și materiale care pot fi accesate.

V.3. Valori promovate:

- Copiii învață să iubească culorile curcubeului, florile și fluturii, munții și marea, soarele și luna, slovele cărților, sunetul muzicii, vocea blândă a doamnei, competiția cu colegii, tradițiile și obiceiurile, toate acestea și încă mii de lucruri pentru că noi, cadrele didactice oferim IUBIRE!
- Copiii la grădinița noastră sunt pregătiți să participe la concursuri naționale și internaționale de verificare a cunoștințelor, de artă și sport unde obțin diplome și premii pentru că noi, cadrele didactice oferim SUCCES!
- Preșcolarii din grădinița noastră află pentru prima dată aici despre jocuri atractive pe calculator, descoperă natura și viața pe pământ experimentând împreună cu colegii și doamnele pentru că noi, cadrele didactice oferim INOVAȚIE!
- Copiii învață aici să scrie primul cuvânt, învață prima poezie, aici pictează primul tablou în culori pastelate, construiesc primul castel, sunt actori pentru prima dată pe scenă pentru că noi, cadrele didactice oferim CREATIVITATE!
- Preșcolarii sunt îndrumați să lucreze împreună cu colegii, să facă schimb de idei, să realizeze obiecte împreună, să împartă cu ceilalți experiențe, să își ajute colegii aflați în dificultate pentru că noi, cadrele didactice oferim COOPERARE ȘI SOLIDARITATE!

VI. OBIECTIVE ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

VI.1. OBIECTIVE STRATEGICE

1. *Obținerea nivelului A (comportament atins) la toți indicatorii comportamentali pe domenii de dezvoltare, la aprecierea finală, de către 90% dintre copiii înscriși;*
2. *Integrarea tuturor copiilor cu cerințe educaționale speciale sau dizabilități înscriși, prin creșterea anuală cu 10% a procentului activităților pe care aceștia le desfășoară în cadrul grupei;*
3. *Sporirea numărului de proiecte internaționale desfășurate cu antepreșcolarii și preșcolarii, cu 5%, până în anul 2026;*
4. *Creșterea anuală, la nivelul grădiniței și creșei, cu 10% a numărului de activități educaționale desfășurate în parteneriat cu părinții și comunitatea locală.*

