



1703/30.06.2026

**PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
LICEUL TEORETIC "ȘTEFAN CEL MARE"
2026-2030**

ACTUALIZAT PENTRU ORIZONTUL DE TIMP 2026- 2030

"ȘCOALĂ AUTONOMĂ – DESCHISĂ CĂTRE SOCIETATE"



PROF. NECULĂIASA – PAVEL VASILICĂ

Aprobat în ședința C.A. din data de 30.06.2026

CUPRINS

	Pagina
I. ARGUMENT	3
II. CONTEXT LEGISLATIV	5
III. PRIORITĂȚI	6
IV. PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI	7
V. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN ȘI INTERN AL UNITĂȚII ȘCOLARE	9
V.1. CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ	9
V.1.1. ANALIZA S.W.O.T	9
V.2. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ	18
V.2.1. Analiza internă a datelor de tip cantitativ	18
V.2.2.1. Planurile de școlarizare în ultimii 4 ani	23
V.2.2.2. Mediul de proveniență al elevilor, pe cicluri de învățământ (2021-2025)	24
V.2.2.3. Număr elevi navetiști cu naveta zilnică și săptămânală	26
V.2.2.4. Încadrarea pe ultimii 4 ani	28
V.2.2.5. Structura organizațională	30
V.2.2.6. Proiecte și parteneriate	32
V.2.2.7. Resurse financiare	33
V.2.2.8. Baza materială	34
V.2.3. MANAGEMENTUL CALITĂȚII	34
V.2.3.1. Comisia pentru evaluarea și asigurare a calității (CEAC)	34
V.2.3.2. Controlul managerial intern în Liceului Teoretic “Ștefan cel Mare” Râmnicu Sărat - (SCIM)	37
V.3. ROLUL ȘCOLII ÎN CADRUL COMUNITĂȚII LOCALE	40
VI. STRATEGIA	41
VI.1. Valori și principii	42
VI.2. Dimensiunea inclusivă a Liceului Teoretic “Ștefan cel Mare”, Râmnicu Sărat	45
VII. Ținte și opțiuni ale strategiei de dezvoltare	46
VII.1. Ținte strategice	46
VII.2. OBIECTIVUL GENERAL	47
VII.3. OBIECTIVELE SPECIFICE	47
VII.4. OPTIUNI STRATEGICE	48
VII.1 Etapele și termenele de aplicare a strategiei	54
VII.2 Rezultate așteptate	76
VIII. IMPLEMENTARE, MONITORIZARE, EVALUARE	98
VIII.1. Organizarea procesului de consultare în vederea organizării PDI-ului	98
VIII.2. Organizarea implementării, monitorizării și actualizării PDI-ului	99
VIII.3. Analiza proiectului, avantaje și riscuri	103
Anexa (1) operaționalizare Țintelor strategice	104

IX - ACTUALIZARE PAS/PDI DUPA INCHEIEREA PROIECTULUI e_RÂMNIC PILOT!-128

Motto:

”ORICINE POATE ÎNVĂȚA. ORIUNDE. TOT TIMPUL!”

I. Argument

Prezentul Proiect de dezvoltare instituțională are în vedere dezvoltarea Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” Municipiul Râmnicu Sărat în perioada 2026-2030. În conceperea lui s-a ținut cont de propunerile și modificările legislative cuprinse în Legea Educației Naționale nr. 1/2011 actualizată și în documentele subsecvente acesteia, aspecte ce se referă la structura nivelurilor primar și gimnazial, criteriile de admitere la liceu, formatele examenelor naționale, recrutarea personalului didactic la nivelul unității precum și de evoluția economică a zonei în care se află situată școala, de nevoile comunității locale și de mobilitatea și cerințele profesionale ale pieței muncii.

Proiectul de dezvoltare instituțională pentru perioada 2026-2030 s-a realizat plecând de la o radiografie complexă și realistă asupra mediului extern în care activează instituția de învățământ și asupra mediului organizațional intern. Școala funcționează și se dezvoltă prin efortul combinat al structurii de conducere a școlii, al personalului școlii, al elevilor și părinților, al reprezentanților comunității locale interesați de oferta educațională a școlii, aceștia alcătuind comunitatea educațională. Tehnicile de analiză SWOT și PEST au permis o evaluare echilibrată și exigentă a resurselor și mijloacelor interne și externe, dar și a impactului pe care factorii socio-economici, conjuncturali și politici îl au asupra activității unității.

Proiectul de dezvoltare instituțională indică direcțiile majore de progres, iar modul de întocmire a acestuia permite consultarea părților interesate și implicarea în asumarea scopurilor, obiectivelor și acțiunilor propuse.

Pentru formularea viziunii și a misiunii, pentru stabilirea țințelor strategice și pentru modalitățile de dezvoltare a culturii organizaționale s-a folosit principiul descentralizării și al flexibilizării.

La nivelul unității școlare, Proiectul de Dezvoltare Instituțională are o importanță deosebită, deoarece concentrează atenția asupra finalităților educației, asigurând coagularea tuturor domeniilor funcționale ale managementului (curriculum, resurse umane, material-financiare, relații sistemice și comunitare) și asigură coerența strategiei pe termen lung a școlii.

Proiectul de dezvoltare instituțională este elaborat și fundamentat în strânsă

concordanță cu mediul și condițiile în care personalul școlii își desfășoară activitatea, ținându-se cont de factorii care influențează eficiența și eficacitatea activității educaționale:

- Scăderea numărului de elevi, ca urmare a scăderii natalității;
- Competiția tot mai accentuată între licee;
- Paleta de opțiuni disponibile pentru absolvenții de liceu;
- Schimbările educaționale și manageriale, generate de reformele educaționale și de modificările legislative recente;
- Fluctuația populației de vârstă școlară, ca urmare a mobilității forței de muncă pe plan mondial.

Proiectul de dezvoltare instituțională propus ține cont și de următoarele aspecte:

- Poziția României în Uniunea Europeană impune atingerea unor standarde calitative educaționale, reconsiderarea misiunii educaționale a școlii, implementarea tehnologiei IT, dezvoltarea unor competențe interculturale specifice, stăpânirea limbilor de circulație internațională, introducerea unor certificări necesare la nivel european (ECDL/CDȘ, limbi străine, etc);
- Elaborarea și punerea în practică a unei oferte educaționale care să permită pregătirea unitară și coerentă a elevilor de-a lungul celor două niveluri de învățământ preuniversitar : secundar inferior și secundar superior ;
- Menținerea ofertei diversificate de studiere a limbilor străine în regim de trunchi comun și ca discipline opționale subsecvente unei arii curriculare sau în viziune integrată, la nivelul mai multor arii curriculare, corelate cu pregătirea examenelor de competențe lingvistice cu recunoaștere internațională ;
- Centrarea managementului resurselor umane pe recrutarea, motivarea și fidelizarea cadrelor didactice cu rezultate profesionale și academice deosebite;
- Crearea unui mediu de lucru adecvat cerințelor unei educații moderne;
- Perfecționarea continuă a pregătirii profesionale a personalului didactic prin diferite modalități de formare și perfecționare (locale, naționale și internaționale)
- Stabilirea de parteneriate și schimburi culturale, prin derularea de programe extracurriculare, în vederea dobândirii de competențe necesare integrării în învățământul superior și pe piața muncii;
- Asigurarea unei baze materiale adecvate pentru desfășurarea procesului educațional și gestionarea eficientă a acesteia.
- Realizarea unui echilibru optim între stabilitatea corpului profesoral, numărul de clase și elevi, profiluri și specializări, baza materială și un act educațional eficient;
- Profesionalizarea managementului instituțional;
- Necesitatea creșterii responsabilității elevilor față de actul educațional.

Elementele de noutate pe care le propune Proiectul de dezvoltare instituțională prezintă următoarele:



Pe de o parte, Proiectul propune o viziune integrată asupra ciclurilor de învățământ,

gimnazial și liceal, conectată la cele mai inovatoare abordări ale noii educații: formarea abilităților de viață ale elevilor, necesare pentru dezvoltarea individuală a fiecărui copil și tânăr în contextul dezvoltării durabile a societății. Acesta este conceput analizând în mod egal și echilibrat ciclurile de învățământ pe care Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare” le școlarizează (secundar inferior și secundar superior) și urmărind dezvoltarea verticală a parcursului școlar al elevului, astfel încât școala să fie capabilă să asigure un traseu educațional integrat, coerent și consecvent, urmărind dezvoltarea dimensiunii europene, a egalității de șanse a echității și a incluziunii în educația elevilor.

✚ Pe de altă parte, Proiectul de dezvoltare instituțională propune un nou stil de management școlar, deschis, flexibil, transparent, bazat pe consultarea părților interesate/implicate, prin facilitarea unui sistem de responsabilizare și comunicare eficient și eficace

II. Context Legislativ

Prezentul document a fost conceput în conformitate cu următoarele acte normative și documente programatice:

- Legea învățământului preuniversitar nr 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea-cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările ulterioare;
- Codul Muncii actualizat 2016 (Legea nr. 53/2003) Actualizat prin Legea 12/2015 (publicată în Monitorul Oficial nr. 52 din 22 ianuarie 2015) și Legea 97/2015 (publicată în Monitorul Oficial nr. 316 din 8 mai 2015);
- Ordinele, notele, notificările și precizările Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice;
- Programul de Guvernare 2017-2020, capitolul ”Politica în domeniul educației”;
- Prioritățile Președinției malteze a Consiliului Uniunii Europene în domeniul educației și formării profesionale pentru anul 2017 ;
- Ordinul nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice;
- Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001, privind liberul acces la informațiile de interes public (actualizată până la data de 17 iulie 2016)
- Strategia privind reducerea părăsirii timpurii a școlii în România - 2015;
- Strategia națională de învățare pe tot parcursul vieții, 2015 -2020 ;
- Strategia ”Educație și cercetare pentru societatea cunoașterii, 2009-2015”
- Codul de Etică pentru învățământul preuniversitar, elaborat în temeiul în temeiul art. 10 și art 16 din Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului nr. 5550/2011 privind
- aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului național de etică din învățământul preuniversitar

- Ordinul MENCS nr. 5386/2016 - modificarea și completarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, aprobată prin Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 5.561/2011;
- Ordinul ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 4.742/10.08.2016 privind aprobarea Statutului elevului;
- Ordinul ministrului Educației Naționale și Cercetării Științifice nr. 5.079/31.08.2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;
- Statutul elevului, aprobat prin OMENCS nr. 4742 din 10.08.2016 ;
- LEGE nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației;
- Regulamentul de inspecție a unităților de învățământ preuniversitar, anexă la OMECTS nr. 5547 din 06.10.2011;
- Buletinele informative ale Ministerului Educației și Cercetării Științifice, ghiduri metodologice de aplicare a programelor școlare;
- Strategia de Dezvoltare Economico-Socială a Județului BUZĂU pentru perioada 2014-2020;
- Regulamentul de Ordine Interioară al Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat , revizuit în februarie 2021;
- Programul de Guvernare 2018-2030;
- Strategia de dezvoltare instituțională ISJ Buzău 2020-2026, revizuită pentru anul școlar 2025-2026;
- Planul managerial al ISJ BUZĂU – 2025-2026 ;
- Raportul privind Starea învățământului în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" pentru anul școlar 2021-2022;
- Raportul privind Starea învățământului în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" pentru anul școlar 2022-2023;
- Raportul privind Starea învățământului în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" pentru anul școlar 2023-2024;
- Raportul privind Starea învățământului în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" pentru anul școlar 2024-2025;

III. Priorități

Priorități naționale

1. Asigurarea deprinderilor și competențelor care să permită dezvoltarea personală, intelectuală și profesională din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții;
2. Stimularea inovării și creativității, inclusiv a spiritului antreprenorial, la toate nivelurile de educație și de formare profesională;
3. Respectarea principiului autonomiei în educație și a principiului responsabilității publice și întărirea mecanismelor legale de funcționare a acestor principii;
4. Creșterea resurselor financiare alocate educației, inclusiv prin atragerea unor surse de finanțare private.

Priorități regionale și locale

1. Reproiectarea sistemului de management educațional la nivelul Inspectoratului școlar Județean Buzău și a celor patru componente majore ale acestuia (decizional, informațional, organizatoric, metodologic), pe baze metodologice riguroase;
2. Crearea unui climat favorabil inițiativei personale care să stimuleze competiția, în sens pozitiv, în scopul obținerii unor rezultate din ce în ce mai bune. Asigurarea caracterului stimulativ și motivațional al inspecției școlare;
3. Realizarea unui sistem educațional stabil, echitabil, eficient și relevant la nivelul județului Buzău, prin reducerea ratei de părăsire timpurie a școlii, sporirea accesului la educația de calitate, asigurarea politicilor de echitate socială și a egalității șanselor.

IV. PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI SCURT ISTORIC

Momentul de început al Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", din Municipiul Râmnicu Sărat se regăsește în 1905 când apare prima școală profesională de fete de gradul II în orașul Rm. Sărat în anul la cererea cetățenilor râmniceni.

Școala a funcționat într-un local pus la dispoziție de primărie. Ca orice început firav și această școală a funcționat în 1905 cu o singură clasă, având un singur cadru didactic care predă toate obiectele fără desen și lucru, fiind și prima directoare a școlii; este vorba de Aurora Macinescu- profesoara de limbă română. Școala era frecventată de un număr de 61 de eleve.

În 1906 școala a trecut la stat funcționând cu un număr de două clase. Profilul școlii atrage atenția locuitorilor orașului care își dau seama de utilitatea acesteia, fapt pentru care numărul elevilor a crescut la 76.

Un sprijin real primește școala în 1907 când familia Dr. Dimitrie și Eufrosina Cristescu din orașul Rm. Sărat au donat un imobil din Bulevardul Al.I. Cuza nr. 14 alcătuit din 5 camere, unde se și instalează. În actul de donație, înregistrat cu nr. 5392 din 7 iunie 1907 se menționează: "Imobilul să fie întrebuințat ca local propriu pentru școala profesională de fete din acest oraș, purtând în perpetuu numele "Școala dr. Dimitrie și Eufrosina Cristescu". De asemenea, autorul actului de donație menționează: "Declar prin aceasta că dăruiesc în veci și în mod irevocabil Ministerului Instrucțiunii Publice și Cultelor imobilul meu situat în orașul Rm. Sărat...cu toate drepturile și servituțiile, în toată întinderea lui, cu dependințe, grădini etc. fără a-mi rezerva nimic pe seama mea". Și tot în același document se menționează: "Subscrisul Spiru C. Haret, lucrând în calitate de Ministru al Instrucțiunii Publice și al Cultelor, declar că accept această donație cu clauzele, condițiunile și stipulațiunile prevăzute".

An cu an școala ia o mai mare dezvoltare, transformându-se în 1909 în Școala profesională de fete gr.I. Numărul de clase a crescut, funcționând în 1908-1909 ca școală cu patru ani, iar din 1909-1914 cu cinci ani.

Odată cu izbucnirea primului război mondial școala își întrerupe activitatea; cursurile se reiau după patru ani în 1918 funcționând cu 5 clase. Datorită dezvoltării pe care a luat-o școala, localul devine neîncăpător, fapt pentru care, în 1926 s-a mai clădit o aripă nouă cu un etaj în curtea școlii.

Un moment hotărâtor în evoluția liceului îl constituie anul 1936 când în luna septembrie are loc o nouă reformă a învățământului profesional. Această școală profesională de gr.I, care

funcționa cu șase clase, se transformă în liceu industrial de opt clase. Dată fiind extensiunea dobândită de această școală, localul devine cu totul neîncăpător unei normale și eficiente funcționări a învățământului practic pentru fete. S-a aprobat de către Ministerul Educației Naționale construcția unei aripi cu etaj, anexa la clădirea veche, care cuprindea câte două săli la subsol, parter și etaj.

În anii care au urmat, școala a trecut printr-o nouă serie de transformări. Astfel, între 1945-1948 funcționează ca gimnaziu unic de trei ani, în același timp fiind în lichidare liceul industrial.

Între anii 1948-1949 devine școala tehnică profesională de patru ani, funcționând cu patru clase.

Ca urmare a reformei învățământului din anul 1948, la 1 septembrie 1949 se transformă în Școala pedagogică de patru ani în care învățau șase clase. Școala pedagogică va funcționa timp de patru ani formând cadre didactice necesare învățământului elementar, ciclul I. Pentru buna pregătire a viitorilor învățători, școlii pedagogice i se alătură în anul 1950 Școala elementară nr.2, școală ce fusese înființată în 1882. În cadrul acesteia se efectua practica pedagogică.

În anul școlar 1949-1950 Școala elementară nr. 2 fete trece sub conducerea Școlii pedagogice având ca director pe Aldis Valeria și Ghionea Fănică, director adjunct.

În anul 1954 Școala pedagogică de fete se transformă în Școala medie de zece ani de fete, anii II, III, IV de la Școala pedagogică rămânând în lichidare, în timp ce anul I a fost asimilat școlii medii.

Rămâne în această formă până în 1957, când se transformă în Școala medie mixtă de 10 ani. După un an, în 1958, se mărește durata de școlarizare, devenind Școala medie mixtă de 11 ani. În același timp, crește și numărul de elevi, ajungând ca în 1968 liceul să funcționeze cu 16 clase.

În anul 1959 luna mai, liceul primește numele marelui voievod moldav Ștefan cel Mare, potrivit instrucțiunilor Ministerului Învățământului ca școlile să primească un nume legat de o mare personalitate a istoriei sau culturii naționale, de evenimente mai importante din istoria localității respective.

În anul 1962, Școala medie nr. 2 de băieți, înființată în anul 1872, se alipește liceului, până în anul 1963 când școala medie se separă fizic prin mutarea în localul actual din str. Liliacului nr 15.

Clădirea veche din strada Al. I. Cuza devine neîncăpătoare pentru efectivele de elevi ale unității. Drept urmare se construiește un nou local cu două etaje în strada Liliacului nr.15 unde, începând de la 1 septembrie 1963, liceul își continuă activitatea.

Prin desprinderea școlii elementare de școală medie, în localul din strada Al.I.Cuza ia ființă Școala cu clasele I-VIII nr. 5, astăzi Școala « Vasile Cristoforeanu » (pe lângă localul vechi al Școlii medii, Școala nr. 5 dispune și de localul ridicat la inițiativa primarului Vasile Cristoforeanu).

O altă mutație în organizarea școlii are loc în anul 1968 când este transformat în liceu teoretic de 12 ani.

În această formă funcționează până în 1977, când, în baza Hotărârii Consiliului de Stat, devine liceu industrial, cu două trepte de învățământ și două profiluri- mecanică și electrotehnică. Din anul 1990 redevine liceu teoretic cu o durată de școlarizare de patru ani.

Manifestări cultural-artistice diverse, premii la diferite concursuri și olimpiade școlare, excursii și drumeții au făcut din Liceul teoretic « Ștefan cel Mare » un liceu etalon în sistemul educațional.

V. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN ȘI INTERN AL UNITĂȚII ȘCOLARE

V.1. CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ

V.1.1. ANALIZA S.W.O.T.

Analiza SWOT este o metodă internă folosită pentru a ajuta la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra școlii. Ea funcționează ca o radiografie a unității de învățământ și evaluează în același timp factorii de influență interni și externi ai acesteia, precum și poziția ei pe piața educațională.

Pentru a realiza o bună diagnoză a organizației școlare, am apelat la metoda (tehnica) SWOT, analizând atât mediul intern cât și mediul extern, pe următoarele paliere:

- a) management
- b) oferta curriculară
- c) resurse umane
- d) resurse materiale și financiare
- e) relațiile cu comunitatea

Analiza SWOT următoare are la bază datele colectate și interpretate aferente anului școlar 2019 - 2020, început și încheiat integral pe baza PDI precedent, prin raportare la care s-a realizat prezentul document strategic.

LICEUL TEORETIC
"ȘTEFAN CEL MARE"
'RÂMNICU SĂRAT'

ANALIZA SWOT
Perioada 2021-2025

a) MANAGEMENT

PUNCTE TARI	PUNCTE VULNERABILE
➤ <u>Existența unei strategii manageriale</u> bazată pe o analiză profundă a problemelor școlii, asumată la nivelul echipei manageriale director-director adjunct; ➤ Existența documentelor de proiectare managerială (Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI), Proiectul planului de școlarizare, Planul managerial anual, Planul operațional, Oferta educațională, Programul activităților educative școlare și extrașcolare, Programele de activități semestriale și anuale ale catedrelor/comisiilor metodice și ale altor comisii de lucru, Statele de funcții, Proiectul de buget); ➤ Existența documentelor de organizare (Regulamentul intern, Portofoliul Consiliului Profesoral, Portofoliul Consiliului de Administrație, Registrul de evidență al deciziilor și notelor de serviciu emise de director, Dosarul deciziilor și notelor de serviciu emise de director Dosarul fiecărei catedre/comisie metodică Dosarul comisiilor de lucru) ➤ Existența documentelor de organizare operațională, monitorizare, control/evaluare. ➤ Existența procedurilor de lucru elaborate de CEAC la nivelul școlii. ➤ Proiectarea activității manageriale este realizată pe baza unei diagnoze pertinente, specifice, realiste, cu obiective care să vizeze proceduri de asigurare a calității în educație; ➤ <u>Stilul de management democrat</u>, caracterizat prin participarea colaborativă a responsabililor de compartimente, a cadrelor didactice și a reprezentanților elevilor și părinților la luarea deciziilor. ➤ <u>Transparență decizională</u> – hotărârile Consiliului de Administrație și deciziile directorului sunt făcute publice la avizierul școlii sau/și pe site-ul școlii pentru a putea fi cunoscute de întreg personalul, în proporție de 100 %, ceea ce creează siguranță și încredere; <u>Graficele de control</u> ale directorilor școlii sunt făcute publice; ➤ Există <u>analize comparative</u> pe domenii/ani școlari (de ex. activități la nivel zonal, premii și mențiuni la concursuri școlare județene, număr de absențe, număr repetenți, note scăzute la purtare, resurse	➤ <u>Formalism</u> la nivelul realizării documentelor școlare, pentru asigurarea conformității acestora; ➤ <u>Cunoașterea parțială a procedurilor de lucru</u> propuse și aprobate, astfel neputând fi puse în practică în mod eficient și eficace, ceea ce duce la un demers operațional greoi și ineficace. ➤ <u>Inexistența unor proceduri clare</u>, cunoscute de personalul școlii, la nivelul majorității comisiilor de lucru, care să structureze eficient munca în echipă, pentru a evita suprasolicitarea responsabilului comisiei pentru efectuarea sarcinilor de lucru ale unui întreg colectiv.

<i>extrabugetare, buget – bunuri și servicii/investiții);</i> ➤ <i>Oferta educațională a școlii este popularizată în</i> ➤ <i>integralitatea ei (planul de școlarizare anual, încadrare anuală, oferta anuală de CDȘ activități școlare – ciclurile , secundar inferior și secundar superior; activități extrașcolare - activități sportive, cluburi tematice - programul școlii, etc.), astfel încât cei interesați să știe ce propune Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" în spațiul educațional buzoian.</i>	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
➤ <i>participarea tuturor șefilor de compartimente funcționale, didactice (comisii metodice, comisii de lucru), didactice auxiliare și nedidactice la formări profesionale în management;</i> ➤ <i>participarea șefilor de compartimente funcționale la schimburi de experiență în țară și în străinătate pe probleme specifice de management, prin accesarea de granturi școlare în cadrul unor linii de finanțare specifice (POCU, Erasmus+, SEE, ESC, etc.).</i>	➤ <i>lipsa de motivație care să determine schimbarea de atitudine față de problemele școlii;</i> ➤ <i>lipsa de interes a unor categorii profesionale care au o abordare minimalistă și manifestă rezistență la schimbare.</i>

b. oferta curriculară

PUNCTE TARI	PUNCTE VULNERABILE
➤ <i>Oferta școlii se realizează prin consultare publică a tuturor părților interesate, pentru a reduce riscul unei scăderi a motivației elevilor / al unei creșteri a absenteismului școlar;</i> ➤ <i>Existența celor 2 niveluri de învățământ – , gimnazial – 4 clase – și liceal – 28 de clase – singurul liceu cu cele 2 niveluri de învățământ din zonă și cu filieră atât teoretică, profiluri real și uman, cât și vocațională – profilul sportiv pentru ciclul secundar superior – total 31 de clase ;</i>	➤ <i>Dificultăți în acceptarea sensului real al opțiunilor, în proiectarea, elaborarea și implementarea C.D.Ș.-urilor;</i> ➤ <i>Interesul scăzut al elevilor de clasa a VIII-a și a XII-a pentru disciplinele la care nu susțin testare/bacalaureat;</i> ➤ <i>Aplicarea unor strategii neadecvate nivelului elevilor și a unui demers didactic nediferențiat, predominant informativ;</i> ➤ <i>Lipsa unor experiențe de învățare stimulativă și</i>

➤ <i>Includerea în oferta curriculară a claselor de Intensiv - limba engleză, și limba franceză, precum și a celei de-a treia limbi străine – limba spaniolă;</i> ➤ <i>Propunerea unui CDȘ integrat la nivelul mai multor arii curriculare la ciclul secundar inferior (gimnazial) începând cu anul școlar 2018-2019 : "Pregătiți pentru viață", CDS transdisciplinar, integrat, ce se dezvoltă pe verticală de la clasa a V a până la clasa a VIII a;</i> ➤ <i>Promovarea învățării limbilor străine și inițierea IT la nivel avansat, însoțită de eliberarea atestatului profesional pentru absolvenții claselor de matematică-informatică și a atestatului de competențe lingvistice, pentru absolvenții claselor cu studiu intensiv;</i> ➤ <i>predarea intensivă a limbilor străine la clasele V-VIII ;</i>	<i>variate, desfășurate în clasă și în afara ei, care să ofere oportunități de a participa la activități curriculare conectate la situații de învățare in- situ.</i> ➤ <i>Reticența unor cadre didactice de a integra în activitatea de predare învățare a unor metode de educație non formală pentru că fie nu cunosc suficient de bine aceste metode sau nu știu cum să le integreze eficient în lecții ;</i>
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
➤ <i>strategia de implementare a certificării ECDL/CDȘ în învățământul românesc având la bază îndeplinirea obiectivelor menționate și în pactul național pentru educație și <u>strategia "educație și cercetare pentru societatea cunoașterii"</u> ;</i> ➤ <i>paleta largă de programe complementare oferite de societatea civilă – ong-uri, organisme la nivel local și regional de sprijin al școlii în domeniul educațional (educația moral-religioasă, educație pentru sănătatea mentalăacopiilor, școala părinților, lupta contra drogurilor,etc.);</i> ➤ <i><u>realizarea de parteneriate cu școli din țară în programe educative;</u></i> ➤ <i>oferta mare de auxiliare curriculare de pe piață si biblioteca virtuală. Resursele educaționale deschise existente pe platforme dedicate;</i>	➤ <i>Baza materială existentă nu permite realizarea tuturor solicitărilor (opțiunilor) beneficiarilor;</i> ➤ <i>Legislația schimbătoare;</i> ➤ <i>Concurența altor licee/ colegii de tradiție, care școlarizează elevi în aceleași specializări.</i>

b) RESURSE UMANE

PUNCTE TARI	PUNCTE VULNERABILE
➤ Număr mare de elevi școlarizați –efective complete pe formațiuni de studiu - 25 elevi / clasă V-VIII și 30 elevi / clasă IX- XII ; total 860 elevi; ➤ Personal didactic calificat 100%; ➤ Personal didactic specializat; cadrele didactice titulare sunt repartizate astfel, conform gradelor didactice: 60 de profesori, din care: 3 debutant, 6 – cu gradul didactic definitiv, 6 – cu gradul II și 42 – cu gradul I; ➤ Cadre didactice bine pregătite din punct de vedere științific, majoritatea cu experiență profesională, inclusiv managerială ; ➤ Desfășurarea unor programe de intervenție personalizată pentru elevii cu CES (2 elev la ciclul liceal) și pentru elevi aparținând unor grupuri vulnerabile (306 elevi), cunoscute la nivelul comunității școlare; ➤ Existența la nivelul școlii a formatorilor locali/regionali, a profesorilor metodiști ai ISJ Buzău; ➤ Existența la nivelul școlii a consilierului psiho-pedagogic, care oferă consultanță de specialitate elevilor și părinților acestora; ➤ Existența în cadrul școlii a echipei de 3 cadre medicale (1 medic medicină generală– și 2 asistente –, medicină generală care asigură asistența medicală a elevilor și personalului școlii); ➤ Rata absenteismului, în special la ciclul secundar superior, în scădere în anul școlar 2017-2018; 2018-2019; 2019- 2020; 2020-2021; ➤ Relațiile interpersonale (profesor-elev, conducere-subalterni, profesori-părinți, profesori-profesori, etc.) existente favorizează crearea unui climat educațional deschis, stimulat; ➤ Există o delimitare a responsabilităților cadrelor didactice, precum și o coordonare a acestora; ➤ Interesul crescut al cadrelor didactice pentru propria	➤ Conservatorismul și rezistența la schimbare a unor cadre didactice privind aspecte precum: organizarea și desfășurarea activităților de învățare, centrarea activității didactice pe nevoile elevului, informatizarea învățământului, perfecționarea și formarea continuă efectivă, etc; ➤ Lipsa de colaborare între unele cadre didactice, reticență pentru lucrul în echipă; ➤ Slaba popularizare unor rezultate notabile obținute de cadre didactice și elevi de la ciclurile gimnazial la activități, concursuri, proiecte și programe școlare și extrașcolare desfășurate în țară și la nivel european, în favoarea promovării unui grup, de obicei reprezentativ pentru ciclul liceal; ➤ Diseminarea experiențelor pozitive se face cu dificultate sau deloc; ➤ Lipsa de atașament, în unele cazuri, față de valorile școlii,

dezvoltare profesională, reflectat în participarea multor cadre didactice la seminarii, simpozioane, perfecționarea majorității cadrelor didactice prin stagii de formare în specialitate sau management școlar; în ultimii ani școlare s-au organizat în fiecare an câte un curs de formare continuă la nivelul instituției după cum urmează; 2017 – 2018 – Strategii didactice interactive – furnizor INFOEDUCAȚIA IAȘI ; 2018-2019 – ”Pregătiți pentru viață – adolescență și autocunoaștere. Aplicații practice pentru dirigenție și discipline opționale”; - Furnizor Asociația Life Learning Education – Constanța; 2019 -2020 - ”Strategii de prevenire și combatere a fenomenului de bullying în școli” - furnizor Asociația ”GO-AHEAD” București; ➤ Elevi cu rezultate bune la evaluările naționale, bacalaureat și olimpiadele școlare; ➤ Implicarea tot mai mare a asociației părinților în activitățile școlii; ➤ Relații foarte bune și de parteneriat cu alte instituții și comunități școlare; ➤ Existența unei echipe care concepe și derulează proiecte naționale și internaționale pentru atragerea de finanțări extrabugetare ; - proiect Erasmus+ acțiunea cheie KA1 ”Condimentează-ți lecția pentru elevi mai pregătiți, mai motivați” – aflat în implementare; ➤ Dezvoltare managerială – disponibilitatea de optimizare a stilului managerial ; ➤ Personal didactic auxiliar (9) care sprijină constant și activ activitățile curriculare și extracurriculare ale școlii. ➤ Implicarea crescută a elevilor din Consiliul Școlar al Elevilor în proiectarea, organizarea și desfășurarea activităților extracurriculare;	formalism și superficialitate; ➤ Mobilitatea exagerată a elevilor de la o școală la alta, de la un profil la altul fără să se țină cont de specificul liceului (teoretic, tehnologic sau profesional), fapt ce duce la eterogenitatea negativă a elevilor și scăderea prestației școlare a acestora ;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

➤ Măsuri de descentralizare și creștere a autonomiei școlii și a impactului acesteia în comunitate; ➤ <u>Atragerea de fonduri prin prestări de servicii către comunitatea locală</u> (Închirierea sălii de sport pentru activități sportive în afara orelor de curs); ➤ Atragerea de fonduri prin realizarea unor proiecte în parteneriat cu comunitatea locală (primărie, ONG-uri, firme precum și din programele europene finanțate prin fondurile europene/ structurale, destinate învățământului. ➤ Existența unui program regional de investiții pentru îmbunătățirea infrastructurii educaționale la nivel local și județean.	➤ Ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice, ce conduce la uzura morală a echipamentelor existente; ➤ Subfinanțarea sistemului (atât în ceea ce privește investițiile în infrastructură și dotare, cât și salarizarea resursei umane) ; ➤ Lipsa investițiilor.
➤ Diminuarea fluctuației personalului didactic și didactic auxiliar; ➤ Parteneriate strategice și operaționale cu unități școlare din județul Buzău și cu Universități din regiunea de Sus Est; Universitatea "Dunărea de Jos " Galați , Universitatea "Ovidius " Constanța ; ➤ Posibilitatea școlii de a selecta cadrele didactice; ➤ Realizarea unei baze de date electronice, la nivel de școală, care să includă : elevi, cadre didactice, personal didactic auxiliar și nedidactic, comunitatea locală, utilă și funcțională pentru întreg personalul școlii ; contractarea unor platforme de învățare e-learning - ADSERVIO, MOZABOOK și MYKOOLIO ➤ Profesionalizarea carierei didactice și manageriale.	➤ Pe termen mediu și lung, scăderea treptată a populației școlare și de aici nesiguranța pe post a unei părți a personalului angajat; ➤ Reducerea de personal administrativ; ➤ Criza de timp a părinților și plecarea acestora la muncă în străinătate datorită actualei situații economice, ceea ce reduce implicarea familiei în viața școlară, fapt ce se reflectă atât în relația profesor-elev cât și în performanța școlară a elevilor. ➤ Scăderea drastică a indicelui natalității, ceea ce duce la reducerea dramatică a personalului școlii.

³ CJRAE = Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională

c) RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

PUNCTE TARI	PUNCTE VULNERABILE
➤ Starea fizică bună a spațiilor școlare și încadrarea în normele de igienă corespunzătoare: 19 săli de clasă dotate cu mobilier ergonomic modern în proporție de 50% ; ➤ Existența a 7 laboratoare și cabinete (3 informatică, 1biologie, 1 chimie, 1 fizică), a cabinetului de asistență psihopedagogică (cu program de consiliere destinat elevilor, părinților și cadrelor didactice); ➤ La nivelul fiecărei catedre există auxiliare curriculare – manuale, caiete de lucru, ghiduri de aplicare, culegeri de probleme, îndrumătoare, etc. ➤ Existența unei baze sportive funcționale : Bază sportivă exterioară, - stadionul municipal unde se desfășoară activitățile d epregătire sportivă de specialitate a elevilor de la profilul vocațional , prin protocolul de colaborare cu Clubul Sportiv Municipal; ➤ Fonduri bănești extrabugetare, obținute prin închirierea unor spații, sponsorizări, donații; ➤ Bibliotecă având un număr de peste 25 000 volume; ➤ Existența unui cabinet medical școlar; ➤ Cabinetul de asistență psiho-pedagogică are o funcționare bună; ➤ Bugetul școlii acoperă necesarul de funcționare minimală (plăți burse, materiale, reparații). ➤ platforma Ael efuncțională, echipamente IT înnoite ➤ sală de sport modernă cu o suprafață de..... , dotată cu aprate sportive;	➤ Fondurile bănești nu sunt suficiente pentru stimularea cadrelor didactice și elevilor; ➤ Lipsește o sală de festivități/ conferințe; ➤ Lipsa dotărilor laboratoarelor și cabinetelor cu tehnică modernă, mobilier, mijloace educative; ➤ Bugetul insuficient pentru achiziționarea de materiale didactice suplimentare și birotică pentru serviciile conexe (secretariat, contabilitate); ➤ Lipsa cabinetului de documentare și perfecționare a limbilor străine, necesitate imperioasă pentru o bună formare a competențelor de comunicare într-o limbă străină;. ➤ Lipsa unui centru de documentare, a unei săli de lectură cu multe locuri, a cabinetului multimedia; ➤ Insuficiente fonduri pentru achiziționarea de material didactic performant la nivelul solicitărilor (videoproiectoare, tablă magnetică și SMART, copiatoare);

d) RELAȚIILE CU COMUNITATEA

PUNCTE TARI	PUNCTE VULNERABILE
➤ Colaborarea bună cu reprezentanții comunității locale (Primărie, Asociația părinților, Poliție, Biserică, Biblioteca Județeană, Casa de Cultură "Florica Cristoforeanu", muzeul municipal "Octavian Moșescu", biblioteca municipală "Corneliu Coposu,, din Râmnicu Sărat, asociații și fundații); ➤ Reprezentanții în Consiliul de Administrație, Consiliul Reprezentativ al Părinților este implicat în problemele specifice școlii; ➤ Număr mare de Contracte de parteneriat educațional cu diverse instituții pentru realizarea unor activități extracurriculare precum: excursii, vizite la muzee, vizionări de spectacole, acțiuni caritabile cu cămine de bătrâni, orfelinate etc., care introduc elevii în mediul comunitar și contribuie la socializarea lor ; ➤ Activități extrașcolare variate, programe de voluntariat, școală inclusă în Strategia Națională de Acțiuni Comunitare – SNAC prin proiecte de parteneriat cu Asociația AGENDA 21 din București , beneficiară a unui grand SEE (FONDURI NORVEGIENE); ➤ Inițierea și desfășurarea unor proiecte educaționale cu finanțare de la Comisia Europeană prin Programul PSDRU în parteneriat cu Fundația "Zi deschisă " din Focșani și Asociația "Donit,, din Brașov ; ➤ Buna colaborare cu ISJ Buzău și unități conexe: CCD, CJRAE, alte unități școlare din Râmnicu Sărat; existența filialei CCD Buzău la Râmnicu Sărat în cadrul instituției noastre; ➤ O bună colaborare cu media locală (TV SAT 2000) pentru popularizarea activității școlii.	➤ Număr redus de acțiuni comune cu liceele teoretice din județ și din țară ; ➤ Comunicare deficitară cu părinții, mai ales la nivelurile ciclurilor secundar inferior și superior ; ➤ Lipsa unor comunități interesate mai mult de procesul de învățare sustenabilă decât de centrarea exclusivă pe rezultate ; ➤ Dificultăți în atragerea sponsorilor pentru activitățile școlare.

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
➤ <i>Accesul la Programele de formare profesională continuă cu finanțare externă (ERASMUS+, SEE, ESC);</i> ➤ <i>Posibilitatea de realizare a unor schimburi culturale pe bază de parteneriate școlare de mică anvergură prin Programul Erasmus+;</i> ➤ <i>Susținere crescută din partea autorităților locale;</i> ➤ <i>Posibilitatea continuării de Parteneriate cu Universitățile "Dunărea de Jos" Galați, Universitatea Politehnică din București, Universitatea din București în vederea facilitării tranziției către învățământul terțiar; ;</i>	➤ <i>Legislație restrictivă;</i> ➤ <i>Creșterea concurenței din partea altor unități școlare.</i>

V.2. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ

V.2.1. Analiza internă a datelor de tip cantitativ

Promovabilitatea

<i>Anul scolar</i>	<i>Nr.ele vi înscriși</i>	<i>Nr. elevi rămași la sf. an șc.</i>	<i>Nr. elevi promova ti</i>	<i>Procentaj de promovare</i>
2021-2022	845	827	824	99,7%
2022-2023	809	803	799	99,5%
2023-2024	812	807	795	98,5%
2024-2025	845	852	842	98,9%

MEDIILE LA PURTARE < 7,00 ȘI ÎNTRE 7.00-9.99, LA SFÂRȘIT DE AN ȘCOLAR
(comparativ, pentru perioada 2017-2021)

<i>Anul școlar</i>	<i>Nr. elevi promovați</i>	<i>Nr. elevi cu mediile la purtare < 7</i>	<i>Nr. elevi cu mediile la purtare de 7- 9.99</i>
2021-2022	824	1	51
2022-2023	799	2	18
2023-2024	799	7	19
2024-2025	832	3	53

REZULTATE - EVALUARE NAȚIONALĂ
clasa a VIII-a (perioada 2017-2021)

<i>Anul școlar</i>	<i>Nr.elevi înscrși</i>	<i>Nr. elevi promovați</i>	<i>Procentaj de promova re (%)</i>	<i>ME DII</i>					
				<i>5.00- 5.99</i>	<i>6.00- 6.99</i>	<i>7.00- 7.99</i>	<i>8.00- 8.99</i>	<i>9.00- 9.99</i>	<i>10</i>
2021-2022	23	21	91,3	2	3	5	9	2	0
2022-2023	25	21	84	3	6	6	6	0	0
2023-2024	21	15	71,12	3	4	5	2	1	0
2024-2025	21	20	95	3	4	6	5	5	0

**REZULTATE
ADMITERE LICEU
(2021-2025)**

<i>Anul scolar</i>	<i>Specializarea</i>	<i>Nr. locuri</i>	<i>Medie minima de admitere</i>	<i>Media maxima de admitere</i>
2021-2022	<i>Filologie</i>	28	6,80	8,48
	<i>Filologie,intensiv engleză</i>	26	6,71	8,79
	<i>Matematica-informatica</i>	26	6,01	9,16
	<i>Științe ale naturii</i>	28	6,04	7,34
	<i>Științe sociale</i>	28	6,34	9,17
	<i>Vocațional – sportiv</i>	28	5,58	9,45
2022-2023	<i>Filologie</i>	28	6,85	8,85
	<i>Filologie,intensiv engleza</i>	28	6,81	9,21
	<i>Matematica-informatica</i>	28	6,90	9,75
	<i>Științe ale naturii</i>	28	6,10	8,49
	<i>Științe sociale</i>	28	6,73	8,75
	<i>Sportiv</i>	26	7,79	9,06
2023-2024	<i>Filologie</i>	28	4,90	8,60
	<i>Filologie,intensiv franceză</i>	28	4,65	6,47
	<i>Matematica-informatica</i>	28	4,91	9,46
	<i>Științe ale naturii</i>	28	6,91	8,15
	<i>Științe sociale</i>	28	6,73	8,75
	<i>Sportiv</i>	28	7,79	9,06
2024-2025	<i>Filologie</i>	28	6,20	7,90
	<i>Filologie, intensiv engleza</i>	28	5,50	8,90
	<i>Matematica-informatica</i>	28	5,22	8,60
	<i>Științe ale naturii</i>	28	5,32	7,52
	<i>Științe sociale</i>	28	6,07	7,67
	<i>Sportiv</i>	26	7,00	9,85

REZULTATE EXAMENUL NAȚIONAL DE BACALAUREAT
(perioada 2017-2021)

<i>Anul scolar</i>	<i>Nr.elevi înscriși</i>	<i>Nr. elevi prezenți la examen</i>	<i>Nr. elevi promo- vati</i>	<i>Procentaj de promovare</i>	<i>MED II</i>				
					<i>6.00- 6.99</i>	<i>7.00- 7.99</i>	<i>8.00- 8.99</i>	<i>9.00- 9.99</i>	<i>10</i>
<i>2021-2022</i>	<i>210</i>	<i>200</i>	<i>151</i>	<i>76%</i>	<i>69</i>	<i>54</i>	<i>86</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>2022-2023</i>	<i>210</i>	<i>207</i>	<i>144</i>	<i>69,56%</i>	<i>39</i>	<i>75</i>	<i>28</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>2023-2024</i>	<i>187</i>	<i>182</i>	<i>132</i>	<i>70,52%</i>	<i>23</i>	<i>41</i>	<i>42</i>	<i>17</i>	<i>0</i>
<i>2024-2025</i>	<i>155</i>	<i>152</i>	<i>114</i>	<i>70,50%</i>	<i>23</i>	<i>37</i>	<i>47</i>	<i>12</i>	<i>0</i>

REZULTATE EXAMEN NAȚIONAL DE BACALAUREAT – 2017 -2021

LICEUL TEORETIC
"ȘTEFAN CEL MARE"
'RÂMNICU SĂRAT'

Rata de abandon, repetenție, absenteism 2017 -2021

<i>Anul școlar</i>	<i>Nr. elevi înscriși</i>	<i>Nr. elevi aband.</i>	<i>Nr. elevi repetenți</i>	<i>Total absențe</i>	<i>Nr. absențe elev/an</i>	<i>Rata de abandon (%)</i>	<i>Rata de repetenție (%)</i>	<i>Rata de absent. (%)</i>
2021-2022	845	0	2	19417	22,97	0	0,02 %	6%
2022-2023	809	0	6	23777	29.29	0	0,02	5%
2023-2024	813	0	10	31569	38,83	0	0,01	2%
2024-2025	845	0	9	42565	50,37	0	0,02	2,6%

V.2.2.1. Planurile de scolarizare în ultimii 4 ani:

Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” școlarizează elevi din municipiul Rm.Sărat și din comunele și satele județului pe o rază de 60 km.

Școala oferă instruire prin două forme de profesionalizare:

- Liceu cursuri de zi- filiera teoretică, profil umanist-specializările filologie, științe sociale și real- specializările matematică-informatică, științele naturii precum și filiera vocațională, profil sportiv-specializarea instructor sportiv;
- Gimnaziu curs de zi

Clasa	Profilul	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
		Nr. cls	Nr. clase	Nr. clase	Nr. clase	Nr. elevi	Nr. elevi	Nr. elevi	Nr. elevi
a IX-a	Matematică-informatică intensiv	1	1	1	1	29	30	30	27
	Științe ale naturii	1	1	1	1	31	31	30	28
	Filologie	2	2	2	2	63	61	60	57

	Vocațional-Sportiv	2	2	1	1	55	48	29	27
a X-a	Matematică-informatică intensiv	1	1	1	1	24	30	28	26
	Științe ale naturii	1	1	1	1	24	30	28	26
	Filologie	2	2	2	2	62	63	62	61
	Științe sociale	1	1	1	1	32	32	31	30
	Vocațional-Sportiv	1	2	2	1	26	63	58	30
a XI-a	Matematică-informatică intensiv	2	1	1	1	39	24	29	26
	Științe ale naturii	1	1	1	1	19	24	29	25
	Filologie	2	2	2	2	58	60	63	62
	Științe sociale	1	1	1	1	26	32	32	31
	Vocațional-Sportiv	1	1	2	2	22	31	63	61
a XII-a	Matematică-informatică intensiv	1	1	1	1	23	17	23	29
	Științe ale naturii	1	1	1	1	22	19	21	28
	Filologie	2	2	2	2	62	57	61	62
	Științe sociale	1	1	1	1	32	26	31	30
	Vocațional-Sportiv	2	1	1	2	52	19	31	60
Total		27	27	26	26	845	809	813	845

V.2.2.2. Mediul de proveniență al elevilor, pe cicluri de învățământ (2017-2021):

<i>An școlar</i>	<i>GIMNAZIU</i>			<i>LICEU</i>			<i>Unitate școlară</i>		
	<i>TOTAL</i>	<i>U</i>	<i>R</i>	<i>TOTAL</i>	<i>U</i>	<i>R</i>	<i>TOTAL</i>	<i>U</i>	<i>R</i>
2021-2022	102	74	28	743	318	425	845	392	463
2022-2023	95	61	34	714	296	411	809	357	475
2023-2024	96	53	43	717	374	370	813	427	413
2024-2025	99	51	48	746	436	334	845	385	484

Majoritatea elevilor provin din familii cu pregătire medie. Familiile răspund în general pozitiv față de provocările societății, în concordanță cu spiritul reformei și manifestă interes față de educația oferită de școală. Există totuși deficiențe de comunicare mai ales cu

famiiliile elevilor de la nivelul secundar superior.

V.2.2.3. Nr. elevi navetisti cu naveta zilnica si săptămânală

2021-2022	231	-	231
2022-2023	264	-	264
2023-2024	283	-	283
2024-2025	180	-	180

3. Oferta CDS

Nr.crt	Disciplina	Titlul opționalului	Profesor propunător	Clasa	Durata
1.	Limba și literatura română	"Etnografie și folclor"	Lăptoiu Daniela	Clasa a XI a	Un an/ o oră/ săpt.
2.	Limba și literatura română	"Elemente de limbă și comunicare"	Plopeanu Maria Magdalena	Clasa a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
3.	Opțional la nivelul ariei curriculare – Limbă și comunicare	Limba spaniolă	Neculăiasa Arabenna	Clasa IX , X, XI, XII	Un an/ o oră/ săpt.
4.	Limba franceză	"Le francais par l-audiovisuel"	Grigoraș Rmona	Clasa a XI a	Un an/ o oră/ săpt.
5.	Limba Engleză	Aprofundare	Șerbu Veronica		Un an/ o oră/ săpt.
6.	Limba Engleză	Aprofundare	Vasile Lăcrămioara		Un an/ o oră/ săpt.
7.	Limba Engleză	Aprofundare	Dănilă Simona		Un an/ o oră/ săpt.
8.	Limba Franceză	Aprofundare	Lascu Cristina		Un an/ o oră/ săpt.
9.	Matematică	Elemente de analiză matematică	Țațan Ovidiu	Clasa a X a	Un an/ o oră/ săpt.
10.	Matematică	Matematică - aprofundare	Tănase Georgeta	Clasele VI , VII, VIII	Un an/ o oră/ săpt.
11.	Geografie	Educație pentru dezvoltare durabilă în context european"	Neculăiasa - Pavel Vasilică Nedelcu Ovidiu	Clasa a XII a Clasa a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
12.	Aria curriculară – Om și Societate	"Pregătiți pentru viață – adolescență și autocunoaștere"	Neculăiasa – Pavel Vasilică	Gimnaziu – clasele V - VIII	4 ani/ o oră/ săpt
13.	Istorie	"Istoria recentă a României"	Lățea Florin	Clasa a XII a	
14.	Istorie	"Istoria comunismului în România"	Lățea Florin	Clasa a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
15.	Informatică	WEB design	Telibășa Anca	Clasa a XI a	Un an/ o oră/ săpt.

16.	Aria curriculară "Om și Societate,,	"Argumentare, dezbateri și oratorie"	Pîrlog Ionela	Clasa a XI a, a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
17.	Matematică	Aprofundare	Spiță Rodica	Clasa a XI a, a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
18.	Biologie	Aprofundare	Căținaș Doina	Clasa a XI a, a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
19.	Biologie	Aprofundare	Șerbănescu Valentin	Clasa a XI a, a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
20.	Istorie	Aprofundare	Dîrdîiac Teodora	Clasa a XI a, a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
21.	SSU	"etică"	Enescu Petcu	Clasa a XII a	Un an/ o oră/ săpt.
22.	SSU	Filosofie	Huiu Florentina	Clasa a XII a	Un an/ o oră/ săpt.

LICEUL TEORETIC
 • LICEUL TEORETIC
 • "ȘTEFAN CEL MARE"
 • RÂMNICU SĂRAT

V.2.2.4. Încadrarea pe ultimii 4 ani:

Profesori titulari: 2018-2019							
Debutanți	Definitiv	Grad didactic II		Grad didactic I		Prof. doctor	
2	10	7		38			
Profesori titulari completare normă:				Profesori suplinitori:			
Debutanți	Definitiv	Gr.II	Gr. I	Deb.	Def.	Gr.II	Gr. I
0	3	3	6	2	2	1	0
Profesori titulari: 2019-2020							
Debutanți	Definitiv	Grad didactic II		Grad didactic I		Prof. doctor	
4	10	8		40			
Profesori titulari completare normă:				Profesori suplinitori:			
Debutanți	Definitiv	Gr.II	Gr. I	Deb.	Def.	Gr.II	Gr. I
0	3	1	7	4	2	1	
Profesori titulari: 2020-2021							
Debutanți	Definitiv	Grad didactic II		Grad didactic I		Prof. doctor	
3	9	6		42			
Profesori titulari completare normă:				Profesori suplinitori:			
Debutanți	Definitiv	Gr.II	Gr. I	Deb.	Def.	Gr.II	Gr. I
0	1	3	7	3	1	1	2
Profesori titulari: 2021-2022							
Debutanți	Definitiv	Grad didactic II		Grad didactic I		Prof. doctor	
3	6	5		43			
Profesori titulari completare normă:				Profesori suplinitori:			
Debutanți	Definitiv	Gr.II	Gr. I	Deb.	Def.	Gr.II	Gr. I
0	2	2	8	3	1		2

1

În școlar 2018 – 2019: 42 de cadre didactice

Vechime profesori titulari			
5 – 10 ani	11 – 20 de ani	21 – 30 de ani	Peste 30 de ani
5	27	11	9

În anul școlar 2019 – 2020: 48 de cadre didactice

Vechime profesori titulari			
5 – 10 ani	11 – 20 de ani	21 – 30 de ani	Peste 30 de ani
3	22	14	9

În anul școlar 2020 – 2021: 41 de cadre didactice

Vechime profesori titulari			
5 – 10 ani	11 – 20 de ani	21 – 30 de ani	Peste 30 de ani
3	23	15	7

În anul școlar 2021 – 2022: 41 de cadre didactice

Vechime profesori titulari			
5 – 10 ani	11 – 20 de ani	21 – 30 de ani	Peste 30 de ani
3	22	15	10

Personalul didactic auxiliar

Nr. crt	Funcția	Posturi conform normativelor	Posturi ocupate cu personal	
			Calificat	Necalificat
1	Secretar sef	1	1	
2	Secretar	1	1	
3	Bibliotecar	1	1	
4	Informatician	1	1	
5	Pedagog	-	-	
6	Laborant	1	1	
7	Administrator financiar	1	1	
8	Administrator de patrimoniu	1	1	

Personalul nedidactic (administrativ)

Nr. crt	Funcția	Posturi conform normativelor	Posturi ocupate cu personal	
			Calificat	Necalificat
1	Muncitor	4	4	
2	Îngrijitor	5	5	
3	Paznic	2	2	

V.2.2.5. Structura organizațională

Există comisii cu caracter permanent și comisii cu caracter temporar. Responsabilii comisiilor întocmesc planurile manageriale în baza cărora își desfășoară activitatea. Se constată totuși un formalism evident, decelat de birocrăția exagerată a sistemului, în dauna interesului pentru eficiența reală.

