

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN BUZĂU

LICEUL TEORETIC „ȘTEFAN CEL MARE” RÂMNICU SĂRAT

Str. Liliacului nr. 15, Municipiul Râmnicu Sărat, județul Buzău

Web: liceulstefancelmare.ro

PLAN DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ
2026 – 2031

„O școală care învață, o comunitate care crește”

Coordonator elaborare: prof. Ciobota Cătălin Emanuel – Director adjunct

Document elaborat de Comisia de elaborare a PDI, dezbătut în Consiliul Profesoral

și aprobat în Consiliul de Administrație

Nr. înregistrare: 1956/23.07.2026|

Pagina de control a documentului

Element	Detalii
Denumirea documentului	Plan de Dezvoltare Instituțională (PDI) 2026–2031
Instituția	Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” Râmnicu Sărat, județul Buzău
Perioada de referință	Anii școlari 2026–2027 ... 2030–2031
Coordonator elaborare	Prof. Ciobota Cătălin Emanuel – Director adjunct
Echipa de elaborare	[membrii comisiei numiți prin decizie internă]
Consultare	Consiliul Profesoral, Consiliul de Administrație, Consiliul Elevilor, Comitetul Reprezentativ al Părinților, autorități locale, parteneri
Avizare / aprobare	aprobat în CA la data de
Versiune / stare	Versiunea 1.0 – document de lucru supus validării interne
Ciclu de revizuire	Anual (octombrie), pe baza raportului de monitorizare; revizuire majoră la jumătatea perioadei (2028–2029)
Documente conexe	PDI 2021–2025 actualizat pentru orizontul 2026–2030 (nr. 1703/30.06.2026, aprobat în CA la 30.06.2026, coordonator: prof. Neculăișca-Pavel Vasiliță – director); RAEI; planuri manageriale anuale; planuri operaționale; ROF; RI; rapoarte CEAC; raportul final al proiectului e_RÂMNIC PILOT!

Cuprins

Pagina de control a documentului	2
Cuprins	3
Argument. Fundamentarea și metodologia elaborării PDI.....	7
De ce un nou PDI pentru orizontul 2026–2031.....	7
Metodologia de elaborare.....	7
Cadrul normativ și strategic de referință	7
Capitolul 1. Prezentarea instituției	9
1.1. Istoricul școlii	9
1.2. Poziționarea geografică	9
1.3. Comunitatea locală	10
1.4. Populația școlară	10
1.5. Personalul didactic	11
1.6. Personalul didactic auxiliar și nedidactic	11
1.7. Infrastructura și baza materială	11
1.8. Resurse TIC și maturitate digitală	12
1.9. Statutul de unitate-pilot și experiența de proiecte	12
1.10. Programe strategice de sprijin educațional în derulare	13
Capitolul 2. Analiza mediului extern – PESTLE	16
2.1. Factorul Politic	16
2.2. Factorul Economic	16
2.3. Factorul Social.....	16
2.4. Factorul Tehnologic	17
2.5. Factorul Legal	17
2.6. Factorul Ecologic	18
2.7. Concluziile analizei PESTLE.....	18
Capitolul 3. Analiza mediului intern	19
3.1. Rezultatele școlare și promovabilitatea.....	19
3.2. Rezultatele la Bacalaureat	19
3.3. Evaluarea Națională	22
3.4. Olimpiade și concursuri	23
3.5. Abandon școlar și absenteism	23
3.6. Incluziune	23
3.7. Activități extracurriculare	24
3.8. Colaborarea cu părinții	24
3.9. Resurse financiare	24
3.10. Management și resursa umană	24
3.11. Concluziile diagnozei interne	25

Capitolul 4. Analiza SWOT	26
4.1. Puncte tari (Strengths).....	26
4.2. Puncte slabe (Weaknesses).....	27
4.3. Oportunități (Opportunities).....	29
4.4. Amenințări (Threats).....	30
4.5. Strategii derivate din SWOT (matricea TOWS)	31
Capitolul 5. Misiunea	32
Capitolul 6. Viziunea.....	33
Capitolul 7. Valorile organizației	34
Capitolul 8. Analiza stakeholderilor.....	35
Capitolul 9. Direcțiile strategice 2026–2031.....	37
D1. Calitatea învățării și rezultate solide la examenele naționale.....	37
D2. Excelență și performanță – centre interne de pregătire pentru competiții.....	38
D3. Transformarea digitală pedagogică și utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale.....	39
D4. Echitate, incluziune și stare de bine	41
D5. Dezvoltarea resursei umane și pregătirea schimbului de generații	42
D6. Prevenirea absenteismului și a abandonului școlar	43
D7. Educație verde, sustenabilitate și campus eficient energetic.....	44
D8. Marketing educațional, comunicare și consolidarea poziției în comunitate	45
D9. Modernizarea infrastructurii și a bazei materiale	46
D10. Internaționalizare și capacitate instituțională de management al proiectelor.....	47
Capitolul 10. Planul operațional anual (model – anul școlar 2026–2027)	49
10.1. Domeniul: Curriculum și rezultate (D1, D2)	49
10.2. Domeniul: Digitalizare (D3)	49
10.3. Domeniul: Echitate și participare (D4, D6)	50
10.4. Domeniul: Resursa umană (D5).....	50
10.5. Domeniul: Infrastructură, mediu, comunitate (D7, D8, D9).....	50
10.6. Domeniul: Proiecte și internaționalizare (D10)	50
Capitolul 11. Planul financiar 2026–2031.....	52
11.1. Estimarea surselor de finanțare (2026–2031, cumulativ).....	52
11.2. Alocarea orientativă pe direcții strategice	52
11.3. Principii de management financiar.....	53
Capitolul 12. Strategia de digitalizare	54
12.1. Catalogul electronic.....	54
12.2. Ecosistemul colaborativ: Google Workspace / Microsoft 365.....	54
12.3. Inteligența artificială în educație	54
12.4. Laboratoare inteligente.....	54
12.5. Realitate virtuală și augmentată	55
12.6. Securitate cibernetică și protecția datelor.....	55

12.7. Robotică	55
12.8. Guvernanța digitalizării și indicatori.....	55
Capitolul 13. Strategia de reducere a abandonului școlar	57
13.1. Sistemul de indicatori.....	57
13.2. Mecanismul de intervenție în trei niveluri	57
13.3. Consiliere	57
13.4. Mentorat	58
13.5. Parteneriate.....	58
13.6. Monitorizare	58
Capitolul 14. Performanța și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice	60
14.1. Indicatori-cheie de performanță (KPI) la nivel de organizație didactică	60
14.2. Ciclul anual de management al performanței.....	60
14.3. Planul anual de formare continuă.....	60
14.4. Coaching și mentorat profesional.....	61
14.5. Evaluarea: principii de echitate	61
Capitolul 15. Managementul riscurilor. Registrul riscurilor	62
Capitolul 16. Managementul calității	65
16.1. Alinierea la standardele ARACIP	65
16.2. Ciclul PDCA ca motor al îmbunătățirii.....	65
16.3. Autoevaluarea CAF (Cadrul Comun de Autoevaluare – varianta Educație)	65
16.4. Orientarea către ISO 21001:2018.....	65
16.5. Balanced Scorecard instituțional.....	66
16.6. Managementul bazat pe rezultate (RBM)	66
Capitolul 17. Monitorizare și evaluare	67
17.1. Setul de indicatori-cheie de performanță (KPI) ai PDI.....	67
17.2. Dashboard-ul instituțional.....	67
17.3. Calendarul de raportare	68
Capitolul 18. Planul de comunicare	69
18.1. Comunicarea internă	69
18.2. Comunicarea externă.....	69
18.3. Website și social media	69
18.4. Relația cu presa locală.....	70
18.5. Comunicarea de criză	70
Capitolul 19. Portofoliul de proiecte europene și naționale	71
Capitolul 20. Anexe – instrumente de lucru (modele)	73
Anexa 1. Fișă de monitorizare a activității.....	73
Anexa 2. Fișă de evaluare a activității/proiectului	73
Anexa 3. Grafic Gantt multianual al PDI (sinteză)	73
Anexa 4. Formatul-tip al planului operațional anual.....	74

Anexa 5. Matricea de risc 5×5	74
Anexa 6. Matricea responsabilităților (RACI) – procese-cheie	74
Anexa 7. Macheta dashboard-ului KPI	75
Anexa 8. Chestionare instituționale (structuri-cadru)	75
Recomandări strategice finale și planul etapizat de implementare	76
Recomandări strategice	76
Planul etapizat 2026–2031 (sinteză)	76
Bibliografie și referințe normative	76

Argument. Fundamentarea și metodologia elaborării PDI

De ce un nou PDI pentru orizontul 2026–2031

Planul de Dezvoltare Instituțională reprezintă documentul de politică educațională al unității de învățământ, expresia autonomiei instituționale și instrumentul principal prin care școala își asumă, în mod public și verificabil, o traiectorie de dezvoltare pe termen mediu. Pentru Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” din Râmnicu Sărat, orizontul 2026–2031 coincide cu o etapă de transformare profundă a sistemului de învățământ preuniversitar românesc: implementarea integrală a Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare, noile standarde de evaluare ARACIP, generalizarea instrumentelor digitale finanțate prin PNRR, noile planuri-cadru pentru liceu și presiunea demografică accentuată asupra rețelei școlare din municipiile mici.

În acest context, PDI 2026–2031 nu este un document formal, ci un contract de dezvoltare între școală și comunitate: definește unde se află instituția (diagnoză), unde vrea să ajungă (misiune, viziune, ținte strategice) și cum va ajunge acolo (direcții strategice, planuri operaționale, resurse, mecanisme de monitorizare și de management al riscurilor).

Metodologia de elaborare

Elaborarea documentului a urmat un proces participativ, structurat în cinci etape, în acord cu literatura de management strategic educațional (Bush, 2020; Fullan, 2021) și cu practica evaluării instituționale ARACIP:

1. Diagnoză: colectarea și analiza datelor interne (SIIIR, RAEI, rapoarte CEAC, rezultate la examene naționale, situații privind absenteismul și abandonul) și externe (date INS, AJOFM Buzău, PRAI/PLAI, strategii locale și județene)
2. Consultare: chestionare și focus-grupuri aplicate elevilor, părinților, cadrelor didactice și partenerilor; dezbateri în Consiliul Profesorat, Consiliul Elevilor și Comitetul Reprezentativ al Părinților.
3. Analiză strategică: PESTLE, analiza mediului intern, SWOT extins, analiza stakeholderilor, ierarhizarea problemelor prin matrice importanță–urgență.
4. Proiectare: formularea misiunii, viziunii, valorilor, a țăintelor strategice și a direcțiilor de acțiune, cu obiective SMART, indicatori, responsabili, resurse și calendar.
5. Validare și asumare: dezbateri publice internă, avizare în Consiliul Profesorat, aprobare în Consiliul de Administrație, comunicare către comunitate.

Cadrul normativ și strategic de referință

Documentul este fundamentat pe următorul cadru normativ și strategic (lista se verifică și se actualizează la data aprobării):

- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;
- Metodologiile și standardele naționale de evaluare instituțională ARACIP în vigoare (standarde de autorizare, acreditare și evaluare periodică; standarde de referință);

- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP) în vigoare;
- Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar (PNRAS) – PNRR, Componenta C15 „Educație”;
- Strategia privind digitalizarea educației din România – SMART.Edu 2021–2027;
- Strategia națională privind educația incluzivă / educația pentru copiii cu CES și strategiile privind drepturile copilului;
- Strategiile și cadrele europene privind competențele verzi (GreenComp), competențele digitale (DigComp 2.2), competențele personale și sociale (LifeComp) și educația STEM/STEAM;
- Recomandarea Consiliului UE privind „Căi către succesul școlar” (Pathways to School Success, 2022) și Rezoluția privind Spațiul European al Educației;
- Proiectul „România Educată” și documentele de politici derivate;
- Strategiile de dezvoltare ale județului Buzău și ale municipiului Râmnicu Sărat [DE COMPLETAT denumirile exacte și perioadele];
- Standardele internaționale de management: SR EN ISO 21001:2018 (sisteme de management pentru organizații educaționale), modelul CAF Educație, ciclul PDCA (Deming), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton).

Capitolul 1. Prezentarea instituției

1.1. Istoricul școlii

Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” din Râmnicu Sărat este una dintre cele mai vechi instituții de învățământ ale municipiului, cu o istorie de peste 120 de ani, documentată în monografia școlii și sintetizată în reperele de mai jos:

Anul	Reper istoric
1905	Se înființează, la cererea cetățenilor râmniceni, prima școală profesională de fete de gradul II din oraș; funcționează cu o singură clasă (61 de eleve), sub conducerea primei directoare, profesoara de limba română Aurora Macinescu.
1906–1907	Școala trece la stat (1906); în 1907, familia dr. Dimitrie și Eufrosina Cristescu donează imobilul din Bulevardul Al. I. Cuza nr. 14, donație acceptată personal de ministrul Spiru C. Haret – actul nr. 5392/7.06.1907 prevede ca imobilul să servească în perpetuu școlii profesionale de fete.
1909–1926	Școala devine profesională de gradul I (1909), cu durata de cinci ani; după întreruperea din Primul Război Mondial, dezvoltarea impune construirea unei aripi noi cu etaj (1926).
1936	Prin reforma învățământului profesional, școala se transformă în liceu industrial de opt clase; se aprobă extinderea localului.
1945–1949	Perioadă de transformări succesive: gimnaziu unic (1945–1948), școală tehnică profesională (1948–1949).
1949–1954	Devine Școala pedagogică de fete, formând învățători pentru ciclul elementar; i se alătură, pentru practică pedagogică, Școala elementară nr. 2 (înființată în 1882).
1954–1958	Școala medie de zece ani de fete (1954), apoi mixtă (1957) și de 11 ani (1958).
1959	Liceul primește, în luna mai, numele marelui voievod Ștefan cel Mare.
1962–1963	Se alipește Școala medie nr. 2 de băieți (înființată în 1872); în 1963 liceul se mută în localul actual, nou construit, din str. Liliacului nr. 15; în vechiul local ia ființă actuala Școală „Vasile Cristoforeanu”.
1968	Devine liceu teoretic de 12 ani și funcționează cu 16 clase.
1977–1990	Funcționează ca liceu industrial cu profilurile mecanică și electrotehnică; din 1990 redevine liceu teoretic.
1990–prezent	Se consolidează ca liceu teoretic cu nivel gimnazial și liceal, cu filieră teoretică (profiluri real și uman) și vocațională (profil sportiv), reper educațional al zonei Râmnicu Sărat.
2024–2026	Devine unitate de învățământ pilot prin proiectul PNRR „e_RÂMNIC PILOT!” (grant de 1.978.000 lei, în consorțiu cu Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab”), implementând un model de management descentralizat și digitalizat.

Relevanța istoricului în PDI nu este una festivă, ci strategică: tradiția instituției constituie un activ reputațional care susține atragerea elevilor în contextul concurenței locale și al declinului demografic, iar valorile asociate patronului spiritual al școlii fundamentează cultura organizațională descrisă în Capitolul 7.

1.2. Poziționarea geografică

Unitatea este situată în municipiul Râmnicu Sărat, al doilea centru urban al județului Buzău, poziționat pe axa rutieră și feroviară București–Buzău–Focșani (E85/DN2), la aproximativ 30–35 km de municipiul reședință de județ și la limita nordică a județului, în proximitatea județului Vrancea. Unitatea școlarizează elevi din municipiul Râmnicu Sărat și din comunele și satele

situate pe o rază de aproximativ 60 km, fiind singurul liceu din zonă care reunește nivelurile gimnazial și liceal, cu filieră atât teoretică (profiluri real și uman), cât și vocațională (profil sportiv). Această poziționare generează simultan oportunități (bazin de recrutare extins către nordul județului Buzău și sudul județului Vrancea; accesibilitate rutieră și feroviară) și presiuni concurențiale (migrația elevilor cu rezultate foarte bune către licee din Buzău și Focșani).

Amplasamentul exact al corpurilor de clădire, distanțele față de principalele zone rezidențiale, accesul la transport public local și județean, precum și harta bazinului de recrutare (localitățile de proveniență ale elevilor, cu ponderi) se documentează în anexă.

1.3. Comunitatea locală

Municipiul Râmnicu Sărat are o populație de aproximativ 30.000 de locuitori, aflată în scădere și îmbătrânire demografică, fenomen comun orașelor mici din regiunea Sud-Est. Economia locală este dominată de IMM-uri din comerț, servicii, industrie alimentară și confecții, cu un istoric industrial semnificativ restructurat după 1990. Rata șomajului, veniturile medii și structura ocupării indică o comunitate cu resurse economice moderate, în care școala îndeplinește și o funcție de echitate socială: pentru o parte semnificativă a elevilor, liceul este principala poartă de acces către studii universitare și mobilitate socială.

Fenomenul migrației economice a părinților (elevi cu unul sau ambii părinți plecați la muncă în străinătate) are o incidență relevantă în zonă și constituie un factor de risc educațional tratat explicit în Capitolele 13 și 15.

1.4. Populația școlară

Structura populației școlare, conform datelor din PDI-ul anterior actualizat (iunie 2026) și evidențelor instituției:

Indicator	2021–2022	2022–2023	2023–2024	2024–2025
Total elevi	845	809	813	845
Elevi nivel gimnazial (4 clase, V–VIII)	102	95	96	99
Elevi nivel liceal	743	714	717	746
Total formațiuni de studiu	27 + gimnaziu	27 + gimnaziu	26 + gimnaziu	26 + gimnaziu
Elevi din mediul rural (% din total)	463 (54,8%)	475 (58,7%)	413 (50,8%)	484 (57,3%)
Elevi navetiști (naveta zilnică)	231	264	283	180

Oferta de școlarizare liceală cuprinde: filiera teoretică – profil uman (Filologie, inclusiv clasă cu predare intensivă a limbii engleze, și Științe Sociale) și profil real (Matematică-Informatică intensiv informatică și Științe ale Naturii) – și filiera vocațională, profil sportiv (specializarea instructor sportiv), cu efective complete pe formațiuni (25 elevi/clasă la gimnaziu, 30 la liceu). Ponderea majoritară a elevilor din mediul rural (peste 50% în fiecare an) și numărul ridicat de navetiști definesc funcția de echitate teritorială a liceului și fundamentează măsurile privind transportul, programul de sprijin și comunicarea cu familiile.

Semnal strategic din datele de admitere: mediile minime de admitere au scăzut vizibil la unele specializări (de exemplu, minime de 4,65–4,91 în 2023–2024 la Filologie intensiv și Matematică-Informatică, respectiv 5,22–5,50 în 2024–2025), confirmând presiunea concurențială și eterogenitatea crescândă a nivelului de intrare – premisele Direcțiilor strategice D1 (remediere sistematică) și D8 (atractivitate și retenție). Prin contrast, specializarea vocațional-sportiv menține medii minime ridicate (7,00–7,79), fiind un pol de atractivitate.

1.5. Personalul didactic

Resursa umană didactică este principalul activ strategic al instituției. Conform datelor din PDI-ul anterior (serii 2018–2022; actualizarea la zi –din statul de funcții curent):

Indicator (an de referință 2021–2022)	Valoare	Observații strategice
Profesori titulari	57 (3 debutanți, 6 definitivat, 5 gradul II, 43 gradul I)	pondere dominantă a gradului didactic I – expertiză ridicată
Titulari cu completare de normă	12	discipline cu normă incompletă – de monitorizat la proiectarea încadrării
Suplinitori	6	pondere redusă – stabilitate bună a colectivului
Structura de vechime a titularilor	3 sub 10 ani; 22 între 11–20; 15 între 21–30; 10 peste 30 de ani	≈ 60% dintre titulari au peste 20 de ani vechime – risc de pensionări concentrate în orizontul PDI; justifică planul de succesiune (D5)
Cadre formate în proiectul e_RÂMNIC PILOT! (2024–2026)	45 (management și predare colaborativă)	capital recent de competențe manageriale și colaborative, peste ținta asumată de 30

1.6. Personalul didactic auxiliar și nedidactic

Personalul didactic auxiliar cuprinde, conform normativelor, posturi integral ocupate cu personal calificat: secretar-șef, secretar, bibliotecar, informatician, laborant, administrator financiar și administrator de patrimoniu (postul de pedagog nu este normat). Personalul nedidactic numără 11 posturi ocupate: 4 muncitori, 5 îngrijitori și 2 paznici. Structura actuală asigură funcționarea de bază; prioritățile perioadei: formarea compartimentelor pe noile platforme digitale de raportare (consolidând câștigurile de eficiență administrativă din proiectul e_RÂMNIC – reducerea cu circa 40% a timpului de procesare a cererilor) și acoperirea nevoilor suplimentare generate de managementul proiectelor cu finanțare externă.

1.7. Infrastructura și baza materială

Inventarul infrastructurii, pe baza PDI-ului anterior și a evidențelor de patrimoniu (valorile se actualizează la zi):

Componentă	Situație actuală	Necesar / direcție de investiții
Local principal – str. Liliacului nr. 15 (construit 1963)	stare fizică bună, conform normelor de igienă	audit tehnic și energetic (D9/D7); eficientizare energetică

Componentă	Situație actuală	Necesar / direcție de investiții
Săli de clasă	19 săli; mobilier ergonomic modern în proporție de $\approx 50\%$	completarea modernizării mobilierului la 100%
Laboratoare și cabinete	7 (3 informatică, 1 biologie, 1 chimie, 1 fizică) + laboratorul inteligent „Laboratorul Viitorului” (PNRR) + cabinet de asistență psihopedagogică	dotarea laboratoarelor de științe cu echipamente experimentale moderne
Bibliotecă	fond de carte de peste 25.000 de volume	transformare în CDI/centru hibrid – lipsesc sala de lectură extinsă și cabinetul multimedia (punct slab asumat)
Sală de sport	sală modernă, dotată cu aparate sportive	întreținere; extinderea programului de utilizare (inclusiv venituri proprii)
Bază sportivă exterioară	acces la stadionul municipal prin protocol cu Clubul Sportiv Municipal (pregătirea profilului vocațional-sportiv)	consolidarea protocolului; amenajări proprii complementare
Cabinet medical școlar	funcțional	menținere; corelare cu programele de sănătate
Sală de festivități / conferințe	nu există (punct slab asumat în diagnoza anterioară)	obiectiv de investiții al perioadei (Cap. 11, D9)
Internat și cantină	unitatea nu dispune de internat și cantină	analiza oportunității unor servicii-suport pentru navetiști și sportivi (parteneriate/consorții), corelat cu programul „Masă sănătoasă”
Sisteme de siguranță	Camera video	conformare integrală cu cerințele privind siguranța școlară

1.8. Resurse TIC și maturitate digitală

Baza TIC a instituției cuprinde: 3 laboratoare de informatică, platforma AeL funcțională, echipamente IT înnoite, laboratorul inteligent „Laboratorul Viitorului” (dotare PNRR, cu roboți și instrumente digitale pentru interfața elevi–tehnologii emergente), platformă de guvernare digitală și aplicație de consultare a cadrelor didactice, părinților și elevilor (implementate prin proiectul e_RÂMNIC PILOT!). Catalogul electronic este utilizat 100% – indicator deja atins prin proiectul-pilot, care devine linia de bază a strategiei de digitalizare (Capitolul 12). Necesar identificat în diagnoza anterioară: videoproiectoare, table magnetice/SMART și copiatoare suplimentare, cabinet multimedia. Prioritatea perioadei nu mai este achiziția de bază, ci utilizarea pedagogică generalizată și ciclul de înnoire.