VI.2 Opțiuni strategice

OBIECTIVUL STRATEGIC	OPȚIUNI STRATEGICE ȘI ACȚIUNI				CATEGORII DE RESURSE NECESARE
	Opțiunea curriculară	Opțiunea investiției în resursa umană	Opțiunea de dezvoltare a bazei materiale și financiare	Opțiunea relațiilor comunitare	
1. Obținerea nivelului A (comportament atins) la toți indicatorii comportamentali pe domenii de dezvoltare, la aprecierea finală, de către 90% dintre copiii înscriși.	- Planificarea activităților de învățare. - Abordarea conținuturilor în manieră integrată, conform curriculumului. - Utilizarea de metode moderne, active în procesul de predare-învățare, evaluare.	- Pregătirea personalului pentru a realiza activități educaționale de calitate. - Desfășurarea de activități de mentorat cu cadrele didactice aflate la începutul activității.	- Dotarea grădiniței cu materiale și echipamente necesare desfășurării activităților didactice. - Utilizarea noilor tehnologii în activitățile de predare-învățare-evaluare.	- Informarea temeinică a părinților cu privire la activitățile comune desfășurate de copil în grădiniță și creșă. - Implicarea partenerilor în activitățile instructiv-educative desfășurate la grupă.	- <i>umane</i>: cadrele didactice, preșcolarii, părinți, personalul auxiliar, personalul nedidactic, membrii ai comunității locale; - <i>materiale</i>: material curricular corespunzător curriculumului pentru învățământ preșcolar, auxiliare curriculare, softuri educaționale), echipamente IT, birotică și consumabile; - <i>financiare</i>: bugetul alocat, donații și sponsorizări.
2. Integrarea tuturor copiilor cu cerințe educaționale speciale sau dizabilități înscriși, prin creșterea anuală cu 10% a procentului activităților pe care aceștia le desfășoară în cadrul grupei.	- Planificarea de activități de învățare stimulative adaptate nevoilor copiilor cu cerințe educaționale speciale sau dizabilități.	- Participarea personalului la cursuri de formare pentru lucrul cu copiii cu CES, cursuri de prim ajutor și PSI.	- Procurarea de material didactic adecvat nevoilor speciale ale preșcolarilor.	- Colaborare cu psihologi, psihiatri, medici specialiști pentru planificarea și desfășurarea activităților educative.	- <i>umane</i>: cadrele didactice, preșcolarii, părinți, personalul auxiliar, personalul nedidactic, membrii ai comunității locale; - <i>materiale</i>: material curricular corespunzător curriculumului pentru învățământ preșcolar, auxiliare curriculare, softuri educaționale), echipamente IT, birotică și consumabile; - <i>financiare</i>: bugetul alocat, donații și sponsorizări.
3. Sporirea numărului de proiecte internaționale desfășurate cu antepreșcolarii și preșcolarii, cu 5%, până în anul 2025.	- Întocmirea de proiecte internaționale de parteneriat cu instituții educaționale, precum și de proiecte eTwinning.	- Instruirea personalului didactic pentru a gestiona optim relațiile cadru didactic-familie - comunitate. - Participarea la proiecte PNRR de instruire a personalului.	- Realizarea unui punct de informare destinat proiectelor ERASMUS + și eTwinning. - Asigurarea echipamentelor necesare desfășurării de proiecte internaționale.	- Aplicarea pentru proiecte internaționale de tip eTwinning.	- <i>informaționale</i>: site ME, site ARACIP, site ISI, legislația actualizată; - <i>experiență și expertiză</i>: echipa managerială, responsabilii de comisii, experți din exterior; - <i> timp</i>: alocate pentru fiecare acțiune pentru inițierea, monitorizarea și evaluarea acesteia din perspectiva unei dezvoltări școlare durabile; - <i>autoritate și putere</i>: Ministerul Educației, Inspectoratul școlar județean, Primăria și Consiliul local.
4. Creșterea anuală, la nivelul grădiniței și creșei, cu 10% a numărului de activități educaționale desfășurate în parteneriat cu părinți și comunitatea locală.	- Planificarea de activități educative care să implice părinți și membri ai comunității locale.	- Specializarea cadrelor didactice pentru a iniția și menține comunicarea eficientă cu părinții.	- Atragerea de donații, sponsorizări pentru implementarea de parteneriate și proiecte educaționale locale.	- Încheierea de parteneriate și contracte de colaborare cu diverse firme, ONG-uri și instituții din țară și din străinătate. - Prezentarea activităților din cadrul proiectelor derulate în mass-media.	- <i>umane</i>: cadrele didactice, preșcolarii, părinți, personalul auxiliar, personalul nedidactic, membrii ai comunității locale; - <i>materiale</i>: material curricular corespunzător curriculumului pentru învățământ preșcolar, auxiliare curriculare, softuri educaționale), echipamente IT, birotică și consumabile; - <i>financiare</i>: bugetul alocat, donații și sponsorizări. - <i>informaționale</i>: site ME, site ARACIP, site ISI, legislația actualizată; - <i>experiență și expertiză</i>: echipa managerială, responsabilii de comisii, experți din exterior; - <i> timp</i>: alocate pentru fiecare acțiune pentru inițierea, monitorizarea și evaluarea acesteia din perspectiva unei dezvoltări școlare durabile; - <i>autoritate și putere</i>: Ministerul Educației, Inspectoratul școlar județean, Primăria și Consiliul local.

VII. PROGRAME STABILITE

A. PROGRAM DE DEZVOLTARE CURRICULARĂ

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- Crearea de servicii integrate pentru educație prin instituționarea unui sistem de activități didactice interactive, formative;
- Diversificarea ofertei curriculare prin îmbunătățirea ofertei curriculumului elaborat în grădiniță;
- Eficientizarea predării și învățării prin utilizarea de metode active;
- Includerea părinților în activitățile din cadrul grădiniței.

B. PROGRAM DE DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- Consolidarea și dezvoltarea corpului profesoral al grădiniței, perfectionarea științifică și pedagogică a cadrelor didactice.
- Completarea pregătirii profesionale prin participare la cursuri de formare;
- Instruirea cadrelor didactice prin raportare la experiențele didactice ale colegelor.

C. PROGRAM DE DEZVOLTAREA BAZEI MATERIALE ȘI FINANCIARE

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- Consolidarea bazei materiale a unității prin atragerea de fonduri din donații și sponsorizări;
- Crearea unui spațiu educațional sigur și adecvat nevoilor copiilor prin îmbunătățirea spațiului locativ.

D. PROGRAM DE DEZVOLTAREA RELAȚIILOR COMUNITARE

OBIECTIVELE PROGRAMULUI:

- Implicarea partenerilor în organizarea și desfășurarea procesului instructiv;
- Dezvoltarea relațiilor comunitare și parteneriat prin extinderea relațiilor de parteneriat cu Primăria, Consiliul Local, părinții, agenți economici, ONG-uri, școli.