COMISII

În cadrul liceului activează următoarele comisii:

COMISII METODICE pentru anul școlar 2021-2022		
Nr. crt.	Aria curriculară	Comisia metodică
1.	Limbă și comunicare	1. Comisia metodică a profesorilor de Limba și literatura română
		2. Comisia metodică a profesorilor de Limbi moderne
2.	Matematică și Științe ale naturii	3. Comisia metodică a profesorilor de Matematică
		4. Comisia metodică a profesorilor de Științe și Ed.Fizică
3.	Om și societate	5. Comisia metodică a profesorilor din aria curriculară Om și societate
4.	Infromatică și Tehnologii	6. Comisia metodică a profesorilor de Informatică
5.	Consiliere și orientare	7. Comisia metodică Consiliere și orientare

COMISII PERMANENTE pentru anul școlar 2021 – 2022	
1.	Comisia pentru curriculum
2.	Comisia de evaluarea și asigurarea calității
3.	Comisia pentru perfecționare și formare continuă
4.	Comisia pentru Sănătate și securitate în muncă și pentru Situații de urgență
5.	Comisia pentru control managerial intern

6.	Comisia pentru prevenirea și eliminarea violenței, a faptelor de corupție și discriminării în mediul școlar și promovarea interculturalității
7.	Comisia pentru programe și proiecte educative
1.	Comisia pentru proiecte europene
COMISII CU CARACTER OCAZIONAL pentru anul școlar 2021 – 2022	
1.	Comisia pentru revizuirea Regulamentului de Ordine Interioară
2.	Comisia pentru programe de susținere educațională
3.	Comisia pentru întocmirea orarului
4.	Comisia pentru asigurarea serviciului pe școală
5.	Comisia pentru gestionarea SIIIR
6.	Comisia pentru olimpiade și concursuri școlare
7.	Comisia de statistică pentru examene și concursuri școlare
8.	Comisia pentru frecvență, combaterea absenteismului și a abandonului școlar
9.	Comisia de inventariere

LISTA ABREVIERILOR

CM – Comisie metodică

CC – Comisia pentru curriculum

CMCO – Comisia metodică de consiliere și orientare

CEAC – Comisia de evaluarea și asigurarea calității

CPFC – Comisia pentru perfecționare și formare continuă

CSSMSU - Comisia pentru Sănătate și securitate în muncă și pentru Situații de urgență

CCMI - Comisia pentru control managerial intern

CPEVFCDMȘPI - Comisia pentru prevenirea și eliminarea violenței, a faptelor de corupție și discriminării în mediul școlar și promovarea interculturalității

CPPE - Comisia pentru programe și proiecte educative

CPE - Comisia pentru proiecte europene

CRROI - Comisia pentru revizuirea Regulamentului de Ordine Interioară

CÎO - Comisia pentru întocmirea orarului

CASS - Comisia pentru asigurarea serviciului pe școală

COCS - Comisia pentru olimpiade și concursuri școlare

CSECȘ - Comisia de statistică pentru examene și concursuri școlare

CFCACȘ - Comisia pentru frecvență, combaterea absenteismului și a abandonului școlar

CCD – Comisia de cercetare disciplinară

CCOAȘ - Comisia consiliere, orientare și activități extrașcolare

EAPDI - Echipa de alcătuire a P.D.I.

CMPD - Comisia de mobilitate a personalului didactic

V.2.2.6. PROIECTE ȘI PARTENERIATE

An șc: 2021 - 2022

1	Proiect ERASMUS+ - Contract numărul – 2020-1-RO01-KA101-079183 <i>"Condimentează-ți lecția pentru elevi mai pregătiți, mai motivați!,,</i>	Proiect KA1 - Erasmus+	Neculăiasa Vasile Toader Claudia	
2	Proiect ROSE - "Alegeazi, ca mâine tu să fii ales! Construiește-țicariera pas cu pas...!" Acord de grant nr. SGL/RI/76/27.06.2017	Proiect ROSE -	Neculăiasa Vasile	Asociația de Părinți LTSM Asociația FORTES Rm.Sărat Consiliul Local Municipal Rm.Sărat
3	1."Geografica"- Cercul iubitorilor de geografie	Proiect educational stiintific si de educatie pentru mediu,	Neculaiasa Vasile, Nedelcu Ovidiu si Negraru Diana	ATCSE "Speranțe Râmnicene" RM.SĂRAT Centrul de voluntariat FORTES – RM SĂRAT Biblioteca Municipală Rm.Sărat Muzeul Municipal Rm.Sărat
4	Proiectul social "Hai la Scoala"	Proiect social privind combaterea absenteismului și abandonului școlar	Neculaiasa Vasile, Nedelcu Ovidiu si Negraru Diana Lățea Florin Huiu Florentina	Primăria Rm.Sărat Școala Gimnazială "N Jilinski" Vernești
5	Proiectul "Historia – clubul iubitorilor de istorie",	Proiect educational stiintific si de educatie pentru mediu,	Lățea Florin Nedelcu Ovidiu Neculăiasa Vasile	ATCSE "Speranțe Râmnicene" RM.SĂRAT Centrul de voluntariat FORTES – RM SĂRAT Biblioteca Municipală Rm.Sărat Muzeul Municipal

				Rm.Sărat
6	.“Daruind vei dobandi”	Proiect social - campanii de strângere de fonduri și materiale educaționale pentru copiii nevoiași	Chiagă Adrian	Protoieria Rm.Sărat
7	Protocol cu Liceul Teoretic de Informatica Iasi	Proiect social	Chiagă Adrian	
8	Protocol cu Asociația Femeilor Ortodoxe și Arhiepiscopia Buzău și Vrancei	Proiect social	Chiagă Adrian	
9	Acord pentru implementarea programelor, proiectelor și competițiilor naționale și internațional Junior Achievement	Proiect educațional JAR	Șerbu Veronica	

• PARTENERI EDUCAȚIONALI :

- Asociația Părinților din Liceul Teoretic “Ștefan cel Mare”
- Inspectoratul Județean Buzău
- Casa Corpului Didactic Buzău
- Primăria Municipiului Râmnicu Sărat
- Consiliul Județean Buzău
- Inspectoratul de Poliție al Județului Buzău
- Inspectoratul Județean de Jandarmi Buzău
- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Buzău
- Agenția de Ocupare a Forței de Muncă Râmnicu Sărat
- Direcția Județeană de Sănătate Publică Buzău
- Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională
- O.N.G.-uri, asociații și fundații non-profit

V.2.2.7. RESURSE FINANCIARE

V.2.2.8. BAZA MATERIALĂ

Școala dispune de o bază materială suficientă care constă în:

- Un corp de clădire cu 20 săli din care:
- 2 laboratoare informatică;
- 1 laborator fizică;
- 1 laborator biologie;
- 1 laborator chimie;
- 14 săli de clasă;
- Un cabinet de lucru CEAC
- 1 bibliotecă cu sală de lectură cu peste **29 129** de volume;
- 1 sală de educație-fizică (2004) de 1000 m²;

In anul școlar 2021/2022 sunt înscriși în cele două forme de școlarizare 845 de elevi.

Repartiția pe nivele a elevilor este următoarea:

- ✓ LICEU : 26 clase - 754 elevi
- ✓ GIMNAZIU : 4 clase – 91 elevi

V.2.3. MANAGEMENTUL CALITĂȚII

V.2.3.1. Comisia pentru evaluarea și asigurare a calității (CEAC)

În cadrul Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare ” din Râmnicu Sărat își desfășoară activitatea Comisia pentru evaluarea și asigurare a calității (CEAC). Aceasta are următoarele atribuții (cf.art.12 din O.U.G. nr.75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației, aprobată cu completări și modificări prin LEGEA nr. 87/2006, cu modificările ulterioare):

- a) coordonează aplicarea procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității, aprobate de conducerea organizației furnizoare de educație, conform domeniilor și criteriilor prevăzute de lege;
- b) elaborează anual un raport de evaluare internă privind calitatea educației în organizația respectivă. Raportul este adus la cunoștință tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare;
- c) formulează propuneri de îmbunătățire a calității educației.

La începutul anului școlar 20201-2022, în urma votului secret din Consiliul profesoral a fost stabilită componența CEAC a Liceului Teoretic „Ștefan cel Mare” , după cum urmează:

Presedinte: - Prof. Nedelcu Ovidiu - responsabil comisie

- Membri

- ✚ Prof. Șerbănescu Valentin - reprezentant corp profesoral
- ✚ Prof. Tătan Ovidiu - reprezentant corp profesoral
- ✚ Prof. Telibașa Anca - reprezentant corp profesoral
- ✚ Prof. Lățea Florin - reprezentant corp profesoral
- ✚ Prof. Borcan Constantin - reprezentant sindicat
- ✚ Prof. Lăptoiu Daniela - reprezentant corp profesoral
- ✚ Prof. Rotaru Florentina - reprezentant minorități
- ✚ Prof. Ploeanu Magdalena - reprezentant corp profesoral
- ✚ Elev. Taman Marina Isabela – reprezentant C.Ș.E.
- ✚ Sava Camelia Manuela - reprezentant Consiliul Local

Activitatea comisiei are în vedere faptul că sistemul de asigurare a calității trebuie să devină un instrument fundamental al dezvoltării instituționale și profesionale, arătând unde se pot aduce îmbunătățiri, astfel încât acestea să devină ținte strategice pentru dezvoltarea ulterioară a școlii. Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC) din Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” Râmnicu Sărat își desfășoară activitatea anual, conform planului operațional și planului managerial al CEAC, respectându-se termenele proiectate, având următoarele obiective strategice :

- Dezvoltarea unei solide culturi instituționale;
- Promovarea imaginii școlii în rândul comunității locale;
- Creșterea unui sistem partenerial eficient;

Pentru fiecare obiectiv strategic s-au stabilit obiective specifice, acțiuni, instrumente/resurse, responsabili, termene, modalități de evaluare și indicatori de realizare.

1. Monitorizarea permanentă a realizării obiectivelor stabilite prin planuri de acțiune și operarea rapidă a corecțiilor necesare;
2. Dezvoltarea permanentă a nivelului pregătirii profesionale a cadrelor didactice;
3. Implementarea curriculum-ului la nivelul fiecărei comisii metodice, cadru didactic și asigurarea corelării acestuia cu specificul liceului;
4. Creșterea rolului factorilor implicați în consilierea elevilor (comisia diriginților, consiliul elevilor, consiliul clasei, psihologul școlar);
5. Consilierea elevilor în privința orientării profesionale cu implicarea reprezentanților instituțiilor de învățământ superior și sprijinirea elevilor în pregătirea examenelor de admitere;
6. Perfecționarea continuă a instrumentelor de autoevaluare pentru identificarea domeniilor cu disfuncții și stabilirea măsurilor de eficientizare a activității

Comisia CEAC analizează standardele de referință, rapoartele de activitate ale comisiilor și

compartimentelor, rezultatele chestionarelor aplicate de către CEAC și elaborează conținutul RAEI pentru anulșcolar anterior, se stabilesc planuride îmbunătățire, toate documentele fiind înregistrate electronic pe platforma ARACIP (<https://calitate.aracip.eu/>).

- Anual au fost elaborate documentele proiective ale comisiei, Planul operational, Regulamentul de functionare a comisiei, Planul managerial, prin identificarea punctelor slabe descoperite în urma rapoartelor de monitorizare internă și actualizarea celor care nu au fost îmbunătățite.
- S-au stabilit responsabilități individuale și termene de realizare pentru fiecare membru CEAC și s-a inițializat RAEI prin completarea bazei de date a școlii.
- Au fost revizuite unele proceduri și s-au elaborat proceduri noi.
- Diseminarea informațiilor a fost realizată prin grupul de discutii și de partajare de fișiere pe grupul închis de whatsapp al liceului. Grupul este închis și accesibil tuturor cadrelor didactice care au optat pentru înscrierea în grup. Documentele au fost stocate în Google Drive.
- În vederea determinării necesității elaborării procedurilor, în ședințe de lucru ale subcomisiilor, membrii CEAC au analizat activitatea din liceu și au constatat nevoia existenței și respectării unor proceduri. În acest scop, anual au fost revizuite sau elaborate proceduri operaționale;

Dificultăți întâmpinate – aspecte care vor face obiectul planului de îmbunătățire:

- Implicarea inefficientă a părinților în parteneriatul școală-familiei
- Număr redus de activități de genul schimburilor de experiență care vizează creșterea calității actului didactic;
- Neadaptarea activităților de predare pentru învățarea individuală centrată pe elev, învățarea în cadrul unui grup sau învățarea în diferite contexte;
- Există sincope în aplicarea evaluării de tip formativ, unii profesori alegând să stabilească perioade fixe ale evaluărilor sumative, fără să acorde o importanță ridicată evaluării formative;

Noi puncte de acțiune – propuneri pentru anul 2021-2022:

- ✓ Stabilirea unui sistem de sprijin pentru elevii aflați în situații de risc (dificultăți de învățare,
- ✓ stres socio-emoțional, mediu defavorizat din punct de vedere social,);
- ✓ Îmbunătățirea managementului școlar prin implicarea elevilor și a profesorilor în proiecte europene;
- ✓ Creșterea procentului de promovabilitate la examenele naționale;
- ✓ Aplicarea unor chestionare pentru cunoașterea satisfacției personalului școlii, elevilor și părinților

V.2.3.2. Controlul managerial intern în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" (SCIM)

În cadrul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat funcționează Comisia pentru control managerial intern, constituită prin decizia directorului **nr.117/17.01.2022** și denumită în continuare Comisia SCIM.

Scopul Comisiei SCIM este crearea și implementarea unui sistem de control managerial intern integrat în cadrul instituției, care să asigure atingerea obiectivelor Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat într-un mod eficient și eficace.

Activitatea Comisiei SCIM se desfășoară în conformitate cu prevederile Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice cu modificările și completările ulterioare, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial, inclusiv a procedurilor formalizate pe activități.

Organizarea sistemului de control intern/managerial al Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" are în vedere realizarea a trei categorii de obiective permanente, grupate astfel:

1. obiective cu privire la eficacitatea și eficiența funcționării - cuprind obiectivele legate de scopurile instituției și de utilizarea în condiții de economicitate, eficacitate și eficiență a resurselor, incluzând și obiectivele privind protejarea resurselor instituției de utilizare inadecvată sau de pierderi, precum și identificarea și gestionarea pasivelor;
2. obiective cu privire la fiabilitatea informațiilor externe și interne - includ obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, de calitatea informațiilor utilizate în instituție sau difuzate către terți, precum și de protejarea documentelor împotriva a două categorii de fraude: disimularea fraudei și distorsionarea rezultatelor;
3. obiective cu privire la conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne - cuprind obiectivele legate de asigurarea că activitățile instituției se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Proiectarea și implementarea sistemului de control intern respectă următoarele cerințe generale:

- a) este adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare";
- b) vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;

- c) oferă asigurări rezonabile că obiectivele instituției vor fi atinse;
- d) este guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern/managerial.

Acestea se raportează la un sistem de standarde de control managerial intern, repere ce definesc un minimum de reguli de management pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze.

În cadrul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" sunt structurate următoarele standarde de control managerial intern:

Mediul de control:

- Standardul 1 - Etica și integritatea
- Standardul 2 - Atribuții, funcții, sarcini
- Standardul 3 - Competența, performanța
- Standardul 4 - Structura organizatorică

Performanțe și managementul riscului:

- Standardul 5 - Obiective
- Standardul 6 - Planificarea
- Standardul 7 - Monitorizarea performanțelor
- Standardul 8 - Managementul riscului
- Activități de control:
- Standardul 9 - Proceduri
- Standardul 10 – Supravegherea
- Standardul 11 - Continuitatea activității
- Standardul 12 - Informarea și comunicarea
- Standardul 13 - Gestionarea documentelor
- Standardul 14 - Raportarea contabilă și financiară

Evaluare și audit:

- Standardul 15 - Evaluarea sistemului de control intern/managerial
- Standardul 16 - Auditul intern

Cerințele specifice de control intern/managerial în cadrul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat sunt următoarele:

- asigurarea îndeplinirii obiectivelor generale prin evaluarea sistematică și menținerea la un nivel considerat acceptabil a riscurilor asociate structurilor, programelor, proiectelor sau operațiunilor;
- asigurarea unei atitudini cooperante a personalului de conducere și de execuție, acesta având obligația să răspundă în orice moment solicitărilor conducerii și să sprijine efectiv controlul intern/managerial;
- asigurarea integrității și competenței personalului de conducere și de execuție, a cunoașterii și înțelegerii de către acesta a importanței și rolului controlului intern/managerial;
- supravegherea continuă de către personalul de conducere a tuturor activităților și îndeplinirea de către personalul de conducere a obligației de a acționa corectiv, prompt și responsabil ori de câte ori se constată încălcări ale legalității și regularității în efectuarea unor operațiuni sau în realizarea unor activități în mod neeconomic, ineficace sau ineficient;
- reflectarea în documente scrise a organizării controlului intern/managerial, a tuturor operațiunilor instituției și a tuturor evenimentelor semnificative, precum și înregistrarea și păstrarea în mod adecvat a documentelor, astfel încât acestea să fie disponibile cu promptitudine pentru a fi examinate de către cei în drept;
- înregistrarea de îndată și în mod corect a tuturor operațiunilor și evenimentelor semnificative;
- asigurarea aprobării și efectuării operațiunilor exclusiv de către persoane special împuternicite în acest sens;
- separarea atribuțiilor privind efectuarea de operațiuni între persoane, astfel încât atribuțiile de aprobare, control și înregistrare să fie, într-o măsură adecvată, încredințate unor persoane diferite;
- asigurarea unei conduceri competente la toate nivelurile;
- accesarea resurselor și documentelor numai de către persoane îndreptățite și responsabile în legătură cu utilizarea și păstrarea

V 3. ROLUL ȘCOLII ÎN CADRUL COMUNITĂȚII LOCALE

În cadrul unei societăți care se schimbă continuu, școala românească trebuie să își asume o nouă abordare a rolului său social și a strategiilor prin care își poate asigura dezvoltarea.

Din această perspectivă în *Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare"* parteneriatul educațional dintre școală și comunitate, poate fi o direcție importantă în documentele manageriale instituționale. Acest parteneriat dezvoltă relații constante de colaborare cu categorii sociale și organizații care sunt în mod direct interesate în realizarea unei educații de bună calitate. Pentru realizarea unui parteneriat educațional eficient, toți cei care sunt implicați, sunt de acord cu *valori fundamentale* ca: egalitatea șanselor în educație, spiritul civic și atașamentul față de comunitate, comunicarea și respectul reciproc, cooperarea și colaborarea, disciplina și responsabilitatea, echilibrul între exigențele genereale și cele specifice.

Cu toate acestea, practic, *la nivelul comunității școlare*, implicarea părinților în activitățile școlare și manageriale este de cele mai multe ori la nivel subzistențial, echipa managerială menținând o relaționare cu Comitetul Reprezentativ al părinților pe școală, care de cele mai multe ori se reduce la consultarea activității asociației părinților mai ales sub aspect financiar și la invitarea reprezentanților CRP la ședințele C.A. Cadrele didactice cu statutul de profesori diriginți manifestă disponibilitate în vederea acordării de asistență părinților (săptămânal se organizează consultații cu părinții, iar lunar întâlniri și lectorate), dar participarea părinților este deficitară, mai ales la ciclurile gimnazial și liceal. Există și părinți care se dovedesc dezinteresați față de educația elevilor, fapt reflectat în comportamentul elevilor, în atitudinea lor față de școală. Un rol important în eliminarea acestor deficiențe îl are profesorul consilier, care își desfășoară activitatea la nivelul școlii, dar activitatea de consiliere de specialitate este puțin vizibilă, nepopularizată la nivelul școlii, nu există o strategie instituțională de consiliere a elevilor cu deficiențe de învățare și comportament.

Școala se deschide spre mediul comunitar prin :

- ***oferta de învățământ incluziv***

Politica managerială a Liceului Teoretic „Ștefan cel Mare” din Râmnicu Sărat v-a viza în mod constant asigurarea unor condiții optime de desfășurare a procesului instructiv-educativ, pentru elevii care provin din medii sociale defavorizate, aparținând unor minorități, elevi cu CES, cu părinți plecați în străinătate sau aflați în plasament.

Școala a asigurat logistic și administrativ accesul elevilor cu CES în unitatea școlară, având la dispoziție personal specializat (profesor itinerant), medic, asistent, părinte supraveghetor, și a acordat burse sociale sau medicale altor elevi din medii defavorizate. În aceeași ordine de idei, menționăm posibilitatea unor elevi de a servi masa de prânz gratuit la cantina restaurant a liceului și cazarea fără plată în căminul internat.

A fost, totodată, stabilită o atitudine nediscriminatorie față de elevii ce aparțin unor minorități etnice sau religioase, asigurându-li-se toate condițiile prevăzute de normativele în vigoare pentru libera exprimare și accesul neîngrădit la actul educațional, în vederea desăvârșirii pregătirii profesionale și a formării personalității umane.

- **propuneri de realizare a colaborării școală- comunitate**

Comunitatea este cea care oferă mediul prielnic pentru desfășurarea acestor activități comune. Prin programe și acțiuni specifice, desfășurate pe tot parcursul anului școlar, dar mai ales în cadrul Programului Național ”Școala Altfel” se creează și se dezvoltă legături multifuncționale între școală și societatea civilă.

Se constată totuși o concentrare a activităților, proiectelor și programelor de parteneriat cu comunitatea locală pe latura educativă, culturală și social - umanitară și mai puțin pe :

- **dezvoltarea personală, intelectuală și profesională** din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții; creșterea participării la **programele de dezvoltare economică**

VI. STRATEGIA



VIZIUNEA

□ *Întreaga activitate din Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare” este organizată astfel încât să creeze în cadrul său un mediu educațional profesionist, la standarde instrucționale și morale înalte. Contextul general actual și direcțiile stabilite de documentele educaționale în vigoare constituie premise solide de continuare a eforturilor pentru ca elevii să dobândească o pregătire generală bună, cunoștințe aprofundate în domeniile legate de viitoarea carieră, deprinderi de muncă intelectuală pentru a putea învăța pe tot parcursul vieții, competențe necesare inserției sociale și profesionale.*

MISIUNEA

☐ *În contextul asigurării integrării în societatea bazată pe cunoaștere, Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" Rm.Sărat este o școală deschisă potențialelor variate ale tinerilor către activități de învățare formală, informală și nonformală, dezvoltând competențe cheie în concordanță cu competențele sec XXI; competențe intelectuale înalte, de comunicare, de gândire critică, competențe sociale în spirit civic european.*

□ DEVIZA

“ ” ȘCOALĂ AUTONOMĂ – DESCHISĂ CĂTRE SOCIETATE ”

VI.1 Valori și principii

SUSTENABILITATE
TRANSPARENȚĂ
ECHITATE
FORMARE PROFESIONALĂ
ANGAJAMENT
NOUTATE

CREATIVITATE
EFICIENȚĂ ȘI **E**IFICACITATE
LUCRU ÎN **E**CHIPĂ

MORALITATE
AFIRMARE
RESPONSABILITATE
EDUCAȚIE INCLUZIVĂ

- Sustenabilitate – în contextul schimbărilor în societatea actuală este necesar să formăm în procesul educațional oferit elevilor, pe lângă competențele cheie și acele competențe care să-i conducă pe absolvenți către autonomie, integrare facilă pe piața muncii sau în sectorul de învățământ superior corespunzător competențelor sec XXI;
- Transparență – în procesul decizional la nivelul instituției este necesară consultarea publică în privința luării celor mai bune decizii;
- Echitate - a promova egalitatea șanselor în actul educațional;
- Formare profesională – personalul didactic trebuie motivat pentru autoperfecționare și formare continuă pentru asigurarea serviciilor educaționale;
- Noutate – a educa elevii în condiții optime impuse de schimbare;

- Creativitate - creativitatea elevilor și a dascălilor este descoperită și stimulată printr-o multitudine de metode, atât în cadrul orelor de curs, cât și în cluburile after-school și în întâlnirile metodice ale cadrelor didactice; elevii sunt motivați prin utilizarea metodelor și strategiilor de predare active, moderne, inovative și inspiraționale;

- Eficiență și eficacitate – folosirea celor mai potrivite căi pentru obținerea rezultatelor în funcție de resursele materiale, umane și de timp;
- Lucru în echipă – a dezvolta un climat de muncă pozitiv, armonios, bazat pe seriozitate, folosind metode participative, colaborative și consultative atât în activitățile, cât și în parteneriatele educaționale;
- Moralitate – ”mai întâi caracterul” – activitatea educațională sustenabilă și de calitate nu se poate fără a modela caractere în spiritul adevărului, valorilor europene și morale;
- Afirmare - educația este centrată pe elev – fiecare elev este apreciat ca individ cu nevoi unice; credem cu tărie că fiecare elev trebuie să-și valorifice potențialul la maximum; fiecărui membru al comunității noastre îi sunt recunoscute și apreciate realizările; celebrăm diversitatea și oferim tuturor șanse egale la educație.
- Responsabilitate – și angajament - toți profesorii și membrii staffului sunt preocupați de atingerea celor mai înalte standarde, fiind dedicați dezvoltării personale și profesionale continue ; elevii, profesorii și întreg staff-ul școlii sunt direct implicați în sprijinirea acțiunilor caritabile, umanitare locale și în colaborarea cu organizații neguvernamentale, pentru a contribui la bunăstarea comunității în care ne desfășurăm activitatea.
- Educație incluzivă - predarea și învățarea reprezintă prioritatea personalului didactic și a elevilor; suntem conștienți de faptul că succesul elevilor și calitatea procesului educativ reprezintă încununarea muncii și dovada eficienței întregii echipe de management, a implicării corespunzătoare a personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic și a alocării eficiente a resurselor; educația este centrată pe elev – fiecare elev este tratat individual și fiecare este încurajat și sprijinit pentru a-și valorifica la maximum potențialul ; ne stabilim obiectivele în așa fel încât să ridicăm stima de sine a elevilor și motivația pro-activă a cadrelor didactice, monitorizând continuu progresul acestora, îmbunătățind astfel relația de colaborare dintre elevi și profesori ; elevii înzestrați cu talente deosebite beneficiază de șansa descoperirii și afirmării.



VALORILE EUROPENE dezvoltate în școală :

- 1. PRINCIPIUL EGALITĂȚII DE ȘANSE**, conform căruia oamenii au șanse egale de a se exprima, de a învăța și de a deveni furnizori de informații și valori general valabile: adevăr, bine și frumos, nediscriminare, șanse egale la educație; venim astfel în sprijinul priorității europene de incluziune manifestate în politicile educaționale și de formare profesională;
- 2. MOTIVAREA PENTRU ÎNVĂȚAREA PE TOT PARCURSUL VIETII**, în concordanță cu principiile de dezvoltare durabilă cu scopul de a avea tineri cât mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor prezente și viitoare, formare și dezvoltarea competențelor personale și profesionale specifice secolului XXI ;
- 3. COOPERAREA DIRECTĂ** a elevilor, părinților și a profesorilor cu rețele școlare naționale și internaționale;
- 4. DIALOGUL INTERCULTURAL** prin activități de parteneriate europene, desfășurate la nivelul instituției noastre menite să stimuleze participarea la viața societății una din prioritățile Uniunii Europene în perioada actuală.

Cele mai importante caracteristici ale școlii relevante pentru dimensiunea europeană în educație sunt :

- Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat are ca obiectiv fundamental educarea, instruirea, formarea spirituală, multi- și interculturală și transmiterea valorilor și modelelor europene întregii comunități educaționale (profesori, elevi, părinți, stakeholderi). Dorim să satisfacem nevoia fiecăruia de a fi competent în a deține și utiliza informația, deschis spre schimbare și spre înțelegerea și respectarea valorilor socio-culturale ale societății durabile. Școala dispune de un colectiv de cadre didactice și elevi cu deschidere pentru colaborare cu colective din alte țări, pentru participare la proiecte de reformă educațională.
- Baza materială (cabinetele disciplinare, laboratoarele de fizică și chimie, sălile de studiu specializate de informatică, Cabinetul de consiliere psihopedagogică) permite legături permanente cu partenerii noștri din școli aparținând Comunității Europene, facilitând dialogul constructiv, însușirea și aplicarea strategiilor de învățare europene. Implicarea în proiecte și parteneriate europene a adus o nouă viziune a școlii dând impulsuri noi asupra întregului demers didactic. Acestea trebuie însă continuate și dezvoltate. Schimburile de experiență vor conduce la asimilarea de exemple de bune practici cu o influență pozitivă în dezvoltarea competențelor lingvistice, social-civice, digitale, de sensibilizare și exprimare culturală. Astfel, se va contura pentru absolvenții învățământului obligatoriu, un profil „de formare european”, pentru a învăța să învețe pe parcursul întregii vieți. Vor fi oferite instrumente ale muncii în echipă, o pregătire adecvată dezvoltării competențelor de comunicare și colaborare, inițiativă și autonomie, a unor competențe sociale și transculturale.
- În acord direct cu prioritatea Uniunii Europene privind digitalizarea , un aspect relevant al unității Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" îl reprezintă demersurile realizate în vederea integrării cu succes a instrumentelor și metodelor de învățare bazate pe competențe digitale în toate sectoarele de activitate,

VI. 2. Dimensiunea incluzivă a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", Râmnicu Sărat

Politica managerială a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat" vizează în mod constant asigurarea unor condiții optime de desfășurare a procesului instructiv-educativ, pentru elevii care provin din medii sociale defavorizate, aparținând unor minorități, elevi cu CES1, cu părinți plecați în străinătate sau aflați în plasament.

Astfel, toate cadrele didactice, angajații unității, dar și elevii unității sunt instruiți să aibă un comportament civilizat, deschis și afectiv față de copii cu cerințe educative speciale, în ideea integrării reale a acestora în colectivele școlii, fără nici o discriminare.

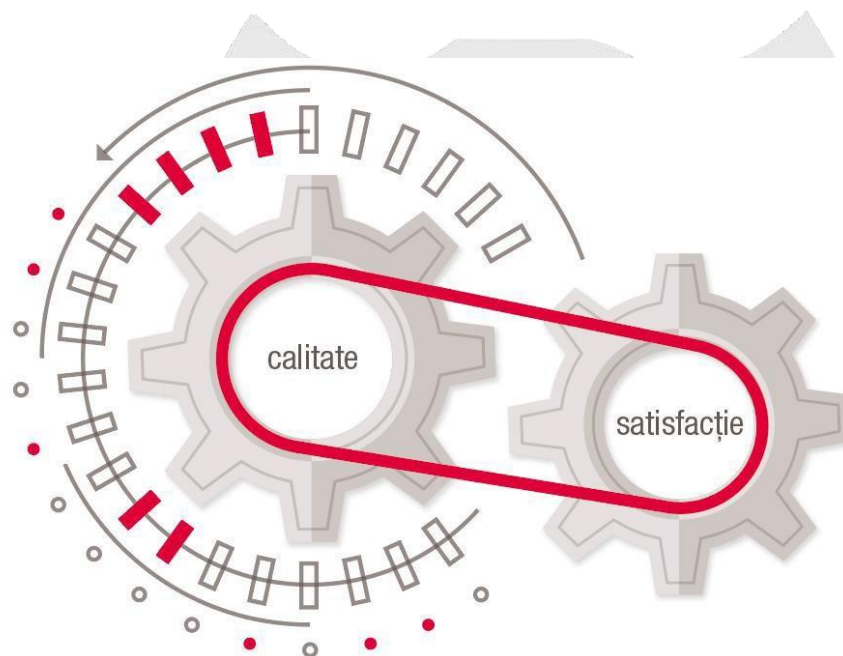
Școala asigură logistic și administrativ accesul elevilor cu CES în unitatea școlară, având la dispoziție personal specializat (consilier școlar), medici, asistenți medicali și acordă burse sociale sau medicale elevilor din medii defavorizate.

De asemenea, școala inițiază și dezvoltă programe educaționale de intervenție personalizată pentru elevii cu CES și pentru copiii în situații de risc ridicat: familii monoparentale, elevi instituționalizați sau aflați în plasament familial, elevi aflați în grija bunicilor sau a altor rude, elevi cu CES, elevi care provin din familii cu nivel economic scăzut.

Este, totodată, stabilită o atitudine nediscriminatorie față de elevii ce aparțin unor minorități etnice sau religioase, asigurându-li-se toate condițiile prevăzute de normativele în vigoare pentru libera exprimare și accesul neîngrădit la actul educațional, în vederea desăvârșirii pregătirii profesionale și a formării personalității umane.

Declarația de calitate a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat

LICEUL TEORETIC
"ȘTEFAN CEL MARE"
'RÂMNICU SĂRAT'



Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare din Râmnicu Sărat, instituție preuniversitară de educație și formare, își propune realizarea unei activități educaționale bazate pe standarde de calitate și performanță, menite să îndeplinească așteptările comunității locale și să transforme școala într-un pol de excelență în educația pentru dezvoltare durabilă.

VII. Ținte și opțiuni ale strategiei de dezvoltare

VII.1. ȚINTE STRATEGICE

T S 1. *Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;*

T S 2. *Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);*

T S 3. *Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/stagii de formare/schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;*

T S 4. *Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional ;*

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace.

VII.2 OBIECTIVUL GENERAL :

Construirea și oferirea unui mediu școlar și a unei oferte educaționale profesioniste și favorabile dezvoltării.

VII. 3 . OBIECTIVELE SPECIFICE :

○ **Obiectivul nr. 1 - Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030;**

○ **Obiectivul nr. 2 – Creșterea calității serviciilor educaționale ale unității școlare, prin implementarea unui program de formare de abilități de viață și competențe pentru toți elevii, cu accent special pus pe asigurarea transferabilității acestora, în concordanță cu așteptările beneficiarilor direcți și indirecti, în perioada 2026-2030;**

Obiectivul nr. 3 – Asigurarea unui parteneriat eficient al liceului cu ceilalți actori sociali, prin stimularea unei comunități școlare active, vizibile, care să angajeze elevii în proiecte de angajament și responsabilizare și să contribuie la reducerea cu cel puțin 25% a ratei absenteism/de părăsire timpurie a școlii, în perioada 2026-2030;

○ **Obiectivul nr. 4 – Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/stagii de formare/schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;**

○ **Obiectivul nr. 5 – Orientarea și consilierea elevilor (cel puțin 15% din elevii fiecărui ciclu de învățământ/an școlar), asistență acordată părinților (cel puțin 15% din părinții elevilor fiecărui ciclu de învățământ)/ an școlar, în vederea construirii orientării școlare și a construirii unei cariere de succes a elevilor, în perioada 2021-20225;**

○ **Obiectivul nr. 6 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;**

○ **Obiectivul nr. 7 – Implementarea de măsuri pentru dezvoltarea unui management al calității, prin elaborarea și implementarea unui portofoliu de documente și proceduri manageriale, complet, coerent, eficient și eficace, elaborat prin consultări publice și consens asumat, în perioada 2021-20**

VII 4. Opțiuni strategice:

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
TS 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;	• Creșterea eficienței exercitării funcțiilor manageriale și orientarea lor spre proces și rezultat, nu spre conformitate birocratică.	• Dezvoltarea competențelor manageriale ale responsabililor de compartimente funcționale. • Încurajarea schimburilor de experiență și a transferului de know how pentru șefii/responsabilii de compartimente funcționale.	• Accesarea de granturi în cadrul liniilor de finanțare active (POCU, Erasmus+, SEE, ESC);	• Dezvoltarea parteneriatelor cu unități școlare similare din țară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, la nivel local, regional, național și internațional.

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic ” Ștefan cel Mare” în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);	• Adaptarea curriculumului la nevoile comunității; • Creșterea accesibilității și flexibilității ofertei curriculare a Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” din Râmnicu Sărat, prin intermediul tehnologiei informației și comunicării, în cadrul sistemului de învățare de tip <i>blended learning</i>.	• Pregătirea inițială și continuă a cadrelor didactice în aplicarea noului curriculum (abilitare curriculară); • Asigurarea accesului cadrelor didactice la tehnologia modernă; • Pregătirea, angajarea, și stimularea elevilor pentru susținerea propriul parcurs școlar; • Asigurarea formării de abilități de viață și competențe pentru toți elevii, cu accent special pus pe asigurarea transferabilității acestora.	• Modernizarea spațiilor școlare și a spațiilor auxiliare.	• Co-responsabilizarea comunității în susținerea școlii.

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshop-uri/stagii de formare/schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;	• Particularizarea curriculumului la cerințele învățării activ- participative, centrate pe elev. • Dezvoltarea unei oferte curriculare diferențiate, care să încurajeze fiecare elev să evolueze și să stimuleze elevii capabili de performanțe înalte să-și atingă potențialul maxim.	• Formarea cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active și centrării activității pe elev. • Diseminarea și valorizarea experiențelor de formare inițială și continuă a cadrelor didactice (dobândite la nivel local, regional, național și internațional) în comunitatea educațională locală și regională, multiplicarea experiențelor de bună practică.	• Achiziționarea de mijloace didactice și echipamente adecvate situațiilor de învățare centrate pe elev.	• Dezvoltarea parteneriatelor cu unități școlare similare din țară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", la nivel local, regional, național și internațional.

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
<i>T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional ;</i>	☐ Dezvoltare a unei oferte de CDȘ adecvate, pentru promovarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației; ☐ Stimularea unei comunități școlare active, care să angajeze elevii în propria formare și să contribuie la reducerea ratei absenteism/de părăsire timpurie a școlii.	• Accesarea resurselor educaționale europene. • Crearea abilităților personale, a deprinderilor sociale și tehnice, de promovarea dimensiunii europene și egalității de șanse în educația elevilor. • Conectarea la rețele educaționale europene, care să faciliteze implicarea în proiecte și inițiative parteneriale pentru dezvoltarea valorilor și dimensiunii europene a liceului.	• Crearea bazei materiale pentru susținerea promovării dimensiunii europene și a egalității de șanse în educația elevilor de către cadrele didactice. • Accesarea resurselor educaționale europene și a surselor de finanțare europeană.	• Colaborare cu reprezentanți ai ONG-urilor, instituțiilor de educație și cultură din țară și din străinătate.

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
<i>T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;</i>	• Dezvoltarea unei culturi a parteneriatului și a lucrului în binom și în echipă.	• Responsabilizarea și motivarea resursei umane pentru implicarea în scrierea și implementarea de proiecte școlare. • Formarea inițială și continuă a personalului didactic și a elevilor în elemente de management al proiectelor europene.	• Atragerea de resurse pentru implementarea de proiecte ce vizează formarea de abilități de viață, în contextul dezvoltării durabile, pentru elevi și personalul școlii.	• Realizarea unor parteneriate cu instituții/ organizații/ stakeholderi interesați de activitatea educațională.

Domeniul funcțional	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea Resurselor umane	Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
Țintă strategică				
<i>T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace.</i>	• Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor școlii.	• Formarea inițială și continuă a resursei umane, în vederea utilizării sistemelor de comunicare și realizarea unei comunicări eficiente. • Abilitarea tuturor categoriilor de resurse umane vizate în asigurarea fluxului de informații corecte, prompte și acurate și asigurarea transparenței instituționale.	• Dotarea tuturor compartimentelor cu mijloace moderne de comunicare eficientizarea parteneriatelor și colaborărilor virtuale.	• Crearea unor structuri participative elevi- personal propriu comunitate pentru realizarea schimbului de informații cu exteriorul și adecvarea acestuia la contextul comunitar concret.

VII.1. Etape și termene de aplicare a strategiei

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
CURRICULUM • Creșterea eficienței exercitării funcțiilor manageriale și orientarea lor spre proces și rezultat, nu spre conformitate birocratică. • Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor și la transparentizarea	(S) Realizarea unei analize-diagnoze pertinente, specifice, realiste, a mediului școlar la toate nivelurile de activitate, cu obiective care să vizeze proceduri de asigurare a calității în educație. (S) Crearea unei strategii manageriale coerente, bazate pe o analiză profundă, cu date precise expuse comparativ pe ultimii ani școlari. (S) Realizarea ofertei educaționale anuale printr-un amplu proces consultativ și pe toate domeniile vizate de abordarea ei integrată (planul de școlarizare anual, încadrare anuală, oferta anuală de CDȘ activități școlare – secundar inferior și secundar superior; activități extrașcolare - activități sportive, cercuri/cluburi tematice la nivelul școlii - programul școlii, etc.), având la bază analize comparative și studii de oportunitate. (S) Transparentizarea actului decizional prin publicarea și afișarea tuturor hotărârilor Consiliului profesoral/Consiliului de Administrație, Comitetului Reprezentativ al Părinților și Consiliului Școlar al Elevilor, în termen de maxim 3 zile de la adoptare. (S) Eliminarea birocrăției excesive, reducerea numărului de comisii de lucru, prin aplicarea procedurilor deja existente, standardizarea formatului documentelor de lucru și asigurarea accesării, completării și

S= termen scurt

T.S.I. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă.

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
activităților școlii.	actualizării acestora în format electronic. (S) și (M) Identificarea nevoilor locale și comunitare privind abilitarea liceului ca <u>Scoală - Centru de Pregătire și Examinare pentru limba engleză , franceză și spaniolă</u>
RESURSE UMANE - Dezvoltarea competențelor manageriale ale responsabililor de compartimente funcționale. - Încurajarea schimburilor de experiență și a transferului de know how pentru șefii/responsabilii de compartimente funcționale.	(S) Analiza nevoilor de formare în management. (S) și (M) Participarea tuturor șefilor de compartimente funcționale, didactice (comisii metodice, comisii de lucru), didactice auxiliare și nedidactice la work-shopuri/formări profesionale în management strategic și operațional. (S) și (M) Participarea șefilor de compartimente funcționale la schimburi de experiență în țară și în străinătate pe probleme specifice de management, prin accesarea de granturi școlare în cadrul unor linii de finanțare specifice (POCU, Erasmus+, SEE, ESC , etc.). (S) și (M) Realizarea de echipe de lucru pentru scrierea de proiecte de granturi în cadrul liniilor de finanțare active.

M= termen mediu (2-3 ani)

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în perioada 2026-2030;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE MATERIALE • Accesarea de granturi în cadrul liniilor de finanțare active (POCU, Erasmus+, SEE, ESC); • Desfășurarea campanii de lobby, cooptarea de sponsori;	(S) Asigurarea resurselor necesare derulării în bune condiții a activităților compartimentelor funcționale și comisiilor. (S) Asigurarea de finanțări nerambursabile din surse extrabugetare (linii de granturi, sponsorizări, donații, etc.).
RESURSE COMUNITARE • Dezvoltarea parteneriatelor cu unități	(S) Identificarea instituțiilor/organizațiilor/mass-media interesate de activitatea educațională la nivel local, regional, național și internațional.

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în perioada 2026-2030;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
școlaresimilare dințară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", la nivel local, regional, național și internațional.	(S) Încheierea de parteneriate cu stakeholderi reprezentativi. (M) Organizarea de activități comune. (M) Stabilirea procedurilor de lucru și pilotarea acestora.

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
CURRICULUM - Adaptarea curriculumului la specificul local ; - Creșterea accesibilității și flexibilității ofertei curriculare a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", prin intermediul tehnologiei informației și comunicării, în cadrul sistemului de învățare de tip <i>blended learning</i>.	(S) Analiza nevoilor de educație, definirea cererii de educație, pe baza dezbaterilor cu toți factorii interesați. (S) Structurarea ofertei curriculare bazate pe sistemul de învățare <i>blended learning</i>. (S) Crearea unei Bănci de Resurse 3C (Curriculum Centrat pe Competențe) și a unei Biblioteci Școlare Virtuale, actualizată permanent. (prin intermediul platformelor dedicate contractate: ADSERVIO; MOZABOOK) (S) Analiza de fundamentare a pilotării CDȘ bilingv – limba engleză – profil uman / real. (S) Implementarea unui sistem practic de colectare a deșeurilor pe tipuri de materiale în cadrul instituției de învățământ, care să genereze un comportament cu valențe ecologice în rândul copiilor și tinerilor. (parte componentă a Strategiei de Dezvoltare a Sectorului de Tineret din Râmnicu Sărat) (S) Implementarea unui sistem practic de management al mediului, care să genereze un comportament cu valențe ecologice în randul copiilor și tinerilor. (S) Reducerea violenței în mediul școlar și dezvoltarea implicării comunitare, prin acțiuni de voluntariat și cetățenie activă. (prioritatea de participare la viața activă cuprinsă în programele U.E.) (S) Structurarea Codului Intern de Etică al Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare ", în concordanță CODUL DE ETICĂ PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR, bazat pe Art. 10 și a Art. 16 din Ordinul ministrului educației, cercetării, tineretului și sportului nr. 5550/ 2011 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului național de etică din învățământulpreuniversitar. (M) Propunerea unui Program pentru pregătirea responsabililor de comisii permanente și conexe, în scopul realizării sarcinilor de manager, prin informare, formare și dezvoltare managerială, consiliere și

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
	sprijin, conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții /poziții. (M) Propunerea unui Program pentru pregătirea cadrelor didactice în aplicarea noului curriculum și pentru utilizarea echipamentelor audio-video și a tehnologiilor informaționale aferente sistemului de învățare blended learning, care va include și înscrierea cadrelor didactice la examenele de definitivat și grade didactice și se va desfășura conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții didactice. (M) Propunerea unui Program pentru pregătirea personalului didactic auxiliar și nedidactic, pentru asigurarea serviciilor conexe de calitate, care se va desfășura conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții. (M) Revizuirea procedurilor de dezvoltare curriculară. (L) Promovarea unei oferte curriculare coerente, flexibile, moderne, capabile să atragă populația școlară și să promoveze valorile școlii în cadrul comunității. (L) Propunerea unui Plan de școlarizare care să valorifice experiența de pilotare (<i>n.n. pilotarea curriculumului bilingv la nivel de CDS – opționale integrate la nivelul unei/mai multor arii curriculare</i>) (L) Abilitarea liceului ca <u>Scoală - Centru de Pregătire și Examinare pentru limba engleză</u> - Cambridge English, nivelurile Young Learners (YLE), Key for Schools (KET), Preliminary (PET), First for Schools (FCE) și Teaching Knowledge Test (TKT) - <u>pentru limba franceză</u> - Delf și <u>pentru limba spaniolă</u> - DELE

L = Termen lung (4 ani)

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE UMANE - Asigurarea accesului cadrelor didactice la tehnologia modernă; - Pregătirea inițială și continuă a cadrelor didactice în aplicarea noului curriculum (abilitare curriculară); - Pregătirea, angajarea, și stimularea elevilor pentru susținerea propriului parcurs școlar; - Asigurarea formării de abilități de viață și competențe pentru toți elevii, cu accent special pus pe asigurarea transferabilității acestora.	(S) Stabilirea criteriilor privind prioritizarea formării personalului didactic de predare, didactic auxiliar și nedidactic și a elevilor școlii, pentru dezvoltarea propriului parcurs școlar și profesional. (S) Asigurarea resurselor necesare formării cadrelor didactice în aplicarea noului curriculum (abilitare curriculară) și pentru formarea personalului didactic auxiliar și nedidactic din școală. (S) Stabilirea unui sistem de merite (<u>Programul "Excelența în educație"</u>) și avertismente pentru elevii și personalul școlii, care să stimuleze angajamentul și loialitatea pentru organizație sau care să funcționeze ca sistem reglator (acesta va fi inclus și în ROF al unității școlare). (S) Stimularea Consiliului Școlar al Elevilor pentru formarea unor comportamente active și responsabile în rândul elevilor. (S) Formarea elevilor în domeniul cetățeniei active, peer mediation, implicare civică și voluntariat. (S) Formarea de aptitudini și competențe civice, interpersonale, interculturale și sociale prin participarea elevilor la <u>Programul Național pentru Licee "Leadership Autentic"</u>. (M) formarea personalului didactic auxiliar și nedidactic din școală pentru asigurarea serviciilor conexe de calitate.

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE MATERIALE Modernizarea spațiilor școlare și a spațiilor auxiliare.	(S) Inventarierea echipamentelor funcționale existente în școală și a tuturor dotărilor funcționale existente la nivelul unității școlare. (S) Inventarierea tuturor lucrărilor necesare reamenajării și modernizării spațiilor școlare și spațiilor auxiliare. (S) Stabilirea fondurilor necesare și a surselor de obținere. (M) Achiziționarea unor materiale didactice și echipamente moderne, necesare desfășurării activității didactice în sistem blended learning (laptop, videoproiectore, tablă magnetică/SMART, copiator precum și softurilor educaționale pentru toate sălile de clasă). (M) Obținerea fondurilor necesare lucrărilor de întreținere și reparații curente aferente spațiilor școlare. (M) Achiziționarea produselor de birotică necesare pentru serviciile conexe (secretariat, contabilitate, cabinete metodice) și a produselor de curățenie necesare săliilor de clasă, spațiilor de tranzit și toaletelor pentru elevi și profesori. <u>(M) și (L) Reamenajarea și modernizarea spațiilor școlare : reabilitarea corpului bibliotecii în prelungirea căruia se va amenaja un centru de documentare și informare prevăzut cu săli multifuncționale pentru desfășurarea de activități extracurriculare și de formare pentru elevi și cadre didactice) ; amenajarea unui teren de sport sintetic în spațiul din spatele sălii de sport ; amenajarea terenului curții interioare cu gazon sintetic pentru desfășurarea orelor de educație fizică în aer liber pe perioada caldă a anului;</u> (M) Procurarea și instalarea de echipamente audio-video și de comunicare moderne necesare.

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE COMUNITARE Co-responsabilizarea comunității în susținerea școlii.	(S) Realizarea unei baze de date a stakeholderilor școlii la nivel local, regional, național și internațional. (S) Încheierea de parteneriate cu cei mai relevanți stakeholderi interesați de oferta educațională a școlii. (M) Realizarea unei rețele eficiente de comunicare și cooperare cu comunitatea. (L) Crearea unor parteneriate strategice la nivelul internațional prin programul Erasmus+.

T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/stagii de formare/schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
CURRICULUM - Particularizarea curriculumului la cerințele învățării activ-participative, centrate pe elev. - Dezvoltarea unei oferte curriculare diferențiate, care să încurajeze fiecare	(S) Analiza nevoilor de educație, definirea cerințelor de învățare activ-participative. (S) Desfășurarea procesului de consultări publice cu elevi, părinți, reprezentanți ai comunității locale, parteneri sociali, reprezentanți ai societății civile, parteneri, în legătură cu oferta curriculară la decizia școlii, care să corespundă nevoilor acestora și intereselor strategice ale școlii. (S) Dezvoltarea unei oferte curriculare la decizia școlii (CDS), care să vizeze pregătirea unitară integrată a elevilor din ciclurile secundar pe tematici orizontale ce vizează educația în spiritul respectului pentru interculturalitate sau educația ce vizează dezvoltarea competențelor lingvistice.

T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/ stagii de formare/ schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
elev să evolueze și să stimuleze elevii capabili de performanțe înalte să- și atingă potențialul maxim.	(M) Dezvoltarea și pilotarea curriculum-ului conceput pe baza cerințelor învățării activ-participative, centrate pe elev. (L) Revizuirea procedurii de dezvoltare curriculară, în funcție de analizarea relației dintre obiectivele stabilite și rezultatele obținute.
RESURSE UMANE - Formarea cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active și a centrării activității pe elev. - Diseminarea și valorizarea experiențelor de formare inițială și continuă a cadrelor didactice (dobândite la nivel local, regional,	(S) Analiza nevoilor de formare a personalului didactic din cadrul școlii și stabilirea strategiei locale privind formarea profesională a cadrelor didactice. (S) Stabilirea necesarului de formare a cadrelor didactice. (S - M) Stimularea, diseminarea și multiplicarea activităților metodice reale, activ-participative la nivelul comisiilor de specialitate din școală, care să încurajeze emulația profesională și interesul pentru optimizarea demersului didactic.; până în 2026 fiecare cadru didactic și cadru didactic auxiliar să participe la cel puțin o mobilitate internațională prin Programul Erasmus+ sau SEE; (M) Implementarea unui Program de mentorat și dezvoltare profesională continuă care să vizeze formarea cadrelor didactice debutante/ a tuturor cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active și a centrării activității pe elev, prin participarea la stagii de formare la nivel local, regional, național sau internațional.