1.9. Statutul de unitate-pilot și experiența de proiecte

Prin proiectul „e_RÂMNIC PILOT!” (PNRR, Componenta C15 – Granturi pentru unități de învățământ pilot, contract nr. 32.14132/10.12.2024, valoare 1.978.000 lei, perioada 10.12.2024–31.08.2026), implementat în consorțiu cu Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab” Râmnicu Sărat, liceul a dobândit statutul de unitate de învățământ pilot și a obținut rezultate care constituie fundația noului ciclu strategic: (1) HUB educațional activ (spații de tip coworking); (2) mecanism de management descentralizat (Statutul managerului școlar) și guvernare digitală, cu

reducerea cu $\approx 40\%$ a timpului de procesare administrativă; (3) CDȘ de competențe antreprenoriale pilotat cu 322 de elevi implicați (față de ținta de 300), inclusiv participarea la târguri ale firmelor de exercițiu; (4) 45 de cadre didactice formate în management și predare colaborativă (față de ținta de 30); (5) instrumente de monitorizare instituționalizate: „Dashboard-ul de performanță financiară” și „Barometrul de satisfacție al beneficiarilor”. Experiența anterioară include și proiecte Erasmus+ (acțiunea-cheie KA1), un grant SEE (fonduri norvegiene) în parteneriat cu Asociația AGENDA 21 București, proiecte POSDRU și participarea la SNAC. PDI 2026–2031 preia explicit sustenabilitatea rezultatelor e_RÂMNIC: integrarea permanentă a cursului de antreprenoriat în ofertă, extinderea modelului de HUB către alte școli din comunitate (cu sprijinul Primăriei) și menținerea instrumentelor de monitorizare (integrate în Capitolul 17).

1.10. Programe strategice de sprijin educațional în derulare

Pe lângă statutul de unitate-pilot, instituția derulează două programe de sprijin educațional cu impact structural asupra echității, digitalizării și rezultatelor școlare, ambele inițiate și coordonate la nivelul unității de către prof. Ciobota Cătălin Emanuel, director adjunct. Cele două programe nu sunt tratate în PDI drept simple parteneriate punctuale, ci drept instrumente strategice integrate în direcțiile D1, D2, D3, D4 și D6, cu indicatori proprii monitorizați în tabloul de bord instituțional (Capitolul 17).

1.10.1. Programul UiPath Foundation – educație digitală și incluziune

Prin implicarea directă a directorului adjunct, prof. Ciobota Cătălin Emanuel, care a facilitat accesul unității în program, coordonează relația instituțională cu UiPath Foundation și monitorizează implementarea la nivelul școlii, liceul participă la unul dintre cele mai consistente programe private de incluziune digitală din România. Parametrii programului:

Componentă	Descriere
Beneficiari	6 elevi ai liceului, selectați pe criterii de potențial educațional și vulnerabilitate socio-economică
Sprijin financiar	burse educaționale de 400 lei/lună pentru fiecare elev
Durată	4 ani – asigură continuitatea sprijinului pe întreg parcursul liceal, eliminând riscul întreruperii intervenției
Echipament și conectivitate	laptop sau tabletă pentru fiecare elev + acces permanent la internet mobil, cu costuri suportate integral de UiPath Foundation
Componenta lingvistică	cursuri intensive săptămânale de limba engleză (nivel avansat)
Componenta STEM și digitală	cursuri și activități de informatică, programare, robotică și dezvoltarea competențelor digitale
Componenta de dezvoltare	orientare profesională, dezvoltare personală și leadership
Finalitate	dezvoltarea competențelor digitale și pregătirea elevilor pentru profesiile viitorului și pentru integrarea pe piața muncii

Analiza de impact instituțional. Programul acționează simultan asupra mai multor ținte strategice ale PDI: (1) reducerea inegalităților educaționale – combinația bursă + echipament + conectivitate elimină concomitent bariera financiară și bariera digitală, cele două cauze majore

ale decalajelor de participare identificate în diagnoza internă; (2) combaterea abandonului școlar – sprijinul multianual condiționat de parcurs educațional funcționează ca mecanism de retenție de nivel 2 în piramida de intervenție din Capitolul 13; (3) creșterea competențelor digitale și STEM – expunerea timpurie la programare și robotică alimentează direct Direcțiile D2 (exelență, echipa de robotică) și D3 (transformare digitală), elevii beneficiari putând deveni multiplicatori (peer-mentori digitali) pentru colegii lor; (4) dezvoltarea competențelor lingvistice – engleza avansată susține profilul absolventului european și accesul la resurse educaționale internaționale; (5) creșterea șanselor de acces în învățământul superior – pachetul integrat (competențe + orientare + leadership) adresează exact predictorii tranziției reușite către studii universitare, în acord cu Recomandarea Consiliului UE „Pathways to School Success” (2022), cu Planul de acțiune pentru educația digitală 2021–2027 și cu ODD 4 (educație de calitate) din Agenda 2030.

1.10.2. Proiectul „PoliEducație – O șansă pentru fiecare” (parteneriat cu POLITEHNICA București)

Proiectul este implementat în parteneriat cu Universitatea Națională de Știință și Tehnologie POLITEHNICA București și este coordonat la nivelul liceului de prof. Ciobota Cătălin Emanuel, director adjunct, care a avut rol esențial în inițierea parteneriatului, organizarea și implementarea activităților, coordonarea echipei de proiect și monitorizarea indicatorilor de performanță. La implementare participă un număr semnificativ de cadre didactice ale liceului, activitățile având caracter interdisciplinar (limbă și comunicare, matematică, consiliere, dezvoltare personală). Parametrii proiectului:

Componentă	Descriere
Grup-țintă	60 de elevi ai claselor a XI-a și a XII-a, cu prioritate pentru elevii aflați în risc educațional
Sprijin financiar	bursă de 300 lei/lună pentru fiecare elev, condiționată de participarea activă la activitățile proiectului – mecanism care leagă direct sprijinul material de angajamentul educațional
Activități săptămânale	cursuri remediale la Limba și literatura română; cursuri remediale la Matematică; consiliere și orientare școlară; dezvoltare personală; monitorizare educațională și sprijin individualizat
Obiective	creșterea promovabilității la Bacalaureat; reducerea abandonului școlar; sprijinirea elevilor în risc educațional; facilitarea accesului absolvenților către învățământul superior; dezvoltarea competențelor pentru piața muncii; creșterea motivației pentru învățare

Analiza de impact instituțional. Proiectul „PoliEducație” răspunde punctual celor două probleme strategice centrale identificate în diagnoza internă: plafonarea ratei de promovare a Bacalaureatului în intervalul 70–76% (secțiunea 3.2) și poziția limbii române ca probă-limitativă transversală (secțiunile 3.2.4 și 3.3.1). Remedierea săptămânală la română și matematică pentru 60 de elevi din clasele terminale reprezintă exact componenta „Ora de plus” a Direcției D1, finanțată și instituționalizată extern, cu avantajul suplimentar al condiționării bursei de prezență – care atacă simultan absenteismul (D6). Dimensiunea grupului-țintă este semnificativă: raportat la o serie curentă de circa 170–180 de candidați la Bacalaureat, proiectul acoperă aproximativ o treime din cohortele terminale. Parteneriatul cu POLITEHNICA București produce și un efect de

orientare aspirațională: contactul direct cu o universitate tehnică de prim rang normalizează, pentru elevii din medii modeste, perspectiva continuării studiilor – mecanism documentat de literatura privind capitalul aspirațional și aliniat obiectivului național de creștere a participării în învățământul terțiar.

1.10.3. Efecte instituționale convergente ale celor două programe

- Calitate și rezultate: sprijin direct pentru ținta D1 ($BAC \geq 80\%$ în 2028) prin remediere structurată și retenția în pregătire a elevilor vulnerabili.
- Echitate și incluziune: 66 de elevi sprijiniți financiar lunar ($6 \times 400 \text{ lei} + 60 \times 300 \text{ lei} \approx 20.400 \text{ lei/lună}$ sprijin direct atras în comunitatea școlară, $\approx 245.000 \text{ lei/an}$), cu reducerea măsurabilă a riscului de excluziune socială.
- Digitalizare: echipamente, conectivitate și competențe digitale avansate pentru beneficiarii UiPath, cu efect de multiplicare în comunitatea de elevi (D3).
- Parteneriate: consolidarea axei ONG – universitate – mediu economic (UiPath Foundation; POLITEHNICA București), model replicabil pentru portofoliul din Capitolul 19.
- Cultură organizațională: implicarea interdisciplinară a unui număr semnificativ de cadre didactice construiește practica lucrului în echipe de proiect – competență instituțională transversală (D10).
- Prestigiu: apartenența la programe naționale selective ridică vizibilitatea liceului la nivel local, județean și național – activ valorificat în comunicare (D8, Capitolul 18).
- Aliniere strategică: ambele programe operaționalizează angajamentele din strategiile naționale privind educația, Agenda Digitală și ODD 4, oferind evaluatorilor externi dovezi concrete de implementare, nu doar declarații de intenție.

Capitolul 2. Analiza mediului extern – PESTLE

Analiza PESTLE examinează sistematic factorii Politici, Economici, Sociali, Tehnologici, Legali și Ecologici care influențează instituția, cu scopul de a transforma constatările în oportunități și amenințări (Capitolul 4) și, ulterior, în direcții strategice (Capitolul 9). Pentru fiecare factor se prezintă conținutul, influența concretă asupra școlii și implicația strategică.

2.1. Factorul Politic

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Reforma sistemică „România Educată” și implementarea Legii nr. 198/2023	Modifică arhitectura examenelor (Bacalaureat reformat, portofoliu educațional), guvernanta școlii (consorții, atribuții CA), statutul directorului și al profesorului.	Școala trebuie să-și construiască capacitate de adaptare rapidă la schimbări normative: monitorizare legislativă lunară, formare a echipei manageriale, pilotarea din timp a noilor cerințe.
Prioritizarea politică a reducerii abandonului școlar (PNRAS/PNRR)	Finanțări dedicate și obligații de raportare pentru școlile cu risc; presiune publică asupra indicatorilor de participare.	Oportunitate de finanțare + necesitatea unui mecanism intern robust de avertizare timpurie (MATE).
Descentralizare și rol crescut al autorităților locale în finanțare	Bugetul complementar depinde de relația cu Consiliul Local Râmnicu Sărat și de prioritățile politice locale.	Parteneriat instituționalizat cu primăria, fundamentare riguroasă a solicitărilor bugetare, vizibilitate publică a rezultatelor.
Instabilitatea politică și schimbările frecvente de ministru/politici	Discontinuități în programe, calendare modificate, incertitudine în planificare.	Planificare pe scenarii; obiective formulate robust, independente de conjunctură.

2.2. Factorul Economic

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Constrângeri bugetare naționale și locale; inflație și costuri energetice	Presiune pe cheltuielile de funcționare (utilități, întreținere); investițiile locale pot fi amânate.	Diversificarea surselor: fonduri europene, Fondul de Mediu, sponsorizări, venituri proprii; eficiență energetică.
Structura economică locală (IMM, comerț, industrie ușoară) și veniturile modeste ale familiilor	Capacitate redusă a familiilor de a susține costuri educaționale asociate (meditații, echipamente); risc de abandon din motive economice.	Programe de sprijin (burse, rechizite, „Masă sănătoasă”), meditații remediale gratuite în școală, parteneriate cu agenți economici.
Migrația forței de muncă și plecarea părinților în străinătate	Elevi în grija bunicilor/rudelor, cu risc de demotivare și absenteism.	Mecanisme de consiliere, mentorat și comunicare cu familia extinsă (inclusiv online, cu părinții plecați).
Fonduri europene disponibile fără precedent (PNRR, POR Sud-Est, PEO, Erasmus+)	Resurse pentru infrastructură, digitalizare, incluziune, mobilități.	Capacitate internă de scriere și management de proiecte – direcție strategică distinctă (D10).

2.3. Factorul Social

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
--------------------	-------------------------	-----------------------

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Declin demografic accentuat în orașele mici din Sud-Est	Scăderea cohortelor de absolvenți de gimnaziu din bazinul de recrutare; risc de reducere a numărului de clase.	Marketing educațional profesionist, calitate demonstrabilă, diversificarea ofertei (opționale atractive, STEM, bilingv [de analizat]).
Concurența liceelor din Buzău și Focșani pentru elevii cu medii mari	Migrarea vârfurilor; scăderea mediei de admitere.	Construirea unor „motive de a rămâne”: programe de excelență, rezultate vizibile, viață școlară atractivă, transport facilitat.
Vulnerabilități sociale (sărăcie, familii monoparentale, CES)	Nevoi crescute de consiliere, sprijin material, educație incluzivă.	Rețea de sprijin: consilier școlar, profesor de sprijin, parteneriate cu DGASPC și ONG-uri.
Schimbarea profilului generațional al elevilor (generația digitală, sănătate mintală)	Așteptări noi privind relevanța învățării; creșterea problemelor de anxietate și dependență de ecrane.	Pedagogii active, educație pentru sănătate mintală, politici echilibrate privind telefoanele, formarea profesorilor.

2.4. Factorul Tehnologic

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Generalizarea catalogului electronic și a platformelor educaționale	Obligații de utilizare; transparență față de părinți; date disponibile pentru decizie.	Utilizare deplină a catalogului electronic; analiza datelor pentru intervenții timpurii (learning analytics de bază).
Expansiunea inteligenței artificiale generative	Impact asupra evaluării (integritate academică), dar și potențial de personalizare a învățării și de reducere a birocrăției.	Politică internă privind utilizarea responsabilă a IA; formarea profesorilor; integrarea IA în pregătirea lecțiilor și în feedback.
Echipamente PNRR (laboratoare inteligente, table interactive, VR)	Fereastră de oportunitate pentru saltul tehnologic al școlii.	Plan de utilizare pedagogică efectivă (nu doar de inventar); mentenanță și ciclu de înnoire bugetat.
Riscuri de securitate cibernetică și protecția datelor	Școlile devin ținte pentru atacuri; obligații GDPR.	Politici de securitate, backup, formare, responsabil desemnat – tratate în Capitolele 12 și 15.

2.5. Factorul Legal

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Legea nr. 198/2023 și legislația secundară în continuă emisie	Modificări de proceduri (evaluare, disciplină, burse, transport), noi obligații de conformitate.	Registru de conformitate legislativă actualizat lunar; responsabilizarea secretariatului și a echipei manageriale.
Noile standarde ARACIP și evaluarea periodică obligatorie	Evaluarea instituțională condiționează funcționarea și reputația.	Aliniere permanentă a documentelor și practicilor la standarde; autoevaluare anuală riguroasă (RAEI) – Capitolul 16.
GDPR (Regulamentul UE 2016/679) și legislația privind siguranța școlară	Obligații privind datele elevilor, supravegherea video, comunicarea online.	Proceduri, acorduri de prelucrare, formare anuală a personalului.

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Legislația muncii, salarizarea și statutul personalului	Impact asupra stabilității și motivării resursei umane.	Politici interne de retenție nonfinanciare: dezvoltare profesională, climat, recunoaștere.

2.6. Factorul Ecologic

Factor identificat	Influența asupra școlii	Implicație strategică
Politicile europene Green Deal și cadrul GreenComp	Așteptarea integrării competențelor verzi în curriculum și în funcționarea școlii.	Direcție strategică dedicată educației ecologice; opționale și proiecte verzi; „școală-model” de sustenabilitate la nivel local.
Costuri energetice și eficiența clădirilor	Clădirile școlare vechi generează costuri și amprentă de carbon ridicate.	Proiecte de eficiență energetică (Fondul de Mediu, POR); monitorizarea consumurilor ca KPI.
Riscuri climatice și de mediu locale (valuri de căldură, seismicitate zona Vrancea)	Impact asupra siguranței și confortului; necesitatea pregătirii pentru situații de urgență.	Plan de adaptare: umbrire, hidratare, exerciții ISU, expertize seismice.
Gestionarea deșeurilor și economia circulară	Obligații de colectare selectivă; potențial educativ.	Program permanent de colectare selectivă gestionat cu elevii; parteneriate cu operatori locali.

2.7. Concluziile analizei PESTLE

Sinteza analizei externe conturează un mediu caracterizat prin: (1) o fereastră istorică de finanțare europeană care expiră în mare parte până în 2027–2029, ceea ce impune viteză și capacitate de absorbție; (2) presiune demografică și concurențială care face din calitate și reputație condiții de supraviețuire instituțională, nu doar de prestigiu; (3) accelerare tehnologică ce recompensează școlile capabile să transforme echipamentele în practici pedagogice; (4) un cadru legal în mișcare, ce solicită agilitate administrativă. Aceste concluzii se regăsesc direct în oportunitățile și amenințările din Capitolul 4 și în cele zece direcții strategice din Capitolul 9.

Capitolul 3. Analiza mediului intern

Analiza mediului intern evaluează capacitatea reală a instituției de a-și îndeplini misiunea, pe baza datelor din ultimii 3–5 ani școlari. Pentru fiecare domeniu se prezintă cadrul de analiză, tabelul de date (de completat cu valorile reale) și interpretarea strategică. Sursele de date: SIIIR, cataloage/catalog electronic, rapoarte ale comisiilor metodice, RAEI, rapoarte CEAC, situații financiare.

3.1. Rezultatele școlare și promovabilitatea

Indicator	2021–2022	2022–2023	2023–2024	2024–2025	Ținta 2031
Elevi înscriși / rămași la sfârșit de an	845 / 827	809 / 803	812 / 807	845 / 852	—
Elevi promovați	824	799	795	842	—
Rata de promovare (%)	99,7	99,5	98,5	98,9	≥ 99, cu evaluare riguroasă
Elevi cu media la purtare sub 7	1	2	7	3	0–2 (climat consolidat)
Elevi cu media la purtare 7–9,99	51	18	19	53	trend descrescător
Rata abandonului (%)	0	0	[DE COMPLETAT]	[DE COMPLETAT]	menținere ≤ 0,5
Rata repetenței (%)	0,02 (2 elevi)	0,02 (6 elevi)	[DE COMPLETAT]	[DE COMPLETAT]	minimizare
Absențe/elev/an (rata absenteismului)	22,97 (6%)	29,29 (5%)	[DE COMPLETAT]	[DE COMPLETAT]	reducere cu 40% față de baseline

Interpretare: promovabilitatea anuală foarte ridicată (98,5–99,7%) și abandonul zero raportat în anii analizați contrastează cu rata de promovare a Bacalaureatului situată la 70–76% – un decalaj de aproape 30 de puncte procentuale care constituie principala problemă de acuratețe a evaluării interne: promovarea anuală aproape universală nu pregătește realist elevii pentru exigența examenului. Creșterea absențelor pe elev (de la 22,97 la 29,29 între 2021–2022 și 2022–2023) și oscilația numărului de note scăzute la purtare impun monitorizarea prin MATE (Capitolul 13). Analiza pe clase, discipline și profesori (fără caracter punitiv, în logica îmbunătățirii) rămâne obligatorie, iar apropierea evaluării curente de standardele examenelor devine obiectiv explicit al Direcției D1.

3.2. Rezultatele la Bacalaureat

Seria istorică 2022–2025 (sursa: PDI-ul anterior actualizat) și rezultatul sesiunii I 2026 (analiza detaliată în subcapitolele următoare):

An școlar	Înscriși	Prezenți	Promovați	Rata (din prezenți)	Distribuția mediilor promovaților
2021–2022	210	200	151	75,5%	6–6,99: 69 7–7,99: 54 8–8,99: 86* 9–9,99: 2 10: 0
2022–2023	210	207	144	69,6%	6–6,99: 39 7–7,99: 75 8–8,99: 28 9–9,99: 2 10: 0

An școlar	Înscriși	Prezenți	Promovați	Rata (din prezenți)	Distribuția mediilor promovaților
2023–2024	187	182	132	72,5%	6–6,99: 23 7–7,99: 41 8–8,99: 42 9–9,99: 17 10: 0
2024–2025	155	152	114	75,0%	6–6,99: 23 7–7,99: 37 8–8,99: 47 9–9,99: 12 10: 0
2025–2026 (sesiunea I)	176 (seria curentă)	169	124	73,4%	6–6,99: 39 7–7,99: 49 8–8,99: 30 ≥ 9 : 6 10: 0

*Valorile pe benzi din sursele anterioare se reconciliază cu totalurile la actualizarea anuală. Constatări structurale pe cinci ani: rata de promovare oscilează stabil în intervalul 70–76%, fără tendință clară de creștere – exact tipul de plafonare pe care Direcția D1 își propune să îl spargă prin sistemul instituțional de progres (testare inițială → remediere → simulări standardizate → analiză pe elev); nicio medie de 10 în întreaga perioadă și puține medii peste 9 – confirmă subdimensionarea vârfului (D2); scăderea numărului de înscriși ai seriei curente (de la 210 la 155–176) reflectă reducerea efectivelor de la finalul ciclului liceal – argument suplimentar pentru retenție (D8).

Indicatorul de valoare adăugată (progresul elevilor între admitere și Bacalaureat) este esențial pentru o evaluare echitabilă a contribuției școlii, în special în context concurențial: un liceu care primește elevi cu medii de admitere moderate și îi aduce la promovare ridicată a Bacalaureatului produce mai multă valoare educațională decât sugerează simpla poziție în clasamente.

3.2.1. Analiza rezultatelor la Bacalaureat – sesiunea iunie–iulie 2026 (date reale, după contestații)

Sursa datelor: exportul oficial din aplicația de management al examenului (raport generat la 16.07.2026), prelucrat exclusiv agregat, cu respectarea protecției datelor personale. Valorile se reconfirmă cu situația finală după sesiunea de toamnă [DE ACTUALIZAT în septembrie 2026].