VIII. REZULTATE AȘTEPTATE

Pe termen scurt

- ❖ Aplicarea prevederilor curriculumului național și a celui la decizia școlii în vederea realizării unui învățământ de calitate indiferent de situația epidemiologică de la nivel local/național.
- ❖ Transparență prin realizarea site-ului grădiniței și postarea permanentă a informațiilor.
- ❖ Antrenarea cadrelor didactice și a copiilor în activități extracurriculare și extrașcolare cu valențe educative.

- ❖ Popularizarea prin cel puțin două metode a ofertei educaționale a grădiniței.
- ❖ Realizarea de parteneriate cu alte școli, un parteneriat eficient cu ceilalți factori locali: Consiliul reprezentativ al părinților, Primăria, Consiliul local, Biserica, Poliția, Direcția de sănătate, Organizații guvernamentale și nonguvernamentale.
- ❖ Elaborarea/revizuirea unor noi proceduri de gestionare a situației epidemiologice la nivelul grădiniței și de îmbunătățire a calității procesului de învățământ inclusiv în regim online. Inițierea unor proiecte, concursuri/ simpozioane la nivel local cu sprijinul comunității.
- ❖ Crearea unei platforme educaționale sigure, și crearea claselor și a conturilor pentru toți preșcolarii grădiniței pentru asigurarea unui învățământ de calitate și în situațiile în care învățarea se desfășoară online.
- ❖ Amenajarea sălilor de grupă pe arii de interese, dotarea acestora cu materiale atractive și stimulative, cu mobilier adecvat, crearea unui adevărat mediu de explorare pentru preșcolari.

Pe termen mediu

- ❖ Reamenajarea curții și a grădinii proprii existente, pentru crearea unui mediu social de siguranță, confort, recreere, și a unui mediu propice învățării și aplicării de cunoștințe, transformarea acestora în adevărate medii de explorare și învățare pentru preșcolari.
- ❖ Proces educațional interactiv, participativ-formativ susținut eficient de cadre didactice bine pregătite, utilizarea unor strategii de predare și evaluare care să stimuleze copiii, să le creeze starea de bine și să-i implice activ în procesul de învățare indiferent de forma acestuia (față în față sau online).
- ❖ Realizarea unei oferte educaționale atractive pentru copii și comunitate, bazată pe nevoile beneficiarilor.
- ❖ Cadre didactice implicate într-o continuă formare și dezvoltare profesională.
- ❖ Derularea de parteneriate și proiecte cu comunitatea locală, la nivel județean, național și internațional.

Pe termen lung

- ❖ Diversificarea formelor de colaborare și parteneriat de la nivel național la nivel european.
- ❖ Implicarea și inițierea de proiecte europene.
- ❖ Stimularea financiară pentru eficiență în activitate .
- ❖ Menținerea cadrelor didactice în unitate și implicarea unității în formarea profesională de excepție a acestora.
- ❖ Atragerea de resurse extrabugetare prin diferite acțiuni.
- ❖ Atragerea tuturor copiilor din zonă în grădiniță și integrarea acestora cu succes în activitatea școlară și în cea socială.

IX. BENEFICIARI/GRUPURI DE INTERES

- Preșcolarii și antepreșcolarii
- Personalul didactic
- Personalul didactic auxiliar și administrativ
- Părinții
- Comunitatea
- Autoritățile locale
- ONG-uri, fundații, asociații
- Centre culturale, biblioteci,
- Mass-media
- Agenți economici

X. MODALITĂȚI DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

- Obiectivele strategice și activitățile vor fi evaluate intern din perspectiva următoarelor criterii: necesitatea; fezabilitatea; oportunitatea; acceptabilitatea.
- Se vor evalua, cu precădere, rezultatele privind participarea la educație, rezultatele învățării și starea de bine a preșcolarilor.
- Evaluarea atingerii obiectivelor strategice stabilite include metode și instrumente variate: observația (cu instrumentul: fișă de observație); ancheta (având ca instrument interviul sau chestionarul, indicându-se și grupul-țintă: cadre didactice, elevi, părinți etc.); date statistice și alte documente elaborate cu acest scop.
- Evaluarea implementării strategiei se va realiza prin: autoevaluare anuală, efectuată pe baza planului managerial și evaluare finală, realizată în ultimul an de implementare.
- Monitorizarea implementării strategiei se va face pe baza procedurilor interne care determină condițiile de monitorizare, evaluare și raportare. Informațiile vor fi procesate de director și analizate de Consiliul de Administrație. Strategia de dezvoltare va fi revizuită dacă apar situații noi, neprevăzute, la nivelul grădiniței, care pot afecta participarea școlară, starea de bine a copilului și obținerea rezultatelor scontate sau dacă nivelul de realizare a obiectivelor strategice nu este cel așteptat.

DIRECTOR,

ecw ino Diola

