



LICEUL TEORETIC „HENRI COANDĂ”

CRAIOVA

TRADIȚIE • EDUCAȚIE • PERFORMANȚĂ

Oameni.
Idei.
Oportunități.
Comunitate.
Viitor.

PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ R E P E R 2026 – 2031

INSPIRAȚIE
PENTRU
GENERAȚII

*Împreună pentru o educație
cu sens în lumea de mâine*



RESPONSABILITATE
OAMENI



EVOLUȚIE
ORGANIZAȚIE



PARTICIPARE
COMUNITATE



ECOSISTEM
ȘCOALĂ



RELEVANȚĂ
VIITOR

VALORI • PARTENERIATE • REZULTATE

CRAIOVA • 2026

CUPRINS

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ.....	4
I. ARGUMENT	4
I.1. Fundamentarea necesității noului PDI	4
I.2. Continuitate și evoluție instituțională: de la SMART GROW la REPER.....	6
I.3. Orizontul strategic 2026–2031	10
I.4. Modelul REPER – conceptul strategic al PDI 2026–2031	12
II. CONTEXT LEGISLATIV ȘI STRATEGIC	16
II.1. Cadrul legislativ național	16
II.2. Cadrul strategic național în domeniul educației.....	19
II.3. Cadrul european și internațional.....	21
III. PREZENTAREA LICEULUI TEORETIC „HENRI COANDĂ”	25
III.1. Identitate instituțională și scurt istoric	25
III.2. Profilul actual al unității de învățământ	27
III.3. Oferta educațională	30
III.4. Populația școlară	31
III.5. Resursele umane	32
III.6. Resursele materiale, tehnologice și financiare.....	33
III.7. Rezultate și performanțe	34
III.8. Proiecte, programe și parteneriate	35
III.9. Dimensiunea europeană a liceului	37
III.10. Cultura și identitatea organizațională.....	38
IV. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN	39
IV.1. Analiza mediului extern –PESTEL.....	39
IV.2. Analiza mediului intern.....	49
Concluzie strategică.....	55
IV.3. Evaluarea ciclului strategic SMART GROW 2022–2026	65
IV.3.1. Gradul de realizare a ȋntelor strategice	65
IV.3.2. Rezultatele ciclului strategic 2022–2026	69
IV.3.3. Impactul asupra organizaȋiei și beneficiarilor	71
IV.3.4. Proiectul-pilot SMART GROW	72

IV.3.5. Practici care trebuie consolidate	72
IV.3.6. Lecții învățate și premise pentru REPER 2026–2031	73
IV.4. Analiza nevoilor grupurilor-țintă	75
IV.5. Analiza SWOT.....	78
IV.6. Probleme/nevoi strategice identificate.....	78
IV.7. Avantajele competitive și potențialul de dezvoltare al liceului	80
V. PRIORITĂȚI PENTRU PERIOADA 2026–2031.....	80
V.1. Priorități europene	80
V.2. Priorități naționale.....	83
V.3. Priorități regionale și locale	86
V.4. Priorități instituționale rezultate din diagnoză.....	88
VI. STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2026–2031 – MODELUL REPER.....	92
VI.1. Viziunea.....	92
VI.2. Misiunea.....	93
VI.3. Valorile organizaționale	94
VI.4. Modelul strategic REPER.....	95
VI.5. Filosofia dezvoltării instituționale 2026–2031	96
VII. ȚINTE ȘI OPȚIUNI ALE STRATEGIEI DE DEZVOLTARE	98
VII.1. Țintele strategice REPER	98
VII.2. Opțiuni strategice	99
VII.3. Obiective generale SMART	103
VIII. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI REPER	104
VIII.1. Etapele implementării 2026–2031.....	104
VIII.2. Responsabilități instituționale	105
VIII.3. Resurse strategice.....	106
VIII.4. Surse de finanțare	107
VIII.5. Managementul riscurilor	107
IX. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PDI.....	109
IX.1. Sistemul intern de monitorizare și evaluare	109
IX.2. Indicatorii de performanță și de impact	110
IX.3. Valorile de referință – baseline 2026	111

IX.4. Monitorizarea anuală.....	112
IX.5. Evaluarea intermediară	114
IX.6. Evaluarea finală – 2031	116
IX.7. Mecanisme de feedback și revizuire	119
X. ANEXE	121
ANEXA 1 - INSTRUMENTE DE CONSULTARE ȘI FEEDBACK	122
ANEXA 2 - REZULTATELE SINTETICE ALE CONSULTĂRII COM. EDUCAȚIONALE	125
ANEXA 3 - BASELINE REPER 2026–2027.....	128
ANEXA 4 - MATRICEA STRATEGICĂ REPER 2026–2031	131
Anexa 5 - Matricea ținte–obiective–indicatori. Strategia REPER 2026-2031	133
Anexa 6 - Tabloul de bord al indicatorilor REPER.....	136
Anexa 7 - Date statistice relevante.....	138

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

Liceul Teoretic „Henri Coandă” Craiova

2026–2031

MODELUL REPER

I. ARGUMENT

I.1. Fundamentarea necesității noului PDI

Proiectul de dezvoltare instituțională al Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031 reprezintă continuarea unui proces de dezvoltare strategică asumat și construit progresiv la nivelul organizației. Finalizarea ciclului strategic 2022–2026 marchează momentul firesc al evaluării unei etape de dezvoltare și al proiectării următoarei perioade, pornind de la rezultatele obținute, experiențele acumulate, schimbările produse și noile provocări ale educației și societății.

Strategia de dezvoltare instituțională 2022–2026, sintetizată prin conceptul **SMART GROW**, a fost construită ca un cadru de „creștere inteligentă”, orientat spre modernizarea școlii, dezvoltarea unor medii de învățare inteligente, integrarea tehnologiei, formarea competențelor necesare secolului XXI și promovarea unui management deschis, flexibil, transparent și participativ. În același timp, managementul participativ a constituit unul dintre principiile fundamentale ale strategiei, prin implicarea elevilor, părinților, personalului școlii, administrației publice locale, comunității și societății civile în analiza nevoilor, stabilirea direcțiilor de dezvoltare, implementarea și monitorizarea acestora.

Perioada 2022–2026 a reprezentat astfel o etapă de transformare și consolidare instituțională. Direcțiile asumate prin PDI au generat contexte de inovare educațională și managerială, de dezvoltare a resurselor umane, de modernizare a mediilor de învățare, de extindere a colaborării și de implicare a beneficiarilor în viața școlii. Experiența acumulată în acest ciclu strategic constituie punctul de plecare pentru următoarea etapă de dezvoltare, orientată spre **consolidarea, valorificarea și continuarea a ceea ce organizația a construit și a învățat.**

În același timp, perioada pentru care este proiectat noul PDI se anunță una a unor transformări profunde. Evoluția accelerată a tehnologiei și a inteligenței artificiale, schimbarea modului în care oamenii accesează și produc cunoaștere, diversificarea nevoilor de învățare, transformările sociale și profesionale, provocările legate de sustenabilitate, siguranță și stare de bine, precum și nevoia dezvoltării capacității individuale și organizaționale de adaptare impun reconsiderarea rolului școlii. Într-un asemenea context, simpla modernizare tehnologică nu poate constitui, în sine, o direcție strategică suficientă. Tehnologia devine o resursă a educației; esențiale devin: **oamenii, capacitatea organizației de a evolua, calitatea mediului în care se produce învățarea, relația școlii cu comunitatea și capacitatea educației de a rămâne relevantă pentru o societate în continuă schimbare.**

Noul ciclu strategic pornește, de aceea, de la o schimbare de perspectivă. După etapa SMART GROW, centrată pe creștere inteligentă și transformare, perioada 2026–2031 este proiectată ca una a **dezvoltării responsabile, echilibrate și sustenabile**. Este urmărită selectarea acelor direcții în care intervenția instituțională poate produce schimbări relevante și durabile. Experiența ciclului strategic 2022-2026 a demonstrat că schimbarea organizațională presupune timp, consecvență, resurse și, mai ales, disponibilitatea oamenilor de a participa la aceasta. În consecință, noul PDI urmărește un progres măsurabil și realist, raportat la capacitatea efectivă de dezvoltare a organizației și la resursele sale.

Această abordare presupune și consolidarea unei culturi instituționale în care dezvoltarea nu este exclusiv responsabilitatea managementului. Elevii, cadrele didactice, personalul didactic auxiliar și administrativ, părinții și partenerii comunitari sunt co-participanți la procesul de dezvoltare a școlii. Consultarea și feedbackul nu reprezintă simple mecanisme administrative, ci surse pentru fundamentarea deciziilor și prioritizarea intervențiilor. Filosofia managerială care susține noul ciclu strategic poate fi sintetizată printr-un principiu simplu: **Ascultăm oamenii. Prioritizăm ceea ce vor și facem împreună.**

Această orientare spre oameni nu diminuează importanța performanței organizaționale, ci îi conferă sens. Dezvoltarea potențialului individual, evoluția organizației, implicarea școlii în comunitate, construirea unui ecosistem educațional sigur și stimulat și pregătirea pentru schimbările societății viitorului sunt dimensiuni interdependente ale aceleiași viziuni asupra dezvoltării instituționale.

În acest context este construit **Modelul REPER**, care **fundamentează strategia de dezvoltare instituțională a Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031**. Conceptul structurează dezvoltarea școlii pe cinci dimensiuni complementare:

R – Responsabilitate – dezvoltarea potențialului uman;

E – Evoluție – dezvoltarea organizației;

P – Participare – consolidarea rolului școlii în comunitate;

E – Ecosistem – dezvoltarea școlii ca mediu educațional sigur, incluziv, colaborativ și inovator;

R – Relevanță – raportarea educației la societatea viitorului, prin deschidere europeană, inovare și învățare pe tot parcursul vieții.

Necesitatea elaborării PDI 2026–2031 nu derivă doar din finalizarea perioadei de aplicare a documentului strategic anterior. Ea rezultă din nevoia de a valorifica nivelul de dezvoltare atins, de a răspunde schimbărilor din mediul educațional și social și de a proiecta următoarea etapă de evoluție a liceului într-o manieră coerentă, participativă, realistă și adaptabilă.

REPER exprimă astfel atât continuitatea, cât și evoluția. Este cadrul prin care Liceul Teoretic „Henri Coandă” își propune ca, în perioada 2026–2031, să își dezvolte oamenii, să își consolideze performanța organizațională, să își asume rolul de hub educațional al comunității, să ofere un ecosistem educațional sigur și modern și să își păstreze relevanța într-o societate al cărei viitor trebuie atât așteptat, cât și anticipat.

I.2. Continuitate și evoluție instituțională: de la SMART GROW la REPER

Strategia de dezvoltare instituțională pentru perioada 2026–2031 se construiește în continuitatea ciclului strategic anterior, valorificând rezultatele, experiența și capacitatea organizațională dezvoltate în perioada 2022–2026. Trecerea de la **SMART GROW** la **REPER** nu reprezintă o schimbare de direcție, ci o evoluție firească a modului în care Liceul Teoretic „Henri Coandă” își proiectează dezvoltarea.

Ciclul strategic 2022–2026 – SMART GROW

PDI 2022–2026 a definit **SMART GROW** drept cadrul conceptual al unei „creșteri inteligente”, construit în jurul ideii unei **Școli Moderne, Accesibile, bazate pe Resurse și Tehnologii durabile**. Strategia propunea o abordare integrată a dezvoltării școlii, conectată la noile paradigme educaționale, la formarea competențelor necesare elevilor și la dezvoltarea unor medii de învățare inteligente.

În același timp, SMART GROW a depășit dimensiunea tehnologică. Strategia a fost concepută ca instrument de promovare a unui management orientat spre schimbare, caracterizat prin flexibilitate, proactivitate, creativitate și impact durabil. Managementul participativ a fost asumat explicit ca principiu de bază, prin implicarea elevilor, părinților, personalului, administrației publice locale, comunității și societății civile în etapele procesului de dezvoltare organizațională.

Operaționalizarea strategiei s-a realizat prin obiective SMART formulate pe patru domenii funcționale – **dezvoltare curriculară, dezvoltarea resurselor umane, atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale și dezvoltarea relațiilor comunitare** – ceea ce a permis abordarea transversală a țăintelor strategice și transpunerea acestora în planurile anuale de acțiune.

Rezultatele și schimbările produse

Implementarea PDI 2022–2026 a generat rezultate la nivelul tuturor domeniilor strategice asumate și a produs schimbări vizibile în modul de funcționare a organizației. Dezvoltarea instituțională a fost abordată integrat, prin intervenții asupra curriculumului și experiențelor de învățare, dezvoltării resurselor umane, infrastructurii și tehnologiei, managementului organizațional, relației cu beneficiarii și deschiderii școlii către comunitate și către spațiul european.

În plan educațional, această perioadă a consolidat orientarea către contexte de învățare centrate pe elev, interactive și inovative, în acord cu direcția asumată prin PDI de creare a unui mediu „stimulativ, colaborativ, interactiv, inovativ”. Diversificarea experiențelor de învățare, utilizarea tehnologiei, activitățile interdisciplinare și extracurriculare, proiectele și parteneriatele au extins treptat spațiul educației dincolo de lecția și sala de clasă tradiționale.

Proiectele Erasmus+ implementate în această perioadă au contribuit la această deschidere prin mobilități de formare și învățare, schimburi de experiență și contactul direct cu practici educaționale europene, oferind elevilor și cadrelor didactice contexte autentice pentru dezvoltarea competențelor lingvistice, interculturale, profesionale și personale. Experiențele europene au fost valorificate la nivelul școlii prin transfer de practici, inițiative

educaționale și integrarea unor noi perspective asupra predării, învățării și dezvoltării organizaționale.

O transformare importantă s-a produs la nivelul **infrastructurii și al resurselor educaționale**. Investițiile realizate în perioada 2022–2026, inclusiv prin proiectele finanțate prin POC și PNRR, au permis modernizarea semnificativă a mediului fizic și digital al școlii. Proiectul „**Îmbunătățirea accesului la procesul de învățare în mediul online în cadrul Liceului Teoretic «Henri Coandă», Craiova» (Cod SMIS 2014+ 144301)** și dotarea liceului prin proiectul „**Creșterea capacității de reziliență a sistemului educațional din municipiul Craiova, prin dotarea cu mobilier, materiale didactice și echipamente digitale – CRAIOVA EDUCATĂ**” (Cod proiect F-PNRR-Dotări-2023-4185), alături de celelalte investiții realizate în această perioadă, **au îmbunătățit condițiile de desfășurare a activității educaționale și au extins accesul elevilor și al personalului la echipamente, resurse și tehnologii moderne.**

Un reper distinct al acestei transformări îl constituie proiectul „**Dotarea cu laboratoare inteligente a Liceului Teoretic «Henri Coandă» din Craiova**” (nr. contract 956Smart/2023), prin care au fost realizate **două laboratoare inteligente – SmartLab**, unul destinat cu precădere domeniului matematică-informatică, iar celălalt cu profil lingvistic. Aceste spații au creat premisele pentru integrarea tehnologiilor digitale avansate în activitatea didactică și pentru dezvoltarea unor experiențe de învățare adaptate profilurilor și nevoilor diferite ale elevilor. Importanța lor pentru dezvoltarea instituțională depășește dimensiunea dotării materiale, întrucât utilizarea noilor tehnologii a presupus dezvoltarea competențelor personalului, adaptarea practicilor didactice și integrarea resurselor digitale ca instrumente firești ale învățării.

În aceeași perioadă, **proiectul-pilot PNRR SMART GROW (nr. proiect 99)** a reprezentat una dintre intervențiile majore prin care viziunea PDI 2022–2026 a fost transpusă într-un model integrat de dezvoltare instituțională. Construcția proiectului a urmărit simultan dezvoltarea resurselor umane, incluziunea și participarea elevilor și valorificarea tehnologiei în procesele educaționale și manageriale, creând legături între intervenții care, în mod obișnuit, sunt abordate separat.

Dezvoltarea resurselor umane a vizat cu precădere personalul și a inclus formarea profesională, dezvoltarea competențelor de leadership, mentoratul, activitatea structurilor și catedrelor și a comisiilor metodice, a compartimentelor funcționale ale unității școlare, stimulând schimbul și transferul de practici, precum și participarea la experiențe de învățare și dezvoltare profesională. Intervențiile au urmărit creșterea capacității personalului de a lucra colaborativ, de a susține procese de schimbare și de a integra în activitatea curentă practici și instrumente noi.

La nivelul elevilor, proiectul a acordat o atenție distinctă incluziunii, participării și voluntariatului, prin activități și contexte care au urmărit accesul la oportunități de dezvoltare, implicarea activă în viața școlii, dezvoltarea personală și socială și asumarea unor roluri în sprijinul celorlalți și al comunității. Incluziunea a fost abordată ca parte a funcționării școlii și a experienței educaționale oferite elevilor, prin mecanisme și intervenții menite să răspundă unor nevoi diferite și să susțină participarea.

Componenta tehnologică a proiectului a completat aceste intervenții prin dezvoltarea și utilizarea a **patru platforme digitale**, dintre care una destinată managementului instituțional și trei orientate către incluziune. Tehnologia a fost astfel integrată în procesele organizației ca instrument pentru management, acces la servicii și resurse, sprijinirea elevilor și creșterea capacității școlii de a identifica și răspunde nevoilor beneficiarilor.

Prin articularea acestor componente, SMART GROW a permis experimentarea unui mod de dezvoltare în care **oamenii, procesele organizaționale și tehnologia funcționează împreună**, iar rezultatele unei intervenții pot susține și amplifica efectele celorlalte. Din această perspectivă, proiectul-pilot a constituit atât un instrument de implementare a PDI 2022–2026, cât și un cadru de testare și validare a unor mecanisme care pot fi valorificate în următorul ciclu de dezvoltare instituțională.

O altă schimbare importantă privește **relația școlii cu beneficiarii și comunitatea**. Consultarea elevilor, părinților și personalului, dezvoltarea parteneriatelor și colaborarea cu instituții publice, universități, organizații neguvernamentale, mediul economic și alți actori ai comunității au consolidat treptat o cultură a participării și a responsabilității comune.

Un exemplu relevant pentru continuitatea acestei construcții este **„Săptămâna familiei”**, inițiativă desfășurată anual începând din 2017, care a creat, dincolo de activitățile educaționale propriu-zise, un spațiu de întâlnire și dialog între elevi, părinți și profesori și a contribuit la consolidarea sentimentului de apartenență la comunitatea liceului.

O altă formă de participare a comunității a fost reprezentată de **acțiunile de fundraising**, dezvoltate pornind de la nevoi reale ale școlii și orientate către realizarea unor intervenții concrete. Implicarea părinților, partenerilor și a altor membri ai comunității în susținerea acestor inițiative a demonstrat capacitatea școlii de a mobiliza resurse și solidaritate în jurul unor obiective comune și de a transforma participarea în rezultate vizibile pentru comunitatea școlară.

Acestor experiențe li s-au adăugat numeroase proiecte, parteneriate și inițiative realizate împreună cu instituții, universități, organizații neguvernamentale, mediul economic și alți parteneri, care au extins treptat rolul liceului în comunitate și au creat contexte de colaborare dincolo de limitele sale instituționale.

Experiența acumulată a demonstrat valoarea participării beneficiarilor și partenerilor la identificarea nevoilor, stabilirea priorităților și construirea soluțiilor. Școala a devenit astfel mai atentă la nevoile diferitelor grupuri-țintă și la transformarea acestora în decizii, proiecte și intervenții concrete, experiență care fundamentează în noul ciclu strategic principiul **„Ascultăm oamenii. Prioritizăm ceea ce vor și facem împreună.”**

Dimensiunea europeană s-a consolidat, la rândul său, ca direcție a dezvoltării instituționale. Experiențele acumulate prin cooperarea internațională, mobilitățile și proiectele europene au contribuit la dezvoltarea competențelor elevilor și ale personalului, la transferul de practici și la extinderea perspectivelor asupra educației și dezvoltării organizaționale. Deschiderea europeană a depășit treptat cadrul unor proiecte punctuale, devenind o resursă pentru inovare, învățare și conectarea liceului la evoluțiile educației contemporane și la competențele necesare societății viitorului.

Privite împreună, aceste rezultate arată că perioada 2022–2026 a însemnat mai mult decât realizarea unor investiții, activități sau proiecte distincte. **Modernizarea infrastructurii și a resurselor educaționale, integrarea tehnologiei, dezvoltarea profesională, intervențiile pentru incluziune și participare, proiectele și parteneriatele, implicarea comunității și consolidarea dimensiunii europene au făcut parte din același proces de dezvoltare instituțională**, construit în jurul direcțiilor asumate prin PDI.

Rezultatul cu cea mai mare valoare pentru următorul ciclu strategic este, în acest sens, **capacitatea instituțională construită**: capacitatea de a identifica și analiza nevoi, de a mobiliza resurse, de a atrage finanțări și parteneri, de a consulta beneficiarii, de a experimenta și evalua soluții, de a utiliza feedbackul și de a transforma oportunitățile în intervenții care produc schimbări concrete în școală.

Lecțiile învățate

Experiența implementării PDI 2022–2026 oferă, în același timp, repere importante pentru proiectarea următorului ciclu.

- I. Prima lecție este aceea că **schimbarea organizațională are nevoie de timp**. Introducerea unei practici, participarea la un proiect sau realizarea unei activități nu înseamnă automat schimbarea unei culturi profesionale. Transformările durabile se produc gradual, prin consecvență, reluare, evaluare și consolidare.
- II. A doua lecție privește **ritmul diferit în care oamenii și structurile organizației răspund schimbării**. Inovarea nu poate fi construită exclusiv prin obiective ambițioase și indicatori cantitativi. **Nu este nici o platformă a ambițiilor personale**. Ea presupune **spirit de echipă, respect pentru ierarhia decizională, disponibilitate, încredere, competențe, motivație și existența unor contexte** în care oamenii să poată participa fără ca dezvoltarea instituțională să fie percepută ca o sarcină suplimentară permanentă.
- III. O a treia lecție este legată de **valoarea participării reale**. Consultarea beneficiarilor devine relevantă numai atunci când informația obținută este valorificată în decizie, după cum apartenența la o structură de lucru produce efecte numai atunci când este însoțită de asumarea unei contribuții concrete. În perioada 2022–2026 a început să se consolideze, în acest sens, **o cultură a efortului participativ comun**, prin trecerea treptată de la formule de participare predominant formală, în care responsabilitatea și volumul de muncă erau concentrate la nivelul unui număr restrâns de persoane, către structuri de lucru în care rolurile sunt mai clar definite, sarcinile sunt distribuite, iar fiecare membru este încurajat să își asume și să își îndeplinească propria contribuție. Această schimbare de cultură organizațională este încă în proces de consolidare și presupune continuitate, responsabilizare și valorizarea contribuției individuale în raport cu obiectivele comune. Principiul managementului participativ asumat prin SMART GROW își găsește astfel o continuare firească într-o abordare în care **participarea înseamnă atât posibilitatea de a fi ascultat și de a influența decizia, cât și asumarea unui rol în realizarea celor decise**, iar nevoile și așteptările grupurilor-țintă

sunt identificate, prioritizate și transformate, atunci când sunt fezabile, în intervenții concrete.

Experiența ciclului anterior confirmă și necesitatea unui raport echilibrat între **ambiiie și sustenabilitate**. O strategie instituțională este menită să mobilizeze organizația, păstrând un raport realist între ambiție, resurse și capacitatea de implementare. Din această perspectivă, succesul unui PDI nu este dat de numărul sau spectaculozitatea obiectivelor asumate, ci de capacitatea organizației de a le transforma în rezultate reale și de a menține în timp schimbările produse.

Premisele noului ciclu de dezvoltare

Liceul Teoretic „Henri Coandă” intră în perioada 2026–2031 de la un nivel instituțional diferit de cel existent la începutul ciclului SMART GROW. O serie de direcții care în 2022 reprezentau obiective de dezvoltare constituie acum **resurse și premise ale dezvoltării viitoare**: experiența inovării, utilizarea tehnologiei, managementul participativ, consultarea beneficiarilor, colaborarea, deschiderea către proiecte și parteneriate și capacitatea de a implementa intervenții complexe.

În același timp, contextul educațional se schimbă. Transformarea digitală se accelerează, inteligența artificială modifică raportarea la cunoaștere și învățare, competențele necesare absolvenților se reconfigurează, iar sustenabilitatea, adaptabilitatea și reziliența devin condiții ale funcționării organizațiilor. În acest context, tehnologia nu poate reprezenta singură centrul unei strategii de dezvoltare. Ea devine parte a unui ecosistem mai larg în care **oamenii, organizația, comunitatea, mediul educațional și capacitatea de anticipare a viitorului** trebuie privite împreună.

Această evoluție justifică trecerea de la **SMART GROW** la **REPER**. Dacă SMART GROW a reprezentat etapa **creșterii inteligente și a transformării**, REPER propune etapa **consolidării, maturizării și relevanței**. Accentul se mută de la introducerea schimbării la capacitatea de a o integra, de la dezvoltarea unor resurse la valorificarea lor, de la participare ca principiu managerial la asumarea responsabilității și de la adaptarea la prezent la pregătirea pentru viitor.

Prin urmare, **REPER nu înlocuiește SMART GROW, ci continuă dezvoltarea începută prin acesta la un alt nivel de maturitate organizațională**. Noul ciclu strategic pornește de la ceea ce școala a construit, păstrează ceea ce și-a demonstrat valoarea, reconsideră ceea ce experiența a arătat că trebuie ajustat și deschide acele direcții care pot menține Liceul Teoretic „Henri Coandă” relevant într-un context educațional și social aflat într-o schimbare tot mai rapidă.

I.3. Orizontul strategic 2026–2031

Perioada 2026–2031 se conturează ca **un interval al transformărilor accelerate**, în care schimbarea devine o caracteristică permanentă a mediului educațional și social. Evoluția tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale, modificarea modului în care este produsă, accesată și valorificată cunoașterea, transformările pieței muncii, schimbările demografice și sociale, preocuparea tot mai accentuată pentru sustenabilitate și diversificarea parcursurilor

personale și profesionale influențează direct rolul și responsabilitățile școlii. În acest context, educația este chemată să ofere elevilor atât cunoștințe și competențe relevante, cât și capacitatea de a învăța continuu, de a se adapta, de a lua decizii fundamentate și de a participa responsabil la viața unei societăți aflate în permanentă evoluție.

Strategia SMART GROW a anticipat o parte dintre aceste transformări, pornind de la premisa că predarea, învățarea și tehnologia emergentă trebuie abordate integrat și orientând dezvoltarea instituțională către medii de învățare flexibile, centrate pe utilizatori și favorabile dezvoltării gândirii critice, rezolvării de probleme, curiozității și capacității de a învăța. Experiența acumulată în perioada 2022–2026 permite extinderea acestei perspective și abordarea următorului ciclu strategic dintr-o poziție instituțională consolidată, în care tehnologia, inovarea și experiența proiectelor dezvoltate devin resurse pentru o viziune mai amplă asupra educației.

Orizontul REPER 2026–2031 impune, în primul rând, dezvoltarea capacității școlii de a **anticipa și gestiona schimbarea**. Într-un mediu caracterizat prin evoluții rapide și uneori dificil de previzionat, planificarea strategică nu poate presupune proiectarea rigidă a unei realități instituționale pentru următorii cinci ani. Ea trebuie să creeze mecanismele prin care **organizația prin oamenii ei dedicați, dornici să contribuie**, identifică tendințe și nevoi emergente, analizează informații și date relevante, valorifică experiența și feedbackul beneficiarilor, explorează soluții, evaluează impactul acestora și își adaptează intervențiile în funcție de evoluția contextului. Cercetarea, inovarea, adaptabilitatea, analiza unor scenarii posibile, sustenabilitatea și reziliența devin astfel componente ale unei capacități instituționale necesare pentru menținerea relevanței educației pe termen lung.

Această perspectivă determină și o raportare echilibrată la inovare. Experiența instituțională acumulată arată că valoarea unei soluții educaționale sau manageriale este dată de măsura în care aceasta răspunde unei nevoi reale, contribuie la îmbunătățirea experienței educaționale și poate fi integrată în mod sustenabil în funcționarea organizației. Tehnologia, inclusiv inteligența artificială, va fi valorificată în aceeași logică, în raport cu utilitatea sa pentru învățare, personalizare, acces la cunoaștere, dezvoltarea competențelor și eficientizarea unor procese instituționale. În felul acesta, capacitatea de inovare este asociată cu discernământul organizațional, cu evaluarea rezultatelor și cu alegerea soluțiilor care produc valoare pentru elevi, personal și comunitate.

Un principiu fundamental al noului ciclu strategic îl reprezintă **progresul sustenabil**, înțeles ca dezvoltare constantă și măsurabilă, raportată la resursele disponibile și la capacitatea reală a organizației de a integra schimbarea. PDI 2022–2026 a operaționalizat direcțiile strategice prin obiective SMART și intervenții desfășurate transversal în domeniile curriculumului, resurselor umane, resurselor materiale și financiare și relațiilor comunitare, oferind școlii experiența unui proces complex de transformare instituțională. Această experiență fundamentează, pentru perioada următoare, o abordare în care ambiția strategică este corelată permanent cu fezabilitatea, disponibilitatea resurselor, timpul necesar consolidării practicilor și ritmul în care comunitatea profesională poate asimila schimbarea.

Prin urmare, PDI 2026–2031 urmărește selectarea și prioritizarea acelor direcții de intervenție care pot produce efecte relevante și durabile asupra calității educației și asupra funcționării organizației. Țintele strategice sunt proiectate astfel încât să mobilizeze comunitatea școlară și să stimuleze progresul, păstrând în același timp un raport realist între rezultatele urmărite și efortul instituțional necesar pentru atingerea lor. Sustenabilitatea dezvoltării presupune continuitate, evaluare periodică, capacitatea de a păstra practicile care și-au demonstrat eficiența și disponibilitatea de a le reconsidera pe cele care nu mai răspund nevoilor organizației.

În această logică, **Modelul REPER** structurează orizontul strategic 2026–2031 prin cinci dimensiuni complementare, corespunzătoare principalelor niveluri asupra cărora dezvoltarea instituțională trebuie să producă efecte:

R – Responsabilitate – potențialul uman

E – Evoluție – organizația

P – Participare – comunitatea

E – Ecosistem – școala

R – Relevanță – societatea viitorului, prin deschidere europeană, inovare și învățare pe tot parcursul vieții.

Cele cinci dimensiuni ale Modelului REPER formează o arhitectură unitară a dezvoltării instituționale, în care **oamenii, organizația, comunitatea, ecosistemul școlar și societatea viitorului** sunt privite în interdependența lor. Orizontul strategic 2026–2031 este astfel orientat către consolidarea unei școli capabile să își valorifice experiența, să își dezvolte resursele și parteneriatele, să își evalueze lucid performanța și să își adapteze direcțiile de acțiune în funcție de schimbările pe care le identifică și le anticipează.

În această perspectivă, **REPER** exprimă direcția unei noi etape de dezvoltare a Liceului Teoretic „Henri Coandă”: o etapă a progresului sustenabil, construită în jurul oamenilor și al potențialului lor, susținută de o organizație capabilă să evolueze, conectată activ la comunitate, fundamentată pe un ecosistem educațional de calitate și orientată către relevanța educației într-o societate a viitorului aflată în continuă transformare.

I.4. Modelul REPER – conceptul strategic al PDI 2026–2031

Modelul **REPER** reprezintă cadrul conceptual al strategiei de dezvoltare instituțională a Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031 și exprimă modul în care organizația își proiectează evoluția după încheierea ciclului SMART GROW. Construit pe experiența acumulată în perioada anterioară și pe concluziile desprinse din implementarea strategiei 2022–2026, modelul propune o abordare integrată a dezvoltării, în care progresul instituțional este analizat prin raportare la cinci dimensiuni complementare: **potențialul uman, organizația, comunitatea, ecosistemul școlar și societatea viitorului.**

Alegerea termenului **REPER** exprimă, în același timp, identitatea și intenția strategică a noului ciclu. Un reper oferă orientare, permite raportarea la un traseu și susține luarea deciziilor fără a impune un parcurs rigid. Într-o perioadă în care educația va fi influențată de schimbări dificil de anticipat în toate consecințele lor, școala are nevoie de o direcție suficient

de clară pentru a asigura coerența dezvoltării și suficient de flexibilă pentru a integra oportunități, nevoi și provocări care pot apărea pe parcursul celor cinci ani.

Cele cinci componente ale acronimului definesc această direcție:

R – RESPONSABILITATE

Dezvoltarea potențialului uman

Responsabilitatea plasează **oamenii** în centrul dezvoltării instituționale. Modelul pornește de la premisa că o organizație evoluează prin oamenii săi și prin capacitatea acestora de a-și valorifica potențialul, de a lua decizii, de a avea inițiativă și de a participa conștient la propria dezvoltare și la viața comunității din care fac parte.

Pentru elevi, responsabilitatea este asociată formării autonomiei, capacității de alegere, implicării în propriul parcurs educațional și dezvoltării personale și civice. Pentru cadrele didactice și pentru celelalte categorii de personal, ea presupune asumarea dezvoltării profesionale, valorificarea competențelor, inițiativă, colaborare și participare la evoluția organizației. În ambele situații, școala are rolul de a crea contexte și oportunități care permit fiecărei persoane să își identifice și să își dezvolte potențialul.

Responsabilitatea presupune, în același timp, existența unui cadru instituțional bazat pe încredere, dialog, respect și siguranță, în care autonomia este însoțită de asumarea consecințelor propriilor decizii, iar inițiativa este încurajată și valorificată.

Întrebarea strategică asociată acestei dimensiuni este: *Cine devenim?*

E – EVOLUȚIE

Dezvoltarea organizației

Evoluția privește capacitatea Liceului Teoretic „Henri Coandă” de a-și îmbunătăți constant funcționarea și performanța, valorificând experiența acumulată, datele, evaluarea, feedbackul și oportunitățile de inovare. Organizația își analizează propriile practici și rezultate, identifică domeniile în care intervenția este necesară și dezvoltă soluții educaționale și manageriale adaptate contextului.

Experiența SMART GROW a consolidat deja mecanisme de consultare, participare, inovare și dezvoltare organizațională, iar noul ciclu strategic urmărește valorificarea acestora într-o cultură a îmbunătățirii continue. Evoluția presupune astfel capacitatea de a învăța din experiențele reușite și din cele care au produs rezultate sub așteptări, de a păstra practicile care și-au demonstrat valoarea și de a integra soluții noi atunci când acestea răspund unor nevoi reale.

În această dimensiune, inovarea este legată direct de **performanța organizațională** și de calitatea educației. Soluțiile noi de management, curriculum, predare, evaluare sau organizare sunt analizate prin prisma efectelor pe care le produc și a posibilității de a fi integrate sustenabil în funcționarea școlii.

Întrebarea strategică asociată acestei dimensiuni este: *Cum crește organizația?*

P – PARTICIPARE

Comunitatea – școala ca hub educațional

Participarea exprimă modul în care Liceul Teoretic „Henri Coandă” își asumă prezența și rolul în comunitate. Școala este parte a unui spațiu educațional și social mai larg, în care universitățile, instituțiile publice, mediul economic, organizațiile neguvernamentale, instituțiile culturale, partenerii educaționali și organizațiile internaționale pot contribui, prin competențe și resurse diferite, la dezvoltarea unor oportunități relevante de învățare.

În perioada 2026–2031, această dimensiune urmărește consolidarea liceului ca **hub educațional al comunității**, capabil să conecteze oameni, instituții, idei, expertiză și oportunități și să dezvolte parteneriate care generează valoare pentru elevi, pentru organizație și pentru comunitatea în care funcționează. Relația este una reciprocă: școala valorifică resursele comunității în beneficiul educației și, prin propriile resurse, proiecte și competențe, contribuie la dezvoltarea acesteia.

Participarea păstrează totodată una dintre ideile fundamentale cultivate în ciclul strategic anterior: deciziile și direcțiile de dezvoltare trebuie construite prin consultarea grupurilor-țintă. În modelul REPER, această cultură participativă este sintetizată prin principiul: **„Ascultăm oamenii. Prioritizăm ceea ce vor și facem împreună.”**

Participarea dobândește astfel o dublă semnificație: implicarea comunității în viața școlii și implicarea activă a școlii în viața comunității.

Întrebarea strategică asociată acestei dimensiuni este: *Cum construim împreună?*

E – ECOSISTEM

Școala

Ecosistemul reunește ansamblul condițiilor în care se desfășoară educația și în care elevii și personalul învață, lucrează, interacționează și se dezvoltă. În această perspectivă, calitatea școlii este rezultatul interacțiunii dintre oameni, relații, spații, resurse, tehnologie, servicii, norme, procese și cultura organizațională.

Modelul REPER urmărește dezvoltarea unui ecosistem educațional **sigur, incluziv și colaborativ**, care oferă acces la resurse și contexte moderne de învățare și creează condițiile necesare dezvoltării potențialului individual și performanței organizaționale. Siguranța fizică și emoțională, incluziunea, calitatea relațiilor, starea de bine, infrastructura, accesibilitatea resurselor și utilizarea adecvată a tehnologiei sunt privite integrat, prin efectul lor asupra experienței educaționale.

Tehnologia și inteligența artificială își găsesc locul firesc în această dimensiune, ca parte a ecosistemului de învățare. Experiența SMART GROW privind mediile inteligente și utilizarea tehnologiei este astfel continuată și integrată într-o perspectivă mai largă asupra calității mediului educațional.

Ecosistemul oferă cadrul în care celelalte dimensiuni ale modelului pot produce efecte durabile, deoarece dezvoltarea oamenilor, evoluția organizației și participarea depind de calitatea mediului în care acestea se realizează.

Întrebarea strategică asociată acestei dimensiuni este: *În ce mediu învățăm și colaborăm?*

R – RELEVANȚĂ

Societatea viitorului, prin deschidere europeană, inovare și învățare pe tot parcursul vieții

Relevanța exprimă capacitatea educației oferite de Liceul Teoretic „Henri Coandă” de a rămâne conectată la evoluțiile societății și la nevoile unei generații care își va desfășura viața personală și profesională într-o realitate aflată într-o transformare rapidă.