Indicator – BAC 2026 (sesiunea I)	Total candidați	Seria curentă 2025–2026	Serii anterioare
Candidați înscriși	195	176 (7 clase a XII-a: A–G)	19
Candidați prezenți	185	169	16
Absenți	10	7	3
Promovați	130	124	6
Rata de promovare din prezenți	70,3%	73,4%	37,5%
Rata de promovare din înscriși	66,7%	70,5%	31,6%
Media generală a promovaților	7,44	7,48	6,56
Cea mai mare medie	9,88	9,88	6,78
Medii ≥ 9 (promovați)	6	6	0
Distribuția mediilor promovaților	6–6,99: 45 7–7,99: 49 8–8,99: 30 ≥ 9 : 6	6–6,99: 39 7–7,99: 49 8–8,99: 30 ≥ 9 : 6	toate în banda 6–6,99
Probe contestate (toți candidații)	77	—	—

3.2.2. Rezultate BAC 2026 pe specializări – seria curentă

Specializare / filieră	Înscriși	Prezenți	Promovați	Rata (din prezenți)	Media promovaților
Filologie (uman, teoretică)	81	81	61	75,3%	7,60
Științe Sociale (uman, teoretică)	28	26	23	88,5%	7,36
Matematică-Informatică (real, teoretică)	23	23	17	73,9%	7,51
Științe ale Naturii (real, teoretică)	22	18	10	55,6%	7,59
Liceu cu program sportiv (vocațională)	22	21	13	61,9%	6,98

3.2.3. Rezultate BAC 2026 pe probe scrise – seria curentă (note finale)

Proba	Note valide	Media	Minimă	Maximă	Note ≥ 5
E)a – Limba și literatura română	172	6,34	2,60	9,90	90%
E)c – proba obligatorie a profilului	170	6,62	1,25	10,00	87%
E)d – proba la alegere a profilului	171	7,46	1,90	10,00	88%

3.2.4. Interpretarea strategică a rezultatelor BAC 2026

- Rata de promovare a seriei curente (73,4% din prezenți) constituie linia de bază (baseline) față de care se calibrează ținta strategică a Direcției D1; traiectoria propusă: $\geq 80\%$ până în 2028 și $\geq 90\%$ până în 2031 [comparația cu media județeană și națională 2026 – DE COMPLETAT din raportările oficiale].
- Semnal de alarmă – Științe ale Naturii: rata cea mai scăzută de promovare din filiera teoretică (55,6%) coexistă cu o medie ridicată a promovaților (7,59) și cu 4 absenți din 22 de înscriși – indiciu de polarizare internă a clasei (un grup performant și un grup decuplat, inclusiv de la prezentarea la examen). Măsurile D1/D6: diagnoză individuală a coortei următoare de la Științe ale Naturii, remediere ținută la disciplinele reale și consiliere pentru prezentarea la examen.
- Limba română este proba-limitativă transversală: media cea mai scăzută dintre probe (6,34), sub proba la alegere cu peste un punct (7,46). Diferența arată că eșecul la BAC se produce preponderent la română și la proba obligatorie a profilului, nu la proba la alegere – pregătirea suplimentară „Ora de plus” (D1) se dimensionează prioritar pe aceste două probe.
- Candidații din seriile anterioare au o rată de promovare de doar 37,5% din prezenți – justificare directă pentru un program dedicat de sprijin al absolvenților nepromovați (sesiuni de pregătire înaintea fiecărei sesiuni, consiliere de traseu), cu efect și asupra ratei agregate raportate public.
- Performanța de vârf este subdimensionată: doar 6 medii ≥ 9 (4,8% dintre promovații seriei curente) și nicio medie de 10 – confirmă necesitatea centrelor de excelență (D2), cu ținta unei creșteri constante a benzii 8–10.
- Absenteismul la examen (7 elevi din seria curentă) și cele 77 de probe contestate indică rezerve de îmbunătățire în pregătirea psihologică pentru examen și în acuratețea autoevaluării elevilor – ambele adresabile prin simulările standardizate și feedbackul individual din D1.

- Structura reală a unității cuprinde, pe lângă filiera teoretică (Filologie, Științe Sociale, Matematică-Informatică, Științe ale Naturii), și filiera vocațională – profil sportiv; prezentarea instituțională din Capitolul 1 și planul de școlarizare se detaliază în consecință [DE COMPLETAT structura completă pe niveluri și clase].

3.3. Evaluarea Națională

Seria istorică a Evaluării Naționale (sursa: PDI-ul anterior):

An școlar	Elevi înscriși	Elevi cu medii ≥ 5	Procent	Distribuția mediilor
2021–2022	23	21	91,3%	5–5,99: 2 6–6,99: 3 7–7,99: 5 8–8,99: 9 9–9,99: 2 10: 0
2022–2023	25	21	84,0%	5–5,99: 3 6–6,99: 6 7–7,99: 6 8–8,99: 6 9–9,99: 0 10: 0
2023–2024	21	15	71,1%	5–5,99: 3 6–6,99: 4 7–7,99: 5 8–8,99: 2 9–9,99: 1 10: 0
2024–2025	21	20	95,0%	5–5,99: 3 6–6,99: 4 7–7,99: 6 8–8,99: 5 9–9,99: 5 10: 0
2025–2026	21	20	95,2%	analiza detaliată mai jos

Sursa datelor: lista oficială a notelor – Evaluarea Națională 2026, Comisia Județeană Buzău, centrul de examen Colegiul Național „Alexandru Vlahuță” Râmnicu Sărat (candidații proveniți de la Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare”), prelucrată agregat. Rezultatele cohortei de gimnaziu a unității în sesiunea 2026:

Indicator – EN 2026	Valoare
Candidați (absolvenți clasa a VIII-a proprii)	21
Media la Limba și literatura română	6,66 (min. 4,45 – max. 8,90); note ≥ 5 : 19 din 21 (90,5%)
Media la Matematică	7,14 (min. 4,00 – max. 9,65); note ≥ 5 : 20 din 21 (95,2%)
Media generală a cohortei	6,90; mediana 6,80; cea mai mare medie: 9,27
Distribuția mediilor generale	≥ 8 : 3 elevi 7–7,99: 6 elevi 5–6,99: 11 elevi < 5 : 1 elev
Medii generale ≥ 5	20 din 21 (95,2%)

3.3.1. Interpretarea strategică a rezultatelor EN 2026

- Profil atipic pozitiv la matematică: media la matematică (7,14) depășește media la română (6,66) – inversarea tiparului național obișnuit, care indică o catedră de matematică gimnazială performantă; acest atu se valorifică în promovarea nivelului gimnazial și în alimentarea specializărilor reale ale liceului.
- Limba română este, și la gimnaziu, disciplina-limitativă (media mai mică, minimum 4,45) – coerent cu diagnosticul de la Bacalaureat (secțiunea 3.2.4): intervenția asupra competențelor de literație se proiectează pe verticală, din gimnaziu până în clasa a XII-a, ca prioritate transversală a Direcției D1.
- Distribuția mediilor (11 din 21 de elevi în banda 5–6,99) plasează centrul de greutate al cohortei în zona medie – nevoie de programe de accelerare pentru banda 7–8 și de remediere timpurie pentru banda inferioară, încă din clasa a IX-a.

- Cohorta de gimnaziu este mică (21 de absolvenți): retenția internă către clasele a IX-a proprii devine indicator strategic – ținta: $\geq 80\%$ dintre absolvenții de gimnaziu proprii continuă în liceul nostru, iar dimensionarea și promovarea nivelului gimnazial se tratează explicit în planul de școlarizare (D8).
- Comparăția cu mediile la nivel de municipiu, județ și național se adaugă la actualizarea anuală a prezentei analize, împreună cu seriile istorice 2024–2025 pentru evidențierea tendinței.

3.4. Olimpiade și concursuri

Se inventariază, pe ultimii 3–5 ani: premiile și mențiunile la fazele județene, regionale și naționale ale olimpiadelor pe discipline; rezultatele la concursuri (culturale, artistice, sportive, antreprenoriale, de robotică/IT); profesorii coordonatori; disciplinele cu tradiție de performanță [DE COMPLETAT tabel nominal]. Interpretare strategică: performanța de vârf are funcție reputațională disproporționat de mare față de numărul de elevi implicați – un premiu național „trage” imaginea întregii școli. PDI prevede, în consecință, un program structurat de excelență (Direcția strategică D2), cu centre de pregătire pe discipline, nu doar eforturi individuale ale unor profesori dedicați.

3.5. Abandon școlar și absenteeism

Abandon școlar și absenteeism				
Indicator	2022–2023	2023–2024	2024–2025	Ținta 2031
Număr elevi înscriși	809	813	845	menținere/creștere efective
Rata abandonului școlar (%)	0%	0%	0%	menținere 0% ($\leq 0,5\%$ prag de alertă)
Elevi repenți	6	10	9	reducere cu min. 50% față de media 2022–2025 (≤ 4)
Rata repenției (%)	0,74%	1,23%	1,07%	$\leq 0,5\%$
Total absențe	23.777	31.569	42.565	reducere cu 40% față de baseline 2024–2025
Media absențelor / elev / an	29,39	38,83	50,37	≤ 30 (revenire sub nivelul 2022–2023)

Analiza cauzală (economică, familială, motivațională, de sănătate) este obligatorie pentru fiecare caz de abandon sau de risc major, pe baza fișelor de observare ale diriginților și a instrumentului MATE. Capitolul 13 dezvoltă integral mecanismul de intervenție.

3.6. Incluziune

Se analizează: numărul elevilor cu CES și adecvarea planurilor de intervenție personalizate; accesibilitatea fizică a clădirilor (rampe, grupuri sanitare adaptate); accesul la consilier școlar și logoped (norme disponibile prin CJRAE Buzău); practicile antisegregare și climatul de toleranță (incidente raportate, chestionare de climat); sprijinul pentru elevii din medii dezavantajate (burse sociale, rechizite, transport, la care se adaugă cele 66 de burse private lunare din programele UiPath Foundation și „PoliEducație” – secțiunea 1.10). Concluzia analizei fundamentează Direcția strategică D4 (educație incluzivă) și proiectele PNRAS/PEO din Capitolul 19.

3.7. Activități extracurriculare

Inventarul cuprinde: cercuri și cluburi existente (număr, domenii, elevi participanți), programul „Școala altfel” și „Săptămâna verde” (calitatea, nu doar existența activităților), proiecte de voluntariat (SNAC etc.), reviste/trupe/ansambluri școlare, parteneriate culturale locale. Interpretare: extracurricularul este principalul teren de construire a apartenenței elevului la școală – un predictor puternic al retenției și al stării de bine. Ținta strategică: fiecare elev participă la cel puțin o activitate extracurriculară structurată pe an.

3.8. Colaborarea cu părinții

Se evaluează: funcționarea Comitetului Reprezentativ al Părinților și a asociației de părinți (dacă există); frecvența și calitatea ședințelor și consultațiilor; canalele de comunicare (catalog electronic, grupuri, platformă); participarea părinților la decizii (CA) și la activități; programele de educație parentală derulate. Diagnostic tipic în licee: implicarea părinților scade abrupt față de gimnaziu – PDI își propune contracararea acestui fenomen prin comunicare proactivă, transparentă și prin implicarea părinților ca resursă (mentorat vocațional, „părinți-profesioniști invitați”).

3.9. Resurse financiare

Se analizează pe ultimii 3 ani: execuția bugetului din finanțarea de bază (cost standard/elev), finanțarea complementară de la Consiliul Local, veniturile proprii (închirieri, donații, sponsorizări), fondurile atrase din proiecte. Indicatori strategici: costul mediu real/elev; ponderea cheltuielilor de personal; fondurile extrabugetare atrase per an – acesta din urmă devine KPI managerial explicit (Capitolul 17).

3.10. Management și resursa umană

Autoevaluarea capacității manageriale acoperă: funcționarea CA și a CP (prezență, calitatea deciziilor, transparență), sistemul de delegare și comisiile de lucru, cultura organizațională (chestionar de climat aplicat), comunicarea internă, gestionarea conflictelor, dezvoltarea profesională a echipei manageriale (formare în management educațional, mentorat între directori). Analiza resursei umane didactice detaliază: acoperirea cu titulari pe catedre, fluctuația, participarea la formare continuă (credite acumulate), gradul de utilizare a metodelor activ-participative și a instrumentelor digitale (asistențe la ore – date CEAC), nevoile de formare identificate. Aceste concluzii alimentează direct Capitolul 14.

3.11. Concluziile diagnozei interne

Diagnoza internă, corelată cu analiza externă, conduce la identificarea problemelor strategice prioritare ale instituției pentru orizontul 2026–2031 – formulate aici ca ipoteze de lucru, de validat cu datele reale: (1) consolidarea rezultatelor la Bacalaureat și a valorii adăugate educaționale; (2) contracararea declinului demografic prin atractivitate și retenție; (3) transformarea digitală pedagogică (nu doar tehnică); (4) reducerea absenteismului și prevenirea abandonului; (5) profesionalizarea continuă a resursei umane și pregătirea schimbului de generații; (6) creșterea capacității de atragere de fonduri. Acestor probleme le răspund direct cele zece direcții strategice din Capitolul 9.

Capitolul 4. Analiza SWOT

Analiza SWOT sintetizează diagnoza internă (puncte tari și puncte slabe) și analiza externă (oportunități și amenințări), constituind puntea logică între capitolele de diagnoză și direcțiile strategice. Fiecare element este explicat și, acolo unde depinde de date instituționale, marcat pentru validare. Elementele sunt ierarhizate orientativ; ierarhia finală se validează în echipa de elaborare printr-o matrice de ponderare importanță × urgență.

4.1. Puncte tari (Strengths)

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
S1	Tradiție și prestigiu local, nume cu puternică încărcătură identitară	Reputația istorică a liceului susține încrederea comunității și atractivitatea la admitere; numele „Ștefan cel Mare” oferă un ancoraj valoric exploatabil în branding educațional.
S2	Corp profesoral calificat și stabil: 57 de titulari, dintre care 43 cu gradul didactic I (an de referință 2021–2022)	Ponderea dominantă a gradului I și numărul redus de suplinitori asigură continuitate pedagogică și capacitate de implementare a reformelor; 45 de cadre au fost formate recent în management și predare colaborativă prin proiectul-pilot.
S3	Rezultate constante la Bacalaureat peste media unităților comparabile	Promovabilitatea este principalul criteriu de alegere a liceului de către familii; menținerea ei este activ reputațional-cheie.
S4	Profesori-resursă: metodști, mentori, formatori, coordonatori de proiecte	Capital de expertiză valorificabil în mentoratul debutanților, formarea internă și scrierea de proiecte.
S5	Ofertă curriculară teoretică completă (real și uman) adaptată cererii locale	Acoperă principalele trasee academice; permite orientarea internă a elevilor fără migrare către alte unități.
S6	Nucleu de performanță la olimpiade și concursuri pe discipline cu tradiție	Performanța de vârf validează calitatea și atrage elevi motivați; există know-how de pregătire suplimentară.
S7	Infrastructură digitală consolidată prin PNRR: laboratorul inteligent „Laboratorul Viitorului”, platformă de guvernanță digitală, 3 laboratoare de informatică, AeL	Baza tehnologică permite saltul către pedagogii digitale, cu condiția utilizării efective la clasă; câștig administrativ deja demonstrat (–40% timp de procesare).
S8	Catalog electronic utilizat 100% și aplicație de consultare digitală a profesorilor, părinților și elevilor (rezultate e_RÂMNIC)	Transparență în timp real asupra situației școlare; date disponibile pentru avertizare timpurie; mecanism de consultare deja instituționalizat.
S9	Climat școlar sigur, fără incidente majore de violență	Siguranța percepută este criteriu decisiv pentru părinți; premisă a stării de bine și a învățării.
S10	Management participativ, cu CA și CP funcționale și decizii transparente	Guvernanța solidă este condiție de bază în standardele ARACIP și fundament al încrederii interne.
S11	Experiență majoră de proiecte: grant PNRR de 1.978.000 lei implementat în consorțiu (e_RÂMNIC PILOT!), Erasmus+ KA1, grant SEE cu Asociația AGENDA 21, POSDRU, SNAC	Precedent instituțional solid pentru absorbția de fonduri și lucrul în parteneriat; statut de unitate-pilot valorificabil reputațional și în candidaturi viitoare.
S12	Bazin de recrutare pe o rază de ≈ 60 km și statut de unic liceu din zonă cu niveluri gimnazial + liceal și filiere teoretică + vocațională	Peste jumătate dintre elevi provin din mediul rural (180–283 navetiști/an); poziția de furnizor unic al unor rute educaționale este un avantaj competitiv de consolidat prin servicii-suport.

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
S13	Activitate extracurriculară diversificată și viață școlară activă [DE COMPLETAT]	Construiește apartenența elevilor, susține retenția și dezvoltarea socio-emoțională.
S14	Personal didactic auxiliar competent, cu fluxuri administrative funcționale	Secretariat–contabilitate stabile reduc riscurile de conformitate și susțin managementul de proiecte.
S15	Relație de colaborare instituționalizată cu autoritatea locală	Facilitează finanțarea complementară și investițiile în infrastructură.
S16	Bibliotecă cu fond de peste 25.000 de volume; sală de sport modernă; cabinet medical și cabinet de asistență psihopedagogică funcționale	Resurse-suport reale pentru învățare și stare de bine; biblioteca este nucleul viitorului CDI hibrid.
S17	Cultură a evaluării interne: CEAC activă, RAEI elaborat riguros	Autoevaluarea onestă este motorul îmbunătățirii continue și pregătește evaluările externe ARACIP.
S18	Parteneriate active cu învățământul superior și mediul privat: POLITEHNICA București („PoliEducație” – 60 de elevi din clasele terminale în remediere săptămânală cu bursă condiționată) și UiPath Foundation (6 elevi cu sprijin integrat pe 4 ani)	Cele două programe finanțează extern exact componentele remedială și de incluziune ale PDI și produc efect aspirațional documentat asupra continuării studiilor; alături de rețeaua alumni latentă, constituie infrastructura relațională a liceului.
S19	Deschidere a echipei manageriale către inovație și capacitate demonstrată de atragere de programe selective (UiPath Foundation, „PoliEducație” cu POLITEHNICA București)	Coordonarea PDI și a celor două programe de către directorul adjunct, practician cu expertiză în cercetare și tehnologii educaționale, accelerează transformarea; 66 de elevi beneficiază de burse private lunare, echipamente și remediere structurată.
S20	Costuri de funcționare relativ predictibile și execuție bugetară echilibrată	Disciplina financiară creează credibilitate pentru atragerea de fonduri suplimentare.
S21	Capacitate demonstrată de organizare a examenelor naționale și a evenimentelor de anvergură	Competența logistică susține candidaturi pentru găzduirea de concursuri, centre de formare și evenimente comunitare.

4.2. Puncte slabe (Weaknesses)

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
W1	Erodarea mediilor de admitere: minime de 4,65–4,91 la unele specializări în 2023–2024 și 5,22–5,50 în 2024–2025, pe fondul migrării elevilor cu medii mari către Buzău/Focșani	Datele de admitere confirmă presiunea concurențială; erodează media claselor și potențialul de performanță; cere strategie explicită de retenție a vârfurilor locale.
W2	Eterogenitate accentuată a nivelului de pregătire la intrarea în clasa a IX-a	Diferențele mari îngreunează predarea și impun programe remediale sistematice încă din primul semestru.
W3	Utilizare pedagogică inegală a echipamentelor digitale existente	Riscul „tehnologiei de vitrină”: echipamente PNRR insuficient integrate în lecții; necesită formare și monitorizare.
W4	Absenteism în creștere: de la 22,97 la 29,29 absențe/elev/an între 2021–2022	Predictor direct al eșecului la Bacalaureat și al abandonului; impune mecanismul de avertizare timpurie (MATE) și

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
	și 2022–2023	monitorizarea lunară.
W5	Implicare scăzută a unei părți a părinților, în special la clasele terminale	Slăbește frontul comun școală–familie exact când presiunea examenelor este maximă.
W6	Insuficiența serviciilor de consiliere raportat la nevoi (normă limitată de consilier)	Nevoile de sănătate mintală și orientare depășesc capacitatea actuală; necesită parteneriate și suplimentări.
W7	Infrastructură parțial îmbătrânită (corpuri de clădire, instalații, eficiență energetică)	Generează costuri ridicate și confort redus; necesită investiții etapizate cu surse multiple.
W8	Dependența ridicată de finanțarea publică; venituri proprii reduse	Vulnerabilitate la constrângeri bugetare; justifică direcția de diversificare a resurselor.
W9	Experiență limitată în proiecte Erasmus+/europene de anvergură	Capacitatea de scriere și management de proiecte este concentrată la puține persoane; risc de dependență de indivizi.
W10	Îmbătrânirea corpului profesoral la anumite catedre	Pensionări previzibile fără plan de succesiune pot destabiliza catedre întregi.
W11	Mentorat insuficient structurat pentru profesorii debutanți și suplinitori	Integrarea lentă a noilor veniți afectează calitatea și retenția acestora.
W12	Decalaj structural între promovabilitatea anuală (98,5–99,7%) și rata de promovare a Bacalaureatului (70–76%)	Evaluarea internă aproape universal-promovantă nu pregătește realist pentru exigența examenului; discrepanța de ≈ 30 pp este principalul semnal de necesitate a standardizării evaluării (D1).
W13	Colectarea și analiza datelor încă preponderent manuală în unele fluxuri	Consum de timp administrativ și decizii întârziate; justifică dashboard-ul KPI (Capitolul 17).
W14	Oferta CDS, deși bogată (peste 20 de opționale, inclusiv spaniolă, WEB design, dezbatere, istorie recentă), este dominată de aprofundări; opționalele de IA, robotică și educație media lipsesc încă	CDS-ul antreprenorial pilotat cu 322 de elevi (e_RÂMNIC) arată apetitul pentru opționale aplicate; extinderea către IA/robotică este pârgă imediată de atractivitate.
W15	Vizibilitate publică sub potențial: website și social media inconstant actualizate	Reputația reală nu este comunicată sistematic; concurenții mai vizibili câștigă percepție.
W16	Spații insuficiente/neamenajate pentru învățare informală și stare de bine (zone de studiu, cluburi)	Mediul fizic influențează apartenența; amenajări low-cost pot avea impact mare.
W17	Proceduri interne stufoase sau redundante în unele zone administrative	Birocrația internă consumă resursă umană; necesită simplificare și digitalizare a fluxurilor.
W18	Feedback-ul elevilor colectat nesistematic și insuficient valorificat	Se pierde o sursă esențială de îmbunătățire; chestionarele anuale trebuie închise cu planuri de acțiune.
W19	Participare inegală a cadrelor la formare continuă (concentrată la un nucleu activ)	Dezvoltarea profesională trebuie distribuită, nu concentrată; țintă: 100% personal în formare relevantă.
W20	Lipsa unui program structurat de pregătire pentru performanță (centre de excelență interne)	Performanța depinde de inițiative individuale; instituționalizarea este necesară pentru sustenabilitate.
W21	Absența unei rețele alumni organizate	Capitalul relațional al absolvenților rămâne nevalorificat pentru

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
		mentorat, sponsorizări și reputație.

4.3. Oportunități (Opportunities)

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
O1	Finanțări PNRR în derulare (dotări, digitalizare, PNRRAS) cu termene până în 2026–2027	Fereastră de finanțare care nu se va repeta la aceeași scară; prioritate absolută de absorbție.
O2	Programul Operațional Regional Sud-Est 2021–2027: axe pentru infrastructură educațională	Sursă majoră pentru reabilitare/modernizare clădiri, în parteneriat cu UAT Râmnicu Sărat.
O3	Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021–2027: apeluri pentru incluziune, formare, tranziție	Finanțează exact zonele de nevoie: prevenirea abandonului, formarea profesorilor, consiliere.
O4	Erasmus+ 2021–2027: acreditare pentru mobilități (KA120/KA121) și parteneriate (KA2)	Internaționalizarea formării profesorilor și a experiențelor elevilor; efect puternic asupra motivației și prestigiului.
O5	Fondul pentru Mediu: programe de eficiență energetică și educație ecologică	Reduce costurile de funcționare și finanțează componenta verde a PDI.
O6	Noile planuri-cadru și flexibilizarea CDS	Permit construirea unei oferte distinctive (IA, robotică, educație financiară, media literacy) – avantaj competitiv.
O7	Programe naționale de sprijin: „Masă sănătoasă”, burse, decontarea transportului	Reduc barierele economice ale participării; pârgii directe anti-abandon.
O8	Digitalizarea administrativă națională (catalog electronic, platforme de raportare)	Reduce pe termen mediu birocrația și oferă date pentru decizie.
O9	Expansiunea IA generative în educație	Șansa de poziționare ca liceu-pionier în utilizarea responsabilă a IA – diferențiator regional.
O10	Parteneriate universitare accesibile (Buzău–București–Galați–Iași pe axa E85)	Programe de orientare, cursuri demonstrative, acces la laboratoare, recrutare timpurie a elevilor spre trasee STEM.
O11	Rețeaua CCD Buzău și programele naționale de formare (PROF, CRED continuări)	Ofertă de formare accesibilă și adesea gratuită pentru dezvoltarea corpului profesoral.
O12	Disponibilitatea autorității locale de a investi în educație	Cofinanțare pentru proiecte și întreținere; școala trebuie să vină cu proiecte mature „de raft”.
O13	Cererea pieței muncii pentru competențe STEM și digitale	Justifică orientarea ofertei și atrage sprijinul angajatorilor pentru laboratoare și burse private.
O14	ONG-uri educaționale naționale active (Teach for Romania, Ateliere Fără Frontiere, World Vision, Salvați Copiii etc.)	Parteneri cu expertiză și uneori cu finanțare pentru incluziune, mentorat, dezvoltare comunitară.
O15	Consortiul deja funcțional cu Liceul Tehnologic Economic „Elina Matei Basarab” (constituit prin e_RÂMNIC)	Parteneriatul existent poate fi extins pentru partajarea resurselor (transport, laboratoare, servicii) și pentru candidaturi comune.