T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/ stagii de formare/ schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
național și internațional) în comunitatea educațională locală și regională, multiplicarea experiențelor de bună practică.	(M) Stabilirea și implementarea strategiei de diseminare și valorizare a experiențelor de formare continuă în comunitatea educațională locală și regională pentru multiplicarea experiențelor și crearea unei comunități de bună practică. (L) Transformarea Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" din Râmnicu Sărat în centru de resurse, inovație și expertiză pentru profesioniștii în educație, la nivel regional.

RESURSE MATERIALE

- Achiziționarea de mijloace didactice și echipamente adecvate situațiilor de învățare centrate pe elev.
 - (S) Inventarierea mijloacelor didactice și echipamentelor existente în școală și stabilirea necesarului pentru asigurarea utilizării în procesul de învățământ de către toate cadrele didactice.
 - (M) Achiziționarea unor materiale didactice și echipamente moderne, necesare desfășurării activității didactice în sistem blended learning (laptop, videoproiectore, tablă magnetică/SMART, copiator).
 - (M) Formarea cadrelor didactice pentru utilizarea mijloacelor didactice și echipamentelor adecvate situațiilor de învățare de tip blended learning/bilingv.

T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/ stagii de formare/ schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE COMUNITARE Dezvoltarea parteneriatelor cu unități școlare similare din țară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", la nivel local, regional, național și internațional.	(S) Permanentizarea parteneriatelor cu ONG-uri/organizații care pot furniza asistență de specialitate. (S) Încheierea de parteneriate și derularea activităților specifice. (M) și (L) Atragerea altor instituții /ONG-uri/ organizații/ firme implicate în educație.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional

OPȚIUNI STRATEGICE

ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE

CURRICULUM

- Dezvoltarea unei oferte de CDS adecvate, pentru promovarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației;
 - Stimularea unei comunități școlare active, care să angajeze elevii în propria formare și să contribuie la reducerea ratei absenteism/de părăsire timpurie a școlii.
- (S) Analiza nevoilor de educație, definirea cererii de educație și realizarea unor opțiuni adecvate, pentru asigurarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației.
- (S) Revizuirea planului managerial și al celui operațional de dezvoltare a dimensiunii europene a școlii.
- (S) Realizarea unui program de intervenție personalizată pentru elevii cu CES ;
- (S) Realizarea unui program de intervenție personalizată pentru copiii în situații de risc ridicat: familii monoparentale, elevi instituționalizați sau aflați în plasament familial, elevi aflați în grija bunicilor sau a altor rude, elevi cu CES, elevi care provin din familii cu nivel economic scăzut.
- (S) Actualizarea permanentă și în timp real a secțiunii din site-ul liceului / pagina oficială FB a liceului dedicată dedicat dezvoltării dimensiunii europene a Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” <http://liceulstefan.tk>
- (M) Dezvoltarea și pilotarea curriculum-ului conceput pentru asigurarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației.
- (L) Revizuirea procedurii de dezvoltare curriculară, în funcție de rezultate.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE UMANE • Accesarea resurselor educaționale europene. • Crearea abilităților personale, a deprinderilor sociale și tehnice, de promovarea dimensiunii europene și egalității de șanse în educația elevilor. • Conectarea la rețele educaționale europene, care să faciliteze implicarea în proiecte și inițiative partenariale pentru dezvoltarea valorilor și a dimensiunii europene a liceului.	(S) Abilitarea Comisiei pentru Curriculum în dezvoltarea ofertei de CDS pentru promovarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației. (S) Implicarea elevilor cu CES într-un program de intervenție personalizată. (S) Elevii în situații de risc ridicat: familii monoparentale, elevi instituționalizați sau aflați în plasament familial, elevi aflați îngrijă bunicilor sau a altor rude, elevi care provin din familii cu nivel economic scăzut implicați într-un program de intervenție personalizată. (S) Popularizarea programelor europene interesate de educație și furnizare de granturi nerambursabile pentru proiectele educaționale individuale sau/și instituționale din învățământul preuniversitar (Erasmus+, SEE, etc.) (S) Încurajarea și consilierea cadrelor didactice să aplice pentru obținerea unor astfel de finanțări necesare pentru propria formare profesională la nivel european, prin persoanele-resursă, cu experiență în domeniu, de care școala dispune. (M) Realizarea unor proiecte comune și schimburi de experiență cu școli din spațiul european prin programele E-Twinning, Erasmus+, SEE etc. (L) Menținerea legăturilor cu partenerii externi și crearea unui schimb permanent de resurse cu aceștia.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional

OPȚIUNI STRATEGICE

ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE

RESURSE MATERIALE

- Crearea bazei materiale pentru susținerea promovării dimensiunii europene și a egalității de șanse în educația elevilor de către cadrele didactice.
- Accesarea resurselor educaționale europene și a surselor de finanțare europeană.

(S) Amenajarea unor puncte de informare privind accesarea resurselor europene pentru personalul didactic și elevi.

(S) Realizarea unor materiale promoționale bilingve de promovare a vieții școlii.

(S) și (M) Înființarea unui Centru de Informare și Asistență pentru Proiecte Școlare dotarea acestuia cu materiale de informare actualizate și transformarea lui într-un centru de resurse activ și deschis, viu și necesar.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional

OPȚIUNI STRATEGICE

ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE

RESURSE COMUNITARE

- Colaborare cu reprezentanți ai ONG-urilor, instituțiilor de cultură din țară și din străinătate

(S) Identificarea organizațiilor cu care se pot desfășura activități de promovare a valorilor europene și multiculturalismului și realizarea de parteneriate cu organizațiile identificate.

(S) Realizarea unor materiale scrise și în format electronic, (împreună cu partenerii români și străini) pentru promovarea dimensiunii europene și a valorilor multiculturalismului.

(M) Colaborarea cu organisme intermediare abilitate, cu stakeholderi reprezentativi, pentru alcătuirea documentației și scrierea de proiecte și obținerea de finanțări europene nerambursabile, care să acopere nevoile infrastructurale și educaționale ale școlii stabilite.

(L) Extinderea parteneriatelor în țară și în străinătate.

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE

ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE

CURRICULUM

- Dezvoltarea unei culturi a parteneriatului și a lucrului în binom și în echipă.

(S) Inițierea de activități de parteneriat și lucru în binom și în echipă.

(S) Stabilirea unei strategii instituționale de realizare a unor oferte de CDS integrat la nivelul mai multor arii curriculare, promovate de echipe interdisciplinare de cadre didactice și sprijinite de personalul didactic auxiliar.

(S) și (M) Ameliorarea relațiilor personale, deprinderea tehnicilor de comunicare cu familia elevului și

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
	facilitarea schimbărilor comportamentale în rândul cadrelor didactice și a părinților (elevilor) prin inițierea <u>Programelor de educație a părinților "Cum să fim părinți mai buni" (ciclul ciclul gimnazial)</u> (L) Revizuirea periodică a strategiei instituționale de realizare a ofertei curriculare la nivel de școală, bazate pe cultura parteneriatului și a lucrului în echipă.
RESURSE UMANE • Responsabilizarea și motivarea resursei umane pentru implicarea în scrierea și implementarea de proiecte școlare. • Formarea inițială și continuă a personalului didactic și a elevilor în elemente de management al	(S) Organizarea unor echipe mixte (elevi, profesori, membrii ai comunității) pentru a asigura participarea școlii la proiecte de dezvoltare comunitară, la proiecte școlare naționale sau transeuropene. Folosindu-ne de experiența partenerilor locali – ONG-uri ; A.P.L (S) Dezvoltarea culturii organizaționale, colaborând cu Instituțiile comunității, unitățile școlare partenere din țară și din Europa, dezvoltând un real parteneriat pentru educație. (S) Optimizarea managementului de echipă, la care să se poată articula în orice situație, un "manager asistent", specialist în scrierea proiectelor pentru a obține fonduri europene, cu scopul de a asigura servicii comunității și a găsi apoi surse alternative de finanțare. (S) Identificarea organismelor care oferă consiliere în scrierea și implementarea de proiecte cu finanțare europeană (proiecte de infrastructură educațională sau care vizează procesul educațional).

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
proiectelor europene.	(S) Implementarea eficientă, funcțională a sistemului de management al calității la nivelul unității școlare. (S) Dezvoltarea culturii organizaționale a asigurării calității, ca parte a culturii organizaționale a școlii. (S) Elaborarea unui studiu privind nevoile/problemele educaționale și de formare ale comunității locale. (M) Formarea de echipe de cadre didactice în elemente de management al proiectelor europene, prin participare la programe de formare internaționale. (L) Realizarea unor echipe de specialiști în MPE (Managementul Proiectelor Europene), valorificând resursele umane existente în școală, care au disponibilitate și au experiență în implementarea de proiecte europene.
RESURSE MATERIALE Atragerea de resurse pentru implementarea de proiecte ce vizează formarea de abilități de viață, în contextul dezvoltării durabile,	(S) Realizarea bazei de date privind sursele de finanțare pentru proiecte școlare și infrastructura școlară. (M) Demararea demersurilor pentru obținerea fondurilor necesare construcției unei săli multifuncționale (sală de sport și sală de festivități). (L) Realizarea investițiilor din fonduri europene pentru modernizarea infrastructurii școlare și dezvoltarea dimensiunii europene a școlii. (L) Realizarea unor parteneriate strategice în vederea atragerii de resurse financiare pentru conservarea investițiilor realizate

T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
CURRICULUM Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor școlii.	(S) Analiza nevoilor, definirea cererii privind comunicarea. (S) Îmbunătățirea sistemului de transmitere a informațiilor, la nivelul unității, prin implementarea unui soft <u>pentru comunicarea intra-instituțională</u>. (S) Îmbunătățirea comunicării profesor (diriginte) - clasa de elevi – părinți, prin utilizarea <u>platformei ADSERVIO</u> ; (S) Actualizarea permanentă, în timp util a site-ului școlii https://liceulstefancelmare.ro/ (S) Diseminarea experiențelor pozitive, favorizarea accesului la informație , promovarea imaginii școlii și promovarea spiritului creativ ale elevilor și cadrelor didactice prin redactarea <u>revistelor școlii</u> în format tipărit și popularizarea acestora în rândul elevilor. <u>(S) Sprijinirea elevilor din clasele terminale privind orientarea școlară și în carieră</u>, prin parteneriate cu stakeholderi reprezentativi la nivel local, județean și național; (S) Identificarea și prevenirea cauzelor care pot pune în pericol patrimoniul, precum și stabilirea din timp a ceea ce avem de făcut în caz de necesitate <u>prin programe de informare și acțiune pentru prevenirea și limitarea urmărilor dezastrelor</u>.

T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE UMANE - Formarea inițială și continuă a resursei umane, în vederea utilizării sistemelor de comunicare și realizarea unei comunicări eficiente. - Abilitarea tuturor categoriilor de resurse umane vizate în asigurarea fluxului de informații corecte, prompte și acurate și asigurarea transparenței instituționale.	(S) Realizarea liniilor de comunicare intra și interinstituționale. (S) Analiza nevoilor de formare în utilizarea sistemelor de comunicare. (M) Analiza complexă a nevoilor de formare în comunicare intra și interinstituțională.

T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace

OPȚIUNI STRATEGICE	ETAPE ȘI TERMENE DE APLICARE
RESURSE COMUNITARE • Crearea unor structuri participative elevi-personal propriu-comunitate, pentru realizarea schimbului de informații cu exteriorul și adecvarea acestuia la contextul comunitar concret.	(S) și (M) Realizarea necesarului de resurse pentru crearea structurilor de comunicare participative elevi - personal propriu - comunitate.

VIII.2. REZULTATE AȘTEPTATE :

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
CURRICULUM • Creșterea eficienței exercitării funcțiilor manageriale și orientarea lor spre proces și rezultat, nu spre conformitate birocratică. • Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor și la transparentizarea activităților școlii.	• <u>(S) 1 Analiză-diagnoză</u> a mediului școlar la toate nivelurile de activitate, cu obiective care să vizeze proceduri de asigurare a calității în educație. • <u>(S) 1 Strategie managerială</u> coerentă, bazată pe o analiză profundă, cu date precise expuse comparativ pe ultimii ani școlari. • <u>(S) 1 Ofertă educațională integrată</u> anuală realizată printr-un amplu proces consultativ. • <u>(S) 1 Material promoțional</u> quadruplilingv (RO – EN – FR- ES) de promovare a școlii. • <u>(S) 1 set de materiale de promovare a ofertei școlii</u> (postere, pliante, materiale afișaj) • <u>(S) 1 Portofoliu de documente manageriale de proiectare</u>, complet, coerent și eficient. • <u>(S) 1 Portofoliu de documente manageriale de organizare</u>, complet, coerent, eficient și funcțional. • <u>(S) 1 Portofoliu de documente manageriale de monitorizare și control/evaluarea calității activităților școlii</u>, complet coerent, eficient, funcțional și transparent. • <u>(S) 1 Analiză a nevoilor</u>, pentru definirea cererii privind comunicarea intra- și interinstituțională.

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;	
OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
	• <u>(S) 1 Procedură de dezvoltare curriculară</u>, revizuită anual, în funcție de rezultate. • <u>(S) și (M) 1 sondaj de opinii și 1 studiu de oportunitate</u> privind abilitarea liceului ca <u>Scoală - Centru de Pregătire și Examinare pentru limba engleză</u> - Cambridge English, nivelurile Young Learners (YLE), Key for Schools (KET), Preliminary (PET), First for Schools (FCE) și Teaching Knowledge Test (TKT) - <u>pentru limba franceză</u> - Delf și pentru limba spaniolă - DELE • (L) 1 procedură de dezvoltare curriculară revizuită cu date comparative pe 4 ani școlari.
RESURSE UMANE • Dezvoltarea competențelor manageriale ale responsabililor de compartimente funcționale. • Încurajarea schimburilor de experiență și a transferului de know how pentru șefii/responsabilii de compartimente funcționale.	• <u>(S) 1 Analiză a nevoilor de formare</u> în management. • <u>(S) și (M) Cel puțin 20% / an școlar din responsabili de compartimente funcționale participanți</u> la workshopuri/stagii de formare în dezvoltarea competențelor manageriale. • <u>(S) și (M) Cel puțin 2 schimburi de experiență</u> în țară și/sau în străinătate pe probleme specifice de management, prin accesarea de granturi școlare în cadrul unor linii de finanțare specifice (POCU, Erasmus+, Pestalozzi, etc.). • <u>(S) și (M) Cel puțin 5 participanți/an</u> la schimburile de experiență, din sectoare funcționale diferite (didactic, și didactic auxiliar). • (S) și (M) Cel puțin 2 echipe de lucru pentru scrierea de proiecte de granturi în cadrul liniilor de finanțare active

T S 1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe responsabilizare și implicare pro-activă la nivelul Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare,, în perioada 2026-2030;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
RESURSE MATERIALE Accesarea de granturi în cadrul liniilor de finanțare active (POCU, Erasmus+, Pestalozzi);	<u>(S) 1 Plande intervenție</u> cuprinzând necesarul de dotări și finanțare pentru activitățile și programele manageriale și asigurarea de finanțări nerambursabile din surse extrabugetare (linii de granturi, sponsorizări, donații, etc.) <u>(S) 1 Plan de achiziții</u> pentru asigurarea resurselor necesare derulării în bune condiții a activităților compartimentelor funcționale și comisiilor <u>(S) 1 Plan de investiții și închirieri de spații disponibile</u> pentru creșterea surselor de finanțare extrabugetare ale școlii.

RESURSE COMUNITARE

- Dezvoltarea parteneriatelor cu unități școlare similare din țară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" la nivel local, județean, regional, național și internațional
- *(S) 1 bază de date* cu instituții/organizații/mass-media interesate de activitatea educațională la nivel local, regional, național și internațional.
- *(S) Cel puțin 10 parteneriate/* an școlar încheiate cu stakeholderi reprezentativi.
- *(S) 1 Set de proceduri de lucru* specifice, revizuibile anual.
- *(M) 1 Structură participativă, care va include elevi - personal propriu – reprezentanți comunitate, pentru monitorizarea schimbului de informații cu exteriorul și adecvarea acestuia la contextul comunitar concret.*

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
<u>CURRICULUM</u> • Creșterea eficienței exercitării funcțiilor manageriale și orientarea lor spre proces și rezultat, nu spre conformitate birocratică. • Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor și la transparentizarea	• <u>(S) 1 Analiză de nevoi</u> de educație ale beneficiarilor direcți și indirecti. • <u>(S) 1 Ofertă școlară</u> curriculară și extracurriculară anuală, care să includă sistemul de învățare <i>blended learning</i>. • <u>(S) 1 Bancă de Resurse 3C</u> (Curriculum Centrat pe Competențe) • <u>(S) 1 Bibliotecă Școlară Virtuală</u>, actualizată permanent. • <u>(S) 1 Plan de școlarizare</u> care să promoveze o ofertă de școlarizare la toate ciclurile de învățământ coerentă, flexibilă, modernă, capabilă să atragă populația școlară și să promoveze valorile școlii în cadrul comunității. • <u>(S) 1 Program de pregătire a responsabililor de comisii permanente și conexe</u> (în scopul realizării sarcinilor de manager, prin informare, formare și dezvoltare managerială, consiliere și sprijin, care se va desfășura conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții / poziții), <u>intitulat "Leadership școlar"</u>.

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
activităților școlii.	• <u>(S) 1 Program "Peer Mediation – Medierea de la egal la egal"</u>, pentru reducerea violenței în mediul școlar și de inițiere a elevilor în domeniul cetățeniei active, peer mediation, implicare civică și voluntariat. • <u>(S) 1 Cod Intern de Etică</u> al Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în concordanță CODUL DE ETICĂ PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR, elaborat de M.E.. • <u>(M) 1 Program pilot</u> pentru CDS conceput pe baza nevoilor comunității locale și pentru dezvoltarea abilităților de viață, <u>intitulat "CDS integrat"</u>, implementat la ciclul secundar superior, profilul real, la cel puțin o clasă. După analiza rezultatelor pilotării, echipa managerială a școlii în colaborare cu Consiliul Elevilor și Reprezentanții CRP vor decide asupra continuării acestuia, în măsura în care contribuie la atingerea obiectivelor și opțiunilor strategice asumate. • <u>(M) 1 Program de formare a cadrelor didactice</u> în aplicarea noului curriculum și pentru utilizarea echipamentelor audio-video și a tehnologiilor informaționale aferente sistemului de învățare blended learning, care va include și înscrierea cadrelor didactice la examenele de definitivat și grade didactice și se va desfășura conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții didactice. • <u>(M) 1 Program de formare a personalului didactic auxiliar și nedidactic</u>, pentru asigurarea serviciilor conexe de calitate, care se va desfășura conform standardelor profesionale specifice fiecărei funcții. • <u>(S) 1 set de criterii</u> privind prioritizarea formării personalului didactic de predare, didactic auxiliar și nedidactic și a elevilor școlii, pentru dezvoltarea propriului parcurs școlar și profesional, revizibil în fiecare an școlar.

RESURSE UMANE - Asigurarea accesului cadrelor didactice la tehnologia modernă; - Pregătirea inițială și continuă a cadrelor didactice în aplicarea noului curriculum (abilitare curriculară); - Pregătirea, angajarea, și stimularea elevilor pentru susținerea propriul parcurs școlar; - Asigurarea formării de abilități de viață și competențe pentru toți elevii, cu accent special pus pe asigurarea transferabilității acestora.	(S) Șefii de compartimente și responsabili de comisii formați anual în management, consiliere și sprijin. (S) Cel puțin 10% din totalul cadrelor didactice/an școlar formate în abilitare curriculară și în tehnologie didactică modernă, aferentă sistemului de învățare blended learning. (S) Cel puțin 10 elevi din fiecare clasă/ an școlar, formați în domeniul cetățeniei active, peer <u>mediation, implicare civică și voluntariat</u>. <u>(S) cel puțin 12 participări anuale</u> ale elevilor liceului la <u>Programul National pentru Licee "Leadership Autentic"</u>. <u>(S) 1 Program anual "Excelența în educație"</u> – program de valorizare a personalului școlii și a elevilor cu rezultate deosebite și comportament exemplar. <u>(M) Cel puțin 15% din totalul personalului didactic auxiliar și nedidactic</u> din școală/an școlar - format în asigurarea serviciilor conexe de calitate.
--	--

RESURSE MATERIALE Modernizarea spațiilor școlare și a spațiilor auxiliare.	(S) 1 Inventar al echipamentelor funcționale existente în școală și a tuturor dotărilor funcționale existente la nivelul unității școlare, actualizat în fiecare an școlar. (S) și (M) 1 Plan de intervenție cuprinzând toate lucrările necesare reamenajării și modernizării spațiilor școlare și spațiilor auxiliare și proiecția fondurilor necesare și a surselor de obținere pentru achiziționarea materialelor didactice și a echipamentelor moderne, necesare desfășurării activității didactice în sistem blended learning (laptopuri, videoproiectoare, tablă magnetică și SMART, copiatoare), pentru serviciile conexe (secretariat, contabilitate, cabinete metodice) și pentru lucrările de întreținere și reparații curente aferente spațiilor școlare –bibliotecă, spațiul administrativ; (S) Achiziționarea unor cărți de specialitate la biblioteca școlii.
---	---

T S 2. Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale anuale a Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare" în viziune integrată, la nivelul celor două cicluri de învățământ, în concordanță cu cerințele pieței, în perioada 2026-2030 în vederea realizării cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă (EDD);

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
	• <u>(L) 1 Centru multimedia de documentare și învățare a limbilor moderne.</u>
RESURSE COMUNITARE • Co-responsabilizarea comunității în susținerea școlii.	• <u>(S) 1 Bază de date a stakeholderilor</u> școlii la nivel local, regional, național și internațional. • <u>(S) Cel puțin 10 parteneriate</u> (acorduri de colaborare)/an școlar încheiate cu cei mai relevanți stakeholderi interesați de oferta educațională a școlii. • <u>(S) 1 Rețea eficientă de comunicare și cooperare</u> cu comunitatea. • <u>(S) și (M) Cel puțin 2 parteneriate strategice/an școlar la nivelul comunității cu APL sau/și ONG.</u>

T S 3. Dezvoltarea competențelor profesionale pentru cel puțin 25%/an școlar din personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic al școlii, în concordanță cu exigențele învățământului modern, centrat pe competențe prin participarea la workshopuri/stagii de formare/schimburi de experiență în țară și străinătate, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
CURRICULUM • Particularizarea curriculumului la cerințele învățării activ-participative, centrate pe elev. • Dezvoltarea unei oferte curriculare diferențiate, care să încurajeze fiecare elev să evolueze și să stimuleze elevii capabili de performanțe înalte să-și atingă potențialul maxim.	• <u>(S) 1 Analiză a nevoilor de educație</u>, pentru definirea cerințelor de învățare activ-participativă, pentru asigurarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației, actualizată în fiecare an școlar. • <u>(S) și (M) 1 Program de mentorat și dezvoltare profesională continuă</u> pentru cadrele didactice debutante/ toate cadrele didactice pentru aplicarea metodelor active și centrării activității pe elev și pentru utilizarea mijloacelor didactice și echipamentelor adecvate situațiilor de învățare de tip blended learning /TIC, prin consiliere, monitorizare și participarea la stagii de formare la nivel local, regional, național sau internațional.
	• <u>(M) 1 Program pilot intitulat "Activ+"</u>, implementat curricular și conceput pe baza cerințelor învățării activ-participative, centrate pe elev , pentru dezvoltarea abilităților de viață, în contextul EDD. După analiza rezultatelor pilotării, echipa managerială a școlii în colaborare cu Consiliul Elevilor și Reprezentanții CRP vor decide asupra continuării acestuia, în măsura în care contribuie la atingerea obiectivelor și opțiunilor strategice asumate.

RESURSE UMANE

- Formarea cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active și centrării activității pe elev.
- Diseminarea și valorizarea experiențelor de formare inițială și continuă a cadrelor didactice (dobândite la nivel local, regional, național și internațional) în comunitatea educațională locală și regională, multiplicarea experiențelor de bună practică.

- **(S) 1 Analiză de nevoi de formare a personalului didactic** din cadrul școlii, pentru stabilirea strategiei locale privind formarea profesională a cadrelor didactice.
- **(S) Cel puțin 10%/an școlar** cadre didactice debutante, **participante la Programul de mentorat și dezvoltare profesională** dedicat.
- **(S) 1 Strategie de diseminare și valorizare a experiențelor de formare continuă** în comunitatea educațională locală și regională pentru multiplicarea experiențelor și crearea unei comunități de bună practică.
- **(M) Cel puțin 25%** cadre didactice care vor participa la Programul de formare a cadrelor didactice pentru **utilizarea mijloacelor didactice și echipamentelor adecvate situațiilor de învățare de tip blended learning/ TIC.**
- **(M) 1 e-Centru de resurse, inovatie și expertiză pentru profesioniștii în educație, la nivel local** care va disemina și multiplica experiențele de bună practică dezvoltate în cadrul programelor inițiate de școală.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional ;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
<u>CURRICULUM</u> - Dezvoltarea unei oferte de CDS adecvate, pentru promovarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației; - Stimularea unei comunități școlare active, vizibile, care să angajeze elevii în propria formare și să contribuie la reducerea ratei absenteism/de părăsire timpurie a școlii.	<u>(S) 1 Analiză a nevoilor de educație</u>, pentru definirea cerințelor de învățare activ-participativă, pentru asigurarea egalității de șanse în educația elevilor și dezvoltarea dimensiunii europene a educației, actualizată în fiecare an școlar. <u>(S) 1 Plan de dezvoltare a dimensiunii europene</u> a școlii, revizuit anual.

T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional ;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
RESURSE UMANE • Accesarea resurselor educaționale europene. • Crearea abilităților personale, a deprinderilor sociale și tehnice, de promovarea dimensiunii europene și egalității de șanse în educația elevilor. • Conectarea la rețele educaționale europene, care să faciliteze implicarea în proiecte și inițiative parteneriale pentru dezvoltarea valorilor și a dimensiunii europene a liceului.	• <u>(S) Cel puțin 15% din personalul didactic și didactic auxiliar/an școlar</u>, implicat anual în proiectele ce vizează dezvoltarea dimensiunii europene a școlii. • <u>(M) Cel puțin 2 propuneri de proiecte comune și schimburi de experiență</u> cu școli din spațiul european prin programul E-Twinning, Erasmus+, SEE, ESC etc./an școlar, inițiative ce vizează dezvoltarea dimensiunii europene a școlii. • <u>(M) Cel puțin 2 Programe dedicate asigurării egalității de șanse</u> în educația elevilor din ciclul gimnazial și liceal. • <u>(M) Cel puțin 25% din elevii ciclului gimnazial și cel puțin 10% din părinții elevilor din gimnazial și liceal și/sau reprezentanți ai comunității locale</u>, implicați direct/indirect în programele dedicate asigurării egalității de șanse.

RESURSE MATERIALE • Crearea bazei materiale pentru susținerea promovării	• <u>(S) 1 punct de informare, pentru elevi și respectiv pentru personalul didactic</u>, privind accesarea resurselor europene pentru personalul didactic și elevi.
T S 4. Dezvoltarea cu cel puțin 50% a dimensiunii europene, a egalității de șanse, a echității și a incluziunii în educația elevilor Liceului Teoretic "Ștefan cel Mare", în vederea transformării unității școlare până în anul 2026 într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional ;	
OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
dimensiunii europene și a egalității de șanse în educația elevilor de către cadrele didactice. • Accesarea resurselor educaționale europene și a surselor de finanțare europeană.	• <u>(S) 1 Centru de Informare și Asistență pentru Proiecte Scolare modernizat și dotat</u> cu materiale de informare actualizate în format letric și electronic, puse la dispoziția organizatorilor de activități, proiecte, programe ce vizează dezvoltarea dimensiunii europene a școlii. • <u>(S) 1 cabinet de arte amenajat și dotat corespunzător</u> • <u>(S) 1 sală de lectură</u> amenajată și dotată corespunzător. • <u>(S) 1 cabinet de științe socio-umane</u>, amenajat și dotat corespunzător.

RESURSE COMUNITARE Colaborare cu reprezentanți ai ONG-urilor, instituțiilor de cultură din țară și din străinătate	<u>(S) 1 Bază de date actualizată permanent cu organizațiile din țară și din străinătate cu care se poate colabora pentru desfășurarea de activități de promovare a valorilor europene, a multi- și interculturalismului și/sau obținerea de finanțări europene nerambursabile, care să acopere nevoile infrastructurale și educaționale ale școlii</u> <u>(S) Cel puțin 2 parteneriate/an școlar (E-twinning; Erasmus+) realizate cu organizațiile identificate pentru desfășurarea de activități de cunoaștere și promovare a valorilor europene, a multi- și interculturalismului.</u> <u>(S) 1 Set de materiale scrise și în format electronic, (împreună cu partenerii români și străini) pentru promovarea dimensiunii europene și a valorilor multiculturalismului.</u>
---	---

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
<u>CURRICULUM</u> Dezvoltarea unei culturi a parteneriatului și a lucrului în echipă.	<u>(S) 1 Strategie instituțională de realizare a unor oferte de CDS integrat</u> la nivelul mai multor arii curriculare, promovate de echipe interdisciplinare de cadre didactice și sprijinite de personalul didactic auxiliar, revizuibilă în fiecare an școlar, pe baza culturii parteneriatului și a lucrului în echipă. <u>(S) 1 Club de activități extracurriculare</u> pentru elevii ciclului gimnazial, ce va cuprinde cercuri de arte libere (literatură, arte plastice, muzică vocal-instrumentală), de științe aplicate (fizică, chimie, biologie), de cetățenie activă (istorie, educație/cultură civică, geografie) și de mișcare în aer liber (educație fizică și sport), coordonate de echipe de cadre didactice specializate. <u>(S) 1 Program de informare a personalului școlii și a beneficiarilor acestuia, intitulat "Info E+"</u> asupra modului de accesare a liniilor de finanțare europeană. <u>(S) 1 Program de educație a părinților copiilor cu vârste cuprinse între 11-14 ani, intitulat "Educăm așa"</u>, desfășurat sub coordonarea formatorilor regionali, cadre didactice în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare". <u>(S) 1 Program intitulat "Săptămâna părinților"</u>, de ameliorare a atitudinii, comportamentului și a relațiilor lor cu copiii (ciclul gimnazial). <u>(S) 1 Program de formare a alevilor în domeniul cetățeniei active, peer mediation, și implicare</u>

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

	<u>civică.</u> • <u>(M) 1 Program de formare de echipe de cadre didactice în elemente de management al proiectelor europene</u>, prin participare la programe de formare internaționale, prin promovarea parteneriatului și a lucrului în binom și în echipă. • <u>(M) 1 Program de pregătire lingvistică SMILE</u> al elevilor care doresc să susțină examenele Cambridge Ket, PET, YLE și Delf și DELE, intitulat SMILE (School Models in International Language Education), coordonat de echipe de cadre didactice specializate în Team Teaching.
RESURSE UMANE • Responsabilizarea și motivarea resursei umane pentru implicarea în scrierea și implementarea de proiecte școlare.	• <u>(S) Cel puțin 2 echipe specializate</u> de cadre didactice ce vor coordona activitățile extrașcolare din cadrul Clubului pentru elevii ciclurilor gimnazial și liceal • <u>(S) Cel puțin 50 de elevi/an participanți la activitățile Clubului de activități extrașcolare</u>, din școală și din alte școli interesate. • <u>(M) Cel puțin 3 echipe de cadre didactice specializate în team teaching</u>, ce vor coordona activitățile

T.S. 5 – Modernizarea cu 50% a infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, prin implementarea unui program de intervenție anual de reamenajare și modernizare a spațiilor școlare și auxiliare, în perioada 2026-2030 ;

Formarea inițială și continuă a personalului didactic și a elevilor în elemente de management al proiectelor europene.	extrașcolare din cadrul Programului de pregătire lingvistică SMILE. <u>(S) Cel puțin 20 părinți</u>/an școlar participanți la Programul de educație a părinților ” <u>Educăm așa</u>”/”<u>Împreună responsabili</u>” <u>(S) Cel puțin 5 elevi</u> din fiecare clasă/ an școlar, formați în domeniul cetățeniei active, peer mediation, implicare civică și voluntariat. <u>(M) Cel puțin 25 de elevi/an participanți la Programul SMILE</u>, din școală și din alte școli interesate. <u>(M) Cel puțin 50% din personalul și elevii școlii informat</u> asupra modului de accesare a liniilor de finanțare europeană. <u>(M) 2 echipe de specialiști</u> în identificarea nevoilor școlii și accesarea surselor de finanțare prin proiecte de granturi, în colaborare cu organisme care oferă consiliere în scrierea și implementarea de proiecte cu finanțare europeană (proiecte de infrastructură educațională sau care vizează procesul educațional). <u>(M) 2 echipe de specialiști în MPE</u>
RESURSE MATERIALE Atragerea de resurse pentru implementarea de proiecte ce vizează formarea de abilități de viață, în contextul dezvoltării durabile,	<u>(S) 1 Bază de date</u> privind sursele de finanțare pentru proiecte școlare și infrastructura școlară. <u>(M) 1 Plan multianual de investiții</u>, reabilitare și modernizare, care să includă și obținerea fondurilor necesare construcției unei săli multifuncționale (sală de sport și sală de festivități). <u>(L) Cel puțin 4 parteneriate strategice</u> încheiate cu stakeholderi locali, în vederea atragerii de resurse financiare pentru conservarea investițiilor realizate.
RESURSE COMUNITARE	

Realizarea unor parteneriate cu instituții/ organizații/ stakeholderi interesați de activitatea educațională.	<u>(S) 1 Bază de date actualizată</u> permanent cu organizațiile din țară și din străinătate (instituții/ organizații/ mass-media) interesate de activitatea educațională a școlii. <u>(S) Cel puțin 3 parteneriate/an școlar</u> realizate cu organizațiile identificate pentru desfășurarea de activități de cunoaștere și promovare a valorilor școlii și a rezultatelor acesteia. <u>(S) 1 Set de materiale</u> scrise și în format electronic, (împreună cu partenerii români și străini) pentru promovarea liceului.
---	--

T S 6. Asigurarea transparenței în instituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace.

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
CURRICULUM Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor școlii.	<u>(S) 1 Analiză a nevoilor</u>, pentru definirea cererii privind comunicarea intra- și interinstituțională. <u>(S) 1 Bază de date electronice</u> eficiente la nivelul unității școlare, accesibilă tuturor beneficiarilor și partenerilor educaționali. <u>(M) 1 Program de formare a întregii resurse umane</u> pentru promovarea echității și a incluziunii prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace și pentru utilizarea sistemelor și echipamentelor de comunicare. <u>(L) 1 Procedură de dezvoltare curriculară</u>, revizuită anual, în funcție de rezultate. <u>(S) 1 Strategie de comunicare</u> intra- și interinstituțională. <u>(S) 1 Procedură de comunicare</u> intra- și interinstituțională, revizuită anual, în funcție de rezultate. <u>(S) 1 Analiză anuală</u> a nevoilor de formare în comunicare inter- și intra instituțională și în utilizarea sistemelor de comunicare. <u>(S) 1 program de orientare în carieră</u> realizat în parteneriat cu stakeholderi reprezentativi la nivel local <u>(S) 1 program de informare și acțiune pentru prevenirea și limitarea urmărilor dezastrelor</u>

T S 6. Asigurarea transparenței intrainstituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace.

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
RESURSE UMANE - Formarea inițială și continuă a resursei umane, în vederea utilizării sistemelor de comunicare și realizarea unei comunicări eficiente. - Abilitarea tuturor categoriilor de resurse umane vizate în asigurarea fluxului de informații corecte, prompte și acurate și asigurarea transparenței instituționale.	(M) Cel puțin 25% /an școlar din totalul cadrelor didactice formate pentru promovarea echității și a incluziunii prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace și pentru utilizarea sistemelor și echipamentelor de comunicare. (M) 1 Structură activ- participativă internă = Birou de presă al școlii, care să monitorizeze permanent sistemul de comunicare internă și externă. (L) Toate cadrele didactice utilizează tehnologiile informaționale și liniile de comunicare existente. (L) 75% dintre elevi utilizează sistemele informaționale existente în școală.
RESURSE MATERIALE Dotarea tuturor compartimentelor cu mijloace moderne de comunicare, eficientizarea parteneriatelor și colaborărilor virtuale.	(S) 1 Plan de intervenție cuprinzând necesarul de echipamente de comunicare și etapele de dotare integrală cu echipamente de comunicare moderne. (S) 1 Punct INFODOC (Documentare, Informare, Comunicare și Sprijin) modern, actualizat permanent de informaticianul școlii.

T S 6. Asigurarea transparenței întrainsituționale și intercomunitare, prin facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace.

OPȚIUNI STRATEGICE	REZULTATE AȘTEPTATE (INDICATORI DE OUTPUT)
RESURSE COMUNITARE • Crearea unor structuri participative elevi- personal propriu- comunitate, pentru realizarea schimbului de informații cu exteriorul și adecvarea acestuia la contextul comunitar concret.	• <u>(S) 1 Set de proceduri de lucru</u> specifice, revizuibile anual. • <u>(M) 1 Structurăparticipativă=Biroudepresăalscolii</u>, care va antrena elevi- personal propriu – reprezentanți comunitate, pentru monitorizarea schimbului de informații cu exteriorul și adecvarea acestuia la contextul comunitar concret.

VIII . IMPLEMENTARE, MONITORIZARE, EVALUARE



VIII.1 Organizarea procesului de consultare în vederea organizării PDI-ului

- [stabilirea echipei de lucru și a responsabilităților specifice;
- [contactarea partenerilor sociali privind colaborarea lor cu Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare," din Municipiul Râmnicu Sărat;
- [contextul elaborării: documente de proiectare, documente de analiză, documente de marketing, web-site-ul școlii;
- [mediul intern: rapoarte statistice; rapoarte semestriale și anuale manageriale și ale comisiilor metodice/tematice; dosarele comisiilor metodice și tematice; portofoliile cadrelor didactice; rapoartele CA, CEAC; rezultele elevilor; fișe de evaluare; rezultate sondaje, chestionare; rezultatele evaluării externe; planuri operaționale: manageri, CA, CEAC, comisiile metodice.

ETAPELE DE REALIZARE ALE PROIECTULUI:

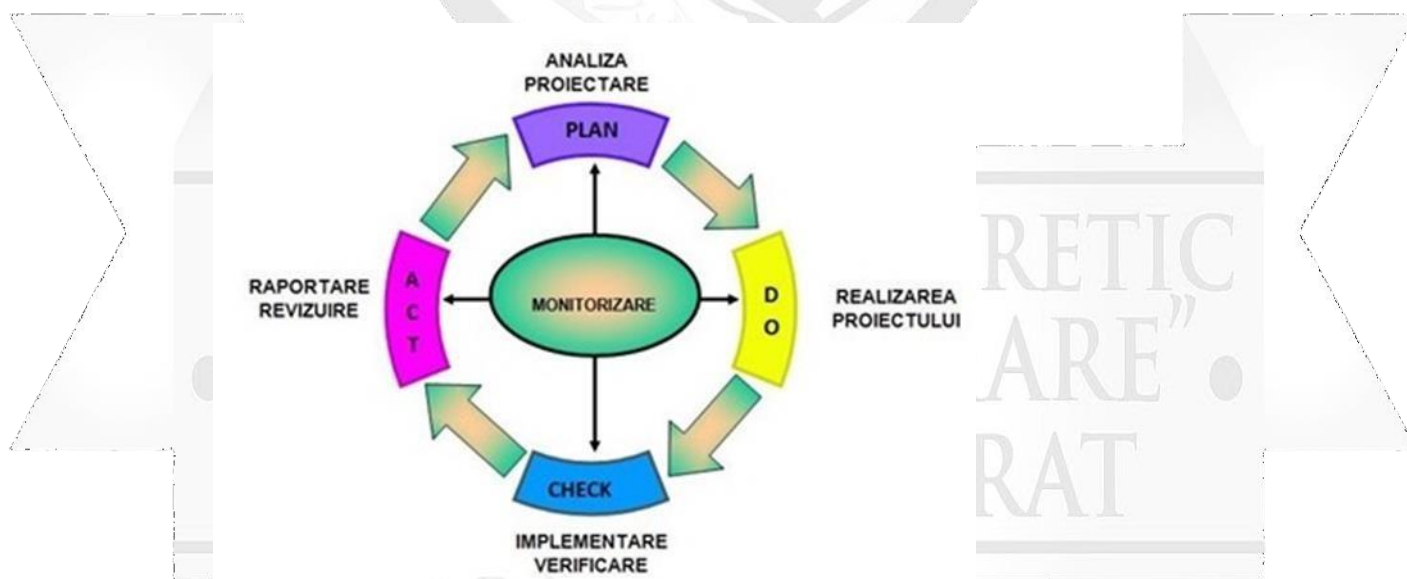
CICLUL DE VIATA: 4 ani, cu revizuire și actualizare anuală, la nivelul datelor și informațiilor cantitative statistice

Strategia Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” din Râmnicu Sărat este concretizată în promovarea unei oferte educaționale care are în centrul activității sale elevul și satisfacerea nevoilor acestuia de formare pentru o carieră care să fie atractivă pe piața forței de muncă.

Considerăm ca strategia noastră este oportună și adecvată, deoarece:

- țintele stabilite sunt absolut necesare pentru existența și dezvoltarea unității de învățământ;
- respectă politicile și strategiile de dezvoltare naționale, regionale și locale;
- este realizabilă cu resursele existente și previzibile;
- folosește eficient resursele disponibile;
- conduce la creșterea calității educației în școală;
- asigură un climat educațional sănătos, psihointelectual și moral pentru elevi;
- lărgeste accesul la educație al tuturor elevilor și tinerilor.

VIII.2. Organizarea implementării, monitorizării, evaluării și actualizării PDI-ului



Implementarea PDI revizuit și actualizat anual va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate.

Monitorizarea PDI revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv.

În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

Ca instrumente de monitorizare se vor folosi :

a. Echipa managerială- Instrumente:

- [întâlniri de informare, actualizare;
- [ședințe de lucru pe termene fixate anterior;
- [întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP;
- [discuții de informare, feed-back;
- [analiza rapoartelor - observațiile;
- [întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare, feed-back, actualizare;
- [prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ;
- [grafice de revizuire periodică și corecții.

b. Responsabilii comisiilor metodice și conexe - Instrumente:

- [PDI, PO;
- [rapoarte semestriale și lunare;
- [fișe de monitorizare/evaluare/autoevaluare;
- [portofoliile membrilor comisiei;
- [chestionare aplicate beneficiarilor direcți și indirecti;

- [discuțiile cu elevii;
- [sondaje scrise șiorale;
- [asistențe/inter-asistențe;
- [lecții demonstrative;
- [acțiuni extracurriculare;
- schimb de experiență în cadrul cercurilor pedagogice

Evaluarea PDI revizuit se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecturile necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat evident situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

Instrumente de evaluare:

Evaluarea își propune proceduri prin care să se poată stabili următoarele :

- raportul dintre performanțele obținute și cele intenționate;
- acțiuni corective în situații când performanța mai mică decât așteptările.

Evaluarea va fi făcută cu accent pe dezvoltarea sistemului de competențe, folosind ca instrumente de evaluare:

- autoevaluări;
- interevaluări;
- declarații de intenții;
- interviuri de evaluare;
- observații folosind ghiduri de observație;
- fișe de apreciere;
- diferite rezultate materiale ale aplicării proiectului.

În toate evaluările care se referă la planificarea activităților, se va acorda atenție următoarelor elemente :

- respectarea misiunii și a viziunii;
- urmărirea respectării etapelor propuse prin proiect;
- analiza formulării obiectivelor pentru fiecare țintă în parte;
- corelația dintre resurse și obiectivele alese;
- stabilirea corectă a indicatorilor de performanță și a modalităților de evaluare în cadrul

fiecărei ținte.

a. *Echipa de lucru:*

- [întâlniri de informare, actualizare;
- [ședințe de lucru pe termene fixate anterior;
- [întâlniri cu membrii CEAC

b. *Echipa managerială:*

- [acțiuni specifice cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP;
- [discuții de informare, feed-back;
- [analiza rapoartelor CEAC ;
- [întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare, feed-back, actualizare;
- [prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație
- [revizuire periodică și corecții

c. *Responsabilii comisiilor metodice și conexe - Instrumente:*

- [planuri manageriale pentru implementarea PDI-ului;
- [rapoarte semestriale și lunare;
- [fișe de monitorizare/evaluare/autoevaluare;
- [portofoliile membrilor comisiei;
- [chestionare aplicate beneficiarilor direcți și indirecti;
- [sondaje de opinie ;
- [asistențe/inter-asistențe;
- [lecții demonstrative;
- [acțiuni extracurriculare;
- [schimb de experiență în cadrul cercurilor pedagogice sau în cadrul unor proiecte.

Activitățile de monitorizare și evaluare vor consta în:

- Realizarea procedurilor de monitorizare a țăintelor.
- Discuții cu cadrele didactice și elevii asupra schimbărilor care au avut loc în procesul de predare – învățare – evaluare.
- Realizarea periodică a unor fișe referitoare la implementarea acțiunilor individuale.
- Comunicarea acțiunilor corective prin raportare la rezultatele obținute.
- Interpretarea datelor privind nivelul de atingerea țăintelor.

VIII.3. - Analiza proiectului: avantaje și riscuri

Avantajele vizate prin Proiectul de dezvoltare al școlii (cu propunerile de revizuire făcute) sunt următoarele:

- Asigurarea unei oferte școlare realiste și atractive, în concordanță cu nevoile școlii, cerințele și nevoile comunității;
- Menținerea și creșterea prestigiului școlii, prin ridicarea permanentă a calității pregătirii teoretice și practice a elevilor, dezvoltarea și modernizarea bazei didactice a școlii;
- Deschiderea școlii către comunitate, prin programe și proiecte destinate copiilor, părinților, adulților, seniorilor;
- Crearea unui climat de siguranță fizică și libertate spirituală pentru toți elevii școlii;
- Perfecționarea cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active de grup și a metodelor moderne de evaluare, a lucrului în echipă și a utilizării sistemului *blended learning* în cadrul activităților școlare;
- Accesarea liniilor de finanțare europeană pentru facilitarea accesului adulților la formare profesională continuă.

Riscurile Proiectului de dezvoltare al școlii (cu propunerile de revizuire făcute) pot fi identificate prin liste de control, graficul fluxurilor și discuții. Astfel, sursele de risc cel mai frecvent întâlnite sunt :

- o modificarea specificațiilor ;
- o un număr prea mare de niveluri ierarhice, prea multe comisii, birocrație exagerată ;
- o ineficiența comunicării și schimbul de informații greoi sau distorsionat ;
- o rolurile și responsabilitățile prost definite sau greșit înțelese;
- o erori de estimare a resurselor;
- o lipsa de coordonare între decidenți;
- o lipsa de experiență a echipelor de lucru în cadrul diverselor proiecte ale școlii.

TS 1. ASIGURAREA UNUI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL EFICIENT ȘI EFICACE, TRANSPARENT ȘI ECHILIBRAT, BAZAT PE RESPONSABILIZARE ȘI IMPLICARE PRO-ACTIVĂ LA NIVELUL LICEULUI TEORETIC "ȘTEFAN CEL MARE,, ÎN PERIOADA 2021-2025;

OBIECTIV E SPECIFIC E	MASURI/AȚIUNI PLANIFICATE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	RESURSE			INDICATORI DE REALIZARE/ PERFORMAN ȚĂ	BENEFICIA RI	RESPONSAB IL	SURSE DE VERIFICARE/ EVALAURE
		UMANE/ PARTENE RI	MATERIAL E / BUGETARE	TERMEN				
OS.1. •Creșterea eficienței exercitării funcțiilor managerial e și orientarea lor spre proces și rezultat, nu spre conformitat e birocratică.	A1. Realizarea analizei și diagnozei activității desfășurate în Liceul Teoretic "Ștefan cel Mare"	Cadre didactice, Personal didactic auxiliar Comisia CEAC	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	Început de an școlar	Fișele de evaluare și rapoartele de activitate ale întregului personal al școlii 1 Analiză- diagnoză a mediului școlar la toate nivelurile de activitate, cu obiective care să vizeze proceduri de asigurare a calității în educație.	Cadre didactice, didactice auxiliare Elevi, părinți	Director, director adjunct Responsabil arii curriculare Responsabil CEAC	Raport privind "Starea învățământulu i în LTSM" Date cuantificate, analiză comparativă, concluzii punctuale.
	A2 Elaborarea planurilor manageriale și operaționale anuale ale directorilor, șefilor de compartimente și ale responsabililor de comisii metodice	Conducerea C.A. Coordonato ri proiecte educaționale Responsabil i arii curriculare Comisia CEAC,	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școli; Resurse materiale puse la dispoziție prin Consortiul "	Început de an școlar	1 Strategie managerială coerentă, bazată pe o analiză profundă, cu date precise expuse comparativ pe ultimii 4 ani 1 Portofoliu de documente	Cadre didactice, personal didactic auxiliar, elevi , părinți	Echipa managerială , șefii de compartime n te, resonsabilii de comisii	Calitatea planurilor manageriale elaborate, respectarea lor în proporie de cel puțin 90%

	și de lucru Elaborarea graficului și a tematicii CA și CP Elaborarea fișei postului pentru toate	Comisia SCIM	Principele Ferdinand”		manageriale de proiectare, complet, coerent și eficient.			
--	---	-----------------	--------------------------	--	---	--	--	--

	categoriile de personal Elaborarea fișei de evaluare a personalului pentru anul școlar 2021/2022							
	A3 Actualizarea organigramei școlii.	Conducerea C.A. Coordonatori proiecte educaționale Responsabili arii curriculare Comisia CEAC, Comisia SCIM	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii Bugetul proiectului ROSE	Început de an școlar	1 organigramă actualizată	Elevii de gimnaziul și liceu	Director adjunct, serviciul secretariat.	document funcțional, care să reflecte schema modului de organizare, rețeaua ierarhică de coordonare/subordonare la nivelul instituției
	A 4. Revizuirea și elaborarea procedurilor pe baza cărora se desfășoară activitatea în școală.	Comisia CEAC	Bugetul de venituri și cheltuieli	Început de an școlar	1 manual de proceduri revizuit	Cadre didactice, elevi, personal didactic auxiliar, personal nedidactic	Responsabili Comisie CEAC	Existența manualului de proceduri actualizat

O2. • Dezvoltare a și implementare a unei strategii de comunicare intra și interinstituționale, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor și la transparentizarea rețelei	A1. Crearea unei strategii manageriale coerente, bazate pe o analiză profundă, cu date precise expuse comparativ pe ultimii ani școlari.	Director, responsabili de compartimente	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii	Octombrie 2021	<u>1 strategie managerială de comunicare eficientă</u>	Coordonatori de compartimente, responsabili de comisii permanente	Director, director adjunct Responsabil proiecte educaționale	Documente de proiectare managerială
	A2. Întocmirea orarului, a condițiilor de prezență, a schemelor orare și a programului personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic Întocmirea graficului de desfășurare a serviciului pe școală de către elevi și profesori	Director, responsabili arii curriculare	Resurse materiale minime ; Resurse financiare din bugetul școlii Resurse financiare externe prin Proiectele ERASMUS+, POCU, SEE,	Început de an școlar	1 orarul liceului 1 program de pregătire remedială 1 grafic de serviciu pe școală	Cadre didactice, elevi, personal didactic auxiliar, personal nedidactic	Director, director adj Responsabil întocmire orar	Orarul liceului Programul de pregătire remedială Graficul de serviciu pe școală
	A3. Asigurarea unității școlare cu toate documentele legislative, programatice și curriculare necesare	Director, C.A., secretariat	Bugetul de venituri și cheltuieli al liceului	Septembrie - octombrie 2021	1 portofoliu documente în format tipărit. 1 pagină web cu documente legislative,	cadre didactice, personal didactic auxiliar și nedidactic, elevi, părinți	Director, director adj. C.A. Responsabil de comisii	Asigurarea accesării documentelor legislative, programatice și curriculare

	actualizate pentru anul				programatic e și curriculare în		permanente , secretariat,	în format electronic, pe site-ul liceului.
--	----------------------------	--	--	--	--	--	---------------------------------	--

	școlar în curs.				vigoare, actualizată permanent 1 site al școlii actualizat. 1 Bază de date electronice eficiente la nivelul unității școlare, accesibilă tuturor beneficiarilor și partenerilor educaționali		informatician	
	A.4 Elaborarea și transmiterea în timp util a statisticilor, rapoartelor, informărilor, studiilor de oportunitate.	Compartime nt secretariat	Resurse materiale și financiare din bugetul local Pe baza parteneriatul ui LTSM – Primăria RmSărat	permanent	1 Mapă de coresponsde nță internă și externă 1 portofoliu al circuitului documentelor. 1 Program de informare a personalului școlii și a beneficiarilor acesteia, intitulat ”Info E+” asupra modului de accesare a liniilor de finanțare europeană.	Echipa managerial ă , secretariat	Director, contabil șef, Secretar șef	Adresele primite, Rezolutii date de director, Procedura circuit documente, formulare tipizate școală.
O.3 • •Dezvoltare a competențe	A1. Analiza nevoilor de formare în management.	Comisia de formare continuuă	Baza materailă a liceului ;	Octombrie - noiembrie	Analiză de nevoi de formare în management educațional	Elevii liceului, părinții, cadrele didactice, comunitatea	Director, responsabil formare continuuă	Chestionar de nevoi de formare

lor managerial e ale				2021	.	locală		
-------------------------------	--	--	--	------	---	--------	--	--

responsabili lor de compartiment e funcționale	A2. Participarea tuturor șefilor de compartimente funcționale, didactice (comisii metodice, comisii de lucru), didactice auxiliare și nedidactice la work-shopuri/formări profesionale în management strategic și operațional.	Responsabili comisii permanente, responsabili compartiment e	Resurse financiare minime asigurate din bugetul liceului Resurse extrabugetare prin CLM Rm.Sărat	Ianuarie-august 2022	Peste 50% din responsabili de compartimente și arii curriculare, comisii permanente formați în management educațional	Cadre didactice, elevi, personal didactic auxiliar	Director , responsabil formare continuă	Certificate de formare
	A3. Participarea șefilor de compartimente funcționale la schimburi de experiență în țară și în străinătate pe probleme specifice de management, prin accesarea de granturi școlare în cadrul unor linii de finanțare specifice (POCU, Erasmus+, SEE, ESC , etc.).	Responsabili comisii permanente, responsabili compartiment e, membrii C.A ,	Resurse materiale minime ; Resurse financiare din bugetul școlii Resurse financiare externe prin Proiectele ERASMUS+, POCU, SEE,	Ianuarie-septembrie 2022	20% din responsabilii de compartimente, responsabili de comisii permanente participă la schimburi de experiență în management educațional	Elevii liceului, părinții, cadrele didactice, comunitatea locală	Director , responsabil formare continuă, Responsabil proiecte educaționale	

MONITORIZARE /EVALUARE

Implementarea Strategiei de dezvoltare, parte integrantă a PDI revizuit și actualizat anual va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate.