Această dimensiune presupune dezvoltarea capacității instituționale de **a observa și anticipa tendințe, de a explora oportunități și scenarii de dezvoltare și de a integra în experiențele educaționale competențe** care susțin adaptabilitatea și învățarea pe tot parcursul vieții. Cercetarea, inovarea, reziliența și sustenabilitatea completează această perspectivă și oferă școlii repere pentru proiectarea unor inițiative strategice relevante pentru evoluțiile viitoare.

Dimensiunea europeană are un rol important în acest proces, prin accesul la experiențe educaționale, practici, parteneriate și contexte de învățare care depășesc spațiul local și național. În PDI-ul anterior, deschiderea europeană era deja asociată dezvoltării relațiilor comunitare, conectării la rețele educaționale și accesării oportunităților oferite de programele europene. În perioada 2026–2031, această experiență este valorificată ca resursă pentru internaționalizare, inovare și dezvoltarea competențelor necesare unei societăți europene și globale.

Relevanța conferă astfel întregului model o perspectivă prospectivă: dezvoltarea instituțională este raportată permanent la lumea pentru care școala își pregătește elevii și la capacitatea organizației de a rămâne deschisă învățării și schimbării.

Întrebarea strategică asociată acestei dimensiuni este: *Pentru ce viitor?*

Prin cele cinci dimensiuni, Modelul REPER configurează o perspectivă integrată asupra dezvoltării Liceului Teoretic „Henri Coandă” în perioada 2026–2031:

Responsabilitate → potențialul uman

Evoluție → organizația

Participare → comunitatea

Ecosistem → școala

Relevanță → societatea viitorului

Modelul urmărește o evoluție în care dezvoltarea fiecărei dimensiuni o susține pe cea a celorlalte. Potențialul oamenilor contribuie la performanța organizației, o organizație performantă își poate asuma un rol activ în comunitate, calitatea ecosistemului creează condițiile necesare dezvoltării, iar orientarea către viitor menține educația relevantă într-un context aflat în permanentă schimbare.

REPER devine, în acest sens, cadrul de orientare al întregului PDI 2026–2031, de la diagnoza nevoilor și formularea priorităților până la stabilirea Țintelor strategice, a obiectivelor, a intervențiilor și a mecanismelor de monitorizare și evaluare. Cele cinci dimensiuni oferă coerență strategiei și, în același timp, suficientă flexibilitate pentru ca liceul să poată răspunde schimbărilor și oportunităților care vor apărea pe parcursul următorilor cinci ani.

II. CONTEXT LEGISLATIV ȘI STRATEGIC

II.1. Cadrul legislativ național

Proiectul de dezvoltare instituțională al Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031 este elaborat în concordanță cu cadrul legislativ în vigoare care reglementează organizarea și funcționarea sistemului de învățământ preuniversitar, curriculumul și evaluarea, asigurarea calității educației, drepturile și responsabilitățile beneficiarilor și ale personalului, managementul instituțional, protecția copilului, incluziunea, siguranța și starea de bine în mediul școlar, dezvoltarea resurselor umane și administrarea resurselor instituționale.

Principalul reper normativ îl constituie **Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare**, care definește misiunea învățământului preuniversitar prin raportare la atingerea potențialului de dezvoltare al fiecărui beneficiar primar în plan cognitiv, socioemoțional, profesional, civic și antreprenorial și la participarea activă și creativă a acestuia la dezvoltarea societății.

A. Legislația fundamentală și organizarea sistemului de învățământ

1. **Constituția României, republicată**, cu modificările și completările ulterioare – cadrul constituțional privind dreptul la învățătură, egalitatea în drepturi, protecția copiilor și a tinerilor și accesul la informație. [Constituția României – Portal Legislativ](#)
2. **Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023**, cu modificările și completările ulterioare – cadrul legislativ fundamental privind organizarea, funcționarea, conducerea, finanțarea și dezvoltarea sistemului de învățământ preuniversitar. Forma consolidată integrează modificările legislative intervenite ulterior adoptării legii. [Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023 – forma consolidată](#)
3. **Ordinul ministrului educației nr. 5.726/06.08.2024** privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar – **ROFUIP**, cu modificările și completările ulterioare. Forma consolidată disponibilă pe Portalul Legislativ include modificările intervenite până în 2026. [ROFUIP – forma consolidată, Portal Legislativ](#)
4. **Ordinul ministrului educației nr. 5.707/01.08.2024** privind aprobarea **Statutului elevului**, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează drepturile și îndatoririle elevilor, participarea acestora la viața școlii, recompensele și sancțiunile aplicabile. [Statutul elevului – Portal Legislativ](#)

B. Curriculum, profilul absolventului și reforma curriculară

5. **Ordinul ministrului educației și cercetării nr. 4.350/20.06.2025** privind aprobarea **planurilor-cadru pentru învățământul liceal cu frecvență zi**. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, acest act normativ are o relevanță strategică deosebită, deoarece noile planuri-cadru se aplică progresiv, începând cu generația care intră în clasa a IX-a în anul școlar 2026–2027, iar în anul școlar 2029–2030 vor fi aplicabile claselor IX–XII. [OMEC nr. 4.350/2025 – noile planuri-cadru pentru învățământul liceal](#)

6. **Ordinul ministrului educației nr. 6.731/28.11.2023 privind aprobarea Profilului de formare al absolventului, document curricular de referință pentru dezvoltarea competențelor-cheie și proiectarea curriculumului centrat pe competențe. Profilul de formare constituie și unul dintre documentele de fundamentare ale noilor planuri-cadru pentru învățământul liceal.** [Ordinul nr. 6.731/2023 – Profilul de formare al absolventului, Portal Legislativ](#)
7. **Programele școlare în vigoare**, aprobate prin ordine ale ministrului educației și cercetării, precum și programele școlare elaborate în aplicarea noilor planuri-cadru pentru învățământul liceal, care vor fundamenta proiectarea curriculară și oferta educațională a liceului pe parcursul perioadei de implementare a PDI. În cadrul reformei curriculare, noile programe pentru învățământul liceal sunt aprobate etapizat, în corelare cu planurile-cadru aprobate prin OMEC nr. 4.350/2025. Primele programe au fost aprobate prin **OME nr. 6.930/2025**, cu aplicare începând cu clasa a IX-a din anul școlar 2026–2027, procesul fiind continuat prin noi ordine de aprobare în anul 2026. [Programele școlare pentru învățământul liceal – Ministerul Educației și Cercetării](#)

C. Asigurarea și evaluarea calității educației

8. **H.G. nr. 993/18.11.2020** privind aprobarea **Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație**, cu modificările și completările ulterioare. [H.G. nr. 993/2020 – Portal Legislativ](#)
9. **H.G. nr. 994/18.11.2020** privind aprobarea **standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar**, cu modificările și completările ulterioare. [H.G. nr. 994/2020 – Portal Legislativ](#)

Aceste reglementări constituie repere pentru evaluarea capacității instituționale, a eficacității educaționale și a managementului calității și vor fi corelate cu sistemul intern de monitorizare și evaluare prevăzut în PDI 2026–2031.

D. Protecția copilului, incluziune, siguranță și stare de bine

10. **Legea nr. 272/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului**, republicată, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează cadrul juridic privind respectarea, promovarea și garantarea drepturilor copilului. [Legea nr. 272/2004 – Portal Legislativ](#)
11. **Ordinul ministrului educației nr. 6.235/06.09.2023** pentru aprobarea **Procedurii privind managementul cazurilor de violență asupra antepreșcolarilor/preșcolarilor/elevilor și personalului unității de învățământ, precum și al altor situații corelate în mediul școlar și al suspiciunii de violență asupra copiilor în afara mediului școlar.** [OME nr. 6.235/2023 – Procedura privind managementul cazurilor de violență](#)
12. **O.G. nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare**, republicată, cu modificările și completările ulterioare. [O.G. nr. 137/2000 – Portal Legislativ](#)

13. **Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați**, republicată, cu modificările și completările ulterioare. [Legea nr. 202/2002 – Portal Legislativ](#)

14. **H.G. nr. 970/2023 pentru aprobarea Metodologiei privind prevenirea și combaterea hărțuirii pe criteriul de sex, precum și a hărțuirii morale la locul de muncă**, cu modificările și completările ulterioare. [H.G. nr. 970/2023 – Portal Legislativ](#)

Acest ansamblu legislativ fundamentează în mod direct dimensiunea **Ecosistem** a Modelului REPER, în cadrul căreia siguranța, incluziunea, calitatea relațiilor și starea de bine sunt abordate ca elemente ale calității mediului educațional.

E. Resurse umane, relații de muncă și securitate în muncă

15. **Legea nr. 53/2003 – Codul muncii**, republicată, cu modificările și completările ulterioare, aplicabilă raporturilor de muncă ale personalului unității de învățământ, în completarea legislației speciale din domeniul educației. [Codul muncii – Portal Legislativ](#)

16. **Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă**, cu modificările și completările ulterioare. [Legea nr. 319/2006 – Portal Legislativ](#)

17. **Metodologiile, regulamentele și ordinele ministrului educației și cercetării în vigoare privind cariera didactică, mobilitatea personalului, formarea continuă, evaluarea personalului și ocuparea funcțiilor de conducere**, aplicabile pe parcursul perioadei de implementare a PDI.

F. Transparență, protecția datelor și funcționarea instituțională

18. **Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public**, cu modificările și completările ulterioare. [Legea nr. 544/2001 – Portal Legislativ](#)

19. **Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 – Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR)**, aplicabil prelucrării datelor cu caracter personal ale elevilor, părinților, personalului și celorlalte persoane cu care instituția interacționează. [Regulamentul \(UE\) 2016/679 – EUR-Lex, versiunea în limba română](#)

20. **Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679**, cu modificările și completările ulterioare. [Legea nr. 190/2018 – Portal Legislativ](#)

La aceste acte normative se adaugă legislația și reglementările subsecvente aplicabile domeniilor specifice de activitate ale unității de învățământ: **evaluarea și examenele naționale, admiterea în învățământul liceal, bursele și măsurile de sprijin pentru elevi, educația incluzivă, orientarea și consilierea școlară, formarea și dezvoltarea profesională, finanțarea învățământului, gestionarea patrimoniului și a resurselor publice, sănătatea și securitatea în mediul școlar, digitalizarea educației, protecția datelor și implementarea programelor și proiectelor cu finanțare națională și europeană**, în forma în vigoare la momentul aplicării acestora.

Caracterul multianual al PDI impune raportarea cadrului legislativ la întreaga perioadă 2026–2031. Reforma curriculară ilustrează foarte bine această necesitate: planurile-cadru aprobate prin OMEC nr. 4.350/2025 intră progresiv în aplicare începând cu clasa a IX-a în anul

școlar 2026–2027 și vor ajunge să se aplice tuturor claselor de liceu începând cu anul școlar 2029–2030.

În consecință, **cadrul legislativ al PDI va fi actualizat pe întreaga perioadă de implementare**, iar actele normative nou adoptate, modificările și completările celor existente, precum și reglementările cu caracter anual vor fi integrate în planurile operaționale și în documentele manageriale ale Liceului Teoretic „Henri Coandă”. Această abordare permite menținerea stabilității direcțiilor strategice asumate prin Modelul REPER și adaptarea modalităților concrete de implementare la evoluția cadrului normativ național.

II.2. Cadrul strategic național în domeniul educației

Proiectul de dezvoltare instituțională al Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031 se raportează la direcțiile strategice asumate la nivel național pentru dezvoltarea educației, precum și la documentele de politică publică prin care acestea sunt operaționalizate. Prioritățile privind calitatea și relevanța educației, echitatea și incluziunea, reforma curriculară, dezvoltarea competențelor, digitalizarea, profesionalizarea resurselor umane, sustenabilitatea, participarea și învățarea pe tot parcursul vieții constituie repere pentru proiectarea și implementarea Modelului REPER.

Principalele documente strategice și de politică educațională relevante pentru perioada de implementare a PDI sunt:

A. Proiectul „România Educată”

1. **Proiectul „România Educată”** reprezintă cadrul strategic care a fundamentat principalele orientări de reformă sistemică ale educației din România și ulterior noul cadru legislativ al educației. Direcțiile sale vizează, între altele, cariera didactică, managementul și guvernanta, finanțarea, infrastructura, curriculumul și evaluarea, educația incluzivă, alfabetizarea funcțională, digitalizarea și promovarea educației STEAM. Componenta 15 – Educație din PNRR a preluat aceste direcții în cadrul reformelor și investițiilor destinate sistemului educațional.

[Proiectul „România Educată” – reforma sistemului educațional](#)

B. Planul Național de Redresare și Reziliență – Componenta 15: Educație

2. **Planul Național de Redresare și Reziliență al României – Componenta C15: Educație** constituie un reper important pentru înțelegerea reformelor și investițiilor care configurează contextul de debut al PDI 2026–2031. Componenta urmărește creșterea rezilienței sistemului prin modernizarea infrastructurii și dotărilor, digitalizare, creșterea calității și incluziunii educației și corelarea acestora cu nevoile prezente și viitoare ale societății și ale pieței muncii. C15 cuprinde șapte reforme și 18 investiții, între care reforma curriculumului, digitalizarea, guvernanta sistemului, infrastructura, reducerea abandonului școlar și dezvoltarea laboratoarelor inteligente.

[PNRR – Componenta 15: Educație](#)

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, acest cadru are și o relevanță instituțională directă, prin investițiile și reformele care au susținut modernizarea infrastructurii educaționale și digitale și dezvoltarea capacității instituționale.

C. Planul Strategic Instituțional al Ministerului Educației

3. **Planul Strategic Instituțional al Ministerului Educației** integrează direcțiile de politică educațională și mecanismele prin care acestea sunt transpuse în obiective, programe și acțiuni. Documentul corelează obiectivele și țintele proiectului „România Educată” cu PNRR și cu programele de finanțare europene, urmărind implementarea convergentă a reformelor din educație.

[Planul Strategic Instituțional al Ministerului Educației](#)

D. Cadrul de Referință al Curriculumului Național din România – 2026

4. **Cadrul de Referință al Curriculumului Național din România (CRCNR)**, aprobat prin **OMEC nr. 4.137/16.06.2026**, reprezintă un document strategic de politică educațională deosebit de important pentru noul PDI, deoarece definește cadrul de construcție, actualizare, implementare și evaluare a Curriculumului Național și oferă o perspectivă sistemică asupra dezvoltării curriculare în învățământul preuniversitar. Documentul abordează viziunea și valorile Curriculumului Național, profilul de formare al absolventului, competențele-cheie, proiectarea curriculară, managementul curriculumului la nivelul școlii și condițiile necesare schimbării curriculare.

[Cadrul de Referință al Curriculumului Național din România – CRCNR 2026](#)

Relevanța sa pentru perioada 2026–2031 este majoră, întrucât implementarea noului PDI coincide cu etapa de aplicare progresivă a reformei curriculumului liceal. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, aceasta presupune integrarea schimbării curriculare în dezvoltarea instituțională, adaptarea ofertei educaționale, dezvoltarea competențelor cadrelor didactice și valorificarea autonomiei curriculare a școlii.

E. Strategia națională privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023–2030

5. **Strategia națională privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023–2030**, aprobată prin **H.G. nr. 59/2023** și completată în 2025 cu Planul de acțiune pentru implementare, urmărește dezvoltarea educației și a conștientizării privind mediul, formarea competențelor ecosociale, dezvoltarea unei culturi a sustenabilității, formarea cadrelor didactice, dezvoltarea resurselor educaționale și a infrastructurii pentru școli sustenabile. [Strategia națională privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023–2030](#) [Planul de acțiune pentru implementarea Strategiei – 2025](#)

F. Strategia Națională de Educație Financiară 2024–2030

6. **Strategia Națională de Educație Financiară 2024–2030**, aprobată prin **H.G. nr. 378/2024**, urmărește dezvoltarea competențelor și comportamentelor financiare responsabile ale populației. Pentru copii și tineri, direcțiile prevăd integrarea educației financiare în curriculum, dezvoltarea activităților complementare, formarea cadrelor didactice și implicarea părinților. [Strategia Națională de Educație Financiară 2024–2030](#)

G. Programele și politicile naționale privind digitalizarea și dezvoltarea competențelor

7. **Politicile naționale privind digitalizarea educației și dezvoltarea competențelor digitale**, susținute prin Legea învățământului preuniversitar, PNRR și documentele curriculare actuale, constituie un reper strategic pentru perioada 2026–2031. Componenta 15 – Educație include explicit reforma cadrului pentru digitalizarea

educației și investiții în infrastructură, echipamente, conținut digital și laboratoare inteligente. [Ministerul Educației și Cercetării – PNRR și digitalizarea educației](#)

Pentru Modelul REPER, digitalizarea și inteligența artificială sunt integrate în perspectiva mai largă a dezvoltării ecosistemului educațional și a relevanței educației. Utilizarea tehnologiei este raportată la calitatea învățării, accesibilitate, eficiență, dezvoltarea competențelor și capacitatea instituției de a valorifica responsabil oportunitățile oferite de noile tehnologii.

H. Strategiile sectoriale naționale cu impact asupra educației

8. Cadrul strategic național este completat de **strategii și programe sectoriale** care influențează direct sau indirect activitatea unităților de învățământ, în domenii precum prevenirea abandonului școlar, combaterea violenței, incluziunea, educația pentru mediu, educația financiară, prevenirea discriminării și promovarea participării civice. Ministerul Educației și Cercetării menține o secțiune dedicată strategiilor sectoriale aplicabile educației. [Ministerul Educației și Cercetării – Strategii sectoriale](#)

Ansamblul acestor documente conturează pentru perioada 2026–2031 o direcție de dezvoltare a educației centrată pe **calitate și relevanță, competențe, echitate, participare, profesionalizarea resurselor umane, transformare curriculară și digitală, sustenabilitate și capacitate de adaptare**. Reforma curriculară aflată în curs, dezvoltarea competențelor-cheie, utilizarea responsabilă a tehnologiei, modernizarea infrastructurii și consolidarea legăturilor dintre școală și societate creează un context strategic care se regăsește în arhitectura Modelului REPER.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, raportarea la cadrul strategic național nu presupune preluarea mecanică a unor priorități stabilite la nivel central, ci **corelarea acestora cu diagnoza instituțională, cu nevoile beneficiarilor și cu nivelul de dezvoltare atins în ciclul SMART GROW**. PDI 2026–2031 urmărește astfel să valorifice oportunitățile create de reformele naționale și să le integreze într-un parcurs propriu de dezvoltare, coerent cu cele cinci dimensiuni REPER și cu resursele și particularitățile comunității școlare.

II.3. Cadrul european și internațional

Strategia de dezvoltare instituțională a Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada 2026–2031 se raportează la prioritățile europene și internaționale privind calitatea și echitatea educației, dezvoltarea competențelor pentru viitor, transformarea digitală, incluziunea, sustenabilitatea, reziliența și învățarea pe tot parcursul vieții. Aceste orientări sunt relevante atât pentru dezvoltarea instituțională a liceului, cât și pentru pregătirea elevilor pentru participarea activă într-o societate europeană și globală aflată într-un proces accelerat de transformare.

A. Spațiul european al educației și cooperarea europeană în domeniul educației și formării

1. **Spațiul european al educației – European Education Area (EEA)** reprezintă cadrul general al cooperării europene în domeniul educației și formării, construit în jurul unei viziuni comune privind accesul la educație de calitate, mobilitatea pentru învățare,

recunoașterea competențelor, dezvoltarea profesională, incluziunea și consolidarea dimensiunii europene a educației. Cadrul facilitează cooperarea dintre statele membre, corelarea educației cu cercetarea, inovarea, politicile sociale, ocuparea forței de muncă și politicile pentru tineret și utilizarea unor obiective și indicatori comuni pentru monitorizarea progresului.

Spatiul european al educației – prezentare generală

2. **Cadrul strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării în perspectiva realizării și dezvoltării în continuare a Spațiului european al educației (2021–2030)**, instituit prin Rezoluția Consiliului Uniunii Europene din 18 februarie 2021, reprezintă unul dintre principalele documente de referință pentru perioada acoperită de PDI.

Cadrul stabilește cinci priorități strategice: îmbunătățirea calității, echității, incluziunii și succesului pentru toți în educație și formare; transformarea învățării pe tot parcursul vieții și a mobilității într-o realitate pentru toți; consolidarea competențelor și motivației profesioniștilor din educație; consolidarea învățământului superior european și susținerea tranziției verzi și digitale prin educație și formare.

Pentru anul 2030 sunt stabilite și obiective europene măsurabile, între care reducerea sub 15% a ponderii tinerilor de 15 ani cu rezultate slabe la citire, matematică și științe, reducerea sub 15% a ponderii elevilor cu rezultate slabe în domeniul competențelor digitale și informatice și reducerea sub 9% a părăsirii timpurii a educației și formării. [Rezoluția Consiliului UE – cadrul strategic pentru educație și formare 2021–2030](#)

B. Competențe pentru viitor și învățare pe tot parcursul vieții

3. **Union of Skills – Viziunea unitară a competențelor competențelor**, lansată de Comisia Europeană în 2025, introduce o perspectivă europeană actualizată asupra educației, competențelor și competitivității și este deosebit de relevantă pentru orizontul strategic 2026–2031. Inițiativa urmărește creșterea nivelului competențelor de bază și avansate, crearea unor oportunități permanente de actualizare și dezvoltare a competențelor, facilitarea mobilității acestora în interiorul Uniunii și dezvoltarea și atragerea talentelor.

Pentru **Modelul REPER**, această perspectivă este importantă prin **asocierea dintre educație, autonomie, adaptabilitate și învățarea pe tot parcursul vieții**. Pregătirea pentru societatea viitorului presupune dezvoltarea unor competențe care permit elevilor să își continue învățarea și să se adapteze unor contexte profesionale și sociale care se vor modifica în mod repetat de-a lungul vieții. [Comisia Europeană – Union of Skills](#)

C. Transformarea digitală, competențele digitale și inteligența artificială

4. **Planul de acțiune pentru educația digitală 2021–2027 – Digital Education Action Plan** reprezintă cadrul strategic al Uniunii Europene pentru dezvoltarea unei educații digitale de înaltă calitate, incluzive și accesibile și pentru adaptarea sistemelor de educație și formare la era digitală. Planul este structurat în jurul a două priorități strategice și 14 acțiuni: dezvoltarea unui ecosistem performant de educație digitală și consolidarea competențelor digitale necesare transformării digitale.

Prima direcție vizează infrastructura, conectivitatea, echipamentele, capacitatea digitală a organizațiilor, competențele personalului didactic, conținuturile și instrumentele digitale de calitate și utilizarea unor platforme sigure, cu respectarea standardelor privind confidențialitatea și etica.

Cea de-a doua urmărește alfabetizarea digitală, capacitatea de a gestiona informația și dezinformarea, dezvoltarea competențelor informatice și înțelegerea tehnologiilor bazate pe date, inclusiv inteligența artificială. [Planul de acțiune pentru educația digitală 2021–2027](#)

Pentru perioada care urmează anului 2027, direcția europeană este deja conturată: Comisia Europeană pregătește, în cadrul **Union of Skills**, o **foaie de parcurs pentru 2030 privind viitorul educației și competențelor digitale**, care va continua și actualiza orientările Planului de acțiune și va urmări dezvoltarea unui ecosistem european de educație digitală solid și incluziv.

Această evoluție este relevantă pentru **Modelul REPER**, în care tehnologia și inteligența artificială sunt integrate atât în dimensiunea **Ecosistem**, ca resurse ale mediului de învățare, cât și în dimensiunea **Relevanță**, prin competențele necesare elevilor și personalului într-o societate influențată tot mai puternic de transformarea digitală.

D. Dezvoltarea durabilă și Agenda 2030

5. **Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă a Organizației Națiunilor Unite** reprezintă cadrul internațional general pentru dezvoltarea durabilă, educația având un rol transversal în realizarea obiectivelor sale.

În mod direct, **Obiectivul de Dezvoltare Durabilă 4 – Educație de calitate (SDG 4)** urmărește asigurarea unei educații incluzive și echitabile de calitate și promovarea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții pentru toți. Educația este, în același timp, considerată un factor esențial pentru realizarea celorlalte obiective ale Agendei 2030, prin dezvoltarea competențelor, comportamentelor și valorilor necesare participării responsabile la dezvoltarea societății. [Organizația Națiunilor Unite – Obiectivul de Dezvoltare Durabilă 4: Educație de calitate](#)

6. **Education 2030 – Framework for Action**, dezvoltat sub coordonarea UNESCO, transpune SDG 4 într-un cadru de acțiune privind accesul, echitatea, incluziunea, calitatea educației și învățarea pe tot parcursul vieții. [UNESCO – Education 2030 / SDG 4](#)

Pentru PDI 2026–2031, dezvoltarea durabilă este abordată transversal, prin educația pentru responsabilitate, utilizarea eficientă a resurselor, dezvoltarea unui ecosistem școlar sustenabil, cultivarea comportamentelor responsabile și integrarea sustenabilității în inițiativele prin care liceul își pregătește elevii pentru societatea viitorului.

E. Incluziune, echitate, stare de bine și reziliență

7. Orientările europene privind educația acordă o importanță majoră **echității și incluziunii**, acestea fiind integrate în obiectivele Spațiului european al educației și în cadrul strategic 2021–2030. Prima prioritate strategică a cooperării europene urmărește îmbunătățirea calității, echității, incluziunii și succesului pentru toți în educație și formare.

Incluziunea este abordată într-o perspectivă largă, care privește accesul echitabil la oportunități educaționale, sprijinirea elevilor aflați în situații de vulnerabilitate, reducerea decalajelor educaționale, prevenirea părăsirii timpurii a educației, participarea și sentimentul de apartenență la comunitatea școlară.

Acestor dimensiuni li se adaugă preocuparea pentru sănătatea și starea de bine a elevilor și personalului, pentru relații educaționale de calitate și pentru capacitatea sistemelor și instituțiilor de educație de a răspunde schimbărilor și situațiilor de criză. [Comisia Europeană – cadrul strategic al Spațiului european al educației](#)

F. Dimensiunea europeană, mobilitatea și cooperarea internațională

8. **Programul Erasmus+ 2021–2027** constituie principalul instrument european pentru susținerea educației, formării, tineretului și sportului și promovează mobilitatea pentru învățare, cooperarea dintre organizații, incluziunea și diversitatea, transformarea digitală, participarea democratică și tranziția verde. [Comisia Europeană – Erasmus+](#)

Pentru perioada ulterioară anului 2027, Liceul Teoretic „Henri Coandă” va urmări evoluția cadrului financiar multianual al Uniunii Europene și a programelor europene care vor continua să susțină mobilitatea, cooperarea, inovarea și internaționalizarea educației.

Dimensiunea europeană este relevantă pentru întregul **Model REPER** și capătă o semnificație specială în cadrul **R – Relevantă**, prin accesul elevilor și personalului la experiențe internaționale de învățare, schimbul de practici, dezvoltarea competențelor lingvistice, interculturale, civice și profesionale și participarea liceului la rețele și parteneriate educaționale europene.

În ansamblu, **cadrul european și internațional pentru perioada 2026–2031** configurează o viziune asupra educației în care **calitatea și echitatea, dezvoltarea competențelor, transformarea digitală, învățarea pe tot parcursul vieții, incluziunea, sustenabilitatea, reziliența și cooperarea** sunt dimensiuni interdependente ale pregătirii pentru viitor. Spațiul european al educației oferă cadrul de cooperare până în 2030, iar inițiativele mai recente, precum **Union of Skills** și viitoarea foaie de parcurs pentru educația și competențele digitale până în 2030, indică deja direcțiile în care politicile europene evoluează.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, aceste repere oferă un cadru de raportare pentru propria dezvoltare și susțin orientarea Modelului REPER către **potențialul oamenilor, evoluția organizației, participarea în comunitate, calitatea ecosistemului educațional și relevanța pentru societatea viitorului**. În același timp, caracterul dinamic al politicilor europene impune monitorizarea inițiativelor care vor succeda actualelor programe după 2027 și integrarea lor, atunci când sunt relevante pentru nevoile și prioritățile liceului, în planificarea operațională aferentă perioadei 2026–2031.

III. PREZENTAREA LICEULUI TEORETIC „HENRI COANDĂ”

III.1. Identitate instituțională și scurt istoric

Liceul Teoretic „Henri Coandă” din Craiova este o instituție de învățământ cu o istorie de peste un secol, ale cărei începuturi sunt consemnate în anul 1923, când apare în documentele vremii ca școală de arte și meserii. Evoluția sa a reflectat transformările succesive ale sistemului educațional și ale comunității în care funcționează, atât prin modificarea profilului și a ofertei educaționale, cât și prin schimbarea statutului instituțional. Din anul 1972, școala funcționează în actualul sediu din strada Henri Coandă nr. 48, iar după 1989 fostul Liceu Industrial nr. 8 și-a schimbat filiera și denumirea, devenind Liceul Teoretic „Henri Coandă”.

Transformările ultimelor decenii au însemnat mai mult decât schimbarea profilului școlii. Instituția și-a construit treptat o identitate proprie, prin diversificarea ofertei educaționale, dezvoltarea resurselor și infrastructurii, deschiderea către proiecte și parteneriate, integrarea tehnologiei, consolidarea relației cu familia și comunitatea și extinderea dimensiunii europene.

Identitatea actuală a liceului este sintetizată prin mottoul **„Aici construim împreună viitorul”**, care exprimă o concepție despre educație și dezvoltare instituțională construită în timp. **„Construim”** presupune acțiune, evoluție și continuitate, **„împreună”** exprimă participarea, colaborarea și responsabilitatea comună, iar **„viitorul”** orientează educația către relevanță, adaptabilitate și capacitatea de a răspunde schimbărilor societății. În acest sens, mottoul nu reprezintă doar un element al identității vizuale și al comunicării instituționale, ci exprimă sintetic modul în care liceul își înțelege rolul.

Identitatea instituțională este exprimată și prin acronimul COANDĂ – Creativitate, Onestitate, Angajament, Necesitate, Dăruire, Afirmare –, care sintetizează valori cultivate în timp în comunitatea școlară și repere ale culturii organizaționale a liceului.

Poziționarea în rețeaua școlară și în comunitatea locală

Liceul Teoretic „Henri Coandă” este o unitate de învățământ de stat cu personalitate juridică, situată în municipiul Craiova, care asigură continuitatea educației pe trei niveluri – primar, gimnazial și liceal. Această structură permite construirea unor parcursuri educaționale coerente și oferă instituției perspectiva unei dezvoltări integrate, de la intrarea copilului în școală până la finalizarea învățământului liceal.

Prin profilul său, dimensiunea organizației și diversitatea nivelurilor de școlarizare, liceul ocupă un loc distinct în rețeaua educațională locală. Oferta sa se adresează atât comunității din zona în care este amplasată școala, cât și elevilor din alte zone ale municipiului și din localitățile apropiate, în special la nivel liceal.

Poziționarea instituției în comunitate depășește rolul de furnizor de servicii educaționale. Relațiile construite cu familiile, instituțiile publice, universitățile, organizațiile neguvernamentale, mediul economic și alți parteneri au extins treptat spațiul de acțiune al școlii. Inițiativele comunitare, voluntariatul, proiectele realizate în parteneriat, consultarea beneficiarilor și experiențele de implicare directă a familiilor și comunității au creat premisele

pentru consolidarea rolului Liceului Teoretic „Henri Coandă” ca **hub educațional al comunității** în perioada 2026–2031.

Niveluri de învățământ, profiluri și specializări

Liceul Teoretic „Henri Coandă” asigură educația elevilor la nivel **primar, gimnazial și liceal**, reunind în aceeași organizație școlară copii și tineri aflați în etape diferite de dezvoltare și cu nevoi educaționale diverse.

La nivel primar, oferta educațională include atât clase organizate în sistem tradițional, cât și clase care funcționează în alternativa educațională **Step by Step**. Învățământul gimnazial asigură continuarea parcursului educațional și pregătirea elevilor pentru tranziția către nivelul liceal.

La nivel liceal, unitatea organizează **învățământ teoretic**, cu profilurile **real și umanist**. Profilul real cuprinde specializările **matematică-informatică și științe ale naturii**, iar profilul umanist, specializările **filologie și filologie bilingv – limba engleză**.

Diversitatea nivelurilor, profilurilor și specializărilor permite instituției să răspundă unor interese, aptitudini și trasee educaționale diferite și constituie, în același timp, o resursă pentru dezvoltarea unei comunități școlare în care experiențele și perspectivele diferite pot fi valorificate într-un cadru comun.

Oferta educațională este adaptată anual, în limitele cadrului legislativ și curricular, în raport cu resursele instituției, opțiunile beneficiarilor și evoluția nevoilor educaționale și sociale.

Populația școlară

Prin numărul de elevi, formațiuni de studiu, niveluri de învățământ și categorii de personal, Liceul Teoretic „Henri Coandă” este o organizație școlară complexă. Populația școlară reunește elevi din învățământul primar, gimnazial și liceal, ceea ce presupune nevoi educaționale, de dezvoltare și de sprijin diferite și impune adaptarea intervențiilor instituționale la particularitățile fiecărei categorii de vârstă.

Dincolo de dimensiunea sa numerică, diversitatea populației școlare constituie un element important pentru proiectarea dezvoltării instituționale. Noul ciclu strategic urmărește în mod explicit raportarea la nevoile și potențialul diferitelor grupuri-țintă, astfel încât accesul la oportunități de învățare, dezvoltare și participare să fie susținut prin intervenții adaptate, realiste și relevante.

Elemente definitorii ale identității actuale a liceului

La începutul ciclului strategic 2026–2031, Liceul Teoretic „Henri Coandă” se prezintă ca o instituție cu o identitate construită la întâlnirea dintre **continuitate și schimbare**. Istoria de peste un secol oferă stabilitate și apartenență, în timp ce transformările ultimilor ani au extins resursele, experiențele și capacitatea organizației de a răspunde unor contexte educaționale aflate în permanentă evoluție.

Profilul actual al liceului este definit prin **continuitatea educației pe trei niveluri, diversitatea ofertei educaționale, orientarea către dezvoltarea potențialului individual, investiția în infrastructură și tehnologie, preocuparea pentru incluziune și siguranță**,

experiența inovării și a proiectelor educaționale, deschiderea europeană, cultura parteneriatului și apropierea de familie și comunitate.

Modernizarea infrastructurii și a resurselor educaționale, integrarea tehnologiei, dezvoltarea laboratoarelor inteligente, experiențele acumulate prin proiecte naționale și europene, dezvoltarea profesională a personalului și consolidarea mecanismelor de consultare și participare au creat o bază instituțională importantă. În același timp, experiența ciclului strategic anterior a confirmat că existența resurselor și a oportunităților nu este suficientă în sine, iar schimbarea durabilă depinde de capacitatea oamenilor de a le valorifica, de asumarea responsabilității, de participare și de colaborare.

În această perspectivă, mottoul „**Aici construim împreună viitorul**” dobândește, la începutul noului ciclu strategic, o semnificație suplimentară. El exprimă continuitatea unei direcții instituționale și, în același timp, sintetizează trecerea către Modelul REPER: o școală preocupată de dezvoltarea oamenilor, de evoluția organizației, de participarea în comunitate, de calitatea ecosistemului educațional și de relevanța educației pentru societatea viitorului.

Liceul Teoretic „Henri Coandă” intră astfel în perioada 2026–2031 nu de la începutul unui proces de transformare, ci de la nivelul de dezvoltare atins în ciclurile anterioare, cu resurse, experiență și capacitate instituțională deja construite. **Provocarea noului ciclu este valorificarea și consolidarea acestora într-un model de dezvoltare sustenabil, realist și orientat către oameni**, în care progresul instituției să se regăsească în experiența educațională și în oportunitățile de dezvoltare oferite fiecărui grup-țintă.

III.2. Profilul actual al unității de învățământ

Într-un mediu educațional în care familiile și elevii au acces la o ofertă diversificată și își formulează opțiunile în funcție de criterii tot mai variate, profilul unei unități de învățământ este definit nu numai de nivelurile de școlarizare sau specializările pe care le oferă, ci și de **experiența educațională pe care o construiește, oportunitățile pe care le creează și capacitatea de a răspunde unor nevoi și aspirații diferite**. Din această perspectivă, poziționarea Liceului Teoretic „Henri Coandă” poate fi sintetizată printr-o întrebare care a însoțit comunicarea instituțională în ultimii ani: „**De ce Coandă?**” (henricoandacraiova.ro)

O școală care oferă continuitate

Un prim element distinctiv îl reprezintă **structura complexă a unității**, care integrează învățământul primar, gimnazial și liceal. Posibilitatea parcurgerii unui traseu educațional de lungă durată în aceeași comunitate școlară favorizează continuitatea, cunoașterea elevului, relațiile stabile cu familia și construirea sentimentului de apartenență.

La nivel primar, existența în paralel a învățământului tradițional și a alternativei educaționale **Step by Step** diversifică opțiunile oferite familiilor. La nivel liceal, filiera exclusiv teoretică și complementaritatea profilurilor real și umanist oferă trasee educaționale diferite, de la matematică-informatică și științe ale naturii la filologie și filologie bilingv-engleză. Această diversitate constituie unul dintre elementele constante prin care liceul se poziționează în oferta educațională locală. (henricoandacraiova.ro)

O școală care oferă mai mult decât curriculumul obligatoriu

Oferta educațională a liceului nu se limitează la curriculumul formal. Proiectele, activitățile extracurriculare, voluntariatul, concursurile, parteneriatele, experiențele europene și activitățile dezvoltate împreună cu familia și comunitatea extind contexte în care elevii pot învăța, își pot descoperi interesele și își pot dezvolta competențele personale, sociale, civice și profesionale.