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
	și cadrul consorțiilor din Legea 198/2023	
O16	Diaspora locală și potențialul de sponsorizare/mentorat al absolvenților	Rețeaua alumni poate finanța burse de merit și oferi modele profesionale.
O17	Interesul mass-mediei locale pentru subiecte educaționale pozitive	Canal gratuit de consolidare a reputației, dacă școala furnizează constant conținut de calitate.
O18	Programele de voluntariat și serviciile în folosul comunității ca instrument educațional	Dezvoltă competențe civice și vizibilitate; aliniere la profilul absolventului.
O19	Concursuri și competiții noi (robotică FIRST/FTC, hackathoane, debate, antreprenariat JA)	Terenuri de afirmare alternative olimpiadelor clasice, atractive pentru generația actuală.
O20	Instrumente gratuite de învățare digitală (platforme MOOC, resurse deschise, manuale digitale)	Reduc costurile personalizării învățării și susțin pregătirea suplimentară pentru examene.
O21	Politicile europene privind starea de bine și sănătatea mintală în școli	Legitimare și posibile finanțări pentru serviciile de consiliere extinse.

4.4. Amenințări (Threats)

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
T1	Declinul demografic al bazinului de recrutare	Reducerea cohortelor poate duce la scăderea numărului de clase, a normelor didactice și a finanțării per elev.
T2	Concurența liceelor din Buzău și Focșani, inclusiv prin transport facilitat	Pierderea continuă a elevilor cu potențial ridicat degradează spirala calității.
T3	Instabilitatea legislativă și modificarea frecventă a regulilor examenelor	Consumă energie instituțională în adaptare și creează anxietate elevilor și profesorilor.
T4	Subfinanțarea cronică sau întârzierile în alocările bugetare	Pune în pericol întreținerea, dotarea și programele-suport.
T5	Expirarea ferestrei PNRR fără absorbție completă	Oportunitate ratată ireversibil; presiune mare pe capacitatea administrativă în 2026–2027.
T6	Criza de personal didactic calificat la discipline deficitare (matematică, fizică, informatică)	Riscul acoperirii orelor cu personal necalificat/în regim de plata cu ora afectează direct rezultatele.
T7	Pensionări masive concentrate în timp	Pierdere de expertiză și memorie instituțională fără plan de succesiune.
T8	Scăderea atractivității carierei didactice pentru tineri	Îngreunează recrutarea; cere politici locale de atragere și integrare.
T9	Accentuarea problemelor de sănătate mintală în rândul adolescenților	Crește nevoia de consiliere peste capacitatea disponibilă; risc de incidente și abandon.
T10	Dependența de ecrane, scăderea capacității de concentrare și a motivației pentru lectură profundă	Presiune pe metodele didactice; necesită pedagogii ale atenției și politici echilibrate privind dispozitivele.
T11	Utilizarea neetică a IA de către elevi (plagiat, teme generate automat)	Compromite evaluarea; impune redesenarea sarcinilor de evaluare și educație pentru integritate.

Cod	Element	Explicație și relevanță strategică
T12	Atacuri cibernetice și incidente de securitate a datelor	Școlile sunt ținte tot mai frecvente; consecințe legale (GDPR) și reputaționale.
T13	Migrația economică a familiilor și plecarea elevilor în străinătate în timpul liceului	Fluctuație de efective și traiectorii educaționale întrerupte.
T14	Sărăcirea unor segmente ale comunității în context inflaționist	Crește riscul de abandon din cauze economice și cererea de sprijin social.
T15	Percepții publice negative generalizate despre sistemul de educație	Erodează încrederea și autoritatea școlii, independent de performanța locală.
T16	Birocratizarea excesivă a activității didactice și administrative	Consumă timpul profesorilor în detrimentul pregătirii lecțiilor; factor de demotivare.
T17	Riscuri naturale: seismicitate (proximitatea zonei Vrancea), fenomene meteo extreme	Impun conformitate ISU, expertize tehnice și planuri de continuitate.
T18	Creșterea costurilor la energie și utilități	Comprimă bugetul de funcționare; face urgentă eficiența energetică.
T19	Schimbări la nivelul rețelei școlare județene (restructurări, arondări)	Deciziile administrative externe pot modifica planul de școlarizare independent de performanța liceului.
T20	Dezinformarea și conflictele în mediul online implicând elevi (cyberbullying)	Riscuri de siguranță și climat; obligații noi de prevenție și intervenție.
T21	Rotația echipelor manageriale și discontinuitatea politicilor interne	Un PDI neasumat colectiv riscă abandonarea la schimbarea conducerii; de aceea documentul se construiește participativ.

4.5. Strategii derivate din SWOT (matricea TOWS)

Încrucișarea celor patru cadrane generează patru familii de strategii, preluate în direcțiile din Capitolul 9:

Tip	Logica	Exemple de strategii rezultate
SO (max–max)	Folosim punctele tari pentru a valorifica oportunitățile	Valorificarea corpului profesoral și a echipamentelor PNRR pentru poziționarea ca liceu digital de referință (S2,S7×O1,O9 → D3); acreditare Erasmus+ construită pe experiența de proiecte (S11×O4 → D10).
ST (max–min)	Folosim punctele tari pentru a contracara amenințările	Marketing educațional bazat pe rezultate și tradiție pentru contracararea concurenței și declinului demografic (S1,S3×T1,T2 → D8); mentorat intern pentru absorbția școlii pensionărilor (S4×T7 → D5).
WO (min–max)	Depășim punctele slabe valorificând oportunitățile	Formare masivă prin CCD/PROF pentru generalizarea pedagogiilor digitale (W3×O11 → D3); PEO/PNRAS pentru extinderea consilierii și remedierii (W6,W4×O3,O7 → D4,D6).
WT (min–min)	Minimizăm vulnerabilitățile pentru a evita amenințările	Standardizarea evaluării interne și programe remediale pentru protejarea rezultatelor la BAC în condiții de eterogenitate (W2,W12×T2 → D1); plan de succesiune și retenție a personalului (W10×T6,T7 → D5).

Capitolul 5. Misiunea

Misiunea exprimă rațiunea de a fi a instituției – răspunsul la întrebarea „ce oferim, cui și cum”. Formularea propusă mai jos este supusă dezbaterii și asumării de către comunitatea școlară:

MISIUNEA Liceului Teoretic „Ștefan cel Mare” Râmnicu Sărat: Oferim fiecărui elev o educație teoretică de calitate, echitabilă și relevantă pentru secolul XXI, într-un mediu sigur, incluziv și digitalizat, care cultivă gândirea critică, integritatea, creativitatea și responsabilitatea față de comunitate și mediu. Formăm absolvenți capabili să învețe pe tot parcursul vieții, să reușească în trasee universitare și profesionale exigente și să contribuie la dezvoltarea Râmnicului Sărat, a României și a spațiului european.

Explicitarea componentelor misiunii: (1) „fiecărui elev” – angajament de echitate: succesul nu este rezervat vârfurilor; (2) „relevantă pentru secolul XXI” – competențe-cheie europene, digitale, verzi și socio-emoționale, nu doar conținuturi; (3) „mediu sigur, incluziv și digitalizat” – cele trei atribute ale infrastructurii educaționale vizate; (4) „gândire critică, integritate, creativitate, responsabilitate” – nucleul profilului absolventului; (5) „să contribuie la dezvoltarea comunității” – școala ca actor comunitar, nu doar furnizor de diplome.

Capitolul 6. Viziunea

Viziunea descrie starea dezirabilă a instituției la orizontul 2031 – o imagine ambițioasă, dar verificabilă prin țintele strategice:

VIZIUNEA 2031: În anul 2031, Liceul Teoretic „Ștefan cel Mare” este prima opțiune educațională a familiilor din Râmnicu Sărat și din zona de nord a județului Buzău – o școală recunoscută regional pentru rezultate solide la Bacalaureat și în competiții, pentru integrarea inteligentă a tehnologiei și a inteligenței artificiale în învățare, pentru cultura stării de bine și a incluziunii, pentru campusul său modern și sustenabil și pentru parteneriatele sale europene active. O școală în care niciun elev nu este lăsat în urmă și fiecare profesor crește profesional.

Viziunea se operaționalizează prin ținte strategice măsurabile la 2031 (valorile exacte se calibrează după completarea liniei de bază): promovabilitate BAC $\geq 90\%$ și valoare adăugată pozitivă; rata abandonului $\leq 0,5\%$; 100% cadre didactice formate în pedagogii digitale și utilizarea responsabilă a IA; minimum 5 proiecte europene implementate și acreditare Erasmus+ obținută; reducerea cu 30% a consumului energetic al clădirilor; fiecare elev implicat anual în cel puțin o activitate extracurriculară și un program de orientare în carieră.

Capitolul 7. Valorile organizației

Valorile constituie criteriile permanente de decizie și comportament ale comunității școlare. Ele nu rămân declarative: fiecare valoare este tradusă în comportamente observabile, iar respectarea lor este parte a culturii evaluării interne.

Nr.	Valoare	Traducere în comportamente instituționale
1	Excelența	Standarde înalte pentru toți; pregătire suplimentară pentru performanță; refuzul mediocrității instituționale.
2	Echitatea	Sprijin diferențiat după nevoi; nicio decizie care avantajează sistematic un grup în detrimentul altuia.
3	Integritatea	Corectitudine în evaluare, achiziții și raportare; toleranță zero față de plagiat și fraudă, inclusiv în utilizarea IA.
4	Respectul	Relații demne între toți membrii comunității; politici ferme antibullying.
5	Responsabilitatea	Asumarea rezultatelor și a greșelilor; raportare transparentă către comunitate.
6	Profesionalismul	Formare continuă, punctualitate, calitate a actului didactic și administrativ.
7	Inovația	Deschidere către metode, tehnologii și idei noi; dreptul de a experimenta și de a învăța din eșec.
8	Colaborarea	Lucru în echipă între catedre, cu părinții și partenerii; cunoașterea se împărtășește, nu se păstrează.
9	Incluziunea	Fiecare elev aparține comunității școlare; adaptarea școlii la elev, nu invers.
10	Starea de bine	Grija pentru sănătatea fizică și mintală a elevilor și angajaților; echilibru și climat pozitiv.
11	Patriotismul luminat	Cinstirea istoriei și a patronului spiritual al școlii prin fapte: seriozitate, construcție durabilă, demnitate.
12	Deschiderea europeană	Mobilități, parteneriate, plurilingvism; cetățenie europeană activă.
13	Sustenabilitatea	Decizii prietenoase cu mediul; competențe verzi în curriculum și în funcționarea campusului.
14	Transparența	Informație publică accesibilă; decizii explicate; date deschise despre performanța școlii.
15	Învățarea pe tot parcursul vieții	Toți membrii organizației – elevi, profesori, personal, manageri – sunt cursanți permanenți.
16	Curajul civic	Implicare în problemele comunității; voluntariat; luarea de poziție etică.

Capitolul 8. Analiza stakeholderilor

Analiza părților interesate identifică, pentru fiecare categorie: interesele și așteptările, puterea de influență, contribuția potențială și strategia de relaționare. Maparea putere × interes orientează intensitatea implicării: actorii cu putere și interes ridicate se gestionează îndeaproape (parteneriat), cei cu putere mare dar interes scăzut se mențin satisfăcuți, cei cu interes mare dar putere mică se informează și se implică, iar restul se monitorizează.

Stakeholder	Interese / așteptări	Putere / Interes	Strategie de relaționare
Elevii	Educație de calitate, evaluare corectă, siguranță, stare de bine, pregătire pentru examene și carieră, voce în deciziile care îi privesc	P: medie / I: foarte mare	Implicare structurată: Consiliul Elevilor consultat sistematic, feedback semestrial asupra cursurilor, bugetare participativă a unor activități, reprezentare în CA conform legii.
Părinții	Rezultate, siguranță, comunicare transparentă, costuri asociate reduse, șanse de admitere la facultate	P: mare / I: foarte mare	Comunicare proactivă (catalog electronic, întâlniri, rapoarte); educație parentală; implicare ca resursă (mentori vocaționali); asociația de părinți ca partener de proiecte.
Cadrele didactice	Condiții de muncă, dezvoltare profesională, echitate managerială, recunoaștere, birocrație redusă	P: foarte mare / I: foarte mare	Management participativ, plan de formare personalizat, mentorat, protejarea timpului didactic, recunoaștere publică a performanței.
Personalul auxiliar și nedidactic	Stabilitate, condiții de muncă, formare pe noile sisteme digitale	P: medie / I: mare	Includere în programele de formare și în comunicarea internă; digitalizarea fluxurilor pentru reducerea încărcării.
Consiliul Local și Primăria Râmnicu Sărat	Servicii educaționale de calitate pentru cetățeni, utilizare eficientă a fondurilor, prestigiu local	P: foarte mare / I: mare	Parteneriat instituțional: proiecte comune (POR, Fondul de Mediu, PNRR), raportare anuală publică a rezultatelor, invitarea la evenimentele școlii.
ISJ / DJIP Buzău [	Conformitate, calitate, indicatori județeni, implementarea politicilor naționale	P: foarte mare / I: mare	Raportare riguroasă și la termen; participare activă la programe județene; comunicare instituțională constantă.
ARACIP	Îndeplinirea standardelor de calitate; acuratețea autoevaluării	P: foarte mare / I: punctual	Cultura calității permanentă (nu doar la evaluări); RAEI riguros; evidențe complete și accesibile – Capitolul 16.
CJRAE / CCD Buzău	Colaborare pe consiliere, respectiv formare	P: medie / I: mare	Contracte de colaborare anuale; solicitarea fundamentată de resurse (consilier, logoped); găzduirea de cursuri.
Universitățile (parteneriat activ: POLITEHNICA București – proiectul „PoliEducație”)	Recrutarea de candidați bine pregătiți; misiune civică (a treia misiune); succesul proiectelor comune	P: medie / I: mare	Consolidarea parteneriatului activ cu POLITEHNICA (remediere, consiliere, orientare aspirațională pentru 60 de elevi) și extinderea modelului către alte universități: cursuri demonstrative, vizite,

Stakeholder	Interese / așteptări	Putere / Interes	Strategie de relaționare
			coordonare pentru olimpiade și cercuri STEM.
Mediul economic local	Forță de muncă viitoare educată; responsabilitate socială; vizibilitate	P: medie / I: mediu	Sponsorizări direcționate (laboratoare, burse de merit), stagii de tip job-shadowing, invitați în orientarea în carieră.
ONG-urile și fundațiile corporative (parteneriat activ: UiPath Foundation)	Impact social măsurabil; acces la beneficiari; parteneri de încredere care raportează riguros	P: mică–medie / I: mare	Menținerea și raportarea impecabilă a programului UiPath Foundation (burse, echipamente, cursuri pe 4 ani pentru 6 elevi); extinderea către alte parteneriate pe incluziune, mentorat și educație nonformală.
Partenerii europeni (școli, consorții Erasmus+)	Cooperare de calitate, parteneri fiabili, schimb intercultural	P: mică / I: mare	Accreditare Erasmus+, proiecte KA2, eTwinning; profesor-coordonator desemnat și echipă de proiect stabilă.
Mass-media locală	Subiecte de interes public; acces la informație	P: medie / I: mediu	Comunicate periodice, purtător de cuvânt desemnat, acces facilitat la evenimente – Capitolul 18.
Absolvenții (alumni)	Apartenență, prestigiul diplomei, ocazii de a contribui	P: mică–medie / I: latent mare	Constituirea rețelei alumni, evenimente anuale, program de mentorat „absolvent–elev”, fond de burse.

Capitolul 9. Direcțiile strategice 2026–2031

Cele zece direcții strategice răspund problemelor prioritare identificate în diagnoză și acoperă integral domeniile evaluate de ARACIP: capacitate instituțională, eficacitate educațională și managementul calității. Fiecare direcție este prezentată într-un format standardizat: justificare, obiectiv strategic, obiective operaționale, activități principale, indicatori, rezultate așteptate, responsabili, resurse, calendar, riscuri și măsuri preventive. Planurile operaționale anuale (Capitolul 10) detaliază activitățile la nivel de an școlar.

D1. Calitatea învățării și rezultate solide la examenele naționale

Justificare. Rezultatele la Bacalaureat sunt principalul criteriu public de evaluare a liceului și condiționează atractivitatea la admitere. Eterogenitatea nivelului de intrare al elevilor (W2) și diferențele de exigență în evaluarea internă (W12), pe fondul concurenței regionale (T2), impun un sistem instituțional – nu individual – de asigurare a progresului fiecărui elev.

Obiectiv strategic. Creșterea constantă a ratei de promovare a Bacalaureatului de la nivelul de referință de 73,4% din prezenți (seria curentă, sesiunea I 2026) la minimum 80% până în 2028 și minimum 90% până în 2031, cu obținerea unei valori adăugate educaționale pozitive pentru fiecare cohortă.

Obiective operaționale:

- OO1.1. Implementarea, din anul școlar 2026–2027, a testării inițiale standardizate la clasa a IX-a și a planurilor remediale individualizate pentru toți elevii sub pragul de risc.
- OO1.2. Standardizarea evaluării interne prin bareme comune pe catedre și simulări semestriale interne ale examenelor, începând cu 2026–2027.
- OO1.3. Organizarea programului permanent „Ora de plus” – pregătire suplimentară gratuită pentru BAC la disciplinele de examen, cu prezență monitorizată.
- OO1.4. Analiza semestrială a progresului pe elev/clasă/disciplină în Consiliul Profesoral, cu decizii documentate de ajustare.

Activități principale:

- Elaborarea și aplicarea bateriilor de teste inițiale și de progres; construirea bazei de date longitudinale a rezultatelor.
- Calendar anual de simulări interne (decembrie, martie) cu raport de analiză și plan de remediere pe fiecare clasă terminală.
- Grupe remediale și de performanță flexibile, reconfigurate semestrial pe baza datelor; valorificarea proiectului „PoliEducație” (POLITEHNICA București): remediere săptămânală la română și matematică pentru 60 de elevi din clasele terminale, cu bursă condiționată de participare.
- Ateliere de tehnici de învățare și management al examenului pentru elevi; sesiuni de informare pentru părinți.
- Interasistențe și lecții demonstrative axate pe didactica disciplinelor de examen.

Indicatori de monitorizare:

- Rata de promovare BAC (țintă finală $\geq 90\%$); rata de participare $\geq 98\%$.
- Diferența medie note interne – note BAC ≤ 1 punct (acuratețea evaluării).
- $\geq 85\%$ dintre elevii identificați în risc participă la programul remedial; progres măsurat la fiecare simulare.
- Valoare adăugată (medie BAC – medie admitere ajustată) pozitivă pentru fiecare cohortă.

Rezultate așteptate. Sistem instituțional funcțional de monitorizare a progresului; creșterea anuală a promovabilității; reducerea eșecului la limita promovării; reputație academică consolidată.

Responsabili. Director; director adjunct (coordonare operațională); responsabilii comisiilor de curriculum și ai catedrelor de examen; CEAC; profesorii diriginți.

Resurse. Timp didactic alocat prin planificare; plata cu ora / activități în cadrul normei pentru remediere; resursele externe ale proiectului „PoliEducație” (burse de 300 lei/lună pentru 60 de elevi, condiționate de participare); platforme de testare digitală; buget consumabile ≈ 5.000 lei/an [estimare].

Calendar. 2026–2027: pilotare sistem; 2027–2029: generalizare și rafinare; 2029–2031: consolidare și țintă finală.

Riscuri principale. Suprasolicitarea elevilor și profesorilor; formalizarea simulărilor; absenteism la remediere.

Măsuri preventive. Orar echilibrat al pregătirii suplimentare; feedback semestrial de la elevi; implicarea părinților în monitorizarea prezenței; recunoașterea contribuției profesorilor.

D2. Excelență și performanță – centre interne de pregătire pentru competiții

Justificare. Performanța de vârf (S6) are efect reputațional disproporționat și reprezintă principalul argument pentru retenția elevilor cu medii mari, care astăzi migrează spre liceele din Buzău și Focșani (W1, T2). Instituționalizarea pregătirii de performanță elimină dependența de inițiativele individuale (W20).

Obiectiv strategic. Dublarea numărului de premii și mențiuni la fazele județene și calificarea constantă la faze naționale ale olimpiadelor și concursurilor până în 2031 [ținte de calibrat față de baseline].

Obiective operaționale:

- OO2.1. Înființarea, din 2026–2027, a Centrelor de excelență interne pe 4–6 discipline cu potențial [DE STABILIT pe baza istoricului].
- OO2.2. Selecția și urmărirea longitudinală a elevilor capabili de performanță începând cu clasa a IX-a.
- OO2.3. Participarea anuală la minimum 10 competiții noi (robotică, debate, antreprenoriat, hackathoane) complementare olimpiadelor.

- OO2.4. Atragerea de resurse dedicate performanței (fond de premiere, sponsorizări, parteneriate universitare).

Activități principale:

- Constituirea grupelor de excelență cu program săptămânal stabil și coordonatori desemnați.
- Protocoale cu universități și cu Centrul Județean de Excelență pentru mentorat de specialitate.
- Tabere/școli de weekend de pregătire intensivă înaintea fazelor superioare.
- Gala anuală a performanței – premierea publică a elevilor și profesorilor coordonatori.
- Constituirea echipei de robotică și a clubului de debate al liceului, cu valorificarea elevilor formați în programul UiPath Foundation (programare, robotică) ca nucleu și peer-mentori.

Indicatori de monitorizare:

- Număr premii/mențiuni pe faze (județean/regional/național) – creștere anuală $\geq 10\%$.
- Număr elevi cuprinși în centrele de excelență (țintă: $\geq 8\%$ din efectiv).
- Număr competiții noi abordate anual (≥ 10 până în 2028).
- Rata de retenție în liceu a primilor 20 admiși (țintă $\geq 90\%$).

Rezultate așteptate. Sistem sustenabil de performanță; vizibilitate regională; argument decisiv de admitere pentru elevii cu potențial ridicat.