MONITORIZAREA panoului operațional revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv.

În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

Ca instrumente de monitorizare se vor folosi : întâlniri de informare, actualizare; ședințe de lucru pe termene fixate anterior; întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice

cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP; discuții de informare, feed-back; analiza rapoartelor - observațiile; întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare,

feed-back, actualizare; prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ;

EVALUAREA se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecturile

necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat evident situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

BIBLIOGRAFIE:

- **Ghid de management școlar – Editura LBW, 2019**
- **Ghid de dezvoltare instituțională - ARACIP - 2021**

T S 2. FUNDAMENTAREA ȘI REALIZAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE ANUALE A LICEULUI TEORETIC ”ȘTEFAN CEL MARE” ÎN VIZIUNE INTEGRATĂ, LA NIVELUL CELOR DOUĂ CICLURI DE ÎNVĂȚĂMÂNT, ÎN CONCORDANȚĂ CU CERINȚELE PIEȚEI, ÎN PERIOADA 2021-2025 ÎN VEREDEREA REALIZĂRII CADRULUI ADECVAT EDUCAȚIEI PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ (EDD);

OBIECTIVE SPECIFICE	MĂSURI/AȚIUNI PLANIFICATE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	RESURSE			INDICATORI DE REALIZARE/ PERFORMANȚĂ	BENEFICIARI	RESPONSABIL	SURSE DE VERIFICARE / EVALUARE
		UMANE/ PARTENERI	MATERIALE / BUGETARE	TERMEN / TIMP				
OS.1. Creșterea cu 20 % a nivelului de accesibilitate a ofertei curriculare a Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” prin integrare TIC în cadrul sistemului	A1. Aplicarea unor forme de colectare a gradului de satisfacție a beneficiarilor direcți sau indirecti (chestionare, interviuri etc.) pe baza învățării în sistem blended/ learning	Cadrele didactice — profesorii diriginți	Formulare de analiză de interes de tip google forms; Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	La începutul anului școlar raportat la anul școlar precedent	Peste 30% din elevii liceului și 30% din părinții elevilor au completat chestionarul de satisfacție	ELEVI, Părinți, profesori	Responsabilul CEAC; Cadrele didactice profesorii diriginți	Răspunsurile la chestionar salvate în drive-ul liceului
	A2. Actualizarea procedurii specifice de elaborare a ofertei educaționale ținând cont de învățarea de tip blended learning	Membrii comisiei de asigurare a calității ; C.E.A.C.	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	Octombrie - noiembrie 2021	1 procedură de actualizare CDȘ elaborată	ELEVI, Părinți, profesori	Director, director adjunct Responsabil CEAC	Procedura de elaborare a ofertei educaționale publicată la avizierul liceului și pe site-ul acestuia

de învățare de tip <i>blended learning</i> în	A3. Crearea unei Bănci de Resurse 3C (Curriculum Centrat pe Competențe) și a unei	Cadre didactice – beneficiare ale cursurilor de	Platformele educaționale ADSERVIO , MOZABOOK,	Permanen t	Cel puțin un proiect de activitate didactică pentru	Cadre didactice, elevi	Responsabili arii curriculare; informatician	Existența resurselor educaționale pe platformele
---	---	---	---	---------------	---	------------------------	--	--

anul școlar 2021-2022	Biblioteci Școlare Virtuale, actualizată permanent. (prin intermediul platformelor didactice contractate: ADSERVIO; MOZABOOK)	formare ERASMU S+ și alte programe de formare în domeniul integrării TIC în procesul de învățare	QUIZLET, SOCRATIVE		fiecare unitate de învățare pentru fiecare disciplină, pe arii curriculare realizat pe baza integrării TIC în procesul didactic			dedicate
O.2.Adaptarea curriculumului la specificul local prin dezvoltarea unui CDȘ în viziune integrată pentru fiecare arie curriculară, pentru cele două cicluri de învățământ	A1. Analiza de fundamentare a organizării claselor de gimnaziu cu profil vocațional – sportiv	C.A., C.P. membrii catedrei de educație fizică și sport	Baza materială sportivă existentă la nivelul liceului; Bugetul școlii; bugetul local prin concursul C.LM.	Decembrie 2021–ianuarie 2022	Raport de fundamentare în vederea organizării claselor de gimnaziu cu profil sportiv	Elevii de gimnaziu; Părinți, cadre didactice;	Director, director adjunct	1 raport de fundamentare prezentat în C.P. aprobat de C.A. și publicat pe site-ul liceului
	A2. Înfăptuirea profilului vocațional sportiv pentru gimnaziu prin rețeaua școlară a Municipiului Local	ISJ; Biroul de monitorizare învățământ din cadrul Primăriei Municipiului Râmnicu Sărat	Bugetul liceului /costul standard per elev pentru elevii de la profilul vocațional;	Ianuarie-februarie 2022	Restucturarea rețelei școlare prin înființarea clasei a V a la nivelul liceului cu profil vocațional sportiv începând cu anul școlar 2022-2023	Elevii de gimnaziu; Părinți, cadre didactice;	Director, director adj.	H.C.L. de restructurare a rețelei școlare pentru anul școlar 2022/2023

	A.3 . Analiza de fundamentare a pilotării CDȘ bilingv – limba engleză – profil uman	C.A. , C.P. membrii catedrei de limbi germanice; ISJ	Baza materială sub formă de materiale didactice de specialitate achiziționate prin Programul ROSE	Decembrie 2021	Raport de fundamentare pentru realizarea CDȘ bilingv limba engleză	Elevii de liceu, profilul uman	Director, director adj.	1 raport de fundamentare prezentat în C.P. aprobat de C.A. și publicat pe site-ul liceului
--	---	--	---	----------------	--	--------------------------------	-------------------------	--

	A.4. Realizarea unui CDȘ integrat bilingv la nivelul prului uman pentru pilotare începând cu anul școlar 2022/2023	C.A. , C.P. membrii catedrei de limbi germanice; IȘJ	Baza materială sub formă de materiale didactice de specialitate achiziționate prin Programul ROSE	Ianuarie – februarie 2022	Realizarea documentelor curriculare (programă CDȘ, Suport de curs, Sugestii metodologice	Elevii de liceu, profilul uman	Responsabil arie curriculară Limbă și Comunicare	Documentele curriculare avizate de C.P. și aprobate în C.A
	A5. Propunerea și realizare de CDȘ integrat pentru fiecare arie curriculară pe baza dezvoltării abilităților de viață pentru toți elevii liceului	Cadre didactice Coordonatorul de programe și proiecte educative Bibliotecar Consilierul școlar, C.R.P.,	Bugetul liceului; Baza materială și didactică existentă	Decembrie - ianuarie	Conceperea a cel puțin două propuneri de discipline opționale la nivelul fiecărei arii curriculare pentru fiecare ciclu de învățământ; Tabele de opțiuni ale elevilor pentru CDȘ;	Toți elevii liceului	Director, director adjunct, coordonator educativ, consilier școlar , responsabil CEAC	Participarea la ”Târgul ofertelor educaționale” 2022 Analiza chestionarelor de feedback privind oferta educațională a liceului pentru 2022/2023
O3. Creșterea cu 25% a implicării în activitățile educaționale extracurriculare și extrașcolare a elevilor liceului	A1. Elaborarea unui plan al activităților extracurriculare și extrașcolare care să permită fiecărui elev să participe la cel puțin două activități propuse	ONG. – urile Locale, C. L.M., Strategia de dezvoltare a tineretului din Municipiul Rm Sărat	Resurse materiale puse la dispoziție de ONG – urile locale și Primăria Municipiului prin Programul de implementare a Strategiei de dezvoltare a tineretului din Rm.Sărat	Resurse financiare puse la dispoziție prin direcția de proiecte a Primăriei Municipiului Râmnicu Sărat	Cel puțin 25% din elevii liceului participă activ în programele educaționale extracurriculare existente la nivelul liceului; (S) Cel puțin 5 elevi din fiecare clasă/ an școlar, formați în	Elevii liceului, părinții, cadrele didactice, comunitatea locală	Coordonator educativ, membrii comisiei de dezvoltare a Strategiei de Tineret a Municipiului Rm.Sărat la nivelul liceului	Raport de activitate periodice; Liste de prezență la activități; Chestionare de satisfacție;

					domeniul cetățeniei active, implicare civică și voluntariat.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

MONITORIZARE /EVALUARE

Implementarea Strategiei de dezvoltare, parte integrantă a PDI revizuit și actualizat anual, va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat;
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate.

MONITORIZAREA panului operațional revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv.

În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

- ☐ Ca instrumente de monitorizare se vor folosi : întâlniri de informare, actualizare; ședințe de lucru pe termene fixate anterior; întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP; discuții de informare, feed-back; analiza rapoartelor - observațiile; întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare, feed-back, actualizare; prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ;

EVALUAREA se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecțiile necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

BIBLIOGRAFIE:

- *Ghid de management școlar – Editura LBW, 2019*
- *Ghid de dezvoltare instituțională - ARACIP - 2021*

T S 3. DEZVOLTAREA DIMENSIUNII EUROPENE, A EGALITĂȚII DE ȘANSE, A ECHITĂȚII ȘI A INCLUZIUNII ÎN EDUCAȚIA ELEVILOR LICEULUI TEORETIC "ȘTEFAN CEL MARE", ÎN VEDEREA TRANSFORMĂRII UNITĂȚII ȘCOLARE PÂNĂ ÎN ANUL 2025 ÎNTR-UN POL DE EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIA PE TOT PARCURSUL VIEȚII, LA NIVEL LOCAL, NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL;

OBIECTIVE SPECIFICE	MASURI/AȚIUNI PLANIFICATE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	RESURSE			INDICATORI DE REALIZARE/ PERFORMANȚĂ	BENEFICIARI	RESPONSABIL	SURSE DE VERIFICARE / EVALUARE
		UMANE/ PARTENERI	MATERIALE / BUGETARE	TERMEN				
OS.1. Dezvoltarea competențelor de integrare a metodelor active și a strategiilor didactice centrate pe dezvoltarea abilităților de viață ale elevilor pentru	A1. Analiza nevoilor de formare a personalului didactic din cadrul școlii și stabilirea strategiei locale privind formarea profesională a cadrelor didactice.	Comisia de formare continuă	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	Începutul anului școlar	Peste 90% din cadrele didactice au completat chestionarul	Cadre didactice	Director, director adjunct Responsabil formare continuă	Baza de date din drive-ul liceului
	A2. Formarea cadrelor didactice pentru aplicarea metodelor active și a centrării activității pe elev	CCD; Furnizori de formare continuă	Resurse financiare din bugetul școlii; Cursurile Parogramului CRED; Programul Erasmus+;	Noiembrie 2021-mai 2022	Cel puțin 25 % din cadrele didactice au parcurs un curs de abilitare curriculară pe metode participativ active în anul școlar 2021-2022	Cadre didactice, elevi	Director, director adjunct Responsabil formare continuă	CertIFICATELE de absolvire a cursurilor de formare

cel puțin 25% dintre cadre didactice în anul școlar 2021-2022	A3..Implementarea unui Program de mentorat și dezvoltare profesională continuă care să vizeze aplicarea metodelor active și a centrării activității pe elev	Responsabili arii curriculare Cadre didactice – beneficiare ale cursurilor de formare ERASMUS+	Resurse materiale existente în școală Resurse fiannciare din bugetul școlii Resurse financiare din bugetul ROSE	permanent	Cel puțin 50% din activitatea didactică se desfășoară pe baza metodelor participativ active	Cadre didactice, elevi	Director, Responsabil CEAC, responsabili arii curriculare	Fișe de observație a lecțiilor Rapoarte de mentorat
O2. Creșterea promovabilității elevilor la Examenale Naționale la peste 80% și facilitarea tranziției către învățământul terțiar	A1. Program pilot intitulat "Activ+", implementat curricular și conceput pe baza cerințelor învățării activ-participative, centrate pe elev, pentru dezvoltarea abilităților de viață, în contextul EDD	Cadre didactice pe arii curriculare	Resurse materiale existente în școală Resurse fiannciare din bugetul școlii Resurse financiare din bugetul ROSE	noiembrie 2021- iunie 2022	<u>1 Program pilot intitulat "Activ+",</u> menit să dezvolte abilitățile sociale ale elevilor și îmbunătățirea rezultatelor la examenele naționale	Elevii de gimnaziu; Părinți, cadre didactice;	Director, director adjunct Manager proiect ROSE, Responsabil monitorizare proiect ROSE	Procentul de peste 80% la examenele naționale
	A2.Participarea elevilor liceului la cel puțin 2 schimburi de experiență pe an școlar prin parteneriate de mică anvergură în cadrul Programului Erasmus+	Echipa de proiecte educaționale/ partenrii comunitari ONG-uri din comunitate a locală	Resurse materiale minime ; Resurse fiannciare din bugetul școlii	Martie- iunie 2022	Cel puțin 2 propuneri de proiecte comune și schimburi de experiență cu școli din spațiul european prin programul E-Twinning, Erasmus+, SEE, ESC etc./an școlar, inițiative ce vizează	Elevi, profesori, părinți, alți stakeholderi din comunitatea locală	Director, director adj Responsabil proiecte educaționale.	Aplicațiile de propuneri de proiecte depuse la termenele conform Ghidului Erasmus+; SEE, ESC;

					dezvoltarea dimensiunii europene a școlii			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

	A3.Implementarea unui Program de orientare și consiliere a elevilor privind dezvoltarea profesională și orientarea în carieră în vederea asigurării egalității de șanse și prevenirii excluziunii sociale	CJRAE Consilier școlar , Profesor i diriginți ISJ Buzău	Baza materială sub formă de materiale didactice de specialitate achiziționate prin Programul ROSE	Martie – iunie 2022	Cel puțin 150 elevi aflați în situații dezavantajate consiliați în orientarea școlară și profesională în vederea continuării studiilor în ciclul superior	Elevi, părinți	Director, director adj. Manager proiect ROSE	Rapoartele de activitate ale programului ROSE
	A.4 Program de formare a alevilor în domeniul cetățeniei active, peer mediation, și implicare civică și de dezvoltare a competențelor de antreprenoriat;	ONG –uri din comunitatea locală prin Strategia de dezvoltare a tineretului din Municipiul Rm Sărat	Resurse materiale și financiare din bugetul local Pe baza parteneriatul ui LTSM – Primăria RmSărat	Ianuarie – iunie 2022	Cel puțin 50 elevi/ an școlar din ciclul secundar superior liceu formați în domeniul cetățeniei active , leadership și antreprenoriat;	Elevii de liceu,	Director, coordnator educativ, coordonator centru educațional	Evidențele Programului de formare
O.3 Creșterea capacității operaționale cu 20% a liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” în vederea transformării până în anul 2026 într-un pol pol de excelență în	A1. Înființarea unui Centru Educațional Integrat de Informare și Asistență pentru Proiecte Școlare modernizat și dotat cu materiale de informare actualizate în format letric și electronic, puse la dispoziția organizatorilor de activități, proiecte, programe ce vizează	C.L.M ; C.C.D. ISJ Buzău membrii comisiei implementar e a Strategiei de dezvoltare a Tineretului din Municipiul Rm.Sărat la nivelul liceului	Baza materailă a liceului ; Contribuții din partea Primăriei Rm.Sărat prin Consorțiul Școlar ”Principele Ferdinand” Bugetul local prin HCL	Martie-Iunie 2022	Centru educațional d etip HUB pentru proiecte educaționale destinate copiilor, elevilor, tinerilor și adulților cadre didactice din Municipiul Rm Sărat	Elevii liceului, părinții, cadrele didactice, comunitatea locală	Director, coordnator educativ, coordonator centru educațional,	Decizia de înființare a Centrului Educațional al Comunita r Rm.Sărat

educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național	dezvoltarea dimensiunii europene a școlii și comunității locale							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

și internățional	A2. Acreditarea liceului pentru Programul Erasmus+ în vederea asigurării de mobilități educaționale la nivelul european pentru elevii și cadrele didactice din liceu	Cadre didactice formate în scriere de proiecte	Resurse financiare minime asigurate din bugetul liceului	Conform graficului ANPCD EF P	Obținerea acreditării ANPCDEFP	Cadre didactice, elevi, membrii C.A.	Director, manager de proiect Responsabil comunicare	Document de acreditare emis de ANPCDEFP
	A3. Implementarea măsurilor privind protecția mediului și educația pentru dezvoltarea durabilă incluse în Strategia de dezvoltare a tineretului din Municipiul RM Sărat	ONG –uri din comunitatea locală prin Strategia de dezvoltare a tineretului din Municipiul RM Sărat	Resurse materiale și financiare din bugetul local	Permanent	Cel puțin 50 % din măsuri implementate (anexa Strategia de Dezvoltare a tineretului din Municipiul RM.Sărat	Cadrele didactice din Municipiul RM Sărat, elevi , părinți	Coordonator centru educațional; Coordonator educativl	Obținerea titlului de ”ECO ȘCOLAĂ „
	A4. Program de formare MAENF (managementul activităților de educație non formale și extracurriculare) pentru cadrele didactice din Municipiul RM.Sărat	Resurse umane ONG-uri locale; Furnizori de formare acreditați;	Resurse materiale și financiare din bugetul local	Februari e - aprilie 2022	Cel puțin două serii a câte 20 de cadre didactice formate în domeniul MAENF	Cadrele didactice din Municipiul RM Sărat, elevi , părinți	Director Coordonator centru educațional; Coordonator educativl	Evidențele Programului de formare

MONITORIZARE /EVALUARE

Implementarea Strategiei de dezvoltare, parte integrantă a PDI revizuit și actualizat anual va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate.

MONITORIZAREA panoului operațional revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv.

În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

Ca instrumente de monitorizare se vor folosi : întâlniri de informare, actualizare; ședințe de lucru pe termene fixate anterior; întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice

cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP; discuții de informare, feed-back; analiza rapoartelor - observațiile; întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare,

feed-back, actualizare; prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ;

EVALUAREA se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecturile

necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat evident situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

BIBLIOGRAFIE:

- **Ghid de management școlar – Editura LBW, 2019**
- **Ghid de dezvoltare instituțională - ARACIP - 2021**

TS 4. MODERNIZAREA CU 50% A INFRASTRUCTURII ȘI A BAZEI MATERIALE A UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT, PRIN IMPLEMENTAREA UNUI PROGRAM DE INTERVENȚIE ANUAL DE REAMENAJARE ȘI MODERNIZARE A SPAȚIILOR ȘCOLARE ȘI AUXILIARE, ÎN PERIOADA 2021-2025;

OBIECTIVE SPECIFICE	MASURI/ACȚIUNI PLANIFICATE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	RESURSE			INDICATORI DE REALIZARE/ PERFORMANȚĂ	BENEFICIARI	RESPONSABIL	SURSE DE VERIFICARE/ EVALUARE
		UMANE/ PARTENERI	MATERIALE / BUGETARE	TERMEN				
OS.1.Dezvoltare a unei culturi a parteneriatului și a lucrului în echipă la nivelul LTSM	· A1. Crearea de comunități de practică pe arii curriculare	Cadre didactice, Personal didactic auxiliar	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	permanet	1 Strategie instituțională de realizare a unor oferte de CDȘ integrat la nivelul mai multor arii curriculare, promovate de echipe interdisciplinare de cadre didactice și sprijinite de personalul didactic auxiliar, revizibilă în fiecare an școlar, pe baza culturii parteneriatului și a lucrului în echipă.	Cadre didactice Elevi, părinți	Director, director adjunct Responsabil arii curriculare	Programe specifice de lucru în echipe pe arii curriculare

	A2 Organizare de activități ”Școală după școală”	Conducerea C.A. Coordonatori proiecte educaționale	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școli; Resurse materiale puse la dispoziție prin Consorțiul	permanent	1 Club de activități extrașcolare pentru elevii ciclului gimnazial, ce va cuprinde cercuri de arte liberale (literatură, arte plastice, muzică vocal-	Cadre didactice, personal didactic auxiliar, elevi, părinți	Director, director adjunct C.A. coordonatori activități educative	Programul ”Școală după școală”
--	--	---	--	-----------	---	---	---	--------------------------------

			” Principel e Ferdinand ”		instrumentală), de științe aplicate (fizică, chimie, biologie), de cetățenie activă (istorie, educație/cultură civică, geografie) și de mișcare în aer liber (educație fizică și sport), coordonate de echipe de cadre didactice specializate			
	A3 1 Program de educație a copiilor cu vârste cuprinse între 11- 14 ani, și elevilor de liceu intitulat ”Educăm așa”, desfășurat sub coordonarea formatorilor regionali, cadre didactice în Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare”.	Cadre didactice formate prin programul PPV – AA	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii Bugetul proiectului ROSE	permanent	1 Program de formare a alevilor în domeniul autocunoașterii și dezvoltării personale, a cetățeniei active, peer mediation, și implicare civică.	Elevii de gimnaziu și liceu	Director, coordonato r proiect ROSE	Programul atelierelor de lucru
	A 4. Organizarea și desfășurarea unui program de formare pentru părinți ”Cum să fim părinți ma buni”	Consiliul Reprezentat iv al părinților	Bugetul Proiectului ROSE	Aprilie- iunie 2022	1 Program intitulat ”Săptămâna părinților”, de ameliorare a atitudinii, comportamentul ui și a relațiilor	Părinții elevilor	Responsabil activitate proiect ROSE	Agenda programului Chestionare de feedback

					lor cu copii			
--	--	--	--	--	--------------	--	--	--

O2. Atragerea de resurse pentru implementare a de proiecte ce vizează formarea de abilități de viață, în contextul dezvoltării durabile,	A1. Analiza și inventarierea surselor de finanțare externă	Director, contabil șef, responsabil proiecte educaționale	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii	Octombrie-noiembrie 2021	<u>1 Bază de date privind sursele de finanțare pentru proiecte școlare și infrastructura școlară</u>	Coordonatori de compartimente, responsabili de comisii permanente	Director, director adjunct Responsabil proiecte educaționale	Baza de date privind sursele de finanțare externă
	A2. Diagnoza situației bazei materiale a liceului și realizarea unui plan de investiții conform proiecției de buget	Director, contabil șef, responsabil proiecte educaționale	Resurse materiale minime ; Resurse financiare din bugetul școlii Resurse financiare externe prin Proiectele ERASMU S+, POCU, SEE,	Decembrie-2021 ianuarie 2022	1 Plan multianual de investiții, reabilitare și modernizare, care să includă și obținerea fondurilor necesare construcției unei săli multifuncționale (sală de sport și sală de festivități).	Coordonatori de compartimente, responsabili de comisii permanente	Director, director adj Responsabil proiecte educaționale.	Planul multianual de investiții
	A3. Realizarea de parteneriate educaționale cu stakeholderi locali/ pentru facilitarea realizării de amenajări ale infrastructurii școlare	Director, C.A.	Bugetul de evenimente și cheltuieli al liceului	Ianuarie – iunie 2022	Cel puțin 4 parteneriate strategice încheiate cu stakeholderi locali, în vederea atragerii de resurse financiare pentru conservarea investițiilor realizate.	Cadre didactice, Elevi, părinți	Director, director adj. C.A. Responsabil proiecte educaționale,	Contractele de parteneriat încheiate

	A.4 Asigurarea resurselor necesare derulării în bune condiții a activităților compartimentelor funcționale și	Compartiment financiar	Resurse materiale și financiare din bugetul local Pe baza parteneriatului	Ianuarie – august 2022	Execuția bugetară conform proiecției bugetare	Cadre didactice, personalul didactic auxiliar, elevi,	Director, contabil șef, Secretar șef	Graficul execuției bugetare
--	---	------------------------	--	------------------------	---	---	--------------------------------------	-----------------------------

	comisiilor.		LTSM – Primăria RmSărat					
O.3 •Dezvoltarea parteneriatel or cu unități școlare similare din țară și cu stakeholderi interesați de educație și de oferta Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, la nivel local, regional, național și internațional	A1. Încheierea de parteneriate cu stakeholderi reprezentativi	C.L.M ; C.C.D. Unități școlare din județ și din țară; alte instituții bublice	Baza materailă a liceului ; Contribuții din partea Primăriei Rm.Sărat prin Consortiul Școlar ”Principele Ferdinand” Bugetul local prin HCL	Noiembrie - Iunie 2022	Cel puțin 10 parteneriate educaționale pe diverse tematici .	Elevii liceului, părinții, cadrele didactice, comunitatea locală	Director, coordonator educativ, Cadre didactice inițiatoare	Documente de partenriat educațional încheiate
	A2. Organizarea de activități comune	Coordonat ori de proiecte educative	Resurse financiare minime asigurate din bugetul liceului Resurse extrabugetar e prin CLM Rm.Sărat	Conform graficului proiectelor	Peste 90% activități propuse realizate	Cadre didactice, elevi,	Director , coordonatori proiecte , membrii C.A.	Fișe de monitoriza re proiecte educaționa le

MONITORIZARE /EVALUARE

Implementarea Strategiei de dezvoltare, parte integrantă a PDI revizuit și actualizat anual va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate.

MONITORIZAREA panoului operațional revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv.

În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

Ca instrumente de monitorizare se vor folosi : întâlniri de informare, actualizare; ședințe de lucru pe termene fixate anterior; întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice

cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP; discuții de informare, feed-back; analiza rapoartelor - observațiile; întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare,

feed-back, actualizare; prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ;

EVALUAREA se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecturile

necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat evident situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

BIBLIOGRAFIE:

- **Ghid de management școlar – Editura LBW, 2019**
- **Ghid de dezvoltare instituțională - ARACIP - 2021**

T S 5. ASIGURAREA TRANSPARENȚEI INTRAINSTITUȚIONALE ȘI INTERCOMUNITARE, PRIN FACILITAREA UNUI SISTEM DE COMUNICARE EFICIENT ȘI EFICACE ÎN PERIOADA 2021-2025;

OBIECTIV E SPECIFICE	MĂSURI/ACȚIUNI PLANIFICATE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVULUI SPECIFIC	RESURSE			INDICATORI DE REALIZARE/ PERFORMANȚĂ	BENEFICIARI	RESPONSABIL	SURSE DE VERIFICARE / EVALUARE
		UMANE/ PARTENERI	MATERIAL E / BUGETARE	TERMEN				
OS.1. Dezvoltarea și implementarea unei strategii de comunicare intra și interinstituțional e, care să eficientizeze activitatea și să contribuie la promovarea valorilor școlii	. A1. Aplicarea unui sistem integrat de ameliorare a comunicării intra și interinstituționale	Cadre didactice, Personal didactic auxiliar	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școlii	permanet	1 Analiză a nevoilor, pentru definirea cererii privind comunicarea intra- și interinstit. 1 Procedură de comunicare intra- și interinstit., revizuită anual, în funcție de rezultate. 1 Program pilot de formare a șefilor de compartimente și comisii în facilitarea unui sistem de comunicare eficient și eficace. 1 kit de comunicare intra-instituțională și comunitară, cu referințe legate de softuri și platforme	Cadre didactice Elevi, părinți	Director, director adjunct Responsabil arii curriculare, responsabili compartimente	Eficientizarea comunicării intra-instituționale.- chestionare de feedback, gradul de accesare a site-ului liceului, a paginii de a FB a liceului procedura de comunicare intra și inter instituțională actualizată

					de comunicare active			
--	--	--	--	--	-------------------------	--	--	--

A2 Realizarea unui plan de intervenție cuprinzând necesarul de echipamente de comunicare și etapele de dotare integrală cu echipamente de comunicare moderne.	Director, administrator de patrimoniu, contabil șef, secretar șef	Costuri financiare minime asigurate din bugetul școli; Resurse materiale puse la dispoziție prin Consorțiul „Principele Ferdinand”	Iunie - august 2022	1 Plan de intervenție	Cadre didactice, personal didactic auxiliar, elevi , părinți	Director, administrator de patrimoniu , contabil șef, secretar șef	Situația utilizării echipamentelor/ platformelor de comunicare inter și intra instituțională
A3 Amenajarea unui punct de informare, pentru elevi și respectiv pentru personalul didactic, privind accesarea resurselor europene pentru personalul didactic și elevi. Amenajarea unui punct DICOS (Documentare, Informare, COmunicare și Sprijin) modern, actualizat permanent de informaticianul școlii.	Coordonator de proiecte și programe, informatician	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii Bugetul proiectului ROSE Bugetul proiectului ERASMUS+	permanent	1 punct de informare, privind accesarea resurselor europene. 1 punct DICOS privind noutăți din viața școlii, proiecte, oportunități pentru elevi și cadre didactice.	Elevii de gimnaziu și liceu	Coordonator de proiecte și programe, informatician	Existența punctelor de informare

O2 •Abilitarea tuturor categoriilor de resurse umane vizate în asigurarea fluxului de	A1. Analiza și inventarierea surselor de finanțare externă	Director, contabil șef, responsabil proiecte educaționale	Resurse materiale existente în școală Resurse financiare din bugetul școlii	Octombrie-noiembrie 2021	<u>1 Structură activ-participativă internă</u> <u>= Birou de presă al școlii, care să monitorizeze permanent sistemul de comunicare internă și externă</u>	Elevi, cadre didactice, părinți, comunitatea locală	Director, director adjunct Responsabil proiecte educaționale	Existența biroului de presă
--	--	---	--	--------------------------	---	---	---	-----------------------------

informații corecte, prompte și acurate și asigurarea transparenței instituționale.	A2. • Formarea inițială și continuă a resursei umane, în vederea utilizării sistemelor de comunicare și realizarea unei comunicări eficiente	Director, contabil șef, informatician responsabil proiecte educaționale	Resurse materiale minime ; Resurse financiare din bugetul școlii Resurse financiare externe prin Proiectele ERASMU S+, POCU, SEE,	Decembrie-2021 aprilie 2022	Toate cadrele didactice utilizează tehnologiile informaționale și liniile de comunicare existente. 75% dintre elevi utilizează sistemele informaționale existente în școală.	Coordonatori de compartimente, responsabili de comisii permanente	Director, director adj Responsabil proiecte educaționale, informatician	Nivelul de utilizare a mijloacelor tehnologice de comunicare / a platformelor educaționale ADSERVIO, MOZAWEB
	A2. Organizarea de activități comune	Coordonatori de proiecte educative	Resurse financiare minime asigurate din bugetul liceului Resurse extrabugetare prin CLM Rm.Sărat	Conform graficului proiectelor	Peste 90% activități propuse realizate	Cadre didactice, elevi,	Director , coordonatori proiecte , membrii C.A.	Fișe de monitorizare proiecte educaționale

MONITORIZARE /EVALUARE

Implementarea Strategiei de dezvoltare, parte integrantă a PDI revizuit și actualizat anual va fi realizată de către întregul personal al școlii. Se vor urmări sistematic:

- corespondența între ceea ce s-a făcut și ceea ce s-a planificat
- realizarea de acțiuni corective în cazul nerespectării termenelor sau neîndeplinirii unor indicatori de calitate. **MONITORIZAREA** panoului operațional revizuit se va realiza pe parcursul întregului an școlar, urmărindu-se mobilizarea eficientă a resurselor umane (profesori, elevi, părinți) și non-umane, în vederea realizării indicatorilor de performanță ce revin fiecărui obiectiv. În procesul de monitorizare se va urmări :

- comunicarea clară a obiectivelor și concertarea tuturor eforturilor pentru realizarea lor;
- mobilizarea exemplară a factorilor implicați în realizarea obiectivelor;
- analiza unor soluții în împrejurări complexe ce apar în derularea proiectelor.

Ca instrumente de monitorizare se vor folosi : întâlniri de informare, actualizare; ședințe de lucru pe termene fixate anterior; întâlniri cu membrii CEAC acțiuni specifice

cuprinse în planul managerial, planul CA, tematica CP; discuții de informare, feed-back; analiza rapoartelor - observațiile; întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare,

feed-back, actualizare; prezentarea de rapoarte semestriale/anuale în cadrul consiliului profesoral, consiliului de administrație ; **EVALUAREA** se va face atât pe parcursul derulării lui și mai ales la finele anului școlar, când se vor inventaria indicatorii de performanță și se vor face corecturile necesare pentru un plan viitor de acțiune al școlii, adaptat evident situațiilor ce se impun la momentul potrivit.

BIBLIOGRAFIE:

- **Ghid de management școlar – Editura LBW, 2019**
- **Ghid de dezvoltare instituțională - ARACIP - 2021**

CAPITOLUL IX – ACTUALIZARE PDI DUPA INCHEIEREA PROIECTULUI e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ

Apel proiect: Granturi pentru unități de învățământ pilot. Componenta 15: Educație

Titlul proiectului: „e_RÂMNIC PILOT!”.Nr.32.14132 / 10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Stefan cel Mare” - Liceul Tehnologic Economic „Elena Matei Basarab” Perioada de implementare 10.12.2024 - 31.08.2026

Valoare totală grant alocat:1.978.000 lei



- Acest nou Plan de dezvoltare Instituțională pentru Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare,, este elaborat pentru a reflecta tranziția instituției către statutul de unitate-pilot și implementarea cu succes a proiectului strategic de descentralizare și inovare educațională.

Perioada: 2025 – 2026 (Faza de pilotare și consolidare) PARTEA I:

CONTEXTUL ACTUALIZAT

1.1. Viziunea și misiunea reconfigurată

Viziune: Devenirea unui lider județean/ regional în educație teoretică și autonomie strategică, funcționând ca un hub de inovație în județul Buzău.

Misiune: Adaptarea ofertei educaționale la cerințele economiei reale prin parteneriate directe cu mediul de afaceri și utilizarea autonomiei decizionale pentru a oferi rute flexibile de învățare.

1.2. Statutul de școală pilot

-Prin proiectul „e_RÂMNIC PILOT!”, Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare,, a implementat un model educațional inovator, centrat pe management descentralizat și digitalizat, în parteneriat cu Liceul Tehnologic Economic ”Elina Matei Basarab ” din Râmnicu Srat.

PARTEA II: ANALIZA IMPLEMENTĂRII ȘI A REZULTATELOR

2.1. Rezultate obținute în management și guvernare

Descentralizarea proceselor: S-a elaborat și implementat un mecanism de management descentralizat (Statutul managerului școlar) care permite gestionarea eficientă a resurselor și luarea deciziilor în consultare cu comunitatea locală.

Digitalizarea administrativă: A fost activată o platformă de guvernare digitală și o aplicație de consultare a cadrelor didactice, părinților și elevilor, reducând birocrația și timpul de procesare a cererilor administrative cu aproximativ 40%.

-Impact tehnologic: Dotarea a fost completată prin proiecte PNRR, incluzând laboratorul inteligent „Laboratorul Viitorului”, care facilitează interfața dintre elevi și tehnologiile noi (roboți, instrumente digitale).

PARTEA III: PLANUL OPERAȚIONAL ȘI INDICATORI ATINȘI

În perioada de referință, au fost atinse următoarele ținte strategice:

Obiectiv strategic/ Activități	Activități implementate	Rezultate / Indicatori atinși
OS 1: HUB Educațional	Amenajarea și activarea spațiilor de tip coworking în liceu.	1 HUB activ; Programe de practică non-formală finalizate.
OS 2: Guvernanță	Implementarea mecanismelor de consultare digitală.	100% utilizare a catalogului electronic; Proces decizional eficientizat.
OS 3: Curriculum inovator	Pilotarea cursului opțional integrat (CDȘ) de competențe antreprenoriale.	322 elevi implicați în activități de antreprenoriat aplicat.
OS 4: Cariera Didactică	Formarea cadrelor didactice în management și predare colaborativă.	45 cadre didactice instruite (depășind minimul asumat de 30).

PARTEA IV: IMPACTUL ASUPRA BENEFICIARILOR

4.1. Impactul asupra elevilor

Performanță: Creșterea motivației prin metode de tip „*learning by doing*” și stagii de practică „In-Situ” la agenți economici locali.

Inserție profesională: Peste 60% dintre absolvenți au fost orientați direct către piața muncii sau învățământul superior de profil datorită competențelor validate de partenerii economici.

4.2. Impactul asupra corpului profesoral

Transformarea profesorilor în facilitatori de învățare și manageri de proiecte, capabili să utilizeze resursele digitale și să colaboreze interdisciplinar.

PARTEA V: SUSTENABILITATE ȘI SCALARE

Liceul își asumă menținerea acestor rezultate prin:

- 1. Integrarea cursului de antreprenoriat în oferta educațională permanentă (CDL/CDȘ/CDȘ).**
- 2. Parteneriatul durabil cu Primăria Râmnicu Sărat, care asigură sprijin pentru extinderea modelului de HUB către alte școli din comunitate.**
- 3. Monitorizarea continuă prin „Dashboard-ul de performanță financiară” și „Barometrul de satisfacție al beneficiarilor”.**

A. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ATINȘI ÎN OS.3

Principalii indicatori de performanță stabiliți și urmăriți în cadrul Obiectivului Strategic nr. 3 (OS3), care vizează dezvoltarea competențelor antreprenoriale ale elevilor prin pilotarea unui curriculum adaptat, sunt următorii:

-Implementarea curriculumului inovator:

Crearea și pilotarea a 1 curs opțional integrat (CDȘ/CDL/CDȘ), adaptat specificului local și orientat către aplicații practic-aplicative.

-Numărul de beneficiari:

Implicarea a 322 de elevi în activitățile cursului opțional, depășind ținta minimă asumată de 300 de elevi.

-Resurse educaționale dezvoltate:

Crearea unor materiale specifice de învățare și a unei colecții de resurse educaționale digitale adaptate contextului local.

-Activități practice:

Participarea elevilor la târguri ale firmelor de exercițiu.

-Monitorizarea impactului:

Dezvoltarea și aplicarea a 1 kit de monitorizare a impactului cursului și realizarea unor analize pe bază de chestionar în rândul elevilor beneficiari.

-Ameliorarea competențelor:

Îmbunătățirea nivelului competențelor antreprenoriale și transversale la 100% dintre elevii beneficiari, evaluată prin portofolii de evaluare și rezultate școlare.

-Diversificarea ofertei:

Creșterea numărului de ore desfășurate în format integrat sau practic-aplicativ în programul școlar al elevilor. Acești indicatori sunt monitorizați pe cele 12 luni.

INFLUENȚA DIGITALIZĂRII ȘI MANAGEMENTULUI ASUPRA STĂRII DE BINE A PROFESORILOR

Digitalizarea managementului în cadrul proiectului pilot „e_RÂMNIC PILOT!” a fost concepută ca un pilon esențial pentru îmbunătățirea stării de bine a profesorilor, acționând în principal prin debirocratizare, transparență și eficientizarea timpului de lucru. Conform surselor, influența digitalizării asupra cadrelor didactice se manifestă prin următoarele aspecte:

1.Reducerea poverii administrative: Implementarea unor soluții precum catalogul electronic, arhiva digitală și platformele de lucru colaborativ (G-Suite/Microsoft 365) are ca scop reducerea cu 30% până la 40% a timpului alocat sarcinilor administrative. Această automatizare permite profesorilor să se concentreze mai mult pe actul didactic și pe nevoile elevilor, eliminând circuitul hârtiei.

2.Creșterea încrederii și a transparenței: Digitalizarea guvernantei asigură o asimetrie informațională scăzută, deoarece deciziile și resursele devin vizibile în cloud pentru întreaga comunitate școlară. Acest lucru duce la creșterea gradului de încredere în management și la scăderea rezistenței la schimbare.

3.Dezvoltarea unui climat stimulat: Digitalizarea susține transformarea profesorilor din simpli „executanți” în „facilitatori de învățare” și „manageri de resurse”. Acest nou rol, însoțit de o comunicare internă mai fluidă, contribuie la un climat organizațional care oferă satisfacții profesionale și relații colegiale deschise.

4.Monitorizarea satisfacției în timp real: Proiectul include un „Barometru de satisfacție al beneficiarilor”, care utilizează sondaje digitale lunare pentru a măsura dacă măsurile de descentralizare și digitalizare le ușurează efectiv munca profesorilor.

5.Accesul la resurse moderne: Profesorii beneficiază de dotări tehnologice avansate (SmartLab, table inteligente) și de un mediu de lucru de tip coworking în cadrul Edu_Râmnic_Hub, ceea ce promovează o stare de bine generală prin colaborare și inovație.

În concluzie, prin eliminarea sarcinilor repetitive și oferirea unei infrastructuri moderne de comunicare și guvernare, digitalizarea transformă mediul de lucru într-unul mai agil, transparent și orientat către performanță, impactând direct în mod pozitiv moralul și eficiența cadrelor didactice.

B. REALIZĂRI ÎN CADRUL OBIECTIVELOR STRATEGICE (OS)

2.1. OS1: Activarea Edu_Râmnic_Hub

- **Implementare:** A fost amenajat și activat un spațiu fizic și virtual în cadrul liceului, destinat serviciilor educaționale practice și asistenței pentru construirea traseului profesional,
- **Rezultate:** Spațiul funcționează ca un **incubator de afaceri** și centru de coworking pentru elevi și profesori, oferind ateliere de dezvoltare a competențelor antreprenoriale,

2.2. OS2: Management descentralizat și digitalizat

- **Implementare:** S-a elaborat **Statutul managerului școlar** în contextul descentralizării și s-a implementat o platformă de guvernanță digitală,.
- **Rezultate:** Utilizarea generalizată a catalogului electronic și a platformelor de lucru colaborativ (G-Suite/Microsoft 365, Mozabook, ADSERVIO) a dus la o **reducere cu 40% a timpului alocat sarcinilor administrative**,.

2.3. OS3: Curriculum inovator (CDL/CDS/CDS)

- **Implementare:** S-a pilotat un curs opțional integrat de competențe antreprenoriale adaptat specificului local, depășind abordarea teoretică standard,.
- **Rezultate:** **322 de elevi** (față de minimul asumat de 200-300) au beneficiat de acest curriculum, participând inclusiv la târguri de firme de exercițiu,.

2.4. OS4: Dezvoltarea carierei Didactice

- **Implementare:** Crearea unei comunități profesionale de învățare prin participarea cadrelor didactice la programe de formare pe leadership educațional și predare colaborativă,.
- **Rezultate:** **45 de cadre didactice** (depășind minimul de 30) au fost instruite, dezvoltând seturi de instrumente de proiectare colaborativă,.

C. IMPACTUL ASUPRA RESURSELOR ȘI COMUNITĂȚII

- **Autonomie Financiară:** Activarea atelierelor de micro-producție (alimentație publică/catering) a vizat o creștere cu **15% a veniturilor extrabugetare** în primul an, fondurile fiind reinvestite în baza materială,,.
- **Parteneriate „In-Situ”:** Extinderea instruirii practice în medii reale de muncă (hoteluri, restaurante, birouri contabile locale), asigurând o rată de promovabilitate a examenelor de certificare de peste **95%**,.
- **Dotări Tehnologice:** Integrarea laboratorului inteligent „**Laboratorul viitorului**” în procesul didactic, oferind acces la tehnologii moderne precum roboții și resursele digitale PNRR.

D. CONCLUZII ȘI SUSTENABILITATE

Implementarea acestui PDI atestă transformarea liceului dintr-o instituție reactivă într-un **motor economic local**. Sustenabilitatea este asigurată prin:

1. Integrarea cursului de antreprenoriat în oferta educațională permanentă.
2. Menținerea platformelor digitale de consultare pentru o guvernare transparentă.
3. Parteneriatul durabil cu Primăria Râmnicu Sărat pentru extinderea modelului de HUB.

Beneficiile **HUB-ului educațional** (Edu_Râmnic_Hub) pentru profesorii liceului sunt multiple, transformând rolul acestora din simpli transmițători de informație în facilitatori și manageri de resurse.

Principalele avantaje identificate în surse includ:

- **Dezvoltare profesională și formare continuă:** HUB-ul funcționează ca un **pol de dezvoltare profesională**. Profesorii participă la programe axate pe **managementul carierei didactice** și pe **predarea-învățarea colaborativă**. De asemenea, aceștia beneficiază de cursuri de **leadership antreprenorial** și ateliere de proiectare metodică și practică.
- **Colaborare și networking:** Spațiul oferă **condiții modernizate de coworking** pentru cadrele didactice și echipele manageriale din ambele licee partenere. Acesta facilitează intervenții colaborative și sesiuni de lucru împreună, permițând schimbul de bune practici și gestionarea comună a resurselor umane și materiale.

- **Inovare didactică:** Profesorii sunt sprijiniți să utilizeze **metode de predare experiențiale** (de tip „learning by doing”) și să valorifice contextele nonformale de educație pentru a susține progresul elevilor. HUB-ul permite crearea de **conținut educațional digital** care valorifică experiențele locale.
- **Acces la infrastructură modernă:** HUB-ul pune la dispoziție spații multimedia și laboratoare inteligente (precum laboratorul „**Laboratorul Viitorului**”), oferind instrumente tehnologice avansate pentru desfășurarea lecțiilor.
- **Reducerea birocrăției și eficientizarea timpului:** Prin digitalizarea managementului integrată în ecosistemul HUB-ului, se urmărește **reducerea cu 30% până la 40% a timpului alocat sarcinilor administrative**. Acest lucru permite profesorilor să se concentreze pe calitatea actului didactic.
- **Starea de bine și satisfacția profesională:** HUB-ul promovează un climat educațional deschis și stimulat, oferind un mediu de lucru „prietenos și incluziv” care crește motivația și satisfacția cadrelor didactice.

Edu_Râmnic_Hub susține tranziția absolvenților către piața muncii printr-o strategie complexă de **incubare**, care transformă mediul școlar într-un ecosistem ce simulează economia reală și oferă suport personalizat pentru carieră.

Principalele modalități prin care acest proces de incubare facilitează integrarea profesională sunt:

1. Spații dedicate de incubare și coworking

HUB-ul funcționează ca un **incubator de idei și proiecte**, oferind spații fizice și virtuale unde elevii pot dezvolta inițiative antreprenoriale. În cadrul Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” (LTSM), spațiul este amenajat special pentru **servicii de tip incubator de afaceri**, ateliere de dezvoltare a competențelor și asistență în construirea traseului profesional.

2. Simularea economiei reale prin „Firmele de Exercițiu”

Procesul de incubare presupune trecerea de la învățarea teoretică la metode de tip **„learning by doing”**. Elevii participă la gestionarea unor **firme de exercițiu** care interacționează direct cu mediul de afaceri local, învățând să transforme o idee într-o acțiune cu valoare reală pentru societate. Aceste simulări reduc riscurile economice reale ale unui eșec, permițând elevilor să învețe din greșeli într-un mediu controlat.

3. Consiliere și orientare profesională integrată

HUB-ul oferă servicii de **consiliere și orientare școlară și profesională** care ajută elevii să identifice alternativele de carieră potrivite intereselor lor. Această componentă de incubare include:

- **Talk-uri cu antreprenori:** Întâlniri lunare în care liderii de business din Râmnicu Sărat discută direct cu elevii despre realitățile pieței muncii.
- **Planuri de intervenție personalizate:** Suport pentru orientarea în carieră adaptat nevoilor individuale, în special pentru elevii din grupuri vulnerabile.

4. Conectivitate directă cu angajatorii

Tranziția este facilitată prin eliminarea barierelor dintre școală și companii:

- **Stagii de practică „In-Situ”:** Elevii părăsesc simularea din atelierele școlii pentru a activa direct în hoteluri, restaurante sau birouri contabile locale, dobândind competențe validate de piață.
- **Bursa locurilor de muncă „Absolvent Stefan cel Mare”:** Un eveniment anual de recrutare organizat prin intermediul HUB-ului, care pune absolvenții în contact direct cu oferta reală de muncă a operatorilor economici.

5. Parteneriate de expertiză pentru inovare

Pentru a asigura un nivel înalt de profesionalism, HUB-ul colaborează cu **Innovation Center – Societatea Antreprenorială Studențească** din cadrul Universității Ovidius Constanța. Acest parteneriat aduce în procesul de incubare resurse și expertiză universitară, stimulând inovarea și pregătind absolvenții pentru standardele economiei moderne.

Prin aceste măsuri, Edu_Râmnic_Hub încetează să fie doar un spațiu de curs, devenind un **hub de dezvoltare regională** care reduce perioada de acomodare la locul de muncă și crește rata de inserție profesională a absolvenților.

Planul de bugetare participativă, integrat în strategia de descentralizare a Liceului Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”, ajută dezvoltarea fiecărei specializări prin trecerea de la un management reactiv la unul proactiv și personalizat pe nevoile tehnice reale ale elevilor și profesorilor.

Conform surselor, acest plan influențează specializările (precum Economic, Turism și Alimentație) în următoarele moduri:

- **Distribuția echitabilă a resurselor:** Implicarea directă a șefilor de catedră în fundamentarea bugetului anual asigură că fondurile sunt alocate în funcție de **nevoile tehnice specifice** ale fiecărui domeniu de pregătire.

- **Ierarhizarea priorităților de achiziții:** Prin consultări semestriale între catedrele de specialitate și Consiliul Elevilor, se stabilesc prioritățile concrete. De exemplu, se poate decide argumentat dacă este mai urgentă **dotarea laboratorului de gastronomie** sau achiziția de **soft-uri de contabilitate** pentru specializarea economic.
- **Transformarea catedrelor în „centre de cost”:** Fiecare specializare funcționează ca o entitate autonomă care își monitorizează propriile venituri extrabugetare (din sponsorizări sau proiecte) și rata de execuție a investițiilor planificate.
- **Recompensarea performanței prin reinvestire:** În cadrul modelului descentralizat, specializările care reușesc să atragă venituri proprii peste ținta stabilită pot beneficia de **reinvestirea unei părți din surplus** în dotări specifice cerute de profesorii acelei catedre.
- **Implicarea elevilor în decizie:** Elevii fiecărei specializări sunt consultați pentru a propune o listă de **trei priorități de dotare** din perspectiva lor, asigurându-se astfel că investițiile răspund nevoilor lor reale de învățare.
- **Sustenabilitate prin fonduri de dezvoltare proprii:** O parte din veniturile generate de specializări (de exemplu, prin serviciile de catering ale secției de Alimentație) este reinvestită direct în modernizarea bazei materiale a acelei specializări, creând un circuit de autodezvoltare.

Această abordare participativă transformă specializările din simple segmente administrative în **motoare de dezvoltare regională**, unde resursele sunt utilizate eficient pentru a asigura competențe validate de piața muncii.

Planul de dezvoltare Instituțională al **Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”** pentru perioada **2026–2030** (cu focus operațional pe 2026-2027) este un document strategic complex, fundamentat pe procesul de **descentralizare** și pe implementarea proiectului pilot **„e_RÂMNIC PILOT!”**.

Iată detalierea componentelor principale ale acestui plan:

1. Viziunea și Misiunea Strategică

Viziune: Liceul își propune să devină un **lider regional în educație teoretică**, funcționând ca un hub de inovație care pregătește elevii pentru un viitor dinamic prin metode de tip *„learning by doing”*.