Diversitatea acestor oportunități permite elevilor să participe în funcție de propriile interese și potențial și susține o concepție asupra educației în care rezultatul școlar rămâne important, fără a reprezenta singura măsură a dezvoltării. Activitatea instituției include constant proiecte, parteneriate și activități educative și extrașcolare, reflectate și în documentele publice ale liceului. (henricoandacraiova.ro)

O școală care investește în condițiile învățării

Poziționarea actuală a liceului este susținută de investițiile realizate în infrastructura fizică și digitală și de accesul la resurse educaționale moderne. Modernizarea dotărilor, digitalizarea, cele două laboratoare inteligente SmartLab și resursele dezvoltate prin proiectele ultimilor ani au schimbat semnificativ condițiile în care se desfășoară procesul educațional. Proiectul pentru dotarea cu laboratoare inteligente este, de altfel, parte a investițiilor PNRR implementate de liceu. (henricoandacraiova.ro)

Valoarea acestor resurse este dată însă de posibilitatea utilizării lor pentru diversificarea experiențelor de învățare. Tehnologia nu reprezintă, în sine, un element de diferențiere durabilă, ci devine relevantă atunci când este accesibilă și integrată în activități care stimulează participarea, creativitatea, colaborarea și autonomia elevului.

O școală preocupată de fiecare elev

Un alt element al profilului instituțional îl constituie preocuparea pentru **incluziune și dezvoltarea individuală**. Diversitatea unei comunități școlare numeroase presupune existența unor nevoi, ritmuri de învățare, vulnerabilități și aspirații diferite. Experiența instituției în Strategia Națională de Acțiune Comunitară, intervențiile dezvoltate pentru elevii cu CES și pentru grupurile vulnerabile și componenta de incluziune dezvoltată prin SMART GROW au consolidat capacitatea liceului de a aborda diferențiat nevoile elevilor. (henricoandacraiova.ro)

Această orientare este coerentă cu misiunea instituțională a liceului, care plasează în centrul educației șansa fiecărui elev de a-și valorifica propriile calități și de a se dezvolta ca persoană independentă, responsabilă și capabilă să lucreze împreună cu ceilalți. (henricoandacraiova.ro)

O școală deschisă către Europa și către lume

Dimensiunea europeană reprezintă un element deja consolidat al profilului Liceului Teoretic „Henri Coandă”. Proiectele Erasmus+, mobilitățile, parteneriatele internaționale și experiențele de cooperare au creat oportunități de învățare pentru elevi și personal și au favorizat transferul de practici și deschiderea către alte culturi și sisteme educaționale. Cele trei titluri de „**Școală Europeană**” deținute de instituție constituie o recunoaștere a acestei orientări. (henricoandacraiova.ro)

Deschiderea europeană devine astfel parte a ofertei de dezvoltare a școlii și susține pregătirea elevilor pentru un spațiu educațional și profesional care depășește granițele comunității locale.

O școală conectată la familie și comunitate

Profilul liceului este definit și prin modul în care acesta își construiește relațiile cu beneficiarii și partenerii. Inițiativele desfășurate împreună cu familiile, tradiția **„Săptămânii familiei”**, voluntariatul, proiectele comunitare, parteneriatele cu instituții publice, universități, ONG-uri și mediul economic, precum și capacitatea de mobilizare a comunității pentru susținerea unor nevoi reale ale școlii au creat, în timp, o relație care depășește cadrul formal al parteneriatului școală–familie.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, comunitatea reprezintă atât un beneficiar al educației, cât și o resursă și un partener în construirea acesteia. Această experiență oferă baza pentru consolidarea, în noul ciclu strategic, a rolului liceului ca **hub educațional al comunității**.

O școală care își construiește propria evoluție

Un diferențiator important al profilului actual îl reprezintă experiența instituției în **atragera și valorificarea oportunităților de dezvoltare**. Proiectele cu finanțare europeană și națională, investițiile realizate, parteneriatele și proiectul-pilot SMART GROW au demonstrat capacitatea organizației de a transforma oportunitățile externe în resurse, experiențe și mecanisme de dezvoltare internă.

Această capacitate este importantă într-un context în care calitatea unei școli nu mai depinde exclusiv de resursele pe care le primește, ci și de capacitatea sa de a identifica oportunități, de a construi proiecte, de a mobiliza oameni și parteneri și de a transforma resursele obținute în beneficii educaționale.

„De ce Coandă?”

Răspunsul nu poate fi redus la o specializare, la o dotare sau la un rezultat punctual. **Liceul Teoretic „Henri Coandă” propune un parcurs educațional construit într-o comunitate care oferă continuitate, opțiuni, resurse moderne, oportunități de dezvoltare, experiențe europene și contexte de participare**, într-o școală care își asumă diversitatea oamenilor și a nevoilor lor.

Poziționarea instituției pe piața educațională se construiește astfel la intersecția dintre **oferta academică, calitatea experienței școlare și oportunitățile de dezvoltare oferite elevului**. Ea nu presupune promisiunea unui model unic de succes, ci capacitatea de a crea contexte în care fiecare elev să poată găsi resurse și oportunități relevante pentru propriul parcurs.

Din această perspectivă, motto-ul **„Aici construim împreună viitorul”** exprimă și promisiunea educațională a liceului către elevi, familii și comunitate: un spațiu în care viitorul nu este doar anticipat, ci se construiește prin ceea ce oamenii învață, aleg, creează și realizează împreună.

III.3. Oferta educațională

Oferta educațională reprezintă modalitatea prin care profilul și resursele instituției se concretizează în oportunități de învățare și dezvoltare pentru elevi. În cadrul Liceului Teoretic „Henri Coandă”, aceasta este construită prin corelarea curriculumului național cu opțiunile beneficiarilor, particularitățile diferitelor etape de școlaritate, competențele personalului, resursele instituționale și oportunitățile oferite de parteneriate și proiecte.

Pe durata PDI 2026–2031, oferta va avea un caracter **dinamic**, fiind adaptată în raport cu modificările curriculare, evoluția nevoilor și intereselor elevilor, cererea educațională, resursele disponibile și schimbările sociale și tehnologice. Această flexibilitate este cu atât mai importantă în contextul implementării progresive a noilor planuri-cadru și programe școlare pentru învățământul liceal, care vor modifica atât organizarea curriculumului, cât și spațiul de decizie aflat la nivelul școlii și al elevului.

O componentă importantă a ofertei o constituie **curriculumul la decizia elevului din oferta școlii (CDEOȘ)**. Configurarea acestuia va urmări valorificarea reală a opțiunii beneficiarilor, prin consultarea elevilor și a părinților și corelarea solicitărilor acestora cu profilul instituției, competențele personalului și resursele disponibile. În acest fel, oferta curriculară proprie poate deveni un instrument de diferențiere și adaptare, capabil să completeze curriculumul național prin domenii și experiențe de învățare relevante pentru interesele elevilor și pentru evoluțiile societății.

Oferta formală este completată de **oferta nonformală**, construită prin activități extracurriculare și extrașcolare, proiecte, voluntariat, concursuri și competiții, activități culturale, științifice, sportive și civice, experiențe de cooperare și alte contexte de învățare. Rolul acestei componente este de a diversifica oportunitățile de dezvoltare și de a permite valorificarea unor interese, aptitudini și competențe care nu pot fi dezvoltate exclusiv prin curriculumul obligatoriu.

În proiectarea ofertei educaționale, accentul va fi pus și pe **articularea dintre curriculumul formal, învățarea nonformală și resursele educaționale disponibile**, astfel încât acestea să nu funcționeze ca domenii paralele. Proiectele, tehnologia, parteneriatele, experiențele comunitare și internaționale pot completa învățarea curriculară și pot crea contexte autentice pentru aplicarea competențelor dobândite.

Relevanța ofertei va fi analizată periodic prin raportare la **opțiunile elevilor și familiilor, gradul de accesare a componentelor propuse, rezultatele și feedbackul beneficiarilor, evoluția cererii educaționale și oportunitățile de continuare a studiilor**. Menținerea unor componente ale ofertei, dezvoltarea altora sau introducerea unor noi opțiuni vor fi fundamentate pe aceste informații, evitând atât conservarea unor formule care nu mai răspund nevoilor, cât și introducerea unor activități fără o cerere sau o finalitate educațională reală.

Din această perspectivă, pentru perioada 2026–2031, **calitatea ofertei educaționale nu va fi apreciată prin numărul de discipline, proiecte sau activități propuse, ci prin diversitatea oportunităților relevante și prin măsura în care elevii le pot valorifica pentru construirea propriului parcurs de învățare și dezvoltare.**

III.4. Populația școlară

Populația școlară reprezintă una dintre componentele cu impact direct asupra evoluției instituției, atât prin dimensiunea și structura sa, cât și prin diversitatea nevoilor, intereselor și așteptărilor elevilor și familiilor. Pentru un PDI proiectat pe o perioadă de cinci ani, analiza acestuia nu urmărește descrierea efectivelor unui anumit an școlar, ci **identificarea tendințelor care pot influența stabilitatea și dezvoltarea unității de învățământ.**

Liceul Teoretic „Henri Coandă” beneficiază de avantajul unei structuri care permite continuitatea parcursului educațional și creează premise pentru menținerea unei populații școlare relativ stabile. Tranziția elevilor între nivelurile de învățământ din cadrul aceleiași instituții reprezintă atât un indicator al încrederii familiilor în școală, cât și un factor important pentru anticiparea evoluției efectivelor și proiectarea ofertei educaționale.

În același timp, populația școlară nu este una omogenă. Diferențele de vârstă, mediu socio-economic, interese și aspirații, nivel de pregătire, ritm de dezvoltare sau nevoie de sprijin generează așteptări diferite față de școală. Această diversitate impune menținerea unui echilibru între standardele comune de calitate și posibilitatea unor răspunsuri educaționale diferențiate, astfel încât oportunitățile oferite de instituție să fie accesibile unui număr cât mai mare de elevi.

Un element relevant pentru evoluția populației școlare îl reprezintă **atractivitatea instituției în raport cu opțiunile elevilor și familiilor.** Menținerea efectivelor nu poate fi privită exclusiv ca o problemă demografică sau administrativă, ci și ca rezultat al percepției asupra calității educației, climatului școlar, rezultatelor, ofertei educaționale, resurselor disponibile și oportunităților de dezvoltare. Din acest motiv, evoluția cererii pentru școlarizare, continuitatea elevilor în cadrul instituției și opțiunile formulate la momentele de tranziție între cicluri constituie repere relevante pentru evaluarea poziționării liceului în comunitate.

Dinamica demografică, mobilitatea populației și schimbările produse în comportamentul educațional al familiilor pot influența, pe durata perioadei 2026–2031, atât dimensiunea populației școlare, cât și distribuția acesteia între niveluri, profiluri și specializări. Monitorizarea acestor evoluții va permite adaptarea graduală a planului de școlarizare și a ofertei, fără transformarea unor variații conjuncturale în schimbări structurale insuficient fundamentate.

Din această perspectivă, **populația școlară este privită nu doar ca efectiv de școlarizat, ci ca principal beneficiar și reper al dezvoltării instituționale.** Evoluția sa, opțiunile elevilor și familiilor, gradul de participare și de continuitate în școală, precum și diversitatea nevoilor identificate vor constitui surse permanente de informație pentru deciziile adoptate pe parcursul implementării PDI 2026–2031.

III.5. Resursele umane

Resursele umane reprezintă principalul factor de continuitate și dezvoltare al organizației, deoarece calitatea educației, capacitatea de adaptare și valorificarea oportunităților instituționale depind, în ultimă instanță, de competențele, disponibilitatea și implicarea oamenilor. Într-o organizație școlară complexă, această resursă include personalul didactic, didactic auxiliar și administrativ, fiecare categorie contribuind, prin roluri diferite, la funcționarea și dezvoltarea instituției.

Liceul Teoretic „Henri Coandă” dispune de un corp profesional cu experiență, în care stabilitatea unei componente importante a personalului asigură continuitatea practicilor și păstrarea memoriei organizaționale. Calificarea profesională, experiența didactică și managerială, participarea la formare continuă, proiecte, mobilități și schimburi de experiență, precum și competențele dezvoltate în utilizarea tehnologiei, mentorat, leadership și lucru colaborativ constituie resurse importante pentru noul ciclu strategic.

Experiența perioadei anterioare a evidențiat însă faptul că **existența competențelor individuale nu conduce automat la dezvoltare organizațională**. Capacitatea unei instituții de a evolua depinde și de măsura în care competențele sunt împărtășite și valorificate, responsabilitățile sunt asumate, iar oamenii participă efectiv la procesele de lucru și la realizarea obiectivelor comune. În ultimii ani a început să se consolideze trecerea de la distribuirea predominant formală a responsabilităților către o cultură a contribuției individuale în cadrul efortului colectiv, proces care necesită continuitate și timp pentru a deveni practică organizațională constantă.

Diversitatea personalului reprezintă, în același timp, o resursă și o provocare. Experiența profesională, competențele, disponibilitatea pentru implicare, raportarea la schimbare și ritmul în care sunt adoptate practici noi diferă în interiorul organizației. Dezvoltarea instituțională nu poate fi construită, din acest motiv, pe așteptarea unei participări identice din partea tuturor, ci pe **crearea unor contexte în care fiecare membru al personalului să își poată valorifica potențialul, să își asume responsabilități corespunzătoare rolului său și să aibă acces la oportunități relevante de dezvoltare**.

Formarea continuă rămâne o componentă importantă a politicii de resurse umane, dar experiența acumulată indică necesitatea unei treceri de la participarea la formare ca obiectiv în sine către **valorificarea competențelor dobândite în practica profesională**. Identificarea nevoilor reale de dezvoltare, accesul la oportunități diferențiate, schimbul de experiență, mentoratul, învățarea între colegi și diseminarea practicilor care produc rezultate pot transforma dezvoltarea profesională într-un proces cu efecte asupra întregii organizații.

O atenție distinctă revine **dezvoltării capacității de leadership la diferite niveluri ale școlii**. Complexitatea școlii face dificilă concentrarea inițiativei și a responsabilității exclusiv la nivelul echipei manageriale. Responsabilii structurilor și comisiilor, coordonatorii de proiecte, profesorii cu experiență și membrii personalului care își asumă inițiative pot contribui la distribuirea leadershipului și la creșterea capacității instituției de a funcționa coerent și autonom.

Politica de resurse umane pentru perioada 2026–2031 trebuie să țină seama și de **continuitatea generațională**. Pensionările, mobilitatea personalului și intrarea unor noi profesioniști în organizație pot modifica progresiv structura colectivului și fac necesare mecanisme prin care experiența acumulată să fie transferată, iar integrarea noilor membri să fie susținută. Mentoratul și colaborarea între generații pot contribui atât la păstrarea experienței instituționale, cât și la introducerea unor perspective și competențe noi.

Din această perspectivă, provocarea următorului ciclu strategic nu este aceea de a solicita oamenilor o succesiune tot mai mare de activități, proiecte și responsabilități, ci de a **valorifica mai bine potențialul existent, de a distribui echitabil responsabilitatea, de a crea oportunități reale de dezvoltare și de a transforma competențele individuale în capacitate colectivă**. Dezvoltarea resurselor umane devine astfel premisa unei organizații capabile să evolueze fără a-și suprasolicita oamenii și să construiască progresul instituțional într-un ritm realist și sustenabil.

III.6. Resursele materiale, tehnologice și financiare

Resursele materiale, tehnologice și financiare constituie suportul necesar desfășurării procesului educațional și al dezvoltării instituționale, iar evoluția lor în ultimii ani a modificat semnificativ capacitatea Liceului Teoretic „Henri Coandă” de a susține contexte moderne și diversificate de învățare. Investițiile realizate prin finanțări locale, naționale și europene au permis trecerea de la intervenții orientate prioritar către asigurarea necesarului de bază la o etapă în care școala dispune de o infrastructură educațională și tehnologică ce poate susține procese de inovare și dezvoltare.

Baza materială cuprinde spațiile destinate activităților didactice, laboratoarele și cabinetele de specialitate, biblioteca, spațiile administrative și auxiliare, baza sportivă și celelalte facilități necesare funcționării unității. Modernizarea acestora a fost realizată progresiv, în funcție de nevoile identificate și de oportunitățile de finanțare, fără ca procesul să poată fi considerat încheiat. Vechimea unor componente ale infrastructurii, utilizarea intensivă a spațiilor și apariția unor noi cerințe educaționale impun în continuare lucrări de întreținere, modernizare și adaptare.

O dezvoltare semnificativă s-a produs în domeniul **infrastructurii tehnologice și al resurselor digitale**. Echipamentele achiziționate prin proiectele implementate în ciclul strategic anterior, dotarea spațiilor de învățare, laboratoarele inteligente și instrumentele digitale disponibile au extins posibilitățile de utilizare a tehnologiei în activitatea didactică și managerială. La începutul noului ciclu strategic, provocarea nu mai este reprezentată în principal de accesul la tehnologie, ci de **utilizarea sa constantă, eficientă și relevantă**, de actualizarea resurselor și de integrarea acestora în activități care produc valoare educațională.

Această evoluție aduce și o nevoie nouă, specifică unei instituții care a acumulat un volum important de echipamente și resurse: **sustenabilitatea investițiilor realizate**. Menținerea, actualizarea și, în timp, înlocuirea echipamentelor, asigurarea compatibilității tehnologice, securitatea datelor și continuitatea funcționării resurselor digitale trebuie

integrate în planificarea instituțională. Investiția inițială produce efecte pe termen lung numai dacă resursele create pot fi menținute funcționale și valorificate pe întreaga durată de viață.

Resursele financiare ale instituției provin din finanțarea prevăzută de cadrul legal pentru unitățile de învățământ de stat, din bugetul local și din alte surse legal constituite, la care se adaugă resursele atrase prin proiecte și programe cu finanțare națională sau europeană, parteneriate, sponsorizări și alte forme legale de susținere. Experiența ultimilor ani a demonstrat capacitatea liceului de a identifica oportunități de finanțare și de a le transforma în investiții și intervenții care răspund unor nevoi instituționale concrete.

În același timp, existența unor surse multiple de finanțare nu elimină necesitatea **prioritizării resurselor**. Nevoile unei organizații de dimensiunea și complexitatea liceului sunt mai mari decât resursele disponibile la un moment dat, iar dezvoltarea sustenabilă presupune diferențierea între necesități imediate, investiții cu impact pe termen mediu și inițiative care pot fi realizate atunci când apar surse suplimentare de finanțare. Fundamentarea investițiilor pe nevoi reale și evaluarea utilității acestora trebuie să prevaleze asupra simplei oportunități de a achiziționa sau de a accesa o finanțare.

Capacitatea de atragere a resurselor externe reprezintă, din acest motiv, un avantaj instituțional care trebuie păstrat și dezvoltat. Proiectele europene și naționale, colaborarea cu autoritatea publică locală, parteneriatele și inițiativele de mobilizare a comunității pot completa finanțarea curentă și pot face posibilă realizarea unor intervenții care nu ar putea fi susținute exclusiv din bugetele ordinare. Această capacitate presupune însă selectarea oportunităților în funcție de **prioritățile strategice ale școlii**, astfel încât proiectele și finanțările să servească dezvoltării instituției, iar direcția de dezvoltare să nu fie determinată de disponibilitatea conjuncturală a unor finanțări.

Din această perspectivă, pentru perioada 2026–2031, accentul se deplasează de la **acumularea de resurse către valorificarea, întreținerea și dezvoltarea lor sustenabilă**. Investițiile viitoare vor fi fundamentate prin raportare la nevoile beneficiarilor, impactul educațional și organizațional, gradul de utilizare a resurselor existente și capacitatea instituției de a le susține în timp. Resursele materiale, tehnologice și financiare devin astfel mijloace ale dezvoltării, iar eficiența lor va fi apreciată prin schimbarea pe care o fac posibilă în experiența de învățare, în condițiile de muncă și în funcționarea organizației.

III.7. Rezultate și performanțe

Rezultatele și performanțele reprezintă o componentă importantă a profilului Liceului Teoretic „Henri Coandă” și reflectă atât calitatea procesului educațional, cât și diversitatea oportunităților de dezvoltare oferite elevilor. În cultura instituțională a liceului, performanța nu este asociată exclusiv rezultatelor obținute la examenele naționale sau competițiile școlare, ci este raportată și la progresul individual, la valorificarea potențialului și la capacitatea elevului de a utiliza competențele dobândite în contexte diferite.

Rezultatele la **evaluările și examenele naționale** constituie repere obiective pentru aprecierea nivelului de pregătire a elevilor și a eficacității procesului educațional. Evoluția acestora este urmărită sistematic la nivel instituțional, iar analiza rezultatelor constituie o sursă

pentru identificarea domeniilor care necesită consolidare și pentru fundamentarea măsurilor de îmbunătățire. Rezultatele Evaluării Naționale sunt, de altfel, publicate distinct la nivelul instituției. (henricoandacraiova.ro)

Performanța școlară este susținută și prin participarea elevilor la **olimpiade, concursuri și competiții**, care oferă contexte pentru identificarea și dezvoltarea aptitudinilor, aprofundarea unor domenii de interes și valorificarea excelenței. Rezultatele obținute în aceste contexte completează imaginea performanței academice și evidențiază diversitatea intereselor și a potențialului elevilor.

În același timp, experiența instituțională a ultimilor ani a extins semnificația acordată performanței. Participarea la proiecte, voluntariat, activități civice și comunitare, experiențe europene, activități de cercetare, inovare și creație generează rezultate care nu sunt surprinse integral prin note, medii sau clasamente. Inițiativa, autonomia, capacitatea de colaborare, responsabilitatea, adaptabilitatea și disponibilitatea de a participa activ la viața școlii și a comunității reprezintă, la rândul lor, expresii ale dezvoltării elevului.

O dimensiune importantă este reprezentată de **progresul individual**. Într-o comunitate școlară caracterizată prin diversitate, performanța trebuie raportată și la evoluția elevului față de propriul nivel inițial, la capacitatea de depășire a dificultăților și la valorificarea propriului potențial. Susținerea excelenței și sprijinirea progresului nu reprezintă direcții concurente, ci componente complementare ale unei educații preocupate de dezvoltarea fiecărui elev.

Din această perspectivă, rezultatele sunt privite nu numai ca produse finale ale procesului educațional, ci și ca **surse de învățare pentru organizație**. Analiza lor permite identificarea practicilor care produc efecte, a diferențelor dintre domenii și grupuri de elevi și a intervențiilor care trebuie continuate, adaptate sau dezvoltate.

Analiza cantitativă și comparativă a rezultatelor școlare, a examenelor naționale, a performanțelor la olimpiade și concursuri și a celorlalți indicatori relevanți va fi realizată în secțiunile de diagnoză și analiză instituțională, unde datele vor fi corelate cu ceilalți factori interni și externi care influențează dezvoltarea liceului.

III.8. Proiecte, programe și parteneriate

Proiectele, programele și parteneriatele constituie o componentă consolidată a dezvoltării Liceului Teoretic „Henri Coandă” și au contribuit, în timp, la extinderea resurselor, experiențelor și oportunităților educaționale ale instituției. Prin intermediul acestora, școala a putut răspunde unor nevoi care nu puteau fi acoperite exclusiv prin activitatea curentă, a atras resurse suplimentare, a beneficiat de expertiză externă și a creat contexte noi de învățare și dezvoltare pentru elevi și personal.

Experiența acumulată în elaborarea și implementarea proiectelor reprezintă, în prezent, o resursă instituțională în sine. Identificarea nevoilor, formularea intervențiilor, atragerea finanțărilor, constituirea și coordonarea echipelor, gestionarea resurselor, colaborarea cu partenerii, monitorizarea activităților și valorificarea rezultatelor au contribuit la dezvoltarea capacității organizației de a transforma oportunitățile externe în soluții pentru priorități interne.

Portofoliul dezvoltat în timp a cuprins proiecte și programe cu finanțare națională și europeană, proiecte de dezvoltare instituțională, programe educaționale, inițiative comunitare și de voluntariat, precum și parteneriate construite în domenii diverse. Acestea au susținut, în funcție de obiectivele lor, dezvoltarea resurselor umane, incluziunea și participarea, inovarea educațională, digitalizarea, modernizarea infrastructurii, dezvoltarea competențelor elevilor și consolidarea relației școlii cu mediul în care funcționează.

Parteneriatele dezvoltate cu instituții publice, universități, organizații neguvernamentale, mediul economic, instituții culturale și alți actori relevanți au completat capacitatea proprie a școlii prin accesul la expertiză, resurse și contexte de învățare pe care instituția nu le-ar fi putut crea singură. Experiența acestor colaborări a demonstrat că valoarea unui parteneriat nu este dată de existența formală a unui acord, ci de **continuitatea relației, implicarea efectivă a partenerilor și rezultatele pe care colaborarea le produce pentru beneficiari și pentru organizație.**

În perioada 2026–2031, această experiență permite trecerea către o nouă etapă în politica instituțională privind proiectele, programele și parteneriatele. **Prioritatea va fi selectarea acelor care contribuie în mod real la realizarea scopului, obiectivelor și Țintelor strategice ale PDI.** Capacitatea de a accesa oportunități este deja construită; provocarea următorului ciclu constă în alegerea celor care răspund direcției în care instituția a decis să evolueze.

Selectarea proiectelor, programelor și parteneriatelor va avea în vedere concordanța acestora cu prioritățile instituționale, nevoile identificate, valoarea adăugată pentru beneficiari, resursele umane și materiale necesare, capacitatea de implementare și posibilitatea valorificării rezultatelor pe termen mediu și lung. O astfel de abordare permite concentrarea resurselor și a efortului organizațional asupra inițiativelor cu relevanță reală și limitează fragmentarea activității și suprasolicitarea personalului prin asumarea unor proiecte care nu contribuie semnificativ la dezvoltarea școlii.

Aceeași logică se aplică parteneriatelor. Extinderea rețelei de colaborare rămâne importantă în măsura în care noile relații răspund unor nevoi sau creează oportunități relevante, însă **numărul parteneriatelor nu reprezintă, în sine, un indicator al calității acestora.** Consolidarea relațiilor funcționale, dezvoltarea unor inițiative comune și menținerea parteneriatelor care produc rezultate vor prevala asupra multiplicării acordurilor formale.

Proiectele, programele și parteneriatele vor fi astfel abordate ca **instrumente de implementare a strategiei instituționale, și nu ca obiective în sine.** Portofoliul perioadei 2026–2031 va rămâne deschis oportunităților care pot apărea pe parcursul celor cinci ani, păstrând însă ca principal criteriu de selecție contribuția acestora la dezvoltarea asumată prin PDI.

Din această perspectivă, succesul nu va fi măsurat prin numărul proiectelor accesate sau al parteneriatelor încheiate, ci prin **capacitatea acestora de a susține schimbări relevante și durabile în raport cu cele cinci direcții ale Modelului REPER – Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem și Relevantă.** Astfel, experiența acumulată prin proiecte și colaborări

devine o resursă pusă în serviciul strategiei, iar alegerea oportunităților se subordonează direcției de dezvoltare a instituției, nu invers.

III.9. Dimensiunea europeană a liceului

Dimensiunea europeană a Liceului Teoretic „Henri Coandă” este rezultatul unui proces construit în timp, prin care relația cu spațiul european a depășit treptat cadrul participării la proiecte și a devenit parte a culturii instituționale. Experiențele de cooperare internațională acumulate, recunoașterea obținută prin titlurile de **„Școală Europeană” și Școală acreditată Erasmus+** și prezența constantă a liceului în contexte educaționale europene au contribuit la formarea unei organizații deschise către schimb de experiență, diversitate și învățare din modele și practici diferite.

În etapa actuală, această dimensiune se regăsește în modul în care instituția își raportează propria dezvoltare la evoluțiile educației europene. Competențele-cheie, incluziunea și echitatea, educația pentru cetățenie democratică, tranziția digitală și verde, utilizarea responsabilă a tehnologiei, multilingvismul, învățarea pe tot parcursul vieții și pregătirea pentru o societate aflată în schimbare constituie repere care depășesc cadrul unui program sau al unui proiect și influențează progresiv educația oferită de liceu.

Pentru perioada 2026–2031, miza principală o reprezintă **integrarea mai profundă a dimensiunii europene în experiența educațională curentă**, astfel încât aceasta să fie accesibilă și relevantă inclusiv pentru elevii și membrii personalului care nu participă direct la mobilități sau proiecte internaționale. Practicile, resursele, relațiile și experiențele dobândite în contexte europene pot genera valoare instituțională atunci când circulă în interiorul organizației, sunt adaptate propriului context și contribuie la dezvoltarea unor noi modalități de învățare și colaborare.

Această orientare presupune și consolidarea **identității europene a elevului și profesorului**, înțeleasă nu ca apartenență declarativă, ci ca dezvoltare a capacității de a comunica și colabora în contexte multiculturale, de a înțelege perspective diferite, de a participa responsabil la viața democratică și socială și de a se raporta critic și informat la realitățile unei societăți interconectate. Dimensiunea europeană contribuie astfel la pregătirea absolventului pentru continuarea studiilor, viața profesională și participarea activă într-un spațiu în care mobilitatea, cooperarea și adaptarea devin realități obișnuite.

În același timp, apartenența la spațiul european al educației oferă liceului posibilitatea de a se raporta permanent la experiențe și practici dezvoltate în alte sisteme, fără preluarea lor mecanică. **Capacitatea de a observa, compara, selecta, adapta și integra** ceea ce este relevant pentru propriul context constituie o formă de învățare organizațională și un mijloc prin care instituția își poate menține deschiderea către inovare.

În ciclul strategic 2026–2031, dimensiunea europeană capătă astfel un rol care depășește internaționalizarea activităților școlii: ea devine **unul dintre reperele prin care liceul își verifică relevanța educației pe care o oferă și capacitatea de a pregăti elevii pentru realități care nu mai pot fi definite exclusiv în limite locale sau naționale**. Din această perspectivă, deschiderea

europeneană face legătura dintre experiența acumulată de instituție și preocuparea Modelului REPER pentru viitor, adaptabilitate, inovare și învățare pe tot parcursul vieții.

III.10. Cultura și identitatea organizațională

Cultura organizațională a Liceului Teoretic „Henri Coandă” s-a construit progresiv, prin valorile asumate, experiențele comune, practicile de lucru și modul în care instituția a învățat să răspundă schimbărilor. Continuitatea acestei construcții este importantă pentru noul ciclu strategic: Modelul REPER nu propune înlocuirea unei culturi organizaționale cu alta, ci valorificarea și dezvoltarea unor principii care au fost cultivate în etapele anterioare și care au dobândit consistență prin experiență.

PDI 2022–2026 a definit strategia SMART GROW prin **orientarea către viitor, creativitate, flexibilitate, proactivitate, orientare spre acțiune și schimbare și preocuparea pentru un impact durabil**. Aceste repere au susținut o perioadă în care instituția și-a extins capacitatea de a iniția schimbări, de a identifica și valorifica oportunități și de a integra progresiv proiectele, tehnologia, dezvoltarea profesională și colaborarea în funcționarea sa curentă.

Un element central al culturii promovate în ciclul anterior a fost **managementul participativ**, construit pe principiul implicării elevilor, părinților, personalului, administrației publice locale, comunității și reprezentanților societății civile în etapele dezvoltării organizaționale, de la identificarea problemelor și definirea direcțiilor până la realizarea și monitorizarea acestora. Participarea era asociată explicit cu asumarea obiectivelor comune și cu responsabilitatea pentru implementare și rezultat. Experiența celor patru ani a confirmat valoarea acestei opțiuni și, în același timp, a arătat că participarea autentică presupune mai mult decât consultare sau apartenență formală la structuri: presupune contribuție, asumarea unui rol și responsabilitate pentru ceea ce construim împreună.

În această perioadă a început să se consolideze **o cultură a efortului participativ comun**, printr-o distribuie mai clară a rolurilor și responsabilităților și prin valorizarea contribuției individuale în cadrul structurilor și echipelor de lucru. Procesul nu este uniform și nici încheiat. Experiența organizațională arată că disponibilitatea pentru implicare, raportarea la schimbare și ritmul asumării unor practici noi diferă de la o persoană la alta. Tocmai de aceea, următoarea etapă nu poate fi construită pe uniformizarea comportamentelor sau pe multiplicarea obligațiilor, ci pe claritatea rolurilor, responsabilitate, colaborare și recunoașterea contribuției fiecăruia.

Cultura organizațională este susținută și de preocuparea pentru **profesionalizarea managementului, dezvoltarea continuă a personalului și crearea unui mediu de lucru adecvat unei educații moderne**, direcții asumate și în ciclul strategic anterior. Experiența acumulată permite însă o evoluție de la dezvoltarea predominant individuală către valorificarea competențelor la nivelul organizației, prin colaborare, schimb de experiență, mentorat, distribuie leadershipului și asumarea inițiativei la diferite niveluri.

Identitatea organizațională se construiește, în același timp, prin sentimentul de apartenență, tradițiile, simbolurile și experiențele care reunesc comunitatea școlară. Mottoul

„**Aici construim împreună viitorul**” exprimă sintetic această identitate: o școală în care dezvoltarea este privită ca proces continuu, în care oamenii sunt participanți la propria evoluție și la evoluția organizației, iar viitorul constituie un orizont care trebuie pregătit prin deciziile și acțiunile prezentului.

În perioada 2026–2031, cultura organizațională va continua să se dezvolte în jurul **încrederii, respectului, responsabilității, colaborării, participării și deschiderii către învățare și schimbare**. Comunicarea clară, consultarea, accesul la informație și posibilitatea exprimării opiniilor vor susține participarea, în timp ce existența unor roluri, reguli și responsabilități bine definite va asigura coerența necesară funcționării unei organizații complexe.

Din această perspectivă, trecerea de la SMART GROW la REPER exprimă și o **maturizare a culturii organizaționale**. Dacă etapa anterioară a urmărit în mod accentuat creșterea inteligență, inovarea și dezvoltarea capacității de schimbare, noul ciclu pune în centrul acestei capacități oamenii și relațiile dintre ei: responsabilitatea pentru propria contribuție, evoluția prin învățare, participarea la construcția comună, calitatea ecosistemului în care oamenii lucrează și învață și capacitatea de a păstra educația relevantă pentru viitor.

IV. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN

Diagnoza instituțională presupune raportarea permanentă a realității interne a organizației la mediul în care aceasta funcționează. Evoluția unei unități de învățământ nu este determinată exclusiv de resursele, rezultatele sau capacitatea sa organizațională, ci și de schimbările legislative, economice, sociale, demografice, tehnologice și de mediu care pot genera, pe parcursul unui ciclu strategic, atât oportunități, cât și constrângeri.

Pentru fundamentarea PDI 2026–2031, analiza mediului extern este realizată prin modelul **PESTEL**, iar analiza mediului intern și corelarea acestuia cu factorii externi vor permite identificarea elementelor care pot susține sau influența realizarea obiectivelor și țințelor strategice. Analiza urmărește cu prioritate factorii care au relevanță pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă” și pentru perioada de implementare a PDI, evitând inventarierea unor evoluții generale fără impact semnificativ asupra instituției.

IV.1. Analiza mediului extern –PESTEL¹

Factori politici și legislativi

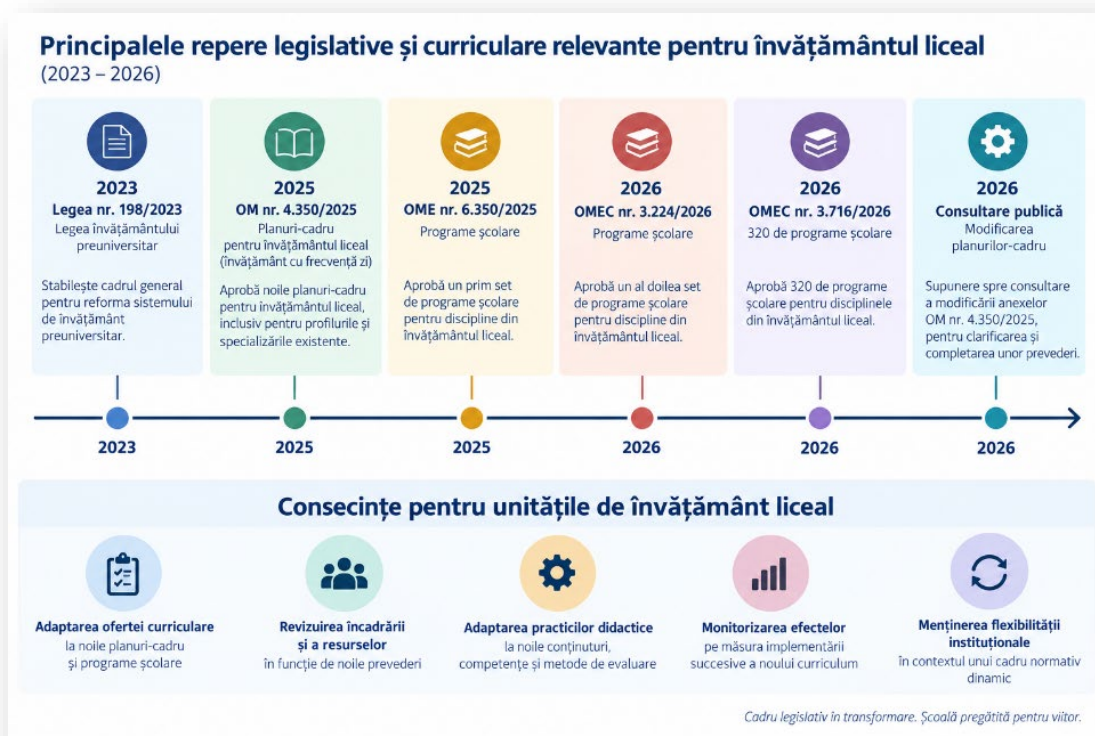
Perioada 2026–2031 se înscrie într-o etapă de transformare importantă a sistemului național de educație, determinată de aplicarea progresivă a cadrului legislativ instituit prin **Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023**, de legislația subsecventă și de implementarea reformelor curriculare și organizaționale asociate acesteia. Pentru unitățile de

¹ **P – Political** → factori politici
E – Economic → factori economici
S – Social → factori sociali și demografici
T – Technological → factori tehnologici
E – Environmental → factori de mediu/ecologici
L – Legal → factori legislativi/juridici

învățământ, frecvența modificărilor legislative și succesiunea actelor normative impun o capacitate constantă de actualizare, interpretare și adaptare a procedurilor și practicilor instituționale.