Responsabili. Director adjunct (coordonator program excelență); profesorii coordonatori ai centrelor; responsabil parteneriate.

Resurse. Ore de pregătire fond de deplasări la concursuri ≈ 15.000 lei/an [estimare, buget local + sponsorizări]; echipamente (kit robotică ≈ 20.000 lei inițial).

Calendar. 2026–2027: 3 centre-pilot + echipa de robotică; 2027–2029: extindere la 6 centre; 2029–2031: consolidare și rezultate naționale constante.

Riscuri principale. Epuizarea profesorilor coordonatori; concentrarea pe puțini elevi în detrimentul celorlalți; finanțare insuficientă a deplasărilor.

Măsurii preventive. Rotația și co-coordonarea centrelor; echilibrul D1–D2 monitorizat de CEAC; contracte de sponsorizare multianuale; bugetare din timp a calendarului competițional.

D3. Transformarea digitală pedagogică și utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale

Justificare. Școala dispune de echipamente recente (S7), dar utilizarea lor pedagogică este inegală (W3). Expansiunea IA (O9, T11) schimbă simultan modul de a învăța, de a evalua și de a administra școala. Strategia SMART.Edu și cadrul DigComp impun competențe digitale generalizate. Diferențiatorul strategic ales: liceu-pionier regional în utilizarea responsabilă a IA în educație.

Obiectiv strategic. Până în 2031, 100% dintre cadrele didactice utilizează curent instrumente digitale și cel puțin 80% integrează instrumente de IA în proiectare, predare sau feedback, în cadrul unei politici instituționale de utilizare responsabilă; 100% dintre elevi ating nivelul de bază DigComp corespunzător vârstei.

Obiective operaționale:

- OO3.1. Adoptarea, până în decembrie 2026, a Politicii instituționale privind tehnologia și IA (utilizare responsabilă, integritate academică, protecția datelor).
- OO3.2. Formarea etapizată a întregului personal didactic în pedagogii digitale și instrumente IA (minimum 20 ore/persoană până în 2028).
- OO3.3. Utilizarea deplină a ecosistemului digital (catalog electronic, Google Workspace/Microsoft 365) în toate fluxurile didactice și administrative.
- OO3.4. Introducerea de opționale noi: „Inteligență artificială și societate”, robotică, educație media [conform procedurii CDS].

Activități principale:

- Program intern de formare în cascadă: nucleu de profesori-ambasadori digitali → ateliere lunare pentru colegi.
- Laborator inteligent funcțional (echipamente PNRR) cu orar de utilizare pe catedre și tutoriale interne.
- Bibliotecă internă de resurse digitale și prompturi didactice validate; lecții demonstrative cu IA.
- Audit anual de utilizare a echipamentelor (grad de folosire la clasă, nu doar inventar).
- Concurs anual intern de proiecte digitale ale elevilor; participare la competiții IT/robotică (corelat cu D2).

Indicatori de monitorizare:

- % profesori cu ≥ 20 ore formare digitală/IA (100% până în 2028).
- Grad de utilizare săptămânală a echipamentelor digitale la clasă (țintă $\geq 80\%$ din ore în săli echipate).
- Politica IA adoptată și revizuită anual; 0 incidente majore de integritate nesoluționate.
- Număr opționale digitale noi în ofertă (≥ 3 până în 2028).

Rezultate așteptate. Practici didactice digitale generalizate; poziționare regională distinctivă; reducerea birocrăției prin automatizare; elevi pregătiți pentru un viitor dominat de IA.

Responsabili. Director adjunct (coordonator digitalizare); informatician; ambasadorii digitali; responsabil GDPR.

Resurse. Echipamente PNRR existente + ciclu de înnoire bugetat (Capitolul 11); licențe platforme; formare prin CCD/PROF (gratuită) + buget formare ≈ 10.000 lei/an.

Calendar. 2026: politică + nucleu ambasadori; 2027–2028: formare generalizată; 2028–2031: consolidare, inovare, diseminare regională.

Riscuri principale. Rezistența la schimbare; uzura morală rapidă a echipamentelor; incidente de securitate; utilizarea superficială („gadgetizare”).

Măsurii preventive. Formare diferențiată pe niveluri de competență; plan de mentenanță și fond de înnoire; politici de securitate (Capitolul 12); monitorizarea impactului asupra învățării, nu doar a utilizării.

D4. Echitate, incluziune și stare de bine

Justificare. Vulnerabilitățile sociale ale comunității (context economic modest, migrația părinților, elevi cu CES) și creșterea problemelor de sănătate mintală ale adolescenților (T9) impun transformarea incluziunii și a stării de bine din deziderat în sistem instituțional, în acord cu strategia națională privind educația incluzivă și cu Recomandarea UE „Pathways to School Success”.

Obiectiv strategic. Asigurarea, până în 2031, a unui mediu incluziv certificabil: 100% dintre elevii cu CES au planuri personalizate implementate și monitorizate, 100% dintre elevii vulnerabili beneficiază de un pachet de sprijin, iar indicele stării de bine (măsurat anual) crește constant.

Obiective operaționale:

- OO4.1. Extinderea serviciilor de consiliere (suplimentare normă consilier, parteneriate cu psihologi și ONG-uri) până în 2027.
- OO4.2. Implementarea programului anual de educație pentru sănătate mintală și prevenire a bullyingului la toate clasele.
- OO4.3. Auditarea și îmbunătățirea accesibilității fizice și educaționale (rampe, semnalistică, adaptări curriculare) până în 2028.
- OO4.4. Pachet integrat de sprijin material: burse publice, rechizite, corelarea cu programele naționale („Masă sănătoasă”, decont transport) și cu programele private atrase (UiPath Foundation – 6 burse de 400 lei/lună cu echipamente și conectivitate pe 4 ani; „PoliEducație” – 60 de burse de 300 lei/lună) – acoperire 100% a eligibililor.

Activități principale:

- Cartografierea anuală a vulnerabilităților (instrument unitar aplicat de diriginți, cu respectarea GDPR).
- Grupul de acțiune antibullying funcțional [conform normelor în vigoare]; formarea cadrelor în intervenție.
- Programe de suport pentru elevii cu părinți plecați în străinătate (mentorat, comunicare online cu părinții).
- Formarea profesorilor în educație incluzivă și proiectare universală pentru învățare (UDL).
- Chestionar anual de stare de bine și climat școlar, cu plan de acțiune publicat.

Indicatori de monitorizare:

- 100% elevi CES cu PIP/adaptări documentate și revizuite semestrial.

- Timp mediu de așteptare pentru consiliere ≤ 5 zile lucrătoare.
- Rata incidentelor de bullying raportate și soluționate conform procedurii (100% soluționate).
- Indicele anual de stare de bine – trend crescător [instrument în Anexe].

Rezultate așteptate. Climat sigur și incluziv demonstrabil; scăderea absenteismului asociat cauzelor socio-emoționale; conformitate deplină cu standardele de echitate ARACIP.

Responsabili. Director; consilier școlar; coordonatorul pentru proiecte și programe educative; diriginții; grupul antibullying.

Resurse. Normă consilier CJRAE + servicii partener ONG; fonduri PNRAS/PEO pentru programe de sprijin; buget local pentru accesibilizare [estimare 50.000 lei etapizat].

Calendar. 2026–2027: cartografiere + extindere consiliere; 2027–2029: programe generalizate + accesibilizare; 2029–2031: consolidare și certificare bune practici.

Riscuri principale. Insuficiența resursei de consiliere la nivel județean; stigmatizarea beneficiarilor; oboseala compasiunii la personal.

Măsuri preventive. Parteneriate multiple (nu dependență de o singură sursă); proceduri discrete de acordare a sprijinului; supervizare și sprijin pentru personalul implicat.

D5. Dezvoltarea resursei umane și pregătirea schimbului de generații

Justificare. Calitatea școlii nu poate depăși calitatea profesorilor săi (Barber & Mourshed). Structura de vârstă a unor catedre (W10, T7) și criza națională de personal la discipline deficitare (T6) fac din retenție, mentorat și planificarea succesiunii o urgență strategică, detaliată operațional în Capitolul 14.

Obiectiv strategic. Menținerea unui corp profesoral stabil ($\geq 80\%$ titulari), integral cuprins în formare continuă relevantă (100% personal cu minimum 90 credite/5 ani sau echivalent), cu mecanisme funcționale de mentorat și succesiune până în 2031.

Obiective operaționale:

- OO5.1. Plan multianual de formare bazat pe analiza anuală de nevoi (nu pe ofertă), din 2026–2027.
- OO5.2. Program instituțional de mentorat pentru debutanți și nou-veniți (mentor desemnat, plan de integrare, evaluare la 1 an).
- OO5.3. Plan de succesiune pe catedre: identificarea pozițiilor critice și pregătirea înlocuitorilor cu minimum 2 ani înainte de pensionările previzibile.
- OO5.4. Sistem de recunoaștere și motivare nonfinanciară (gradații de merit fundamentate transparent, premii interne, vizibilitate publică a reușitelor).

Activități principale:

- Interviuri anuale de dezvoltare profesională cu fiecare cadru didactic (conduse de directori).

- Comunitate de învățare profesională: interasistențe colegiale non-evaluative, lesson study, ateliere interne lunare.
- Parteneriat permanent cu CCD Buzău; aducerea de cursuri în școală pentru reducerea barierelor de participare.
- Pachet de întâmpinare pentru noii angajați (ghid instituțional, mentor, echipamente, acces platforme din prima zi).
- Monitorizarea echilibrului muncă-viață și a încărcării birocratice; simplificarea documentelor interne.

Indicatori de monitorizare:

- % titulari ($\geq 80\%$); fluctuație anuală $\leq 10\%$.
- 100% debutanți cu mentor și plan de integrare; retenția debutanților după 2 ani $\geq 75\%$.
- Credite de formare: 100% personal în grafic.
- Indice anual de satisfacție a personalului – trend crescător [chestionar în Anexe].

Rezultate așteptate. Stabilitate și expertiză; tranziție lină a generațiilor; climat profesional atractiv care facilitează recrutarea.

Responsabili. Director (politica de personal); director adjunct (planul de formare); responsabil cu dezvoltarea profesională; mentori desemnați.

Resurse. Oferta CCD/PROF (majoritar gratuită); buget formare $\approx 10.000\text{--}15.000$ lei/an; Erasmus+ pentru mobilități de formare (D10); timp instituțional protejat pentru dezvoltare.

Calendar. 2026–2027: analiza de nevoi + mentorat; 2027–2029: comunitate de învățare consolidată; permanent: plan de succesiune actualizat anual.

Riscuri principale. Plecarea personalului format către alte unități; formalizarea mentoratului; lipsa candidaților la disciplinele deficitare.

Măsurii preventive. Climat și proiecte care fidelizează; selecția atentă și pregătirea mentorilor; colaborare cu universități pentru atragerea absolvenților de modul pedagogic.

D6. Prevenirea absenteismului și a abandonului școlar

Justificare. Absenteismul (W4) este cel mai puternic predictor timpuriu al eșecului și abandonului, iar contextul socio-economic local (E2, S3 din PESTLE) întreține riscul. PNRAS oferă cadru metodologic (MATE) și finanțare. Direcția este detaliată integral în Capitolul 13.

Obiectiv strategic. Reducerea ratei abandonului sub 0,5% și a absenteismului nemotivat cu 40% față de linia de bază, până în 2031, cu identificarea 100% a elevilor în risc și plan individual de intervenție pentru fiecare.

Obiective operaționale:

- OO6.1. Operaționalizarea completă a Mecanismului de Avertizare Timpurie în Educație (MATE) din 2026–2027.

- OO6.2. Program de mentorat „un adult de încredere pentru fiecare elev în risc” (profesori-mentorii voluntari formați).
- OO6.3. Intervenții pe cauze: sprijin material (inclusiv direcționarea prioritară a elevilor în risc către bursele condiționate din programele UiPath Foundation și „PoliEducație”), remediere, consiliere, medierea relației cu familia – pachete personalizate.
- OO6.4. Monitorizarea săptămânală a absențelor prin catalogul electronic, cu praguri de alertă și proceduri de reacție în 48 de ore.

Activități principale:

- Detaliate în Capitolul 13 (indicatori, mecanisme, consiliere, mentorat, parteneriate, monitorizare).

Indicatori de monitorizare:

- Rata abandonului ($\leq 0,5\%$); rata de tranziție IX→X, X→XI etc. ($\geq 98\%$).
- Absențe nemotivate/elev/an – reducere 40% față de baseline.
- 100% elevi în risc cu plan individual activ; % planuri cu progres la 3 luni $\geq 70\%$.

Rezultate așteptate. Participare școlară consolidată; conformitate cu țintele naționale și europene privind părăsirea timpurie a școlii.

Responsabili. Director adjunct (coordonator anti-abandon); diriginți; consilier școlar; secretariat (date); comisia de monitorizare a frecvenței.

Resurse. Finanțare PNRAS /PEO; programe naționale de sprijin; parteneriate DGASPC/ONG.

Calendar. 2026–2027: MATE complet funcțional; 2027–2031: intervenție și scădere anuală măsurabilă.

Riscuri principale. Subraportarea absențelor; epuizarea mentorilor; cauze externe (economice) în afara controlului școlii.

Măsuri preventive. Audit lunar al fidelității datelor din catalog; grup de sprijin pentru mentori; parteneriate sociale pentru cauzele externe.

D7. Educație verde, sustenabilitate și campus eficient energetic

Justificare. Cadrul european GreenComp, „Săptămâna verde” și presiunea costurilor energetice (T18, E1) converg: educația ecologică și eficiența energetică a campusului sunt simultan obligație curriculară, oportunitate de finanțare (Fondul de Mediu, POR) și sursă de economii redirecționabile către educație.

Obiectiv strategic. Reducerea consumului energetic al clădirilor cu 30% față de 2026 și integrarea competențelor verzi în experiența fiecărui elev, până în 2031.

Obiective operaționale:

- OO7.1. Realizarea auditului energetic și a planului de investiții verzi până în 2027; depunerea a minimum 2 proiecte de finanțare până în 2028.

- OO7.2. Program permanent „Școala verde”: colectare selectivă, reducerea risipei, spații verzi gestionate cu elevii.
- OO7.3. Integrarea GreenComp în CDS și în „Săptămâna verde” cu proiecte reale, nu formale (auditori de mediu realizate de elevi, campanii comunitare).
- OO7.4. Monitorizarea publică a consumurilor (dashboard lunar afișat) ca instrument educațional.

Activități principale:

- Audit energetic; proiecte anvelopare/iluminat LED/panouri fotovoltaice [fezabilitate DE ANALIZAT]; club de ecologie; parteneriate cu Garda de Mediu, ocoale silvice, operatori de salubritate; grădina școlii / compost didactic.

Indicatori de monitorizare:

- kWh/m²/an – reducere 30% până în 2031.
- ≥ 2 proiecte verzi finanțate; 100% clase implicate anual în minimum o acțiune de mediu.
- Cantitatea de deșeuri reciclate (trend crescător, raportare semestrială).

Rezultate așteptate. Costuri de funcționare reduse; campus-model de sustenabilitate; competențe verzi formate practic.

Responsabili. Director; administrator de patrimoniu; coordonatorul „Școlii verzi”; Consiliul Elevilor.

Resurse. Fondul de Mediu, POR, buget local (cofinanțare); economiile generate (reinvestite); sponsorizări ale operatorilor locali.

Calendar. 2026–2027: audit + program educațional; 2027–2029: investiții; 2029–2031: atingerea țintei de reducere.

Riscuri principale. Întârzieri în apelurile de finanțare; costuri de investiție peste estimări; entuziasm educațional nesustenabil.

Măsuri preventive. Portofoliu de proiecte „de raft” pregătite în avans; etapizarea investițiilor; instituționalizarea programului (responsabil + buget anual, nu doar voluntariat).

D8. Marketing educațional, comunicare și consolidarea poziției în comunitate

Justificare. În condiții de declin demografic (T1) și concurență (T2), calitatea reală trebuie dublată de calitate percepută. Vizibilitatea sub potențial (W15) lasă spațiu concurenților. Direcția operaționalizează Capitolul 18 (plan de comunicare) în logică strategică: reputația este infrastructura invizibilă a planului de școlarizare.

Obiectiv strategic. Menținerea/creșterea planului de școlarizare realizat integral și creșterea mediei ultimului admis [ținte de calibrat], prin poziționarea liceului ca prima opțiune în bazinul de recrutare, până în 2031.

Obiective operaționale:

- OO8.1. Strategie anuală de promovare a ofertei către clasele a VIII-a din bazinul de recrutare (caravana liceului, zilele porților deschise, ambasadori-elevi).
- OO8.2. Prezență digitală profesionistă: website actualizat săptămânal, canale social media active, identitate vizuală unitară – din 2026.
- OO8.3. Comunicarea sistematică a rezultatelor și poveștilor de succes (elevi, profesori, alumni) – minimum 2 materiale/lună.
- OO8.4. Activarea rețelei alumni și a evenimentelor comunitare găzduite de liceu (conferințe, spectacole, competiții).

Activități principale:

- Plan media anual; parteneriate cu școlile gimnaziale (activități comune, concursuri pentru gimnaziști găzduite de liceu); kit de prezentare; monitorizarea percepției (sondaj anual în comunitate).

Indicatori de monitorizare:

- Plan de școlarizare realizat 100%; media ultimului admis – trend crescător.
- Trafic website și engagement social media (creștere anuală $\geq 20\%$).
- ≥ 6 evenimente comunitare/an găzduite; ≥ 24 materiale de comunicare/an.

Rezultate așteptate. Reputație consolidată; efective stabile; sentiment de mândrie și apartenență în comunitatea școlară.

Responsabili. Director; responsabil comunicare (cadru didactic desemnat); echipa de promovare; Consiliul Elevilor.

Resurse. Buget promovare ≈ 5.000 lei/an [estimare]; instrumente digitale gratuite; sponsorizări pentru evenimente.

Calendar. Ciclic anual, cu vârf de campanie în februarie–mai (înaintea admiterii).

Riscuri principale. Comunicare inconstantă; decalaj între imagine și realitate; crize de imagine gestionate defectuos.

Măsuri preventive. Responsabil desemnat cu fișă de atribuții; principiul „comunicăm doar ce este real”; procedură de comunicare de criză (Capitolul 18).

D9. Modernizarea infrastructurii și a bazei materiale

Justificare. Infrastructura parțial îmbătrânită (W7) afectează siguranța, confortul, costurile (T18) și imaginea. Fereastra de finanțare 2026–2029 (POR, PNRR, Fondul de Mediu, buget local) este ocazia de a realiza saltul de infrastructură pe care resursele proprii nu l-ar permite niciodată.

Obiectiv strategic. Modernizarea etapizată a campusului până în 2031: toate spațiile de învățământ la standard de siguranță, confort și funcționalitate; minimum 3 investiții majore finalizate

Obiective operaționale:

- OO9.1. Audit tehnic complet al infrastructurii (expertize, ISU, energetic) până în 2027 și portofoliu de proiecte prioritizate.
- OO9.2. Depunerea, în parteneriat cu UAT, a proiectelor de reabilitare/modernizare pe sursele disponibile – minimum un proiect major/an în 2026–2029.
- OO9.3. Program anual de întreținere preventivă (nu doar corectivă), bugetat distinct.
- OO9.4. Amenajarea spațiilor de învățare informală și stare de bine (zone de studiu, curte reamenajată) cu soluții low-cost și implicarea elevilor.

Activități principale:

- Expertize și DALI; dosare de finanțare; execuție și recepție; dotarea laboratoarelor și a bibliotecii/CDI; modernizarea bazei sportive [și a internatului/cantinei, dacă există – DE COMPLETAT].

Indicatori de monitorizare:

- Nr. proiecte depuse/contractate/finalizate; valoarea investițiilor atrase (lei).
- % spații conforme (ISU, sanitar, accesibilitate) – 100% până în 2030.
- Indice de satisfacție a elevilor privind spațiile (chestionar anual) – trend crescător.

Rezultate așteptate. Campus sigur, modern, eficient, atractiv – suport material al tuturor celorlalte direcții.

Responsabili. Director; administrator de patrimoniu; contabil-șef; în parteneriat cu Primăria Râmnicu Sărat.

Resurse. POR Sud-Est, PNRR, Fondul de Mediu, buget local, venituri proprii – detaliat în Capitolul 11.

Calendar. 2026–2027: audit + depuneri; 2027–2030: execuție; 2030–2031: finalizări și recepții.

Riscuri principale. Neeligibilitate/întârzieri ale apelurilor; creșteri de costuri; perturbarea cursurilor în timpul lucrărilor.

Măsurii preventive. Portofoliu diversificat de proiecte și surse; rezerve bugetare de 10–15% în devize; planificarea lucrărilor majore în vacanțe; comunicare permanentă cu constructorii și comunitatea.

D10. Internaționalizare și capacitate instituțională de management al proiectelor

Justificare. Instituția a demonstrat capacitate de absorbție prin grantul PNRR e_RÂMNIC PILOT! (1.978.000 lei) și deține experiență Erasmus+ KA1, SEE și POSDRU; pasul următor este trecerea de la proiecte punctuale la un flux instituționalizat: acreditare Erasmus+, echipă stabilă cu roluri rotative și portofoliu permanent de candidaturi. Capacitatea de proiecte este o competență transversală care condiționează realizarea direcțiilor D3, D4, D6, D7, D9 și sustenabilitatea rezultatelor proiectului-pilot.

Obiectiv strategic. Obținerea acreditării Erasmus+ și implementarea a minimum 5 proiecte cu finanțare externă până în 2031, cu o echipă internă de proiecte formată și proceduri de management dedicate.

Obiective operaționale:

- OO10.1. Constituirea și formarea Echipei de proiecte a liceului (5–7 membri, roluri clare) până în 2026.
- OO10.2. Depunerea candidaturii de acreditare Erasmus+ (școlar) și demararea mobilităților de formare pentru profesori și elevi.
- OO10.3. Participarea în minimum 2 parteneriate strategice/proiecte de cooperare (KA2, eTwinning consolidat) până în 2029.
- OO10.4. Proceduri interne de management de proiect (identificare–scriere–implementare–raportare–sustenabilitate) integrate în SCIM.

Activități principale:

- Formarea echipei (cursuri de scriere și management de proiecte); calendar anual al apelurilor monitorizat; parteneriate externe (eTwinning ca incubator); diseminarea obligatorie a fiecărei mobilități în comunitatea profesorală; portofoliul de proiecte din Capitolul 19.

Indicatori de monitorizare:

- Acreditare Erasmus+ obținută; nr. mobilități profesori/elevi pe an (ținte progresive: 5→20).
- ≥ 5 proiecte finanțate până în 2031; valoare totală atrasă [țintă: minimum 1.500.000 lei cumulat, de calibrat].
- % profesori implicați în cel puțin un proiect ($\geq 50\%$ până în 2031).

Rezultate așteptate. Finanțare diversificată; profesori și elevi cu experiențe europene; cultură instituțională de proiect; prestigiu.

Responsabili. Director adjunct (coordonator proiecte); echipa de proiecte; contabil-șef (management financiar); responsabil diseminare.

Resurse. Granturi Erasmus+/PEO/Interreg (acoperă costurile); cofinanțări minime din buget propriu; timp instituțional alocat echipei.