Misiune: *În contextul asigurării integrării în societatea bazată pe cunoaștere, Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare” Rm.Sărat este o școală deschisă potențialelor variate ale tinerilor către activități de învățare formală, informală și nonformală, dezvoltând competențe cheie în concordanță cu competențele sec XXI; competențe intelectuale înalte, de comunicare, de gândire critică, competențe sociale în spirit civic european.*

2. Obiective strategice și activități (2026-2023)

Planul este structurat pe patru piloni de intervenție (OS1-OS4):

- **OS1: Crearea și activarea „Edu_Râmnic_Hub”:**
 - Amenajarea unui spațiu fizic și virtual în liceu destinat serviciilor practice de tip **incubator de afaceri**.
 - Oferirea de asistență pentru orientarea în carieră, workshop-uri de antreprenariat și ateliere de educație non-formală pentru elevi.
- **OS2: Management descentralizat și digitalizat:**
 - Elaborarea **Statutului managerului școlar** pentru a facilita transferul de autoritate și resurse către nivelul local.
 - Implementarea unei platforme digitale de consultare a cadrelor didactice, părinților și elevilor în procesul decizional.
 - Utilizarea generalizată a catalogului electronic și a platformelor de lucru colaborativ (G-Suite/Microsoft 365, Mnozabook, Adservio).
- **OS3: Curriculum inovator (CDS/CDL/CDS):**
 - Pilotarea unui curs opțional integrat axat pe **competențe antreprenoriale aplicate**, adaptat specificului local din Râmnicu Sărat.
 - Trecerea de la programe rigide la module de învățare orientate spre viața reală (ex: „Integrare în economia reală”, „Inițierea unei afaceri”).
- **OS4: Dezvoltarea carierei didactice:**
 - Formarea a **45 de cadre didactice** (dintre care 30 de lșă LȘTSM și 15 de la LTSM) în domenii precum predarea colaborativă, leadership educațional și utilizarea tehnologiilor digitale.

3. Indicatori de performanță

Succesul planului este măsurat prin ținte concrete:

- **Implicarea a 322 de elevi** în activitățile de pilotare (187 de la LTSM).
- **Reducerea cu 40% a timpului** alocat proceselor administrative prin digitalizare.
- **Rata de inserție profesională** de minimum **60%** pentru absolvenți în primele 6 luni după finalizarea studiilor.
- **Creșterea cu 15% a veniturilor extrabugetare** în primul an prin activarea unităților de micro-producție (ex: servicii de catering oferite de atelierele de alimentație publică).

4. Resurse și Infrastructură

Planul se bazează pe o bază materială modernizată, care include:

- **12 săli de clasă**, 2 laboratoare de informatică și un **SmartLab „Laboratorul Viitorului”** dotat prin PNRR.

- Utilizarea a **15 table inteligente** și echipamente multimedia pentru lecții interactive.

5. Sustenabilitate și Scalabilitate

Planul prevede menținerea HUB-ului prin parteneriate durabile cu Primăria Râmnicu Sărat și mediul de afaceri. Modelul pilotat este conceput pentru a fi **replicat la nivel național**, oferind un exemplu de bună practică pentru transformarea liceelor tehnologice în motoare economice locale.

În noul Plan de dezvoltare instituțională (PDI) al Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare”, măsurile de descentralizare vizează transformarea instituției într-o unitate agilă, cu autonomie decizională crescută și o gestionare eficientă a resurselor locale.

Principalele măsuri de descentralizare incluse sunt:

1. Autonomie financiară și gestionarea resurselor

- **Bugetarea participativă:** Implicarea șefilor de catedră și a Consiliului Elevilor în fundamentarea bugetului anual și ierarhizarea priorităților de achiziții în funcție de nevoile tehnice ale fiecărei specializări.
- **Catedrele ca „centre de cost”:** Fiecare specializare funcționează autonom, monitorizându-și veniturile extrabugetare și rata de execuție a investițiilor prin intermediul unui **Dashboard de performanță financiară**.
- **Recompensarea performanței:** Posibilitatea de a reinvesti o parte din surplusul de venituri proprii (generate de exemplu prin servicii de catering sau închirieri) direct în dotări specifice cerute de profesorii catedrei respective.
- **Valorificarea patrimoniului:** Școala are libertatea de a decide închirierea spațiilor excedentare pentru cursuri de formare sau activități comerciale compatibile, în vederea generării de venituri proprii.

2. Digitalizarea guvernancei și debirocratizare

- **Statutul managerului școlar:** Elaborarea unui document cadru care reglementează transferul de autoritate și responsabilitate către nivelul local, facilitând decizii rapide luate în consultare cu comunitatea.
- **Aplicația de consultare digitală:** Implementarea unei platforme prin care cadrele didactice, părinții și elevii sunt implicați direct în procesul decizional, asigurând transparență totală.

- **Eliminarea circuitului hârtiei:** Trecerea la un sistem administrativ digital (G-Suite/Microsoft 365, arhivă digitală) pentru a reduce timpul alocat sarcinilor birocratice cu până la 40%.

3. Autonomie curriculară și parteneriate directe

- **Flexibilitate în designul CDL/CDȘ/CDȘ:** Decizia autonomă asupra tematicii modulelor opționale fără necesitatea unor aprobări externe birocratice, permițând adaptarea curriculei la software-urile și utilajele folosite de partenerii economici locali.
- **Gestionarea independentă a parteneriatelor:** Liceul poate semna și gestiona protocoale de colaborare cu agenți economici, instituții de cultură din cadrul UAT direct, fără medierea inspectoratului, adaptându-le nevoilor punctuale ale elevilor.
- **Consiliul consultativ al afacerilor:** Înființarea unui organism local de consultare format din antreprenori pentru a valida oferta educațională și a asigura relevanța competențelor pe piața muncii.

4. Monitorizare și feedback descentralizat

- **Barometrul de satisfacție al beneficiarilor:** Utilizarea unor sondaje lunare (Feedback 360°) pentru a măsura dacă deciziile luate la nivel descentralizat ușurează munca personalului și îmbunătățesc calitatea dotărilor pentru elevi.
- **Management agil:** Introducerea ședințelor de „screening strategic” pentru recalibrarea rapidă a strategiilor dacă indicatorii de performanță nu sunt atinși la jumătatea anului școlar.

Aceste măsuri sunt susținute prin activarea **Edu_Râmnic_Hub**, care funcționează ca un spațiu de coworking și incubator, oferind suportul logistic necesar pentru acest nou model de management colaborativ și informatizat.

Rezultatele **Edu_Râmnic_Hub** se reflectă în documentația strategică și în rapoartele de impact ale Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” ca un pilon central al modernizării educaționale, fiind vizibile la nivel de infrastructură, performanță a elevilor și management colaborativ.

Conform surselor, impactul și rezultatele Hub-ului sunt evidențiate prin următoarele aspecte:

1. Realizări la nivel de infrastructură și spații de învățare

- **Crearea spațiilor fizice:** În cadrul liceului a fost amenajat și activat un **Hub de educație non-formală** cu o suprafață de 56 mp, dotat pentru activități practice și de coworking.

- **Servicii integrate:** Spațiul funcționează ca un **incubator de afaceri**, oferind servicii educaționale practice, asistență în construirea traseului profesional și workshop-uri de antreprenoriat.
- **Laboratoare inteligente:** Rezultatele Hub-ului sunt potențate de integrarea laboratorului **SmartLab „Laboratorul Viitorului”**, care servește ca interfață între elevi și tehnologiile noi (roboți, resurse digitale).

2. Impactul direct asupra elevilor și satisfacția beneficiarilor

- **Indicatori de participare:** Proiectul Hub-ului a vizat implicarea a minimum **322 de elevi** în activități de pilotare inovatoare.
- **Rata de satisfacție:** Rezultatele preliminare ale studiului de impact (iunie 2026) indică o satisfacție ridicată: **90% dintre elevi apreciază pozitiv atelierelor**, iar **87% recunosc contribuția Hub-ului** la calitatea activităților.
- **Pregătirea pentru carieră:** Datorită serviciilor de consiliere oferite prin Hub, **85% dintre elevi** se declară mai bine pregătiți pentru a lua decizii privind cariera lor.
- **Învățare experiențială:** Hub-ul a facilitat trecerea către metode de tip „*learning by doing*”, unde elevii gestionează **firme de exercițiu** și interacționează direct cu mediul de business local.

3. Impactul asupra cadrelor didactice și managementului

- **Colaborare inter-instituțională:** Hub-ul a creat un pol de dezvoltare profesională unde profesorii de la Liceul Tehnologic „Elina Matei Basarab” și cei de la Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” colaborează în sesiuni de **coworking** și proiectare metodică.
- **Leadership antreprenorial:** Profesorii au beneficiat de cursuri de formare specifice în cadrul Hub-ului, transformându-se în facilitatori de învățare și manageri de proiecte.
- **Guvernanță digitală:** Rezultatele Hub-ului susțin tehnic procesul de management descentralizat, integrând platforme digitale care au dus la o reducere cu **40% a timpului alocat sarcinilor administrative**.

4. Conectivitatea cu mediul economic

- **Parteneriate active:** Rezultatele Hub-ului se văd în stagiile de practică de tip „**In-Situ**”, unde elevii părăsesc simularea din școală pentru a activa direct în companii locale (hoteluri, restaurante, birouri contabile), dobândind competențe validate de piață.

În esență, documentele atestă că **Edu_Râmnic_Hub** nu este doar un spațiu fizic, ci un „ecosistem agil și antreprenorial” care a reușit să depășească pragul asumat de satisfacție de 80% și să creeze o punte reală între educația tehnologică și economia locală.

Statutul de școală pilot în cadrul proiectului „**e_RÂMNIC PILOT!**” (finanțat prin PNRR, Componenta 15, Investiția 18) presupune transformarea Liceului Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab” și a partenerului său, Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare”, în entități educaționale agile, cu o autonomie decizională sporită și un management modernizat.

Principalii piloni care definesc acest statut sunt:

1. Management descentralizat și digitalizat

- **Transferul de autoritate:** Presupune elaborarea unui „**Statut al managerului școlar**” care facilitează transferul de responsabilitate și resurse către nivelul local, permițând luarea deciziilor rapide în consultare cu comunitatea.
- **Guvernanță participativă:** Implementarea unei platforme digitale prin care cadrele didactice, părinții și elevii sunt implicați activ în procesul decizional.
- **Eficiență administrativă:** Digitalizarea proceselor (catalog electronic, arhivă digitală, platforme colaborative tip G-Suite/Microsoft 365, Mozabook, Adservio) pentru a reduce birocrăția și timpul alocat sarcinilor manuale.

2. Activarea HUB-ului educațional (Edu_Râmnic_Hub)

- Statutul de școală pilot implică crearea unui spațiu fizic și virtual care funcționează ca un **Centru de antreprenariat și dezvoltare durabilă**.
- Acest HUB oferă servicii integrate de învățare experiențială (*learning by doing*), consiliere vocațională și funcționează ca un **incubator de afaceri** pentru inițiativele elevilor.

3. Autonomie curriculară inovatoare

- **Curriculum adaptat:** Elaborarea și pilotarea unui curs opțional integrat (CDS/CDL/CDS) axat pe **competențe antreprenoriale aplicate**, adaptat specificului economic local din Râmnicu Sărat.

- **Flexibilitate:** Școala are libertatea de a decide tematica modulelor opționale și de a adapta programa la software-urile și utilajele folosite de partenerii economici, fără a aștepta aprobări externe birocratice.

4. Autonomie financiară și sustenabilitate

- **Bugetare participativă:** Implicarea șefilor de catedră și a elevilor în stabilirea priorităților de investiții.
- **Generarea de venituri proprii:** Valorificarea patrimoniului și a atelierelor de micro-producție (ex: servicii de catering) pentru a reinvesti profitul în modernizarea bazei materiale.

5. Dezvoltarea carierei didactice

- Profesorii nu mai sunt simpli „executanți”, ci devin **facilitatori de învățare** și manageri de resurse.
- Aceștia participă la programe de formare specifice pentru predarea colaborativă, leadership antreprenorial și utilizarea tehnologiilor digitale avansate (ex: SmartLab).

În esență, acest statut permite liceului să experimenteze modele noi de organizare și predare care, dacă se dovedesc de succes (măsurate prin indicatori precum rata de inserție profesională de minim 60% sau satisfacția beneficiarilor de peste 80%), pot fi **scalate la nivel național** ca bune practici.

În modelul de management descentralizat implementat la Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”, atribuțiile managerului școlar suferă o schimbare de paradigmă, trecând de la un rol administrativ reactiv la unul de **lider strategic proactiv și antreprenorial**.

Conform documentelor strategice și a planului managerial pentru structura descentralizată, principalele atribuții și responsabilități ale managerului sunt:

1. Management strategic și autonomie decizională

- **Asumarea deciziilor rapide:** Managerul are autoritatea de a lua decizii imediate în funcție de oportunitățile locale (ex: cursuri de recalificare, proiecte Erasmus+), fără a mai aștepta directive de la nivel central.
- **Transformarea culturii organizaționale:** Managerul trebuie să evite controlul strict, birocratic și să încurajeze inițiativele, delegând sarcini și creând o atmosferă constructivă.
- **Pilotarea inovației:** Coordonarea implementării modelului de „școală-pilot”, asigurându-se că inovațiile pedagogice și administrative sunt integrate în Planul de dezvoltare instituțională (PDI/PAS).

2. Management financiar și gestiunea resurselor

- **Bugetarea participativă:** Managerul coordonează consultări semestriale cu șefii de catedră și Consiliul Elevilor pentru a ierarhiza prioritățile de achiziții în funcție de nevoile tehnice specifice fiecărei specializări.
- **Generarea de venituri proprii:** Identificarea și valorificarea spațiilor excedentare (prin închiriere) și activarea unităților de micro-producție (ateliere de catering, servicii către comunitate) pentru a asigura sustenabilitatea financiară.
- **Atragerea de fonduri externe:** Constituirea și coordonarea unei echipe interne dedicate scrierii de proiecte pentru accesarea granturilor europene (PNRR, Erasmus+).

3. Parteneriate și conectivitate cu mediul economic

- **Semnarea parteneriatelor directe:** Managerul negociază și semnează protocoale de colaborare cu agenții economici fără medierea inspectoratului, adaptând programa școlară la utilajele și software-urile folosite de firmele partenere.
- **Consiliul consultativ al afacerilor:** Înființarea și gestionarea acestui organism de consultanță format din antreprenori locali pentru validarea ofertei educaționale a liceului.

4. Guvernanță digitală și eficiență administrativă

- **Digitalizarea proceselor:** Implementarea și monitorizarea platformelor de lucru colaborativ (G-Suite/Microsoft 365, Mozabook, Adservio) și a catalogului electronic pentru a reduce povara administrativă cu cel puțin 30%.
- **Monitorizarea în timp real:** Utilizarea unui „Dashboard de Performanță Financiară” și a „Barometrului Digital” pentru a regla și optimiza utilizarea resurselor și satisfacția beneficiarilor.

5. Leadership și dezvoltarea resurselor umane

- **Rolul de facilitator:** Transformarea profesorilor în facilitatori de învățare și manageri de resurse, prin oferirea de mentorat și acces la comunități de învățare profesională.
- **Motivarea personalului:** Stabilirea unor mecanisme de recompensare a performanței, unde o parte din veniturile extrabugetare generate de o catedră poate fi reinvestită în dotări cerute de acei profesori.

6. Responsabilități specifice în Proiectul Pilot

În cadrul proiectului „e_RÂMNIC PILOT!”, managerul (în calitate de coordonator sau manager de proiect) are următoarele sarcini:

- Răspunde de **planificarea, implementarea și monitorizarea** activităților.
- Asigură comunicarea cu partenerii de proiect și entitatea finanțatoare.
- Întocmește și transmite rapoartele tehnico-financiare.
- Prezintă Consiliului de Administrație „**Raportul Trimestrial de Autonomie**”, axat pe resursele atrase și barierele administrative identificate.

În cadrul stagiilor de practică hibridă (care presupun 50% simulare în atelierele școlii și 50% activitate la agenți economici), evaluarea elevilor se realizează printr-un proces de **evaluare comună profesor-tutore de practică**.

Principalele modalități și instrumente prin care tutorii evaluează elevii sunt:

- **Feedback în timp real:** Tutorii de la agenții economici furnizează feedback constant prin intermediul unei **Matrice de monitorizare a stagiilor de practică (Digitală)**, o aplicație partajată între liceu și firmele partenere.
- **Monitorizarea prezenței și activității:** Sistemul digital permite urmărirea activității elevului prin instrumente precum **coduri QR** scanate la intrarea în unitatea economică, proces ce generează rapoarte automate de locație și timp pentru coordonatorul de practică.
- **Validarea competențelor profesionale:** Implicarea directă a tutorilor și antreprenorilor în procesul de evaluare asigură faptul că elevii dobândesc **competențe validate de realitatea economică** actuală, depășind simpla teorie din manuale.
- **Evaluarea conformității cu piața:** Reprezentanți ai agenților economici fac parte din **Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC)** a liceului, având rolul de a evalua dacă abilitățile demonstrate de elevi în timpul stagiilor corespund cerințelor reale de pe piața muncii.
- **Raportarea și monitorizarea progresului:** Coordonatorii de proiect și tutorii elaborează lunar rapoarte de activitate care documentează progresul, respectarea termenelor și calitatea rezultatelor obținute de elevi în context real de muncă.

Acest model de evaluare hibridă este conceput pentru a pregăti elevii pentru o mai bună **adaptabilitate la viitorul loc de muncă**, facilitând tranziția acestora către angajarea directă în domenii precum turismul, alimentația publică sau contabilitatea.

Pentru **Barometrul de Satisfacție al Beneficiarilor (Feedback 360°)**, instrument esențial în monitorizarea procesului de descentralizare la Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”, sunt utilizate următoarele instrumente și canale digitale:

- **Platforme de colectare a datelor:** Se utilizează **Google Forms** sau o **platformă proprie** a liceului pentru administrarea sondajelor.
- **Canale de distribuție:** Formularele sunt transmise beneficiarilor (elevi, profesori și părinți) prin intermediul **WhatsApp** sau al **e-mail-ului**.
- **Tipul instrumentului:** Acestea constau în **formulare scurte, transmise lunar**, concepute pentru a identifica rapid eventualele erori în procesul de digitalizare sau bariere administrative.

Rolul și indicatorii măsurați:

- **Obiectiv:** Măsurarea percepției profesorilor asupra libertății decizionale și a elevilor asupra calității dotărilor.
- **Indicator cheie:** „Indicele de încredere în management”, care evaluează dacă deciziile luate la nivel descentralizat ușurează efectiv munca personalului.
- **Monitorizare:** Rezultatele sunt urmărite trimestrial de către **Comisia de Asigurare a Calității (CEAC)** pentru a fundamenta deciziile rapide ale Consiliului de Administrație.

În cadrul proiectului pilot „e_RÂMNIC PILOT!”, aceste instrumente digitale au confirmat deja un grad ridicat de satisfacție, situat constant peste pragul de 80% asumat.

1. Statutul managerului școlar în contextul descentralizării

-reprezintă un document-cadru și un mecanism de management esențial în cadrul proiectului pilot „e_RÂMNIC PILOT!”, fiind conceput pentru a reglementa tranziția de la un model administrativ rigid la unul agil și autonom.

Conform surselor, acest statut conține și reglementează următoarele aspecte principale:

- **Transferul de autoritate și responsabilitate:** Stabilirea cadrului legal și procedural pentru transferul puterii de decizie de la nivel central/regional direct către conducerea liceului.
- **Autonomia decizională rapidă:** Managerul este abilitat să ia decizii imediate în funcție de oportunitățile locale (proiecte Erasmus+, cursuri de recalificare, investiții în infrastructură) fără a mai aștepta directive de la instituțiile superioare.
- **Managementul participativ și consultativ:** Statutul definește modalitățile de implicare a comunității (cadre didactice, părinți, elevi) în procesul decizional, inclusiv prin utilizarea unei **aplicații digitalizate de consultare**.

- **Gestionarea independentă a resurselor:** Reglementează dreptul managerului de a decide prioritățile de investiții, de a selecta direct furnizorii de echipamente tehnice și de a gestiona patrimoniul școlii pentru a genera venituri proprii.
- **Parteneriate directe cu mediul de afaceri:** Managerul are atribuția de a semna și gestiona protocoale de colaborare cu agenți economici în mod direct, fără medierea inspectoratului, adaptând curricula la nevoile pieței muncii.
- **Guvernanța Digitalizată:** Integrarea instrumentelor digitale în fluxul administrativ pentru reducerea birocrăției, asigurarea transparenței decizionale și monitorizarea performanței financiare în timp real.
- **Rolul de Lider Antreprenorial:** Statutul marchează trecerea managerului de la un rol reactiv la unul de lider strategic, responsabil de transformarea liceului într-un motor economic local și hub de inovație.

Acest statut este integrat în sistemul de management al școlii și este revizuit periodic pentru a asigura sustenabilitatea procesului de descentralizare și scalarea acestuia ca model de bună practică.

Dashboard-ul de Performanță Financiară al Liceului Teoretic ”Ștefan cel Mare” este un instrument esențial de monitorizare, realizat în **Excel sau Google Sheets**, conceput pentru a susține modelul de management descentralizat în care fiecare catedră funcționează ca un „centru de cost”.

Conform documentelor de proiect, iată cum este structurat și ce rol are acest instrument:

Acest tablou de bord urmărește eficiența utilizării autonomiei financiare prin:

- **Veniturile extrabugetare atrase:** Fonduri provenite din sponsorizări, proiecte europene sau activități de micro-producție.
- **Rata de execuție a bugetului:** Gradul în care bugetul alocat fiecărei specializări (Economic, Turism, Alimentație etc.) este utilizat.
- **Economiile realizate:** Eficientizarea cheltuielilor la nivel de catedră.

2. Indicatorul cheie de performanță

Principalul indicator urmărit este **raportul dintre fondurile atrase prin forțe proprii și alocarea bugetară de stat**. Acest raport arată gradul de independență financiară pe care liceul îl dobândește prin descentralizare.

3. Structura tabelului de monitorizare (Model)

Dashboard-ul include un tabel semestrial de monitorizare a veniturilor proprii, organizat pe următoarele coloane:

- **Catedră/Specializare:** (ex: Matematică Informatică , Om societate, Limba și comunicare/ Filiera vocațională - sportiv).
- **Țintă Venituri (RON):** Suma pe care catedra și-a asumat să o atragă.
- **Venituri Atrase (RON):** Suma realizată efectiv.
- **Sursă Principală:** (ex: Catering & Evenimente, Cursuri Adulți, Sponsorizări).
- **Grad Realizare (%):** Procentul din țintă atins.
- **Status:** Reprezentat prin indicatori vizuali

4. Utilizarea în managementul agil

Dashboard-ul nu este doar un document static, ci un instrument de decizie rapidă:

- **Frecvență:** Este actualizat lunar și urmărit de către **Director și Contabilul șef**.
- **Recompensarea performanței:** Catedrele care depășesc țintele (cum ar fi specializarea Economic, care a raportat un grad de realizare de 108%) pot primi o parte din surplus pentru **bonusuri de performanță** sau **dotări specifice**.
- **Intervenție strategică:** Dacă gradul de realizare este sub 50% (statut „Critic”), managerul intervine pentru a recalibra strategia sau a identifica barierele de comunicare cu mediul de afaceri.

Prin utilizarea acestui dashboard, liceul elimină asimetria informațională, bugetele și rezultatele devenind vizibile în Cloud pentru întreaga comunitate școlară, ceea ce crește gradul de încredere în management.

În cadrul modelului de management descentralizat al Liceului Teoretic , **Consiliul Elevilor** joacă un rol activ și consultativ esențial în procesul de **bugetare participativă**, transformând gestionarea resurselor dintr-un proces pur administrativ într-unul transparent și incluziv.

Principalele responsabilități și atribuții ale Consiliului Elevilor în acest proces sunt:

- **Ierarhizarea priorităților de achiziții:** Elevii participă la **consultări semestriale** alături de catedrele de specialitate pentru a decide ordinea de importanță a investițiilor. Aceștia pot pune în balanță nevoi concrete, cum ar fi dotarea laboratorului de gastronomie față de achiziția de softuri de contabilitate, asigurându-se că fondurile răspund nevoilor lor reale de învățare.
- **Propunerea de dotări specifice:** În primele etape de implementare a planului de descentralizare (primele 30 de zile ale anului școlar), Consiliul

Elevilor i se solicită oficial o listă cu **3 priorități de dotare** din perspectiva lor.

- **Implicarea în guvernanța digitală:** Elevii sunt integrați în mecanismul de **consultare digitalizată**, având posibilitatea de a-și exprima opiniile prin platforme dedicate, ceea ce asigură o transparență totală a fluxurilor de decizie și a modului în care sunt gestionate resursele.
- **Evaluarea satisfacției (Barometrul Digital):** Prin intermediul unor sondaje lunare rapide, elevii oferă feedback privind **calitatea dotărilor** și eficiența deciziilor luate la nivel descentralizat, permițând conducerii să regleze investițiile în timp real.

ANEXE REZULTATE ÎN URMA REALIZĂRII STUDIULUI DE IMPACT

ANEXA NR.1 -Descrierea HUB-ului educațional — spațiu, dotări, servicii

ANEXA NR.2-Evaluarea curriculumului integrat (CDS)

ANEXA NR.3- Evaluarea guvernantei, a managementului descentralizat și a formării
cadrelor didactice

ANEXA NR.4 -Analiza comparativă a perspectivelor grupului țintă

ANEXA NR.5- Concluzii și recomandări

STUDIU DE IMPACT PNRR | Proiect e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENTĂ | Componenta 15: Educație

Proiect: „e_RÂMNIC PILOT!” | Contract de finanțare nr. 32.14132/10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” – Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare”
Râmnicu Sărat
CAPITOLUL 3

EVALUAREA HUB-ULUI EDUCAȚIONAL

3.1 Descrierea HUB-ului educațional — spațiu, dotări, servicii

Activitatea A1 a proiectului a prevăzut amenajarea a două spații educaționale, câte unul în fiecare liceu al consorțiului; spațiul de la LTSM constituie obiectul prezentului studiu. Conform rapoartelor de progres, indicatorul de realizare „spații educaționale amenajate” este raportat ca integral atins (2 din 2), iar indicatorul de rezultat „1 HUB educațional activ” este confirmat distinct pentru LTSM. În acord cu scopul studiului — confirmarea efectelor asupra beneficiarilor, nu auditul execuției —, amenajarea și dotarea HUB-ului sunt preluate ca atare din evidențele oficiale ale proiectului, analiza concentrându-se asupra utilizării și a efectelor percepute.

Funcțional, HUB-ul a constituit spațiul-gazdă pentru cele trei componente de intervenție directă cu elevii, tratate în subcapitolele următoare: atelierele practice de educație non-formală (furnizor OLIMP NET S.R.L.), serviciile de consiliere (GO-AHEAD) și activitățile de orientare în carieră. Rolul HUB-ului nu se reduce, așadar, la cel de spațiu fizic, ci la cel de cadru integrator al parcursului non-formal oferit elevilor în cadrul proiectului.

Un element relevant pentru calitatea proiectării îl constituie restrângerea deliberată a numărului de activități. Interviu cu Directorul LTSM, în calitate de expert dezvoltare HUB, documentează o decizie metodologică conștientă de a reduce portofoliul inițial la un set restrâns și monitorizabil:

„Inițial aveam aproximativ 20 de activități, apoi am rămas la 4 activități esențiale, pe care le-am putut monitoriza.”

— Director LTSM/ Expert dezvoltare HUB, interviu

Opțiunea de a prioritiza profunzimea și monitorizarea în detrimentul dispersiei reprezintă o practică pozitivă de management al intervenției, nu o limitare.

Din perspectiva elevilor, HUB-ul este perceput ca un spațiu activ și cu valoare simbolică. Focus grupul cu elevii consemnează un moment de inaugurare informală, în care un elev a pictat sigla proiectului, atrăgând atenția celorlalți asupra spațiului — un indiciu de apropiere a spațiului de către beneficiari, dincolo de funcția sa logistică.

Dimensiunea cea mai relevantă pentru o evaluare de impact este însă sustenabilitatea. Conform tabelului de sustenabilitate furnizat de Directoare (detaliat în Capitolul 5), HUB-ul rămâne activ și după încheierea finanțării PNRR, fiind integrat în activități curente ale liceului — pregătirea pentru atestatul

profesional, elaborarea planurilor de afaceri și alte activități antreprenoriale. Continuitatea utilizării după finalul finanțării constituie cea mai solidă evidență disponibilă privind ancorarea HUB-ului în practica școlii.

Interviul cu Directorul LTSM / Expert dezvoltare HUB oferă perspectiva din interior asupra procesului de proiectare a activităților HUB-ului, care a fost restrâns deliberat, pentru a permite o monitorizare reală:

„Mi-a plăcut larghețea ghidului, faptul că nu ne-a îngustat excesiv. Inițial aveam aproximativ 20 de activități, apoi am rămas la patru activități esențiale, pe care le-am putut monitoriza. Proiectul a implicat aproximativ jumătate din personalul liceului.”

— Director LTSM / Expert dezvoltare HUB, interviu

3.2 Gradul de utilizare al HUB-ului

Conform analizei de planificare a atelierelor, în intervalul iunie 2026 – mai 2026 HUB-ul a găzduit **60 de ateliere**, însumând **2400 prezențe** ale elevilor — principalul indicator obiectiv al intensității cu care spațiul a fost folosit.

Trei caracteristici ale acestei utilizări sunt relevante pentru evaluarea de impact.

Continuitatea. Utilizarea nu a fost punctuală, ci s-a desfășurat susținut pe aproximativ douăsprezece luni calendaristice, structurat pe cicluri lunare cu câte patru ateliere paralele. Distribuția prezențelor confirmă o activitate constantă, cu o intensificare firească în finalul ciclului formativ (mai 2026):

Perioada	Ateliere	Prezențe
Iunie 2026	0	
Octombrie 2026	8	320
Noiembrie 2026	8	320
Decembrie 2026	4	160
Ianuarie 2026	8	320
Februarie 2026	8	320
Martie 2026	8	320
Aprilie 2026	4	160
Mai 2026	12	480
Total	60	2400

Acoperirea. Utilizarea a cuprins o cohortă de aproximativ 187-200 de elevi, provenind din 8 clase distincte și 5 specializări profesionale (filieră teoretică , filieră vocațională-sportiv).

HUB-ul nu a deservit, aşadar, un grup restrâns sau o singură specializare, ci a funcţionat ca spaţiu comun pentru profiluri diferite de elevi.

Echilibrul. Cele 8 grupe paralele au înregistrat un grad de utilizare aproape uniform — între 465 și 491 de prezențe per grupă —, ceea ce indică o expunere comparabilă a tuturor participanților la activitățile HUB-ului, fără grupe marginalizate.

Dincolo de ateliere, HUB-ul a constituit spațiul de desfășurare și pentru serviciile de consiliere și pentru activitățile de orientare în carieră (tratate în 3.4), confirmându-și rolul de cadru multifuncțional al intervenției directe cu elevii. La nivel calitativ, focus grupul cu elevii susține această imagine, percepția dominantă fiind aceea a unui spațiu activ, asociat identității proiectului.

Datele de prezență provin din activitățile structurate (ateliere, consiliere), nu dintr-un registru de acces liber al spațiului. Gradul de utilizare este, prin urmare, evaluat pe baza participării la activitățile organizate — măsura relevantă, de altfel, pentru indicatorii de rezultat ai proiectului.

Focus grupul cu elevii confirmă, calitativ, percepția HUB-ului ca spațiu activ și simbolic important

„Hub-ul a fost inaugurat simbolic prin contribuția unui elev care a pictat sigla proiectului, atrăgând astfel atenția celorlalți elevi asupra spațiului. L-am folosit pentru module de specialitate cu profesorii și diriginta, pentru discuții libere pe diverse teme și pentru colectarea de informații necesare activităților.”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

3.3 Atelierele practice — furnizor TUR OPRETOR DACUL S.R.L.

Componenta centrală a intervenției directe cu elevii a constituit-o programul de ateliere practice de educație non-formală, externalizat furnizorului S.C. **TUR OPRETOR DACUL S.R.L.** (Contract nr.112/ 29.05.2025). Atelierele s-au desfășurat în spațiul HUB-ului, pe parcursul unui ciclu formativ complet, și au reprezentat principalul vehicul prin care proiectul a urmărit dezvoltarea competențelor transversale și antreprenoriale ale elevilor.

În intervalul iunie 2025 – mai 2026 au fost realizate **60 de ateliere**, însumând **2400 prezențe**, organizate pe patru grupe paralele de elevi, fiecare condusă de o echipă de formatori. Recepția activităților s-a realizat prin procese-verbale fără rezerve sau observații privind calitatea — recepția fiind consemnată în procesul-verbal nr. 151/12.11.2026, însoțit de raportul de activitate al furnizorului (nr. 151.1/12.11.2026). Programul a acoperit o cohortă de aproximativ 187de elevi, din 8 clase și 5 specializări profesionale.

Sub aspectul conținutului, cele 60 de ateliere au parcurs 15 module tematice, grupate în două componente curriculare distincte. Prima, dedicată dezvoltării personale și socio-emoționale (modulele I–X, circa 71% din ateliere), a vizat autocunoașterea, inteligența emoțională, acceptarea socială, comunicarea asertivă și managementul conflictului — competențe care se înscriu direct în cadrul CASEL. A doua componentă, de educație antreprenorială (modulele XI–XV, circa 29% din ateliere), a urmărit rezultate aplicate și observabile: redactarea CV-ului și a scrisorii de intenție, înțelegerea resurselor unei firme, elaborarea bugetului și a unui plan de afaceri. Această structură duală a permis atât formarea de atitudini și competențe relaționale, cât și obținerea unor produse concrete ale învățării. Ponderea celor două componente este ilustrată în Figura 3.1.

Componentă	Nr. ateliere	Pondere
Dezvoltare personală și socio-emoțională (Module I–X)	44	73%
Educație antreprenorială (Module XI–XV)	16	27%

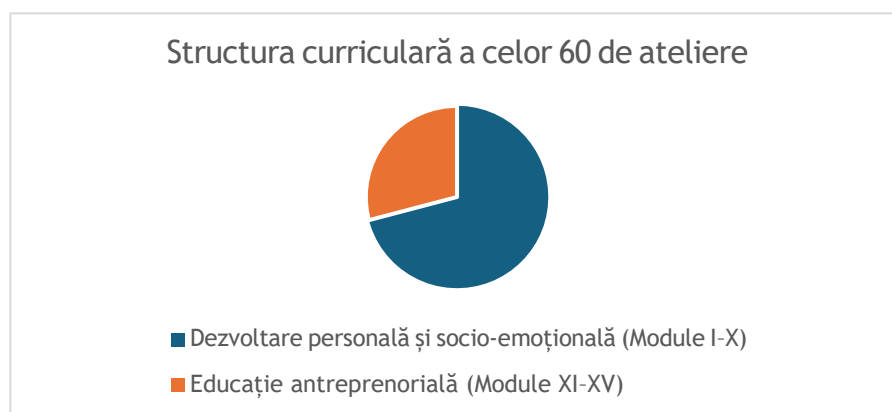


Figura 3 1 Structura curriculară a celor 60 de ateliere

Percepția elevilor asupra atelierelor, măsurată prin chestionarul post-intervenție (n = 60), confirmă o evaluare predominant favorabilă. Utilitatea generală a atelierelor este recunoscută de 90,0% dintre

respondenți (răspunsuri „Mult” și „Foarte mult”), dintre care două treimi (66,7%) o situează la nivelul maxim al scalei. Componenta antreprenorială înregistrează, la rândul ei, un efect aplicat consistent: 85,0% dintre elevi se declară capabili să redacteze un CV în urma participării la ateliere. Distribuția completă a celor doi indicatori este prezentată în Figura 3.3.

Item	Foarte mult	Mult	Oarecum	Puțin	Deloc	Favorabil	n
Utilitatea atelierelor	66,7%	23,3%	8,3%	1,7%	—	90,0%	60
Capacitatea de a realiza un CV	56,7%	28,3%	8,3%	5,0%	1,7%	85,0%	60

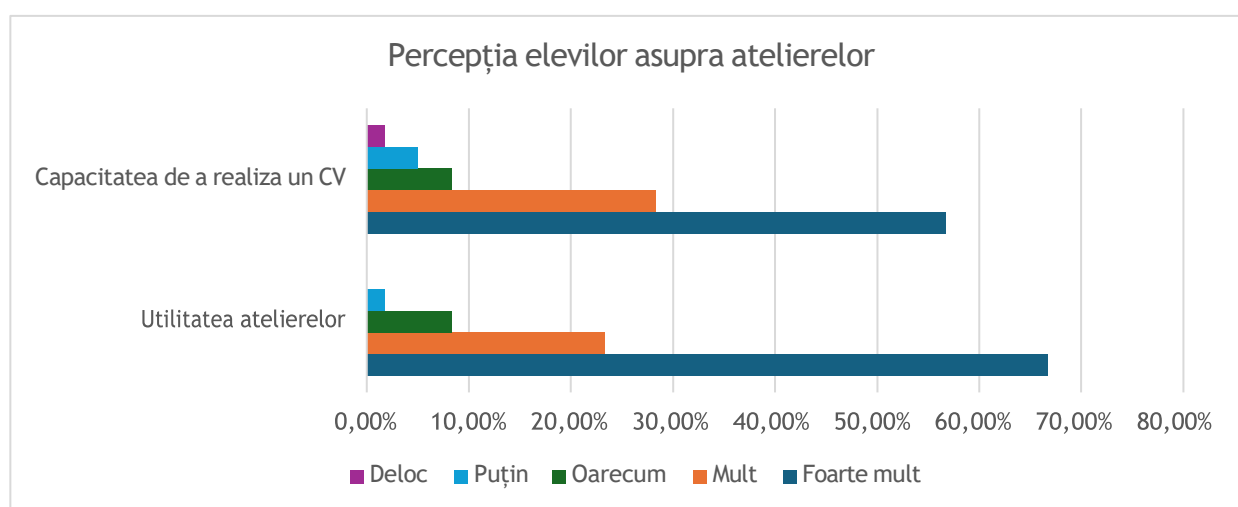


Figura 3.3 Percepția elevilor asupra atelierelor

Dincolo de evidențele documentare, valoarea percepută a atelierelor este confirmată din interior de elevi. Focus grupul cu elevii oferă exemple concrete de competențe dobândite prin practica desfășurată la agenți economici locali, descrise ca relevante și imediat aplicabile. Elevii relatează experiențe de muncă reală — prepararea și servirea cafelei într-o cafenea, gestionarea mărfii și verificarea termenelor scadente într-un magazin, organizarea produselor pe raft după principii de merchandising:

„Am învățat despre teoria culorilor, cum se așază produsele pe raft: culorile deschise sus, cele închise mai jos.” Valența atribuită de elevi acestor experiențe este consecvent pozitivă: „Pozitiv. De exemplu, acum știu unde să caut anumite produse și cum se organizează lucrurile într-un magazin.”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

Convergența dintre recepția formală fără rezerve și percepția pozitivă a elevilor susține concluzia că atelierele practice și-au atins finalitatea formativă asumată, atât ca proces (desfășurare conformă), cât și ca efect perceput asupra competențelor aplicate ale beneficiarilor.

Focus grupul cu elevii confirmă, din interior, calitatea percepută a atelierelor — convergent cu absența observațiilor negative din PV-uri — și oferă exemple concrete de competențe dobândite prin practica la agenți economici locali:

„La o cafenea am pregătit și servit cafea, ca angajat cu drepturi depline. La un depozit am aranjat și verificat echilibrările. La un magazin de retail am aplicat teoria culorilor în aranjarea rafturilor și am învățat să identific raionul corect pe baza etichetei produsului.”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

3.4 Serviciile de consiliere și orientare vocațională

Cea de-a doua componentă de intervenție directă cu elevii a reunit două activități distincte: serviciile de consiliere — de grup și individuală —, furnizate de Asociația GO-AHEAD, și evaluarea vocațională și psihologică a elevilor, realizată prin instrumentul ARC-ASII. Deși complementare în scopul orientării, cele două sunt diferite ca natură: una este un serviciu de consiliere, cealaltă un instrument de evaluare. Serviciile de consiliere au fost externalizate Asociației GO-AHEAD (Contract nr. 134/13.06.2026) și recepționate formal prin proces-verbal fără rezerve (PV nr. 238/12.12.2026), desfășurându-se, alături de evaluarea vocațională, în spațiul HUB-ului.

Componenta de orientare a inclus o evaluare vocațională și psihologică structurată, distinctă de serviciul de consiliere. Aceasta a fost realizată cu instrumentul ARC-ASII (bazat pe modelul Holland extins), administrat de un psiholog educațional, și a măsurat concordanța dintre personalitatea vocațională a elevului (P), interesele sale (I) și ocupațiile preferate (O). Evaluarea a acoperit 132 de elevi, în două serii (86 de elevi în februarie–martie 2026 și 46 în martie–aprilie 2026) — o acoperire documentată semnificativ mai amplă decât cea a chestionarului de percepție. Din totalul celor evaluați, aproximativ 77% (102 elevi) au obținut un profil vocațional concludent, cu caracteristici dominante clare și concordanță măsurabilă pe axele P-I-O, în vreme ce elevii cu un profil neconcludent — plat sau cu contradicții interne — au fost semnalati pentru sprijin remedial. Funcția dublă a instrumentului, de profilare a majorității și de identificare a nevoii de intervenție pentru minoritate, adaugă componentei de orientare o dimensiune obiectivă, dincolo de percepția auto-raportată. Evaluarea are caracter descriptiv — un instantaneu al profilului vocațional la momentul aplicării, nu o măsură a schimbării pre-post.

Relevanța acestei componente nu poate fi înțeleasă în afara contextului structural în care a intervenit. Interviu cu Directoarea documentează faptul că liceul nu dispunea de un consilier școlar, postul fiind redus în urma măsurilor de reducere a cheltuielilor, iar atribuțiile fiind preluate informal, prin delegare și fără remunerare, de profesorul de religie. Proiectul a introdus, astfel, un serviciu acolo unde exista un deficit structural real, iar nevoia nesatisfăcută anterior este ilustrată direct de o secvență relatată în interviu: o elevă venea săptămânal și întreba „doamna, când vine consilierul?”. Acest context este esențial pentru interpretarea datelor cantitative: procentele de mai jos nu măsoară o îmbunătățire marginală a unui serviciu preexistent, ci efectul acoperirii unui gol total.

Datele din chestionarul post-intervenție aplicat elevilor (n = 60 de respondenți) confirmă atingerea indicatorilor de rezultat asumați în cererea de finanțare, toți depășind pragul de 80% prevăzut. Tabelul

3.2 și Figura 3.2 prezintă distribuția completă a răspunsurilor pe cele cinci trepte ale scalei, pentru fiecare dintre cei cinci indicatori ai componentei de consiliere și orientare.

Indicator de rezultat (item chestionar)	Răspunsuri favorabile	Prag CF
Clarificarea direcției profesionale/educaționale	85,0%	80%
Utilitatea consilierii individuale în clarificarea opțiunilor	85,0%	80%
Utilitatea rezultatelor evaluării vocaționale	88,3%	80%
Informații concrete și utile despre meserii și domenii	83,3%	80%
Sentimentul de a fi mai pregătit să acționeze concret	83,3%	80%

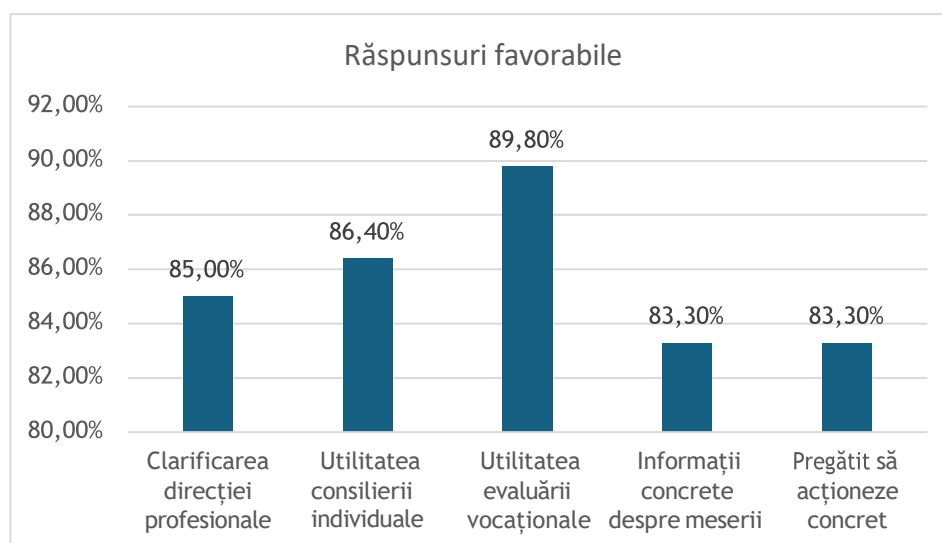


Figura 3 4 Graficul cu distribuția însumată a răspunsurilor cu calificative 5 și 4 (Foarte mult și Mult) pe scara Likert

Indicator de rezultat (item chestionar)	Foarte mult	Mult	Oarecum	Puțin	Deloc	Favorabil (Mult + Foarte mult)
Clarificarea direcției profesionale/educaționale	56,7%	28,3%	11,7%	1,7%	1,7%	85,0%
Utilitatea consilierii individuale	50,0%	35,0%	10,0%	1,7%	1,7%	85,0%
Utilitatea rezultatelor evaluării vocaționale	50,0%	38,3%	6,7%	3,3%	—	88,3%
Informații concrete despre meserii și domenii	50,0%	33,3%	10,0%	6,7%	—	83,3%
Sentimentul de a fi mai pregătit să acționeze concret	46,7%	36,7%	16,7%	—	—	83,3%

Distribuția evidențiază trei aspecte. În primul rând, ponderea cumulată a răspunsurilor favorabile depășește pragul de 80% la toți cei cinci indicatori, cu o marjă confortabilă,

indicatorul-cheie al componentei — clarificarea direcției profesionale sau educaționale — situându-se la 85,0%. În al doilea rând, „coada” negativă a distribuției (răspunsurile „Puțin” și „Deloc”) nu depășește nicăieri 6,7%, ceea ce arată că pragul nu este atins la limită, ci cu o rezervă substanțială. În al treilea rând, distribuția diferențiată a valorilor — între 83,3% și 88,3%, nu uniform la maximum — indică faptul că elevii au discriminat între aspectele evaluate, ceea ce susține validitatea internă a răspunsurilor.

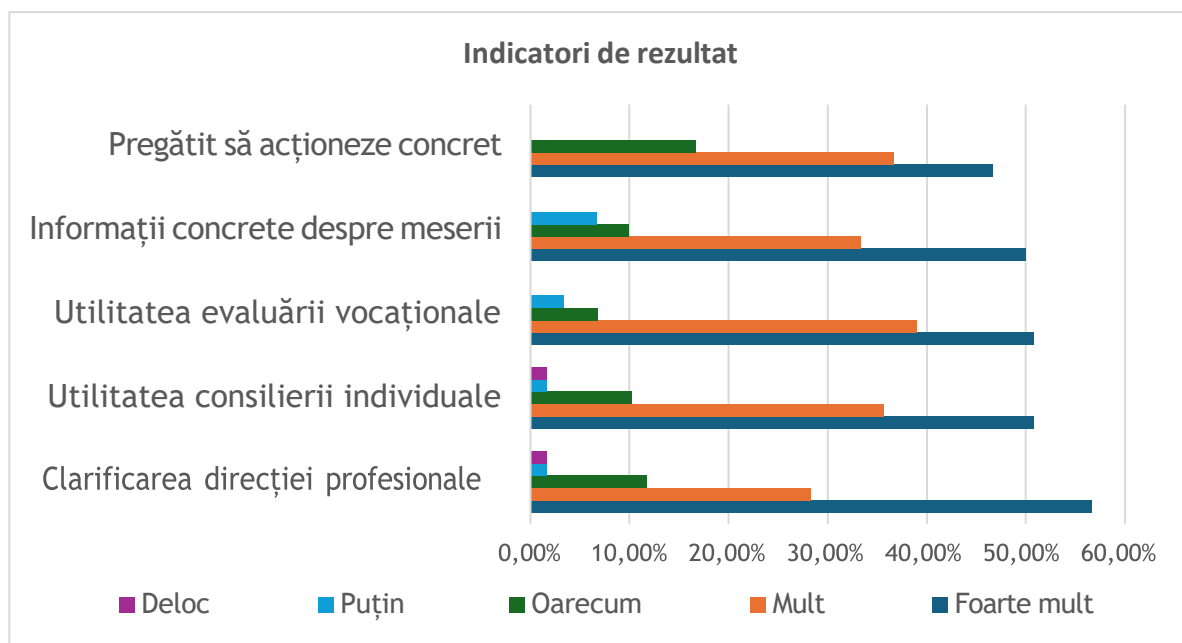


Figura 3 5 Grafic prezentând distribuția completă a răspunsurilor pe cele cinci trepte ale scalei, pentru fiecare dintre cei cinci indicatori ai componentei de consiliere și orientare

Aceste rezultate sunt confirmate calitativ de focus grupurile cu elevii, care nuanțează natura efectului. Elevii descriu consilierea și evaluarea vocațională nu ca pe o decizie de carieră impusă, ci ca pe un sprijin în clarificarea propriilor criterii:

„M-a ajutat să înțeleg mai clar după ce principii să merg, să pun în balanță ce îmi place să fac și ce îmi poate aduce un trai (...) că nu trebuie să aleg o meserie doar pentru bani, dacă mie nu îmi place.”
 — Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

Un alt participant rezumă efectul în termeni de auto-poziționare:

„Ne-a ajutat mai mult să ne încadrăm, să ne găsim fiecare locul și să vedem mai ușor ce vrem să facem.”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

În interpretarea acestor constatări se impune o precizare de acuratețe. Efectul documentat se exprimă cu precădere pe planul orientării, al sprijinului emoțional și al clarificării opțiunilor — nu pe cel al unei decizii vocaționale definitive, pe care studiul nu o poate și nu intenționează să o ateste. Forța constatării provine din triangularea celor trei surse — indicator cantitativ peste prag, confirmare calitativă a mecanismului și context de deficit structural anterior descris independent în interviu —, această convergență fiind evaluată ca având forță ridicată. O limitare documentară persistă la nivelul serviciului GO-AHEAD, ale cărui date de activitate sunt raportate agregat la nivel de consorțiu, fără dezagregare pe licee; ea este însă compensată de disponibilitatea datelor de percepție specifice elevilor LTSM, care permit evaluarea efectului asupra beneficiarilor vizați de prezentul studiu.

3.5 Impactul perceput de elevi

Impactul perceput de elevi în urma participării la activitățile proiectului se manifestă cu precădere pe planul dezvoltării personale și socio-emoționale — încredere în sine, capacitate de comunicare, lucru în echipă, empatie și toleranță. Această constatare este una dintre cele mai solid documentate ale studiului, întrucât converge pe toate cele trei surse: datele cantitative din chestionar, relatările din focus grupuri și observația directă a Directoarei.

Item	Foarte mult	Mult	Oarecum	Puțin	Deloc	n
Comunicare mai ușoară	53,3%	36,7%	10,0%	—	—	60
Dorința de a învăța	56,7%	30,0%	10,0%	3,3%	—	60
Abilități utile în viitor	53,3%	30,0%	15,0%	1,7%	—	60
Ar recomanda activitățile	68,3%	26,7%	3,3%	1,7%	—	60

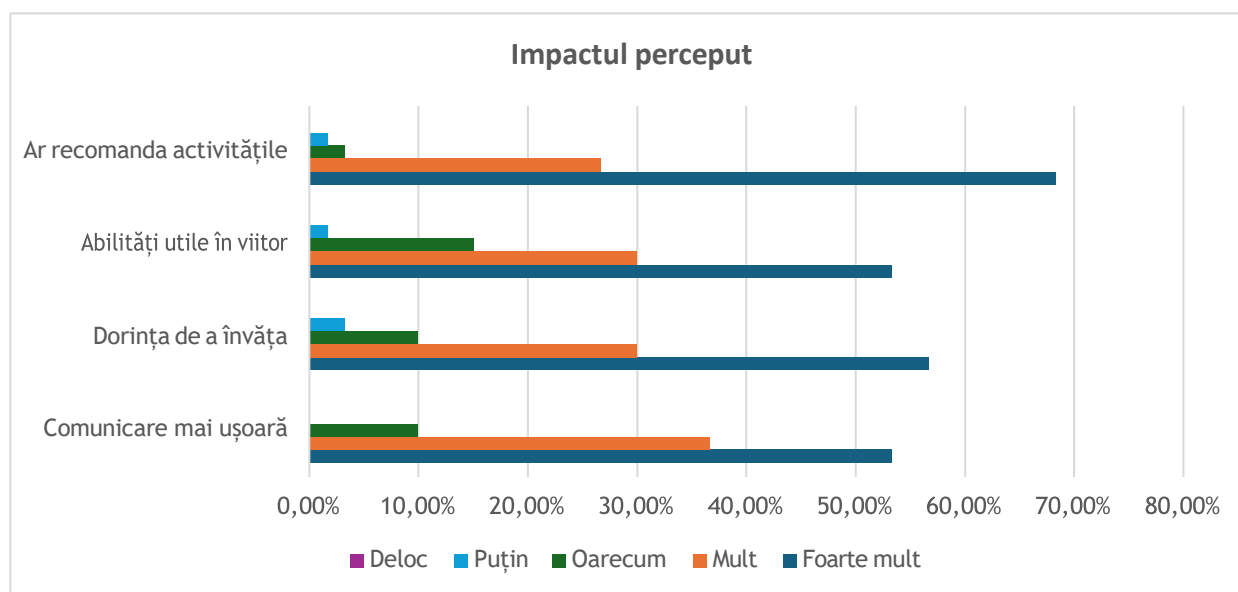


Figura 3.6 Impactul perceput de elevi în urma participării la activitățile proiectului

La nivel cantitativ, chestionarul post-intervenție (n = 60) confirmă un impact perceput favorabil, peste pragul de 80% la toți indicatorii relevanți:

Indicator de impact perceput	Răspunsuri favorabile
Comunicare mai ușoară cu cei din jur	90,0%
Creșterea dorinței de a învăța și de a se dezvolta	86,7%
Încrederea că abilitățile dobândite vor fi utile în deciziile viitoare	83,3%
Recomandarea activităților către alți elevi	95,0%

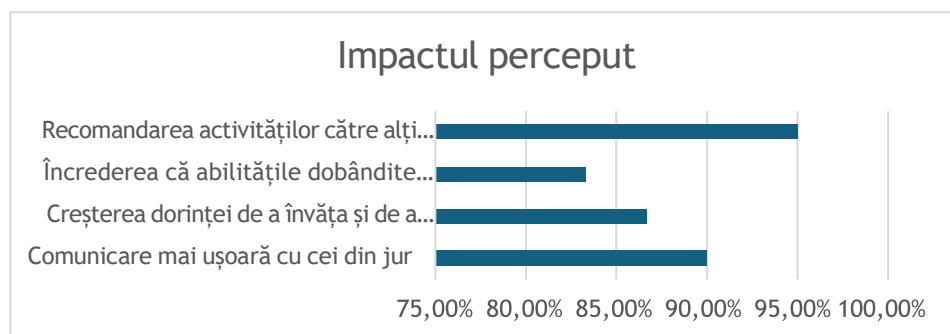


Figura 3 7 Indicatorii de impact perceput de elevi în urma participării la activitățile proiectului

Rata de recomandare de 95,0% — cel mai ridicat indicator al întregului chestionar — sintetizează valoarea globală atribuită de elevi experienței. Distribuția completă a celor patru indicatori este prezentată în Figura 3.4.