Implementarea noilor planuri-cadru și a noilor programe școlare pentru învățământul liceal va reprezenta una dintre schimbările cu impact direct asupra activității instituției în perioada de referință. **Potrivit Ministerului Educației și Cercetării**, noile planuri-cadru pentru învățământul liceal cu frecvență zi au fost aprobate prin **Ordinul nr. 4.350/2025**, iar reforma curriculară a continuat prin elaborarea și aprobarea noilor programe școlare. În aprilie 2026, Ministerul anunța aprobarea, prin **OMEC nr. 3.716/2026, a 320 de programe școlare pentru disciplinele din învățământul liceal**, după ce alte programe fuseseră aprobate anterior prin OME nr. 6.930/2025 și OMEC nr. 3.224/2026. Această reformă va presupune adaptarea ofertei curriculare, a încadrării, a resurselor și a practicilor didactice și va necesita monitorizarea efectelor produse pe măsura introducerii succesive a noului curriculum.

Politicile publice privind calitatea educației, incluziunea, reducerea abandonului școlar, digitalizarea, dezvoltarea competențelor, formarea continuă și evaluarea vor continua să influențeze prioritățile și obligațiile instituțiilor de învățământ. **Caracterul dinamic al cadrului de reglementare este evidențiat inclusiv de continuarea, în anul 2026, a procesului de elaborare, aprobare și revizuire a documentelor curriculare necesare implementării reformei liceale**, proces prezentat constant în comunicările oficiale ale Ministerului Educației și Cercetării. În același timp, schimbările politice și administrative pot genera modificări ale priorităților, mecanismelor de finanțare sau cadrului de funcționare, ceea ce face necesară păstrarea unei capacități instituționale de adaptare fără modificarea permanentă a direcției strategice asumate.



Factori economici

Contextul economic influențează funcționarea școlii atât prin nivelul și predictibilitatea resurselor publice disponibile, cât și prin situația economică a familiilor și prin evoluțiile pieței muncii. La nivel național, **Proгноza economică a Comisiei Europene din mai 2026** estimează pentru România o creștere economică de numai **0,1% în 2026**, după 0,7% în 2025, și o rată a inflației de **7,0% în 2026**. Pentru 2027 este prognozată o revenire a creșterii economice la 2,3%. Comisia Europeană evidențiază, de asemenea, efectele consolidării fiscale și ale inflației ridicate asupra consumului și veniturilor disponibile. În acest context, creșterea costurilor de funcționare, întreținere și mentenanță, precum și necesitatea actualizării periodice a echipamentelor și tehnologiilor pot exercita presiune asupra resurselor financiare ale instituției.

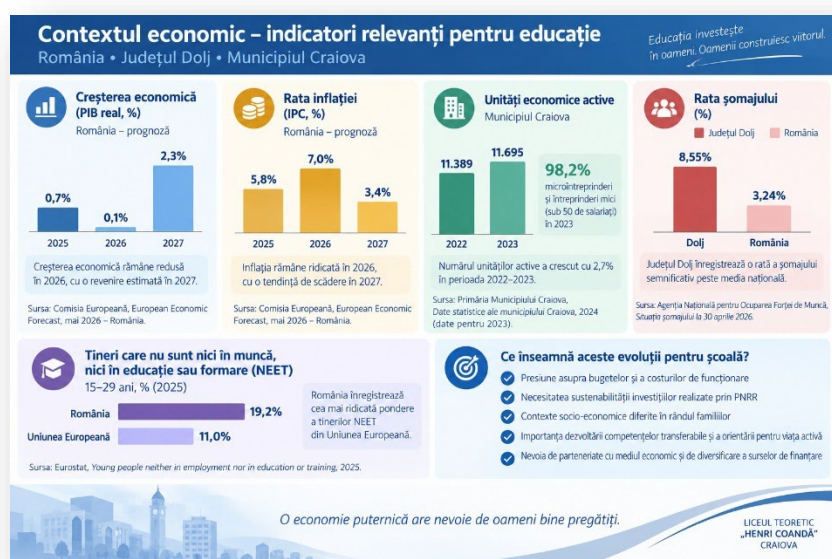
La nivel local, **datele statistice publicate de Primăria Municipiului Craiova** evidențiază o economie urbană diversificată și o evoluție ascendentă a activității antreprenoriale: numărul unităților economice active a crescut de la **11.389 la începutul anului 2022 la 11.695 la începutul anului 2023**, iar 98,2% dintre acestea erau microîntreprinderi și întreprinderi mici, cu mai puțin de 50 de salariați. În aceeași perioadă, cifra de afaceri totală a unităților active din municipiu a crescut de la aproximativ **40,25 miliarde lei la 48,61 miliarde lei**, iar investițiile brute de la aproximativ **2,84 miliarde lei la 3,67 miliarde lei**.

Această dinamică urbană coexistă însă cu vulnerabilități ale pieței muncii la nivel județean. **Datele Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM)** arată că, la 30 aprilie 2026, rata șomajului înregistrat la nivel național era de **3,24%**, cu 259.160 de persoane înregistrate ca șomeri. Datele ANOFM pentru aceeași perioadă situează județul Dolj printre județele cu niveluri ridicate ale șomajului, ceea ce evidențiază diferențe între dinamica economică a municipiului Craiova și situația socio-economică existentă în unele zone ale județului.

Finalizarea investițiilor majore susținute prin PNRR modifică, în același timp, natura nevoilor financiare ale școlii. Pe măsură ce etapa dotărilor se încheie, devin tot mai importante costurile asociate utilizării, întreținerii, actualizării și înlocuirii resurselor achiziționate, ceea ce impune o planificare atentă a sustenabilității investițiilor realizate. Contextul macroeconomic și perspectiva reducerii investițiilor publice după finalizarea Mecanismului de Redresare și Reziliență, anticipată de **Comisia Europeană în progноza economică din mai 2026**, accentuează importanța diversificării surselor de finanțare și a utilizării eficiente a resurselor existente.

Evoluția economiei și transformarea pieței muncii influențează și așteptările față de educație. Un indicator relevant este cel privind tranziția tinerilor de la educație către viața profesională. **Potrivit Eurostat, în anul 2025, 19,2% dintre tinerii din România cu vârste între 15 și 29 de ani nu erau nici angajați, nici cuprinși într-o formă de educație sau formare (NEET), comparativ cu 11,0% la nivelul Uniunii Europene**, România înregistrând cea mai ridicată valoare dintre statele membre. Apariția unor noi domenii profesionale, modificarea competențelor solicitate și necesitatea reconversiei profesionale sporesc, din această

perspectivă, importanța competențelor transferabile, a autonomiei în învățare și a capacității de adaptare, cu efect asupra modului în care școala își proiectează experiențele educaționale.



Factori sociali și demografici

Evoluțiile demografice reprezintă un factor cu impact direct asupra rețelei școlare, asupra dimensiunii populației de vârstă școlară și asupra planificării ofertei educaționale. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, analiza acestora trebuie realizată atât la nivelul municipiului Craiova, cât și la nivelul județului Dolj, având în vedere că populația școlară a instituției include elevi proveniți din localități ale întregului județ, iar bazinul său de recrutare depășește teritoriul municipiului.

Datele definitive ale **Recensământului Populației și Locuințelor 2021, publicate de Institutul Național de Statistică**, confirmă tendința de reducere a populației județului Dolj. Potrivit rezultatelor definitive ale recensământului, populația rezidentă a județului a scăzut de la **660.544 de persoane în 2011 la 599.442 de persoane în 2021**, ceea ce reprezintă o diminuare cu **61.102 persoane, respectiv aproximativ 9,3% într-un deceniu**. INS oferă, prin rezultatele RPL 2021, și date privind structura populației pe grupe de vârstă, relevante pentru urmărirea evoluției cohortelor care alimentează sistemul educațional. Reducerea populației și modificarea structurii pe vârste pot influența, pe termen mediu și lung, dimensiunea populației școlare și, implicit, efectivele unităților de învățământ.

La nivelul municipiului Craiova, **datele statistice publicate de Primăria Municipiului Craiova** indică o populație rezidentă de **234.140 de persoane la Recensământul din 2021**, dintre care 225.349 în localitatea Craiova propriu-zisă. Indicatorii demografici ulteriori confirmă continuarea unei dinamici descendente: populația după domiciliu a scăzut de la **292.016 persoane în 2022 la 287.245 în 2023**. În anul 2023 s-au înregistrat **1.731 de nașcuți-vii și 2.703 decedați**, rezultând un spor natural negativ de **–972 persoane**. În același an au fost

înregistrate **3.620 de stabiliri cu domiciliul și 6.158 de plecări cu domiciliul**, diferența dintre acestea fiind de **-2.538 de persoane**.

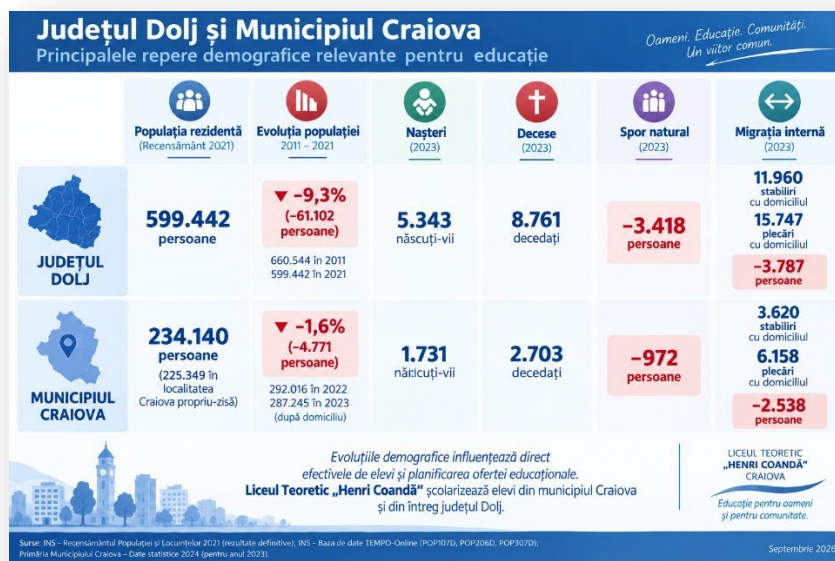
Aceste evoluții sunt relevante pentru liceu atât prin posibila diminuare a cohortelor de vârstă școlară, cât și prin mobilitatea populației. În condițiile unui bazin de recrutare județean, evoluția efectivelor nu depinde exclusiv de dinamica demografică a municipiului Craiova, ci și de cea a localităților din care provin elevii. **Monitorizarea periodică a populației de vârstă școlară din județ, corelată cu analiza provenienței geografice a propriilor elevi, a fluxurilor de intrare și ieșire și a tranziției între nivelurile de învățământ, devine astfel necesară pentru fundamentarea planului de școlarizare și pentru anticiparea evoluției efectivelor.**

Diminuarea populației de vârstă școlară poate accentua și competiția dintre unitățile de învățământ pentru atragerea și menținerea elevilor. În Craiova, unde oferta educațională este diversificată, iar o parte dintre unitățile de învățământ atrag elevi din întregul județ, alegerea unei școli este influențată nu numai de proximitate, ci și de percepția familiilor asupra calității educației, rezultatelor, climatului și siguranței școlare, oportunităților de dezvoltare și capacității instituției de a răspunde nevoilor elevilor.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, menținerea atractivității presupune, din această perspectivă, cunoașterea evoluției așteptărilor beneficiarilor și adaptarea ofertei educaționale, cu păstrarea identității și a priorităților instituționale.

Factorii sociali completează această presiune demografică. Mobilitatea familiilor, diversificarea contextelor socio-economice și familiale, modificarea modelelor de comunicare și relaționare și extinderea mediului digital în viața copiilor și adolescenților determină nevoi educaționale tot mai diverse. În același timp, siguranța, starea de bine, sentimentul de apartenență, participarea și calitatea relațiilor din comunitatea școlară capătă o importanță tot mai mare în experiența educațională și în raportarea familiilor la școală. Aceste evoluții susțin necesitatea unei abordări care integrează dezvoltarea academică, personală și socială și care menține capacitatea instituției de a răspunde unor categorii diferite de nevoi.

Baza de date TEMPO-Online a Institutului Național de Statistică, împreună cu datele recensămintelor și cu statisticile privind populația pe grupe de vârstă, oferă posibilitatea monitorizării periodice a acestor evoluții. Pentru perioada 2026–2031, corelarea datelor demografice externe cu evoluția efectivelor proprii va constitui un reper pentru fundamentarea deciziilor privind oferta educațională, planul de școlarizare și măsurile destinate menținerii atractivității instituției.



Factori tehnologici

Ritmul accelerat al dezvoltării tehnologice constituie unul dintre factorii externi cu cel mai mare potențial de transformare a educației în perioada 2026–2031. Extinderea utilizării inteligenței artificiale, dezvoltarea platformelor și resurselor digitale și automatizarea unor activități modifică atât instrumentele disponibile pentru predare, învățare și management, cât și competențele necesare elevilor și personalului. **Raportul de țară al României privind Deceniul Digital 2026, publicat de Comisia Europeană, evidențiază o situație contrastantă: România dispune de o infrastructură de conectivitate fixă performantă și face progrese în domeniul tehnologiilor avansate, inclusiv al inteligenței artificiale, dar nivelul redus al competențelor digitale de bază și gradul scăzut de adoptare a noilor tehnologii continuă să reprezinte vulnerabilități importante.**

Accesul la tehnologie nu mai reprezintă, prin urmare, singura provocare. **Datele Eurostat pentru anul 2025 arată că numai 32% dintre persoanele cu vârsta între 16 și 74 de ani din România aveau cel puțin competențe digitale de bază, față de 60% la nivelul Uniunii Europene și de ținta europeană de 80% stabilită pentru 2030.** Diferența se reduce în cazul generațiilor tinere, dar rămâne semnificativă: potrivit Eurostat, **în 2025, 53,3% dintre tinerii români cu vârsta între 16 și 24 de ani aveau cel puțin competențe digitale de bază, comparativ cu 74,6% la nivelul Uniunii Europene;** doar România și Bulgaria înregistrau valori sub 60% pentru această categorie de vârstă. Aceste date arată că utilizarea frecventă a dispozitivelor și a mediului online de către tineri nu poate fi echivalată automat cu existența unor competențe digitale solide.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, această realitate este relevantă și prin raportare la structura populației școlare. **Elevii provin atât din municipiul Craiova, cât și din localități ale județului Dolj și pot avea experiențe diferite în ceea ce privește accesul la tehnologie, modalitățile de utilizare a acestuia și sprijinul disponibil în mediul familial.** În acest context, existența unei infrastructuri digitale moderne în școală, inclusiv a celor două laboratoare

SmartLab și a resurselor tehnologice dezvoltate prin proiectele implementate în perioada anterioară, creează condiții favorabile pentru diminuarea unor asemenea diferențe și pentru asigurarea unui acces echitabil la contexte moderne de învățare.

În același timp, dezvoltarea inteligenței artificiale generează o nouă categorie de competențe și responsabilități. Utilizarea critică, etică și responsabilă a instrumentelor digitale, protecția datelor, securitatea cibernetică, verificarea informației, proprietatea intelectuală și capacitatea de a utiliza inteligența artificială fără diminuarea autonomiei intelectuale devin componente importante ale educației și ale funcționării organizației. Relevanța acestor preocupări este confirmată și de **Eurobarometrul privind Deceniul Digital 2026**: 72% dintre respondenții din România consideră importantă consolidarea protecției online a copiilor și tinerilor, iar în ceea ce privește inteligența artificială generativă, lipsa formării și a competențelor necesare utilizării acesteia este menționată între principalele preocupări.

Pentru școală, dezvoltarea tehnologică creează oportunități importante de diversificare a învățării și de eficientizare a proceselor, dar generează și riscul unei diferențe între existența tehnologiei și capacitatea reală de utilizare relevantă a acesteia. **În cazul Liceului Teoretic „Henri Coandă”, care dispune deja de o infrastructură tehnologică semnificativ dezvoltată, provocarea perioadei 2026–2031 se deplasează de la dotare către utilizare: formarea competențelor elevilor și personalului, integrarea pedagogică a tehnologiei, utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale, evaluarea impactului și asigurarea sustenabilității resurselor existente.** Ritmul rapid al schimbării impune, din această perspectivă, actualizarea continuă a competențelor și evaluarea critică a tehnologiilor înainte de integrarea lor în practicile instituționale.



Factori ecologici și de sustenabilitate

Schimbările climatice și orientarea către dezvoltare durabilă influențează progresiv atât politicile publice, cât și educația. Eficiența energetică, consumul responsabil de resurse, reducerea deșeurilor, protecția mediului și adaptarea la efectele schimbărilor climatice devin relevante pentru administrarea infrastructurii școlare și pentru comportamentul organizațional. Fenomene precum perioadele de secetă, valurile de căldură, precipitațiile abundente și alte manifestări asociate schimbărilor climatice sporesc importanța capacității comunităților și instituțiilor de a înțelege și gestiona responsabil relația cu mediul. ([Săptămâna Verde](#))

La nivel național, această orientare este susținută de **Strategia națională privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023–2030**, aprobată în anul 2023, care stabilește patru direcții majore de acțiune: dezvoltarea unui program educațional pentru climă și mediu, dezvoltarea resurselor educaționale, realizarea unei infrastructuri pentru școli sustenabile și formarea resursei umane implicate în educația privind mediul și schimbările climatice. Strategia urmărește integrarea educației pentru mediu atât în educația formală și nonformală, cât și în modul de funcționare a instituțiilor de învățământ, prin dezvoltarea unei culturi a sustenabilității.

Contextul local conferă acestor orientări o relevanță directă. Potrivit datelor publicate de **Primăria Municipiului Craiova**, în anul 2024 calitatea aerului în aglomerarea Craiova a fost supravegheată prin **patru stații automate integrate în Rețeaua Națională de Monitorizare a Calității Aerului**, fiind monitorizați poluanți precum dioxidul de sulf, oxizii de azot, monoxidul de carbon, particulele PM10 și PM2,5, benzenul și ozonul. ([Primăria Craiova](#)) Pentru o unitate de învățământ care școlarizează elevi atât din municipiul Craiova, cât și din localități ale județului Dolj, problematica mediului trebuie raportată unui spațiu comunitar mai larg, în care condițiile de locuire, mobilitate și relația cu mediul pot fi diferite.

Educația pentru dezvoltare durabilă depășește organizarea unor activități tematice și presupune formarea unor comportamente și competențe care permit elevilor să înțeleagă relația dintre deciziile individuale, comunitate, economie și mediu. „**Săptămâna verde**”, proiectele și activitățile de mediu, parteneriatele cu instituții și organizații ale comunității pot constitui contexte de învățare aplicată, cu condiția ca acestea să contribuie la formarea unor comportamente durabile și să nu rămână inițiative izolate. Strategia națională plasează explicit educația formală și nonformală, infrastructura sustenabilă, resursele educaționale și formarea personalului într-o abordare integrată a educației pentru mediu.

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, perioada 2026–2031 presupune abordarea sustenabilității pe două dimensiuni complementare: **ca domeniu educațional**, prin dezvoltarea competențelor, atitudinilor și comportamentelor responsabile ale elevilor, și **ca principiu de funcționare instituțională**, prin utilizarea eficientă a energiei și a resurselor, reducerea risipei, gestionarea responsabilă a deșeurilor și valorificarea sustenabilă a infrastructurii existente. Din această perspectivă, comportamentul organizației poate deveni

el însuși un context de învățare, iar practicile cotidiene ale școlii pot susține, prin coerență și continuitate, educația pentru responsabilitate față de mediu.



Factori juridici și de reglementare

Creșterea complexității cadrului de reglementare produce efecte directe asupra managementului unităților de învățământ. Alături de legislația specifică educației, activitatea instituției este influențată de reglementări din domenii diverse: raporturile de muncă, protecția datelor cu caracter personal, sănătatea și securitatea în muncă, prevenirea și gestionarea situațiilor de violență, transparența și accesul la informațiile de interes public, soluționarea petițiilor, integritatea și protecția avertizorilor, arhivarea documentelor, securitatea cibernetică și utilizarea tehnologiilor digitale. Aplicarea concomitentă a acestor reglementări extinde responsabilitatea managerială dincolo de domeniul strict educațional și presupune corelarea permanentă a procedurilor interne cu cerințe juridice provenite din mai multe domenii.

Pentru perioada 2026–2031, această complexitate este amplificată de procesul de implementare a **Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023** și de dezvoltarea continuă a legislației subsecvente. În paralel, unitățile de învățământ trebuie să asigure respectarea unor acte normative cu aplicabilitate generală, între care **Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția datelor cu caracter personal (GDPR)** și **Legea nr. 190/2018, Legea securității și sănătății în muncă nr. 319/2006, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, OG nr. 27/2002 privind soluționarea petițiilor, Legea nr. 361/2022 privind protecția avertizorilor în interes public și Legea Arhivelor Naționale nr. 16/1996**. Acestea li se adaugă reglementările specifice protecției beneficiarilor educației, prevenirii violenței și asigurării siguranței în mediul școlar.

Dezvoltarea tehnologiilor digitale adaugă o dimensiune nouă conformității instituționale. Utilizarea platformelor educaționale, a aplicațiilor, a sistemelor informatice și, tot mai frecvent, a instrumentelor bazate pe inteligență artificială presupune evaluarea atentă

a modului în care sunt colectate, prelucrate și stocate datele, a condițiilor de utilizare a diferitelor servicii și a riscurilor privind securitatea informațiilor. Pentru o instituție care dispune de o infrastructură digitală dezvoltată și urmărește extinderea utilizării tehnologiei în educație și management, conformitatea juridică trebuie integrată încă din etapa de alegere și proiectare a soluțiilor utilizate, nu verificată numai ulterior.

Complexitatea cadrului normativ sporește necesitatea unor mecanisme interne funcționale de **monitorizare a conformității, identificare a modificărilor legislative și actualizare a documentelor și procedurilor**. În același timp, devine importantă delimitarea clară între obligațiile impuse de lege, măsurile necesare pentru aplicarea acestora și opțiunile pe care instituția le poate stabili autonom. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, aceasta presupune distribuirea clară a responsabilităților, existența unor circuite informaționale funcționale și accesul personalului la informația normativă relevantă pentru domeniul său de activitate.

Într-un context normativ dinamic, **conformitatea reprezintă o condiție a bunei funcționări instituționale, fără a trebui să conducă la formalism sau la multiplicarea documentelor care nu produc efecte reale asupra activității**. Pentru perioada 2026–2031, provocarea constă în dezvoltarea unei capacități organizaționale de a transpune cerințele juridice în practici clare, aplicabile și proporționale, astfel încât respectarea cadrului normativ să susțină siguranța, transparența, responsabilitatea și eficiența instituției.



Concluzii ale analizei PESTEL

Analiza mediului extern evidențiază un context caracterizat prin **schimbare, complexitate și predictibilitate limitată**. Reforma curriculară și evoluția cadrului legislativ, tendințele demografice din județul Dolj și municipiul Craiova, presiunile economice și asupra resurselor, dezvoltarea accelerată a tehnologiei, transformările sociale, cerințele privind sustenabilitatea și creșterea complexității cadrului de reglementare vor influența, în grade diferite, activitatea Liceului Teoretic „Henri Coandă” pe parcursul perioadei 2026–2031.

Analiza evidențiază, în același timp, o combinație de **oportunități și presiuni externe**. Infrastructura tehnologică și accesul la noi resurse de învățare, dezvoltarea competențelor pentru societatea viitorului, deschiderea europeană și posibilitatea valorificării unor noi forme de colaborare creează oportunități de dezvoltare. În paralel, diminuarea populației și a cohortelor de vârstă școlară, competiția pentru atragerea elevilor, diferențele privind competențele digitale, necesitatea sustenabilității investițiilor și dinamica legislativă impun o capacitate crescută de anticipare și adaptare.

Pentru liceu, aceste evoluții justifică necesitatea unei organizații capabile să **observe schimbarea, să îi evalueze relevanța, să selecteze răspunsurile potrivite și să își adapteze acțiunea fără a pierde continuitatea direcției asumate**. Capacitatea de adaptare presupune, din această perspectivă, utilizarea datelor în fundamentarea deciziilor, monitorizarea evoluțiilor relevante, valorificarea oportunităților și gestionarea riscurilor, cu păstrarea unui echilibru între schimbare și sustenabilitatea organizațională.

Analiza PESTEL oferă astfel unul dintre fundamentele **Modelului REPER**. Factorii identificați se regăsesc transversal în cele cinci dimensiuni ale acestuia – **Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem și Relevanță** – și susțin, în mod particular, necesitatea unei educații capabile să rămână relevantă într-un mediu aflat în transformare. Pentru perioada 2026–2031, provocarea strategică este **dezvoltarea capacității instituției de a le înțelege, de a le evalua impactul și de a răspunde coerent, proporțional și la momentul potrivit**.



IV.2. Analiza mediului intern

IV.2.1. CURRICULUM ȘI REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII

Curriculumul și rezultatele învățării reprezintă una dintre dimensiunile centrale ale analizei mediului intern, întrucât permit evaluarea modului în care oferta educațională și procesele de învățare se reflectă în progresul și performanțele elevilor. Pentru fundamentarea noului ciclu strategic, analiza urmărește evoluția principalilor indicatori în perioada **2022–**

2026, corespunzătoare implementării PDI SMART GROW, cu accent asupra tendințelor care pot orienta prioritățile instituției pentru perioada 2026–2031.

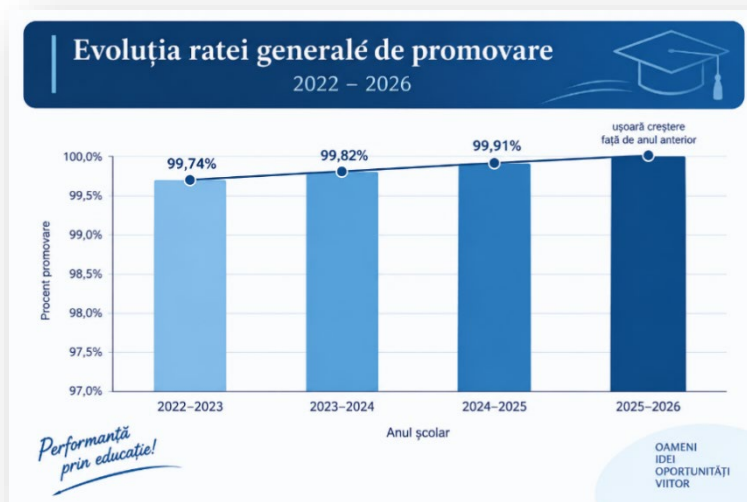
În această perioadă, oferta curriculară a liceului a asigurat continuitatea parcursurilor educaționale pentru nivelurile primar, gimnazial și liceal, fiind completată prin curriculumul la decizia/dispoziția școlii și prin contexte de învățare formală și nonformală. Din perspectiva diagnozei strategice, relevanța curriculumului este analizată prin raportare la rezultatele obținute de elevi, la evoluția acestora în timp și la capacitatea instituției de a răspunde unor nevoi și profiluri de învățare diverse.

Rezultatele școlare generale indică o stabilitate ridicată a performanței interne. Rata de promovare s-a menținut, în anii pentru care sunt disponibile date statistice complete, în jurul valorii de 99,7–99,9%, ceea ce evidențiază continuitatea parcursului școlar pentru marea majoritate a elevilor. În 2022–2023 rata de promovare a fost de 99,74%, în 2023–2024 de 99,82%, iar în 2024–2025 de 99,91%. Pentru anul școlar **2025–2026**, datele instituționale indică menținerea acestei evoluții favorabile, cu o creștere ușoară față de anul precedent; valoarea exactă va fi introdusă după definitivarea situației statistice.

Rezultatele la Evaluarea Națională pentru absolvenții clasei a VIII-a evidențiază o evoluție pozitivă mai accentuată. Promovarea a crescut de la 88,89% în 2022–2023 la 94,33% în 2023–2024 și la 98,68% în 2024–2025. Pentru 2025–2026 se menține tendința ascendentă, cu o creștere ușoară, ceea ce susține ideea unei consolidări progresive a rezultatelor, mai degrabă decât a unei evoluții conjuncturale.

La examenul național de Bacalaureat, rezultatele se mențin la un nivel ridicat, cu variații de la un an la altul. Promovarea a fost de 96,32% în 2022–2023, a crescut la 99,35% în 2023–2024 și s-a situat la 96,87% în 2024–2025. Pentru 2025–2026, rezultatele disponibile indică o evoluție ușor favorabilă față de anul precedent, valoarea definitivă urmând să completeze seria comparativă. Fluctuațiile anuale, raportate și la dimensiunea diferită a cohortelor, justifică urmărirea nu numai a procentului de promovare, ci și a distribuției rezultatelor și a progresului elevilor.

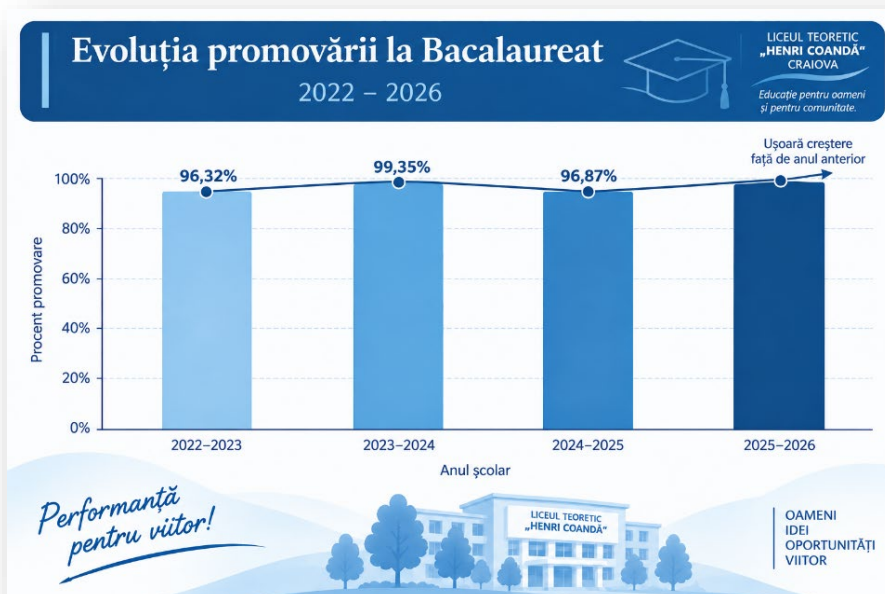
Evoluția ratei generale de promovare, 2022–2026



Evoluția promovării la Evaluarea Națională, 2022–2026



Evoluția promovării la Bacalaureat, 2022–2026



Dincolo de examenele naționale, indicatorii privind **abandonul, repetenția și absenteismul** completează imaginea asupra participării și continuității școlare. În perioada analizată, abandonul s-a menținut la nivel zero, iar repetenția la valori foarte reduse, ceea ce confirmă capacitatea instituției de a menține elevii în parcursul educațional. Absenteismul prezintă însă variații și trebuie urmărit în continuare nu numai ca indicator statistic, ci în relație cu motivația pentru învățare, starea de bine, situațiile individuale și eficiența măsurilor de

prevenție. Din acest motiv, problematica sa va fi reluată, dintr-o altă perspectivă, în analiza privind siguranța, incluziunea și starea de bine.

Rezultatele obținute la **olimpiade și concursuri școlare** completează analiza prin dimensiunea performanței și a valorificării potențialului elevilor. Actualul PDI urmărește aceste rezultate pe niveluri – local, județean și național – și pe categorii de premii. În noul PDI, analiza utilizează o reprezentare sintetică a evoluției performanțelor în perioada 2022–2026, relevantă fiind capacitatea instituției de a identifica, susține și valorifica potențialul elevilor, nu inventarierea fiecărui rezultat individual.

În ceea ce privește **evaluările naționale de la clasele a II-a, a IV-a și a VI-a**, datele sunt valorificate sintetic, prin identificarea competențelor consolidate și a domeniilor în care rezultatele indică necesitatea unor intervenții. Detalierea rezultatelor pe itemi, utilizată în actualul PDI, este relevantă pentru analiza pedagogică anuală și pentru activitatea structurilor curriculare, dar depășește nivelul de detaliu necesar unui document strategic.

Concluzie strategică

Privite în ansamblu, rezultatele perioadei **2022–2026** indică o instituție cu performanțe educaționale stabile și, pentru o parte dintre indicatorii esențiali, cu o evoluție favorabilă. Această situație modifică natura provocării pentru următorul ciclu strategic. Prioritatea pentru 2026–2031 nu este exclusiv creșterea unor indicatori cantitativi deja situați la niveluri ridicate, ci **consolidarea calității învățării, reducerea diferențelor de progres dintre elevi, valorificarea potențialului individual și dezvoltarea competențelor relevante pentru continuarea studiilor și pentru societatea viitorului**.

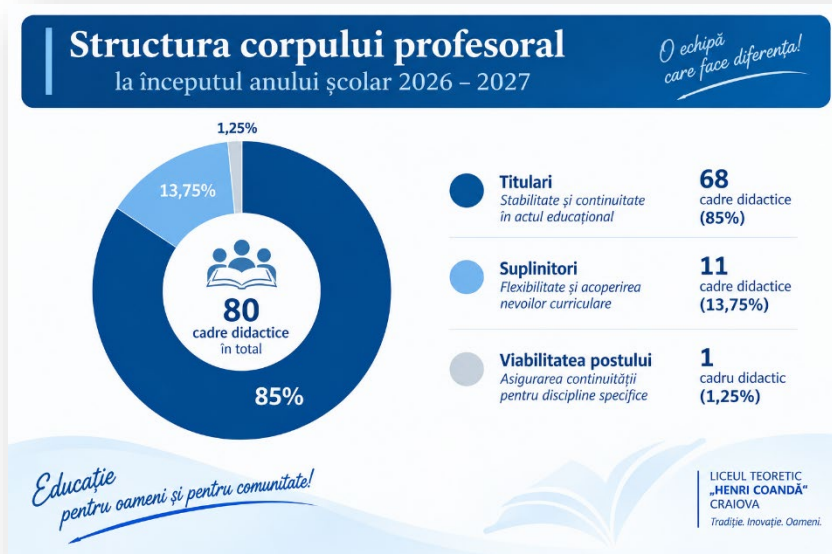
Din această perspectivă, rezultatele învățării trebuie analizate în următorii ani dincolo de procentajul de promovare, prin raportare la progres, competențe, participare și capacitatea elevilor de a utiliza ceea ce învață. Această orientare creează legătura directă cu Modelul REPER, în special cu dimensiunile **Evoluție**, prin preocuparea pentru îmbunătățirea calității, și **Relevanță**, prin raportarea educației la competențele necesare elevilor într-un context social și profesional în schimbare.

IV.2.2. RESURSE UMANE

Calitatea resursei umane reprezintă una dintre condițiile esențiale ale capacității instituției de a asigura continuitatea procesului educațional, de a susține performanța și de a răspunde schimbărilor specifice perioadei următoare. Analiza realizată pentru intervalul **2022–2026** evidențiază un corp profesional predominant stabil, cu experiență acumulată în instituție și cu un nivel de expertiză care permite susținerea activităților educaționale, manageriale și de dezvoltare instituțională.

Pe parcursul perioadei analizate, structura generală a personalului s-a menținut relativ constantă, variațiile fiind determinate în principal de evoluția numărului de clase, de constituirea normelor și de mobilitatea firească a personalului. La finalul ciclului strategic, în anul școlar 2025–2026, liceul funcționa cu **75,61 posturi didactice, 13 posturi didactice auxiliare și 24 de posturi nedidactice**, corespunzătoare unei organizații școlare complexe, care integrează nivelurile primar, gimnazial și liceal.

Un element important al diagnozei îl constituie **stabilitatea corpului profesoral**. Continuitatea unei ponderi ridicate a personalului stabil a favorizat păstrarea experienței instituționale, continuitatea relațiilor educaționale și dezvoltarea unor practici comune de lucru. Situația existentă la începutul anului școlar 2026–2027 confirmă această caracteristică: din cele **80 de cadre didactice**, 68 sunt titulare, 11 sunt suplinitoare, iar un cadru didactic ocupă un post pe durata viabilității acestuia. Ponderea personalului didactic titular este astfel de aproximativ **85%**, ceea ce indică un nivel ridicat de stabilitate a resursei umane. Situația de la începutul noului an școlar este utilizată în această analiză ca reper de continuitate a tendinței constatate în perioada 2022–2026.



Capacitatea profesională a instituției este susținută și de existența unei **expertize interne diversificate**. În anul școlar 2025–2026, în cadrul liceului activau 5 profesori metodiști, 4 profesori mentori, 4 formatori și 2 responsabili de cerc pedagogic. Față de anul anterior, numărul profesorilor metodiști a crescut de la 4 la 5, iar cel al responsabililor de cerc pedagogic de la 1 la 2, în timp ce numărul mentorilor și al formatorilor s-a menținut constant. Aceste roluri constituie un indicator relevant al capacității profesionale existente în organizație și creează premise pentru valorificarea mai sistematică a expertizei interne în formarea colegială, mentorat, inovare didactică și dezvoltare instituțională.



În perioada 2022–2026, dezvoltarea profesională a personalului a fost susținută atât prin participarea la programe de formare, cât și prin experiențele de învățare asociate proiectelor instituției. Proiectul-pilot SMART GROW, programele și mobilitățile Erasmus+, activitățile de mentorat și schimburile de bune practici au creat contexte diferite de dezvoltare profesională, de la competențe didactice și digitale până la leadership, incluziune și colaborare. Pentru diagnoza instituțională, relevanța acestor experiențe este dată mai ales de capacitatea lor de a produce schimbări în practica profesională și de a transforma competențele individuale dobândite în resurse ale organizației.

Analiza perioadei evidențiază, în același timp, o provocare care depășește dimensiunea calificării individuale. Existența unui corp profesional stabil și experimentat nu conduce automat la același nivel de disponibilitate pentru schimbare, colaborare și asumarea responsabilităților organizaționale. Experiența ciclului strategic anterior a evidențiat diferențe în gradul de implicare, în ritmul de adaptare la schimbare și în participarea efectivă la activitatea structurilor instituției. În acest context, dezvoltarea resursei umane presupune valorificarea competențelor existente, distribuirea mai echilibrată a responsabilităților și crearea unor contexte în care expertiza individuală să devină mai frecvent **capacitate organizațională**.