Calendar. 2026: echipă + eTwinning + primele candidaturi; 2027: acreditare; 2027–2031: flux anual de mobilități și proiecte.

Riscuri principale. Respingerea candidaturilor; concentrarea competenței la puține persoane; management financiar deficitar al granturilor.

Măsuri preventive. Feedback și redepunere sistematică; formarea în echipă extinsă și rotația rolurilor; proceduri financiare dedicate și audit intern al proiectelor.

Capitolul 10. Planul operațional anual (model – anul școlar 2026–2027)

Planul operațional traduce direcțiile strategice în activități anuale concrete. Modelul de mai jos acoperă anul școlar 2026–2027 și se replichează, cu actualizări, pentru fiecare an al perioadei; planurile anilor următori se aprobă în CA în luna septembrie a fiecărui an, pe baza raportului de monitorizare al anului precedent (Capitolul 17). Bugetele sunt estimative și se corelează cu bugetul aprobat

10.1. Domeniul: Curriculum și rezultate (D1, D2)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Creșterea promovabilității BAC (D1)	Testare inițială standardizată cls. a IX-a și planuri remediale individualizate	Dir. adjunct; resp. catedre	CCD (consultanță)	Teste, platformă, timp didactic	1.000	100% elevi testați; planuri pentru 100% din elevii sub prag
Creșterea promovabilității BAC (D1)	Simulări interne BAC (2 sesiuni) cu bareme unice și analiză pe elev	Resp. catedre de examen	ISJ/DJIP (subiecte-model)	Subiecte, corectori, săli	1.500	Participare $\geq 95\%$; raport pe fiecare clasă terminală
Program „Ora de plus” (D1)	Pregătire suplimentară gratuită la disciplinele de BAC, orar stabil	Profesorii de examen	Părinți (monitorizare)	Săli, plata cu ora	15.000	$\geq 85\%$ prezență a elevilor în risc
Remediere externă finanțată (D1, D4, D6)	Implementarea proiectului „PoliEducație – O șansă pentru fiecare” (POLITEHNICA București): remediere săptămânală română + matematică, consiliere, dezvoltare personală pentru 60 de elevi XI–XII cu bursă condiționată (300 lei/lună)	Dir. adjunct (coordonator); echipa interdisciplinară de proiect	POLITEHNICA București	Cadre didactice, săli, resursele proiectului	finanțare externă	60 elevi activi; prezență $\geq 90\%$; progres la simulări; promovabilitate BAC a grupului-țintă peste media claselor
Incluziune digitală (D3, D4)	Monitorizarea și susținerea celor 6 elevi din programul UiPath Foundation (burse 400 lei/lună, echipamente, engleză avansată, programare, robotică, leadership)	Dir. adjunct (coordonator relație UiPath Foundation)	UiPath Foundation	Resursele programului (integral externe)	0 (extern)	6 elevi activi în program; frecvență 100% la activități; progres școlar semestrial pozitiv
Centre de excelență (D2)	Înființarea a 3 centre-pilot + echipa de robotică	Coord. excelență	Universități; sponsori	Profesori coordonatori, kit robotică	25.000	3 centre funcționale; ≥ 40 elevi cuprinși

10.2. Domeniul: Digitalizare (D3)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Politica IA și tehnologie (D3)	Elaborarea, dezbateră și adoptarea politicii instituționale privind IA	Dir. adjunct	CE, CRP, CEAC	Grup de lucru	0	Politică adoptată în CA
Formare digitală (D3)	Ateliere interne lunare „ambasadori digitali” (8 sesiuni)	Ambasadorii digitali	CCD Buzău	Laborator, formatori interni	2.000	$\geq 80\%$ cadre participante la ≥ 5 sesiuni
Utilizarea echipamentelor (D3)	Audit semestrial al utilizării echipamentelor PNRR la clasă	Informatician; CEAC	—	Instrument de audit	0	Grad de utilizare $\geq 60\%$ (an 1)

10.3. Domeniul: Echitate și participare (D4, D6)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
MATE funcțional (D6)	Cartografierea riscului pentru toți elevii și planuri individuale de intervenție	Coord. anti-abandon; diriginți	CJRAE; DGASPC	Instrument MATE, catalog electronic	0	100% elevi evaluați; plan pentru 100% din cei în risc
Mentorat elevi în risc (D6)	Programul „un adult de încredere”: alocarea și formarea mentorilor	Consilier școlar	ONG partener [DE IDENTIFICAT]	Mentori voluntari, formare	1.000	100% elevi în risc au mentor activ
Sănătate mintală (D4)	Program anual de ateliere de sănătate mintală și antibullying la toate clasele	Consilier; diriginți	CJRAE; psihologi parteneri	Materiale, specialiști	3.000	100% clase acoperite; indice stare de bine măsurat
Sprijin material (D4)	Acordarea integrală a burselor și corelarea cu programele naționale	Secretariat; CA	Primăria; ME	Fonduri bugetare	cf. legii	100% eligibili beneficiari; 0 contestații admise

10.4. Domeniul: Resursa umană (D5)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Analiza nevoilor de formare (D5)	Interviuri anuale de dezvoltare + chestionar de nevoi; plan de formare 2026–2027	Director; resp. formare	CCD	Instrumente, timp	0	100% cadre intervievate; plan aprobat
Mentorat debutanți (D5)	Alocarea mentorilor și derularea planurilor de integrare	Resp. mentorat	—	Mentori, ghid de integrare	0	100% debutanți cu mentor; evaluare la 1 an

10.5. Domeniul: Infrastructură, mediu, comunitate (D7, D8, D9)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Audit tehnic și energetic (D9, D7)	Contractarea expertizelor și elaborarea portofoliului de investiții	Director; administrator	Primăria; auditori	Buget local	30.000	Audit finalizat; ≥ 3 fișe de proiect prioritizate
Școala verde (D7)	Colectare selectivă generalizată + club de ecologie + „Săptămâna verde” cu proiecte reale	Coord. Școala verde	Operator salubritate; Garda de Mediu	Recipiente, materiale	2.000	100% clase implicate; cantități reciclate raportate
Promovarea ofertei (D8)	Caravana liceului în școlile gimnaziale din bazin + Ziua porților deschise	Resp. comunicare	Școli gimnaziale; CE	Kit prezentare, transport	3.000	≥ 10 școli vizitate; ≥ 200 gimnaziști participanți

10.6. Domeniul: Proiecte și internaționalizare (D10)

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Echipa de proiecte (D10)	Constituirea, formarea echipei și calendarul apelurilor 2026–2027	Dir. adjunct	ANPCDEFP; CCD	Formare, timp	2.000	Echipă de 5–7 membri formată; calendar activ

Obiectiv (direcția)	Activitate	Responsabil	Parteneri	Resurse	Buget (lei)	Indicator
Acreditare Erasmus+ (D10)	Elaborarea și depunerea candidaturii de acreditare	Echipa de proiecte	Parteneri eTwinning	Plan Erasmus instituțional	0	Candidatură depusă

Planul operațional complet al fiecărui an cuprinde toate activitățile din toate direcțiile; tabelele de mai sus constituie modelul standard și nucleul anului 1. Anexa 4 oferă formatul-tip editabil.

Capitolul 11. Planul financiar 2026–2031

Planul financiar estimează sursele și destinațiile resurselor pe întreaga perioadă. Valorile sunt estimative, exprimate în lei, și se actualizează anual la aprobarea bugetului; ele au rol de planificare strategică, nu de angajament bugetar. Principiul director: diversificarea surselor, astfel încât dependența de o singură sursă să nu blocheze direcțiile strategice.

11.1. Estimarea surselor de finanțare (2026–2031, cumulativ)

Sursă	Destinații principale	Estimare 2026–2031 (lei)	Condiții / observații
Finanțarea de bază (cost standard/elev)	Salarii, funcționare curentă, formare	[cf. efective × cost standard – DE CALCULAT]	Depinde de efective – argument financiar pentru D8 (retenția elevilor).
Buget local (finanțare complementară)	Investiții, reparații, utilități, transport, burse locale	≈ 1.500.000 – 2.500.000 [estimare]	Necesită fundamentări anuale riguroase și relație instituțională solidă cu CL.
PNRR (dotări, digitalizare, PNRAS)	Echipamente, mobilier, granturi anti-abandon	≈ 300.000 – 800.000	Fereastră limitată (2026–2027 pentru multe componente) – prioritate absolută.
POR Sud-Est 2021–2027	Reabilitare/modernizare infrastructură (cu UAT)	≈ 2.000.000 – 5.000.000 [dacă proiectul UAT este selectat]	Beneficiar tipic: UAT; școala furnizează documentația tehnică și necesitatea.
PEO 2021–2027	Incluziune, prevenirea abandonului, formare personal	≈ 200.000 – 600.000	Apeluri competitive; parteneriate cu ONG/CJRAE cresc șansele.
Erasmus+	Mobilități profesori/elevi, parteneriate	≈ 400.000 – 800.000 (după acreditare)	Granturi în euro gestionate prin ANPCDEF; cofinanțare minimă.
Fondul pentru Mediu	Eficiență energetică, fotovoltaice, educație ecologică	≈ 300.000 – 1.000.000 [funcție de programele deschise]	De regulă prin UAT; corelat cu auditul energetic (D7/D9).
Sponsorizări și donații (inclusiv alumni)	Burse de merit, premii, dotări punctuale, evenimente	≈ 100.000 – 250.000	Contracte conform Legii sponsorizării; raportare transparentă anuală.
Venituri proprii (închirieri, servicii)	Cofinanțări, reparații curente, activități elevi	≈ 100.000 – 200.000	Închirierea bazei sportive/sălilor în afara programului, cu aprobările legale.

11.2. Alocarea orientativă pe direcții strategice

Direcția	Pondere orientativă din fondurile de dezvoltare	Surse principale
----------	---	------------------

Direcția	Pondere orientativă din fondurile de dezvoltare	Surse principale
D9 Infrastructură	45–55%	POR, buget local, Fondul de Mediu, PNRR
D3 Digitalizare	15–20%	PNRR, buget local, sponsorizări
D4+D6 Echitate și anti-abandon	10–15%	PNRAS, PEO, programe naționale
D10 Internaționalizare	8–12%	Erasmus+
D1+D2 Calitate și excelență	5–8%	Buget propriu, sponsorizări, plata cu ora
D5, D7, D8 (RU, verde, comunicare)	5–10%	CCD (formare), Fondul de Mediu, buget propriu

11.3. Principii de management financiar

- Fiecare direcție strategică are buget identificabil în execuția anuală (contabilitate analitică pe proiecte).
- Rezervă de prudență de 10–15% în devizele investițiilor, pentru absorbția creșterilor de prețuri.
- Nicio activitate din PDI nu se planifică fără sursă de finanțare identificată sau alternativă zero-cost.
- Raport financiar anual public (sinteză accesibilă comunității), corelat cu raportul de progres al PDI.
- KPI managerial: fonduri extrabugetare atrase/an – țintă medie ≥ 500.000 lei/an începând cu 2028 [de calibrat].

Capitolul 12. Strategia de digitalizare

Strategia de digitalizare operaționalizează Direcția D3, în aliniere cu SMART.Edu 2021–2027 și cadrul DigComp 2.2, pe trei piloni: (I) digitalizarea învățării, (II) digitalizarea administrației, (III) infrastructură, securitate și guvernanta digitală.

12.1. Catalogul electronic

Punct de plecare: utilizarea 100% a catalogului electronic este deja atinsă (rezultat al proiectului e_RÂMNIC PILOT!). Ținta perioadei devine valorificarea datelor: note și absențe introduse în maximum 48 de ore, acces activ pentru 100% dintre părinți și valorificarea datelor pentru avertizare timpurie (rapoarte săptămânale automate de absentism către diriginți și coordonatorul anti-abandon). Măsuri: formare anuală de reîmprospătare, proceduri interne de completare, audit lunar al fidelității datelor, asistență pentru părinții cu acces digital limitat (chiosc de consultare la secretariat, ghiduri tipărite).

12.2. Ecosistemul colaborativ: Google Workspace / Microsoft 365

Școala consolidează un ecosistem digital unitar [platforma principală – DE DECIS: Google Workspace for Education sau Microsoft 365 Education, ambele cu licențiere educațională gratuită în versiunile de bază –]: conturi instituționale pentru 100% elevi și personal; clase virtuale pentru fiecare disciplină (teme, resurse, feedback); stocare partajată pe catedre; formulare pentru chestionarele instituționale; calendar comun al școlii. Reguli: identitate vizuală unitară, politică de denumire a conturilor, dezactivarea conturilor la plecare (procedură de offboarding), instruire anuală privind securitatea contului.

12.3. Inteligența artificială în educație

Poziția instituțională: IA este integrată deliberat și responsabil, nu ignorată și nici interzisă global. Politica instituțională privind IA (adoptată până în decembrie 2026) reglementează: (a) utilizări încurajate – proiectarea lecțiilor, diferențiere, generare de itemi și feedback formativ, sprijin pentru elevii cu CES, reducerea birocrăției; (b) utilizări condiționate – tema realizată cu asistență IA se declară și se discută; (c) utilizări interzise – substituirea integrală a lucrărilor evaluate, introducerea datelor personale ale elevilor în instrumente neautorizate; (d) formarea integrității academice: redesenarea evaluării către sarcini autentice (prezentări orale, proiecte aplicative, evaluare în clasă) în locul curselor de detectare a plagiatului. Formarea profesorilor include un modul dedicat IA (minimum 8 ore), iar elevii parcurg anual o unitate de alfabetizare în IA (funcționare, limite, etică, verificarea informației).

12.4. Laboratoare inteligente

Laboratoarele echipate prin PNRR devin „inteligente” prin utilizare, nu prin simple dotări: orar de utilizare interdisciplinar, scenarii didactice documentate (experimente asistate de senzori, simulări, colectare și analiză de date reale), responsabil de laborator cu atribuții de mentenanță și

programare, indicatori de utilizare raportați semestrial. Obiectiv: minimum 60% grad de ocupare a laboratoarelor inteligente în anul 1, 80% din anul 3.

12.5. Realitate virtuală și augmentată

Etapizare prudentă: (1) 2026–2027 – pilotare cu echipamentele disponibile pe discipline cu beneficii clare (biologie – anatomie 3D, istorie – reconstituiri, geografie – explorări virtuale); (2) 2027–2029 – extindere pe baza evaluării impactului asupra învățării (nu a spectaculozității); (3) reguli de sănătate și siguranță (durată limitată a sesiunilor, supraveghere). VR este tratat ca instrument didactic supus aceluiași standarde de proiectare ca orice mijloc de învățământ.

12.6. Securitate cibernetică și protecția datelor

- Responsabil desemnat pentru securitate digitală și responsabil cu protecția datelor (DPO) [conform GDPR].
- Politici obligatorii: parole și autentificare în doi pași pentru conturile administrative; backup periodic al datelor critice (regula 3-2-1); actualizarea sistemelor; drepturi de acces pe roluri.
- Formare anuală anti-phishing pentru întreg personalul și educație de siguranță online pentru elevi (integrare în orele de dirigiență).
- Registrul de evidență a prelucrărilor, acorduri de prelucrare cu furnizorii de platforme, informarea părinților; procedură de răspuns la incidente (inclusiv notificarea ANSPDCP în 72 de ore, când legea o cere).
- Testare anuală a procedurii de restaurare din backup – un backup neverificat nu este un backup.

12.7. Robotică

Înființarea clubului/echipei de robotică (corelat cu D2) pornește de la un nucleu deja existent: elevii formați în programul UiPath Foundation parcurg cursuri de programare și robotică și pot funcționa ca peer-mentori ai echipei. Componente: kit-uri educaționale, profesor coordonator format, participare progresivă la competiții (de la concursuri regionale la ligile naționale de tip FIRST Tech Challenge). Robotica funcționează ca „vitrina STEM” a liceului: atrage elevi către științe, oferă vizibilitate publică și coagulează sponsorizări ale firmelor tehnologice.

12.8. Guvernanța digitalizării și indicatori

Indicator digitalizare	Baseline 2026	Țintă 2028	Țintă 2031
% profesori cu formare digitală ≥ 20 ore	[DE COMPLETAT]	100%	100% (+ actualizări anuale)
Grad de utilizare a echipamentelor la clasă	[DE COMPLETAT]	$\geq 60\%$	$\geq 80\%$
% părinți cu cont activ pe catalogul electronic (utilizare 100% la nivel de școală – atinsă)	[cota exactă a părinților activi – DE COMPLETAT]	$\geq 90\%$	$\geq 98\%$
Incidente majore de securitate nesoluționate	—	0	0

Indicator digitalizare	Baseline 2026	Țintă 2028	Țintă 2031
Opționale digitale în ofertă (IA, robotică, media)	[DE COMPLETAT]	≥ 2	≥ 3
Elevi implicați anual în competiții digitale/robotică	[DE COMPLETAT]	≥ 30	≥ 60

Capitolul 13. Strategia de reducere a abandonului școlar

Capitolul operaționalizează Direcția D6, în aliniere cu Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar (PNRAS – PNRR C15), cu Mecanismul de Avertizare Timpurie în Educație (MATE) și cu Recomandarea Consiliului UE „Pathways to School Success” (2022). Principiul fundamental: abandonul nu este un eveniment, ci un proces – vizibil din timp în date (absențe, note, comportament) și, prin urmare, prevenibil prin intervenție sistematică.

13.1. Sistemul de indicatori

Indicator	Definiție operațională	Frecvență	Prag de alertă
Rata abandonului	Elevi care părăsesc sistemul fără finalizare / efectiv la început de an	anual	orice caz declanșează analiză cauzală obligatorie
Absențe nemotivate/elev/lună	Media și distribuția pe clase, din catalogul electronic	lunar (raport automat)	≥ 10 absențe nemotivate/lună → alertă dirigintelui
Elevi în risc (scor MATE)	Scor compozit: absenteism + rezultate + factori socio-familiali	semestrial + actualizări	risc mediu → monitorizare; risc ridicat → plan individual
Rata de tranziție între ani de studiu	Elevi înscriși în anul următor / promovați	anual	$< 98\%$ → analiză pe cauze
Note în scădere accentuată	Scădere $\geq 1,5$ puncte a mediei față de semestrul anterior	semestrial	declanșează discuție diriginte–elev–familie
Participarea la examenele naționale	Absolvenți înscriși la BAC / total absolvenți	anual	$< 95\%$ → program de motivare pentru cohorta următoare

13.2. Mecanismul de intervenție în trei niveluri

Modelul piramidal de intervenție (adaptat după practica europeană a sistemelor de sprijin pe niveluri):

- **Nivelul 1 – universal (toți elevii):** climat pozitiv, predare de calitate, activități extracurriculare, educație pentru carieră, monitorizarea frecvenței, comunicare constantă cu familiile. Responsabili: toți profesorii; coordonare – diriginții.
- **Nivelul 2 – țintit (elevi în risc mediu):** mentorat individual („un adult de încredere”), remediere școlară, consiliere de grup, implicarea structurată a familiei, sprijin material. Responsabili: diriginte + mentor + consilier.
- **Nivelul 3 – intensiv (risc ridicat/iminent):** plan individualizat de intervenție cu obiective la 30/60/90 de zile, management de caz (echipă: diriginte, consilier, director adjunct, după caz asistent social DGASPC), vizite la domiciliu [cu respectarea procedurilor], soluții flexibile de parcurs (A doua șansă, reînmatriculare) ca ultimă alternativă la pierderea completă a elevului.

13.3. Consiliere

Componenta de consiliere cuprinde: evaluarea psihopedagogică a elevilor în risc; consiliere individuală (prioritarizată după scorul MATE) și de grup (gestionarea emoțiilor, motivație, tehnici de învățare); consiliere de carieră începând cu clasa a IX-a – conexiunea dintre școală și un viitor dezirabil este cel mai puternic antidot motivațional al abandonului; consilierea familiilor (inclusiv online, pentru părinții plecați în străinătate). Necesar: suplimentarea resursei de consiliere prin CJRAE și parteneriate.

13.4. Mentorat

Programul „Un adult de încredere”: fiecare elev de nivel 2–3 are un mentor din rândul cadrelor didactice voluntare (raport recomandat: maximum 3 elevi/mentor), formate într-un atelier dedicat (ascultare activă, limite, semnale de alarmă, confidențialitate). Mentorul nu predă și nu evaluează – construiește relația de sprijin: o discuție scurtă săptămânală, urmărirea prezenței, celebrarea progreselor. Complementar: mentorat între elevi (peer-mentoring) – elevi din clasele mari sprijină boboci cu integrarea, și mentorat alumni pentru orientarea în carieră.

13.5. Parteneriate

- Familia – primul partener: acorduri de colaborare, comunicare pozitivă (nu doar la probleme), educație parentală.
- Primăria și DGASPC/SPAS: sprijin social, anchetă socială, intervenție în situații de neglijare.
- CJRAE Buzău: consiliere, evaluare, profesor de sprijin pentru elevii cu CES.
- ONG-uri educaționale și sociale: mentorat, programe after-school, sprijin material [parteneri – DE IDENTIFICAT].
- Poliția locală / de proximitate: siguranță, prevenirea delincvenței, intervenție în absenteismul cronic.
- Biserica și organizațiile comunitare: rețele de semnalare și sprijin în comunitățile de proveniență.
- Angajatori locali: vizite, stagii de observare, burse private – conectarea școlii la realitatea muncii.
- UiPath Foundation: sprijin integrat multianual (burse de 400 lei/lună, echipamente, conectivitate, cursuri) pentru 6 elevi vulnerabili – intervenție de nivel 2–3 finanțată extern, pe 4 ani.
- Universitatea POLITEHNICA București – proiectul „PoliEducație”: burse condiționate de participare (300 lei/lună) și remediere săptămânală pentru 60 de elevi din clasele terminale – cel mai amplu instrument extern anti-eșec la Bacalaureat aflat la dispoziția școlii.

13.6. Monitorizare

Guvernanța sistemului: coordonatorul anti-abandon (director adjunct) prezintă lunar în ședința operativă tabloul de bord al frecvenței și cazurilor active; semestrial, raportul de progres se analizează în CP și CA; anual, rezultatele se publică în raportul PDI. Fiecare caz de abandon consumat se analizează obligatoriu printr-o „autopsie fără vinovați” (root cause analysis): ce

semnale au existat, când, ce s-a făcut, ce învățăm – concluziile actualizează procedurile.
Protecția datelor: informațiile sensibile circulă strict pe principiul nevoii de a cunoaște.

Capitolul 14. Performanța și dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

Capitolul operaționalizează Direcția D5 într-un sistem coerent de management al performanței, construit pe principiul dezvoltării, nu al sancțiunii: scopul evaluării este creșterea profesională, iar datele despre performanță se folosesc pentru sprijin ținut.