Datele calitative explică mecanismul din spatele acestor cifre. Elevii atribuie efectul cadrului non-formal al atelierelor, distinct de orele obișnuite: absența notării, a presiunii evaluative și libertatea de exprimare. „Nu ne simțeam atât de presați ca la ore”, observă un elev, iar altul rezumă diferența de registru: „Am fost mai deschiși, mai liberi (...) nu s-au pus note.” Pe acest fond, elevii relatează câștiguri concrete de dezvoltare personală,

„Am învățat că sunt mai curajoasă decât credeam”, „Am învățat să gândesc liber și să am curajul să mă exprim”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

precum și de competențe relaționale, prin lucrul în echipă la activități creative (confeccionarea de obiecte din hârtie creponată, compoziții din semințe și materiale naturale, jocuri de rol) și prin teme de educație socio-emoțională care au cultivat empatia și toleranța:

„Am învățat să îi acceptăm pe ceilalți și să vedem lucrurile și din perspectiva lor.”

— Elevi, focus grup descentralizare LTSM (sintetizat)

În privința dimensiunii vocaționale, efectul perceput este unul de motivare și de clarificare, nu de reorientare profesională fermă. Elevii descriu un sprijin în înțelegerea propriilor preferințe — „Ne-a motivat să înțelegem mai bine ceea ce vrem să facem”, „am văzut mai bine ce mi-ar plăcea să fac” —, în continuitate cu efectul de orientare documentat în secțiunea 3.4. Studiul nu atribuie atelierelor o decizie de carieră definitivă, ci o contribuție la maturizarea opțiunilor.

Credibilitatea acestor constatări este întărită, paradoxal, de o notă de onestitate oferită de Directoare în calitate de observator direct. Referindu-se la un atelier despre comunicare și violență, aceasta precizează că „doar 15 din ei au înțeles despre ceea ce este vorba” — o

recunoaștere că efectul, deși real și convergent documentat, nu a fost universal. Această nuanță este consecventă cu standardul interpretativ al studiului: ceea ce se afirmă sunt efecte asociate, percepute de beneficiari, nu un impact causal uniform și demonstrat. Caracterul auto-raportat al datelor și faptul că focus grupurile au inclus

exclusiv elevi participanți — fără un grup de comparație — sunt tratate ca limitări ale capitolului în secțiunea 3.8.

3.6 Percepția cadrelor didactice asupra HUB-ului și a atelierelor

Spre deosebire de componentele anterioare, percepția cadrelor didactice asupra intervenției directe cu elevii nu dispune de un suport cantitativ propriu: chestionarul aplicat cadrelor a vizat managementul descentralizat (tratat în Capitolul 5), nu HUB-ul și atelierelor. Sursa pentru acest subcapitol este, prin urmare, focus grupul cu profesorii, a cărui valoare constă în statutul de observator independent al cadrelor didactice — martori ai schimbării elevilor din afara experienței directe a beneficiarilor.

Din această poziție, profesorii confirmă convergent transformarea descrisă de elevi în secțiunea 3.5. Schimbarea cel mai frecvent relatată privește deschiderea și capacitatea de comunicare:

„Elevii care au participat la atelierelor non-formale sunt mai deschiși, mai apropiați de cadrele didactice și comunică mai ușor. S-au dezvoltat personal, cunosc mai multe despre carierele pe care vor să le urmeze și sunt mai hotărâți în privința viitorului lor.”

— Director LTSM / Expert dezvoltare HUB, interviu

Cadrele didactice observă, de asemenea, dezvoltarea spiritului de echipă și creșterea încrederii în sine: *„Acești elevi au devenit mai siguri pe ei și mai încrezători în propriile puteri.”*

„Acești elevi au devenit mai siguri pe ei și mai încrezători în propriile puteri.”

— Director LTSM / Expert dezvoltare HUB, interviu

Două observații ale profesorilor depășesc simpla confirmare și adaugă substanță constatării. Prima privește un efect de difuziune în interiorul colectivelor de elevi: participanții au devenit, în cuvintele unui profesor, *„un fel de mesageri în clasele din care provin sau exemple pentru ceilalți elevi”*, astfel încât elevi inițial reticenți și-au manifestat ulterior dorința de a participa. A doua leagă efectul direct de profilul de vulnerabilitate al cohorții: profesorii subliniază că mulți elevi provin din mediul rural și din medii defavorizate, iar contribuția atelierelor se exprimă tocmai la nivelul aspirațiilor — *„își creează perspective și visuri pe care încep să creadă că le pot îndeplini”* — și al stimei de sine.

Relevanța metodologică a acestui subcapitol constă în funcția sa de confirmare independentă. Constatările privind impactul perceput de elevi (3.5) se bazează, prin natura lor, pe date auto-

raportate; faptul că aceleași dimensiuni — deschidere, comunicare, lucru în echipă, încredere, claritate vocațională

— sunt observate și descrise independent de cadrele didactice consolidează credibilitatea concluziei. Această convergență a trei surse (elevi, profesori și, în Capitolul 5, observația directă a Directoarei) este cea care conferă constatării o forță evaluată ca ridicată, în limitele standardului interpretativ al studiului: efecte asociate, percepute și confirmate din perspective multiple, nu impact causal demonstrat.

Interviul cu Directorul confirmă, indirect, un anumit grad de rezervă privind rigiditatea procedurală a proiectului, care a afectat și implementarea componentei HUB:

„Sunt mai puțin mulțumită de zona rigidă a procedurilor, a termenelor și a documentelor. Eu vin din zona practică și respect termenele, dar elevii noștri se sperie uneori de proceduri.”

— Director LTSM / Expert dezvoltare HUB, interviu

Această constatare nu este o critică a conceptului de HUB, ci a birocrăției procedurale asociate finanțării PNRR — o nuanță relevantă pentru recomandările de sustenabilitate din Capitolul 7.

3.7. Triangularea constatărilor capitolului

Constatările acestui capitol se sprijină pe trei tipuri de surse independente: datele cantitative din chestionarul post-intervenție aplicat elevilor, datele calitative din focus grupurile cu elevi și profesori, și sursele documentare și de interviu. Forța unei constatări nu este dată de o singură sursă, ci de gradul în care cele trei converg. Tabelul de mai jos sintetizează această convergență pentru principalele dimensiuni ale intervenției directe cu elevii, indicând sursele documentare exacte și statutul fiecărei constatări.

Dimensiune	Chestionar (cantitativ)	Focus grup (calitativ)	Interviu / documente (surse)	Status — forța
Gradul de utilizare a HUB-ului (3.2)	—	Spațiu activ, apropiat de elevi	Analiza de planificare a atelierelor (55 ateliere, 1.913 prezențe); interviu Director (sustenabilitate, restrângere deliberată)	Documenta r — Ridicată
Calitatea și satisfacția față de ateliere (3.3)	Utilitate 90,0%; recomandare 95,0% (chestionar post-intervenție, n = 60)	Practică aplicată la agenți economici, exemple concrete	Contract SC TUR OPERATOR DACUL S.R.L. nr. 112/29.05.2025 ; PV recepție nr. 151/12.11.2026 (+ raport activitate nr. 151.1/12.11.2026)	Triangula t — Ridicată
Dezvoltarea personală și socio-emoțională (3.5 / 3.6)	Comunicare 90,0%; dorința de a învăța 86,7%	Curaj, exprimare liberă, empatie, toleranță, spirit de echipă (focus grup elevi)	Focus grup profesori (confirmare independentă); interviu Director (efect real, dar nu universal)	Triangulat pe 3 surse — Ridicată

Consilier ea și orientarea în carieră (3.4)	Clarificarea direcției 85,0%; consiliere 85,0%; evaluare vocațională 89,8%	Clarificarea criteriilor proprii, punerea în balanță a intereselor	Contract GO-AHEAD nr. 134/13.06.2026; PV recepție nr. 238/12.12.2026; rapoarte evaluare vocațională ARC- ASII seria 1 și 2; interviu Director (vidul de consilier — mecanism causal)	Triangula t cu mecanis m causal — Ridicată
---	--	--	---	---

Lectura tabelului evidențiază o ierarhie a încrederii în constatări. Cel mai solid documentat este efectul consilierii și orientării în carieră: aici, dincolo de convergența celor trei surse, interviul furnizează un mecanism causal explicit — serviciul a intervenit acolo unde exista un deficit structural absolut —, ceea ce conferă procentului cantitativ o substanță pe care simpla corelație nu o poate oferi. La fel de solidă este constatarea privind dezvoltarea personală și socio-emoțională, întărită de faptul că aceleași dimensiuni sunt raportate de elevi și, independent, observate de profesori, ceea ce compensează caracterul auto-raportat al datelor de chestionar.

Coloana de status distinge, totodată, între constatările pe deplin triangulate și cele susținute preponderent documentar. Gradul de utilizare a HUB-ului se sprijină în principal pe evidențe de planificare și recepție, focus grupul oferind doar o confirmare calitativă de context; constatarea rămâne solidă, dar de o natură diferită față de cele triangulate pe toate cele trei surse. Această distincție justifică prudența interpretativă a studiului: convergența surselor este temeiul pentru afirmarea constatărilor, fără a depăși standardul asumat — efecte asociate, percepute și confirmate din perspective multiple, nu impact causal demonstrat.

3.8. Limitări metodologice ale capitolului

Constatăările acestui capitol trebuie citite în limitele câtorva constrângeri metodologice, pe care studiul le asumă explicit, în acord cu principiul raportării oneste a evidențelor.

Prima și cea mai importantă privește caracterul auto-raportat al datelor de impact. Atât chestionarul, cât și focus grupurile colectează percepții ale beneficiarilor asupra propriei experiențe, iar focus grupurile au inclus exclusiv elevi participanți, fără un grup de comparație format din neparticipanți. În consecință, capitolul documentează efecte percepute, nu un impact causal demonstrat. Această limitare este parțial compensată de confirmarea independentă oferită de cadrele didactice (secțiunea 3.6), care observă aceleași dimensiuni din exterior, dar nu este eliminată.

A doua limitare ține de rata de răspuns și de reprezentativitate. Chestionarul post-intervenție a fost completat de 90 de elevi, dintr-o cohortă de aproximativ 187 de participanți la ateliere — o acoperire de circa 48%, sub pragul recomandat în proiectarea instrumentului. Există, prin urmare, un risc de autoselecție: elevii care au răspuns ar putea fi, în medie, cei mai implicați, ceea ce ar putea înclina rezultatele în sens favorabil.

A treia limitare derivă din fenomenul de aciescență, consemnat transversal în nota metodologică a studiului (Capitolul 2) și aplicabil indicatorilor cantitativi ai acestui capitol. La chestionarul post-intervenție al elevilor, 32% dintre respondenți (19 din 60) au bifat valoarea maximă la toți itemii, ceea ce sugerează că procente de satisfacție de 85–95% sunt parțial influențate de tendința de acord automat. Distribuția diferențiată a răspunsurilor pe itemi (între 83% și 90%, nu uniform la maximum) și utilizarea convenției de raportare a răspunsurilor favorabile cumulate atenuează parțial acest efect, însă cifrele rămân de interpretat ca limite superioare ale percepției, nu ca măsuri exacte.

A patra limitare privește, punctual, documentarea serviciului de consiliere GO-AHEAD — distinct de evaluarea vocațională ARC-ASII, ale cărei rapoarte (seria 1 și 2) au fost disponibile și valorificate.

Procesul-verbal de recepție nr. 238/12.12.2026 confirmă desfășurarea consilierii la LTSM, însă raportul de activitate al furnizorului — care ar fi conținut numărul de beneficiari, volumul de ore și tipul intervențiilor — nu a fost accesibil echipei de evaluare în cadrul studiului. În consecință, acoperirea consilierii nu a putut fi cuantificată la nivel de școală, evaluarea componentei

sprijinindu-se pe datele de percepție specifice elevilor LTSM.

A cincea limitare se referă la asimetria surselor pentru percepția cadrelor didactice. Întrucât chestionarul aplicat cadrelor a vizat managementul descentralizat, iar nu HUB-ul și atelierele, percepția

profesorilor asupra intervenției directe cu elevii (secțiunea 3.6) se sprijină exclusiv pe focus grup, fără un suport cantitativ propriu.

În fine, capitolul măsoară efecte percepute și intermediare — angajament, orientare, dezvoltare socio-emoțională —, nu rezultate finale de tranziție, precum inserția pe piața muncii sau rezultatele la examenele naționale, care se află dincolo de orizontul de date al studiului și de scopul prezentului capitol. Această delimitare nu slăbește constatările, ci le circumscrie corect: ele descriu mecanismele și efectele asociate intervenției, în registrul asumat al studiului.

3.9. Concluzii parțiale ale capitolului

HUB-ul educațional și intervențiile directe cu elevii constituie axa centrală a proiectului la nivelul LTSM, iar analiza realizată în acest capitol susține concluzia că această componentă și-a atins finalitatea formativă, producând efecte percepute, convergent documentate, asupra beneficiarilor. Constatările se mențin în registrul asumat al studiului — efecte asociate, nu impact causal demonstrat —, însă forța lor provine din triangularea consecventă a trei surse independente, nu dintr-un singur indicator.

HUB-ul a funcționat ca un spațiu activ și multifuncțional, utilizat susținut pe parcursul unui ciclu formativ complet: cele 60 de ateliere realizate, cu 2400 prezențe distribuite echilibrat pe patru grupe paralele, atestă o utilizare consistentă, nu punctuală. Atelierele practice non-formale reprezintă efectul cel mai solid documentat al capitolului — recunoscute ca utile de 90,0% dintre elevi și recomandate de 95,0% dintre aceștia —, iar mecanismul lor (cadrul lipsit de presiune evaluativă, învățarea practică, exprimarea liberă) este descris convergent de elevi, confirmat de profesori și nuanțat onest de Directoare. Efectul se afirmă cu precădere pe dezvoltarea personală și socio-emoțională — încredere, comunicare, lucru în echipă, empatie —, nu pe o decizie de carieră definitivă.

Componenta de consiliere și orientare a intervenit acolo unde exista un deficit structural absolut: liceul nu dispunea de consilier școlar. Acest context conferă substanță causală indicatorului de orientare de 85,0% și este completat de o ancoră obiectivă — evaluarea vocațională și psihologică ARC-ASII, care a profilat 132 de elevi, dintre care aproximativ 77% au obținut un profil vocațional concludent. Convergența dintre acoperirea documentată, percepția pozitivă a elevilor și mecanismul causal descris în interviu face din această componentă constatarea cu cea mai mare forță probatorie a capitolului.

Privite împreună, aceste constatări se înscriu în arcul narativ al studiului. O cohortă cu un grad ridicat de vulnerabilitate — mulți elevi provenind din mediul rural și din medii defavorizate — a fost angajată într-un cadru non-formal care a favorizat participarea, a generat dezvoltare personală și a oferit, prin consiliere și evaluare vocațională, un sprijin de orientare absent anterior. Capitolul documentează etapele timpurii și intermediare ale acestui parcurs — angajament, dezvoltare, orientare —, în vreme ce rezultatele finale de tranziție, precum inserția pe piața muncii, se află dincolo de orizontul său de date.

Aceste concluzii sunt afirmate cu prudența impusă de limitările capitolului: caracterul auto-

raportat al datelor de impact, rata de răspuns sub pragul recomandat, tendința de aciescență la chestionar și indisponibilitatea datelor de activitate ale serviciului de consiliere. Niciuna dintre aceste limitări nu infirmă constatările; ele le circumscriu corect, ca efecte percepute și triangulate, urmând a fi integrate în concluziile generale ale studiului (Capitolul 6).

STUDIU DE IMPACT PNRR | Proiect e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ | Componenta 15: Educație

Proiect: „e_RÂMNIC PILOT!” | Contract de finanțare nr. 32.14132/10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” – Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”

CAPITOLUL 4

EVALUAREA CURRICULUMULUI INTEGRAT (CDȘ)

Studiu de Impact | e Râmnic Pilot! | Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare” Râmnicu Sărat

4.1. Introducere

Activitatea A3 a vizat elaborarea și pilotarea unui curriculum integrat de tip CDL/CDȘ, adaptat specificului local și orientat spre competențe antreprenoriale aplicate, corespunzând obiectivului specific OS3 al proiectului. Premisa formulată în cererea de finanțare este că disciplina obligatorie „Educație antreprenorială”, încadrată la aria curriculară Tehnologii, oferă o pregătire generală, dar nu acoperă suficient nevoia de aplicare practică ancorată în realitatea economică a municipiului. La Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare”, această ancorare vizează domeniile complementare specilizărilor filierei teoretice și vocaționale.

O precizare de termeni se impune de la început, întrucât rapoartele și instrumentele proiectului folosesc, în paralel, atât „CDL/CDȘ”, cât și „CDȘ”. La o filieră tehnologică, curriculumul în dezvoltare locală (CDL/CDȘ) este obligatoriu prin natura filierei, spre deosebire de curriculumul la decizia școlii (CDȘ), specific filierei teoretice și ales opțional de elev. Instrumentul pilotat la LTSM este, prin urmare, un CDȘ distinct, „Ești tânăr, ești aFIRMA!””, nr. 73/09.04.2026, însă acesta este înregistrat la Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare”

Relevanța acestei componente se leagă direct de nevoile prioritare identificate la linia de bază a studiului (Capitolul 2). La diagnoza inițială, 82,4% dintre elevii chestionați declarau intenția de a părăsi Râmnicu Sărat după terminarea studiilor, iar 76,1% indicau un loc de muncă bun și bine plătit drept factorul care

i-ar determina cel mai mult să rămână — un context care justifică direct un curriculum centrat pe competențe antreprenoriale aplicate la economia locală.

În acord cu scopul general al studiului, acest capitol nu verifică livrarea documentară a activității A3 care este un atribut al monitorizării de proiect, ci validează, din exterior, efectele asociate și gradul de satisfacție raportate de beneficiari în legătură cu curriculumul, prin raportare la indicatorii de rezultat din cererea de finanțare. Constatările se formulează, ca peste tot în studiu, în termeni de efecte asociate, nu de impact causal demonstrat.

4.2. Elaborarea, implementarea și statutul avizării CDS

4.2.1. Elaborarea CDS

Elaborarea CDS are o fundamentare documentară solidă: o etapă pregătitoare care a inclus o cercetare de nevoi la nivelul comunității locale privind antreprenoriatul în domeniile turism-alimentație și economic-comerț, studierea legislației aplicabile și întâlniri de lucru cu elevii din grupul țintă și cu ceilalți experți ai proiectului. Conform Raportului de progres nr. 1, suportul curricular a fost realizat integral în luna martie 2026. Construcția curriculumului a implicat experții educaționali de elaborare/pilotare ai proiectului — prof. Ciobotă Cătălin, Burlacu Claudia, Huiu Florentina —, cărora li se adaugă contribuția de concepție a directorului, care relatează că a gândit ea însăși modul de adaptare a specificului local la profilul liceului, în timp ce cei doi colegi și-au structurat capitolele de predare. Potrivit interviului, elaborarea propriu-zisă a ocupat, conform planificării din proiect, aproximativ două luni. Livrabilele acestei etape, consemnate în Raportul de progres nr. 1, includ materialele specifice de învățare și studiile de caz pe cele două domenii, o colecție de resurse educaționale digitale și participări la târguri de firme de exercițiu.

Existența și relevanța economică a curriculumului sunt susținute convergent de trei tipuri de surse cu mecanisme de eroare diferite: documentul de fundamentare, directoarea școlii — în calitate de co-autoare — și mediul economic local. Asupra ultimului punct, interviul cu directoarea precizează că la elaborarea acestui CDS au fost implicați nu un singur agent economic, ci mai mulți, ceea ce întărește ancorarea curriculumului în economia locală. Aceeași pluralitate de operatori este însă relevantă pentru statutul avizării formale, tratat în secțiunea 4.2.2.

Unul dintre aceștia, intervievat separat ca singură voce externă, confirmă participarea directă la construcția curriculumului:

„am participat împreună cu conducerea școlii la elaborarea unei curricule și a unui material specific de IT. Cunoaștem solicitările școlii privind pregătirea profesională a elevilor și curriculumul pe care îl au..”

— Agent economic, interviu

Convergența acestor surse pe existența, elaborarea și ancorarea economică locală a curriculumului constituie o constatare de nivel Ridicat — girul mediului economic fiind aici elementul cu cea mai mare

greutate, fiindcă provine din afara echipei de proiect. Se atașează caveatul de atribuire: agentul interviuat este partener de lungă durată al școlii, iar contribuția lui specifică — un material de gastronomie — se tratează distinct de programa CDȘ propriu-zisă.

Studiul nu evaluează conținutul sau calitatea pedagogică a programei, acesta nu este obiectul unei evaluări de impact, ci efectele asociate percepute de beneficiari, analizate în secțiunea 4.3. Ceea ce se confirmă la nivel Ridicat este, așadar, existența și relevanța locală a curriculumului.

4.2.2. Validarea instituțională și statutul avizării

Validarea instituțională internă a curriculumului este documentată fără echivoc. Prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 13 din 14.10.2026, art. 3, școala a aprobat „Implementarea CDL/CDȘ-urilor în cadrul proiectului e_Râmnic Pilot! la clasele a XI-a liceu”, cu 11 voturi pentru, 0 abțineri și 0 împotrivă. Aceasta este o decizie internă a școlii de a implementa și pilota curriculumul, consemnată și în Capitolul 5 (secțiunea 5.2.1) ca expresie a autonomiei curriculare: prin vot nominal al Consiliului de Administrație, CDL/CDȘ-ul trece dintr-un livrabil de proiect într-o decizie curriculară instituțională asumată.

4.3. Pilotarea efectivă a CDȘ în anul școlar 2026-2026

Livrarea efectivă a cursului este confirmată convergent din interviu și din focus grupul cu profesorii. Directoarea, în calitate de coordonatoare, descrie structura desfășurării: CDȘ-ul a fost predat la cele șase

clase a XI-a de către cei trei experți educaționali — prof. Ciobotă Cătălin, Burlacu Claudia și Huiu Florentina, cu câte trei clase fiecare, în medie două ore pe săptămână per clasă, pe parcursul întregului an școlar. Avantajul acestei formule, remarcat tot de coordonator, este că predarea a fost asigurată de profesori care susțin la aceleași clase și modulele de specialitate, putând astfel lega componenta teoretică de aplicarea practică.

Conținutul efectiv predat și efectul lui atitudinal sunt relatate cel mai consistent de un cadru didactic care s-a ocupat direct de curriculum, prezentându-se ca expert pe CDȘ antreprenoriat: studiile de caz porneau de la realizarea unei firme în domeniul IT, iar elevii, nefamiliarizați la început cu metoda:

„ treptat (...) au lucrat bine și au devenit încântați. Au devenit mai întreprinzători, au prins curaj și au venit chiar cu idei proprii de afaceri pe care le-ar putea deschide după terminarea liceului.”

— Cadru didactic 1, Focus grup

Un alt cadru didactic de discipline economice descrie convergent natura aplicată a sarcinilor:

„ studiile de caz le cereau elevilor (...) cum ar putea promova un produs local, cum ar putea deschide o afacere simplă cu produse locale sau tradiționale, cum ar putea folosi materii prime pe care le au la îndemână și cum ar putea încheia contracte cu agenți economici locali. Și-au dat seama că sunt lucruri posibile, nu doar teorii.”

— Cadru didactic 2, Focus grup

Aceste relatări provin însă, ambele, de la cadre didactice; ele descriu efectul perceput la elevi, dar din perspectiva profesorului.

Impactul raportat de elevi în chestionarul post-intervenție este pozitiv și depășește pragul de satisfacție de 80% prevăzut în cererea de finanțare. La itemul privind măsura în care conținuturile CDȘ i-au ajutat să înțeleagă oportunitățile economice din zona în care trăiesc, 53 din 60 de respondenți au răspuns favorabil

(88,3%); la itemul privind capacitatea percepută de a elabora un plan de afaceri simplu pentru o idee proprie, 50 din 58 (86,2%). Distribuțiile complete, pe cele cinci trepte ale scalei, sunt prezentate în tabelul de date asociat (figura aferentă fiind generată separat).

Două precizări de prudență însoțesc aceste cifre. Prima privește numitorul. Chestionarul a aplicat un filtru de participare în prima secțiune: cei șapte respondenți care au declarat că nu au participat sau au participat la o singură activitate au încheiat completarea acolo și nu au răspuns itemilor — ei explică integral non-răspunsurile la întrebările despre CDS. Cei 60 de respondenți ai itemului 6 (și 58 ai itemului 7, după excluderea celor două răspunsuri „Nu am participat”) sunt, prin urmare, elevi confirmați ca participanți la activitățile proiectului. Itemii rămân însă condiționați specific de urmarea cursului CDS, cu o opțiune de neaplicabilitate pe care doar doi respondenți au folosit-o; întrucât chestionarul nu a înregistrat clasa, nu se poate certifica independent că toți cei 60, respectiv 58, au urmat efectiv CDS-ul — deși folosirea aproape nulă a acestei opțiuni indică o suprapunere ridicată. Procentele se citesc, așadar, ca „dintre respondenții participanți care au răspuns la item”. A doua precizare: itemul privind planul de afaceri măsoară o autoeficacitate percepută — o încredere în propria capacitate —, nu o competență demonstrată; este un predictor al intenției, nu o probă de comportament.

Treaptă	Item 6 (oportunități economice)	Item 7 (plan de afaceri)
5 — Foarte mult	33 (55,0%)	32 (55,2%)
4 — Mult	20 (33,3%)	18 (31,0%)
3 — Oarecum	6 (10,0%)	6 (10,3%)
2 — Puțin	1 (1,7%)	2 (3,4%)
1 — Deloc	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Total valid (N/A exclus)	60	58
Favorabil (4+5)	53 (88,3%)	50 (86,2%)

(Cele 7 non-răspunsuri la fiecare item corespund celor 7 respondenți care, la filtrul de participare din secțiunea 0, au declarat participare minimă și au încheiat completarea; N/A „Nu am participat” la CDS: 0 la itemul 6, 2 la itemul 7 — toate exclude din numitori.)

Distribuțiile cantitative sunt puternic pozitive, cu modul pe treapta „Foarte mult” la ambii itemi — tipar consecvent cu rata ridicată de răspuns invariant semnalată în Capitolul 2. În acest context, relatările profesorilor funcționează ca ancoră de plauzibilitate pentru cifre, dar nu ca o confirmare independentă: ele provin din interiorul echipei, iar o voce directă a elevilor despre CDS lipsește din corpusul calitativ — focus grupurile cu elevii, centrate pe activitățile non-formale, nu conțin nicio referire la curriculum, la idei de afaceri sau la oportunitățile economice locale. Prin urmare, indicatorul de satisfacție din cererea de finanțare se confirmă peste pragul de 80%, în timp ce efectul asupra competențelor antreprenoriale rămâne de nivel Medie spre Scăzută: el se sprijină pe autoraportarea elevilor și pe relatarea profesorilor, două surse care nu se controlează reciproc, explicația rivală a dezirabilității rămânând plauzibilă.

4.4. Triangularea constatărilor capitolului

Constatările acestui capitol se sprijină pe trei tipuri de surse cu mecanisme de eroare diferite: datele cantitative din chestionarul post-intervenție (itemii CDȘ), datele calitative din interviuri (directoarea, agentul economic) și din focus grupurile cu profesorii, și sursele documentare (cererea de finanțare, hotărârea Consiliului de Administrație, înregistrarea curriculumului, rapoartele de progres). Forța fiecărei constatări nu este dată de o singură sursă, ci de gradul în care cele trei converg. Tabelul de mai

jos sintetizează această convergență pe dimensiunile capitolului, indicând sursele exacte și statutul fiecărei constatări.

Dimensiune	Cantitativ (chestionar)	Calitativ (interviuri / focus grup)	Documente / surse exacte	Status — forța
Existența, elaborarea și relevanța locală a CDS(4.2.1)	—	Director (co-autor): adaptare la specificul local; agent economic (voce externă): co-elaborare curriculară + material de gastronomie; FG profesori: adaptare la nevoile comunității	Rezultat A3 (CF); înreg. nr. 59/27.03.2026; Raport de progres nr. 1 (realizat 100%, martie 2026)	Triangulat, cu gir economic extern — Ridicăta
Validarea instituțională internă (4.2.2)	—	—	HCA nr. 13/14.10.2026, art. 3 (7-0-0): decizie internă de implementare	Documenta r — Ridicăta
Livrarea efectivă a pilotării (4.3)	Angajarea celor 90 de respondenți - participanți cu itemii CDS	Director: structura (8 clase a XI-a, 3 profesori × , ~2h/săpt., an școlar întreg); cadru didactic expert pe CDS: conținut practic-aplicativ, studii de caz pe firme locale; FG: lucru lunar cu clasele a XI-a	HCA (decizie de implementare); rapoarte de progres	Triangulat — Ridicăta
Efect asupra competențelor antreprenoriale percepute (4.3)	Item 6: 88,3%; item 7: 86,2% (peste pragul de 80%)	Două cadre didactice relatează elevi „mai întreprinzători”, cu „idei proprii de afaceri”; nicio voce independentă de elev în focus grupuri	—	Autoraportare elevi + relatare a cadrelor, fără confirmare independentă — Medie spre Scăzută
Sustenabilitate intenționată (4.6)	—	Directoar: intenție de păstrare și diversificare, cu rezerva planurilor-cadru; FG profesori: dorința de continuare a CDS-urilor pe baza avizelor și consultărilor	— (convergent cu Cap. 5, secț. 5.7.4)	Relatare convergentă, fără probă documentară de continuitate — Medie

Lectura tabelului arată o ierarhie clară a încrederii. Cele mai solide constatări sunt existența și relevanța locală a curriculumului, validarea instituțională internă și livrarea efectivă a pilotării: toate sunt triangulate pe surse cu erori independente, iar prima beneficiază în plus de un gir venit din afara echipei de proiect — mediul economic local. Aceste constatări pot fi afirmate ferm. Statutul avizării formale prin inspectorat face excepție: aici sursele diverg, iar constatarea rămâne deschisă (secțiunea 4.2.2).

Efectul asupra competențelor antreprenoriale se află, în schimb, pe un palier diferit. Cantitativ, indicatorul de satisfacție este confirmat peste prag; calitativ, el este susținut doar de relatări ale cadrelor didactice. Cele două surse converg, dar nu sunt independente în sensul relevant: ambele descriu elevul din afară — una prin scală autoraportată, cealaltă prin observația profesorului —, fără ca elevul însuși să își povestească experiența curriculumului. Această absență nu este o omisiune de redactare, ci o constatare despre corpul disponibil: focus grupurile cu elevii s-au concentrat pe activitățile non-formale și nu au atins curriculumul. De

aceea efectul rămâne, onest, la nivel Medie spre Scăzută, ca efect asociat plauzibil, nu ca impact demonstrat.

Coloana de status distinge astfel constatările triangulate de cele susținute convergent, dar fără probă independentă. Întregul capitol se menține în registrul asumat al studiului: efecte asociate, percepute și confirmate din perspective multiple acolo unde sursele o permit, nu impact causal demonstrat.

4.5. Limitări metodologice ale capitolului

Limitările acestui capitol sunt de natură probatorie și se cumulează cu cele transversale declarate în Capitolul 2 (secțiunea 2.7.2), care nu se reiau aici. Prima privește dependența de o singură familie de surse: efectul asupra competențelor se sprijină pe autoraportarea elevilor, coroborată de relatări ale cadrelor didactice, astfel încât convergența nu poate fi separată complet de artefactul metodei comune și al perspectivei interne echipei. A doua privește constructul: itemul referitor la planul de afaceri măsoară o autoeficacitate percepută — o încredere în propria capacitate —, nu o competență demonstrată sau un comportament observat.

A treia limitare este absența unei linii de bază comparabile pentru efectul curriculumului. Chestionarul de diagnoză din septembrie 2026 este un sondaj de viață comunitară, fără itemi pe competențe antreprenoriale; a fost folosit exclusiv ca ancoră a nevoilor prioritare N1 și N2 (secțiunea 4.1), nu ca măsură pre-intervenție. Constatările privind efectul se citesc, prin urmare, ca asociate, nu ca diferențe pre/post. A patra: datele de monitorizare ale activității A3 sunt raportate agregat, la nivel de consorțiu

— indicatorul de participare (322 de elevi) este consemnat cumulat pentru ambele licee, fără dezagregare —, astfel încât amplasarea exactă la nivelul LTSM se reconstituie din relatare, nu dintr-o cifră dedicată. În fine, studiul nu evaluează conținutul sau calitatea pedagogică a programei — acesta nu este obiectul unei evaluări de impact (secțiunea 4.2.1) —, ci efectele asociate percepute de beneficiari.

4.6. Concluzii parțiale ale capitolului

Proiectul a elaborat un curriculum în dezvoltare locală cu o validare economică externă și l-a pilotat efectiv la cele șase clase a XI-a, pe parcursul anului școlar 2026–2026. Aceasta este coloana solidă a capitolului, de nivel Ridicat pe existență, relevanță locală și validare instituțională internă — susținută documentar, prin înregistrarea curriculumului și hotărârea Consiliului de Administrație, și confirmată de surse calitative cu erori independente, între care girul mediului economic local.

Efectul asociat asupra competențelor antreprenoriale percepute este pozitiv în raportarea elevilor: indicatorul de satisfacție din cererea de finanțare este confirmat peste pragul de 80% la ambii itemi (88,3% și 86,2%). Din punct de vedere probatoriu, însă, acest efect rămâne de nivel Medie spre

Scăzută, în absența unei confirmări independente și a unei linii de bază comparabile. Este semnificativ că această calibrare prudentă converge cu evaluarea celei mai implicate surse interne: solicitată să indice un efect concret asupra elevilor, directoarea formulează un câștig comparativ față de elevii care nu au beneficiat de nicio activitate și o deschidere graduală de interes, nu o competență demonstrată. Constatărea-cheie

a capitolului este, așadar, că s-a construit și s-a livrat un curriculum real, ancorat economic și relevant pentru contextul local, în timp ce efectul asupra competențelor antreprenoriale percepute este un efect asociat plauzibil, dar slab probat independent.

La acestea se adaugă un semnal de sustenabilitate, de citit cu prudența pe care chiar sursa o impune. Directoarea exprimă intenția de a păstra acest curriculum și de a-l diversifica în anul următor pe filieră lingvistică — franceză pentru profilul economic, engleză pentru alimentație — și apreciază că, în mică măsură, continuarea nu ar depinde de o finanțare externă. Această intenție rămâne însă condiționată în două privințe formulate explicit de ea: depinde de adoptarea de către colegi a curriculumului în comisia de tehnologii, iar planurile-cadru intră, începând cu anul școlar următor, într-o structură diferită, astfel încât forma actuală poate fi cel mult „dată ca exemplu de bună practică”. Vocea cadrelor didactice converge cu această orientare — dorința, exprimată în focus grup, de a continua aplicarea CDȘ-urilor și la alte clase, pe baza avizelor și a consultărilor cu elevii, părinții și agenții economici. Este, prin urmare, un angajament instituțional declarat și condiționat, nu o instituționalizare garantată — constatare convergentă cu evaluarea sustenabilității diferențiate din Capitolul 5 (secțiunea 5.7.4), unde CDL/CDȘ-ul este plasat între componentele cu șanse de continuare.

Outcome-urile finale — inserția pe piața muncii și promovabilitatea — nu se revendică în acest capitol; ele sunt tratate ca impact emergent în secțiunea 7.2. Tot acolo se reia firul comun al cadrelor didactice care, formate în cadrul activității A4, livrează atât atelierele A1, cât și acest CDL/CDȘ, în spațiul comun al HUB-ului (secțiunea 7.1.1).



STUDIU DE IMPACT PNRR | Proiect e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ | Componenta 15: Educație

Proiect: „e_RÂMNIC PILOT!” | Contract de finanțare nr. 32.14132/10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” – Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”

CAPITOLUL 5

EVALUAREA GUVERNANȚEI, A MANAGEMENTULUI DESCENTRALIZAT
ȘI A FORMĂRII CADRELOR*Studiu de Impact | e_RÂMNIC PILOT! | Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”***5.1. Introducere și cadru conceptual**

Capitolul de față evaluează modul în care proiectul e_RÂMNIC PILOT! a influențat două precondiții transversale ale funcționării instituționale la Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare” (LTSM): pe de o parte, mecanismele de management educațional descentralizat și de guvernanță participativă (Activitatea A2), iar pe de altă parte, formarea cadrelor didactice (Activitatea A4). Spre deosebire de componentele de intervenție directă cu elevii, analizate în Capitolele 3 și 4, aceste două activități nu produc efecte vizibile nemijlocit asupra beneficiarilor, ci constituie infrastructura instituțională și profesională care face posibile celelalte intervenții. Din acest motiv sunt tratate împreună, ca lanț de precondiții co-egale, nu ca anexe ale componentelor de conținut.

Analiza răspunde la două dintre nevoile identificate la linia de bază a studiului (Capitolul 1): nevoia de colaborare instituțională și de guvernanță participativă — un deficit structural recunoscut de cadrele didactice, care semnalează colaborare interinstituțională rară și resurse percepute ca insuficiente — și nevoia de formare profesională continuă a cadrelor, cu accent pe competențele digitale, pe incluziunea elevilor cu cerințe educaționale speciale și pe prevenirea epuizării profesionale. Evaluarea verifică, așadar, dacă intervenția a acționat asupra acestor două deficite și cu ce efecte percepute.

În acord cu scopul general al studiului — confirmarea efectelor asupra beneficiarilor, nu auditul execuției activităților —, evidențele documentare (hotărârile Consiliului de Administrație, rapoartele de progres, procedurile interne) sunt preluate ca atestate, iar efortul analitic se concentrează asupra distanței dintre procedura formală și practica zilnică, așa cum o descriu sursele directe. Se păstrează standardul interpretativ consacrat al studiului: efecte asociate, nu impact cauzal demonstrat.

Cadrul conceptual se fundamentează pe două materiale tehnice elaborate în cadrul proiectului: analiza „Drepturile și obligațiile managerului și ale compartimentelor în managementul educațional descentralizat” (expert Pîrlog, mai 2026) și analiza privind rolul părinților și al comunității în descentralizare (Mirică Aurelia, octombrie 2026). Acestea sunt completate acum cu evidențe calitative directe — cinci interviuri cu actori-cheie (Directorul, în calitate de expert dezvoltare HUB; responsabilul SCIM; responsabilul CEAC; un membru al Consiliului de Administrație, fost director al instituției; agentul economic partener) și două focus grupuri cu profesorii (descentralizare și post-intervenție) — și cu date cantitative din chestionarele de descentralizare (D1 elevi, n=140; D3 cadre, n=18; D4 părinți, n=41) și din chestionarul post-intervenție al părinților.

La acestea se adaugă două surse de monitorizare internă produse de proiect, tratate în studiu ca date documentare de context, nu ca măsuri de impact: o monitorizare de bază din martie–aprilie 2026, aplicată mai multor categorii de respondenți de la LTSM (196 în total, instrument neanonim, cu date doar agregate), și un „Monitoring Desk” aplicat în a doua jumătate a anului 2026 la o rețea de 30 de unități școlare locale.

Ambele reflectă percepția pozitivă a adulților asupra propriilor mecanisme și au limitări recunoscute chiar în analizele interne ale proiectului (caracter neanonim, posibilă dezirabilitate socială, autoevaluare a implementatorului, absența defalcării pe itemi). Sunt folosite, prin urmare, doar ca element de context convergent și, în cazul monitorizării de bază, ca posibil instantaneu pre-intervenție (valorificat în Capitolul 7)

— niciodată ca dovadă autonomă a efectelor, greutatea evaluativă rămânând pe instrumentele independente ale studiului (D1–D4) și pe sursele calitative.

Un principiu metodologic guvernează întreaga interpretare a capitolului și este enunțat aici o singură dată: sursele cantitative din acest capitol reflectă percepția adulților asupra propriilor mecanisme de guvernare, nu vocea elevilor. Cele două planuri nu se agregă într-o cifră unică; convergențele și, mai ales, divergențele dintre surse se raportează explicit, ca informație, nu se mediază artificial într-o concluzie unitară. Aceeași disciplină se aplică limitărilor metodologice transversale (rata de răspuns invariant, eșantioanele mici și auto-selectate), declarate în Capitolul 2 și referențiate aici fără a fi rederivate.

5.2. Managementul educațional descentralizat: autonomia instituțională câștigată

Componenta de management descentralizat (A2) urmărește deplasarea unei părți a autorității decizionale de la nivel central către școală — director, Consiliu de Administrație și autoritate locală — în zone precum curriculumul, resursele umane și financiare și parteneriatele. Această secțiune evaluează în ce măsură deplasarea s-a produs efectiv la LTSM, combinând cadrul formal documentat, percepția cantitativă a cadrelor didactice și o perspectivă calitativă rară: cea a unei foste directoare a instituției.

Aspect comparat	Sistem centralizat	Sistem descentralizat (LTSM, post-proiect)
Decizia administrativă	Directorul aplică deciziile venite de la inspectorat și minister.	Directorul are libertatea de a decide organizarea internă, adaptată nevoilor școlii.
Buget și cheltuieli	Bugetul este stabilit în mare parte de autorități centrale.	Bugetul este gestionat la nivelul școlii împreună cu CA și autoritatea locală.
Resurse umane	Inspectoratul controlează angajările; directorul doar avizează.	Directorul are drept de propunere și decizie, cu aprobarea CA.

Curriculum	Programa se aplică uniform.	Directorul poate adapta oferta educațională (CDL/CDȘ/CDȘ), cu consultarea catedrelor.
Relația cu comunitatea	Limitată.	Activă; directorul devine actor comunitar.
Autonomie managerială	Scăzută.	Ridicăta; directorul devine „manager real”.

5.2.1. Evidențe documentare ale autonomiei decizionale: hotărârile Consiliului de Administrație

Cadrul de jure al autonomiei este documentat în analiza tehnică elaborată în proiect privind drepturile și obligațiile managerului și ale compartimentelor în managementul descentralizat. Aceasta consemnează transferul către nivelul școlii al deciziilor privind strategia educațională, organigrama și fișele de post, gestionarea bugetului împreună cu CA și autoritatea locală, precum și parteneriatele și programele de formare.

La nivelul deciziilor efectiv exercitate, evidențele disponibile — deliverabilele proiectului și exemplele raportate de cadrele didactice — indică un set concret de decizii luate descentralizat: bugetarea prin proiect a achiziției de materii prime pentru CDS, stabilirea Curriculumului la Decizia Școlii pentru oferta 2026–2026 prin consultarea profesorilor, elevilor și agenților economici, libertatea acordată catedrelor de a-și alege metodele și proiectele practice și organizarea flexibilă a resurselor în activități precum „Săptămâna Verde”.

Hotărâre CA	Vot	Decizie autonomă relevantă
HCA 18.12.2024	7 pentru, 0/0	Buget 2026 + buget investiții, aprobate autonom la nivelul școlii.
HCA 16.01.2026	9 pentru, 0/0	Aprobarea experților PNRR în afara organigramei.
HCA 14.10.2026	7 pentru, 0/0	Implementarea CDL/CDS la clasele a XI-a, referențiind explicit proiectul.

5.2.2. Percepția autonomiei: date din chestionarul de descentralizare

Instrumentul propriu al studiului pentru percepția autonomiei este chestionarul Tandem de descentralizare adresat cadrelor didactice (D3, n=18, exclusiv LTSM). Pe itemii de autonomie, percepția este puternic pozitivă, dar cu un decalaj revelator între planul instituțional și cel personal:

Item (scală „s-a îmbunătățit”: 1–4)	S-a îmbunătățit mult	S-a îmbunătățit puțin	A rămas la fel
Autonomia directorului în decizii operaționale	94,4% (17/18)	5,6% (1/18)	0%
Autonomia proprie a profesorului (curriculum, metode)	77,8% (14/18)	11,1% (2/18)	11,1% (2/18)

Autonomia directorului în decizii operaționale



Cadrele didactice percep, aproape unanim, o creștere a autonomiei direcției și a Consiliului de Administrație (100% raportează o îmbunătățire), dar își evaluează propria autonomie ca fiind crescut mai puțin — o nuanță onestă, care arată că autonomia câștigată este resimțită întâi la nivel instituțional și abia apoi, parțial, la nivel individual. Mandatul real al responsabililor de arii curriculare în deciziile de ofertă este confirmat de 94,4% (17/18 răspunsuri pozitive).

Aceste cifre se interpretează ca percepție a adulților asupra propriilor mecanisme, cu rezervele declarate în Capitolul 2 (eșantion mic și rată ridicată de răspuns invariant). Ele converg cu sursele documentare de monitorizare internă descrise în 5.1 (monitorizarea de bază din martie–aprilie 2026 și Monitoring Desk-ul), care arătau aceeași percepție adultă pozitivă, dar sunt neanonime și descriptive. Focus grupul cu cadrele didactice confirmă calitativ că mandatul comisiilor nu este formal:

„Profesorii au un cuvânt de spus în cadrul comisiilor metodice, în elaborarea și alegerea disciplinelor opționale care urmează să fie incluse în planurile-cadru. [...] Părinții sunt reprezentați în Consiliul de Administrație și în structurile consultative, iar contribuția lor este luată în calcul.”

— Focus grup cadre didactice (descentralizare)

„Da. În urma chestionarelor aplicate profesorilor, elevilor și agenților economici, informațiile au fost centralizate și interpretate. Profesorii au un cuvânt de spus în cadrul comisiilor metodice, în elaborarea și alegerea disciplinelor opționale care urmează să fie incluse în planurile-cadru.”

— Profesor 4, focus grup descentralizare LTSM

Toate aceste surse reflectă însă percepția adulților. Reversul — modul în care elevii percep aceleași decizii — este tratat distinct în secțiunea 5.7.2, unde tensiunea dintre cifrele adulților și vocea elevilor devine vizibilă.

5.2.3. Perspectiva unui membru expert în management educațional: managementul înainte și după proiect

Interviul cu prof. Serbănescu Valentin — profesoar cu peste 28 de ani de activitate la LTSM, responsabil CEAC și expertă în proiect — oferă o perspectivă rar disponibilă într-un studiu de impact: comparația directă, din interior, între felul în care funcționa managementul înainte și după proiect, făcută de o persoană care a ocupat ea însăși funcția de conducere.

Aceeași sursă confirmă însă și limitări persistente, convergente cu alte constatări ale capitolului: limitarea financiară a elevilor (mulți navetiști din comunele limitrofe, ale căror familii nu pot susține activități extracurriculare) și participarea încă insuficientă a elevilor — „Mi-aș fi dorit să

Un element esențial pentru triangulare apare la întrebarea directă despre co-decizie. Întrebată dacă vreo propunere a părinților sau a profesorilor a influențat efectiv o decizie a Consiliului de Administrație, respondentă răspunde fără ezitare: „Nu aș putea indica o astfel de situație concretă.”

Această recunoaștere spontană este una dintre cele mai importante din capitol: ea confirmă, dintr-o sursă cu autoritate decizională directă, că participarea părinților și a elevilor în guvernare este mai degrabă consultativă decât co-decizională — exact tiparul reluat, din perspectiva elevilor, în secțiunea 5.7.2. Faptul că tocmai o fostă directoare o spune deschis întărește credibilitatea constatării și o ferește de suspiciunea de răspuns dezirabil.

Sinteza interviului confirmă, la nivel de concluzie generală, exact tiparul deja identificat documentar: proiectul a întărit autonomia școlii în zone concrete — curriculum, parteneriate cu mediul economic, gestionarea resurselor, dotări, digitalizare și cultură organizațională —, cu efecte descrise explicit ca „operaționale, nu doar declarative”. Aceeași sursă confirmă însă și limitări persistente, convergente cu alte constatări ale acestui capitol: implicarea părinților, resursele financiare reduse ale unei părți a elevilor și participarea încă insuficientă a unui număr mai mare de elevi la activitățile proiectului.

5.3. Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM) ca mecanism de guvernare

Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM) este, în arhitectura descentralizării, mecanismul prin care autonomia câștigată este ținută sub control: transformă libertatea decizională în proceduri, monitorizare a riscurilor și responsabilitate. Evaluarea urmărește aici dacă SCIM funcționează ca instrument viu de guvernare sau a rămas un set de documente — folosind ca probă centrală interviul cu responsabilul SCIM, autoarea Procedurii Operaționale PO 85.1, coroborat cu focus grupul cadrelor didactice, cu chestionarul de descentralizare și cu o nuanță divergentă din interviul Directorului.

5.3.1. Statusul real de aplicare a procedurii (PO 85.1)

Întrebare de analiză	Verdict (v1, documentar)	Verdict (v3, după interviuri)
PO 85.1 are listă de distribuție confirmată?	DA	DA — neschimbat

Întrebare de analiză	Verdict (v1, documentar)	Verdict (v3, după interviuri)
PO a fost utilizată ca referință în decizii ulterioare?	Parțial — neconfirmat documentar	DA — confirmat de focus grup profesori și de interviul Responsabil SCIM
Registrul de riscuri conține riscuri reale?	Parțial	DA — confirmat cu exemplu concret (rata de școlarizare) de Responsabil SCIM
Există măsuri corective aplicate, nu doar identificare formală?	NU — date lipsă	DA — măsură descrisă în detaliu (recrutare la școlile gimnaziale)

Confirmarea aplicării efective a PO 85.1 vine direct din focus grupul cu profesorii, care contrazice explicit ipoteza unui document „arhivat”:

„Procedura este aplicată și considerăm că va fi aplicată în continuare. Ea funcționează în limitele legislației. Colegii care sunt experți în management descentralizat au lucrat, au analizat și au studiat această procedură, iar documentul este folosit în activitatea comisiilor și în mecanismele de decizie ale școlii.”

— Profesor 2, focus grup descentralizare LTSM

Interviul cu autoarea procedurii oferă acum o confirmare directă, cu exemplu concret, exact tipul de evidență pe care versiunea anterioară a capitolului o marca drept lacună. Întrebată ce anume monitorizează efectiv SCIM, respondenta identifică trei riscuri instituționale reale, nu generice:

„Am monitorizat în special cele trei riscuri: abandon școlar, promovabilitate scăzută și școlarizare redusă. Cel mai clar exemplu este rata de școlarizare. Pentru că veniturile instituției depind de numărul de elevi, această problemă are consecințe directe asupra funcționării școlii.”

— Responsabil SCIM / autoarea PO 85.1, interviu

Respondenta descrie, cu detalii operaționale verificabile, măsura corectivă aplicată pentru acest risc — un exemplu rar de intervenție SCIM care a depășit stadiul de document:

„Nu a fost doar o decizie a managerului, ci o muncă de echipă. Ne-am deplasat pe teren, la școlile gimnaziale de unde puteam aduce elevi, am discutat cu directorii, părinții și elevii care ar fi dorit să își încheie parcursul după gimnaziu. Prin această muncă de convingere am reușit să completăm numărul de locuri la clasă.”