O altă dimensiune relevantă pentru perioada următoare este **continuitatea resursei umane**. Evoluția naturală a corpului profesional, pensionările, mobilitatea personalului, dificultățile de recrutare care pot apărea pentru anumite discipline și necesitatea integrării noilor generații de profesori impun o abordare anticipativă. Stabilitatea actuală reprezintă un avantaj, iar menținerea acesteia presupune preocupare pentru integrarea noilor colegi, transferul experienței profesionale, mentorat și dezvoltarea unor mecanisme de continuitate pentru rolurile și competențele importante din organizație.

Concluzie strategică

Analiza resurselor umane evidențiază existența unei **baze profesionale stabile și a unei expertize interne semnificative**, dezvoltate și consolidate pe parcursul ciclului 2022–2026. Pentru perioada 2026–2031, această resursă oferă premise favorabile pentru continuarea dezvoltării instituționale, cu condiția valorificării mai eficiente a competențelor existente și a extinderii participării reale la procesele organizației.

Din această perspectivă, provocarea strategică se deplasează de la acumularea individuală de competențe către **transformarea competențelor individuale în capacitate organizațională**: colaborare profesională, mentorat, transfer de experiență, asumarea responsabilităților, leadership distribuit și integrarea formării în practica curentă. Această orientare susține în mod direct dimensiunile **Responsabilitate** și **Evoluție** ale Modelului REPER și creează una dintre condițiile necesare pentru realizarea celorlalte direcții strategice ale PDI 2026–2031.

IV.2.3. MANAGEMENT ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Perioada 2022–2026 a reprezentat pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă” o etapă de consolidare a mecanismelor de management și, în același timp, de evoluție a culturii organizaționale. Implementarea PDI SMART GROW a accentuat orientarea către management participativ, planificare strategică, monitorizarea rezultatelor și implicarea diferitelor categorii de beneficiari în procesele instituției. Experiența acumulată în această perioadă arată însă că existența structurilor și mecanismelor de participare trebuie analizată împreună cu nivelul real de implicare și cu efectele produse asupra funcționării organizației.

La nivel managerial, liceul dispune de un sistem consolidat de planificare, monitorizare și evaluare, articulat prin documentele strategice și operaționale, activitatea Consiliului de administrație și a Consiliului profesoral, mecanismele de asigurare a calității și sistemul de control managerial intern. În perioada analizată au fost revizuite proceduri, au fost elaborate instrumente noi și au fost stabilite responsabilități individuale și termene pentru realizarea activităților. Managementul riscurilor și monitorizarea îndeplinirii obiectivelor au devenit, de asemenea, componente ale funcționării instituționale, oferind un cadru pentru identificarea vulnerabilităților și pentru intervenția managerială.

Una dintre evoluțiile relevante ale perioadei 2022–2026 privește **trecerea graduală de la funcționarea predominant formală a unor structuri către o responsabilizare mai clară a membrilor acestora**. Diagnoza anterioară identifica drept vulnerabilitate formalismul generat inclusiv de numărul mare de comisii și de încărcarea birocratică, cu efect asupra eficienței reale a activității. Experiența ultimilor ani a determinat o mai bună delimitare a rolurilor și responsabilităților și o preocupare pentru distribuirea efectivă a sarcinilor. Procesul rămâne însă inegal: nivelul de asumare, disponibilitatea pentru colaborare și participarea la activitățile organizaționale diferă în interiorul colectivului.

Cultura organizațională reflectă aceeași combinație între **stabilitate și diversitate**. Analiza internă existentă descrie cultura profesională a cadrelor didactice drept segmentul cel mai diversificat al culturii școlii, alcătuit din substructuri predominant colaborative, între care apar uneori relații divergente sau concurențiale și, rar, situații conflictuale. În același timp,

relațiile dintre conducere și personal, dintre profesori și dintre profesori și elevi sunt caracterizate, în general, prin comunicare și respect reciproc. Acest profil reprezintă un punct de plecare favorabil pentru dezvoltarea unei culturi bazate mai puternic pe cooperare, încredere, responsabilitate și învățare organizațională.

Implementarea proiectelor instituționale din perioada 2022–2026 a contribuit la această evoluție. SMART GROW, proiectele Erasmus+, activitățile de formare și experiențele de lucru în echipe au creat contexte în care cadrele didactice, elevii și ceilalți membri ai comunității școlare au putut participa la procese de dezvoltare și inovare. Impactul acestor experiențe este însă diferit de la un membru al organizației la altul, ceea ce confirmă necesitatea unui ritm de schimbare realist și a unor mecanisme care să faciliteze transferul experiențelor și extinderea practicilor eficiente la nivelul întregii instituții.

O dimensiune importantă a managementului organizațional o constituie **managementul calității**. În perioada analizată, CEAC a utilizat rapoarte de activitate, chestionare, monitorizare internă și RAEI pentru identificarea domeniilor care necesitau îmbunătățire, iar rezultatele au stat la baza revizuirii planurilor și procedurilor. Diagnozele interne au evidențiat însă și aspecte care necesită intervenție: utilizarea încă prezentă a unor metode tradiționale de predare, diferențe în adaptarea activităților la nevoile individuale ale elevilor și sincope în utilizarea evaluării formative. Aceste constatări arată că managementul calității trebuie să susțină mai puternic transformarea informației obținute prin evaluare în decizii, intervenții și schimbări observabile în practica instituțională.

Concluzie strategică

Analiza perioadei 2022–2026 evidențiază existența unui **cadru managerial consolidat și a unei culturi organizaționale predominant colaborative**, precum și o evoluție către delimitarea mai clară a responsabilităților și orientarea activității către rezultate. Principalele provocări rămân reducerea formalismului, echilibrarea participării la responsabilitățile organizaționale, valorificarea mai sistematică a rezultatelor evaluării interne și extinderea practicilor eficiente de la nivel individual sau de echipă la nivelul întregii organizații.

Din această perspectivă, pentru perioada 2026–2031, dezvoltarea managementului și a culturii organizaționale presupune consolidarea unei organizații în care **responsabilitatea este asumată, participarea produce efecte, colaborarea generează învățare organizațională, iar evaluarea conduce la îmbunătățire**. Această evoluție susține în mod direct dimensiunile **Responsabilitate, Evoluție și Participare** ale Modelului REPER.



IV.2.4. INFRASTRUCTURĂ ȘI TEHNOLOGIE

Perioada 2022–2026 a fost caracterizată de o dezvoltare semnificativă a infrastructurii materiale și tehnologice a Liceului Teoretic „Henri Coandă”, susținută atât din resurse proprii și ale autorității locale, cât mai ales prin accesarea unor programe de finanțare externă. Investițiile realizate au urmărit modernizarea mediilor de învățare, creșterea accesului la tehnologie și dezvoltarea capacității instituției de a integra resurse digitale în activitatea educațională și managerială.

Un prim palier al acestei evoluții l-a reprezentat dezvoltarea infrastructurii digitale prin proiectul „Îmbunătățirea accesului la procesul de învățare în mediul online în cadrul Liceului Teoretic Henri Coandă, Craiova” – Cod SMIS 2014+ 144301, care a contribuit la extinderea bazei tehnologice a instituției și la crearea condițiilor pentru utilizarea mai largă a instrumentelor digitale în procesul educațional.

Modernizarea a continuat prin proiectul PNRR „Creșterea capacității de reziliență a sistemului educațional din municipiul Craiova, prin dotarea cu mobilier, materiale didactice și echipamente digitale – CRAIOVA EDUCATĂ”, cod F-PNRR-Dotari-2023-4185. Investițiile realizate în cadrul acestuia au vizat simultan infrastructura fizică și tehnologică, contribuind la îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a activităților didactice și la actualizarea resurselor disponibile elevilor și cadrelor didactice.

O dezvoltare distinctă o reprezintă realizarea, prin PNRR, a două laboratoare inteligente **SmartLab**, dintre care unul orientat preponderent către domeniul matematică-informatică, iar celălalt către învățarea limbilor și dezvoltarea competențelor lingvistice. Aceste spații extind

posibilitățile de utilizare a tehnologiilor digitale în contexte interdisciplinare, de experimentare a unor metode noi de învățare și de dezvoltare a competențelor necesare elevilor într-un mediu educațional aflat în schimbare.

Componenta tehnologică a proiectului-pilot **SMART GROW** a completat infrastructura fizică prin dezvoltarea și utilizarea unor soluții digitale destinate atât managementului instituțional, cât și activităților de incluziune și sprijin educațional. Cele **patru platforme dezvoltate în cadrul proiectului – una destinată managementului și trei asociate intervențiilor pentru incluziune** – au extins infrastructura digitală de la nivelul echipamentelor către instrumente și servicii utilizabile în procesele organizației.

Privite în ansamblu, investițiile perioadei 2022–2026 indică o schimbare importantă a capacității tehnologice a liceului. Existența echipamentelor, laboratoarelor și platformelor oferă condiții favorabile pentru diversificarea mediilor de învățare și pentru dezvoltarea unor practici educaționale inovatoare. Gradul de utilizare și impactul acestora rămân însă dependente de competențele utilizatorilor, de integrarea lor în activitatea curentă și de capacitatea instituției de a transforma dotarea tehnologică în valoare educațională.

Această constatare devine cu atât mai importantă în perspectiva perioadei 2026–2031. Ritmul accelerat al evoluției tehnologice reduce durata de actualitate a echipamentelor și aplicațiilor și generează nevoi permanente de mentenanță, actualizare, securitate și înlocuire. În același timp, dezvoltarea inteligenței artificiale și extinderea utilizării instrumentelor bazate pe AI introduc noi oportunități pentru predare, învățare, evaluare și management, dar presupun competențe profesionale, reguli de utilizare responsabilă și capacitatea de a evalua critic valoarea pedagogică a acestor instrumente.

Concluzie strategică

Analiza perioadei 2022–2026 evidențiază o **creștere substanțială a capacității materiale și tehnologice a instituției**, realizată prin investiții succesive și prin valorificarea oportunităților de finanțare externă. Liceul intră în noul ciclu strategic cu o infrastructură tehnologică semnificativ mai dezvoltată decât la începutul implementării SMART GROW.

Pentru perioada 2026–2031, provocarea principală este **valorificarea sustenabilă a acestei infrastructuri**: utilizarea constantă și relevantă pedagogic, dezvoltarea competențelor necesare, integrarea responsabilă a inteligenței artificiale, asigurarea mentenanței și securității și planificarea actualizării tehnologice. Din această perspectivă, infrastructura și tehnologia devin componente ale **Ecosistemului REPER** și resurse pentru **Evoluția și Relevanța** educației oferite de liceu.



IV.2.5. SIGURANȚĂ, INCLUZIUNE ȘI STARE DE BINE

Siguranța, incluziunea și starea de bine reprezintă o dimensiune relevantă a diagnozei interne, deoarece influențează direct participarea elevilor la educație, calitatea relațiilor din comunitatea școlară și capacitatea fiecărui elev de a beneficia de oportunitățile oferite de școală. În perioada **2022–2026**, preocuparea instituției pentru aceste aspecte s-a concretizat atât prin mecanismele curente de prevenire și intervenție, cât și prin măsuri de sprijin, activități educative și proiecte dedicate incluziunii.

Din perspectiva participării școlare, datele perioadei analizate indică o situație favorabilă în ceea ce privește **abandonul și repetenția**. Abandonul școlar s-a menținut la nivel **zero**, iar numărul elevilor repetenți s-a redus de la **3 în 2022–2023, la 2 în 2023–2024 și la 1 în 2024–2025**. Aceste rezultate constituie indicatori ai capacității instituției de a menține elevii în sistem și de a interveni în situațiile în care apar dificultăți de parcurs școlar.

Absenteismul necesită însă o analiză distinctă. Evoluția numărului de absențe nu este liniară, iar diferențele dintre ani arată că participarea regulată la activitățile școlare trebuie să rămână o preocupare instituțională. În această secțiune, absenteismul este relevant mai ales ca posibil semnal al unor dificultăți de integrare, motivație, relaționare sau stare de bine, completând perspectiva strict educațională utilizată în analiza rezultatelor învățării.

În ceea ce privește **incluziunea**, liceul a asigurat pe parcursul perioadei analizate accesul la educație și măsuri de sprijin pentru elevi cu CES/TSI, elevi proveniți din medii sociale vulnerabile, cu părinți plecați în străinătate sau aflați în alte situații care pot genera risc educațional. Documentele instituției consemnează existența sprijinului specializat și a măsurilor logistice, sociale și educaționale destinate acestor categorii de elevi.

O evoluție importantă a perioadei 2022–2026 a fost trecerea către abordarea incluziunii și prin **proiecte și intervenții dedicate**. În cadrul proiectului-pilot SMART GROW au fost dezvoltate activități destinate elevilor aflați în situații de vulnerabilitate sau care necesitau

sprijin suplimentar, precum și instrumente digitale dedicate incluziunii. Aceste experiențe au extins intervenția de la gestionarea punctuală a unor situații către dezvoltarea unor mecanisme și contexte de sprijin care pot fi valorificate în perioada strategică următoare.

Siguranța școlară a fost abordată prin măsuri de prevenire, monitorizare și intervenție, prin colaborarea structurilor interne și a instituțiilor partenere și prin actualizarea procedurilor în raport cu evoluția cadrului legislativ. Pentru perioada următoare, această dimensiune trebuie privită într-un sens mai larg, care include **siguranța fizică, prevenirea violenței și bullyingului, siguranța emoțională și relațională, precum și siguranța în mediul digital.**

Starea de bine este strâns legată de calitatea relațiilor din comunitatea școlară. Diagnoza existentă apreciază că relațiile dintre conducere și personal, dintre profesori și dintre profesori și elevi se bazează, în general, pe comunicare și respect reciproc. În același timp, documentele anterioare identifică necesitatea unui sistem mai coerent de sprijin pentru elevii aflați în situații de risc, inclusiv în cazul dificultăților de învățare, al stresului socio-emoțional sau al vulnerabilității sociale. Aceste constatări justifică dezvoltarea unei abordări mai sistematice a stării de bine, bazată pe identificarea timpurie a nevoilor, consiliere, prevenție și cooperarea dintre școală, familie și serviciile specializate.

Concluzie strategică

Analiza perioadei 2022–2026 evidențiază **menținerea abandonului școlar la nivel zero, reducerea progresivă a repetenției și existența unor mecanisme instituționale de sprijin și incluziune**, alături de dezvoltarea unor intervenții noi prin proiectele implementate. În același timp, evoluția absenteismului, diversitatea nevoilor elevilor și importanța tot mai mare a dimensiunii socio-emoționale indică necesitatea consolidării unei abordări integrate.

Din această perspectivă, pentru perioada **2026–2031**, siguranța, incluziunea și starea de bine trebuie abordate ca dimensiuni interdependente ale aceluiași **ecosistem educațional**: un mediu în care riscurile sunt identificate timpuriu, sprijinul este accesibil, diferențele individuale sunt luate în considerare, iar elevii și personalul se pot simți în siguranță, respectați și implicați. Această orientare fundamentează în mod direct dimensiunea **Ecosistem** a Modelului REPER și susține **Responsabilitatea și Participarea**.



IV.2.6. RELAȚIA CU PĂRINȚII ȘI COMUNITATEA

Relația dintre școală, familie și comunitate constituie una dintre componentele importante ale funcționării Liceului Teoretic „Henri Coandă”, atât prin mecanismele formale de reprezentare și consultare, cât și prin activitățile și inițiativele care creează contexte de participare directă. În perioada **2022–2026**, această relație a continuat să se dezvolte pe mai multe niveluri, de la comunicarea curentă dintre profesori și familii până la implicarea părinților în structurile instituției și în viața comunității școlare.

Participarea formală a părinților este asigurată prin reprezentarea acestora în **Consiliul de administrație, CEAC, comitetele de părinți ale claselor și structurile reprezentative ale părinților**, ceea ce creează cadrul instituțional pentru consultare și participare la procesele care privesc educația și funcționarea școlii. Documentele perioadei anterioare semnalau însă că existența acestor mecanisme nu conduce întotdeauna la același nivel de participare efectivă, mai ales la ciclurile gimnazial și liceal. Din această perspectivă, evoluția relației cu familia trebuie evaluată prin calitatea dialogului și prin contribuția reală a părinților la viața școlii.

Un rol important îl are **Asociația de Părinți a Liceului Teoretic „Henri Coandă”**, care oferă un cadru organizat pentru susținerea inițiativelor comunității școlare și pentru colaborarea dintre părinți și instituție. Relația cu asociația a permis identificarea unor nevoi concrete ale școlii, susținerea unor activități și dezvoltarea unor inițiative în beneficiul elevilor. Pentru perioada următoare, potențialul acestei structuri poate fi valorificat și mai mult prin consultare, inițiativă și participare la proiecte care contribuie la dezvoltarea comunității școlare.

Dincolo de structurile formale, o componentă definitorie a relației cu familia este **participarea părinților la activitățile școlii**. Întâlnirile și activitățile educative, culturale, sportive și comunitare creează contexte în care relația dintre profesori, elevi și părinți

depășește comunicarea asociată situației școlare și se dezvoltă în jurul unor experiențe comune.

În acest sens, **Săptămâna Familiei**, organizată în liceu încă din **2017**, reprezintă una dintre inițiativele cu continuitate și identitate proprie ale comunității „Henri Coandă”. Activitățile desfășurate împreună cu elevii și familiile lor au creat, de-a lungul anilor, un spațiu de întâlnire și colaborare între școală și familie și au contribuit la consolidarea sentimentului de apartenență la comunitatea liceului. Continuitatea programului îi conferă valoare instituțională și îl transformă într-un reper al culturii participative a școlii.

Relația cu comunitatea se extinde prin colaborarea cu **instituții publice, universități, organizații neguvernamentale, instituții culturale și alți parteneri locali**, care participă la activități educaționale, proiecte, campanii și inițiative ale liceului. PDI-ul anterior identifica deja parteneriatul școală-comunitate drept o direcție importantă și asocia această relație cu valori precum egalitatea de șanse, spiritul civic, comunicarea, respectul reciproc, cooperarea și responsabilitatea.

Experiența perioadei 2022–2026 arată însă că **participarea nu este uniformă**. Există părinți foarte implicați în viața școlii și în educația copiilor, alături de familii a căror participare este mai redusă sau predominant punctuală. Această diversitate impune utilizarea unor modalități diferite de comunicare și implicare și dezvoltarea unor contexte în care părinții să poată contribui în funcție de disponibilitate, experiență și competențe.

Concluzie strategică

Analiza perioadei 2022–2026 evidențiază existența unei **relații instituționalizate și diversificate cu părinții și comunitatea**, susținută prin structuri de reprezentare, Asociația de Părinți, comunicarea curentă, activități comune și inițiative cu tradiție, precum **Săptămâna Familiei**. În același timp, nivelul diferit de participare a familiilor arată că există în continuare spațiu pentru dezvoltarea unei implicări mai constante și mai relevante.

Din această perspectivă, pentru perioada **2026–2031**, direcția de dezvoltare vizează consolidarea relației dintre școală, familie și comunitate ca **parteneriat activ**, în care consultarea este însoțită de participare, inițiativă și responsabilitate comună. Această evoluție susține direct dimensiunea **Participare** a Modelului REPER și contribuie la dezvoltarea școlii ca **hub educațional al comunității**.



IV.2.7. PARTENERIATE ȘI INTERNAȚIONALIZARE

Parteneriatele și dimensiunea internațională au reprezentat, în perioada **2022–2026**, una dintre componentele constante ale dezvoltării Liceului Teoretic „Henri Coandă”. Experiența acumulată în proiecte europene, colaborările cu instituții educaționale și organizații din țară și din străinătate, precum și statutul de **școală acreditată Erasmus+** au creat o bază instituțională care depășește participarea punctuală la proiecte și susține deschiderea școlii către contexte educaționale diverse.

La nivel local și național, liceul a dezvoltat relații de colaborare cu **instituții publice, universități, organizații neguvernamentale, instituții culturale și alți actori ai comunității**, prin proiecte, activități educaționale, culturale, sociale și civice. PDI-ul anterior identifica deja parteneriatul educațional școală–comunitate drept o direcție importantă și îl asocia cu valori precum egalitatea de șanse, spiritul civic, comunicarea, respectul reciproc, cooperarea și responsabilitatea.

Experiența perioadei analizate arată însă și necesitatea **diversificării conținutului parteneriatelor**. Diagnoza anterioară constata concentrarea acestora mai ales în zona educativă, culturală și social-umanitară și o reprezentare mai redusă a inițiativelor orientate către dezvoltare personală și profesională, cetățenie activă și antreprenariat. Pentru următorul ciclu strategic, această constatare devine relevantă în raport cu necesitatea conectării mai puternice a experiențelor educaționale cu universitățile, mediul economic, cercetarea, inovarea și competențele societății viitorului.

Dimensiunea europeană reprezintă un domeniu în care liceul dispune de **experiență și continuitate instituțională**. Cele trei titluri de „**Școală Europeană**”, acreditarea Erasmus+ și proiectele europene derulate au facilitat mobilități, schimburi de experiență, colaborări internaționale și accesul elevilor și personalului la contexte educaționale diferite. Participarea la aceste programe a contribuit atât la dezvoltarea competențelor individuale, cât și la extinderea rețelelor profesionale și instituționale ale liceului.

În perioada 2022–2026, internaționalizarea a dobândit treptat o semnificație mai largă decât mobilitatea propriu-zisă. Experiențele europene au oferit contexte pentru dezvoltarea competențelor lingvistice, digitale, interculturale și profesionale, pentru compararea practicilor educaționale și pentru transferul unor idei și metode în activitatea școlii. Valoarea strategică a acestor experiențe depinde însă de capacitatea instituției de a asigura **diseminarea, transferul și integrarea rezultatelor** în practica organizațională, astfel încât beneficiile să se extindă dincolo de participanții direcți.

Experiența acumulată evidențiază, de asemenea, necesitatea unei selecții mai atente a viitoarelor colaborări. Numărul parteneriatelor sau al proiectelor nu reprezintă, în sine, un indicator suficient al dezvoltării instituționale. Relevanța lor trebuie apreciată prin raportare la nevoile elevilor și ale personalului, obiectivele strategice ale liceului, rezultatele obținute și capacitatea organizației de a susține proiectele fără a genera o încărcare disproporționată a resursei umane.

Concluzie strategică

Analiza perioadei 2022–2026 evidențiază existența unei **culturi instituționale a parteneriatului și a unei experiențe europene consolidate**, care oferă liceului o bază favorabilă pentru dezvoltarea următorului ciclu strategic. Principala oportunitate pentru perioada 2026–2031 este trecerea către o abordare mai selectivă și mai strategică, în care parteneriatele locale, naționale și internaționale sunt dezvoltate în funcție de relevanța și impactul lor asupra educației oferite.

Din această perspectivă, internaționalizarea poate evolua de la participarea la proiecte și mobilități către o **dimensiune integrată a experienței educaționale și a dezvoltării organizaționale**, iar rețeaua de parteneriate poate susține consolidarea liceului ca hub educațional conectat la comunitatea locală, la mediul academic și profesional și la spațiul european. Această evoluție susține în mod direct dimensiunile **Participare și Relevanță** ale Modelului REPER.



IV.3. Evaluarea ciclului strategic SMART GROW 2022–2026

IV.3.1. Gradul de realizare a ȋintelor strategice

Evaluarea ciclului strategic **SMART GROW 2022–2026** pornește de la cele șase ȋinte asumate prin PDI și urmărește măsura în care acestea s-au concretizat în rezultate și schimbări observabile la nivelul organizaȋiei. Strategia a fost construită în jurul conceptului de „creștere inteligentă”, cu accent pe flexibilitate, proactivitate, orientare spre schimbare și impact durabil, iar managementul participativ a fost asumat ca principiu transversal al dezvoltării instituȋionale.

Aprecierea gradului de realizare are în vedere rezultatele perioadei 2022–2026, evoluȋiile evidenȋiate prin diagnoza internă, proiectele și investiȋiile implementate, rezultatele educaȋionale, dezvoltarea resursei umane, mecanismele de management și calitate, dimensiunea europeană, incluziunea și relaȋia cu comunitatea. Pentru evaluare au fost utilizate trei niveluri: **realizată**, **realizată în mare măsură** și **realizată parȋial**. Aceasta are caracter instituȋional și integrator. În cazul ȋintelor care au inclus praguri cantitative, evaluarea a avut în vedere atât atingerea indicatorilor pentru care există date agregate verificabile, cât și ansamblul rezultatelor asociate ȋintei. Acolo unde monitorizarea perioadei nu permite reconstituirea retrospectivă exactă a unui indicator procentual, aprecierea nu se bazează pe estimarea acestuia, ci pe dovezile documentate privind implementarea și rezultatele obȋinute.

Ținta strategică SMART GROW 2022–2026	Evaluarea realizării	Grad de realizare
TS1. Asigurarea unui management instituțional eficient și eficace, transparent și echilibrat, bazat pe cultură colaborativă, responsabilizare și implicare pro-activă, prin realizarea a 5 grupuri nodale de învățare, până la sfârșitul anului 2026.	Cele cinci dimensiuni asumate prin conceptul grupurilor nodale – construirea viziunii împărtășite, învățarea în echipă, reconsiderarea modelelor mentale, măiestria personală și gândirea sistemică – au fost integrate gradual în modul de funcționare al organizației. Managementul participativ, planificarea și monitorizarea, funcționarea CEAC și SCIM, dezvoltarea managementului riscurilor, revizuirea procedurilor și delimitarea mai clară a responsabilităților au consolidat capacitatea managerială. Experiența perioadei arată însă că participarea și asumarea responsabilităților au rămas inegale, iar formalismul unor structuri nu a fost eliminat integral.	REALIZATĂ ÎN MARE MĂSURĂ
TS2. Realizarea cadrului adecvat educației pentru dezvoltare durabilă, bazată pe resurse și tehnologii integrate, pentru minimum 60% din activitățile de învățare (non)formală, până la sfârșitul anului 2026.	Perioada a produs o dezvoltare substanțială a infrastructurii și resurselor educaționale: proiectul POC pentru acces la învățarea online, proiectul Craiova Educată , realizarea celor două SmartLab-uri , modernizarea dotărilor și dezvoltarea celor patru platforme SMART GROW. Oferta formală și nonformală a integrat într-o măsură tot mai mare tehnologia, educația pentru mediu, cetățenia, incluziunea, sănătatea și alte componente ale educației pentru dezvoltare durabilă, în concordanță cu aria tematică stabilită prin PDI. Cadrul necesar a fost creat și consolidat; datele agregate disponibile nu permit însă validarea retrospectivă cu precizie a ponderii de 60% pentru întreaga perioadă.	REALIZATĂ ÎN MARE MĂSURĂ
TS3. Realizarea unei educații axate pe aplicarea metodelor (inter)active și a strategiilor didactice centrate pe	Proiectele europene, activitățile extracurriculare și nonformale, voluntariatul, activitățile comunitare, mobilitățile și, în mod deosebit, proiectul-pilot SMART GROW au extins semnificativ participarea elevilor	REALIZATĂ ÎN MARE MĂSURĂ

Ținta strategică SMART GROW 2022–2026	Evaluarea realizării	Grad de realizare
dezvoltarea abilităților de viață ale elevilor, prin implicarea a 90% dintre elevi și profesori în activități (extra)școlare și de educație (non)formală, în cadrul proiectelor și parteneriatelor derulate în perioada 2022–2026.	și profesorilor la contexte de învățare activă, experiențială și colaborativă. Rezultatele școlare s-au menținut la un nivel ridicat, iar participarea la proiecte și activități complementare curriculumului a devenit o componentă constantă a experienței educaționale. Evaluările interne indică însă persistența unor practici tradiționale de predare și diferențe în utilizarea evaluării formative și a învățării centrate pe elev, ceea ce arată că schimbarea metodologică nu este încă uniformă la nivelul întregului corp profesoral.	
TS4. Dezvoltarea dimensiunii europene, a egalității de șanse, a accesului echitabil la educație și a incluziunii, prin extinderea conexiunilor umane reziliente, până la sfârșitul anului 2026.	Dimensiunea europeană s-a consolidat prin acreditarea Erasmus+, proiecte, mobilități, parteneriate internaționale și menținerea profilului de Școală Europeană . Componenta de incluziune a fost susținută prin măsuri pentru elevii cu CES/TSI și pentru cei aflați în situații de vulnerabilitate, prin sprijin educațional și social și prin intervențiile proiectului SMART GROW. Menținerea abandonului școlar la nivel zero și reducerea numărului de repetenți de la 3 la 1 în perioada analizată constituie rezultate relevante din perspectiva accesului și participării la educație.	REALIZATĂ
TS5. Transformarea unității școlare într-un pol de excelență în educația pe tot parcursul vieții, la nivel local, național și internațional, până în anul 2026.	Liceul și-a extins rolul dincolo de furnizarea curriculumului obligatoriu prin formare profesională, mentorat, proiecte europene, activități de învățare nonformală, parteneriate, mobilități și schimburi de experiență. Capacitatea profesională internă este susținută de metodiști, mentori, formatori și responsabili de cerc pedagogic, iar proiectele implementate au creat contexte de învățare atât pentru elevi, cât și pentru personal. Poziționarea europeană, rezultatele educaționale,	REALIZATĂ ÎN MARE MĂSURĂ

Ținta strategică SMART GROW 2022–2026	Evaluarea realizării	Grad de realizare
	infrastructura modernizată și capacitatea de implementare a unor proiecte complexe susțin profilul unei organizații orientate către învățare continuă. Transformarea într-un „pol de excelență” rămâne însă un proces care necesită consolidarea vizibilității, transferului de expertiză și a rolului de resursă educațională pentru comunitate.	
TS6. Asigurarea transparenței instituționale, prin facilitarea unui sistem de comunicare intra și interinstituțională eficient și eficace, până în anul 2026.	În perioada 2022–2026 au fost dezvoltate și utilizate canale de comunicare internă și externă, instrumente digitale, grupuri de lucru și de partajare a documentelor, website-ul instituției, comunicarea electronică și mecanismele de informare și consultare a beneficiarilor. PDI prevedea explicit măsuri anuale de transparență și structurarea unui sistem de comunicare bazat pe resurse și tehnologii integrate. Evoluția mecanismelor de comunicare și creșterea utilizării canalelor digitale sunt evidente, rămânând necesare uniformizarea practicilor, claritatea circuitelor informaționale și consolidarea participării reale a beneficiarilor la procesul de comunicare și decizie.	REALIZATĂ ÎN MARE MĂSURĂ

Calificativul „**realizată în mare măsură**” nu indică nefinalizarea direcției strategice, ci existența unor componente care necesită consolidare, extindere sau integrare mai uniformă la nivelul organizației. Aceste componente constituie, în același timp, puncte de continuitate între SMART GROW și noul ciclu strategic REPER.

Evaluarea celor șase ținte evidențiază un **grad ridicat de realizare a strategiei SMART GROW**: toate direcțiile strategice au fost implementate substanțial, una dintre ținte fiind apreciată ca realizată, iar celelalte cinci ca realizate în mare măsură.

Diferența dintre realizarea integrală și realizarea în mare măsură este determinată în principal de caracterul ambițios al unor indicatori, de imposibilitatea reconstituirii retrospective exacte a unor ponderi stabilite în 2022 și de ritmul diferit în care schimbarea s-a produs la nivelul organizației. Crearea resurselor, accesul la tehnologie, participarea la proiecte, dezvoltarea mecanismelor manageriale, extinderea dimensiunii europene și consolidarea preocupării pentru incluziune sunt rezultate evidente ale perioadei analizate. În același timp, utilizarea consecventă a resurselor, participarea echilibrată la responsabilitățile organizaționale, transferul experiențelor individuale și extinderea practicilor eficiente la nivelul întregii instituții rămân direcții care necesită continuitate.

În ansamblu, **SMART GROW și-a îndeplinit funcția de strategie a creșterii și transformării instituționale**. La finalul ciclului 2022–2026, liceul dispune de o capacitate instituțională consolidată, de resurse materiale și tehnologice semnificativ dezvoltate, de experiență în implementarea unor proiecte complexe, de o dimensiune europeană bine conturată și de mecanisme de management, colaborare și participare care pot susține o nouă etapă de dezvoltare.

Evaluarea ciclului SMART GROW confirmă astfel **continuitatea dintre cele două etape strategice**. REPER 2026–2031 pornește de la rezultatele obținute, valorifică practicile care și-au demonstrat utilitatea și preia acele componente care necesită consolidare, orientând dezvoltarea instituției către **Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem și Relevanță**.

IV.3.2. Rezultatele ciclului strategic 2022–2026

Evaluarea ciclului **SMART GROW 2022–2026** evidențiază o evoluție instituțională care poate fi sintetizată prin trecerea de la **dezvoltarea unor resurse și mecanisme la construirea unei capacități organizaționale mai solide**. Strategia a urmărit patru domenii funcționale – dezvoltare curriculară, dezvoltarea resurselor umane, atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale, respectiv dezvoltarea relațiilor comunitare – abordate transversal prin cele șase ținte strategice.

Din perspectiva rezultatelor strategice, ciclul 2022–2026 poate fi sintetizat prin **cinci transformări instituționale majore**:

2022 – premise și nevoi de dezvoltare	2026 – rezultate strategice
Necesitatea consolidării capacității organizaționale și a managementului participativ	Capacitate organizațională consolidată , susținută prin mecanisme de planificare, monitorizare, evaluare, responsabilizare și participare

2022 – premise și nevoi de dezvoltare	2026 – rezultate strategice
Necesitatea modernizării mediilor și resurselor de învățare	Capacitate educațională și tehnologică extinsă , care permite diversificarea contextelor și experiențelor de învățare
Dezvoltarea profesională centrată în principal pe competențele individuale	Expertiză profesională internă diversificată , care poate fi valorificată prin colaborare, mentorat, transfer și învățare organizațională
Proiectele și parteneriatele ca oportunități complementare activității curente	Capacitate instituțională de proiect și conectare consolidată , cu experiență în atragerea resurselor, implementarea intervențiilor complexe și colaborarea în rețele locale, naționale și europene
Incluziunea, participarea și relația cu beneficiarii abordate prin mecanisme și intervenții distincte	Premise pentru o abordare integrată a comunității educaționale , în care participarea, incluziunea, colaborarea și starea de bine devin componente ale funcționării organizației

Rezultatul strategic al SMART GROW poate fi exprimat, astfel, printr-o schimbare de nivel: **liceul încheie ciclul 2022–2026 cu o capacitate mai mare de a iniția, susține și integra procese de dezvoltare**. O serie de direcții care reprezentau în 2022 obiective ale schimbării – utilizarea tehnologiei, managementul participativ, consultarea beneficiarilor, colaborarea, deschiderea către proiecte și parteneriate și implementarea unor intervenții complexe – constituie, la finalul perioadei, resurse ale organizației.

În același timp, evaluarea arată că **rezultatele nu au același nivel de maturizare**. Unele sunt deja integrate în funcționarea curentă a instituției, în timp ce altele depind încă de inițiativa unor persoane sau echipe, de contexte de proiect ori de disponibilitatea unor resurse externe. Această diferență este importantă pentru proiectarea noului ciclu strategic, deoarece indică domeniile în care rezultatele obținute trebuie stabilizate, extinse și transformate în practici instituționale durabile.

Din această perspectivă, principala moștenire a ciclului SMART GROW este **capacitatea de dezvoltare construită în perioada 2022–2026**. REPER pornește de la această capacitate și mută accentul către **valorificarea, consolidarea și sustenabilitatea rezultatelor obținute**, astfel încât dezvoltarea instituțională să devină tot mai puțin dependentă de intervenții punctuale și tot mai mult parte a modului curent de funcționare a organizației.

IV.3.3. Impactul asupra organizației și beneficiarilor

Impactul ciclului strategic **SMART GROW 2022–2026** se reflectă în schimbările produse la nivelul organizației și al principalelor categorii de beneficiari. Dincolo de rezultatele concrete ale perioadei, evaluarea urmărește măsura în care acestea au contribuit la consolidarea capacității instituției și la îmbunătățirea experienței educaționale.

Categoria	Impact strategic
Elevi	Acces la contexte de învățare mai diverse, resurse moderne și experiențe educaționale formale, nonformale și europene; oportunități sporite de participare, dezvoltare personală, incluziune și valorificare a potențialului individual.
Personal	Dezvoltarea competențelor profesionale, manageriale și digitale; extinderea oportunităților de formare, colaborare și schimb de experiență; consolidarea expertizei interne și a capacității de asumare a unor roluri și responsabilități instituționale.
Părinți și familii	Creșterea oportunităților de informare, consultare și participare la viața școlii și consolidarea premiselor pentru un parteneriat educațional bazat pe comunicare și responsabilitate comună.
Organizație	Creșterea capacității de planificare, implementare și evaluare a schimbării; dezvoltarea infrastructurii și a resurselor; consolidarea mecanismelor de management, calitate și incluziune; creșterea capacității de atragere și gestionare a resurselor externe.
Comunitate și parteneri	Extinderea rețelelor de colaborare și consolidarea prezenței liceului în comunitatea locală, în mediul educațional național și în spațiul european, cu premise pentru dezvoltarea unor parteneriate mai stabile și mai relevante strategic.

La nivel instituțional, impactul cel mai important al perioadei constă în **creșterea capacității liceului de a gestiona dezvoltarea și schimbarea**. Experiențele acumulate, resursele create, competențele dezvoltate și relațiile construite oferă organizației o bază mai solidă pentru selectarea priorităților și pentru adaptarea la un context educațional aflat în continuă evoluție.

Pentru beneficiari, impactul se exprimă prin **extinderea oportunităților de învățare, dezvoltare, participare și colaborare**, precum și prin diversificarea contextelor în care aceștia pot contribui la viața școlii. Gradul diferit de participare și valorificare a acestor oportunități rămâne însă un element important pentru etapa următoare.