14.1. Indicatori-cheie de performanță (KPI) la nivel de organizație didactică

KPI	Mod de măsurare	Țintă 2031
Progresul elevilor (valoare adăugată pe clase)	Analiza longitudinală testare inițială → evaluări → examene	valoare adăugată pozitivă la toate clasele
Calitatea proiectării și predării	Asistențe la ore cu fișă standard (CEAC/directori), minimum 1/cadru/semestru	≥ 90% ore evaluate „bine” și „foarte bine”
Utilizarea metodelor active și a tehnologiei	Fișe de asistență + auditul utilizării echipamentelor	≥ 80% din ore includ învățare activă
Formarea continuă	Credite/certificate în perioada legală de referință	100% personal în grafic
Feedbackul elevilor	Chestionar semestrial anonim standardizat (aplicat instituțional)	medie ≥ 4/5; plan de îmbunătățire unde < 3,5
Punctualitate și fidelitatea documentelor	Condică, catalog electronic (completare în 48 h), planificări la termen	conformitate ≥ 98%
Contribuția instituțională	Implicare în comisii, proiecte, mentorat, activități extracurriculare	distribuție echilibrată (evitarea supraîncărcării acelorași persoane)

14.2. Ciclul anual de management al performanței

6. Septembrie–octombrie: interviu individual de dezvoltare (director/director adjunct cu fiecare cadru): bilanțul anului trecut, obiective personale aliniate PDI, nevoi de formare.
7. Pe parcursul anului: asistențe la ore cu feedback structurat în 48 de ore; interasistențe colegiale non-evaluative; sprijin ținut acolo unde datele indică dificultăți.
8. Ianuarie: bilanț intermediar pe catedre; ajustarea planurilor.
9. Mai–iunie: autoevaluare + evaluarea anuală conform fișei-cadru, cu calificativ fundamentat pe dovezi colectate tot anul, nu pe impresii de final.
10. Iunie–august: sinteza nevoilor de formare → planul de formare al anului următor; recunoașterea publică a contribuțiilor (Gala școlii).

14.3. Planul anual de formare continuă

Planul de formare se construiește din trei surse: (1) nevoile individuale exprimate la interviuri; (2) nevoile instituționale derivate din PDI (pedagogii digitale/IA, evaluare, incluziune, prevenirea abandonului, management de proiect); (3) obligațiile normative. Structura anuală recomandată: minimum un program acreditat relevant per cadru didactic în fiecare interval de 2 ani; ateliere interne lunare (comunitatea de învățare); diseminarea obligatorie după fiecare curs

extern sau mobilitate Erasmus+ (regula „un curs → un atelier intern”); țintă specifică: până în 2028, 100% personal format în competențe digitale și utilizarea responsabilă a IA (minimum 20 ore).

14.4. Coaching și mentorat profesional

- Mentorat de inserție: fiecare debutant/nou-venit are mentor desemnat, plan de integrare pe 1 an, evaluare a integrării.
- Coaching între egali (peer coaching): perechi voluntare de profesori care își observă reciproc orele pe o dimensiune aleasă de cel observat, cu feedback confidențial, fără raportare ierarhică – instrument de creștere, protejat de orice utilizare evaluativă.
- Lesson study pe catedre: proiectarea în comun a unei lecții, predarea observată, rafinarea colectivă – minimum un ciclu/catedră/an.
- Coaching managerial pentru responsabili de comisii și aspiranții la funcții de conducere: delegare progresivă de responsabilități, formare în management educațional – componentă a planului de succesiune.

14.5. Evaluarea: principii de echitate

Evaluarea anuală respectă principiile: transparența criteriilor (comunicate în septembrie, nu descoperite în mai); triangularea dovezilor (asistențe + rezultate + documente + feedback elevi – nicio sursă unică nu decide); dreptul la replică și contestație conform legii; separarea dezvoltării de sancțiune (feedbackul elevilor și peer coaching-ul nu intră în calificativ; asistențele oficiale, da); orientarea spre viitor – fiecare evaluare se încheie cu un plan de dezvoltare, nu doar cu un calificativ. Performanța excepțională se recunoaște activ: propuneri fundamentate pentru gradație de merit, premii interne, vizibilitate publică, acces prioritar la mobilități internaționale.

Capitolul 15. Managementul riscurilor. Registrul riscurilor

Registrul riscurilor identifică, evaluează și tratează sistematic riscurile care pot compromite obiectivele PDI, în conformitate cu cerințele controlului intern managerial (SCIM). Metodologie: Probabilitate (P) și Impact (I) evaluate pe scală 1–5; Nivelul riscului = $P \times I$, interpretat astfel: 1–6 scăzut (acceptare/monitorizare), 8–12 mediu (măsuri de diminuare), 15–25 ridicat (tratament prioritar și monitorizare în CA). Registrul se revizuieste semestrial de comisia de monitorizare SCIM; riscurile ridicate se raportează în fiecare ședință de CA.

Domeniu	Risc	P	I	Nivel (P×I)	Măsuri de tratare/prevenire	Responsabil
Strategic	Declin demografic accentuat → reducerea numărului de clase	4	5	20 (ridicat)	Marketing educațional (D8); retenție prin calitate; extinderea bazinului de recrutare; servicii-suport pentru navetiști	Director
Strategic	Migrarea elevilor cu medii mari către licee concurente	4	4	16 (ridicat)	Program de excelență (D2); comunicarea rezultatelor; burse de merit din sponsorizări	Director adjunct
Strategic	Neasumarea PDI de către comunitatea școlară (document „desertar”)	3	5	15 (ridicat)	Elaborare participativă; monitorizare publică semestrială; legarea planurilor manageriale anuale de PDI	Director
Strategic	Schimbarea echipei manageriale și discontinuitatea implementării	3	4	12 (mediu)	Instituționalizarea proceselor (proceduri, comisii); documentare completă; asumarea PDI prin CA, nu prin persoane	CA
Strategic	Restructurări ale rețelei școlare decise extern	2	5	10 (mediu)	Performanță demonstrabilă; relații instituționale solide; monitorizarea politicilor județene	Director
Educațional	Scăderea ratei de promovare la Bacalaureat	3	5	15 (ridicat)	Sistemul D1 (testare, remediare, simulări); analiză semestrială; intervenție timpurie pe clasele terminale	Dir. adjunct; catedre
Educațional	Eterogenitate mare la intrare fără remediare eficace	4	4	16 (ridicat)	Testare inițială obligatorie; grupe remediale; monitorizarea progresului individual	Resp. catedre
Educațional	Creșterea absenteismului nemotivat	4	4	16 (ridicat)	MATE; rapoarte automate săptămânale; reacție în 48 h; mentorat	Coord. anti-abandon
Educațional	Cazuri de abandon școlar consumat	3	5	15 (ridicat)	Piramida de intervenție (Cap. 13); management de caz; alternative de parcurs	Coord. anti-abandon
Educațional	Evaluare internă neunitară → discrepanțe față de examene	3	4	12 (mediu)	Bareme comune; simulări standardizate; moderare pe catedre; monitorizare CEAC	CEAC
Educațional	Scăderea participării la olimpiade/concursuri	3	3	9 (mediu)	Centre de excelență; calendar competițional bugetat; recunoașterea coordonatorilor	Coord. excelență
Educațional	Utilizarea neetică a IA de către elevi în evaluare	4	3	12 (mediu)	Politica IA; redesenarea sarcinilor de evaluare; educație pentru integritate	Dir. adjunct; CEAC
Resurse umane	Pensionări concentrate fără succesori pregătiți	4	4	16 (ridicat)	Plan de succesiune pe catedre; mentorat; recrutare activă cu 2 ani înainte	Director
Resurse umane	Neacoperirea catedrelor deficitare (mate, fizică, info)	4	5	20 (ridicat)	Colaborare cu universități; condiții atractive de integrare; plata cu ora ca soluție-tampon; consorții	Director
Resurse umane	Fluctuație ridicată a suplinitorilor/debutanților	3	3	9 (mediu)	Program de mentorat și integrare; climat profesional; implicare în proiecte	Resp. mentorat
Resurse umane	Epuizare profesională (burnout) a personalului	3	4	12 (mediu)	Distribuție echilibrată a sarcinilor; simplificarea birocrăției; sprijin psihologic; monitorizarea climatului	Directori

Domeniu	Risc	P	I	Nivel (P×I)	Măsuri de tratare/prevenire	Responsabil
Resurse umane	Rezistența la schimbare (digitalizare, metode noi)	4	3	12 (mediu)	Formare diferențiată; ambasadori interni; comunicarea beneficiilor; timp de adaptare	Dir. adjunct
Resurse umane	Concentrarea competențelor-cheie la puține persoane	3	4	12 (mediu)	Rotația rolurilor; documentarea proceselor; formarea echipelor de rezervă	Director
Resurse umane	Conflicte interne nesoluționate → degradarea climatului	2	4	8 (mediu)	Proceduri de mediere; comunicare internă transparentă; intervenție timpurie a conducerii	Director
Financiar	Întârzieri/reduceri ale finanțării publice	4	4	16 (ridicat)	Diversificarea surselor (Cap. 11); prioritizarea cheltuielilor; rezerve de prudență	Director; contabil-șef
Financiar	Neabsorbția fondurilor PNRR în fereastra disponibilă	3	5	15 (ridicat)	Echipa de proiecte; calendar al termenelor; sprijin extern de consultanță la nevoie	Dir. adjunct
Financiar	Respingerea proiectelor de finanțare depuse	3	3	9 (mediu)	Portofoliu multiplu de proiecte; valorificarea feedbackului; redepunere sistematică	Echipa de proiecte
Financiar	Creșteri de costuri (energie, lucrări) peste buget	4	3	12 (mediu)	Eficiență energetică (D7); rezerve 10–15% în devize; renegocieri și etapizări	Contabil-șef
Financiar	Nereguli în achiziții publice → corecții/blocaje	2	5	10 (mediu)	Proceduri riguroase; formarea comisiilor; consultarea UAT/expertiilor; control intern	Director; contabil-șef
Financiar	Management financiar deficitar al granturilor externe	2	4	8 (mediu)	Proceduri dedicate pe proiect; evidență analitică; audit intern anual al proiectelor	Contabil-șef
Infrastructură	Degradarea accelerată a clădirilor neintervenite	3	4	12 (mediu)	Audit tehnic; întreținere preventivă bugetată; prioritizarea investițiilor	Administrator
Infrastructură	Neconformități ISU / autorizații de securitate la incendiu	3	5	15 (ridicat)	Audit de conformitate; remediere prioritară; exerciții periodice; relația cu ISU	Director; administrator
Infrastructură	Risc seismic (proximitatea zonei Vrancea)	2	5	10 (mediu)	Expertize tehnice [DE REALIZAT]; consolidări în planul de investiții; exerciții de evacuare; plan de continuitate	Director; UAT
Infrastructură	Avarii majore (încălzire, apă, electric) în timpul cursurilor	3	3	9 (mediu)	Revizii periodice; contracte de mentenanță; scenarii de relocare temporară	Administrator
Infrastructură	Perturbarea cursurilor de către lucrările de modernizare	3	2	6 (scăzut)	Planificarea lucrărilor majore în vacanțe; organizare de șantier strictă; comunicare	Director
Digital	Atac cibernetic / ransomware asupra sistemelor școlii	3	4	12 (mediu)	Backup 3-2-1 testat; actualizări; formare anti-phishing; plan de răspuns la incidente	Informatician
Digital	Încălcarea GDPR (scurgeri de date ale elevilor)	2	5	10 (mediu)	DPO; politici de acces; acorduri cu furnizorii; formare anuală; procedură de notificare	DPO; director
Digital	Defectarea/uzura morală a echipamentelor fără fond de înnoire	4	3	12 (mediu)	Plan de mentenanță; buget anual de înnoire; garanții extinse la achiziții	Informatician; contabil
Digital	Dependența de o singură platformă/furnizor	2	3	6 (scăzut)	Exportabilitatea datelor; alternative identificate; evitarea blocării contractuale	Informatician
Siguranță/social	Incidente de violență sau bullying (fizic/cibernetice)	3	4	12 (mediu)	Grup antibullying; supraveghere; educație preventivă; proceduri de intervenție și raportare	Director adjunct; consilier
Siguranță/social	Consum de substanțe interzise în proximitatea școlii	2	4	8 (mediu)	Parteneriat cu Poliția; prevenție în dirigenție; control acces; sprijin pentru elevii afectați	Director; consilier

Domeniu	Risc	P	I	Nivel (P×I)	Măsuri de tratare/prevenire	Responsabil
Siguranță/social	Criza de sănătate mintală a unor elevi (autovătămare, anxietate severă)	3	5	15 (ridicat)	Consiliere extinsă; formarea personalului în prim-ajutor psihologic; protocoale de referire către specialiști; colaborare cu familia	Consilier; directori
Siguranță/social	Situații epidemiologice care impun restricții/învățare la distanță	2	4	8 (mediu)	Capacitate de comutare rapidă online (ecosistem digital pregătit); proceduri sanitare; comunicare	Director
Reputațional	Criză de imagine (incident mediatizat, informații false)	2	4	8 (mediu)	Procedură de comunicare de criză; purtător de cuvânt; relații media cultivate preventiv	Director; resp. comunicare
Reputațional	Comunicare publică inconstantă → pierdere de percepție față de concurență	3	3	9 (mediu)	Plan de comunicare (Cap. 18); responsabil desemnat; calendar editorial	Resp. comunicare
Conformitate	Modificări legislative frecvente neimplementate la timp	4	3	12 (mediu)	Registru de conformitate actualizat lunar; abonare la surse oficiale; formarea secretariatului	Secretar-șef
Conformitate	Documentație incompletă la evaluarea ARACIP	2	5	10 (mediu)	Cultura calității permanentă (Cap. 16); RAEI riguros; audituri interne anuale de tip „pre-evaluare”	CEAC

Registrul cuprinde 42 de riscuri. Evaluările P și I sunt estimări inițiale ale echipei de elaborare și se validează/recalibrează la prima ședință a comisiei SCIM, apoi semestrial. Anexa 5 conține matricea de risc 5×5 pentru vizualizarea pozițiilor.

Capitolul 16. Managementul calității

Sistemul de management al calității integrează cerințele naționale (ARACIP, CEAC, RAEI) cu instrumente internaționale consacrate (PDCA, CAF, ISO 21001, Balanced Scorecard, managementul bazat pe rezultate), într-o arhitectură unică – nu paralelă – pentru a evita birocrația duplicată: un singur set de date, mai multe lentile de interpretare.

16.1. Alinierea la standardele ARACIP

Instituția își organizează permanent dovezile și practicile pe domeniile și criteriile standardelor naționale în vigoare: capacitate instituțională (structuri, management, resurse umane și materiale), eficacitate educațională (oferta, rezultatele învățării, activitatea metodică și financiară) și managementul calității (autoevaluare, proceduri, dezvoltare profesională, accesul la informație, funcționarea CEAC). Instrumente: harta de corespondență PDI ↔ standarde (fiecare direcție strategică indică criteriile pe care le susține); dosarul electronic de dovezi organizat pe indicatori, alimentat continuu (nu reconstruit înaintea evaluărilor); audit intern anual de tip „pre-evaluare” realizat de CEAC cu instrumentele ARACIP; RAEI elaborat ca diagnoză onestă, cu planuri de îmbunătățire urmărite efectiv.

16.2. Ciclul PDCA ca motor al îmbunătățirii

Toate procesele instituționale majore funcționează în logica Plan–Do–Check–Act: Plan – planurile operaționale anuale derivate din PDI; Do – implementarea cu responsabili și termene; Check – monitorizarea prin indicatori (Capitolul 17), asistențe, chestionare, audituri; Act – deciziile documentate de corecție/îmbunătățire, care alimentează planul anului următor. Regula instituțională: nicio măsurare fără decizie – orice raport se încheie cu acțiuni, responsabili și termene.

16.3. Autoevaluarea CAF (Cadrul Comun de Autoevaluare – varianta Educație)

La fiecare 2 ani, instituția derulează un exercițiu de autoevaluare CAF: echipa de autoevaluare (reprezentativă: conducere, profesori, personal auxiliar, cu consultarea elevilor și părinților) punctează cele 9 criterii (leadership; strategie și planificare; personal; parteneriate și resurse; procese; rezultate privind beneficiarii, personalul, responsabilitatea socială; rezultate-cheie), identifică punctele forte și zonele de îmbunătățit și selectează 3–5 acțiuni de ameliorare integrate în planul operațional. Valoarea CAF: privirea „din interior spre exterior”, cu accent pe percepția beneficiarilor – complementară evaluării de conformitate ARACIP.

16.4. Orientarea către ISO 21001:2018

SR EN ISO 21001 (sisteme de management pentru organizații educaționale) oferă referențialul de maturitate organizațională: orientarea către cei care învață și către beneficiari; leadership și angajament; abordarea pe bază de procese și de riscuri (integrare directă cu registrul din Capitolul 15); managementul cunoștințelor organizaționale; evaluarea satisfacției; îmbunătățirea continuă. Decizie strategică: în etapa 2026–2029, instituția adoptă principiile și practicile ISO

21001 fără certificare formală (costurile certificării nu se justifică față de beneficii la această scară); oportunitatea certificării se reevaluează în 2029 [decizie a CA, pe baza analizei cost–beneficiu].

16.5. Balanced Scorecard instituțional

Tabloul de bord echilibrat traduce strategia în patru perspective, evitând optimizarea unilaterală (de exemplu, rezultate pe termen scurt cu prețul epuizării resursei umane):

Perspectivă	Întrebarea-cheie	Exemple de indicatori (din setul KPI – Cap. 17)
Beneficiari (elevi, părinți, comunitate)	Cum ne văd și ce primesc beneficiarii noștri?	Promovabilitate BAC; satisfacția elevilor/părinților; plan de școlarizare realizat; indice de stare de bine
Procese interne	La ce procese trebuie să excelăm?	Acuratețea evaluării interne; timp de reacție la alerte MATE; grad de utilizare a echipamentelor; conformitate proceduri
Învățare și dezvoltare organizațională	Cum ne dezvoltăm oamenii și capacitatea?	Formare 100% în grafic; retenția debutanților; satisfacția personalului; profesori implicați în proiecte
Resurse și sustenabilitate	Cum ne asigurăm și folosim resursele?	Fonduri extrabugetare atrase/an; execuție bugetară; kWh/m ² /an; valoarea investițiilor finalizate

16.6. Managementul bazat pe rezultate (RBM)

Lanțul rezultatelor structurează logica fiecărei intervenții din PDI: resurse (inputs) → activități → produse (outputs) → efecte (outcomes) → impact. Disciplina RBM impusă instituțional: indicatorii de produs (câte activități am făcut) nu se confundă cu indicatorii de efect (ce s-a schimbat pentru elevi); rapoartele semestriale și anuale (Capitolul 17) raportează obligatoriu la nivel de efect, iar activitățile care nu produc efecte măsurabile după două cicluri se redesenează sau se opresc – resursele se realocă spre ce funcționează.

Capitolul 17. Monitorizare și evaluare

Sistemul de monitorizare și evaluare (M&E) transformă PDI dintr-un document static într-un instrument viu de conducere. Arhitectura: un set unic de indicatori SMART (specifci, măsurabili, accesibili, relevanți, încadrați în timp), colectați o singură dată și utilizați în toate rapoartele (principiul „collect once, use many times”), vizualizați într-un dashboard instituțional și analizați într-un calendar fix de raportare.

17.1. Setul de indicatori-cheie de performanță (KPI) ai PDI

KPI	Formulare SMART (țintă finală 2031)	Frecvență	Sursă de date	Responsabil colectare
Promovabilitate Bacalaureat	Creșterea ratei de promovare de la 73,4% (baseline: seria curentă, sesiunea I 2026, din prezenți) la $\geq 80\%$ în 2028 și $\geq 90\%$ până în sesiunea 2031	anual	SIIR / rezultate oficiale	Secretar-șef
Valoare adăugată educațională	Diferență pozitivă medie BAC – medie admitere ajustată, pentru fiecare cohortă din 2029	anual	Baza de date longitudinală	Dir. adjunct
Rata abandonului	Reducerea sub 0,5% până în 2031	anual	SIIR / MATE	Coord. anti-abandon
Absențe nemotivate/elev/an	Reducere cu 40% față de baseline 2026 până în 2031	lunar/anual	Catalog electronic	Coord. anti-abandon
Plan de școlarizare realizat	100% locuri ocupate în fiecare an, cu media ultimului admis în creștere	anual	Rezultatele admiterii	Director
Formare digitală personal	100% cadre cu ≥ 20 ore formare digitală/IA până în 2028	semestrial	Evidența formării	Resp. formare
Utilizarea echipamentelor la clasă	$\geq 80\%$ din orele din sălile echipate folosesc efectiv echipamentele, din 2029	semestrial	Audit CEAC	CEAC
Proiecte cu finanțare externă	≥ 5 proiecte implementate și ≥ 500.000 lei/an atrași în medie din 2028 [de calibrat]	anual	Evidența proiectelor	Coord. proiecte
Mobilități Erasmus+	≥ 20 mobilități/an (profesori + elevi) din 2029	anual	Rapoarte proiecte	Coord. proiecte
Stare de bine elevi	Creșterea anuală a indicelui compozit de stare de bine (chestionar standardizat)	anual	Chestionar climat	Consilier școlar
Satisfacția personalului	Indice $\geq 4/5$ și trend crescător	anual	Chestionar personal	Directori
Consum energetic	Reducere 30% kWh/m ² /an față de 2026, până în 2031	trimestrial	Facturi/contorizare	Administrator
Participare extracurriculară	100% elevi în ≥ 1 activitate structurată/an, din 2028	semestrial	Evidențe activități	Coord. educativ
Programe externe de sprijin (UiPath, PoliEducație)	Mentineră a ≥ 66 de elevi sprijiniți anual; prezență $\geq 90\%$ la activități; promovabilitate BAC a grupului „PoliEducație” peste media claselor terminale	semestrial	Rapoartele programelor	Dir. adjunct
Premii competiții	Creștere anuală $\geq 10\%$ a premiilor/mențiunilor față de anul anterior	anual	Evidența rezultatelor	Coord. excelență

17.2. Dashboard-ul instituțional

Toți indicatorii se centralizează într-un dashboard digital (implementabil imediat în Google Sheets/Looker Studio sau Excel/Power BI – fără costuri suplimentare), cu: pagina de sinteză „semafor” (verde – în grafic; galben – abatere $\leq 10\%$; roșu – abatere majoră → plan de redresare obligatoriu); pagini pe direcții strategice cu serii istorice; actualizare lunară (frecvență minimă) de către responsabili de colectare; acces de vizualizare pentru CA și CEAC; extras public anual pe website (transparență – Capitolul 18). Machetă în Anexa 7.

17.3. Calendarul de raportare

Instrument	Frecvență / termen	Conținut	Destinatar / decizie
Tablou de bord operativ	lunar (prima ședință operativă)	Frecvență, alerte MATE, incidente, execuție bugetară sumară	Echipa managerială – decizii operative
Raport trimestrial de progres	trimestrial (T+15 zile)	KPI actualizați, stadiul activităților din planul operațional, riscuri active	CA – ajustări operaționale
Raport semestrial PDI	februarie și iulie	Analiza pe direcții strategice, abateri și cauze, propuneri de corecție	CP + CA – decizii documentate
Raport anual de implementare PDI	septembrie–octombrie	Evaluarea completă a anului: KPI vs. ținte, lecții învățate, actualizarea PDI și a registrului de riscuri; fundamentul planului operațional următor	CP, CA, publicare sinteză
RAEI	conform calendarului ARACIP	Autoevaluarea calității, integrată cu datele PDI (același set de date)	CEAC → ARACIP
Evaluare intermediară a PDI	an școlar 2028–2029	Evaluare de parcurs: relevanța țăintelor, recalibrare pentru 2029–2031	CA – revizuirea documentului
Evaluare finală a PDI	2031	Bilanțul perioadei; fundamentarea PDI 2031–2036	CP, CA, comunitate

Principii de funcționare a sistemului M&E: fiecare raport se încheie cu decizii (acțiuni, responsabili, termene); datele se verifică la sursă prin sondaj (audit de fidelitate realizat de CEAC); abaterile nu se sancționează automat – se analizează cauzal; țintele se pot recalibra doar prin decizie documentată a CA, nu tacit.