— Responsabil SCIM / autoarea PO 85.1, interviu

Pentru riscul de abandon școlar, măsurile aplicate includ consiliere unu-la-unu cu elevii și familiile, monitorizare atentă a absențelor, iar pentru promovabilitatea scăzută, programe remediale pentru elevii înscriși la sesiunea de toamnă a bacalaureatului. Respondenta confirmă

explicit și efectul documentului tehnic pe care l-a redactat asupra deciziei manageriale: „Documentul a creat un cadru de analiză și a dus la o reacție rapidă... soluțiile au fost luate împreună, iar impactul a fost simțit repede.”

Privind tranziția de la managerul executant la managerul coordonator — tema centrală a documentului ei teoretic — responsabilul SCIM oferă o evaluare nuanțată, nici idealizată, nici negativă:

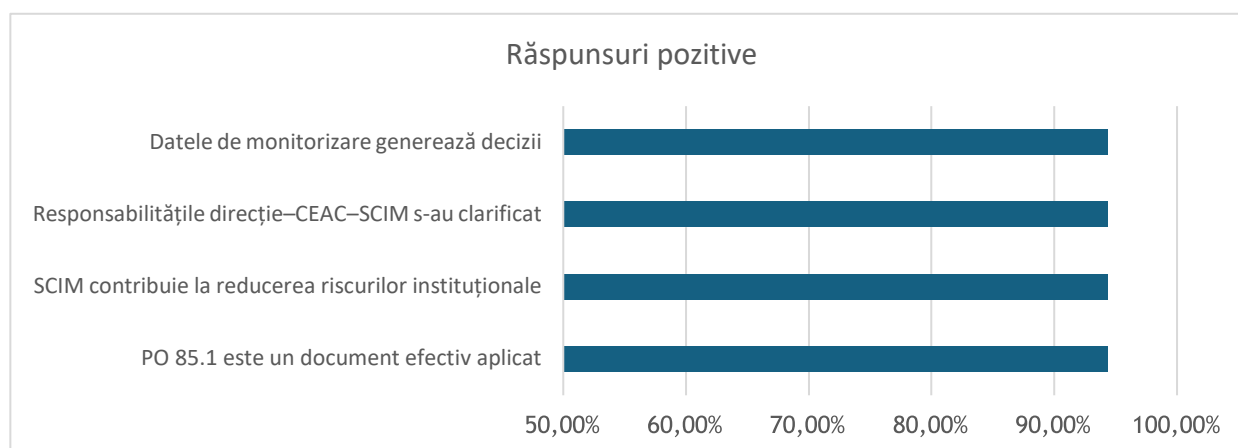
„S-a văzut o îmbunătățire în ultimii doi ani. S-a trecut de la un stil preponderent de tip „eu decid, toată lumea face ca mine” către un stil mai apropiat de coaching, de parteneriat și echipă. Mai există momente tensionate, determinate de volum, cerințe, hârții și presiune, dar direcția este bună.”

— Responsabil SCIM / autoarea PO 85.1, interviu

Aceeași imagine este coroborată cantitativ de chestionarul de descentralizare adresat cadrelor didactice (D3, n=18), interpretat — ca toate datele D3 — drept percepție a adulților, cu rezervele de eșantion declarate în Capitolul 2. La nivel instituțional, percepția funcționării SCIM este puternic pozitivă: 94,4% consideră că PO

85.1 este un document efectiv aplicat, 94,4% că SCIM contribuie concret la reducerea riscurilor instituționale, 94,4% că responsabilitățile între direcție, CEAC și SCIM s-au clarificat, iar 94,4% că datele de monitorizare generează decizii.

Item D3 (percepția cadrelor, n=18)	Răspunsuri pozitive
PO 85.1 este un document efectiv aplicat	94,4% (17/18)
SCIM contribuie la reducerea riscurilor instituționale	94,4% (17/18)
Responsabilitățile direcție–CEAC–SCIM s-au clarificat	94,4% (17/18)
Datele de monitorizare generează decizii	94,4% (17/18)



Un singur item temperează această unanimitate și merită păstrat tocmai pentru că o nuanțează: întrebați dacă aplică ei înșiși procedura, doar 66,7% (12/18) răspund „Da, o aplic în activitate”, în timp ce 33,3% (6/18) recunosc că „am citit-o, dar nu o aplic”. Acest decalaj între adoptarea la nivel instituțional și aplicarea la nivel individual repetă tiparul observat la autonomie (Secțiunea 5.2.2) și anticipează exact divergența pe care o introduce, în continuare, interviul cu Directorul.

Interviul cu Directorul LTSM / Expert dezvoltare HUB introduce o nuanță care contrazice parțial constatarea de mai sus și care trebuie documentată explicit, conform principiului de triangulare stabilit în Capitolul 2: contradicțiile dintre surse se explică, nu se elimină din analiză.

„Aceasta a fost cea mai mare bătaie de cap. Am avut o echipă de trei profesoare cu experiență, pe care m-am bazat mult. Documentele sunt încă în fază de pilotare prin proiect. Dacă ieșim din umbrela proiectului, ele pot deveni exemple de bună practică și ar putea fi aplicate în perioada de sustenabilitate sau în proiecte viitoare.”

— Director LTEMB / Director LTEMB / expert dezvoltare HUB, interviu

DIVERGENȚĂ ÎNTRE SURSE — documentată explicit, nu eliminată

Focus grupul cu profesorii și interviul cu autoarea procedurii descriu PO 85.1 ca fiind aplicată efectiv, cu exemple concrete de decizii bazate pe ea. Directorul, în schimb, o descrie ca fiind „încă în fază de pilotare”, cu aplicabilitate deplină incertă în afara „umbrei proiectului”. O posibilă explicație a acestei divergențe este diferența de perspectivă: Responsabil SCIM evaluează procedura din poziția autoarei și aplicării ei punctuale în decizii specifice (ex. risc de școlarizare), în timp ce Directorul evaluează gradul de instituționalizare completă și independentă de finanțare a procedurii ca sistem. Ambele perspective sunt probabil corecte, fiecare la nivelul ei de analiză — procedura funcționează punctual, dar nu este încă deplin instituționalizată independent de proiect. Această nuanță este esențială pentru recomandările de sustenabilitate din Capitolul 7: aplicarea reală a SCIM nu trebuie prezentată ca fiind complet asigurată după încheierea finanțării PNRR.

5.3.2. O redefinire utilă a „performanței” pentru un liceu teoretic și vocațional

Responsabilul SCIM oferă o reflecție conceptuală importantă pentru interpretarea întregului studiu, nu doar a Capitolului 5: respinge ideea că performanța unui liceu teoretic, în contextul socio-economic real al comunității deservite, ar trebui măsurată exclusiv prin rezultate academice.

„Performanța nu se măsoară doar prin rezultate la examene sau prin competențe avansate. În contextul unui liceu teoretic și vocațional precum al nostru, o formă majoră de performanță este menținerea elevilor în școală din clasa a IX-a până în clasa a XII-a. Combaterea abandonului — inclusiv prin vizite la domiciliu și muncă directă cu familia — este, pentru noi, un rezultat la fel de important ca o medie mare la bacalaureat.”

Această redefinire este direct relevantă pentru interpretarea datelor din Capitolul 7, unde indicatorii de rezultat compun o imagine eterogenă, nu uniformă: promovabilitatea liceală (trecerea dintr-un an în altul) este ridicată — 98,54% în 2023–2024 și 99,07% în 2024–2026 — iar examenele de certificare profesională, pentru elevii de la profilul intensiv informatică și vocațional sportiv, relevante direct pentru un liceu teoretic și vocațional, sunt și ele ridicate și în creștere (98,02% → 100%); rata de promovare la bacalaureat este în creștere (68% → 75%). Citită prin grila propusă de responsabilul SCIM, performanța acestui liceu nu se reduce la rezultatul la bacalaureat: retenția an de an, menținerea unui abandon scăzut în anii de proiect (2% → 1,05%) și certificarea profesională — susținute de măsuri concrete precum vizitele la domiciliu și consilierea individuală documentate în Secțiunea 5.3 — sunt parte a aceluiași rezultat. Datele complete de promovabilitate sunt prezentate și discutate în Capitolul 7.

Privind sustenabilitatea mecanismelor după încheierea finanțării PNRR, responsabilul SCIM oferă o evaluare optimistă, dar ancorată în factorul uman, nu într-o garanție structurală:

„Nu cred că vor dispărea. Finanțarea PNRR a fost o oportunitate și a ajutat școala să se doteze la standarde actuale. Faptul că nu va mai exista aceeași finanțare este o provocare, dar cred că vor exista alte modalități de atragere a finanțării și de continuare a proiectelor. Echipa formată are forța să continue și să rămână sustenabilă.”

— responsabil SCIM

Respondenta atribuie reușita proiectului mai degrabă dimensiunii umane decât uneia pur procedurale — o nuanță care completează, fără a contrazice, divergența documentată în secțiunea 5.3.1: „dincolo de latura pragmatică a unui proiect, reușita ține foarte mult de latura umană și de sufletul pe care fiecare dintre cei implicați îl pune în proiect.”

Important pentru interpretarea generală a capitolului: respondenta atribuie principalele blocaje ale managementului descentralizat nu capacității instituționale sau mentalității echipei, ci factorilor sociali externi specifici unui liceu tehnologic — elevi cu „bagaj emoțional, educațional și atitudinal foarte dificil”, care obligă școala să preia parțial roluri de sprijin familial. Aceasta este o nuanță importantă pentru recomandările Capitolului 7: limitările managementului descentralizat la LTSM nu sunt, în primul rând, o problemă de guvernare instituțională, ci una de context socio-economic al comunității deservite.

5.4. Comunicarea digitală cu elevii și părinții: funcționalitate și limite de acces

Componenta de digitalizare a managementului (A2) a inclus achiziția unei platforme digitale și dotarea școlii la standarde actuale. Evaluarea de față nu urmărește însă o platformă anume, ci comunicarea digitală așa cum funcționează ea în realitate — pentru că tocmai aici, între infrastructura disponibilă și capacitatea reală a familiilor de a o accesa, apare constatarea cea mai relevantă a secțiunii.

La nivelul cadrelor didactice, percepția digitalizării este puternic pozitivă: 94,4% (17/18, D3) consideră că procesele administrative și de management s-au digitalizat „mult”. Comunicarea digitală efectivă nu se sprijină însă pe un singur instrument, ci pe un ecosistem pragmatic, descris de focus grupul cu profesorii:

„ Avem și grupuri la nivelul clasei, în special grupuri de WhatsApp, prin care comunicăm cu elevii și părinții. [...] La nivelul școlii avem și catalogul electronic, platforma ADServio [...]. Folosim și canalele de comunicare ale liceului: TikTok, Instagram și Facebook.”

— Focus grup cadre didactice (descentralizare)

Pe partea părinților, datele chestionarului de descentralizare (D4, n=41) confirmă o percepție majoritar pozitivă a canalelor digitale: 78,0% se declară mulțumiți de informațiile primite prin canale digitale, iar comunicarea proactivă a școlii este apreciată de 75,6%.

Item D4 — părinți (n=41)	Pozitiv (4–5)	Neutru (3)	Negativ (1–2)
Primesc informații utile prin canale digitale	78,0% (32)	14,6% (6)	7,3% (3)

Școala comunică proactiv cu părinții	75,6% (31)	14,6% (6)	9,8% (4)
--------------------------------------	------------	-----------	----------

Aceste cifre trebuie însă citite cu o precauție metodologică esențială, care le transformă într-o constatare mai onestă decât par la prima vedere. Chestionarul D4 a fost completat online, de un eșantion auto-selectat de părinți — adică tocmai cei care au dispozitive, acces la internet și disponibilitatea de a răspunde. Părinții fără acces digital, despre care vorbesc sursele calitative, sunt prin definiție absenți din acest eșantion.

Procentul de 78% supraestimează, prin urmare, acoperirea reală a comunicării digitale: el măsoară satisfacția celor conectați, nu reach-ul în întreaga populație de părinți. Faptul că, până și în acest eșantion favorabil, trei părinți (7,3%) declară explicit că nu primesc informații utile pe canale digitale este un semnal suplimentar.

Ceea ce chestionarul nu poate surprinde structural este confirmat direct de două surse calitative independente — limita de acces digital în familiile cu posibilități modeste:

„Părinții pot fi informați și prin platforma Servio, unde au acces la situația școlară, dar există și limitări: nu toți părinții au telefoane, laptopuri sau dispozitive performante.”

— Responsabil CEAC / expert proiect, interviu

„Trebuie spus că unii elevi provin din familii cu posibilități reduse și nu toți au telefon sau acces la internet, dar, cu toate acestea, avem sprijinul părinților.”

— Focus grup cadre didactice (descentralizare)

Concluzia secțiunii este, prin urmare, nuanțată: comunicarea digitală reprezintă un câștig real și funcțional pentru majoritatea conectată a comunității școlare, susținut de o infrastructură îmbunătățită prin proiect. Ea nu acoperă însă uniform întreaga populație de părinți, iar această limită nu este una de implementare, ci una structurală, legată de profilul socio-economic al comunității deservite. Școala compensează parțial prin canale ne-digitale — lectorate, ședințe, contractul școală-părinți și reprezentantul părinților în Consiliul de Administrație —, dar diferența de acces rămâne un factor care condiționează implicarea reală a unei părți dintre părinți, temă reluată în Secțiunea 5.7.

5.5. Rolul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC)

Interviul cu responsabilul CEAC confirmă, în cuvinte proprii, schimbarea de substanță produsă de proiect în activitatea comisiei:

„Activitatea CEAC s-a schimbat mult în contextul acestui proiect. Înainte de proiect, evaluarea internă se realiza doar prin instrumentele și indicatorii prevăzuți în sistemul de asigurare a calității. Prin proiect au fost implementate instrumente noi, care au adus un aport important la evaluarea internă a calității în școala noastră.”

— Responsabil CEAC, interviu

Totodată, respondentă confirmă explicit limitarea deja documentată privind resursele:

„Ar fi util să existe mai multe activități, mai multe chestionare și mai mult feedback alocat acestor chestionare din partea cadrelor didactice. Din păcate, timpul nu ne permite întotdeauna cât ne-am dori.”

— Responsabil CEAC, interviu

Întrebare de analiză	Verdict	Evidență
----------------------	---------	----------

CEAC a preluat instrumente noi prin proiect?	DA — confirmat în interviu	„Au fost preluate fișele de progres, chestionarele și activitățile la care am participat în cadrul proiectului.”
Există date cantitative obiective (promovabilitate, absenteeism)?	NU (cantitativ) / DA (calitativ-anecdotic)	Promovabilitatea: existentă în platforma CEAC, dar fără cifre comunicate. Absenteeismul: semnal calitativ pozitiv direct, fără cifră exactă (vezi mai jos).

CEAC funcționează cu resurse suficiente?	NU	Responsabilul CEAC confirmă explicit constrângerea de timp ca limitare reală, nu doar formală.
Raportul menționează elevii CES și progresul lor?	DA — upgrade din „NU” (analiză documentară)	Confirmat direct în interviu: 2 elevi CES în grupul țintă, monitorizați, promovați (vezi citat).

Această schimbare de substanță este coroborată cantitativ de chestionarul de descentralizare (D3, n=18): 94,4% dintre cadrele didactice (17/18) consideră că CEAC funcționează ca mecanism real de monitorizare a calității, nu doar ca structură formală — o convergență cu evaluarea responsabilei comisiei, interpretată, ca toate datele D3, drept percepție a adulților, cu rezervele de eșantion din Capitolul 2.

Grila de analiză documentară semnalase explicit absența oricărei mențiuni despre elevii cu CES în materialele CEAC disponibile. Interviul cu responsabilul CEAC încheie această lacună cu o confirmare directă și pozitivă:

„Am avut elevi cu CES în acest proiect, doi elevi. Ei au fost monitorizați, iar activitățile la care au participat au fost urmărite. Profesorii au fost atenți, elevii au fost implicați în activități, iar fiecare profesor s-a adaptat la ritmul lor de lucru. Unii dintre ei au avut chiar sprijin suplimentar din partea profesorilor... Elevii au fost promovați și există date colectate despre progresul lor.”

— Responsabil CEAC, interviu

Această constatare este relevantă atât pentru Capitolul 5, cât și pentru Capitolul 6 (subcapitolul 6.5, dedicat perspectivei elevilor cu CES), unde poate fi triangulată ulterior cu focus grupul CES și cu chestionarul C2/D2.

Întrebată direct despre evoluția absenteismului, responsabila CEAC oferă un semnal pozitiv, dar limitat la propria experiență de dirigintă, nu la nivelul întregii școli:

„Eu sunt dirigintă la o clasă a XI-a care a participat în mod repetat la acest proiect. Copiii au fost foarte încântați de aceste activități, iar absenteismul a scăzut, cel puțin la clasa mea.”

— Responsabil CEAC, interviu

Acest semnal este consistent cu menținerea unui abandon școlar scăzut în anii de proiect, documentată în Capitolul 7, dar, fiind limitat la o singură clasă, nu poate fi generalizat la nivelul întregului liceu în absența unor date cantitative. Rămâne, prin urmare, o evidență calitativă punctuală — un efect asociat, perceput local, nu o dovadă de rezultat la nivelul întregii școli.

Activitatea A4 a vizat formarea profesională a cadrelor didactice — o condiție pentru ca celelalte componente ale proiectului să poată fi susținute de profesori pregătiți. Spre deosebire de descentralizare, unde efectul se vede în mecanisme instituționale, aici efectul se măsoară în ce au învățat profesorii și, mai ales, în ce au transferat efectiv la clasă. Evaluarea combină indicatorul documentat de formare cu evidențele calitative din interviul Directoarei și din focus grupurile post-intervenție cu profesorii și formatorii.

5.6.1. Programele de formare parcurse

La nivelul consorțiului, indicatorul de formare a fost atins în total pe componenta de programe de beneficiari: trei programe planificate, 45 de cadre didactice prevăzute (30 de la LTSM, 15 de la LTSM) au fost formate, conform rapoartelor de progres.

Pentru LTSM — obiectul prezentului studiu — formarea formală s-a concretizat prin programul „Managementul incluziunii și abandonului prin educație nonformală outdoor” (furnizor OPEN EDU, iunie–octombrie 2026), la care au participat cele 30 cadre LTSM alături de colegii de la LTEEMB. Al doilea program realizat, „Aplicații practice... Pregătiți pentru viață” (furnizor Life Learning, Constanța), a fost destinat exclusiv cadrelor de la LTSM și nu a inclus profesori de la LTSM — o distincție necesară pentru acuratețea atribuirii.

Al treilea program de formare ” **LEADERSHIP EDUCAȚIONAL PENTRU ÎNVĂȚARE ȘI TRANSFORMARE (LEAEDU)** a avut drept scop dezvoltarea competențelor manageriale pentru 30 de profesori de la Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare”.

Separat de programele formale de formare, cadrele LTSM și LTSM au participat la trei workshop-uri pentru profesori (subactivitatea A1.3, dedicată activării HUB-ului): la Constanța/Mamaia (iunie 2026), la Murighiol/Delta Dunării (octombrie 2026, cu tema „Lucru în echipă” și testul Belbin) și la București (în 2026, mai recent decât primele două). Primele două sunt documentate; cel de la București este relatat convergent de Directoare și de mai mulți profesori în focus grupul post-intervenție, dar nu dispune încă de raportare formală — îl consemnăm, prin urmare, ca activitate atestată calitativ, dar nedocumentată administrativ.

Experiența formării este descrisă de cadrele didactice ca având o dublă valoare — profesională și personală:

„ Am participat la cursurile de formare și la workshop-urile desfășurate la Mamaia/Constanța, în Delta Dunării și la București. [...] Ne-am descoperit pe noi înșine și ne-am confruntat inclusiv cu aspecte personale: temeri, frici, emoții și felul în care le putem gestiona.”

— Focus grup post-intervenție, cadre didactice

5.6.2. Transferul în practica didactică

Indicatorul cel mai relevant pentru un studiu de impact nu este participarea la formare, ci transferul ei în activitatea cu elevii. Aici evidențele converg: profesorii descriu adoptarea efectivă, la clasă, a unor instrumente digitale și metode non-formale învățate în formare.

Instrumentele menționate recurent sunt Gemini, NotebookLM, Canva, Magic School și Suno AI, Mozabook, Livresq. Directorul oferă exemple concrete de utilizare: realizarea unei resurse educaționale proprii (compararea programelor de gimnaziu și de liceu) și o activitate la o oră de geografie în care elevii au generat, cu ajutorul CANVA , prezentări specifice disciplinei geografie.

Transferul nu se limitează la instrumentele digitale. Profesorii descriu și adoptarea metodelor non-formale în activitatea curentă („folosim și la clase, la dirigenție, multe dintre activitățile pe care le-am învățat prin intermediul formatorilor”), iar formatorii confirmă aceeași dinamică din perspectiva lor — trecerea spre

metode interactive, jocuri de rol și aplicații practice, inclusiv prezentarea către elevi a unor instrumente de inteligență artificială dincolo de ChatGPT. Această schimbare este resimțită de profesorii cu experiență ca o reasezare a propriului stil de predare:

„Acum trăim o nouă eră a tehnologizării, inclusiv a inteligenței artificiale. [...] Prin aceste workshop-uri și cursuri de formare reușesc să îmi îmbunătățesc și să îmi adaptez stilul de predare la nevoile actuale și să îmi schimb mentalitatea de profesor.”

— Focus grup post-intervenție, cadre didactice

5.6.3. Limitare: participarea inegală a cadrelor și golul de formare pe CES

Două limitări trebuie raportate explicit, ambele recunoscute de sursele interne ale proiectului.

Prima este participarea inegală. Directorul estimează că aproximativ jumătate dintre cadrele didactice au participat la toate activitățile, restul implicându-se intermitent, din cauza calendarului și a volumului de muncă. Responsabilul CEAC formulează aceeași limitare ca pe una de calendar, nu de voință:

„Proiectul a venit cu propriul calendar, iar profesorii, din lipsă de timp, au participat diferit: unii au putut participa de mai multe ori, alții mai puțin.”

— Responsabil CEAC, interviu

Limitarea este confirmată și dinspre formatori: nu toți au parcurs programele de formare non-formală, unii pregătindu-și atelierele prin consultarea colegilor formați. A doua limitare, mai semnificativă, este un gol de formare recunoscut deschis de Director: programele nu au inclus pregătirea cadrelor pentru lucrul cu elevii cu cerințe educaționale speciale.

„A rămas neacoperit treaba aceasta cu formarea pentru a putea ajuta pe copii cu cerințe educaționale speciale. [...] eu când am scris proiectul ăsta [...] nu am prevăzut lucrul ăsta, clar.”

— Director / expert dezvoltare HUB, interviu

Întrebată despre principalul aspect negativ pe care raportul trebuie să îl menționeze onest, responsabilul CEAC identifică o limitare structurală de calendar, nu de voință instituțională:

„Proiectul a venit cu propriul calendar, iar profesorii, din lipsă de timp, au participat diferit: unii au putut participa de mai multe ori, alții mai puțin.”

— Responsabil CEAC, interviu

Focus grupul cu profesorii adaugă o a treia sursă convergentă pentru caracterul nedeclarativ al deciziilor CEAC: profesorul responsabil CEAC din focus grup (activ din 2016, deci cu perspectivă comparativă reală pre/post proiect) confirmă independent:

„Sunt responsabil CEAC din 2021 și consider că proiectul a avut un impact pozitiv. Un exemplu concret este revizuirea modului de gestionare a riscurilor și a deciziilor privind achizițiile și resursele necesare instituției. Deciziile nu sunt doar formale, ci sunt luate în urma unor analize și în funcție de nevoile reale ale școlii.”

— Profesor 3, focus grup cadre didactice descentralizare

Recunoașterea spontană a acestui gol — din partea persoanei care a conceput proiectul — este o constatare onestă care trebuie păstrată ca atare. Ea se corelează direct cu numărul redus de elevi cu CES incluși (Secțiunea 5.5) și se tratează transversal în Capitolul 6.5: formarea insuficientă pe CES și participarea redusă a elevilor cu CES sunt două fețe ale aceleiași limitări. Pentru restul nevoilor de formare, Directoarea estimează o acoperire de 80–90%.

5.7. Guvernanță participativă: rolul părinților și al comunității

5.7.1. Mecanisme formale de implicare a părinților

Analiza responsabilului CEAC, documentează mecanismele formale: reprezentare în CA, consultare obligatorie privind oferta educațională, posibilitatea asociațiilor de părinți. Focus grupul cu profesorii confirmă funcționarea practică a acestor mecanisme:

„Implicarea familiei în viața elevilor este un subiect important... proiectul a adus mai multă transparență și colaborare între părinți și instituția școlară. Părinții sunt implicați direct în procesul decizional și educațional prin reprezentarea în Consiliul de Administrație și prin structuri consultative, cum este Asociația de Părinți.”

— Profesor 4, focus grup descentralizare LTSM

Respondenta propune, ca soluție, o schimbare la nivel de politică publică, nu o măsură pe care școala o poate implementa singură — recomandare care va fi reluată în Capitolul 7: „Cred că ar fi nevoie și de o schimbare la nivel național, inclusiv legislativ... Poate ar trebui definite mai clar drepturile și obligațiile părinților față de educație.” Util de menționat și pentru secțiunea 5.4: respondenta confirmă independent, a treia sursă convergentă, faptul că informarea părinților se face prin platforma Adservio.

Interviul cu Directorul oferă, de asemenea, contextul structural care explică nivelul de implicare constatat: 60% dintre elevii LTSM sunt navetiști, mulți din mediul rural, la 40–45 km de Râmnicu Sărat, iar părinții vin la ședințe neregulat, mai ales înainte de examene și la cursul festiv.

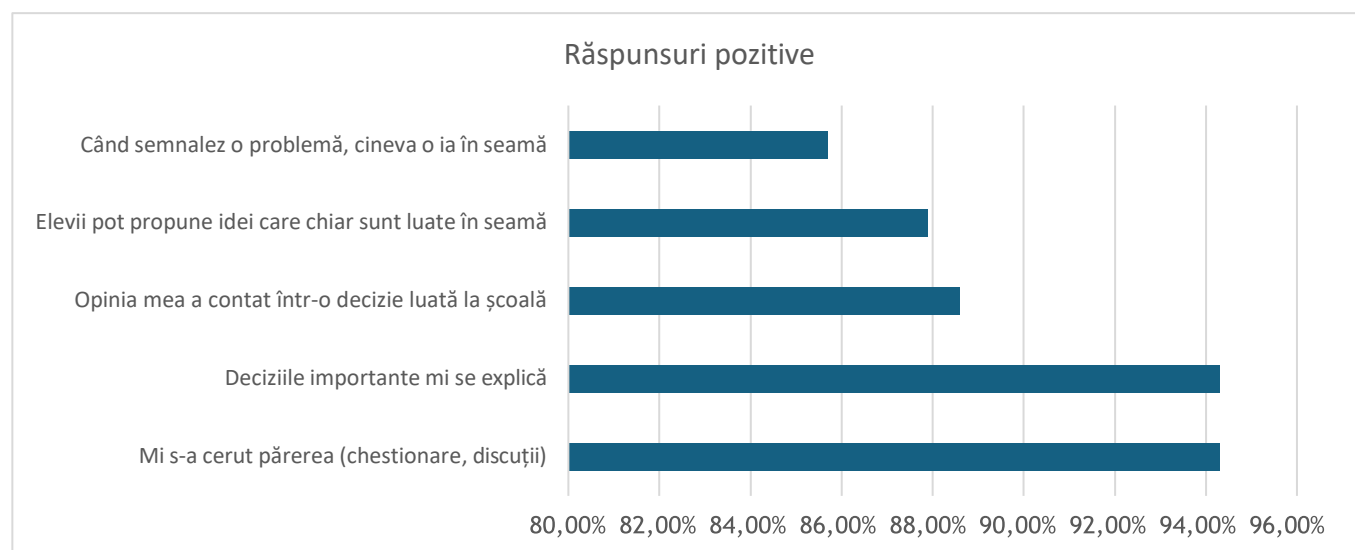
Contribuția reală a părinților documentată de Director este punctuală — sugestii pentru organizarea de evenimente (curs festiv) —, consistentă ca amploare cu limitările deja semnalate de fosta directoare, dar fără a contrazice existența mecanismelor formale de consultare.

5.7.2. Date de percepție din chestionarele de descentralizare: tensiunea dintre chestionar și focus grup

Această subsecțiune tratează una dintre cele mai importante constatări metodologice ale capitolului: divergența dintre felul în care elevii își descriu participarea în chestionar și felul în care o descriu în focus grup. Cele două surse nu se mediază; tensiunea dintre ele se raportează ca informație, iar focus grupul — unde răspunsul mecanic nu este posibil — funcționează ca ancoră de credibilitate.

La nivelul chestionarului de descentralizare adresat elevilor (D1, n=140), percepția participării este puternic pozitivă:

Item D1 — elevi (n=140)	Răspunsuri pozitive
Mi s-a cerut părerea (chestionare, discuții)	94,3% (132/140)
Deciziile importante mi se explică	94,3%
Opinia mea a contat într-o decizie luată la școală	88,6%
Elevii pot propune idei care chiar sunt luate în seamă	87,9%
Când semnalez o problemă, cineva o ia în seamă	85,7%



Chestionarul părinților (D4, n=41) arată un nivel mai moderat: 70,7% declară că au participat la o ședință în care părinții au contribuit la o decizie.

Aceste cifre nu pot fi însă luate ca atare, din două motive declarate în Capitolul 2. Primul este rata ridicată de răspuns invariant la D1 (aproximativ 29%): o parte din scorurile maxime reflectă bifarea mecanică a aceleiași opțiuni, nu o evaluare diferențiată. Al doilea este caracterul auto-raportat și sensibil la dezirabilitate al chestionarului. Focus grupul cu elevii, unde întrebările deschise nu permit un răspuns automat, oferă o imagine net mai nuanțată — și, pe alocuri, opusă.

Întrebați cum află despre decizii, elevii descriu o informare preponderent post-factum:

„De obicei aflăm de la dirigintă sau de la profesori. Au fost și decizii despre care am aflat după aceea.”

— Focus grup elevi (descentralizare)

Întrebați dacă sunt de acord cu deciziile, răspunsul nu este unul de adeziune necondiționată („Nu întotdeauna. Depinde de decizie.”), iar la întrebarea despre ce ar schimba, elevii cer explicit mai multă ascultare:

„Mi-aș dori să fim mai mult ascultați când se iau decizii care ne privesc.”

— Focus grup elevi (descentralizare)

În plus, cunoașterea Consiliului Elevilor — mecanismul formal prin care elevii ar trebui să participe — este mediată: elevii știu de existența lui mai ales prin șeful clasei, nu printr-o implicare directă.

Punerea față în față a celor două surse conduce la o concluzie clară, dar nuanțată: participarea elevilor în guvernanta școlii este reală, dar preponderent **consultativă, nu co-decizională**. Elevii sunt informați și, uneori, consultați; nu se regăsesc însă, ca actori, în luarea efectivă a deciziilor. Cifrele înalte din chestionar reflectă o percepție pozitivă de suprafață — și parțial un artefact de măsurare —, în timp ce focus grupul surprinde textura reală a relației elev–decizie.

Această interpretare este întărită de o triangulare suplimentară cu Secțiunea 5.2.3. În chestionar, 76,4% dintre elevi cred că o propunere a părinților a fost preluată de școală; în interviu, însă, membra Consiliului de Administrație, întrebată direct, nu a putut indica nicio astfel de situație concretă. Divergența dintre percepția elevilor și mărturia directă a unei surse cu autoritate decizională confirmă, din nou, că mecanismele participative funcționează mai degrabă la nivelul percepției și al consultării decât al co-deciziei.

Această constatare nu diminuează valoarea componentei de guvernanță, ci o încadrează corect:

descentralizarea a consolidat solid mecanismele administrative și instituționale (Secțiunile 5.2–5.5), dar participarea substanțivă a elevilor și a părinților rămâne, la acest stadiu, în dezvoltare.

5.7.3. Sustenabilitatea mecanismelor de guvernare — evaluarea directă a Directorului

Interviul cu Directorul LTSM oferă o evaluare structurată, componentă cu componentă, a ceea ce va continua și a ceea ce rămâne incert după încheierea finanțării PNRR — cea mai directă sursă disponibilă pentru evaluarea sustenabilității întregului capitol.

Componentă	Status post-proiect (evaluarea Directorului)
HUB educațional	Activ; folosit pentru atestare, planuri de afaceri, activități antreprenoriale
CDS Antreprenoriat	Transformat în CDS în oferta școlii pentru 2026-2026 — sustenabilitate confirmată
Relații cu operatori economici	Menținute prin contracte-cadru de practică obligatorii
Procedura de descentralizare (PO 85.1/SCIM)	În pilotare; aplicabilitate deplină incertă fără proiect
Consiliere psihologică	Incertaință; postul titular lipsește efectiv

Tabelul confirmă, dintr-o sursă unică dar cu autoritate directă asupra deciziei, un tipar important:

Dimensiune	Cantitativ (chestionare)	Calitativ (interviuri / focus grup)	Documente / surse exacte	Status — forța
Autonomia instituțională câștigată (5.2)	D3: autonomie director 94,4%, profesor 77,8%, mandat arii curriculare 94,4%	Membri SCIM: comparație înainte/după, „componentele sunt operaționale”; FG profesori: mandat real al comisiilor	Analiza „Drepturile și obligațiile managerului...” (Serbănescu, mai 2026); exemple de decizii descentralizate (D3, item 24)	Triangulat — Ridicată
SCIM / PO 85.1 aplicată efectiv (5.3)	D3: PO 85.1 aplicat 94,4%, SCIM reduce riscuri 94,4%; aplicare personală doar 66,7%	Responsabil SCIM: trei riscuri, măsură corectivă, tranziție spre coordonator; FG profesori: „procedura este aplicată”; divergență Director: „încă în pilotare”	PO 85.1; analiza tehnică SCIM (Management_Descentralizat)	Triangulat, cu divergență documentată — Ridicată
Comunicarea digitală și limita de acces (5.4)	D3: digitalizare 94,4%; D4: canale digitale utile 78,0%	Fost director, membru CA și FG profesori: nu toți părinții au dispozitive/internet	Raport de progres nr. 2 (platformă digitală, implementare 50%)	Triangulat — Ridicată (limită de acces)

				confirmată)
--	--	--	--	-------------

Dimensiune	Cantitativ (chestionare)	Calitativ (interviuri / focus grup)	Documente / surse exacte	Status — forța
CEAC — mecanism real de monitorizare (5.5)	D3: CEAC funcționează ca mecanism real 94,4%	Responsabil CEAC: schimbare de substanță, instrumente noi, 2 elevi CES; FG profesori (responsabil din 2016)	Raport de evaluare internă CEAC	Triangulat — Ridicăta
Formarea cadrelor: transfer la clasă (5.6)	—	Director: Gemini, NotebookLM, Suno AI aplicate; FG profesori și FG formatori: transfer confirmat	Raport de progres nr. 2 (2/3 programe, 45 cadre); contract OPEN EDU nr. 76/23.05.2026	Triangulat — Ridicăta
Limitări A4: participare inegală + gol CES (5.6.3)	—	Director: jumătate din cadre; gol CES recunoscut deschis; Responsabil CEAC: calendar; FG formatori: unii fără cursuri	Raport de progres nr. 2 (indicator programe 2/3)	Triangulat (limitare) — Ridicăta
Participarea elevilor/părinților în decizii (5.7.2)	D1: opinia a contat 88,6%, propuneri luate în seamă 87,9% (atenuat de straight-lining 29%); D4: participare 70,7%	FG elevi: aflare post-factum, „să fim mai mult ascultați”; Fost director, membru CA: nu poate indica nicio propunere care să fi schimbat o decizie CA	—	Divergență chestionar–focus grup raportată; participare consultativă, nu co-decizională
Sustenabilitatea diferențiată a mecanismelor (5.7.4)	—	Director: evaluare componentă cu componentă (HUB, CDL/CDȘ sustenabile; alte componente incerte)	—	Documentar, sursă unică cu autoritate directă — Medie

Lectura tabelului evidențiază o ierarhie a încrederii în constatări. Cele mai solide sunt consolidarea autonomiei instituționale, funcționarea SCIM și a CEAC, transferul formării la

clasă și parteneriatele cu mediul economic — toate triangulate pe surse independente. Parteneriatele beneficiază, în plus, de un mecanism causal explicit: inserția reală a absolvenților, confirmată convergent de agentul economic, de responsabilul SCIM și de focus grupul cu profesorii, dincolo de existența formală a protocoalelor.

O constatare se distinge prin natura ei: participarea elevilor și a părinților în decizii. Aici, sursele nu converg, ci diverg — iar divergența este tocmai informația relevantă. Chestionarul elevilor indică o percepție participativă foarte pozitivă (88,6% consideră că opinia lor a contat într-o decizie), dar focus grupul, unde răspunsul mecanic nu este posibil, descrie o realitate în care deciziile sunt aflate post-factum, iar elevii cer „să fie mai mult ascultați”. Această tensiune, coroborată cu mărturia membrei CA care nu poate indica nicio propunere a elevilor sau părinților care să fi schimbat o decizie, conduce la o concluzie nuanțată și onestă:

participarea este reală, dar consultativă, nu co-decizională. Cifrele de chestionar nu se mediază cu vocea calitativă; ele se raportează împreună, focus grupul funcționând ca ancoră de credibilitate.

Coloana de status distinge, în fine, constatările triangulate de cele susținute documentar dintr-o sursă unică — precum sustenabilitatea diferențiată, evaluată direct de Director. Aceasta rămâne o constatare solidă, dar de o natură diferită, motiv pentru care întregul capitol se menține în registrul asumat al studiului: efecte asociate, percepute și confirmate din perspective multiple, nu impact causal demonstrat.

5.1. Limitări metodologice ale capitolului

Interpretarea constatărilor acestui capitol trebuie încadrată de o serie de limitări. Unele sunt transversale întregului studiu și sunt declarate o singură dată în Capitolul 2, fiind aici doar reamintite: rata ridicată de răspuns invariant la chestionarele de descentralizare (aproximativ 29% la elevi, 39% la cadre, 17% la părinți), dimensiunile reduse ale unora dintre eșantioane (D3, n=18) și caracterul auto-selectat al eșantionului de părinți (D4), care supraestimează probabil nivelul de implicare. Aceste limitări nu se rederivă aici, dar condiționează lectura tuturor cifrelor din capitol.

O limitare specifică ține de natura surselor cantitative de guvernănanță: ele reflectă, în majoritate, percepția adulților asupra propriilor mecanisme, nu efecte măsurate obiectiv. Sursele de monitorizare internă folosite ca element de context — monitorizarea de bază din martie–aprilie 2026 (162 de respondenți, instrument neanonim) și „Monitoring Desk”-ul aplicat la 30 de unități școlare — sunt produse chiar de implementator, neanonime, descriptive și la nivel de rețea, necesitând o dezagregare atentă pe LTSM (realizată în prezentul capitol). Ele sunt utilizate exclusiv ca element de context convergent, niciodată ca dovadă de impact, și conțin, recunoscut chiar în analizele interne ale proiectului, un probabil efect de dezirabilitate socială. Spre deosebire de acestea, chestionarele proprii ale studiului (D1–D4) sunt specifice LTSM.

Capitolul prezintă și câteva goluri documentare. Procesele-verbale ale Consiliului de Administrație nu au fost puse la dispoziția echipei de evaluare, astfel încât baza documentară a deciziilor descentralizate o constituie cadrul formal și exemplele raportate, nu consemnările directe ale ședințelor (5.2.1). Cel de-al treilea workshop de formare, desfășurat la București, este atestat calitativ de Directoare și de mai mulți profesori, dar nu dispune de raportare formală și nu este contabilizat ca livrabil verificat (5.6.1). Datele cantitative privind absenteismul la nivelul întregii școli, precum și monitorizarea cantitativă proprie a CEAC, rămân nedisponibile dezagregat — interviul confirmă cauza (timp și resurse), fără a o rezolva.

Două voci și o sursă rămân insuficient acoperite. Focus grupul cu părinții nu a fost organizat; perspectiva părinților este susținută indirect, prin chestionarul D4 și prin interviurile cu fosta directoare și cu Directoarea, dar fără vocea lor directă. Evaluarea sustenabilității mecanismelor de guvernănanță (5.7.4) se sprijină pe o sursă unică — evaluarea Directoarei —, solidă prin autoritatea directă a sursei, dar netriangulată.

În fine, două divergențe sunt raportate, nu eliminate. Statusul de aplicare a Procedurii Operaționale PO 85.1

este descris diferit de responsabilul SCIM și de focus grupul cu profesorii (procedură aplicată) față de Director (încă în pilotare); ambele perspective se prezintă explicit, conform principiului de triangulare al studiului. O divergență minoră privind existența unei Asociații de Părinți formale (confirmată de un profesor, infirmată de Director) rămâne de clarificat direct cu LTSM, posibil o confuzie terminologică. Aceste divergențe nu slăbesc analiza, ci îi marchează onest limitele.

5.1. Concluzii ale capitolului

Evaluarea guvernantei, a managementului descentralizat și a formării cadrelor conturează o imagine coerentă și nuanțată: proiectul a acționat real asupra precondițiilor instituționale și profesionale ale schimbării, cu efecte solide la nivelul mecanismelor și mai modeste la nivelul participării substantive.

Managementul educațional descentralizat are, fără ambiguitate, substanță reală la nivelul deciziilor punctuale — curriculum la decizia școlii, buget, resurse umane —, confirmată convergent de mai multe surse, inclusiv de comparația înainte/după oferită de o fostă directoare a instituției. În același timp, gradul de instituționalizare a procedurilor formale (PO 85.1, SCIM) ca sistem independent de finanțarea de proiect rămâne, în propriile cuvinte ale Directorului, „în fază de pilotare” — o nuanță de sustenabilitate esențială, care nu trebuie omisă din dorința de a prezenta un tablou unitar. Sistemul de Control Intern Managerial și CEAC sunt percepute, la nivelul cadrelor, ca mecanisme reale, nu formale, iar acest lucru este coroborat calitativ de responsabilii lor.

Comunicarea digitală cu elevii și părinții funcționează ca un câștig real pentru majoritatea conectată a comunității școlare, dar nu acoperă uniform întreaga populație de părinți: limita de acces în familiile cu posibilități modeste, confirmată de surse independente, este o constatare structurală pe care chestionarul auto-selectat o subestimează.

Formarea cadrelor didactice a produs un transfer real în practica de la clasă — instrumente digitale și metode non-formale efectiv adoptate, confirmate de profesori și de formatori —, dar cu două limitări recunoscute deschis: participarea inegală a cadrelor și un gol de formare pe lucrul cu elevii cu cerințe educaționale speciale, asumat de însăși persoana care a conceput proiectul.

Constatarea cea mai importantă a capitolului privește însă natura participării. Descentralizarea a consolidat solid mecanismele administrative și instituționale, dar participarea substantivă a elevilor și a părinților rămâne, la acest stadiu, preponderent consultativă, nu co-decizională. Tensiunea dintre cifrele pozitive de chestionar și vocea directă a elevilor — care relatează că află deciziile post-factum și își doresc „să fie mai mult ascultați” — nu este o slăbiciune a analizei, ci constatarea ei cea mai onestă, întărită de faptul că nici membru Consiliului de Administrație nu poate indica o propunere a elevilor sau a părinților care să fi schimbat o decizie.

Pe acest fond, două repere se desprind ca puncte de forță. Parteneriatele cu mediul economic local sunt cel mai solid element al capitolului — confirmate independent de trei surse, cu un mecanism causal explicit (inserția reală a absolvenților) și un orizont de sustenabilitate pe zece ani. Iar evaluarea sustenabilității, oferită componentă cu componentă de Directoare (secțiunea 5.7.4), arată un tipar util pentru recomandările finale ale studiului: componentele cu rezultate materiale tangibile (HUB-ul, CDL/CDȘ-ul transformat deja în CDȘ pentru oferta 2026–2026) au sustenabilitate ridicată, în timp ce componentele procedurale și cele dependente de personal specializat rămân incerte.

În ansamblu, Activitățile A2 și A4 și-au îndeplinit rolul de precondiții transversale: au creat infrastructura instituțională și profesională care a făcut posibile intervențiile directe cu elevii, analizate în Capitolele 3 și 4. Efectele documentate aici se mențin în registrul asumat al studiului — efecte asociate, percepute și confirmate din perspective multiple, nu impact causal demonstrat —, iar sinteza lor transversală și recomandările aferente sunt reluate în capitolele finale ale studiului.

STUDIU DE IMPACT PNRR | Proiect e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ | Componenta 15: Educație

Proiect: „e_RÂMNIC PILOT!” | Contract de finanțare nr. 32.14132/10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” – Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”

CAPITOLUL 6

ANALIZA COMPARATIVĂ A PERSPECTIVELOR GRUPULUI ȚINTĂ

Studiu de Impact | e Râmnic Pilot! | Liceul Teoretic ”Ștefan cel Mare”

6.1. Experiența elevului de-a lungul componentelor (HUB, CDȘ, guvernanta)

Capitolele 3–5 au confirmat, fiecare pe componenta sa, indicatorii de satisfacție ai elevilor. Această secțiune nu îi reia, ci reconstituie firul pe care îl parcurge un singur elev atunci când trece, în același an școlar și în același spațiu fizic — HUB-ul —, prin toate componentele proiectului: atelierele non-formale, consilierea și orientarea, cursul CDȘ și, într-un registru diferit, mecanismele de guvernanta ale școlii. Privite separat, componentele apar ca activități distincte; privite transversal, ele compun o experiență continuă, în care HUB-ul funcționează ca element de legătură — un „element material durabil”, asociat de elevi cu identitatea proiectului încă de la inaugurare, când sigla a fost pictată chiar de un elev.

Punctul de intrare în această experiență este atelierul non-formal. În toate cele patru focus grupuri cu elevii, aceștia descriu convergent același mecanism: absența notei, caracterul practic și libertatea de exprimare.

„Nu se simțea ca o competiție după note mai mari. Acolo conta cum te simți, cum comunică, cum lucrezi cu ceilalți.”

—Focus grup post-intervenție elevi

Pe acest fond, efectul raportat de elevi este preponderent socio-emoțional — curaj, lucru în echipă, toleranță, empatie —, mai pronunțat decât o reorientare vocațională explicită („Am învățat că sunt mai curajoasă decât credeam”; „Am învățat și toleranța”). Satisfacția față de ateliere confirmată în Capitolul 3 (90,0%, item 1 post-intervenție) și contribuția percepută a spațiului HUB (86,7%, item 3) descriu cantitativ exact această experiență. Pentru elevi, mecanismul ține de un mod de a fi tratați, nu doar de tipul activității:

„Aici nu suntem tratați ca niște roboți, suntem tratați ca adolescenți, am fost înțeleși și nu am fost tratați superficial.”

—Focus grup post-intervenție elevi

Aceeași implicare se prelungește în componenta de orientare. Elevii care au trecut prin consilierea individuală (86,4%, item 12), evaluarea vocațională (89,8%, item 2) și activitățile de orientare (clarificarea direcției — 85,0%, item 8) descriu un efect de clarificare, nu de decizie impusă:

„M-a ajutat să înțeleg mai clar după ce principii să merg, să pun în balanță ce îmi place să fac și ce îmi poate aduce un trai.”

— Focus grup post-intervenție elevi

Un singur elev raportează o reorientare vocațională directă (spre profesia de educatoare); ceilalți descriu mai ales o clarificare a intereselor și o creștere a încrederii în propria alegere, nu o schimbare de direcție

— o nuanță onestă, consistentă cu registrul asumat al studiului. În prelungirea firească a orientării, cursul CDȘ adaugă stratul antreprenorial: înțelegerea oportunităților economice locale (88,3%, item 6) și autoeficacitatea în elaborarea unui plan de afaceri simplu (86,2%, item 7), confirmate calitativ de experiența practică la agenții economici locali.

„La Arcafe am făcut practică: am preparat cafele, am servit, am lucrat ca într-un loc real de muncă.”

— Focus grup descentralizare elevi

Elevii leagă ei înșiși această experiență de tranziția spre muncă — „pe lângă diploma de bacalaureat, ai și diploma de calificare profesională” —, tranziția propriu-zisă fiind tratată ca impact emergent în Capitolul 7.

„La început aveam nesiguranță, nu ne știam unii cu alții. Eram mai rezervați. Dar, la sfârșit, ne-am împrietenit, am ieșit din zona noastră de confort, am putut comunica mai bine, mai liber. Am învățat să ne tolerăm și să ne acceptăm așa cum suntem.”

— Elevă/Elev, focus grup descentralizare LTSM

Pe planul guvernantei, însă, registrul aceleiași experiențe se schimbă. Elevul activ și expresiv din atelier devine, în raport cu deciziile școlii, o voce mediată și deseori informată după ce decizia a fost luată.

Datele cantitative din chestionarul de descentralizare par pozitive (în D1, 88,6% dintre elevi consideră că opinia lor a contat — secțiunea 5.7.2), dar sunt atenuate de rata ridicată de răspuns invariant (29%) și contrazise direct de focus grupuri, unde răspunsul mecanic nu este posibil:

„Da, opinia contează, dar nu întotdeauna direct.”

— Elevă/Elev, focus grup descentralizare LTSM

Vocea elevilor ajunge la nivelul deciziei prin intermediari — dirigintele sau șeful de clasă —, iar unele hotărâri sunt aflate post-factum. Întrebați direct ce ar schimba la modul în care se iau deciziile, elevii formulează aceeași dorință:

Această tensiune nu contrazice efectele pozitive ale celorlalte componente; ea arată că participarea substantivă în guvernanță rămâne, pentru elev, în urma implicării lui în activitățile directe — exact constatarea triangulată în secțiunea 5.7.2 (participare consultativă, nu co-decizională). Tabelul de mai jos

sintetizează experiența transversală a elevului, cu indicatorul de referință și planul în care se situează fiecare componentă.

Componentă (capitol)	Ce trăiește elevul	Registrul experienței	Surse
HUB și ateliere non-formale (Cap. 3)	Dezvoltare personală, curaj, lucru în echipă, toleranță, empatie; un spațiu fără note, practic și liber	Participant activ	Item 1: 90,0%; item 3 (HUB): 86,7%; FG post-intervenție și descentralizare elevi
Consiliere și orientare (Cap. 3)	Clarificarea direcției, echilibrul dintre interese și un trai sustenabil; creșterea încrederii în alegere	Participant activ	Item 8: 85,0%; item 12: 86,4%; evaluare vocațională 89,8%; FG post-intervenție elevi
CDȘ / competențe antreprenoriale (Cap. 4)	Înțelegerea oportunităților economice locale, autoeficacitate (plan de afaceri); practică reală la agenți economici	Participant activ	Item 6: 88,3%; item 7: 86,2%; FG descentralizare elevi
Guvernanță / luarea deciziilor (Cap. 5)	Opinie mediată (prin diriginte/șef de clasă), decizii aflate post-factum, dorința de a fi „mai mult ascultați”	De la participant la consultat	D1, „opinia a contat” 88,6% — atenuat de straight-lining 29% și contrazis de FG (5.7.2)

Citită transversal, experiența elevului descrie un arc coerent: de la implicarea activă în atelierele și consilierea din HUB, la o orientare emergentă prin evaluarea vocațională și CDL/CDȘ, până la o singură zonă în care registrul rămâne în urmă — vocea în guvernanță. HUB-ul este firul material care leagă aceste componente într-o singură experiență, nu o sumă de activități izolate. Toate aceste efecte se mențin în registrul asumat al studiului: efecte asociate, percepute și relatate de elevi, nu impact cauzal demonstrat.

6.2. Experiența cadrului didactic de-a lungul componentelor

Dacă elevul este beneficiarul final al proiectului, cadrul didactic este firul care leagă componentele între ele. Capitolul 5 a confirmat, pe componenta lor, indicatorii de formare (A4) și de guvernanță (A2); această secțiune urmărește experiența continuă a aceluiași cadru didactic, care este, în același timp, beneficiar al formării, furnizor al atelierelor non-formale și al CDL/CDȘ-ului și participant în mecanismele de decizie ale școlii. Această triplă poziție este, conform cadrului de lucru al studiului, mecanismul principal prin care formarea profesorilor se traduce în impact asupra elevilor.

Punctul de plecare este formarea (A4): workshop-urile de la Constanța, Murighiol și București și

cursurile de instrumente digitale și metode non-formale. Cadrele didactice le descriu nu doar ca acumulare tehnică, ci ca o repoziționare profesională, cu atât mai semnificativă cu cât vine după decenii de practică tradițională.

„Acum trăim o nouă eră a tehnologizării, inclusiv a inteligenței artificiale. [...] eu trebuie să mă adaptez, să învăț [...], să îmi adaptez stilul de predare la nevoile actuale și să îmi schimb mentalitatea de profesor.”

— Profesor (peste 20 de ani vechime), focus grup post-intervenție

Formarea nu rămâne însă la nivel de experiență personală: ea se transferă direct în activitatea cu elevii, în cele două componente livrate de aceleași cadre — atelierele non-formale și CDL/CDȘ-ul. Transferul este

descriș explicit, atât spre atelierele și orele de dirigenție, cât și spre instrumentele digitale aplicate la clasă (Gemini, NotebookLM, Mozabook, Livreq).

„Folosim și la clase, la dirigenție, multe dintre activitățile pe care le-am învățat prin intermediul formatorilor.”