Din această perspectivă, impactul SMART GROW creează o legătură directă cu **REPER 2026–2031**: resursele și oportunitățile dezvoltate în ciclul anterior urmează să fie valorificate printr-o participare mai largă, responsabilitate mai bine distribuită, consolidarea ecosistemului educațional și orientarea constantă către relevanța educației oferite.

IV.3.4. Proiectul-pilot SMART GROW

Un rol distinct în implementarea PDI 2022–2026 l-a avut **proiectul-pilot SMART GROW**, construit în legătură directă cu strategia de dezvoltare a liceului. Proiectul a funcționat ca un **cadru de experimentare și operaționalizare a unor direcții strategice**, reunind intervenții adresate elevilor, personalului și organizației.

Din perspectivă strategică, contribuția proiectului poate fi sintetizată astfel:

Direcție	Contribuția proiectului-pilot
Dezvoltarea resurselor umane	Formare în management participativ integrat și mentorat în contexte de învățare profesională orientate către dezvoltarea competențelor și asumarea unor roluri active în organizație.
Incluziune și sprijin educațional	Intervenții și instrumente destinate participării, sprijinirii elevilor și reducerii riscurilor educaționale.
Participare și responsabilitate	Implicarea elevilor în activități, voluntariat și experiențe de învățare care au favorizat inițiativa, colaborarea și responsabilitatea.
Inovare și digitalizare	Dezvoltarea și utilizarea unor instrumente și platforme digitale pentru management și incluziune, precum și testarea unor modalități noi de organizare a activităților.
Învățare organizațională	Crearea unor contexte în care experiențele individuale și de echipă au putut fi transformate în practici și resurse utilizabile la nivel instituțional.

Importanța proiectului-pilot depășește rezultatele activităților desfășurate. **SMART GROW** a oferit liceului **posibilitatea de a testa, într-un cadru organizat, soluții care răspundeau unor nevoi identificate prin PDI**, de a observa modul în care acestea funcționează în practică și de a identifica elementele care merită continuate sau extinse.

Din această perspectivă, proiectul-pilot reprezintă **una dintre principalele punți dintre SMART GROW și REPER**. Experiența sa confirmă valoarea dezvoltării instituționale prin intervenții integrate, evaluate și adaptate, iar practicile validate în perioada 2022–2026 pot fi valorificate în noul ciclu strategic fără ca acesta să depindă de continuarea proiectului ca atare.

IV.3.5. Practici de consolidat

Evaluarea ciclului SMART GROW evidențiază o serie de practici care și-au demonstrat utilitatea și a căror consolidare și integrare în funcționarea curentă a organizației sunt relevante pentru perioada 2026–2031. Acestea reprezintă puncte de continuitate între cele două cicluri strategice și constituie o bază pentru implementarea Modelului REPER.

Practică de consolidat	Direcția de dezvoltare
Managementul participativ și responsabilitatea distribuită	Extinderea participării reale la decizie și a asumării responsabilităților la nivelul structurilor și echipelor instituției.
Decizia bazată pe diagnoză și evaluare	Utilizarea sistematică a datelor, feedbackului și rezultatelor monitorizării pentru stabilirea priorităților și ajustarea intervențiilor.
Colaborarea și învățarea profesională	Valorificarea expertizei interne prin lucru în echipă, mentorat, schimb de practici și transferul competențelor dobândite prin formare și proiecte.
Utilizarea relevantă și sustenabilă a resurselor	Integrarea resurselor materiale, digitale și tehnologice în activitatea curentă și evaluarea utilității și impactului acestora.
Incluziunea și intervenția timpurie	Identificarea nevoilor și riscurilor și dezvoltarea unor răspunsuri coordonate, adaptate beneficiarilor.
Participarea elevilor și a părinților	Creșterea rolului beneficiarilor în consultare, inițiativă, evaluare și construirea vieții școlii.
Parteneriatele cu valoare strategică	Selectarea și dezvoltarea colaborărilor în funcție de relevanță, continuitate și contribuția lor la obiectivele instituției.
Deschiderea europeană și transferul de experiență	Integrarea experiențelor europene în practicile curente și multiplicarea rezultatelor la nivelul organizației.

Consolidarea acestor practici presupune trecerea de la **experiențe validate la practici instituționale stabile**, asumate de un număr cât mai mare de membri ai comunității școlare și menținute dincolo de durata unui proiect, a unei finanțări sau a implicării unei anumite echipe.

Din această perspectivă, provocarea perioadei 2026–2031 este **maturizarea organizațională**: valorificarea mai consecventă a ceea ce liceul a construit și a învățat în ciclul SMART GROW și transformarea practicilor eficiente în componente durabile ale culturii și funcționării instituționale.

IV.3.6. Lecții învățate și premise pentru REPER 2026–2031

Evaluarea ciclului SMART GROW permite formularea unor **lecții instituționale** care fundamentează proiectarea următoarei etape strategice. Experiența perioadei 2022–2026 arată că dezvoltarea durabilă depinde de capacitatea organizației de a selecta prioritățile, de a implica oamenii, de a valorifica resursele existente și de a transforma experiențele reușite în practici stabile.

Lecție învățată	Premisă pentru REPER 2026–2031
Schimbarea instituțională are nevoie de timp și continuitate.	Stabilirea unui număr limitat de priorități, urmărite consecvent pe întregul ciclu strategic.
Participarea produce rezultate atunci când este însoțită de asumarea responsabilității.	Extinderea responsabilității distribuite și crearea unor contexte reale de implicare pentru elevi, personal și părinți.
Resursele dobândesc valoare prin modul în care sunt utilizate.	Orientarea evaluării de la existența resurselor și activităților către utilizarea, relevanța și efectele acestora.
Competența individuală trebuie valorificată organizațional.	Transferul expertizei, mentoratul, colaborarea și dezvoltarea comunităților profesionale de învățare.
Proiectele sunt eficiente atunci când răspund priorităților instituției.	Selectarea proiectelor și parteneriatelor în funcție de contribuția lor la țintele strategice și de capacitatea organizației de a le susține.
Feedbackul și datele susțin adaptarea.	Consolidarea monitorizării și evaluării ca instrumente pentru decizie, ajustare și învățare organizațională.
Deschiderea către comunitate și spațiul european generează oportunități de dezvoltare.	Transformarea relațiilor și experiențelor acumulate în parteneriate strategice, transfer de practici și contexte relevante de învățare.
Sustenabilitatea presupune integrarea schimbării în funcționarea curentă.	Consolidarea practicilor validate astfel încât continuitatea lor să fie susținută instituțional.

Aceste lecții marchează **trecerea de la SMART GROW la REPER**. Dacă primul ciclu a creat și a extins resurse, oportunități, competențe și mecanisme de dezvoltare, etapa 2026–2031 urmărește maturizarea lor printr-o utilizare mai coerentă, participare mai largă, responsabilitate asumată și o raportare permanentă la schimbările mediului în care funcționează școala.

Din această perspectivă, **REPER 2026–2031 valorifică ceea ce organizația a construit și ceea ce a învățat despre propriul proces de dezvoltare**. Responsabilitatea, Evoluția, Participarea, Ecosistemul și Relevanța sintetizează aceste lecții și oferă cadrul prin care liceul își continuă dezvoltarea, păstrând continuitatea direcției și capacitatea de adaptare la nevoile beneficiarilor și la evoluțiile societății.

IV.4. Analiza nevoilor grupurilor-țintă

Analiza nevoilor grupurilor-țintă valorifică rezultatele diagnozei instituționale, evaluarea ciclului SMART GROW 2022–2026 și feedbackul obținut în relația curentă cu beneficiarii și partenerii liceului. În perspectiva noului ciclu strategic, interesează cu prioritate **nevoile care pot fi abordate instituțional și care trebuie să fundamenteze alegerile strategice pentru perioada 2026–2031.**

IV.4.1. Elevi

Pentru elevi, nevoile identificate depășesc dimensiunea strict academică și privesc experiența educațională în ansamblu. Diversitatea profilurilor, a ritmurilor de învățare, a intereselor și a aspirațiilor impune menținerea performanței concomitent cu o mai bună adaptare a educației la parcursul individual și la cerințele unei societăți în schimbare.

Nevoi prioritare:

- învățare relevantă, aplicată și conectată cu realitatea;
- sprijin diferențiat pentru progres, performanță și depășirea dificultăților de învățare;
- dezvoltarea competențelor digitale, lingvistice, sociale, civice și a competențelor pentru viitor;
- orientare școlară, universitară și profesională adaptată intereselor și potențialului individual;
- siguranță fizică, emoțională și digitală și acces la sprijin atunci când apar situații de risc;
- oportunități de participare, inițiativă, voluntariat și asumare a responsabilității;
- acces echitabil la resurse, proiecte, mobilități și experiențe educaționale;
- posibilitatea de a-și exprima opiniile și de a contribui real la deciziile care îi privesc.

Implicație strategică: crearea unor contexte în care elevul devine participant activ la propriul parcurs educațional și la viața comunității școlare, cu accent pe autonomie, responsabilitate, stare de bine și relevanța învățării.

IV.4.2. Personal

Pentru personal, perioada 2022–2026 a adus oportunități importante de dezvoltare și o creștere a complexității activității profesionale. Reforma curriculară, digitalizarea, utilizarea inteligenței artificiale, diversificarea nevoilor elevilor și creșterea cerințelor administrative solicită capacitate de adaptare, colaborare și învățare profesională continuă.

Nevoi prioritare:

- dezvoltare profesională relevantă pentru schimbările curriculare, pedagogice, tehnologice și organizaționale;
- sprijin pentru integrarea eficientă și responsabilă a tehnologiei și AI în activitatea profesională;
- colaborare, mentorat și transfer al expertizei existente în organizație;
- claritate a rolurilor, responsabilităților și circuitelor instituționale;
- participare reală la decizie și distribuirea echilibrată a responsabilităților;
- acces la resurse și instrumente care simplifică și eficientizează activitatea;
- recunoașterea și valorificarea competențelor și inițiativei profesionale;

- menținerea unui climat organizațional bazat pe respect, colaborare, echilibru și încredere.

Implicație strategică: dezvoltarea unei comunități profesionale capabile să învețe, să colaboreze și să își asume responsabilitatea pentru evoluția organizației, într-un ritm sustenabil al schimbării.

IV.4.3. Părinți

Părinții reprezintă parteneri direcți ai școlii, iar experiența ciclului anterior indică necesitatea continuării trecerii de la informare și reprezentare formală către o participare mai consistentă la susținerea parcursului educațional al elevilor.

Nevoi prioritare:

- comunicare accesibilă, predictibilă și transparentă cu școala;
- acces rapid la informațiile relevante privind parcursul educațional și viața școlii;
- mecanisme reale de consultare și exprimare a feedbackului;
- sprijin pentru înțelegerea unor provocări actuale privind învățarea, adolescența, mediul digital, siguranța și orientarea educațională;
- relație de încredere și cooperare cu profesorii și conducerea școlii;
- oportunități flexibile și relevante de participare la viața comunității școlare.

Implicație strategică: consolidarea relației școală–familie ca parteneriat educațional bazat pe comunicare, consultare, încredere și responsabilitate comună.

IV.4.4. Parteneri și comunitate

Relația liceului cu mediul local, național și european s-a extins semnificativ în ciclul SMART GROW. Pentru etapa următoare, nevoia principală este creșterea **relevanței și continuității colaborărilor**, astfel încât acestea să răspundă atât obiectivelor școlii, cât și unor nevoi reale ale comunității.

Nevoi prioritare:

- obiective clare și beneficii reciproce în cadrul parteneriatelor;
- colaborări stabile, dezvoltate dincolo de activități punctuale;
- conectarea mai puternică a educației cu mediul universitar, cultural, social și economic;
- dezvoltarea unor contexte autentice de învățare, voluntariat, orientare profesională și participare civică;
- valorificarea expertizei și resurselor existente în comunitate;
- dezvoltarea rețelelor naționale și europene și transferul de bune practici; deschiderea școlii către inițiative relevante pentru comunitate și pentru provocările societății viitorului.

Implicație strategică: consolidarea poziției Liceului Teoretic „Henri Coandă” ca **hub educațional conectat la comunitate**, capabil să construiască parteneriate cu valoare educațională și socială și să genereze oportunități pentru beneficiarii săi.

În ansamblu, analiza evidențiază o nevoie comună celor patru grupuri: **participarea la o comunitate educațională relevantă, sigură, colaborativă și capabilă să se adapteze**. Elevii au nevoie de autonomie și oportunități relevante, personalul de contexte pentru dezvoltare și asumare, părinții de parteneriat și încredere, iar comunitatea de colaborări cu sens și continuitate. Aceste nevoi fundamentează trecerea de la diagnoză la opțiunea strategică

REPER și vor fi reflectate în obiectivele, programele și mecanismele de implementare pentru perioada 2026–2031.



IV.5. Analiza SWOT



IV.6. Probleme/nevoi strategice identificate

Analizele realizate evidențiază o organizație cu **resurse și capacitate de dezvoltare solide**, dar care funcționează într-un context caracterizat prin schimbare, complexitate și predictibilitate limitată. Pentru perioada 2026–2031, provocarea strategică este valorificarea mai coerentă a capacității construite în ciclul SMART GROW și orientarea acesteia către nevoile beneficiarilor și schimbările anticipate ale educației și societății.

Din corelarea diagnozei interne și externe, a analizei grupurilor-țintă, a SWOT și a evaluării SMART GROW rezultă **cinci probleme/nevoi strategice majore**:

Problema/nevoia strategică identificată	Necesitatea de dezvoltare 2026–2031	Direcția REPER
Participare și asumare neuniformă a responsabilității în cadrul comunității școlare	Creșterea autonomiei, implicării și responsabilității elevilor și personalului și extinderea participării reale la viața și dezvoltarea organizației.	R – Responsabilitate

Problema/nevoia strategică identificată	Necesitatea de dezvoltare 2026–2031	Direcția REPER
Valorificare organizațională diferențiată a competențelor, expertizei și experiențelor acumulate	Consolidarea colaborării profesionale, mentoratului, transferului de bune practici și utilizării sistematice a datelor și evaluării pentru îmbunătățirea performanței instituționale.	E – Evoluție
Participare variabilă și potențial insuficient valorificat al relațiilor cu părinții, partenerii și comunitatea	Dezvoltarea participării beneficiarilor și a unor parteneriate durabile, relevante și reciproc avantajoase, care extind oportunitățile educaționale și rolul liceului în comunitate.	P – Participare
Integrare neuniformă a resurselor, tehnologiei, practicilor inovative și mecanismelor de sprijin în experiența educațională curentă	Dezvoltarea unui mediu educațional coerent, sigur și incluziv, în care resursele existente, tehnologia, colaborarea și sprijinul individualizat contribuie efectiv la învățare și stare de bine.	E – Ecosistem
Necesitatea adaptării continue a educației la schimbările curriculare, tehnologice, sociale și profesionale	Creșterea relevanței educației prin dezvoltarea competențelor pentru viitor, inovare, dimensiune europeană, conectare cu mediul universitar și socio-economic și capacitate de anticipare și adaptare.	R – Relevanță

Cele cinci nevoi nu reprezintă domenii independente, ci **dimensiuni interdependente ale dezvoltării instituționale**. Responsabilitatea susține participarea, participarea favorizează colaborarea și evoluția organizației, ecosistemul creează condițiile necesare învățării și stării de bine, iar relevanța menține educația conectată la schimbările societății.

Prin urmare, diagnoza fundamentează direct **Modelul REPER** și confirmă coerența celor cinci direcții strategice pentru perioada 2026–2031: **Responsabilitate – Evoluție – Participare – Ecosistem – Relevanță**. Acestea concentrează problemele și nevoile identificate într-un cadru strategic unitar și constituie baza pentru formularea obiectivelor și a programelor de dezvoltare ale noului PDI.

IV.7. Avantajele competitive și potențialul de dezvoltare al liceului



V. PRIORITĂȚI PENTRU PERIOADA 2026–2031

V.1. Priorități europene

Pentru perioada **2026–2031**, dezvoltarea Liceului Teoretic „Henri Coandă” se raportează la orientările europene care influențează educația, formarea competențelor și pregătirea tinerilor pentru schimbările sociale, economice, tehnologice și de mediu. Selectarea priorităților relevante pentru liceu are în vedere atât cadrul european pentru educație și formare, cât și rezultatele diagnozei instituționale, astfel încât orientările europene să poată fi valorificate în raport cu nevoile reale și cu potențialul de dezvoltare al organizației.

Un reper fundamental îl constituie **Spațiul european al educației** și Cadrul strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării 2021–2030, care plasează în centrul politicilor europene **calitatea, echitatea, incluziunea, succesul educațional, învățarea pe tot parcursul vieții, tranziția digitală și tranziția verde**. Pentru anul 2030 sunt stabilite repere europene privind, între altele, reducerea ponderii elevilor cu rezultate slabe la competențele de bază și digitale, diminuarea părăsirii timpurii a educației și formării și creșterea participării la învățarea pe tot parcursul vieții. Aceste orientări susțin trecerea de la o abordare centrată predominant pe acces și rezultate școlare către una care urmărește calitatea și relevanța experienței educaționale și capacitatea persoanei de a continua să învețe și să se adapteze.

Cadrul strategic al Spațiului european al educației

În același orizont se înscrie **Viziunea unitară a competențelor (Union of Skills)**, prin care Comisia Europeană consolidează legătura dintre educație, competențe, competitivitate și capacitatea de adaptare a societății europene. Inițiativa acordă o atenție deosebită

competențelor de bază și avansate, domeniilor STEM, competențelor digitale, dezvoltării continue a competențelor și pregătirii pentru transformările tehnologice și economice. Pentru liceu, această perspectivă este relevantă prin accentul pus asupra unei educații care pregătește elevii atât pentru continuarea studiilor, cât și pentru contexte profesionale și sociale aflate într-o continuă transformare.

Viziunea unitară a competențelor – Comisia Europeană

Din corelarea acestor orientări cu profilul și diagnoza Liceului Teoretic „Henri Coandă” sunt selectate **șase priorități europene relevante pentru perioada 2026–2031**:

Prioritate europeană relevantă	Semnificație pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”
1. Calitatea învățării și competențe pentru viitor	Mentținerea performanțelor educaționale la nivel ridicat și orientarea învățării către progres, aplicabilitate și dezvoltarea competențelor de bază și avansate, inclusiv competențe digitale, STEM, lingvistice, antreprenoriale, sociale și civice, gândire critică, creativitate și adaptabilitate.
2. Transformarea digitală a educației	Valorificarea infrastructurii și resurselor digitale existente, integrarea pedagogică a tehnologiei și utilizarea critică, sigură, etică și responsabilă a inteligenței artificiale.
3. Echitate, incluziune, succes educațional și stare de bine	Dezvoltarea unor contexte educaționale sigure și incluzive, identificarea timpurie a nevoilor și riscurilor, sprijin diferențiat, acces echitabil la oportunități și consolidarea stării de bine și a sentimentului de apartenență.
4. Dezvoltare profesională și învățare pe tot parcursul vieții	Dezvoltarea continuă a competențelor personalului, colaborarea profesională, mentoratul, transferul expertizei și adaptarea la schimbările curriculare, pedagogice, tehnologice și organizaționale.
5. Educație pentru tranziția verde și dezvoltarea durabilă	Dezvoltarea competențelor și comportamentelor pentru sustenabilitate și integrarea responsabilității față de mediu și resurse în experiențele de învățare și în funcționarea organizației.
6. Participare, cetățenie europeană și internaționalizare	Dezvoltarea participării, inițiativei, voluntariatului și responsabilității civice, valorificarea acreditării Erasmus+, extinderea cooperării și mobilităților europene și transformarea experiențelor internaționale în competențe, practici și resurse transferabile la nivelul organizației.

Transformarea digitală a educației ocupă un loc distinct în cadrul priorităților europene. Planul de acțiune pentru educația digitală 2021–2027 urmărește dezvoltarea unui ecosistem performant de educație digitală și consolidarea competențelor necesare pentru transformarea digitală. Evoluția rapidă a inteligenței artificiale extinde această perspectivă către utilizarea critică și responsabilă a tehnologiei, siguranță, protecția datelor și capacitatea

elevilor și personalului de a selecta și utiliza instrumentele digitale în funcție de valoarea lor educațională. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, care dispune deja de o infrastructură tehnologică dezvoltată, această prioritate susține orientarea identificată prin diagnoză către **valorificarea pedagogică și sustenabilă a resurselor existente**.

Planul de acțiune pentru educația digitală

Echitatea, incluziunea, succesul educațional și starea de bine sunt abordate la nivel european într-o perspectivă integrată. Inițiativa **Pathways to School Success – Drumul către succesul școlar** promovează prevenția și intervenția timpurie, sprijinul acordat elevilor în funcție de nevoi, participarea familiilor și abordarea școlii ca întreg. Siguranța fizică și emoțională, climatul școlar, relațiile, sentimentul de apartenență și starea de bine sunt astfel asociate direct participării și succesului educațional. Pentru liceu, această abordare confirmă necesitatea continuării dezvoltării unui mediu în care performanța, incluziunea și starea de bine sunt urmărite ca dimensiuni complementare ale experienței educaționale.

Drumul către succesul școlar – Comisia Europeană

Dezvoltarea profesională și învățarea pe tot parcursul vieții dobândesc o importanță suplimentară într-un context caracterizat prin reformă curriculară, digitalizare și schimbarea competențelor necesare societății. Din perspectiva liceului, prioritatea privește atât actualizarea competențelor individuale, cât și capacitatea organizației de a valorifica expertiza existentă prin colaborare profesională, mentorat, schimb de practici și transferul experiențelor dobândite prin formare și proiecte. Această orientare este convergentă cu una dintre concluziile diagnozei instituționale privind transformarea competențelor individuale în **capacitate organizațională**.

Tranziția verde și dezvoltarea durabilă reprezintă, de asemenea, o componentă a politicilor europene în domeniul educației. Recomandarea Consiliului privind învățarea pentru tranziția verde și dezvoltarea durabilă și cadrul european **GreenComp** susțin dezvoltarea unor competențe precum gândirea sistemică și critică, capacitatea de anticipare, adaptabilitatea, inițiativa și acțiunea colectivă. Pentru liceu, această orientare presupune integrarea sustenabilității atât în experiențele educaționale, cât și în modul de utilizare a resurselor și de funcționare a organizației.

Învățarea pentru tranziția verde și dezvoltarea durabilă

Participarea, cetățenia europeană și internaționalizarea reunesc dimensiunea civică și dimensiunea europeană a educației. Participarea elevilor la viața școlii și a comunității, voluntariatul, dialogul, cooperarea interculturală și experiențele europene contribuie la dezvoltarea autonomiei și responsabilității și creează contexte autentice pentru formarea competențelor sociale și civice. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, experiența acumulată prin proiecte europene, mobilități și parteneriate și existența acreditării Erasmus+ permit trecerea către o etapă în care **internaționalizarea devine o dimensiune integrată a dezvoltării instituționale**, iar experiențele europene sunt valorificate prin transfer, multiplicare și integrare în activitatea curentă.

În ansamblu, prioritățile europene selectate pentru perioada 2026–2031 configurează un cadru convergent cu rezultatele diagnozei instituționale: **calitatea și relevanța învățării**,

dezvoltarea competențelor, transformarea digitală, incluziunea și starea de bine, dezvoltarea profesională, sustenabilitatea, participarea și deschiderea europeană. Ele oferă repere pentru orientarea dezvoltării liceului, urmând să fie corelate cu prioritățile naționale, regionale și locale și, ulterior, cu nevoile și resursele proprii ale organizației.

Din această perspectivă, cadrul european susține în mod firesc Modelul REPER, prin accentul acordat responsabilității și autonomiei, evoluției prin învățare și dezvoltare continuă, participării la viața comunității, construirii unui ecosistem educațional sigur, incluziv și adaptat transformării digitale și menținerii relevanței educației prin competențe pentru viitor, sustenabilitate și deschidere europeană.

V.2. Priorități naționale

Pentru perioada **2026–2031**, prioritățile instituționale ale Liceului Teoretic „Henri Coandă” sunt corelate cu direcțiile de dezvoltare ale sistemului național de educație, într-un context caracterizat prin transformări curriculare, organizaționale și digitale importante. Cadrul instituit prin **Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023**, strategiile naționale și reformele aflate în implementare configurează direcții care influențează atât procesul educațional, cât și dezvoltarea instituțională.

Pentru noul ciclu strategic, o importanță deosebită o are **reforma curriculară a învățământului liceal**, prin introducerea noilor planuri-cadru aprobate în 2025 și a programelor școlare elaborate și aprobate în perioada 2025–2026. Implementarea progresivă a noului curriculum în intervalul acoperit de PDI presupune adaptarea ofertei educaționale, a proiectării didactice, a practicilor de predare, învățare și evaluare și a resurselor utilizate, în concordanță cu profilul de formare al absolventului și cu orientarea educației către competențe.

[Planurile-cadru pentru învățământul liceal – Ministerul Educației și Cercetării](#)

[Profilul de formare al absolventului – OME nr. 6.731/2023](#)

În raport cu aceste evoluții și cu rezultatele diagnozei instituționale, pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă” sunt relevante **șase priorități naționale pentru perioada 2026–2031:**

Prioritate națională relevantă	Semnificație pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”
1. Implementarea reformei curriculare și dezvoltarea competențelor elevilor	Adaptarea ofertei și practicilor educaționale la noile planuri-cadru și programe școlare, orientarea procesului de învățare către competențe, progres și aplicabilitate și valorificarea profilului de formare al absolventului în proiectarea experiențelor educaționale.
2. Creșterea calității educației și a performanței	Menținerea rezultatelor educaționale la nivel ridicat, urmărirea progresului elevilor, utilizarea evaluării și a datelor pentru îmbunătățire, valorificarea potențialului individual și consolidarea mecanismelor interne de asigurare a calității.

Prioritate națională relevantă	Semnificație pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”
3. Echitate, incluziune, siguranță și stare de bine	Identificarea timpurie a nevoilor și riscurilor educaționale, sprijinirea elevilor în funcție de nevoile individuale, prevenirea violenței și a abandonului, asigurarea accesului echitabil la oportunități și dezvoltarea unui climat școlar sigur și favorabil învățării.
4. Digitalizarea educației și dezvoltarea competențelor digitale	Valorificarea investițiilor realizate prin PNRR și alte programe, integrarea pedagogică a resurselor și tehnologiilor digitale, dezvoltarea competențelor elevilor și personalului și utilizarea responsabilă, sigură și etică a inteligenței artificiale și a mediului digital.
5. Dezvoltarea și profesionalizarea resursei umane	Dezvoltarea continuă a competențelor personalului în raport cu reforma curriculară și transformările educației, consolidarea competențelor pedagogice, digitale și manageriale, mentoratul, colaborarea profesională și valorificarea expertizei existente în organizație.
6. Educație pentru dezvoltare durabilă, participare și deschidere către comunitate	Integrarea educației pentru mediu și sustenabilitate, dezvoltarea responsabilității civice și a participării elevilor, consolidarea relației cu părinții și comunitatea și valorificarea parteneriatelor ca resurse pentru învățare și dezvoltare instituțională.

Implementarea reformei curriculare reprezintă una dintre direcțiile naționale cu impact major asupra perioadei acoperite de noul PDI. Planurile-cadru pentru învățământul liceal, aprobate prin **OMEC nr. 4.350/2025**, și noile programe școlare configurează un curriculum centrat pe dezvoltarea competențelor și pe asigurarea unei mai bune legături între profilul absolventului, conținuturile învățării și experiențele educaționale. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, această etapă presupune pregătirea personalului, adaptarea ofertei curriculare și a CDEOȘ, dezvoltarea și selectarea resurselor educaționale și monitorizarea efectelor implementării noului curriculum asupra progresului elevilor.

Calitatea educației și performanța rămân repere centrale ale dezvoltării instituționale. În contextul unui liceu cu rezultate educaționale constant bune, perspectiva pentru perioada 2026–2031 include menținerea nivelului de performanță, urmărirea progresului individual, utilizarea datelor rezultate din evaluare și dezvoltarea unor mecanisme interne capabile să susțină îmbunătățirea continuă. Calitatea este astfel asociată atât rezultatelor obținute, cât și capacității școlii de a răspunde diferențiat nevoilor de învățare și de a crea contexte în care elevii își pot valorifica potențialul.

Echitatea, incluziunea, siguranța și starea de bine completează această perspectivă asupra calității. Cadrul național acordă o atenție crescută prevenirii violenței și a riscurilor educaționale, incluziunii, sprijinului acordat elevilor aflați în situații de vulnerabilitate și

construirii unui climat școlar favorabil învățării. Pentru liceu, aceste orientări sunt convergente cu experiența acumulată prin programele de incluziune și participare și cu nevoile evidențiate prin diagnoza instituțională privind siguranța, apartenența și accesul echitabil la oportunități educaționale.

Digitalizarea educației intră, pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, într-o etapă de valorificare a investițiilor realizate în ciclul strategic anterior. Dotările obținute prin proiectele POC și PNRR, inclusiv cele două laboratoare inteligente, oferă baza materială pentru dezvoltarea unor practici educaționale adaptate transformării digitale. În perioada 2026–2031, direcția de dezvoltare este reprezentată de integrarea pedagogică a resurselor existente, dezvoltarea competențelor digitale ale elevilor și personalului, utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale, securitatea în mediul digital și asigurarea sustenabilității infrastructurii tehnologice.

Dezvoltarea și profesionalizarea resursei umane sunt strâns legate de schimbările curriculare, tehnologice și organizaționale. Formarea continuă, mentoratul, colaborarea profesională și schimbul de practici creează premise pentru adaptarea la noul curriculum și pentru valorificarea resurselor educaționale și tehnologice. În cazul liceului, diagnoza a evidențiat existența unei expertize profesionale importante, alături de oportunitatea unei valorificări mai coerente a acesteia la nivel organizațional. Transferul competențelor dobândite prin formare, proiecte și mobilități devine astfel o componentă relevantă a dezvoltării instituționale.

Educația pentru mediu și schimbări climatice este consacrată la nivel național prin Strategia 2023–2030, aprobată prin **HG nr. 59/2023**, și prin Planul de acțiune aferent, aprobat în 2025. Direcțiile strategiei privesc programul educațional pentru climă și mediu, resursele educaționale, infrastructura pentru școli sustenabile și dezvoltarea resursei umane. Pentru liceu, această prioritate creează cadrul pentru integrarea sustenabilității în activitățile curriculare și extracurriculare, în comportamentele organizaționale și în modul de utilizare a resurselor.

Strategia națională privind educația pentru mediu și schimbări climatice 2023–2030

Participarea elevilor și relația școlii cu familia și comunitatea completează prioritățile selectate. Experiențele de voluntariat, consultarea beneficiarilor, parteneriatele cu instituții publice, universități, organizații și mediul economic pot transforma comunitatea într-o resursă pentru învățare și pot susține dezvoltarea responsabilității, autonomiei și competențelor sociale și civice. Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, această direcție continuă experiențe instituționale deja consolidate și oferă posibilitatea extinderii rolului școlii în comunitate.

În ansamblu, prioritățile naționale selectate pentru perioada **2026–2031** evidențiază o etapă de transformare în care reforma curriculară, calitatea, incluziunea, digitalizarea, dezvoltarea profesională, sustenabilitatea și participarea sunt interdependente. Pentru liceu, valorificarea acestor direcții este legată de capacitatea de a integra schimbările în funcționarea curentă a organizației, de a utiliza resursele existente și de a adapta răspunsurile instituționale la nevoile elevilor, personalului și comunității.

Din această perspectivă, **prioritățile naționale sunt convergente cu Modelul REPER și cu rezultatele diagnozei instituționale:** susțin responsabilitatea și autonomia, evoluția organizațională prin învățare și îmbunătățire continuă, participarea beneficiarilor și a comunității, dezvoltarea unui ecosistem educațional sigur, incluziv și modern și relevanța educației într-un context curricular, tehnologic și social în schimbare.

V.3. Priorități regionale și locale

Prioritățile regionale și locale pentru perioada **2026–2031** sunt analizate în raport cu poziționarea Liceului Teoretic „Henri Coandă” în municipiul Craiova și cu aria sa reală de adresabilitate, care depășește limitele municipiului și cuprinde elevi proveniți din localități ale întregului județ Dolj. Din această perspectivă, dezvoltarea instituțională este conectată atât la evoluțiile municipiului Craiova, cât și la dinamica demografică, socială și economică a județului și a Regiunii Sud-Vest Oltenia.

La nivel regional, **Programul Regional Sud-Vest Oltenia 2021–2027**, în versiunea 4.1 aprobată de Comisia Europeană în februarie 2026, constituie principalul instrument de programare și finanțare a dezvoltării regionale. Domeniile sale de intervenție includ inovarea și cercetarea, digitalizarea, eficiența energetică, infrastructura verde, mobilitatea, dezvoltarea urbană și infrastructura educațională, una dintre prioritățile distincte ale programului fiind **„Educație modernă și incluzivă”**.

[Programul Regional Sud-Vest Oltenia 2021–2027 – ADR Sud-Vest Oltenia](#)

La nivel județean, **Strategia de dezvoltare a județului Dolj 2021–2027** integrează educația în relație cu dezvoltarea economică și socială, incluziunea, digitalizarea, inovarea și tranziția verde. În domeniul educației sunt prevăzute dezvoltarea și modernizarea infrastructurii pentru învățământul preuniversitar, dotarea sălilor de clasă și a laboratoarelor, aplicarea conceptului de școală verde și consolidarea relației dintre educație și mediul socio-economic. ([CJDolj](#))

[Strategia de dezvoltare a județului Dolj 2021–2027 – Consiliul Județean Dolj](#)

Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, din corelarea orientărilor regionale și locale cu rezultatele diagnozei instituționale sunt relevante **șase priorități pentru perioada 2026–2031**:

Prioritate regională și locală relevantă	Semnificație pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”
1. Acces la educație de calitate și egalitate de șanse	Menținerea accesibilității ofertei educaționale pentru elevii din Craiova și din localitățile județului Dolj, identificarea diferențelor de nevoi și contexte socio-economice și asigurarea unor oportunități educaționale echitabile.
2. Modernizarea și valorificarea infrastructurii educaționale	Utilizarea eficientă a infrastructurii modernizate și a dotărilor existente, integrarea resurselor tehnologice în activitatea educațională și continuarea dezvoltării unor spații de învățare sigure, accesibile și adaptate educației contemporane.

3. Dezvoltarea competențelor în raport cu dinamica socio-economică regională	Dezvoltarea competențelor digitale, STEM, lingvistice, antreprenoriale, sociale și de adaptare, orientarea școlară și profesională și conectarea experiențelor educaționale cu evoluția mediului universitar, economic și profesional din Craiova și din regiune.
4. Digitalizare, inovare și tranziție către o economie bazată pe cunoaștere	Valorificarea resurselor digitale și a celor două SmartLab-uri, dezvoltarea unor contexte de inovare și experimentare și consolidarea parteneriatelor cu universități, instituții și organizații care pot susține educația pentru tehnologie, cercetare și inovare.
5. Dezvoltare durabilă și responsabilitate față de comunitate	Integrarea sustenabilității în activitatea educațională și organizațională, utilizarea responsabilă a resurselor și implicarea elevilor și personalului în inițiative relevante pentru mediul și comunitatea locală.
6. Consolidarea parteneriatului școală– familie–comunitate	Dezvoltarea cooperării cu părinții, autoritățile publice, universitățile, mediul economic, instituțiile culturale și organizațiile societății civile și valorificarea acestor relații pentru învățare, orientare, participare și dezvoltare comunitară.

Accesul la educație și egalitatea de șanse dobândesc o semnificație particulară în contextul demografic analizat în Capitolul IV. Scăderea populației județului Dolj, soldul natural negativ și mobilitatea populației influențează progresiv dimensiunea cohortelor școlare și configurația cererii educaționale. Pentru un liceu care atrage elevi atât din Craiova, cât și din alte localități ale județului, menținerea atractivității este asociată cu relevanța și calitatea ofertei, cu accesibilitatea oportunităților educaționale și cu capacitatea de a răspunde unor nevoi și contexte de proveniență diferite.

Infrastructura educațională și digitalizarea reprezintă direcții explicite ale dezvoltării regionale. Programul Regional Sud-Vest Oltenia include infrastructura educațională între domeniile sale de intervenție, iar Strategia județului Dolj prevede investiții pentru modernizarea și dotarea unităților de învățământ, inclusiv a laboratoarelor și spațiilor educaționale. ([ADR SV Oltenia](#)) Pentru Liceul Teoretic „Henri Coandă”, investițiile realizate în ciclul strategic anterior creează premisele trecerii către o etapă în care prioritară este **valorificarea educațională și sustenabilă a infrastructurii existente**, împreună cu actualizarea și dezvoltarea acestora în funcție de evoluția nevoilor.

Dezvoltarea competențelor și conectarea educației la dinamica regională sunt relevante într-un mediu socio-economic caracterizat simultan prin dezvoltarea unor sectoare economice și tehnologice și prin dezechilibre ale pieței muncii. Așa cum a evidențiat analiza PESTEL, județul Dolj înregistrează un nivel al șomajului semnificativ mai ridicat decât media națională, în timp ce Craiova concentrează activitate economică, instituții de învățământ superior și oportunități de dezvoltare în domenii diverse. În acest context, rolul liceului include

dezvoltarea competențelor transferabile, orientarea școlară și profesională și crearea unor legături mai consistente între experiențele de învățare și oportunitățile de continuare a studiilor și de dezvoltare profesională.

Inovarea și digitalizarea au, la rândul lor, o dimensiune regională distinctă. Programul Regional Sud-Vest Oltenia urmărește inovarea, cercetarea, transferul tehnologic și digitalizarea, alături de dezvoltarea infrastructurii educaționale. ([ADR SV Oltenia](#)) Pentru liceu, existența infrastructurii tehnologice și a celor două SmartLab-uri creează posibilitatea dezvoltării unor contexte de învățare bazate pe experimentare, interdisciplinaritate și utilizarea tehnologiilor emergente, precum și a unor colaborări cu mediul universitar și cu alte organizații relevante.