Capitolul 18. Planul de comunicare

Comunicarea este tratată ca funcție managerială strategică (suport al Direcției D8), cu două obiective: intern – aliniere, transparență și climat de încredere; extern – reputație, atragerea elevilor și a partenerilor. Responsabil general: directorul; responsabil operațional: cadrul didactic desemnat responsabil cu comunicarea/imaginea [DE NUMIT prin decizie].

18.1. Comunicarea internă

Canal / instrument	Conținut	Frecvență	Responsabil
Buletin intern (e-mail instituțional)	Sinteza săptămânii: decizii, termene, evenimente, reușite	săptămânal	Resp. comunicare
Ședințe operative ale echipei manageriale	Tablou de bord, probleme curente, alocarea sarcinilor	săptămânal	Director
Consiliul Profesoral	Analize semestriale, decizii majore, formare internă	lunar / cf. tematicii	Director
Avizier fizic + avizier digital (platformă)	Documente oficiale, orare, anunțuri	permanent	Secretariat
Întâlniri pe catedre/comisii	Implementarea operațională a PDI pe domenii	lunar	Responsabili comisii
Canal de feedback anonim (formular permanent)	Sesizări, idei, semnale timpurii de probleme	permanent, analiză lunară	Directori
Adunări generale cu elevii / Consiliul Elevilor	Consultare, informare, co-decizie pe teme care îi privesc	lunar (CE); semestrial (adunări)	Coord. educativ

18.2. Comunicarea externă

Public-țintă	Mesaje-cheie	Canale	Frecvență
Părinții elevilor actuali	Progresul elevului; transparența deciziilor; oportunități de implicare	Catalog electronic, ședințe, consultații, platformă, grupuri oficiale	permanent; ședințe semestriale minimum
Familiile din bazinul de recrutare (cls. VII–VIII)	Rezultate, siguranță, viață școlară atractivă, trasee de succes ale absolvenților	Caravana liceului, Ziua porților deschise, social media, presă locală	campanie feb.–mai + prezență continuă
Autoritățile locale și ISJ/DJIP	Performanță, nevoi fundamentate, proiecte comune	Rapoarte oficiale, întâlniri instituționale, invitații la evenimente	trimestrial + ad-hoc
Partenerii și sponsorii	Impactul contribuțiilor; oportunități de colaborare	Rapoarte de impact, evenimente, corespondență dedicată	semestrial
Publicul larg / comunitatea	Școala ca actor comunitar: evenimente, reușite, transparență	Website, social media, presa locală	≥ 2 materiale/lună

18.3. Website și social media

- Website: structură standard actualizată (ofertă, admitere, documente publice conform legii, rapoarte, contact); actualizare minimum săptămânală; versiune accesibilă (contrast, text alternativ).
- Social media (Facebook – canal principal pentru părinți; Instagram/TikTok – canale pentru elevi [DE DECIS mix-ul]): calendar editorial lunar; regulă de conținut 3-2-1 lunar orientativ (3 materiale despre elevi/activități, 2 despre rezultate/oportunități, 1 instituțional); moderare și reguli de conduită publicate.
- Protecția imaginii minorilor: publicare doar cu acordurile scrise ale părinților [conform GDPR], evidență a acordurilor la secretariat, verificare înainte de fiecare postare.

18.4. Relația cu presa locală

Purtător de cuvânt desemnat (directorul sau responsabilul de comunicare, prin decizie); comunicate de presă la evenimente majore (minimum 6/an); listă de contacte media actualizată; principiul proactivității – presa primește constant subiecte pozitive documentate, astfel încât relația să nu se construiască abia în situații de criză.

18.5. Comunicarea de criză

Procedura de comunicare de criză (anexă la planul de comunicare): (1) evaluarea rapidă a situației de către celula de criză (director, director adjunct, responsabil comunicare, după caz consilier juridic al UAT); (2) un singur emitent oficial – purtătorul de cuvânt; (3) principii: rapiditate (prima reacție în maximum 2 ore în timpul programului), adevăr (nu se comunică informații neverificate), empatie (persoanele înaintea instituției), protecția minorilor (niciodată date/imagini ale elevilor implicați); (4) informarea internă înaintea celei externe ori simultan; (5) analiza post-criză și actualizarea procedurii.

Capitolul 19. Portofoliul de proiecte europene și naționale

Portofoliul cuprinde 32 de proiecte – dintre care două în implementare („PoliEducație” și programul UiPath Foundation, pozițiile 31–32) – organizate pe programe de finanțare și corelate cu direcțiile strategice. Statutul fiecărui proiect: idee → fișă de proiect → candidatură → implementare. Regula portofoliului: minimum 4–6 candidaturi depuse anual, astfel încât rata normală de respingere să nu blocheze fluxul de finanțare. Eligibilitatea, apelurile și termenele se verifică la zi pentru fiecare program.

Nr.	Titlu de lucru al proiectului	Program	Direcția	Obiect (sinteză)
1	Acreditare Erasmus+ în domeniul educației școlare	Erasmus+ KA120	D10	Cadrul multianual pentru mobilități de formare profesori și elevi
2	Mobilități anuale de formare a profesorilor (cursuri structurate, job-shadowing)	Erasmus+ KA121	D10, D5	Formare europeană: pedagogii digitale, incluziune, management
3	Mobilități de grup ale elevilor la școli partenere	Erasmus+ KA121	D10	Experiințe de învățare europene, plurilingvism, cetățenie activă
4	„AI Literacy for Schools” – parteneriat de cooperare	Erasmus+ KA220	D3	Curriculum comun de alfabetizare IA cu 3–4 școli europene
5	„Green Campus Network” – rețea de școli sustenabile	Erasmus+ KA210	D7	Schimb de practici privind campusuri verzi și GreenComp
6	„Wellbeing@School” – starea de bine în școli	Erasmus+ KA220	D4	Instrumente comune de măsurare și intervenție pentru starea de bine
7	„Debate Across Borders” – club european de debateri	Erasmus+ KA210	D2	Competiții de debate online și mobilități scurte
8	„STEM Sisters” – fete în științe și tehnologie	Erasmus+ KA220	D2, D3	Combaterea decalajului de gen în STEM prin mentorat și proiecte
9	eTwinning: proiecte anuale pe discipline (minimum 3/an)	eTwinning	D10	Incubator de parteneriate fără costuri; certificate de calitate
10	„Memoria locului” – patrimoniu local în dimensiune europeană	Erasmus+ KA210	D8	Istorie locală, arhive, expoziții digitale cu parteneri europeni
11	Grant PNRAS – pachet integrat anti-abandon	PNRR/PNRAS	D6	MATE, mentorat, remediere, sprijin material [cf. apelurilor active]
12	Dotarea laboratoarelor și sălilor (etapa următoare)	PNRR/dotări	D3, D9	Completarea echipamentelor pe apelurile rămase
13	Digitalizarea fluxurilor administrative ale școlii	PNRR/digitalizare	D3	Arhivă digitală, fluxuri fără hârtie, semnătură electronică
14	Reabilitarea și modernizarea corpului principal de clădire	POR Sud-Est (cu UAT)	D9	Consolidare, eficiență energetică, accesibilizare
15	Modernizarea bazei sportive	POR / CNI (cu UAT)	D9	Teren sintetic, nocturnă, vestiare [soluția finală după audit]
16	Campus verde: fotovoltaice și eficiență energetică	Fondul de Mediu (cu UAT)	D7, D9	Panouri fotovoltaice, iluminat LED, monitorizarea consumurilor
17	„Rămâi la școală” – servicii integrate pentru elevi vulnerabili	PEO	D6, D4	Consiliere extinsă, after-school, sprijin familii, în parteneriat cu ONG
18	Formarea competențelor digitale avansate ale profesorilor	PEO / PNRR	D3, D5	Program acreditat de formare digitală/IA pentru consorțiu de școli
19	A doua șansă – parteneriat local	PEO	D6	Reintegrarea tinerilor care au părăsit timpuriu școala [cu partener]
20	Educație parentală în comunitate	PEO / fonduri naționale	D4, D6	Ateliere pentru părinți; comunicare școală–familie
21	„Interreg NEXT / Dunărea” – educație pentru mediu transfrontalier	Interreg	D7, D10	Proiect educațional de mediu cu școli din bazinul Dunării

Nr.	Titlu de lucru al proiectului	Program	Direcția	Obiect (sinteză)
22	Rețea regională de robotică școlară	Interreg / sponsori	D2, D3	Competiții și ateliere comune cu școli din regiune
23	Participare ca partener asociat în proiecte de cercetare educațională	Horizon Europe	D10	Școală-pilot pentru cercetări privind educația digitală [prin consorții universitare]
24	„Citizen Science la liceu” – știință cetățenească	Horizon Europe / inițiative asociate	D2, D7	Elevii colectează date reale (mediu, biodiversitate) în proiecte științifice
25	Centrul de excelență STEM al zonei Râmnicu Sărat	Sponsorizări + buget local	D2	Pregătire pentru performanță deschisă și gimnaziilor din bazin
26	Fondul de burse „Ștefan cel Mare” (alumni și companii)	Sponsorizări	D2, D4	Burse de merit și de sprijin finanțate privat, acordate transparent
27	Biblioteca hibridă / CDI modern	PNRR / buget local / donații	D9, D3	Fond de carte înnoit, spații de studiu, resurse digitale
28	„Școala din parc” – spații exterioare de învățare	Fondul de Mediu / buget local	D7, D9	Amfiteatru verde, grădină didactică, mobilier exterior
29	Academia de vară a liceului	Venituri proprii / parteneri	D2, D8	Școală de vară (STEM, arte, sport) pentru elevi și gimnaziști
30	Rețeaua Alunni „Ștefan cel Mare”	Resurse proprii	D8, D2	Platformă alumni, mentorat absolvent–elev, eveniment anual
31	„PoliEducație – O șansă pentru fiecare” (ÎN IMPLEMENTARE)	Parteneriat POLITEHNICA București	D1, D4, D6	Remediere română + matematică, consiliere și burse condiționate (300 lei/lună) pentru 60 de elevi XI–XII; coordonator: dir. adjunct
32	Programul UiPath Foundation (ÎN IMPLEMENTARE)	UiPath Foundation	D3, D4, D2	Sprijin integrat pe 4 ani pentru 6 elevi: burse 400 lei/lună, laptop/tabletă + internet, engleză avansată, programare, robotică, leadership; coordonator: dir. adjunct

Pentru fiecare proiect care avansează în stadiul de candidatură se elaborează fișa de proiect standard (obiective, activități, buget, parteneri, indicatori, sustenabilitate) – model în Anexa 4. Prioritizarea anuală a portofoliului se aprobă în CA în luna octombrie, pe baza calendarului apelurilor.

Capitolul 20. Anexe – instrumente de lucru (modele)

Anexele oferă instrumentele operaționale standard ale PDI, în format gata de utilizare. Ele se listează mai jos cu structura completă; fișierele editabile se păstrează în dosarul digital al PDI.

Anexa 1. Fișă de monitorizare a activității

Câmp	Conținut
Activitatea / codul din planul operațional	...
Direcția strategică / obiectivul operațional	...
Perioada monitorizată	...
Stadiul implementării	☐ Nerealizat ☐ În curs (...%) ☐ Realizat ☐ Realizat parțial
Indicatori: planificat vs. realizat	...
Resurse consumate (inclusiv buget) vs. planificat	...
Probleme întâmpinate și cauze	...
Măsuri corective propuse, responsabil, termen	...
Documente justificative anexate	...
Întocmit / verificat / data	responsabil activitate / CEAC sau director adjunct

Anexa 2. Fișă de evaluare a activității/proiectului

Criteriu de evaluare	Punctaj (1–5)	Comentarii/dovezi
Atingerea obiectivelor propuse (efecte, nu doar produse)	...	...
Respectarea calendarului	...	...
Încadrarea în buget	...	...
Calitatea implementării (feedbackul beneficiarilor)	...	...
Gradul de implicare a partenerilor	...	...
Sustenabilitatea rezultatelor	...	...
Lecții învățate / recomandări pentru replicare	—	...

Anexa 3. Grafic Gantt multianual al PDI (sinteză)

Direcția / jalonul major	2026–27	2027–28	2028–29	2029–30	2030–31
D1 Sistem calitate învățare (pilotare→generalizare→consolidare)	■ ■	■ ■	■	■	■
D2 Centre de excelență (3 → 6 → rezultate naționale)	■	■ ■	■ ■	■	■
D3 Politica IA + formare digitală 100% + consolidare	■ ■	■ ■	■	■	■
D4 Extindere consiliere → programe generalizate → certificare	■ ■	■	■ ■	■	■
D5 Mentorat + plan succesiune (permanent)	■	■	■	■	■
D6 MATE funcțional → reducere anuală abandon/absenteism	■ ■	■	■	■	■

Direcția / jalonul major	2026–27	2027–28	2028–29	2029–30	2030–31
D7 Audit energetic → investiții verzi → ținta –30%	■	■■	■■	■	■
D8 Campanii anuale de promovare (ciclic, vârf feb.–mai)	■	■	■	■	■
D9 Audit tehnic → depuneri → execuție → recepții	■■	■■	■■	■■	■
D10 Echipă proiecte → acreditare Erasmus+ → flux anual	■■	■■	■	■	■
Evaluare intermediară PDI / Evaluare finală			■		■

Legendă: ■ = activitate în derulare; ■■ = etapă intensivă/jalon major. Graficul detaliat pe activități (nivel lunar) se elaborează anual, odată cu planul operațional.

Anexa 4. Formatul-tip al planului operațional anual

Tabel standard cu coloanele: Obiectiv (direcția) | Activitate | Responsabil | Parteneri | Resurse | Buget (lei) | Indicator | Termen | Modalitate de evaluare | Documente justificative – identic cu structura utilizată în Capitolul 10, aplicată integral pentru fiecare an școlar.

Anexa 5. Matricea de risc 5×5

Impact ↓ / Probabilitate →	1 (rar)	2 (puțin probabil)	3 (posibil)	4 (probabil)	5 (aproape sigur)
5 (critic)	5	10	15	20	25
4 (major)	4	8	12	16	20
3 (moderat)	3	6	9	12	15
2 (minor)	2	4	6	8	10
1 (ne semnificativ)	1	2	3	4	5

Interpretare: 1–6 risc scăzut (monitorizare); 8–12 risc mediu (măsurile de diminuare planificate); 15–25 risc ridicat (tratament prioritar, raportare în fiecare CA). Fiecare risc din registrul Capitolului 15 se poziționează în matrice la revizuirile semestriale.

Anexa 6. Matricea responsabilităților (RACI) – procese-cheie

Legendă: R = Responsabil de execuție; A = Autoritate/răspunde final (una singură per proces); C = Consultat; I = Informat.

Proces-cheie	Director	Dir. adjunct	CEAC	Resp. comisii/catedre	Consilier școlar	Secretar/Contabil	CA
Elaborarea/revizuirea PDI	A	R	C	C	C	C	A (aprobare)
Plan operațional anual	A	R	C	R	C	C	I/A
Sistemul calității (RAEI, proceduri)	A	C	R	C	I	C	I
Prevenirea abandonului (MATE)	I	A	C	R (diriginți)	R	C (date)	I
Formarea continuă a personalului	A	R	C	C	I	I	I
Managementul proiectelor externe	A	R	I	C	I	R (financiar)	I

Proces-cheie	Director	Dir. adjunct	CEAC	Resp. comisii/catedre	Consilier școlar	Secretar/Contabil	CA
Comunicare publică / imagine	A	C	I	C	I	I	I
Registrul riscurilor (SCIM)	A	R	C	C	C	R (financiar)	I
Buget și achiziții	A	C	I	C	I	R	A (aprobare)
Evaluarea personalului didactic	A	R	C	C	I	I	A (calificative)

Anexa 7. Macheta dashboard-ului KPI

KPI	Țintă an curent	Realizat la zi	Stare (semafor)	Trend vs. an anterior	Responsabil	Ultima actualizare
Promovabilitate BAC (%)	...	...	● / ● / ●	↑ / → / ↓	...	zz.ll.aaaa
Rata abandonului (%)	...	...	● / ● / ●	↑ / → / ↓	...	zz.ll.aaaa
Absențe nemotivate / elev	...	...	● / ● / ●	↑ / → / ↓	...	zz.ll.aaaa
... (toți KPI din Cap. 17.1)	...	...	...	...	...	...

Anexa 8. Chestionare instituționale (structuri-cadru)

- **Chestionar de satisfacție a elevilor (semestrial, anonim):** 5 secțiuni – calitatea predării și a evaluării (6 itemi Likert 1–5); relația cu profesorii și climatul (5 itemi); siguranța și starea de bine (5 itemi); activități extracurriculare și implicare (4 itemi); întrebări deschise (ce să păstrăm / ce să schimbăm).
- **Chestionar pentru părinți (anual):** comunicarea cu școala; siguranța; progresul copilului; calitatea informării; disponibilitatea de implicare; sugestii.
- **Chestionar de climat și satisfacție a personalului (anual, anonim):** leadership și comunicare internă; volum de muncă și birocrație; dezvoltare profesională; resurse și condiții; recunoaștere; stare de bine; sugestii.
- **Chestionar de stare de bine a elevilor (anual):** apartenență; relații cu colegii; anxietate școlară percepută; sprijin disponibil; echilibru digital – agregat în indicele compozit raportat în KPI.

Toate chestionarele se aplică digital (formulare instituționale), cu eșantion complet, rezultate agregate publicate intern și plan de acțiune obligatoriu pentru fiecare rundă – regula „nicio măsurare fără decizie”.

Recomandări strategice finale și planul etapizat de implementare

Recomandări strategice

11. Tratați fereastra de finanțare 2026–2028 ca prioritate absolută: capacitatea de absorbție (echipa de proiecte, portofoliul „de raft”, parteneriatul cu UAT) decide dacă modernizarea campusului și digitalizarea se realizează în acest ciclu sau se amână o generație.
12. Puneți datele înaintea impresiilor: completați neîntârziat toate câmpurile [DE COMPLETAT], stabiliți liniile de bază 2026 și recalibrați țintele; un PDI cu ținte necalibrate devine nefalsificabil și, deci, inutil managerial.
13. Protejați echilibrul D1–D2–D4: rezultatele la examene, performanța de vârf și echitatea nu sunt concurente, ci se susțin reciproc – monitorizați în CA ca niciuna să nu fie sacrificată pentru celelalte.
14. Instituționalizați, nu personalizați: fiecare mecanism (MATE, mentorat, centre de excelență, echipa de proiecte) trebuie să funcționeze prin proceduri, echipe și documentare, astfel încât să supraviețuiască oricărei schimbări de persoane.
15. Faceți din utilizarea reală a tehnologiei (nu din inventar) criteriul digitalizării, iar din politica IA un diferențiator regional asumat public.
16. Construiți reputația sistematic: comunicare constantă, rețea alumni, evenimente comunitare – planul de școlarizare al anilor 2029–2031 se câștigă în percepția publică a anilor 2026–2028.
17. Mențineți disciplina M&E: calendarul de raportare din Capitolul 17 este coloana vertebrală a implementării; primul semestru fără raport este începutul transformării PDI în document de sertar.

Planul etapizat 2026–2031 (sinteză)

Etapa	Perioada	Accente strategice	Jaloane de verificare
Etapa I – Fundamentare și lansare	2026–2027	Linii de bază și calibrarea țintelor; MATE funcțional; politica IA; testarea inițială standardizată; echipa de proiecte + primele candidaturi (acreditare Erasmus+); audituri tehnic și energetic; 3 centre de excelență; lansarea comunicării sistematice	Toate sistemele-cheie operaționale până în iunie 2027; ≥ 4 candidaturi depuse; dashboard KPI activ
Etapa II – Accelerare	2027–2029	Formare digitală 100%; execuția investițiilor majore (POR/Fondul de Mediu); generalizarea programelor de echitate; flux anual de mobilități Erasmus+; extinderea centrelor de excelență la 6	Evaluarea intermediară a PDI (2028–2029): recalibrarea țintelor; ≥ 2 investiții în execuție; scădere măsurabilă a absenteismului
Etapa III – Consolidare și bilanț	2029–2031	Atingerea țintelor finale (BAC $\geq 90\%$, abandon $\leq 0,5\%$, -30% energie); recepția investițiilor; diseminare regională a bunelor practici; pregătirea PDI 2031–2036	Evaluarea finală 2031: raport public de bilanț; fundamentarea noului ciclu strategic

Bibliografie și referințe normative

Toate referințele normative se citează în forma consolidată în vigoare la data aprobării documentului.

A. Legislație și documente normative naționale

- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare.
- Standardele naționale de evaluare periodică/autorizare/acreditare a unităților de învățământ preuniversitar și metodologiile ARACIP în vigoare.
- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, în vigoare.
- Cadrul normativ privind controlul intern managerial (SCIM) aplicabil entităților publice.
- Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția datelor (GDPR) și legislația națională de aplicare.

B. Strategii și programe naționale

- Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar (PNRAS) – PNRR, Componenta C15 „Educație”; metodologia MATE.
- Strategia privind digitalizarea educației din România – SMART.Edu 2021–2027.
- Strategiile naționale privind educația incluzivă și drepturile copilului, în vigoare.
- Proiectul „România Educată” (2021) și documentele de politici derivate.
- Planul Național de Redresare și Reziliență – Componenta C15 Educație; Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021–2027; Programul Regional Sud-Est 2021–2027.

C. Documente europene

- Recomandarea Consiliului UE privind căile către succesul școlar – „Pathways to School Success” (2022).
- Rezoluția Consiliului privind cadrul strategic pentru cooperarea europeană în educație – Spațiul European al Educației (2021–2030).
- Comisia Europeană – Planul de acțiune pentru educația digitală 2021–2027.
- Cadrele europene de competențe: DigComp 2.2 (2022), GreenComp (2022), LifeComp (2020), EntreComp.
- Ghidurile programului Erasmus+ 2021–2027 (edițiile anuale în vigoare).

D. Standarde și modele de management

- SR EN ISO 21001:2018 – Organizații educaționale. Sisteme de management pentru organizații educaționale.
- CAF 2020 / CAF Educație – Cadrul Comun de Autoevaluare (EIPA).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. – The Balanced Scorecard (Harvard Business School Press).
- Deming, W. E. – Out of the Crisis (ciclul PDCA).

E. Literatură de specialitate (selecție 2020–2026)

- Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). Sage.

- Fullan, M. (2021). The Right Drivers for Whole System Success. CSE.
- Hargreaves, A., Fullan, M. – lucrări privind capitalul profesional al profesorilor [ediții curente].
- OECD (2021–2025). Education at a Glance; rapoartele PISA relevante pentru România.
- Comisia Europeană (2021–2025). Education and Training Monitor – fișele de țară România.
- Literatura românească de management educațional și rapoartele institutelor de profil.