— Profesor, focus grup post-intervenție

În componenta CDS, același transfer ia forma studiilor de caz antreprenoriale ancorate în economia locală — afaceri cu produse locale, contracte cu agenți economici —, iar cadrele didactice observă efectul asupra elevilor în termeni de inițiativă și autoeficacitate, convergent cu indicatorii confirmați în Capitolul 4 (oportunități economice locale 88,3%, plan de afaceri 86,2%).

“La început le-a fost greu, pentru că nu știau metoda, dar treptat au fost atrași [...]. Au devenit mai întreprinzători, au prins curaj și au venit chiar cu idei proprii de afaceri pe care le-ar putea deschide după terminarea liceului.”

— Profesor expert CDL antreprenariat, focus grup descentralizare

Pe acest fond, cadrele didactice acționează ca martori ai schimbării la elevi — o triangulare a perspectivei elevilor din secțiunea 6.1, văzută acum dinspre adult. Profesorii descriu aceleași efecte socio-emoționale pe care le-au raportat elevii, cu o atenție particulară la elevii din medii defavorizate.

“ Mulți vin din medii defavorizate și poate în gimnaziu nu au ieșit în evidență. Aici, faptul că au fost încurajați și implicați în activități le-a dat curaj. Pentru unii, aceste activități pot fi printre cele mai importante experiențe din perioada în care sunt elevi.”

— Profesor, focus grup post-intervenție

În fine, pe planul guvernantei, cadrul didactic se descrie ca participant real la decizie, dar cu o evaluare onestă a limitelor autonomiei — o nuanță care contrastează cu vocea elevilor din 6.1, unde participarea era resimțită ca mai degrabă consultativă. Pentru profesori, autonomia este reală, dar circumscrisă cadrului normativ.

„Da. În urma chestionarelor aplicate profesorilor, elevilor și agenților economici, informațiile au fost centralizate și interpretate. Profesorii au un cuvânt de spus în cadrul comisiilor metodice, în elaborarea și alegerea disciplinelor opționale care urmează să fie incluse în planurile-cadru.”

— Profesor 4, focus grup descentralizare LTEM

“Există autonomie, dar în limitele planului-cadru și ale legislației. [...] există autonomie în alegerea metodelor, în organizarea activităților, în proiectarea evaluării și în folosirea resurselor .”

— Profesor, focus grup descentralizare

Tabelul de mai jos sintetizează experiența transversală a cadrului didactic, evidențiind dubla sa poziție de beneficiar și furnizor.

Componență (capitol)	Ce trăiește cadrul didactic	Rol	Surse
Formare A4 (Cap. 5.6)	Workshop-uri (Constanța, Murighiol, București), instrumente digitale, metode non-formale, redescoperire personală	Beneficiar al formării	FG post-intervenție și descentralizare profesori; FG formatori; interviu Director
Ateliere non-formale A1 (Cap. 3)	Aplicarea metodelor non-formale la clasă și la dirigenție; spațiu fără note	Furnizor al intervenției	FG post-intervenție profesori; FG formatori
CDL/CDȘ / A3 (Cap. 4)	Studii de caz antreprenoriale, afaceri locale, contracte cu agenți economici; autonomie curriculară exersată	Furnizor al intervenției	FG descentralizare profesori (expert CDL/CDȘ antreprenoriat)
Guvernanță A2 (Cap. 5)	Autonomie reală în limitele planului-cadru; mandat al comisiilor; transparență decizională	Participant la decizie	FG descentralizare profesori; D3 — autonomie proprie a profesorului 77,8%

Citită transversal, experiența cadrelor didactice descrie un cadru profesional coerent: formarea (A4) nu se consumă în sine, ci se transferă în atelierele (A1) și în CDȘ-ul (A3) livrate de aceiași profesori, în spațiul comun al HUB-ului, sub o guvernanță (A2) percepută ca participativă. Acesta este firul care leagă cele trei capitole tematice și care face posibilă experiența elevului descrisă în 6.1. Efectele rămân în registrul asumat al studiului — efecte asociate, percepute și relatate de cadrele didactice, nu impact causal demonstrat —, iar credibilitatea acestor relatări pozitive este condiționată de o constatare metodologică tratată în secțiunea următoare.

6.3. Vocea părinților — surse indirecte

Spre deosebire de elevi și de cadrele didactice, părinții nu au în acest studiu o voce directă. Focus grupul dedicat lor (Ghidul 07) nu a fost organizat, astfel încât perspectiva părinților se reconstituie exclusiv din surse indirecte: chestionarul de descentralizare D4 (și, ca linie de bază, analiza de nevoi adresată părinților), mențiunile cadrelor didactice și ale elevilor din focus grupuri, și interviurile cu Directoarea și cu fosta directoare, actuală membră a Consiliului de Administrație. Această reconstituire nu substituie vocea directă a părinților; ea o aproximează, cu o distorsiune pe care studiul o declară explicit și care devine ea însăși principala constatare a secțiunii. Distorsiunea este structurală și condiționează lectura tuturor cifrelor de părinți. Chestionarul D4 (n=41) a fost completat online: cei care răspund sunt, prin definiție, părinți conectați — cu dispozitive, acces la internet și disponibilitatea de a răspunde —, adică tocmai categoria care nu are o situație economică și socială modestă. Părinții despre care vorbesc sursele calitative — familii cu posibilități reduse, copii lăsați în grija bunicilor, părinți plecați în străinătate, navetiști din comunele limitrofe — sunt prin definiție absenți din eșantion. Compoziția eșantionului confirmă această auto-selecție: din cei 41 de respondenți, 10 fac deja parte din structuri formale (Comitetul de părinți sau Consiliul Reprezentativ), iar la întrebarea despre motivele neimplicării, cel mai frecvent răspuns (10 din 41) este chiar „nu există probleme — suntem suficient de implicați”. Eșantionul măsoară, prin urmare, percepția părinților deja implicați, nu a celor pe care proiectul îi viza cel mai mult. Citite cu această precauție, datele D4 sunt majoritar pozitive, dar trebuie înțelese ca satisfacția minorității conectate, nu ca acoperire reală în întreaga populație de părinți:

Item D4 — părinți (n=41, eșantion online auto-selectat)	Pozitiv (4–5)
Primesc informații utile prin canale digitale	78,0% (32/41)
Școala comunică proactiv cu părinții	75,6% (31/41)
Părinții sunt consultați pe oferta educațională	75,6% (31/41)
Opinia părinților este luată în considerare la decizii	73,2% (30/41)
Am participat la o ședință în care părinții au contribuit la o decizie	70,7% (29/41)

Ceea ce chestionarul nu poate surprinde structural este confirmat convergent de sursele calitative. Cadrele didactice descriu o implicare care „nu este generalizată” și propun o „școală a părinților”, iar limita de acces digital în familiile cu posibilități modeste este afirmată direct:

„Trebuie spus că unii elevi provin din familii cu posibilități reduse și nu toți au telefon sau acces la internet, dar, cu toate acestea, avem sprijinul părinților.”

— Focus grup cadre didactice (descentralizare)

Interviul cu membru în comisia SCIM, expert educațional în proiect, oferă cea mai directă descriere a categoriei absente din chestionar:

„Părinții rămân un punct delicat. O mare parte dintre elevi vin din mediul rural, iar aici apar probleme legate de timp, bani și nivel de educație. Sunt și elevi care, deși au părinți, sunt lăsați în grija bunicilor, a fraților sau a altor rude. La acești copii riscul de abandon școlar este mai mare.”

—Expert educațional descentralizare/ membră SCIM, interviu

Pe planul guvernantei, părintele se află în aceeași poziție ca elevul (secțiunile 6.1 și 5.7.2): formal reprezentat, dar fără urme de co-decizie. Întrebată direct, membra Consiliului de Administrație nu a putut indica nicio propunere a părinților care să fi schimbat efectiv o decizie — confirmând că, și pentru părinți, participarea rămâne consultativă, nu co-decizională. Cauza nu este atribuită de surse unei lipse de mecanisme ale școlii, ci unor factori structurali externi (nivel financiar, nivel de educație, atitudine față de școală), ceea ce transformă constatarea într-un argument de politică publică, reluat în Capitolul

7. Un semnal suplimentar, de jos în sus, vine chiar de la elevi, care își doresc o prezență mai mare a părinților în activitățile proiectului:

„Ar fi fost plăcut ca, la unele activități, să participe și un părinte sau un membru al familiei, ca să ne cunoaștem mai bine.”

— Focus grup post-intervenție elevi

Tabelul de mai jos sintetizează sursele indirecte disponibile și limita fiecăreia.

Sursă indirectă	Ce arată despre părinți	Limita sursei
D4 (n=41, online, auto-selectat)	Satisfacție digitală 78,0%; comunicare proactivă 75,6%; participare la o decizie 70,7%	Captează doar părinții conectați; supraestimează acoperirea reală
FG cadre didactice	Implicarea „nu este generalizată”; propunerea unei „școli a părinților”	Percepția adulților din școală, nu vocea părinților
FG post-intervenție elevi	Dorința elevilor ca părinții să fie implicați în activități	Voce a elevilor, nu a părinților
Interviu expert educațional / membră SCIM	„Punct delicat”; mediu rural, risc de abandon; nicio propunere care să fi schimbat o decizie	Sursă unică, perspectivă instituțională
Interviu Director	80% navetiști; părinți prezenți neregulat (înainte de examene, la cursul festiv)	Sursă unică

Concluzia secțiunii este, prin urmare, una de limitare asumată — și tocmai de aceea solidă. Toate

sursele indirecte converg pe același punct: implicarea părinților este reală pentru o minoritate conectată și implicată, dar rămâne subțire și inegală pentru categoria pe care proiectul o viza cel mai mult. Cifrele pozitive din D4 se rețin, dar reîncadrate ca satisfacție a celor prezenți în eșantion, nu ca dovadă de acoperire. O dimensiune raportată ca limitare documentată este mai credibilă în fața evaluării decât una completată artificial. Vocea directă a părinților rămâne golul principal al triangulării, consemnat ca atare și în limitările capitolului (6.6).

6.4. Tensiuni și divergențe între perspective

Unul dintre angajamentele metodologice ale studiului, declarat în Capitolul 2, este că atunci când sursele indică direcții diferite, divergența se raportează ca informație, nu se elimină și nu se mediază într-o cifră unică. Un studiu care găsește numai convergență este suspect — observație ridicată inclusiv de moderator în interiorul focus grupului (secțiunea 6.2.1). Această secțiune adună divergențele apărute între perspective și arată cum este tratată fiecare.

Cea mai importantă tensiune este deja triangulată în secțiunile 6.1 și 5.7.2 și este reluată aici doar ca model de tratare: decalajul dintre cifrele pozitive din chestionar privind participarea elevilor și a părinților (în D1, 88,6% dintre elevi consideră că opinia lor a contat) și vocea calitativă, care descrie o informare post-factum și cere explicit „să fim mai mult ascultați”. Cele două surse nu se mediază; tensiunea se raportează ca atare, focus grupul funcționează ca ancoră de credibilitate, iar verdictul rămâne nuanțat — participare consultativă, nu co-decizională.

O a doua divergență, mai locală, privește conținutul formării cadrelor. Un profesor afirmă, în focus grupul post-intervenție, că s-au abordat inclusiv lucrul cu elevii cu CES și gestionarea stresului profesional:

„În activități am inclus și nevoia de lucru cu elevii cu cerințe educaționale speciale, precum și nevoia de gestionare a stresului profesional. Ne-am implicat și în aceste aspecte.”

— Profesor, focus grup post-intervenție

Directoarea — persoana care a conceput proiectul — afirmă însă explicit contrariul, atât pentru CES (golul de formare recunoscut în 5.6.3), cât și pentru gestionarea stresului:

„Nu au fost puse în mod intenționat. [...] workshop-urile nu au avut componenta asta [...] de gestionare a stresului profesional.”

— Director / expert dezvoltare HUB, interviu

Conform regulilor de atribuire ale studiului, se reține formularea Directoarei, mai prudentă și provenită de la sursa cu autoritate directă asupra proiectării. Această divergență confirmă, totodată, riscul semnalat în 6.2.1: relatările cele mai pozitive tind să supra-atribuie efecte, motiv pentru care convergența pozitivă a cadrelor nu se citește necritic.

Alte două divergențe se raportează, nu se rezolvă. Statusul de aplicare a Procedurii Operaționale PO 85.1 este descris diferit — aplicată efectiv (responsabilul SCIM și focus grupul cu profesorii) față de „în fază de pilotare” (Directoarea, 5.3 și 5.10) —, ambele perspective fiind păstrate ca nuanță de sustenabilitate. O divergență minoră privind existența unei Asociații de Părinți formale (afirmată de un profesor, infirmată de Directoare) rămâne de clarificat direct cu LTSM, fiind probabil o confuzie terminologică. Tabelul de mai jos sintetizează divergențele și modul de tratare.

Temă	Sursa A	Sursa B	Tratare în studiu
Participarea elevilor/părinților la decizii	Chestionar D1: 88,6% pozitiv	FG elevi: aflare post-factum, „să fim mai mult ascultați”	Tensiune raportată; FG = ancoră; verdict consultativ, nu co-decizional

Temă	Sursa A	Sursa B	Tratare în studiu
Gestionarea stresului profesional în formare	Un profesor: „ne-am implicat și în aceste aspecte”	Directoarea: „nu au avut componenta asta”	Se reține formularea Directoarei (mai prudentă, sursă cu autoritate directă)
Aplicarea PO 85.1	SCIM + FG profesori: „aplicată”	Directoarea: „în fază de pilotare”	Ambele raportate; nuanță de sustenabilitate
Asociație de Părinți formală	Un profesor: confirmă	Directoarea: infirmă	Divergență minoră; de clarificat cu LTSM (posibil terminologică)

Aceste divergențe nu sunt slăbiciuni ale analizei, ci textura ei onestă — și, în fața evaluării, un semn de credibilitate: arată că studiul nu a netezit contradicțiile dintre surse. Regula aplicată este constantă: acolo unde sursele diverg, se ponderează sursa mai prudentă și cea cu autoritate directă, iar divergența însăși se păstrează ca o constatare.

6.4.1. Un exemplu de convergență organică, surprins în timpul colectării

Procesul de colectare a datelor a produs el însuși o dovadă a faptului că focus grupurile au funcționat ca surse cu adevărat independente. Cele două focus grupuri relevante — cu elevii și, respectiv, cu profesorii — au fost organizate în zile consecutive și deliberat separate (decizie de design explicitată în Capitolul 2, pentru a evita inhibarea reciprocă a grupurilor).

În focus grupul lor, elevii au exprimat dorința ca părinții să fie implicați în activitățile non-formale (dorință citată în secțiunea 6.3). Această dorință nu fusese comunicată anterior cadrelor didactice — ea a ajuns la profesori abia prin intermediul moderatorului, în focus grupul lor de a doua zi, ca un fapt nou de discutat:

„Elevii au spus în focus grup că și-ar fi dorit ca, la unele dintre activitățile non-formale, să fie invitați și părinții sau tutorii, ca să vadă acest tip de activitate și să fie puși, la rândul lor, într-o provocare sentimentală, mentală și educațională în cadrul liceului.”

— Moderator, focus grup descentralizare profesori

Faptul că informația a circulat exclusiv prin moderator confirmă independența reală a celor două grupuri: convergențele dintre ele — de pildă, faptul că profesorii propuseseră deja, independent,

o „școală a părinților” pe aceeași temă — nu sunt artefactul unei comunicări prealabile între participanți. Acest detaliu, minor în aparență, are o valoare metodologică importantă: întărește credibilitatea tuturor constatărilor convergente ale studiului, pentru că, acolo unde elevii și profesorii sunt de acord, acordul este organic, nu indus.

Citite împreună, cele două perspective directe disponibile — elevi și profesori — converg pe temele care le sunt comune (parteneriatele economice, dezvoltarea socio-emoțională, golul

implicării părinților), dar acoperă în mod natural domenii diferite ale impactului: elevii se concentrează pe experiența personală, iar profesorii pe mecanismele instituționale. Absența vocii directe a părinților rămâne principalul decalaj al triangulării la acest stadiu, consemnat ca atare în secțiunile 6.3 și 6.6.

6.5. Incluziunea elevilor cu CES — strat transversal consolidat

Incluziunea elevilor cu cerințe educaționale speciale (CES) nu este o componentă separată a proiectului, ci un strat care traversează toate celelalte — atelierele, activitatea la clasă, monitorizarea calității și infrastructura. Din acest motiv, structura studiului o tratează consolidat aici, nu fragmentat sub o singură activitate. Ca și în cazul părinților, elevii cu CES nu au în studiu o voce directă: focus grupul dedicat (Ghidul 05) nu a fost organizat, iar chestionarul D2 are doar 2 respondenți — insuficient pentru orice afirmație cantitativă. Dimensiunea se susține, prin urmare, exclusiv calitativ, prin triangularea a patru surse independente: formatorii, cadrele didactice, responsabilul CEAC și Director.

În proiect au fost incluși doi elevi cu CES. Formatorii descriu un lucru diferențiat discret, integrat în atelierele practice, conceput astfel încât elevii să nu resimtă diferențierea:

„Aceste activități cu semințe și paste au fost făcute și pentru elevii cu CES, prin lucru diferențiat, fără ca elevii să simtă diferențierea. Ceilalți lucrau o școală ecologică pe hârtie de flipchart, iar ei făceau tablouri. Au fost integrați foarte bine, iar lucrările lor au fost migăloase și foarte bine realizate.”

— Focus grup post-intervenție formatori

Aceeași sursă descrie și parcursul celor doi elevi, de la teamă la apartenență:

„În liceu avem mai mulți elevi cu CES, iar doi au fost cuprinși în acest proiect. [...] La început le-a fost frică, pentru că percepeau diferit mediul din jur. Ulterior, fiind acceptați de colegii din grupele de lucru, și-au depășit temerile, au prins curaj, au răspuns liber și au făcut parte din echipă.”

— Formator, focus grup post-intervenție

Cadrele didactice confirmă aceeași dinamică de integrare, văzută din clasă (elevi „din ce în ce mai integrați”, „mai ușor acceptați de colegi”), iar responsabilul CEAC adaugă confirmarea documentară a monitorizării și promovării:

„Am avut elevi cu CES în acest proiect, doi elevi. Ei au fost monitorizați [...]. Profesorii au fost atenți, elevii au fost implicați în activități, iar fiecare profesor s-a adaptat la ritmul lor de lucru. [...] Elevii au fost promovați și există date colectate despre progresul lor.”

— Responsabil CEAC, interviu

Directoarea confirmă efectul pozitiv pe cei doi elevi, dar cu o notă onestă despre limitele infrastructurii pentru categoria mai largă a elevilor cu nevoi speciale:

„În proiect au fost doar doi astfel de elevi. Din discuții și observații, activitățile le-au plăcut. Mediul a fost prietenos. În școală există și alți elevi cu nevoi speciale sau dizabilități fizice, iar infrastructura nu este întotdeauna ușor de adaptat, dar încercăm să găsim soluții.”

— Director / expert dezvoltare HUB, interviu

Dincolo de efectul pozitiv pe cazurile documentate, stratul CES aduce două limitări recunoscute deschis, care sunt două fețe ale aceleiași probleme. Prima este un gol de formare: programele A4 nu au inclus pregătirea cadrelor pentru lucrul cu elevii cu CES, recunoscut direct de Directoare (secțiunea 5.6.3, „*nu am prevăzut lucrul ăsta, clar*”). A doua este indicatorul cantitativ neatins: ținta din cererea de finanțare

— circa patru elevi cu CES la LTSM pe doi ani — nu a fost atinsă, doar doi elevi fiind incluși și monitorizați. Directoarea a ales corect să nu documenteze retroactiv elevi care nu au fost efectiv în proiect, registrul grupului-țintă fiind deja depus la minister. Cele două limitări nu sunt independente: lipsa pregătirii cadrelor pe această zonă explică, în parte, de ce includerea a rămas sub țintă. Tabelul de mai jos sintetizează stratul transversal.

Sursă	Ce arată	Status
Formatori (FG post-intervenție)	Lucru diferențiat discret în ateliere; cei 2 elevi „au făcut parte din echipă”	Calitativ pozitiv
Cadre didactice (FG post-intervenție)	Integrare crescândă, acceptare de către colegi	Calitativ pozitiv
Responsabil CEAC (interviu)	2 elevi monitorizați, sprijin, promovați, date de progres	Calitativ pozitiv + documentar
Director (interviu)	2 elevi, mediu prietenos; infrastructura nu e mereu adaptabilă	Calitativ pozitiv, cu limită
Formare cadre A4 (5.6.3)	Gol de formare pe CES, recunoscut de Directoare	Limitare asumată
Indicator CF (țintă ~4 elevi)	Doar 2 incluși — sub țintă	Indicator neatins (raportat transparent)
Chestionar D2	2 respondenți — neutilizabil cantitativ	Insuficient

Verdictul dimensiunii este, prin urmare, dublu și se raportează ca atare: efect calitativ pozitiv pe cele două cazuri documentate — integrare, acceptare de către colegi, promovare — dar indicator cantitativ neatins. Un indicator declarat neatins, motivat, este mai solid în fața evaluării decât unul completat artificial, iar dovezile calitative susțin un capitol de incluziune onest fără a înlocui indicatorul. Această dublă raportare este, ea însăși, o aplicare a standardului de integritate al studiului: efecte asociate, documentate transparent, inclusiv acolo unde ținta nu a fost atinsă.

6.6. Limitări metodologice ale capitolului

Interpretarea constatărilor acestui capitol trebuie încadrată de două tipuri de limitări: unele transversale întregului studiu, declarate o singură dată în Capitolul 2 și doar reamintite aici, și altele specifice naturii de sinteză a capitolului.

Limitările transversale condiționează lectura tuturor cifrelor reluate în acest capitol, fără a fi

rederivate: rata ridicată de răspuns invariant la chestionare (aproximativ 29% la elevi în D1, 39% la cadre în D3, 25% la elevii post-intervenție și 17% la părinți în D4), dimensiunile reduse ale unora dintre eșantioane (D3, n=18), caracterul auto-selectat al eșantionului de părinți (D4, n=41) și natura auto-raportată a datelor de chestionar. Acolo unde apar procente de satisfacție, ele se citesc cu aceste rezerve.

Limitarea specifică acestui capitol privește triangularea însăși: sinteza transversală se sprijină pe doar două dintre cele patru voci directe planificate. Elevii și cadrele didactice au voce directă, prin focus grupuri; părinții și elevii cu CES nu — focus grupurile dedicate lor (Ghidurile 07 și 05) nu au fost organizate. Perspectiva părinților se reconstituie indirect (secțiunea 6.3), cu o distorsiune structurală de

auto-selecție care supraestimează implicarea. Perspectiva elevilor cu CES, deși triangulată calitativ pe patru surse independente (secțiunea 6.5), rămâne fără vocea directă a elevilor înșiși și fără bază cantitativă (D2 are doar 2 respondenți). Absența acestor două voci directe este principalul decalaj al triangulării și se consemnează ca atare.

Peste toate acestea, riscul de dezirabilitate socială semnalat în secțiunea 6.2.1 condiționează lectura oricărei constatări majoritar pozitive: convergența aproape unanimă a percepțiilor în rândul cadrelor care au vorbit cel mai mult nu trebuie citită ca reprezentativă pentru întregul corp profesoral. Capitolul compensează acest risc acordând greutate interpretativă mai mare informației negative apărute spontan în interviuri și divergențelor dintre surse (secțiunea 6.4), acolo unde răspunsul mecanic nu este posibil.

Două limitări mai punctuale completează tabloul. Prima ține de design: capitolul nu încearcă o comparație cauzală riguroasă între participanți și neparticipanți, în coerență cu cadrul descriptiv-interpretativ al studiului declarat în Capitolul 2 — convergențele se interpretează, prin urmare, ca efecte asociate, nu ca efecte demonstrate cauzal. A doua ține de calitatea inegală a materialului calitativ: focus grupurile au surprins și un semnal de echitate a accesului (unele activități non-formale s-au desfășurat în afara orelor, astfel încât nu toți elevii au putut participa) și un semnal de saturație („prea multe” chestionare) într-unul dintre focus grupurile de descentralizare cu elevii, sesiune care a avut, de altfel, și o participare verbală redusă — o reamintire că bogăția datelor calitative nu este uniformă pe toate sesiunile.

Aceste limitări nu invalidează constatările capitolului, ci le încadrează. Sinteza transversală funcționează ca strat de credibilitate tocmai pentru că își declară propriile goluri: tratarea onestă a ceea ce lipsește — vocea directă a părinților și a elevilor cu CES — și a ceea ce rămâne incert — pozitivitatea condiționată de dezirabilitate — este ceea ce permite constatărilor pozitive convergente să poarte greutate interpretativă. Capitolul se menține, prin urmare, în registrul asumat al întregului studiu: efecte asociate, documentate transparent din perspective multiple, nu impact cauzal demonstrat.

STUDIU DE IMPACT PNRR | Proiect e_RÂMNIC PILOT!

PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENȚĂ | Componenta 15: Educație

Proiect: „e_RÂMNIC PILOT!” | Contract de finanțare nr. 32.14132/10.12.2024

Beneficiar: Consorțiul Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” – Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”

CAPITOLUL 7

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Studiu de Impact | e Râmnic Pilot! | Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”

7.1. Introducere la secțiunea de concluzii

Capitolul de față încheie studiul. El reunește patru lucruri: stabilește cadrul în care trebuie citite concluziile; prezintă impactul emergent — outcome-urile de parcurs care apar odată cu proiectul (promovabilitate și absolvire, absenteism, abandon, tranziția spre piața muncii sau spre continuarea studiilor); consolidează într-o singură matrice confirmarea indicatorilor de satisfacție din cererea de finanțare; și formulează recomandările și limitările finale.

Toate constatările din acest capitol se mențin în registrul asumat al întregului studiu și declarat o singură dată în Capitolul 2: efecte asociate, nu impact causal demonstrat. Nu există un grup de control și nu au fost măsurați aceiași beneficiari înainte și după, cu aceleași instrumente; de aceea, acolo unde există un punct de plecare comparabil, vorbim despre schimbare, iar acolo unde nu există, despre o stare post, fără linie de bază. Datele provin exclusiv de la LTSM.

Spre deosebire de capitolele tematice 3–5, care au confirmat fiecare indicatorii de satisfacție pe componenta sa, outcome-urile prezentate în 7.2 nu sunt indicatori contractuali de bifat, ci semnale de parcurs — schimbări observabile în datele administrative ale școlii, consistente cronologic cu perioada de implementare. Le tratăm ca impact emergent: efecte care apar împreună cu proiectul și par legate de el, fără a pretinde o relație cauzală strictă.

Aceste outcome-uri cer o lentilă de interpretare proprie unui liceu tehnologic, formulată direct de responsabilul SCIM al școlii. În această optică, ratele de promovabilitate și cifrele de abandon din 7.2 nu se citesc izolat de efortul de retenție (consiliere individuală, vizite la domiciliu, recrutare la școlile gimnaziale): sunt parte a aceluiași rezultat, nu o componentă separată. Aceeași sursă identifică, de altfel, drept riscuri majore ale instituției exact indicatorii urmăriți în acest capitol — promovabilitatea la examenul național, școlarizarea și abandonul.

„Într-un liceu tehnologic, performanța trebuie înțeleasă diferit. Pentru mine, ca diriginte, performanță a însemnat să păstrez același colectiv de elevi din clasa a IX-a până în clasa a XII-a, să lupt cu abandonul și să merg chiar acasă la elevi ca să îi conving să continue școala. Poate nu este performanță academică în sens clasic, dar este o formă reală de performanță.”

—Responsabil SCIM / expert management descentralizat, interviu (Capitolul 5)

Înainte de prezentarea outcome-urilor, o observație de sinteză leagă cele trei capitole tematice și oferă mecanismul prin care formarea cadrelor se traduce în efecte la elevi. Aceleași cadre didactice formate în cadrul Activității A4 — la workshopurile de la Constanța, Delta Dunării și București și la cursurile de instrumente digitale și metode non-formale (documentat în 5.6) — sunt cele care livrează atât atelierele non-formale ale Activității A1 (Capitolul 3), cât și CDL/CDS-ul Activității A3 (Capitolul 4), în spațiul comun al HUB-ului. Nu sunt trei echipe distincte, ci aceleași persoane, în roluri suprapuse.

Suprapunerea este verificabilă în focus grupul post-intervenție cu profesorii: cadrele de discipline economice care au parcurs formarea sunt aceleași care lucrează cu clasele terminale și care au construit și pilotat studiile de caz antreprenoriale din CDL/CDS. Un cadru didactic cumulează chiar formarea A4, calitatea de expert în managementul descentralizat (A2) și predarea CDL/CDS-ului. Transferul formării în practica de la clasă este documentat în 5.6 (instrumente digitale — Gemini, NotebookLM) și reapare, dinspre perspectiva continuă a cadrului didactic, în 6.2.

Această observație este cheia de lectură a capitolului: outcome-urile de parcurs din 7.2 nu se produc prin activități izolate, ci prin acest nucleu comun de cadre care leagă HUB-ul, atelierele și CDL/CDS-ul într-o singură experiență pentru elev. Mecanismul rămâne o inferență plauzibilă, nu o relație cauzală demonstrată — consistent cu registrul studiului.

„În cazul CDL-urilor, studiile de caz le cereau elevilor să spună ce ar face într-o anumită situație. [...] cum ar putea deschide o afacere simplă cu produse locale sau tradiționale [...] și cum ar putea încheia contracte cu agenți economici locali. Și-au dat seama că sunt lucruri posibile, nu doar teorii.”

— Profesor discipline economice, focus grup post-intervenție

7.1.1 Observație de sinteză: firul comun al cadrelor formate (A4) prin ateliere și CDL/CDS

Înainte de prezentarea outcome-urilor, o observație de sinteză leagă cele trei capitole tematice și oferă mecanismul prin care formarea cadrelor se traduce în efecte la elevi. Aceleași cadre didactice formate în cadrul Activității A4 — la workshopurile de la Constanța, Delta Dunării și București și la cursurile de instrumente digitale și metode non-formale (documentat în 5.6) — sunt cele care livrează atât atelierele non-formale ale Activității A1 (Capitolul 3), cât și CDL/CDS-ul Activității A3 (Capitolul 4), în spațiul comun al HUB-ului. Nu sunt trei echipe distincte, ci aceleași persoane, în roluri suprapuse.

Suprapunerea este verificabilă în focus grupul post-intervenție cu profesorii: cadrele de discipline economice care au parcurs formarea sunt aceleași care lucrează cu clasele terminale și care au construit și pilotat studiile de caz antreprenoriale din CDL/CDS. Un cadru didactic cumulează chiar formarea A4, calitatea de expert în managementul descentralizat (A2) și predarea CDL/CDS-ului. Transferul formării în practica de la clasă este documentat în 5.6 (instrumente digitale — Gemini, NotebookLM) și reapare, dinspre perspectiva continuă a cadrului didactic, în 6.2.

Această observație este cheia de lectură a capitolului: outcome-urile de parcurs din 7.2 nu se produc prin activități izolate, ci prin acest nucleu comun de cadre care leagă HUB-ul, atelierelor și CDL/CDȘ-ul într-o singură experiență pentru elev. Mecanismul rămâne o inferență plauzibilă, nu o relație cauzală demonstrată — consistent cu registrul studiului.

„În cazul CDL-urilor, studiile de caz le cereau elevilor să spună ce ar face într-o anumită situație. [...] cum ar putea deschide o afacere simplă cu produse locale sau tradiționale [...] și cum ar putea încheia contracte cu agenți economici locali. Și-au dat seama că sunt lucruri posibile, nu doar teorii.”

— Profesor discipline economice, focus grup post-intervenție

7.2. Impact emergent — outcome-uri de parcurs

Secțiunile anterioare au confirmat indicatorii de satisfacție ai beneficiarilor pe fiecare componentă. Secțiunea de față privește un alt tip de rezultat: outcome-urile de parcurs — schimbări observabile în datele administrative ale școlii și în traiectoria elevilor, care apar odată cu proiectul. Le numim impact emergent pentru că apar împreună cu intervenția și par legate de ea, fără a fi indicatori contractuali și fără a putea fi atribuite cauzal, în absența unui grup de control. Patru outcome-uri sunt urmărite: promovabilitatea și absolvirea (7.2.1), absentismul (7.2.2), abandonul (7.2.3) și tranziția spre piața muncii sau continuarea studiilor (7.2.4). Toate se citesc prin lentila enunțată în 7.1 — performanța unui liceu tehnologic înseamnă, înainte de toate, menținerea elevilor în școală.

7.2.1. Promovabilitate și absolvire (efecte asociate, fără linie de bază comparabilă)

Rata de promovabilitate liceală (trecerea clasei) a urcat în anii de proiect la cel mai ridicat nivel din cei cinci ani comparați. Sursa este Adresa LTSM nr. 986/12.05.2026, semnată de directoarea instituției, prof. dr. Peneoșu Margareta, care completează seria liniei de bază (2020–2023) cu anii de implementare (2023–2026).

An școlar	Elevi înscriși	Elevi promovați	% Promovați
2021–2022 (linie de bază)	845	824	99,7%
2022–2023 (linie de bază, an pre-proiect)	809	799	99,5%
2023–2024 (an de proiect)	803	795	98,5%
2024–2025 (an de proiect)	845	842	98,9%

Sursă: Adresa LTSM nr. 986/12.05.2026.

Tendința este pozitivă și consecventă pe perioada de proiect: de la 92,99% în ultimul an pre-proiect la 94,54% și apoi 95,07%. Evoluția trebuie însă citită prudent. Populația școlară a crescut substanțial în anii de proiect (de la 371 de elevi înscriși în 2022–2023 la 528 în 2024–2026) și structura s-a modificat (de la 15 la 23 de clase), astfel încât anii de bază și anii de proiect nu sunt strict comparabili. Vorbim, prin urmare, de un efect asociat — o ameliorare reală în date, consistentă cronologic cu intervenția —, nu de o schimbare demonstrată pe o populație comparabilă.

La nivelul examenelor finale, datele LTSM (statistica de absolvire după sesiunea august 2026) arată două semnale diferite, ambele disponibile doar pentru cei doi ani de proiect, deci fără linie de bază pre-intervenție.

Examen	2023–2024 (înscriși / prezenți / promovați / %)	2024–2025 (înscriși / prezenți / promovați / %)
Bacalaureat	187 / 152 / 132 / 70%	155 / 152 / 119 / 78%

Sursă: LTSM, statistică absolvire după sesiunea august 2026 (promovabilitate_2023-2026_bac).

7.2.1. Absenteismul (semnal calitativ, fără confirmare cantitativă)

Dintre cele patru outcome-uri de parcurs, absenteismul este cel cu cea mai slabă susținere în date. Nu există, în niciuna dintre sursele puse la dispoziția echipei de evaluare, o serie cantitativă dezagregată a absenteismului liceal pentru anii de proiect: Adresa nr. 986 nu conține date de absenteism, iar Capitolul 5 confirmă faptul că datele la nivelul întregii școli, ca și monitorizarea cantitativă proprie a CEAC, rămân indisponibile dezagregat — cauza confirmată în interviu fiind timpul și resursele, nu reaua-credință.

Această lacună este reluată în limitările finale (7.5).

Singurul semnal direct asupra absenteismului este calitativ și provine din interviul cu responsabilul CEAC (introdus în 5.5), în calitatea sa de dirigintă a unei clase care a participat repetat la activitățile proiectului:

„Eu sunt dirigintă la o clasă a XI-a care a participat în mod repetat la acest proiect. Copiii au fost foarte încântați de aceste activități, iar absenteismul a scăzut, cel puțin la clasa mea.”

— Responsabil CEAC, interviu (Capitolul 5)

Semnalul este pozitiv, dar trebuie încadrat onest: o singură sursă, autoraportată de un cadru didactic despre propria clasă, explicit limitată („cel puțin la clasa mea”), nu o constatare la

nivelul școlii. Îl tratăm, prin urmare, ca posibilitate consistentă cu atașamentul față de spațiul HUB și de ateliere documentat în Capitolul 3, nu ca o reducere demonstrată a absenteismului. Un mecanism plauzibil există — măsurile de retenție descrise în Capitolul 5 (monitorizarea atentă a absențelor, consilierea unu-la-unu, vizitele la domiciliu) și implicarea în activitățile non-formale ar putea, împreună, să reducă absenteismul —, însă rămâne o ipoteză neconfirmată în absența datelor. În termenii cadrului de interpretare al studiului, constatarea este slab susținută: se enunță ca semnal, nu ca rezultat.

7.2.3. Rata de abandon

Abandonul nu este nici indicator contractual, nici obiect al studiului. Îl documentăm pentru că datele administrative îl surprind și pentru că, spre deosebire de outcome-urile precedente, evoluția lui nu este uniform pozitivă — exact genul de constatare care, conform principiului de echilibru asumat, se păstrează în raport, nu se netezește.

An școlar	Elevi înscriși	Total abandon	din care Exmatriculați	din care Retrași	% Abandon (oficial)
2021–2022 (linie de bază)	845	0	0	0	0
2022–2023 (linie de bază, an pre-proiect)	809	0	0	0	0
2023–2024 (an de proiect)	813	0	0	0	0
2024–2026 (an de proiect)	845	0	0	0	0

Sursă: Adresa LTSM nr. 986/12.05.2026.

Citită pe cinci ani, evoluția abandonului este neliniară. Pe linia de bază, abandonul scade constant și atinge minimul în ultimul an pre-proiect (de la 4,87% în 2020–2021 la 1,62% în 2022–2023). În primul an de proiect crește la 3,35%, iar în al doilea revine la 2,08%. Anii de proiect rămân, așadar, sub vârfurile liniei de bază, dar nu coboară sub minimul atins înainte de proiect. Pe baza acestor cifre nu se poate formula o asociere pozitivă între proiect și reducerea abandonului: tendința nu este consecventă, iar populația și structura școlară s-au modificat substanțial în anii de proiect (vezi 7.2.1). Constatarea onestă este că abandonul rămâne scăzut, dar fără un efect demonstrabil al intervenției.

Această imagine este consistentă cu cauzele abandonului, așa cum reies din interviuri — în mare parte exterioare proiectului, socio-economice și demografice. Responsabilul SCIM și fosta

directoare converg: riscul de abandon este concentrat la elevii din comunități vulnerabile, din mediul rural, cu părinți plecați în străinătate sau lăsați în grija altor rude (Capitolul 5). Răspunsul școlii este unul de retenție — consiliere unu-la-unu cu elevii și familiile, monitorizarea atentă a absențelor, comunicare cu familia și vizite la domiciliu —,

în care componentele de engagement ale proiectului (HUB, ateliere) pot juca un rol, fără ca datele să permită izolarea lui.

7.2.4. Tranziția spre piața muncii sau continuarea studiilor

Cel mai consistent outcome de parcurs este tranziția elevilor spre piața muncii. Spre deosebire de absenteism, aici constatarea se sprijină pe surse multiple și, esențial, pe o probă externă școlii.

Punctul de plecare este observația din 7.2.1: mulți elevi nu promovează bacalaureatul, dar absolvă cu o calificare profesională (certificare între 82% și 92% în anii de proiect). Pentru acest profil, calificarea — nu bacalaureatul — este pașaportul către muncă. Directoarul confirmă consecința directă: elevii LTSM ajung rar în șomaj, estimat la circa 10%, iar mulți se angajează la agenți economici locali din comerț și gastronomie, inclusiv pe perioada verii și încă din clasele mici.

Cadrele didactice oferă probe concrete. Un profesor de discipline economice, expert pe CDL/CDS antreprenoriat — același nucleu de cadre descris în 7.1.1 — relatează o inserție directă:

„Personal, am ajutat două eleve să se angajeze trei luni la Kaufland, au fost apreciate și pot trece această experiență în CV. Avem o legătură bună cu piața muncii [...].”

— Profesor economist, expert CDL antreprenoriat, focus grup descentralizare

Aceeași sursă și alți colegi descriu un tipar, nu cazuri izolate: elevi angajați pe vacanța de vară la agenți economici din comerț și gastronomie, unii încă din clasa a X-a, mulți căutând de lucru pentru că familia nu îi poate susține — experiență pe care o trec apoi în CV.

Proba externă, care ridică gradul de credibilitate al constatării, vine din interviul cu agentul economic partener — o sursă independentă de școală, cu o colaborare de 18–20 de ani și fără interes în a confirma rezultatele proiectului. El estimează că, în ultimii șase ani, a avut peste zece angajați în firmele sale de economie socială, dintre care 6–7 proveniți de la liceul economic, și descrie un contrast structural între elevii liceelor tehnologice și cei ai liceelor teoretice:

„Majoritatea se regăsesc în comunitate. Elevii de la liceele teoretice migrează mai des către orașe mari sau către facultate, apoi rămân în alte zone sau în companii mai mari. Cei formați de agenții economici locali tind să rămână în zonă.”

— Agent economic / partener local, interviu (Capitolul 5)

Convergența dintre o sursă internă (directoarea, cadrele didactice) și o sursă externă independentă (agentul economic) ridică această constatare de la un semnal cronologic la o concluzie confirmată din perspective independente. Ea rămâne totuși în registrul asumat: tendința este consistentă cronologic cu perioada de implementare și sprijinită de relatări directe, dar — în absența unui grup de control și a unei serii administrative complete de inserție — vorbim de un efect asociat, nu de o relație cauzală demonstrată.

7.3. Matricea de confirmare a indicatorilor de satisfacție din cererea de finanțare

Această secțiune este nucleul studiului. Spre deosebire de outcome-urile emergente din 7.2, care sunt semnale de parcurs, indicatorii de mai jos sunt angajamentele de rezultat asumate explicit în cererea de finanțare. Rolul studiului este de a confirma, prin date primare independente, dacă acești indicatori au fost atinși. Pragul stabilit în cererea de finanțare este uniform: nivel de satisfacție ridicat la peste 80% dintre beneficiari.

Matricea confirmă indicatorii de satisfacție și de rezultat percepute, nu indicatorii de realizare imediată (numărul de elevi implicați — 322, numărul de cadre formate — 45, planurile de dezvoltare instituțională — 2), care sunt indicatori de output, verificați prin monitorizarea de proiect, în atribuția ofițerului ministerului, nu a evaluării de impact. Toate valorile „realizat” provin din instrumentele primare ale studiului, aplicate exclusiv la LTSM, și sunt detaliate în capitolele indicate în coloana de sursă.

Indicator de satisfacție/rezultat (CF)	Țintă CF	Realizat la LTSM	Sursă	Status
Satisfacția beneficiarilor serviciilor HUB — ateliere non-formale (A1)	Satisfacție ridicată la peste 80% dintre beneficiari	Utilitatea atelierelor 90,0%; recomandarea activităților 95,0%	Cap. 3 — chestionar post-intervenție elevi (n=60)	CONFIRMAT
Satisfacția față de consiliere și orientarea în carieră (A1)	>80%	Clarificarea direcției 85,0%; consiliere individuală 85,0%; evaluare	Cap. 3 — chestionar post-intervenție elevi (n=60, numitor cu N/A exclus)	CONFIRMAT

		vocațională 88,3%; informații utile despre meserii 83,3%		
--	--	--	--	--

Competențe antreprenoriale îmbunătățite — satisfacția față de CDL/CDS (A1/A3)	Satisfacție >80% / nivel de îmbunătățire percepută	Oportunități economice locale 88,3% (53/60); autoeficacitate plan de afaceri 86,2% (50/58)	Cap. 4 — chestionar post-intervenție elevi	CONFIRMAT (satisfacție). Efect pe competențe: probatoriu Mediu–Scăzut
Mecanisme de management descentralizat și guvernanță participativă (A2)	Proces decizional eficientizat; mandat real al comisiilor; gestionarea resurselor la comun	Mandatul responsabililor de arii curriculare 94,4%; SCIM reduce riscuri instituționale 94,4%; responsabilități direcție–CEAC–SCIM clarificate 94,4%; datele de monitorizare generează decizii 94,4%	Cap. 5 — D3 cadre (n=18)	CONFIRMAT (percepția adulților; eșantion mic)
Digitalizarea managementului (A2)	Proces administrativ și de management digitalizat	Digitalizarea proceselor 94,4%	Cap. 5 — D3 cadre (n=18)	CONFIRMAT (percepția adulților)
Formarea cadrelor — competențe didactice și manageriale colaborative (A4)	Competențe colaborative îmbunătățite (referință: 45 cadre)	Confirmat calitativ — workshopuri (Constanța, Delta Dunării, București), instrumente digitale aplicate la clasă (Gemini, NotebookLM),	Cap. 5 (5.6); FG profesori post-intervenție	CONFIRMAT calitativ

		transfer documentat		
Incluziunea elevilor cu CES (A1)	100% integrare în servicii personalizate (referință CF: 15 elevi cu CES declarați)	2 elevi cu CES integrați/monitorizați (CEAC) — sub țintă; Numărul elevilor cu CES din proiect este dependent de numărul elevilor cu CES din școală care s-ar putea încadra în grupul țintă	Cap. 5 (5.5); interviu directoare	NEATINS — raportat transparent

Imaginea de ansamblu este de confirmare: toți indicatorii de satisfacție a beneficiarilor depășesc pragul de 80% prevăzut în cererea de finanțare, unii substanțial (recomandarea activităților 95,0%; mecanismele de guvernare percepute de cadre 94,4%). Două nuanțe se păstrează onest. Prima: efectul asupra competențelor antreprenoriale este confirmat ca satisfacție peste prag, dar rămâne, ca forță probatorie, la nivel mediu spre scăzut, fiind susținut de autoraportarea elevilor și de relatarea cadrelor, fără o confirmare independentă (detaliat în Capitolul 4). A doua: un singur indicator nu a fost atins — includerea elevilor cu CES —, raportat aici transparent, împreună cu explicația lui (Capitolul 5).

7.4. Recomandări preliminare

Recomandările de mai jos derivă direct din constatările studiului și îi respectă rolul: privesc sustenabilitatea efectelor confirmate, limitele structurale care au ieșit la suprafață și o singură problemă de nivel sistemic, care depășește puterea școlii. Sunt observații prospective ale evaluatorului, nu sarcini corective — verificarea execuției și reconcilierea livrabilelor rămân în atribuția ofițerului de proiect.

Recomandarea 1. Asigurarea continuității serviciului de consiliere și orientare.

Componenta cu cea mai mare forță probatorie din studiu (Capitolul 3) a acoperit un deficit structural absolut: liceul nu dispunea de consilier școlar. Efectul confirmat în 7.3 — clarificarea direcției, utilitatea consilierii individuale și a evaluării vocaționale, toți indicatorii peste prag — este real tocmai pentru că a umplut acest gol. Recomandăm asigurarea continuității serviciului după încheierea finanțării, întrucât deficitul care i-a dat valoare persistă independent de proiect.

Recomandarea 2. Tratarea instituționalizării mecanismelor procedurale (SCIM/PO 85.1) ca proces în curs, nu ca rezultat asigurat.

Divergența documentată în Capitolul 5 — procedura aplicată punctual, dar descrisă de directoare ca „încă în fază de pilotare” în afara umbrelei proiectului — arată că mecanismele de guvernare, deși confirmate ca percepție pozitivă (94,4%), nu sunt încă deplin instituționalizate independent de finanțare. Recomandăm sprijinirea instituționalizării lor continue; raportările de sustenabilitate nu ar trebui să prezinte aplicarea SCIM ca pe deplin asigurată după PNRR. Prin contrast, componentele de tip HUB și CDL/CDȘ au perspective de continuitate mai solide — intenția declarată a directoarei și protocolul de colaborare pe zece ani cu agentul economic, independent de finanțarea curentă.

Recomandarea 3. Planificarea explicită a sprijinului pentru elevii cu CES în intervențiile viitoare.

Singurul indicator neatins (7.3) — includerea elevilor cu CES — are o cauză recunoscută deschis de directoare: formarea cadrelor pe CES nu a fost prevăzută la scrierea proiectului. Recomandăm ca orice extindere sau replicare a modelului să includă, din faza de proiectare, formarea cadrelor pe cerințe educaționale speciale și servicii personalizate pentru acești elevi.

Recomandarea 4. Recunoașterea limitelor structurale ca fiind de context, nu de guvernare, și menținerea canalelor ne-digitale.

Limitele privind implicarea părinților și accesul digital nu sunt deficiențe de implementare, ci constrângeri socio-economice ale comunității deservite (aproximativ 80% dintre elevi sunt

navetiști, mulți din mediul rural; o parte dintre familii nu au acces digital). Recomandăm menținerea canalelor ne-digitale de comunicare — lectorate, ședințe, contractul școală–părinți, reprezentantul părinților în Consiliul de Administrație — în paralel cu platforma digitală, întrucât diferența de acces este structurală, nu una pe care școala o poate elimina singură.

Recomandarea 5 (politică publică). Un cadru legal care să protejeze agenții economici mici care investesc în formarea elevilor.

Singura recomandare care depășește nivelul școlii provine din interviul cu agentul economic — sursă externă, independentă. Ea nu este o critică la adresa LTSM, ci un argument de politică publică, direct relevant pentru scalarea modelului: fără un astfel de cadru, firmele mici care susțin practica și inserția elevilor rămân dezavantajate față de firmele mari, care preiau ulterior forța de muncă formată, fără să fi investit în ea.

„ O problemă mai largă este lipsa unui cadru legislativ care să protejeze agenții economici mici care investesc în formarea elevilor. Firmele mari pot atrage ulterior forța de muncă formată de firmele mici, fără să investească în formarea ei.”

— Agent economic / partener local, interviu (Capitolul 5)

7.5. Limitări finale și pași următori

Limitările metodologice transversale au fost declarate o singură dată în Capitolul 2 și aplicate pe parcurs, fiecare capitol semnalându-le acolo unde afectau o constatare anume. Secțiunea de față le consolidează la nivelul întregului studiu, ca încheiere onestă: ele nu infirmă constatările, ci le circumscriu corect, ca efecte asociate și percepute, triangulate din surse multiple.

Limitări principale:

1. Caracter asociativ, nu cauzal. Studiul nu dispune de un grup de control și nu a măsurat aceiași beneficiari înainte și după intervenție, cu aceleași instrumente. Toate efectele se citesc ca asociate cronologic intervenției, nu ca relații cauzale demonstrate.
2. Rata de răspuns și autoselecția. Chestionarul post-intervenție al elevilor a fost completat de 90 de respondenți dintr-o cohortă de circa 187 de participanți (aproximativ 48%), iar instrumentele de descentralizare au eșantioane mici și parțial auto-selectate (D3 cadre, n=18; D4 părinți, n=41, online). Există un risc de autoselecție: cei care răspund tind să fie cei mai implicați.
3. Răspunsul invariant (aciescența). O proporție notabilă de respondenți a bifat valoarea maximă la toți itemii (32% la chestionarul post-intervenție al elevilor, cu valori comparabile la D1 elevi, D3 cadre și D4 părinți). Procentele ridicate de satisfacție se interpretează, prin urmare, ca limite superioare ale percepției, nu ca măsuri exacte.

4. Percepția adulților, distinctă de vocea elevilor. Indicatorii de guvernare și descentralizare reflectă percepția adulților asupra propriilor mecanisme; ei nu se agregă cu vocea elevilor, raportată separat. Convergențele și, mai ales, divergențele dintre cele două planuri au fost păstrate ca informație, nu mediate într-o cifră unică.

5. Linie de bază necomparabilă. Pentru promovabilitate și absolvire, populația și structura școlară s-au modificat substanțial în anii de proiect, iar pentru CDL/CDȘ nu există o măsurare pre-intervenție; aceste outcome-uri se citesc, prin urmare, ca stări asociate, nu ca diferențe pre/post.
6. Date agregate la nivel de consorțiu. O parte dintre datele de monitorizare ale proiectului (de exemplu, indicatorul de participare al Activității A3) sunt raportate cumulativ pentru ambele licee. Studiul folosește exclusiv datele LTSM; acolo unde dezagregarea lipsea, amplasarea la nivelul școlii a fost reconstituită din relatăre, nu dintr-o cifră dedicată.
7. Forța probatorie inegală a efectelor. Nu toate efectele au aceeași susținere. Cel mai solid este efectul atelierelor non-formale, triangulat pe trei surse; cel mai slab este efectul asupra competențelor antreprenoriale, confirmat ca satisfacție peste prag, dar susținut probatoriu doar de autoraportarea elevilor și de relatarea cadrelor, fără o voce directă a elevilor despre curriculum.

Direcții pentru o evaluare viitoare:

O evaluare ulterioară ar putea consolida aceste constatări prin câteva direcții care depășesc cadrul prezentului studiu: o serie administrativă dedicată a inserției absolvenților, urmărită în timp; o măsurare pre/post pe aceeași cohortă, cu aceleași instrumente; date de absenteism dezagregate; și integrarea unei voci directe a elevilor despre curriculumul CDL/CDȘ, absentă din corpusul calitativ actual. Acestea ar transforma o parte dintre efectele asociate confirmate aici în constatări cu o bază

PROF. NECULĂIASA – PAVEL VASILICĂ - LICEUL TEORETIC "ȘTEFAN
CEL MARE" RÂMNICU SĂRAT