Dezvoltarea durabilă conectează educația cu transformările comunității și ale regiunii. Eficiența energetică, infrastructura verde și dezvoltarea teritorială sustenabilă sunt domenii asumate în Programul Regional Sud-Vest Oltenia, iar Strategia județului Dolj include conceptul de școli verzi între direcțiile de dezvoltare a infrastructurii educaționale. ([ADR SV Oltenia](#)) Pentru liceu, această orientare susține atât educația pentru sustenabilitate, cât și integrarea responsabilității față de resurse și mediu în cultura și funcționarea organizației.

Parteneriatul cu comunitatea reprezintă punctul de convergență al acestor direcții. Craiova oferă acces la instituții publice, universități, mediul economic, instituții culturale și organizații ale societății civile, iar experiența acumulată de liceu demonstrează capacitatea de a construi și utiliza astfel de relații. În perioada 2026–2031, dezvoltarea acestor parteneriate este asociată mai ales cu relevanța și continuitatea lor, cu implicarea beneficiarilor și cu efectele produse asupra învățării și dezvoltării elevilor. Comunitatea devine astfel atât context al educației, cât și resursă pentru dezvoltarea instituțională.

În ansamblu, prioritățile regionale și locale evidențiază o relație directă între **educație, dezvoltarea capitalului uman, inovare, digitalizare, incluziune, sustenabilitate și dezvoltarea comunității**. Poziționarea liceului în Craiova și adresabilitatea sa la nivelul întregului județ Dolj oferă acces la resurse și oportunități diverse și, în același timp, plasează instituția într-un context demografic și socio-economic care solicită adaptabilitate și capacitatea de anticipare.

Din această perspectivă, prioritățile regionale și locale completează cadrul european și național și pregătesc trecerea către definirea priorităților instituționale pentru perioada 2026–2031. Corelarea lor cu diagnoza realizată în Capitolul IV permite selectarea domeniilor în care resursele, experiența și potențialul Liceului Teoretic „Henri Coandă” pot produce cel mai relevant impact asupra elevilor, organizației și comunității.

V.4. Priorități instituționale rezultate din diagnoză

Analiza mediului intern și extern, evaluarea ciclului strategic **SMART GROW 2022–2026**, analiza nevoilor grupurilor-țintă și analiza SWOT evidențiază o organizație cu rezultate educaționale foarte bune, resurse umane stabile și competente, infrastructură modernizată, experiență în accesarea și valorificarea finanțărilor externe, parteneriate numeroase și o dimensiune europeană consolidată. În același timp, diagnoza indică domenii în care potențialul existent poate fi valorificat mai coerent: participarea și asumarea responsabilităților la nivelul

întregii organizații, colaborarea profesională și transferul expertizei, implicarea beneficiarilor și a comunității, integrarea resurselor tehnologice și adaptarea continuă a educației la schimbările curriculare, sociale și tehnologice.

Prioritățile europene, naționale, regionale și locale analizate în secțiunile anterioare confirmă relevanța acestor direcții. Calitatea și competențele pentru viitor, transformarea digitală, incluziunea și starea de bine, dezvoltarea profesională, sustenabilitatea, participarea și cooperarea europeană se regăsesc, în forme adaptate contextului național și regional, între orientările majore ale educației pentru următorii ani. La nivel instituțional, acestea sunt selectate și integrate în funcție de nevoile, resursele și capacitatea reală de dezvoltare a liceului.

Din această perspectivă, diagnoza conduce la definirea a **cinci priorități instituționale**, corespunzătoare celor cinci dimensiuni ale Modelului **REPER – Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem, Relevanță**.

Dimensiunea REPER	Elemente relevante rezultate din diagnoză	Prioritatea instituțională 2026–2031
R – Responsabilitate	Participare neuniformă la asumarea responsabilităților organizaționale; niveluri diferite de implicare și adaptare la schimbare; nevoia elevilor și a personalului de autonomie, participare și dezvoltare; experiență instituțională în voluntariat și implicare civică.	Dezvoltarea responsabilității și autonomiei individuale și colective , prin crearea unor contexte în care elevii și personalul participă activ, își asumă roluri, iau inițiativă și contribuie la dezvoltarea comunității școlare.
E – Evoluție	Corp profesional stabil și calificat; expertiză diversificată; valorificare neuniformă la nivel organizațional a competențelor dobândite; colaborare profesională și lucru în echipă cu niveluri diferite de dezvoltare; necesitatea utilizării sistematice a datelor și feedbackului pentru îmbunătățire.	Consolidarea capacității organizaționale de învățare și îmbunătățire continuă , prin dezvoltare profesională, colaborare, transfer de expertiză, inovare și utilizarea datelor și feedbackului în procesele de decizie și evaluare.
P – Participare	Rețea extinsă de parteneriate; experiență în proiecte comunitare și europene; participare variabilă a părinților la viața școlii; oportunități oferite de mediul universitar, economic, instituțional și asociativ din Craiova și din regiune.	Consolidarea participării și a rolului liceului în comunitate , prin implicarea elevilor, personalului și părinților și dezvoltarea unor parteneriate durabile, relevante și orientate către rezultate educaționale și comunitare.

Dimensiunea REPER	Elemente relevante rezultate din diagnoză	Prioritatea instituțională 2026–2031
E – Ecosistem	Infrastructură educațională și tehnologică modernizată; două SmartLab-uri și resurse digitale importante; integrare diferențiată a tehnologiei în activitatea curentă; nevoi privind siguranța, incluziunea, starea de bine și accesul echitabil la oportunități; necesitatea sustenabilității investițiilor realizate.	Dezvoltarea unui ecosistem educațional sigur, incluziv, colaborativ și modern , în care spațiile, tehnologia, relațiile, resursele și mecanismele de sprijin susțin învățarea, starea de bine și dezvoltarea fiecărui membru al comunității școlare.
R – Relevanță	Reforma curriculară a învățământului liceal; schimbări tehnologice și sociale rapide; rezultate educaționale foarte bune și ofertă atractivă; experiență europeană consolidată; oportunități pentru STEM, competențe digitale și lingvistice, inovare și cooperare; necesitatea anticipării schimbărilor și pregătirii elevilor pentru contexte viitoare.	Creșterea relevanței educației pentru societatea viitorului , prin adaptarea curriculară, dezvoltarea competențelor pentru viitor, inovare, valorificarea responsabilă a tehnologiei și inteligenței artificiale, sustenabilitate și consolidarea dimensiunii europene a educației.

Cele cinci priorități formează un sistem integrat. **Responsabilitatea** privește modul în care oamenii își asumă propriul rol și contribuția la organizație; **Evoluția** urmărește capacitatea instituției de a învăța, de a valorifica expertiza și de a se îmbunătăți; **Participarea** extinde dezvoltarea școlii către beneficiari, parteneri și comunitate; **Ecosistemul** reunește condițiile materiale, tehnologice, relaționale și de siguranță care susțin învățarea; **Relevanța** conectează educația oferită de liceu cu transformările societății și cu competențele necesare elevilor pentru viitor.

DE LA DIAGNOZĂ...



*O diagnoză complexă,
o bază solidă pentru decizii relevante*



...LA O VIZIUNE INTEGRATĂ
PENTRU DEZVOLTARE

...CĂTRE CINCI PRIORITĂȚI INSTITUȚIONALE



DIAGNOZA DĂ DIRECȚIA.

REPER TRANSFORMĂ POTENȚIALUL ÎN PROGRES.

Împreună pentru un liceu relevant, deschis și pregătit pentru viitor.

LICEUL TEORETIC
„HENRI COANDĂ”
CRAIOVA

Mai mult decât educație.
O comunitate pentru viitor.



VI. STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ 2026–2031 – MODELUL REPER

VI.1. Viziunea

Pentru perioada **2026–2031**, Liceul Teoretic „Henri Coandă” își proiectează dezvoltarea ca o organizație educațională **sigură, performantă, incluzivă și deschisă către viitor**, în care fiecare elev și fiecare membru al personalului are oportunitatea de a-și valorifica potențialul, de a participa și de a contribui la evoluția comunității școlare.

Viziunea Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru 2031 este aceea a unei școli-reper: o comunitate educațională în care oamenii își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări, organizația învață și evoluează, participarea generează valoare pentru comunitate, mediul educațional susține siguranța, incluziunea și performanța, iar educația rămâne relevantă pentru o societate în continuă transformare.

Modelul **REPER – Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem, Relevanță** exprimă această viziune și oferă cadrul în care sunt integrate dezvoltarea oamenilor, performanța organizațională, relația cu comunitatea, calitatea mediului de învățare și pregătirea pentru viitor.

În orizontul anului 2031, Liceul Teoretic „Henri Coandă” își consolidează identitatea unei școli care valorifică rezultatele și experiența acumulate, ascultă nevoile beneficiarilor, utilizează responsabil resursele și tehnologia, creează oportunități de participare și învățare și își adaptează continuu educația la schimbările curriculare, sociale, tehnologice și europene.

Viziunea continuă astfel direcția exprimată prin motto-ul instituțional **„AICI CONSTRUIM ÎMPREUNĂ VIITORUL!”**, căruia Modelul REPER îi conferă, pentru perioada 2026–2031, o expresie strategică concretă.



VI.2. Misiunea

Misiunea Liceului Teoretic „Henri Coandă” este de a oferi fiecărui elev oportunități educaționale de calitate, sigure, incluzive și relevante, care susțin performanța, dezvoltarea autonomiei și responsabilității, valorificarea potențialului individual și formarea competențelor necesare continuării studiilor, participării active în societate și adaptării la schimbare.

Îndeplinirea acestei misiuni se bazează pe competența și dezvoltarea continuă a personalului, pe colaborare și responsabilitate profesională, pe utilizarea eficientă a infrastructurii și tehnologiei, pe dialogul cu elevii și părinții și pe cooperarea cu universități, instituții publice, mediul economic, organizații ale societății civile și parteneri europeni și internaționali.

Liceul își asumă rolul de **comunitate de învățare și hub educațional**, în care experiențele curriculare, extracurriculare, comunitare și europene contribuie împreună la dezvoltarea elevilor și a organizației. Calitatea educației este susținută prin monitorizarea progresului, utilizarea datelor și feedbackului, inovare, schimb de experiență și valorificarea expertizei existente.

Misiunea instituțională transpune astfel Modelul REPER în activitatea curentă: **Responsabilitatea** se exprimă prin asumare și autonomie, **Evoluția** prin învățare și îmbunătățire continuă, **Participarea** prin implicare și cooperare, **Ecosistemul** prin calitatea condițiilor în care se desfășoară educația, iar **Relevanța** prin capacitatea școlii de a pregăti elevii pentru realitățile și oportunitățile unei societăți în schimbare.



VI.3. Valorile organizaționale

Valorile organizaționale exprimă principiile care orientează deciziile, relațiile și comportamentele în comunitatea Liceului Teoretic „Henri Coandă”. Identitatea culturală construită în timp, sintetizată prin acronimul **COANDĂ – Creativitate, Onestitate, Angajament, Necesitate, Dăruire, Afirmare** – își păstrează semnificația în cultura organizațională a liceului.

Pentru ciclul strategic 2026–2031, această identitate și experiența acumulată prin SMART GROW sunt valorificate și dezvoltate în jurul celor cinci dimensiuni ale Modelului REPER.

Valoare	Semnificație în cultura organizațională
Responsabilitate	Asumarea rolurilor, deciziilor și consecințelor propriilor acțiuni, respectarea angajamentelor și contribuția activă la binele comunității școlare.
Evoluție	Disponibilitatea pentru învățare, reflecție, dezvoltare profesională și personală, inovare și îmbunătățirea continuă a practicilor și proceselor organizaționale.
Participare	Implicarea elevilor, personalului, părinților și partenerilor în viața școlii, dialogul, cooperarea și construirea împreună a soluțiilor și oportunităților de dezvoltare.
Ecosistem	Grija pentru calitatea mediului educațional, pentru siguranță, incluziune, relații, stare de bine, resurse și condițiile care permit fiecăruia să învețe și să se dezvolte.
Relevanță	Raportarea educației la nevoile reale ale elevilor și societății, deschiderea către inovare, tehnologie, dimensiunea europeană, sustenabilitate și competențele necesare viitorului.

Cele cinci valori sunt interdependente și definesc modul în care Modelul REPER este trăit în organizație. **Responsabilitatea fără participare reduce capacitatea comunității de a construi împreună; participarea este susținută de un ecosistem sigur și incluziv; evoluția menține organizația capabilă să învețe și să se adapteze; relevanța păstrează dezvoltarea conectată la nevoile elevilor și la transformările societății.**

În această construcție, **REPER nu este doar denumirea ciclului strategic 2026–2031, ci modelul prin care viziunea, misiunea, valorile, prioritățile și, ulterior, țintele strategice sunt reunite într-o direcție instituțională coerentă.**



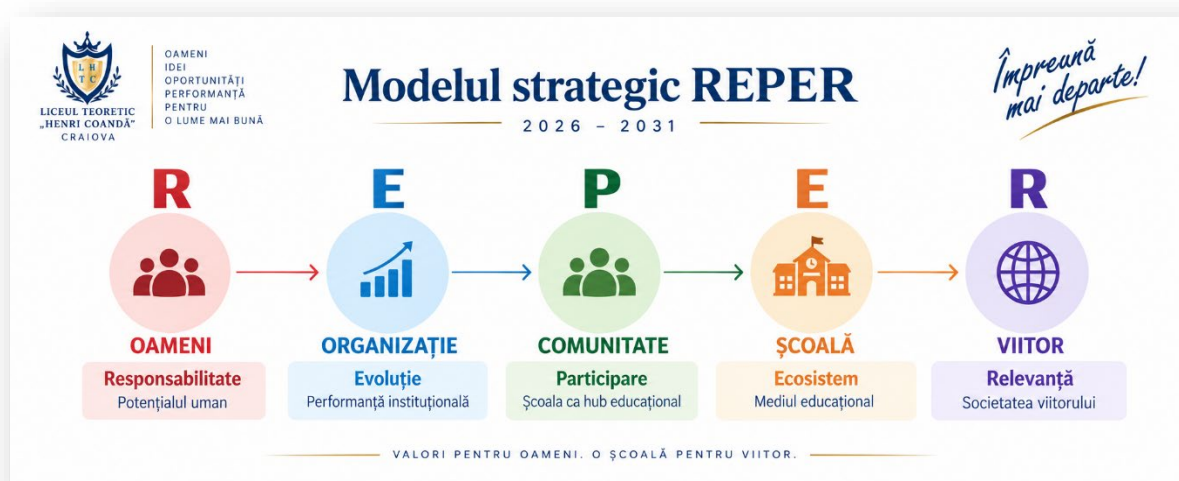
VI.4. Modelul strategic REPER

Modelul strategic **REPER** organizează dezvoltarea Liceului Teoretic „Henri Coandă” pentru perioada **2026–2031** în jurul a cinci dimensiuni complementare, fiecare orientată către un domeniu esențial al dezvoltării instituționale. Modelul pornește de la oameni, continuă cu dezvoltarea organizației și participarea comunității, integrează condițiile și resursele care formează ecosistemul educațional și proiectează educația către cerințele societății viitorului.

Dimensiune	Concept	Orientare
R	Responsabilitate	Potențialul uman – elevi, profesori și personal
E	Evoluție	Organizația – învățare, performanță și îmbunătățire continuă
P	Participare	Comunitatea – școala ca hub educațional
E	Ecosistem	Școala – mediul educațional, relațiile, resursele și tehnologia
R	Relevanță	Societatea viitorului – deschidere europeană, inovare și adaptabilitate

Cele cinci dimensiuni descriu o evoluție de la **indivd către organizație, comunitate și societate**. **Responsabilitatea** valorifică potențialul oamenilor și capacitatea lor de asumare și autonomie. **Evoluția** transformă dezvoltarea individuală în capacitate organizațională, performanță și învățare instituțională. **Participarea** deschide școala către elevi, părinți, parteneri și comunitate și consolidează rolul liceului de hub educațional. **Ecosistemul** reunește mediul de învățare, relațiile, siguranța, incluziunea, infrastructura și tehnologia într-un cadru coerent pentru dezvoltare. **Relevanța** conectează toate aceste dimensiuni cu schimbările societății, cu dimensiunea europeană și cu pregătirea elevilor pentru contexte viitoare.

Modelul are astfel o logică integrată: **oamenii își asumă → organizația evoluează → comunitatea participă → școala creează ecosistemul → educația rămâne relevantă**.



VI.5. Filosofia dezvoltării instituționale 2026–2031

Dezvoltarea Liceului Teoretic „Henri Coandă” în perioada **2026–2031** se fundamentează pe principiul unui **progres realist, măsurabil și sustenabil**, construit în raport cu nevoile beneficiarilor, resursele disponibile și capacitatea organizației de a integra schimbarea.

Experiența ciclului strategic **SMART GROW 2022–2026** a demonstrat capacitatea liceului de a iniția proiecte, de a atrage resurse, de a moderniza infrastructura, de a dezvolta competențe și de a crea noi oportunități pentru elevi și personal. Noul ciclu strategic valorifică această capacitate și deplasează accentul către **consolidare, integrare și impact**: utilizarea eficientă a ceea ce a fost construit, transferul experiențelor și competențelor dobândite în activitatea curentă și transformarea inițiativelor valoroase în practici instituționale durabile.

Modelul REPER pornește de la premisa că dezvoltarea unei organizații educaționale este susținută de implicarea oamenilor și de capacitatea acestora de a înțelege, asuma și integra schimbarea. Ritmul dezvoltării este, din această perspectivă, corelat cu capacitatea reală a organizației, cu nivelul de participare al membrilor săi și cu rezultatele obținute pe parcurs. Prioritățile sunt etapizate, evaluate și ajustate, astfel încât schimbarea să poată fi susținută în timp și integrată în funcționarea curentă a școlii.

Selectivitatea reprezintă o componentă importantă a acestei filosofii. Numărul proiectelor, activităților sau inițiativelor nu constituie în sine un indicator al dezvoltării instituționale. Sunt prioritizate acele intervenții care răspund unor nevoi reale, produc efecte relevante pentru elevi și organizație, valorifică resursele existente și pot genera rezultate sustenabile. Această abordare permite concentrarea resurselor asupra direcțiilor cu impact și limitează supraîncărcarea personalului și fragmentarea efortului organizațional.

Dezvoltarea este în același timp **participativă**. Elevii, personalul, părinții și partenerii sunt surse de informație, experiență și inițiativă, iar consultarea și feedbackul lor contribuie la stabilirea priorităților și la evaluarea rezultatelor. Participarea este valorificată în forme adaptate rolului și disponibilității fiecărui grup, într-un cadru care favorizează asumarea responsabilității și contribuția reală la viața organizației.

Caracterul **măsurabil** al dezvoltării presupune raportarea progresului la indicatori relevanți, la date și la puncte de referință stabilite pentru fiecare etapă. Monitorizarea are rolul de a evidenția evoluția, de a identifica dificultățile și de a fundamenta ajustarea intervențiilor. Rezultatele sunt analizate în raport cu efectele produse asupra învățării, dezvoltării oamenilor, funcționării organizației și calității experienței educaționale.

Caracterul **sustenabil** presupune echilibrul dintre obiective, resurse și capacitatea de implementare. Investițiile, proiectele, parteneriatele și inovațiile sunt valorificate în măsura în care pot fi integrate în activitatea instituției și pot genera beneficii dincolo de durata unei finanțări sau a unei intervenții punctuale. Continuitatea, transferul de expertiză, utilizarea responsabilă a resurselor și adaptarea la schimbare susțin reziliența organizației pe termen lung.

În această logică, **REPER propune dezvoltarea prin alegeri strategice, progres demonstrabil și consolidarea capacității instituționale**. Școala își păstrează ambiția de performanță și inovare, într-un ritm realist, care permite oamenilor să participe, organizației să învețe, rezultatelor să fie evaluate, iar schimbările valoroase să devină parte a culturii și practicii instituționale.

Filosofia dezvoltării 2026–2031 poate fi sintetizată astfel: Ascultăm → Prioritizăm → Acționăm → Evaluăm → Consolidăm. Un progres realist, măsurabil și sustenabil, construit împreună!

VII. ȚINTE ȘI OPȚIUNI ALE STRATEGIEI DE DEZVOLTARE

VII.1. Țintele strategice REPER

Țintele strategice pentru perioada **2026–2031** transpun cele cinci dimensiuni ale Modelului REPER în rezultate instituționale urmărite pe durata noului ciclu de dezvoltare. Acestea valorifică diagnoza instituțională, prioritățile identificate și experiența ciclului **SMART GROW 2022–2026** și sunt formulate în acord cu filosofia unui progres realist, măsurabil și sustenabil.

TS1 – RESPONSABILITATE

Dezvoltarea unei culturi a responsabilității și autonomiei, prin participarea activă a minimum 80% dintre elevi și 90% dintre membrii personalului în programe și experiențe de dezvoltare personală, profesională și civică, până la sfârșitul anului 2031.

TS2 – EVOLUȚIE

Creșterea performanței organizaționale prin implementarea și evaluarea anuală a unor soluții inovatoare de management și educație, care să conducă la îmbunătățirea cu minimum 20% a indicatorilor instituționali de calitate stabiliți pentru această țintă, față de valorile de referință din anul școlar 2026–2027, până la sfârșitul anului 2031.

TS3 – PARTICIPARE

Consolidarea rolului Liceului Teoretic „Henri Coandă” ca hub educațional al comunității, prin dezvoltarea și implementarea a minimum 20 de parteneriate durabile cu instituții publice, universități, mediul economic, ONG-uri și organizații internaționale și prin implicarea anuală a cel puțin 60% dintre elevi și 40% dintre cadrele didactice în proiecte și inițiative comunitare, până la sfârșitul anului 2031.

TS4 – ECOSISTEM

Dezvoltarea unui ecosistem educațional sigur, incluziv și colaborativ, prin atingerea unui grad de satisfacție de minimum 80% în rândul beneficiarilor și asigurarea accesului a minimum 90% dintre elevi și personal la resurse și contexte moderne de învățare, până la sfârșitul anului 2031.

TS5 – RELEVANȚĂ

Creșterea relevanței educației oferite de Liceul Teoretic „Henri Coandă”, prin dezvoltarea și implementarea a minimum 5 inițiative strategice care integrează dimensiunea europeană, inovarea și competențele necesare societății viitorului, până la sfârșitul anului 2031.



VII.2. Opțiuni strategice

Realizarea Țintelor strategice REPER se fundamentează pe intervenții integrate în cele patru domenii funcționale ale dezvoltării instituționale: **dezvoltare curriculară; dezvoltarea resurselor umane; atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale; dezvoltarea relațiilor comunitare.** Opțiunile strategice valorifică resursele și practicile existente, răspund nevoilor identificate prin diagnoză și orientează intervențiile către rezultate relevante și sustenabile.

Ținta strategică	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea resurselor umane	Atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
TS1 – RESPONSABILITATE	Valorificarea experiențelor curriculare și extracurriculare pentru dezvoltarea autonomiei, inițiativei, capacității de decizie și asumării responsabilității de către elevi, inclusiv prin voluntariat și implicare civică.	Dezvoltarea responsabilității profesionale și a autonomiei prin formare, mentorat, colaborare, asumarea unor roluri și valorificarea expertizei individuale în beneficiul organizației.	Utilizarea responsabilă și sustenabilă a resurselor și orientarea acestora către oportunități și medii de învățare care susțin autonomia, inițiativa și dezvoltarea elevilor și personalului.	Dezvoltarea oportunităților de participare, voluntariat și implicare civică prin colaborarea cu părinții, instituțiile, organizațiile și ceilalți parteneri ai liceului.
TS2 – EVOLUȚIE	Dezvoltarea și evaluarea unor practici educaționale inovatoare, valorificarea datelor privind progresul și feedbackului și integrarea soluțiilor care contribuie la îmbunătățirea calității învățării.	Consolidarea învățării organizaționale prin dezvoltare profesională, colaborare, schimb de experiență și transferul competențelor dobândite în formare și proiecte către practica instituțională.	Orientarea investițiilor și a resurselor atrase către soluții care susțin inovarea, digitalizarea și eficientizarea proceselor educaționale, manageriale și administrative.	Valorificarea expertizei universităților, instituțiilor, organizațiilor și partenerilor externi pentru inovare, schimb de bune practici și dezvoltarea capacității organizaționale.
TS3 – PARTICIPARE	Extinderea experiențelor de învățare bazate pe cooperare, proiecte, inițiativă și relația cu	Dezvoltarea capacității elevilor și personalului de a iniția, coordona și participa la proiecte și inițiative comune,	Atragerea și utilizarea resurselor necesare inițiativelor realizate în parteneriat și valorificarea	Consolidarea liceului ca hub educațional al comunității prin dezvoltarea unor

Ținta strategică	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea resurselor umane	Atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
	comunitatea, prin valorificarea parteneriatelor în activitatea curriculară și extracurriculară.	prin distribuirea echilibrată a rolurilor și valorificarea competențelor existente.	bazei materiale a liceului pentru activități educaționale și comunitare relevante.	parteneriate durabile cu părinții, instituțiile publice, universitățile, mediul economic, ONG-urile și organizațiile europene și internaționale.
TS4 – ECOSISTEM	Organizarea experiențelor de învățare într-un mediu sigur, incluziv și colaborativ, care susține participarea, echitatea, starea de bine și accesul la resurse și tehnologii moderne.	Dezvoltarea practicilor profesionale care susțin siguranța, incluziunea, colaborarea, relațiile pozitive și starea de bine, precum și utilizarea adecvată a resurselor și tehnologiei în activitatea educațională.	Dezvoltarea, întreținerea și utilizarea sustenabilă a infrastructurii, tehnologiei și resurselor educaționale, în raport cu nevoile beneficiarilor și cu asigurarea accesului echitabil la medii moderne de învățare.	Implicarea elevilor, personalului, părinților și partenerilor în identificarea nevoilor și îmbunătățirea calității mediului educațional, prin consultare, feedback și inițiative comune.
TS5 – RELEVANȚĂ	Adaptarea și diversificarea experiențelor de învățare în raport cu reforma curriculară, profilul absolventului și competențele necesare societății viitorului, cu	Dezvoltarea competențelor profesionale necesare adaptării la schimbările curriculare, tehnologice și sociale și valorificarea expertizei personalului	Orientarea resurselor și investițiilor către tehnologii, infrastructură și inițiative strategice cu impact asupra inovării, sustenabilității și pregătirii elevilor pentru	Dezvoltarea cooperării europene și internaționale și a relațiilor cu universitățile, mediul economic, instituțiile și organizațiile relevante pentru conectarea

Ținta strategică	Dezvoltare curriculară	Dezvoltarea resurselor umane	Atragerea resurselor financiare și dezvoltarea bazei materiale	Dezvoltarea relațiilor comunitare
	integrarea inovării, tehnologiei, dimensiunii europene și sustenabilității.	pentru inovarea practicilor educaționale.	contexte educaționale și profesionale viitoare.	educației la evoluțiile societății și la oportunitățile viitorului.



VII.3. Obiective generale SMART

Pentru operaționalizarea celor cinci ținte strategice REPER se stabilește câte un obiectiv general SMART pentru perioada 2026–2031. Obiectivele definesc rezultatele măsurabile urmărite la nivelul întregului ciclu strategic și sunt detaliate anual prin obiective SMART anuale, măsuri, activități, indicatori, responsabilități, resurse și termene, în planurile manageriale ale unității.

Ținta strategică	Obiectiv general SMART 2026–2031
TS1 – RESPONSABILITATE	OG1. Integrarea, până la sfârșitul anului 2031, în activitatea curriculară, extracurriculară și organizațională a liceului, a minimum 5 tipuri de experiențe recurente care dezvoltă autonomia, inițiativa, asumarea responsabilității și participarea civică a elevilor și personalului, cu evaluarea anuală a participării și a rezultatelor acestora.
TS2 – EVOLUȚIE	OG2. Implementarea, începând cu anul școlar 2026–2027 , a unui sistem intern de monitorizare și îmbunătățire organizațională bazat pe minimum 4 indicatori instituționali de calitate (învățare organizațională; transfer de competențe; măsuri de îmbunătățire; digitalizare și eficiență) , cu stabilirea valorilor de referință, analiza anuală a progresului și aplicarea măsurilor de îmbunătățire fundamentate pe date și feedback, până în 2031.
TS3 – PARTICIPARE	OG3. Dezvoltarea, până la sfârșitul anului 2031, a unui portofoliu instituțional de minimum 5 tipuri de oportunități recurente de participare și cooperare comunitară , realizate prin parteneriate cu părinții, instituțiile publice, universitățile, mediul economic, ONG-urile și organizațiile europene și internaționale, cu evaluarea anuală a participării și relevanței acestora.
TS4 – ECOSISTEM	OG4. Implementarea, până la sfârșitul anului 2031, a unui sistem integrat de evaluare și îmbunătățire a mediului educațional , care să includă monitorizarea anuală a minimum 5 dimensiuni (siguranță; incluziune; relații; stare de bine; acces la resurse și tehnologie) și realizarea anuală a intervențiilor de îmbunătățire fundamentate pe rezultatele evaluării.
TS5 – RELEVANȚĂ	OG5. Integrarea, până la sfârșitul anului 2031, în oferta și practica educațională a liceului, a rezultatelor validate ale celor minimum 5 inițiative strategice dezvoltate în cadrul TS5, prin evaluarea impactului acestora și valorificarea practicilor relevante pentru inovare, dimensiunea europeană, sustenabilitate și dezvoltarea competențelor necesare societății viitorului.

VIII. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI REPER

VIII.1. Etapele implementării 2026–2031

Implementarea Strategiei REPER se desfășoară pe întreaga perioadă 2026–2031, prin transpunerea anuală a Țintelor și obiectivelor generale în priorități adaptate contextului, nevoilor și resurselor instituționale. Fiecare an al ciclului strategic contribuie direct la realizarea celor cinci direcții REPER, iar rezultatele obținute constituie baza pentru continuarea, ajustarea sau consolidarea intervențiilor în anii următori.

Etapele implementării exprimă evoluția strategică a organizației pe parcursul celor cinci ani școlari ai ciclului strategic. Ele nu reprezintă perioade distincte de pregătire, implementare și evaluare, deoarece planificarea, acțiunea, monitorizarea și îmbunătățirea sunt procese permanente, integrate în fiecare an școlar. Diferențierea etapelor indică accentul predominant al dezvoltării instituționale în diferite momente ale ciclului strategic.

Etapă	Perioadă	Orientare strategică
Etapă I – Operaționalizare și implementare	2026–2027	Transpunerea Țintelor și obiectivelor generale în prioritățile primului an, inițierea intervențiilor strategice și stabilirea valorilor de referință acolo unde acestea sunt necesare, precum și a indicatorilor utilizați pentru monitorizarea progresului.
Etapă II – Dezvoltare și progres	2027–2029	Continuarea și dezvoltarea intervențiilor strategice, evaluarea periodică a rezultatelor și adaptarea acestora în raport cu progresul înregistrat, nevoile identificate și evoluția contextului instituțional.
Etapă III – Consolidare și extindere	2029–2030	Consolidarea practicilor și rezultatelor validate, extinderea intervențiilor cu impact și integrarea acestora în funcționarea curentă a organizației.
Etapă IV – Consolidare finală și sustenabilizare	2030–2031	Continuarea implementării, consolidarea rezultatelor și practicilor sustenabile, evaluarea finală a gradului de realizare a Țintelor și obiectivelor generale și valorificarea experienței acumulate pentru fundamentarea următorului ciclu de dezvoltare instituțională.

Implementarea fiecărei etape se realizează prin **Planul managerial anual**, care transpune direcțiile PDI în obiective SMART pentru anul școlar de referință și integrează componenta operațională necesară realizării acestora. În acest mod, strategia păstrează direcția și coerența dezvoltării pentru întregul interval 2026–2031, iar planificarea anuală permite adaptarea intervențiilor la evoluția reală a școlii.

VIII.2. Responsabilități instituționale

Implementarea Strategiei REPER reprezintă o responsabilitate instituțională comună, exercitată diferențiat în raport cu rolurile și atribuțiile structurilor și actorilor implicați. Conducerea asigură coordonarea strategică și coerența procesului, structurile funcționale contribuie la implementarea și monitorizarea direcțiilor care le revin, iar elevii, personalul, părinții și partenerii participă, potrivit rolului lor, la realizarea obiectivelor asumate.

Distribuirea responsabilităților urmărește integrarea strategiei în funcționarea curentă a liceului și evitarea concentrării implementării la nivelul unei singure persoane sau structuri.

Structură / actori	Responsabilități în implementarea Strategiei REPER
Consiliul de administrație	Asigură cadrul decizional necesar implementării PDI, aprobă documentele și măsurile care intră în competența sa și urmărește corelarea resurselor cu prioritățile strategice.
Directorul și directorul adjuncți	Coordonează implementarea strategiei, asigură transpunerea anuală a țăintelor și obiectivelor generale în planificarea managerială, urmăresc progresul și fundamentează ajustările necesare.
Consiliul profesoral	Contribuie la implementarea direcțiilor strategice din domeniul educațional, analizează rezultatele și susține integrarea priorităților REPER în activitatea didactică și educativă.
CEAC și celelalte comisii/structuri/compartimente funcționale	Monitorizează și evaluează, potrivit atribuțiilor specifice, aspectele relevante pentru realizarea obiectivelor strategice și formulează propuneri de îmbunătățire.
Personalul didactic, didactic auxiliar și administrativ	Contribuie la realizarea obiectivelor strategice prin exercitarea responsabilităților profesionale, colaborare, participare la procesele de dezvoltare și valorificarea competențelor proprii în activitatea instituțională.
Elevii și structurile reprezentative ale acestora	Participă la inițiativele și procesele care îi privesc, exprimă nevoi și perspective, oferă feedback și contribuie la dezvoltarea vieții școlare și comunitare.
Părinții și structurile reprezentative ale acestora	Contribuie prin consultare, feedback, cooperare și implicare la realizarea priorităților relevante pentru

Structură / actori	Responsabilități în implementarea Strategiei REPER
	educația, siguranța, starea de bine și dezvoltarea elevilor.
Partenerii instituționali și comunitari	Susțin, în funcție de domeniul de cooperare și de resursele disponibile, inițiativele strategice ale liceului prin expertiză, oportunități, resurse și proiecte realizate în parteneriat.

Responsabilitățile concrete, termenele și persoanele sau structurile responsabile pentru intervențiile din fiecare an școlar se stabilesc prin **Planul managerial anual și componenta sa operațională**, în concordanță cu prioritățile etapei de implementare și cu atribuțiile prevăzute de cadrul normativ.

VIII.3. Resurse strategice

Implementarea Strategiei REPER valorifică resursele existente ale liceului și oportunitățile de dezvoltare și cooperare identificate pe parcursul ciclului strategic.

Categoria de resurse	Repere strategice
Umane	Elevi, personal didactic, didactic auxiliar și administrativ, părinți și alți membri ai comunității educaționale.
Materiale	Spații educaționale, infrastructură, dotări, echipamente și alte bunuri necesare activității liceului.
Financiare	Bugetul unității, finanțări publice, fonduri externe și alte resurse atrase legal.
Informaționale	Date instituționale, rezultate ale evaluării și monitorizării, feedback, documente și resurse educaționale.
Tehnologice	Infrastructură digitală, echipamente, platforme, aplicații și tehnologii emergente, inclusiv instrumente bazate pe inteligență artificială.
De expertiză	Competențele și experiența personalului, expertiza dobândită prin formare și proiecte și expertiza externă accesibilă liceului.
De timp	Timpul instituțional alocat planificării, implementării, colaborării, monitorizării și evaluării, utilizat în raport cu prioritățile și capacitatea organizațională.
Parteneriale	Relațiile de cooperare cu părinții, instituțiile publice, universitățile, mediul economic, ONG-urile și partenerii europeni și internaționali.

VIII.4. Surse de finanțare

Finanțarea implementării Strategiei REPER se realizează prin corelarea priorităților instituționale cu resursele disponibile și cu oportunitățile de finanțare identificate pe parcursul perioadei 2026–2031.

Sursa de finanțare	Orientare strategică
Bugetul de stat	Finanțarea activităților și cheltuielilor prevăzute de cadrul legal pentru funcționarea unității de învățământ.
Bugetul local	Susținerea funcționării, întreținerii, dezvoltării și modernizării infrastructurii și bazei materiale a liceului.
Fonduri europene și alte finanțări externe nerambursabile	Dezvoltarea proiectelor și investițiilor corelate cu prioritățile REPER, inclusiv prin programe europene și internaționale.
Programe și proiecte cu finanțare națională	Valorificarea oportunităților de finanțare destinate educației, digitalizării, incluziunii, dezvoltării resurselor umane și infrastructurii.
Venituri proprii și alte surse legal constituite	Susținerea unor priorități și nevoi instituționale, în condițiile legislației în vigoare.
Sponsorizări, donații și fundraising	Atragerea de resurse suplimentare pentru inițiative și investiții prioritare, cu respectarea cadrului legal aplicabil.
Parteneriate și contribuții în cadrul proiectelor comune	Mobilizarea resurselor financiare, materiale sau de expertiză ale partenerilor pentru realizarea unor obiective și inițiative comune.

Selectarea și utilizarea surselor de finanțare se realizează în raport cu prioritățile strategice, eligibilitatea cheltuielilor, sustenabilitatea investițiilor și capacitatea instituțională de implementare.

VIII.5. Managementul riscurilor

Managementul riscurilor asociate implementării Strategiei REPER are caracter preventiv și adaptativ și se integrează în procesele curente de management, monitorizare și evaluare. Riscurile sunt corelate cu vulnerabilitățile și amenințările identificate prin analiza SWOT, iar răspunsul instituțional urmărește diminuarea probabilității de apariție și a impactului acestora asupra realizării Țintelor strategice.

Riscuri strategice	Măsurile generale de prevenire/diminuare
Participare inegală și asumare diferențiată a responsabilităților la nivelul personalului	Distribuirea echilibrată a responsabilităților, valorificarea competențelor individuale, colaborare, mentorat și recunoașterea contribuției la dezvoltarea organizației.
Rezistență la schimbare și ritmuri diferite de adaptare	Implementare graduală, consultare, comunicare, formare și adaptarea intervențiilor la capacitatea reală a organizației.
Suprasolicitarea resursei umane și diminuarea participării	Prioritizarea intervențiilor, limitarea suprapunerii activităților și proiectelor și planificarea unui ritm sustenabil de implementare.
Valorificarea insuficientă a competențelor dobândite prin formare, proiecte și schimburi de experiență	Transferul și diseminarea expertizei, dezvoltarea colaborării profesionale și integrarea practicilor validate în activitatea curentă.
Integrarea neuniformă a practicilor inovatoare și digitale	Dezvoltarea competențelor, sprijin colegial, acces echitabil la resurse și selectarea tehnologiilor în funcție de relevanța educațională.
Participarea variabilă a părinților și comunității	Diversificarea modalităților de consultare și cooperare și dezvoltarea unor oportunități de implicare relevante și accesibile.
Instabilitatea cadrului legislativ, instituțional și financiar	Monitorizarea schimbărilor externe, adaptarea planificării anuale și menținerea flexibilității în alocarea resurselor și stabilirea priorităților.
Presiuni demografice și socioeconomice asupra populației școlare	Monitorizarea evoluției efectivelor și a nevoilor elevilor, adaptarea ofertei educaționale și consolidarea atractivității și relevanței liceului.
Insuficiența sau discontinuitatea resurselor financiare	Diversificarea surselor de finanțare, prioritizarea investițiilor și corelarea angajamentelor cu resursele disponibile.
Uzura, învechirea sau utilizarea insuficientă a infrastructurii și tehnologiei	Mentenanță, actualizare etapizată, utilizare eficientă și planificarea sustenabilă a investițiilor și înlocuirilor.
Riscuri privind siguranța, protecția datelor și utilizarea tehnologiilor și a inteligenței artificiale	Aplicarea cadrului normativ, dezvoltarea competențelor de utilizare responsabilă, măsuri de securitate și monitorizarea practicilor instituționale.
Reducerea oportunităților de finanțare, cooperare sau internaționalizare	Diversificarea parteneriatelor și programelor accesate, consolidarea relațiilor existente și identificarea continuă a oportunităților relevante.

Riscurile sunt analizate periodic în raport cu evoluția mediului intern și extern, iar măsurile de răspuns sunt adaptate prin planificarea managerială anuală. În acest mod, managementul riscurilor susține continuitatea implementării Strategiei REPER și capacitatea liceului de a răspunde schimbărilor fără supraîncărcarea organizației.

IX. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PDI

IX.1. Sistemul intern de monitorizare și evaluare

Monitorizarea și evaluarea PDI 2026–2031 urmăresc progresul înregistrat în realizarea Țintelor strategice și a obiectivelor generale SMART, precum și efectele acestora asupra dezvoltării instituționale. Sistemul intern de monitorizare și evaluare este integrat în mecanismele existente de management și asigurare a calității și valorifică datele, documentele și procesele de evaluare utilizate în activitatea curentă a liceului.

Sistemul se bazează pe urmărirea unui set relevant și stabil de indicatori de performanță și de impact, pe raportarea la valorile de referință acolo unde natura indicatorului impune măsurarea progresului față de situația inițială, pe analiza anuală a rezultatelor și pe utilizarea acestora pentru fundamentarea deciziilor manageriale.

Monitorizarea are caracter continuu, iar evaluarea se realizează la nivel anual, intermediar și final. Datele cantitative sunt corelate cu informații calitative provenite din evaluări, feedback, consultări și analiza rezultatelor instituționale, astfel încât aprecierea progresului să reflecte atât gradul de realizare a indicatorilor, cât și calitatea și sustenabilitatea schimbărilor produse.

Componentă	Rol în sistemul intern de monitorizare și evaluare
Valori de referință	Stabilesc situația inițială pentru indicatorii a căror evoluție se măsoară în raport cu un baseline.
Indicatori de performanță	Măsoară gradul de realizare a Țintelor și obiectivelor generale SMART.
Indicatori de impact	Evidențiază efectele intervențiilor asupra elevilor, personalului, organizației și comunității educaționale.
Monitorizare anuală	Urmărește evoluția indicatorilor, rezultatele obținute și eventualele abateri față de direcția strategică asumată.
Evaluare intermediară	Analizează progresul realizat în prima parte a ciclului și fundamentează eventualele ajustări pentru perioada următoare.
Evaluare finală	Stabilește gradul de realizare a PDI și impactul Strategiei REPER la finalul perioadei 2026–2031.

Componentă	Rol în sistemul intern de monitorizare și evaluare
Feedback și revizuire	Valorifică rezultatele monitorizării, evaluării și consultării beneficiarilor pentru îmbunătățirea continuă și adaptarea intervențiilor.

Coordonarea sistemului revine conducerii liceului, cu implicarea **CEAC și a structurilor instituționale competente**, în raport cu atribuțiile acestora. Rezultatele monitorizării și evaluării sunt utilizate în planificarea managerială anuală, asigurând legătura dintre direcția strategică stabilită prin PDI, implementarea anuală și progresul efectiv al organizației.

IX.2. Indicatorii de performanță și de impact

Monitorizarea Strategiei REPER se realizează printr-un set restrâns de indicatori, corelați direct cu cele cinci ținte strategice și cu obiectivele generale SMART. Indicatorii de performanță urmăresc gradul de realizare a rezultatelor asumate, iar indicatorii de impact evidențiază schimbările produse la nivelul beneficiarilor și al organizației.

Pentru **TS2 – Evoluție**, indicatorii instituționali de calitate reprezintă baza de calcul a progresului asumat prin țintă și sunt urmăriți în raport cu valorile de referință stabilite pentru anul școlar 2026–2027.

Direcția REPER	Indicatori de performanță	Indicatori de impact
R – Responsabilitate	Procentajul elevilor și al personalului implicați anual în experiențe de dezvoltare personală, profesională și civică; diversitatea și continuitatea oportunităților oferite.	Nivelul de autonomie, asumare, inițiativă și participare activă manifestat în viața școlii.
E – Evoluție	Evoluția celor 4 indicatori instituționali de calitate: învățare organizațională; transfer de competențe; măsuri de îmbunătățire; digitalizare și eficiență ; soluții inovatoare implementate și evaluate anual.	Progresul indicatorilor instituționali de calitate față de valorile de referință 2026–2027; capacitatea organizației de a transforma evaluarea, experiența și expertiza în îmbunătățire instituțională.
P – Participare	Numărul și continuitatea parteneriatelor active; procentajul anual al elevilor și cadrelor didactice implicați în proiecte și inițiative comunitare; diversitatea categoriilor de parteneri.	Consolidarea participării și a cooperării școală–familie–comunitate; creșterea capacității liceului de a genera și susține inițiative educaționale în comunitate.

Direcția REPER	Indicatori de performanță	Indicatori de impact
E – Ecosistem	Gradul de satisfacție al beneficiarilor; procentajul elevilor și personalului cu acces la resurse și contexte moderne de învățare; intervențiile de îmbunătățire realizate anual în domeniile monitorizate.	Evoluția percepției privind siguranța, incluziunea, relațiile, starea de bine și calitatea mediului educațional; îmbunătățirea accesului și utilizării resurselor și tehnologiei.
R – Relevanță	Numărul inițiativelor strategice implementate și evaluate; dimensiunile de relevanță integrate; rezultate și practici validate și valorificate instituțional.	Creșterea capacității liceului de a integra inovarea, dimensiunea europeană, tehnologia, sustenabilitatea și competențele pentru societatea viitorului în experiența educațională.

Indicatorii sunt analizați în dinamică, prin raportare la valorile-țintă, la rezultatele anilor anteriori și, acolo unde este cazul, la valorile de referință stabilite pentru începutul ciclului strategic.

Sursele de verificare sunt reprezentate, după caz, de documentele manageriale și de asigurare a calității, evidențele instituționale, rezultatele evaluărilor, instrumentele de feedback, rapoartele proiectelor și parteneriatelor și datele privind utilizarea resurselor. Setul de indicatori asigură baza comună pentru monitorizarea anuală, evaluarea intermediară și evaluarea finală a PDI.

IX.3. Valorile de referință – baseline 2026-2027

Valorile de referință sunt utilizate pentru indicatorii a căror evoluție se evaluează prin raportare la situația existentă la începutul ciclului strategic. Pentru indicatorii în cazul cărora țintele strategice stabilesc direct o valoare sau un criteriu de realizare, determinarea unui baseline distinct nu este necesară.

În cadrul **Strategiei REPER**, baseline-ul 2026–2027 este stabilit pentru cei patru indicatori instituționali de calitate aferenți TS2 – Evoluție: învățare organizațională, transfer de competențe, măsuri de îmbunătățire, digitalizare și eficiență. Valorile sunt determinate prin instrumentele și modalitățile prevăzute în Anexa 3 și rămân fixe pe durata ciclului strategic, constituind reperul pentru măsurarea progresului până în 2031.

Pentru TS1 – Responsabilitate, TS3 – Participare, TS4 – Ecosistem și TS5 – Relevanță, progresul este evaluat direct prin raportare la criteriile și valorile-țintă stabilite pentru fiecare indicator. În cazul indicatorilor referitori la persoane, procentajele sunt calculate anual prin raportare la populația eligibilă din anul școlar evaluat, având în vedere caracterul variabil al populației școlare și al resursei umane.

Valorile concrete ale baseline-ului pentru TS2 sunt consemnate după măsurarea inițială realizată în anul școlar 2026–2027. Datele comparabile disponibile din perioada SMART GROW 2022–2026 pot fi utilizate complementar pentru analiza tendințelor și a continuității dezvoltării instituționale.

IX.4. Monitorizarea anuală

Monitorizarea anuală urmărește progresul realizat în implementarea Strategiei REPER și asigură legătura dintre PDI și planificarea managerială a fiecărui an școlar. Analiza se realizează prin raportarea valorilor înregistrate la rezultatele anului anterior și la reperele stabilite prin țintele și obiectivele generale SMART, precum și la baseline-ul 2026–2027 pentru indicatorii aferenți TS2 – Evoluție.

Monitorizarea valorifică prioritar instrumentele, datele și documentele rezultate din activitatea curentă a liceului și din procesele de management și asigurare a calității. Eșantionarea este utilizată numai pentru instrumentele a căror aplicare presupune selectarea unui număr de persoane sau de elemente dintr-o populație de referință. Pentru evidențele și documentele instituționale analizate integral, eșantionarea nu se aplică.

Componentă urmărită	Repere ale monitorizării	Instrumente	Baza de măsurare/ Eșantion de aplicare
Progresul strategic	Evoluția țăintelor și obiectivelor generale SMART; progresul față de anul anterior și față de reperele stabilite pentru 2031; pentru TS2, progresul față de baseline.	Tabloul de bord al indicatorilor REPER; fișa de monitorizare a PDI; analiza documentelor manageriale	Măsurare integrală: valorile anuale ale indicatorilor, comparate cu valorile anilor anteriori și cu reperele pentru 2031; pentru TS2, și cu baseline-ul.
Responsabilitate și participare – elevi	Autonomie, inițiativă, asumare, participare la experiențe de dezvoltare și implicare civică	Chestionar; focus-grup; analiza evidențelor de participare	Chestionar: minimum 30% dintre elevi; focus-grup: 8–12 elevi; evidențe: nu se aplică eșantionarea
Învățare și dezvoltare organizațională – personal	Participare, colaborare, învățare organizațională,	Chestionar; focus-grup; analiza documentelor de formare și a	Chestionar: minimum 50% din personal; focus-grup: 8–12 persoane;

Componentă urmărită	Repere ale monitorizării	Instrumente	Baza de măsurare/ Eșantion de aplicare
	transfer de competențe și valorificarea expertizei	evidențelor instituționale	documente/evidențe: nu se aplică eșantionarea
Practici educaționale și inovare	Integrarea competențelor dobândite, inovarea practicilor și utilizarea relevantă a tehnologiei	Fișă de observare; analiză de portofoliu/documente; interviu	Minimum 20% dintre cadrele didactice, cu reprezentarea nivelurilor de învățământ
Mediul educațional	Siguranță, incluziune, relații, stare de bine și grad de satisfacție	Chestionare de feedback/satisfacție; focus-grupuri	Minimum 30% dintre elevi; 50% din personal; 20% dintre părinți; focus-grup: 8–12 participanți/categorie
Resurse și tehnologie	Acces, utilizare, adecvare și sustenabilitate	Fișă de observare/verificare; evidențe de utilizare; inventar	Fișă de observare/verificare: minimum 30% dintre spațiile/resursele din categoria analizată; evidențe și inventar: nu se aplică eșantionarea
Participare comunitară și parteneriate	Funcționalitate, continuitate, relevanță și rezultate	Fișă de evaluare a parteneriatului; chestionar/feedback; analiza documentelor proiectelor	Fișă/feedback: minimum 30% dintre partenerii activi; documente: nu se aplică eșantionarea
Implementarea planului managerial	Gradul de realizare a obiectivelor SMART anuale și	Fișe de monitorizare; rapoarte de activitate; analiza documentelor justificative	Măsurare integrală: obiectivele SMART, indicatorii și rezultatele prevăzute în planul managerial anual.

Componentă urmărită	Repere ale monitorizării	Instrumente	Baza de măsurare/ Eșantion de aplicare
	a măsurilor operaționale		
Riscuri și măsuri de îmbunătățire	Evoluția riscurilor, măsurile adoptate și efectele acestora	Registrul riscurilor; documente SCIM; rapoarte CEAC; fișe de progres	Măsurare integrală: riscurile identificate și măsurile de îmbunătățire stabilite pentru anul de referință.

În cazul instrumentelor aplicate prin eșantionare, selecția urmărește reprezentarea nivelurilor de învățământ și, după caz, a categoriilor de personal, iar eșantionul se stabilește în raport cu populația existentă în anul școlar de referință. Menținerea unor criterii comparabile de selecție și aplicare permite analiza evoluției rezultatelor pe parcursul ciclului strategic.

Rezultatele monitorizării sunt sintetizate anual și utilizate pentru fundamentarea **Planului managerial al anului școlar următor**, inclusiv pentru formularea obiectivelor SMART și a componentei operaționale.

IX.5. Evaluarea intermediară

Evaluarea intermediară se realizează în anul școlar 2028–2029, la jumătatea ciclului strategic, și urmărește măsurarea progresului înregistrat în implementarea Strategiei REPER în raport cu valorile-țintă asumate pentru 2031 și, pentru indicatorii aferenți TS2 – Evoluție, cu baseline-ul 2026–2027. Evaluarea valorifică rezultatele monitorizărilor anuale și permite identificarea ritmului de progres, a rezultatelor consolidate, a domeniilor care necesită intervenție și a eventualelor ajustări necesare pentru perioada 2029–2031.

Metodologia evaluării intermediare

Evaluarea se realizează la nivelul fiecărui indicator, prin metode diferențiate în funcție de natura acestuia.

a) Pentru indicatorii cantitativi cu valoare de referință și valoare-țintă, progresul realizat se calculează conform formulei de mai jos:

Rezultatul exprimă **proporția din progresul necesar pentru atingerea valorii-țintă care a fost realizată până la momentul evaluării intermediare.**

b) Pentru indicatorii cantitativi cumulativi, pentru care ținta exprimă un număr total de rezultate ce urmează să fie realizate până în 2031, **gradul de realizare** se calculează conform formulei de mai jos:

Progres realizat (%)

Pentru indicatorii cantitativi cu valoare de referință și valoare-țintă

$$\text{Progres realizat (\%)} = \frac{\text{Valoare intermediară} - \text{Valoare baseline}}{\text{Valoare-țintă 2031} - \text{Valoare baseline}} \times 100$$

Rezultatul exprimă proporția din progresul necesar pentru atingerea valorii-țintă care a fost realizată până la momentul evaluării intermediare.

Grad de realizare (%)

Pentru indicatorii cantitativi cumulativi

$$\text{Grad de realizare (\%)} = \frac{\text{Valoare realizată până la evaluarea intermediară}}{\text{Valoare-țintă 2031}} \times 100$$

Rezultatul exprimă proporția din rezultatul total asumat pentru 2031 care a fost realizată până la momentul evaluării intermediare.

c) Pentru indicatorii calitativi, progresul se apreciază pe baza dovezilor rezultate din instrumentele de monitorizare și evaluare, utilizând o scală comună cu patru niveluri:

Nivel	Criteriu de apreciere
1 – Inițial	Practica sau intervenția este inițiată, iar rezultatele sunt încă limitate.
2 – În dezvoltare	Sunt evidențiate rezultate observabile, cu aplicare încă neuniformă.
3 – Consolidat	Rezultatele sunt constante, iar practica este integrată la nivel instituțional.
4 – Sustenabil	Rezultatele și impactul sunt demonstrate, iar practica este stabilă și poate fi menținută și valorificată pe termen lung.

Aplicarea metodologiei se realizează pe baza aceluiași indicatori și, pe cât posibil, a aceluiași criterii și instrumente utilizate pentru stabilirea baseline-ului și pentru monitorizarea anuală, asigurând comparabilitatea datelor.

Componentă evaluată	Modalitate de evaluare	Instrumente / surse
Țintele strategice REPER	Analiza progresului indicatorilor aferenți fiecărei ținte în raport cu valorile-țintă pentru 2031 și, pentru TS2, cu baseline-ul.	Tabloul de bord REPER; rezultatele monitorizărilor anuale
Obiectivele generale SMART	Verificarea rezultatelor obținute și a progresului către rezultatele asumate pentru 2031	Fișe de monitorizare; planuri manageriale; rapoarte și evidențe instituționale
Indicatorii instituționali de calitate – TS2	Calcularea evoluției pentru învățare organizațională, transfer de	Tabloul de bord; baseline; valori anuale; evidențe instituționale

Componentă evaluată	Modalitate de evaluare	Instrumente / surse
	competențe, măsuri de îmbunătățire, digitalizare și eficiență	
Percepția beneficiarilor	Analiza evoluției satisfacției, siguranței, incluziunii, relațiilor și stării de bine.”	Chestionare; focus-grupuri; instrumente de feedback, pe eșantioanele stabilite în IX.4
Impactul intervențiilor	Evaluarea schimbărilor produse și a nivelului de consolidare și sustenabilitate a practicilor	Analiza rezultatelor; documente și produse relevante; scala calitativă 1–4
Riscurile strategice	Analiza evoluției riscurilor și a eficienței măsurilor de prevenire și diminuare	Registrul riscurilor; documente SCIM; analize manageriale

Evaluarea intermediară **nu presupune calcularea unui procentaj unic de realizare a PDI**. Progresul este determinat pentru fiecare indicator, prin raportare la valoarea-țintă pentru 2031 și, acolo unde este cazul, la baseline sau, pentru indicatorii calitativi, prin stabilirea nivelului atins pe scala de evaluare.

Concluziile evaluării intermediare fundamentează planificarea pentru perioada rămasă a ciclului strategic. În funcție de rezultatele constatate și de eventualele schimbări ale contextului intern sau extern, pot fi ajustate prioritățile anuale, intervențiile, resursele și modalitățile de implementare, păstrând coerența cu direcțiile strategice asumate prin PDI.

IX.6. Evaluarea finală – 2031

Evaluarea finală se realizează la încheierea ciclului strategic **2026–2031** și stabilește nivelul de realizare a țăintelor strategice și a obiectivelor generale SMART, precum și impactul Strategiei REPER asupra dezvoltării instituționale. Evaluarea utilizează indicatorii și metodologia stabilite prin sistemul intern de monitorizare și evaluare, precum și valorile de referință pentru indicatorii pentru care acestea sunt aplicabile.

Evaluarea finală se realizează la nivelul fiecărui indicator, prin metode diferențiate în funcție de natura acestuia.

Metodologia evaluării finale

a) Pentru indicatorii cantitativi cu valoare baseline și valoare-țintă, gradul final de realizare se calculează astfel:

$$\text{Grad final de realizare (\%)} = [(\text{Valoare finală 2031} - \text{Valoare baseline}) / (\text{Valoare-țintă 2031} - \text{Valoare baseline})] \times 100$$

Formula exprimă proporția din progresul necesar între situația inițială și valoarea-țintă care a fost realizată până la finalul ciclului strategic.

b) Pentru indicatorii cantitativi cumulativi, gradul final de realizare se calculează astfel:

$$\text{Grad final de realizare (\%)} = (\text{Valoare realizată în perioada 2026–2031} / \text{Valoare-țintă 2031}) \times 100$$

Formula se aplică indicatorilor exprimați prin rezultate cumulative pentru întregul ciclu strategic, precum numărul de parteneriate sau de inițiative strategice.

Rezultatele indicatorilor cantitativi se interpretează după o grilă comună:

Grad final de realizare	Nivel de realizare
sub 75%	Realizare redusă
75–89,99%	Realizare parțială
90–99,99%	Realizare în mare măsură
100%	Realizat
peste 100%	Depășit

c) Pentru indicatorii calitativi, evaluarea finală utilizează scala stabilită la IX.5, pe baza dovezilor rezultate din monitorizare și evaluare:

Nivel	Criteriu de apreciere
1 – Inițial	Practica sau intervenția este inițiată, iar rezultatele sunt încă limitate.
2 – În dezvoltare	Sunt evidențiate rezultate observabile, cu aplicare încă neuniformă.
3 – Consolidat	Rezultatele sunt constante, iar practica este integrată la nivel instituțional.
4 – Sustenabil	Rezultatele și impactul sunt demonstrate, iar practica este stabilă și poate fi menținută și valorificată pe termen lung.

Evaluarea celor cinci direcții REPER se realizează astfel:

Componentă evaluată	Repere ale evaluării finale	Instrumente / surse	Baza de măsurare / eșantion
TS1 – Responsabilitate	Participarea elevilor și personalului; evoluția autonomiei, inițiativei și asumării	Tabloul de bord REPER; evidențe de participare; chestionare; focus-grupuri	Măsurare integrală: evidențele instituționale; eșantion: minimum 30% elevi și 50% personal; focus-grupuri de 8–12 participanți/categorie
TS2 – Evoluție	Evoluția față de baseline și atingerea valorii-țintă pentru indicatorii instituționali de calitate	Tabloul de bord REPER; analize comparative; evidențe instituționale	Măsurare integrală: cei 4 indicatori – învățare organizațională, transfer de competențe, măsuri de îmbunătățire, digitalizare și eficiență

Componentă evaluată	Repere ale evaluării finale	Instrumente / surse	Baza de măsurare / eșantion
TS3 – Participare	Parteneriatele durabile; participarea elevilor și cadrelor didactice; relevanța și continuitatea cooperării	Evidențe instituționale; fișe de evaluare; instrumente de feedback	Măsurare integrală: parteneriatele și participarea înregistrată; eșantion: minimum 30% dintre partenerii activi pentru feedback
TS4 – Ecosistem	Gradul de satisfacție; accesul la resurse și contexte moderne de învățare; evoluția siguranței, incluziunii, relațiilor și stării de bine	Chestionare; focus-grupuri; evidențe instituționale privind resursele și tehnologia	Eșantion: minimum 30% elevi, 50% personal și 20% părinți; măsurare integrală: evidențele privind accesul la resurse
TS5 – Relevanță	Inițiativele strategice realizate; impactul și valorificarea rezultatelor în practica instituțională	Fișe de evaluare; rapoarte; produse și rezultate ale inițiativelor; analiză de impact	Măsurare integrală: inițiativele strategice realizate în perioada 2026–2031

Nivelul de realizare este stabilit **pentru fiecare indicator**, prin aplicarea formulei corespunzătoare sau, în cazul indicatorilor calitativi, prin raportarea la scala de evaluare. Rezultatele indicatorilor sunt analizate integrat pentru aprecierea realizării fiecărei ținte strategice REPER.

Evaluarea finală **nu presupune calcularea unui procentaj unic de realizare a întregului PDI**, deoarece indicatorii măsoară dimensiuni diferite ale dezvoltării instituționale. Analiza finală evidențiază distinct rezultatele obținute pentru **Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem și Relevanță**, precum și relațiile dintre acestea.

Evaluarea urmărește, de asemenea, **sustenabilitatea rezultatelor**, integrarea practicilor validate în funcționarea curentă a liceului și capacitatea instituțională dezvoltată pe parcursul ciclului strategic.

Rezultatele sunt sintetizate în **Raportul final de evaluare a PDI 2026–2031**, care fundamentează analiza ciclului REPER și proiectarea următorului ciclu de dezvoltare instituțională.

IX.7. Mecanisme de feedback și revizuire

Feedbackul și revizuirea asigură caracterul adaptiv al Strategiei REPER pe parcursul perioadei 2026–2031. Informațiile rezultate din monitorizarea anuală, evaluarea intermediară și consultarea comunității educaționale sunt analizate și valorificate în fundamentarea deciziilor manageriale și în stabilirea priorităților pentru etapele următoare de implementare.

Mecanismele de feedback sunt integrate în sistemul intern de monitorizare și evaluare și urmăresc atât percepția beneficiarilor, cât și informațiile rezultate din activitatea structurilor instituționale și din colaborarea cu partenerii.

Mecanism	Surse / instrumente	Periodicitate	Modalitate de valorificare
Feedbackul elevilor	Chestionare, focus-grupuri, consultări, structuri reprezentative ale elevilor	Anual și ori de câte ori este relevant	Identificarea nevoilor, evaluarea experienței școlare și fundamentarea măsurilor privind participarea, siguranța, starea de bine și calitatea învățării
Feedbackul personalului	Chestionare, consultări, Consiliul profesoral, comisii și grupuri de lucru	Anual și pe parcursul implementării	Identificarea nevoilor profesionale și organizaționale, evaluarea intervențiilor și fundamentarea măsurilor de îmbunătățire
Feedbackul părinților	Chestionare, consultări, structuri reprezentative ale părinților	Anual și în funcție de problematica analizată	Evaluarea relației școală–familie, identificarea nevoilor și îmbunătățirea cooperării și a mediului educațional
Feedbackul partenerilor	Fișe de feedback, consultări, evaluarea proiectelor și parteneriatelor	Periodic și la finalizarea inițiativelor relevante	Evaluarea relevanței și funcționalității cooperării și fundamentarea continuării, dezvoltării sau reorientării parteneriatelor
Feedbackul instituțional intern	Monitorizări, rapoarte, analize CEAC, SCIM, comisii și compartimente funcționale	Permanent și anual	Identificarea progresului, dificultăților și riscurilor și formularea măsurilor de îmbunătățire
Evaluarea intermediară	Metodologia și instrumentele prevăzute la IX.5	2028–2029	Analiza progresului și fundamentarea eventualelor ajustări pentru perioada rămasă a ciclului strategic

Mecanism	Surse / instrumente	Periodicitate	Modalitate de valorificare
Evaluarea finală	Metodologia și instrumentele prevăzute la IX.6	2031	Evaluarea rezultatelor și impactului și fundamentarea următorului ciclu de dezvoltare instituțională

Revizuirea PDI se fundamentează pe **date și rezultate documentate** și intervine atunci când monitorizarea și evaluarea evidențiază abateri semnificative față de evoluția estimată sau când apar modificări relevante ale contextului legislativ, educațional, demografic, economic, tehnologic ori instituțional.

Revizuirea poate viza **modalitățile de implementare, prioritățile, indicatorii, resursele și calendarul intervențiilor**, în funcție de natura schimbărilor identificate. Ajustările curente sunt integrate în planificarea managerială anuală, iar modificările care afectează conținutul PDI sunt formalizate și aprobate potrivit competențelor instituționale.

În acest mod, ciclul **monitorizare → feedback → analiză → decizie → îmbunătățire** susține adaptarea Strategiei REPER pe întreaga perioadă 2026–2031 și păstrează coerența dintre direcția strategică asumată și evoluția reală a organizației.

X. ANEXE

Nr.	Anexă	Conținut
Anexa 1	Instrumente de consultare și feedback	Chestionare și alte instrumente utilizate pentru consultarea elevilor, personalului, părinților și partenerilor, inclusiv instrumentele utilizate pentru monitorizarea dimensiunilor REPER.
Anexa 2	Rezultatele sintetice ale consultării comunității educaționale	Rezultatele relevante ale chestionarelor, consultărilor și analizelor realizate pentru fundamentarea PDI și, ulterior, pentru monitorizarea evoluției instituționale.
Anexa 3	Baseline REPER 2026–2027	Valorile de referință, modalitățile de determinare și criteriile de realizare pentru indicatorii REPER; pentru indicatorii care nu necesită raportare la o situație inițială, baseline-ul nu este aplicabil.
Anexa 4	Matricea strategică REPER	Reprezentarea integrată a celor cinci direcții REPER – Responsabilitate, Evoluție, Participare, Ecosistem și Relevanță – și a corespondenței acestora cu domeniile dezvoltării instituționale.
Anexa 5	Matricea ținte–obiective–indicatori	Corelarea celor cinci ținte strategice cu obiectivele generale SMART și indicatorii de realizare stabiliți pentru perioada 2026–2031.
Anexa 6	Tabloul de bord al indicatorilor REPER	Instrumentul utilizat pentru înregistrarea valorilor baseline acolo unde acestea sunt aplicabile, a valorilor anuale, a rezultatelor evaluării intermediare și a celor finale, permițând urmărirea evoluției indicatorilor pe întreaga perioadă 2026–2031
Anexa 7	Date statistice relevante	Serii de date privind populația școlară, rezultatele educaționale, resursele umane, participarea, proiectele, parteneriatele și alte date utilizate în diagnoza și evaluarea dezvoltării instituționale.

ANEXA 1 - INSTRUMENTE DE CONSULTARE ȘI FEEDBACK

Instrumentele de consultare și feedback sunt utilizate pentru colectarea periodică a percepțiilor principalelor categorii ale comunității educaționale și pentru completarea datelor rezultate din evidențele instituționale. Structura simplificată a instrumentelor facilitează participarea respondenților și permite utilizarea lor atât pentru stabilirea valorilor de referință, cât și pentru monitorizarea evoluției pe parcursul perioadei 2026–2031.

Pentru asigurarea comparabilității, itemii esențiali și scala de evaluare se păstrează, pe cât posibil, pe parcursul ciclului strategic.

A1.1. Chestionar pentru elevi

Eșantion: minimum 30% dintre elevi, cu reprezentarea nivelurilor de învățământ.

Pentru fiecare afirmație, bifați o singură variantă:

1 – în foarte mică măsură | 2 – în mică măsură | 3 – în măsură moderată | 4 – în mare măsură | 5 – în foarte mare măsură

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
1	În școală am posibilitatea să am inițiativă și să îmi asum responsabilități.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Opinia elevilor este ascultată și luată în considerare.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Am suficiente oportunități de a participa la proiecte, activități și inițiative.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mă simt în siguranță și respectat(ă) în școală.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Relațiile dintre elevi și profesori contribuie la o atmosferă pozitivă.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Am acces la resurse și tehnologii adecvate pentru învățare.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Ceea ce învăț și experiențele oferite de școală sunt utile pentru viitorul meu.	☐	☐	☐	☐	☐
8	În ansamblu, sunt mulțumit(ă) de experiența mea în această școală.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Un aspect pe care aș dori să îl îmbunătățim în școală:

.....

A1.2. Chestionar pentru personal

Eșantion: minimum 50% din personal, cu reprezentarea categoriilor de personal.

Pentru fiecare afirmație, bifați o singură variantă:

1 – în foarte mică măsură | 2 – în mică măsură | 3 – în măsură moderată | 4 – în mare măsură | 5 – în foarte mare măsură

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
1	Am posibilitatea să îmi valorific competențele și experiența în activitatea liceului.	☐	☐	☐	☐	☐
2	În liceu există colaborare și schimb de experiență între colegi.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ceea ce dobândesc prin formare și proiecte este valorificat în activitatea profesională.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Opiniile și propunerile personalului sunt luate în considerare.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mediul de lucru este sigur și bazat pe respect și colaborare.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Resursele și tehnologia disponibile contribuie la desfășurarea eficientă a activității mele.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Liceul se adaptează adecvat schimbărilor din educație și societate.	☐	☐	☐	☐	☐
8	În ansamblu, sunt mulțumit(ă) de mediul profesional și organizațional al liceului.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Un aspect pe care îl consider prioritar pentru îmbunătățire:

.....

A1.3. Chestionar pentru părinți/reprezentanți legali

Eșantion: minimum 20% dintre părinți/reprezentanții legali, cu reprezentarea nivelurilor de învățământ.

Pentru fiecare afirmație, bifați o singură variantă:

1 – în foarte mică măsură | 2 – în mică măsură | 3 – în măsură moderată | 4 – în mare măsură | 5 – în foarte mare măsură

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
1	Consider că elevii beneficiază de un mediu sigur și bazat pe respect.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Școala acordă atenție stării de bine a elevilor.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Elevii au acces la resurse și tehnologii adecvate.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Școala contribuie la dezvoltarea autonomiei și responsabilității elevilor.	☐	☐	☐	☐	☐

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
5	Elevii beneficiază de oportunități variate de participare și dezvoltare.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Comunicarea dintre școală și familie este funcțională.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Educația oferită de liceu este relevantă pentru continuarea studiilor și viitorul elevilor.	☐	☐	☐	☐	☐
8	În ansamblu, sunt mulțumit(ă) de experiența educațională oferită copilului meu.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Un aspect pe care aș dori să îl îmbunătățim:

.....

A1.4. Chestionar de feedback pentru parteneri

Eșantion: minimum 30% dintre partenerii activi.

Pentru fiecare afirmație, bifați o singură variantă:

1 – în foarte mică măsură | 2 – în mică măsură | 3 – în măsură moderată | 4 – în mare măsură | 5 – în foarte mare măsură

Nr.	Afirmație	1	2	3	4	5
1	Colaborarea cu liceul răspunde unor nevoi reale.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Comunicarea și cooperarea sunt eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Activitățile realizate generează rezultate utile pentru beneficiari.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Considerăm oportună continuarea colaborării.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Există posibilități de dezvoltare a parteneriatului.	☐	☐	☐	☐	☐

6. O propunere pentru îmbunătățirea sau dezvoltarea colaborării:

.....

A1.5. Focus-grup

Focus-grupul este utilizat **atunci când rezultatele chestionarelor sau ale monitorizării necesită clarificare sau aprofundare**. Participă, de regulă, **8–12 persoane din categoria consultată**.

Discuția urmărește trei întrebări:

- 1. Ce funcționează bine și merită păstrat?**
- 2. Ce aspecte considerați că au nevoie de îmbunătățire?**
- 3. Care considerați că este cea mai importantă schimbare pentru perioada următoare?**

Concluziile relevante se consemnează sintetic și se corelează cu rezultatele chestionarelor și cu celelalte date utilizate în monitorizarea Strategiei REPER.

ANEXA 2 - REZULTATELE SINTETICE ALE CONSULTĂRII COMUNITĂȚII EDUCATIONALE

Consultarea comunității educaționale reprezintă una dintre sursele utilizate pentru fundamentarea Strategiei REPER 2026–2031 și pentru identificarea percepțiilor, nevoilor și așteptărilor principalelor categorii de beneficiari și parteneri.

Rezultatele sunt analizate sintetic și sunt corelate cu datele instituționale utilizate în diagnoză. Pe parcursul implementării PDI, consultările periodice permit urmărirea evoluției percepțiilor și fundamentarea măsurilor de îmbunătățire.

A 2.1. Participarea la consultare

Categoria consultată	Populația de referință	Număr respondenți	Procentaj de participare
Elevi			
Personal			
Părinți/reprezentanți legali			
Parteneri			

A 2.2. Rezultatele consultării elevilor

Nr.	Aspect evaluat	Scor mediu (1–5)
1	Posibilitatea de a avea inițiativă și de a-și asuma responsabilități	
2	Ascultarea și valorificarea opiniei elevilor	
3	Oportunități de participare la proiecte, activități și inițiative	
4	Siguranță și respect	
5	Relațiile elevi–profesori și atmosfera școlară	
6	Acces la resurse și tehnologii	
7	Relevanța învățării și a experiențelor pentru viitor	
8	Satisfacția generală față de experiența școlară	

Principalele aspecte indicate pentru îmbunătățire:

.....

A 2.3. Rezultatele consultării personalului

Nr.	Aspect evaluat	Scor mediu (1–5)
1	Valorificarea competențelor și experienței profesionale	
2	Colaborarea și schimbul de experiență	
3	Valorificarea competențelor dobândite prin formare și proiecte	
4	Luarea în considerare a opiniilor și propunerilor personalului	
5	Siguranța, respectul și colaborarea în mediul de lucru	
6	Accesul la resurse și tehnologie	
7	Capacitatea liceului de adaptare la schimbare	
8	Satisfacția generală față de mediul profesional și organizațional	

Principalele aspecte indicate pentru îmbunătățire:

.....

A 2.4. Rezultatele consultării părinților/reprezentanților legali

Nr.	Aspect evaluat	Scor mediu (1–5)
1	Siguranța și respectul în mediul școlar	
2	Atenția acordată stării de bine a elevilor	
3	Accesul elevilor la resurse și tehnologii	
4	Dezvoltarea autonomiei și responsabilității elevilor	
5	Oportunitățile de participare și dezvoltare oferite elevilor	
6	Comunicarea școală–familie	
7	Relevanța educației pentru continuarea studiilor și viitor	
8	Satisfacția generală față de experiența educațională oferită	

Principalele aspecte indicate pentru îmbunătățire:

.....

A2.5. Rezultatele consultării partenerilor

Nr.	Aspect evaluat	Scor mediu (1–5)
1	Relevanța colaborării pentru nevoile beneficiarilor	
2	Eficiența comunicării și cooperării	
3	Utilitatea rezultatelor colaborării	
4	Oportunitatea continuării colaborării	
5	Posibilitățile de dezvoltare a parteneriatului	

Principalele propuneri de îmbunătățire/dezvoltare a colaborării:

A 2.6. Rezultatele sintetice ale focus-grupurilor

Focus-grupurile sunt utilizate, atunci când este necesar, pentru aprofundarea unor rezultate obținute prin chestionare sau prin monitorizarea instituțională.

Categoria consultată	Aspecte care funcționează bine	Aspecte de îmbunătățit	Priorități/propuneri formulate
Elevi			
Personal			
Părinți			
Alte categorii, după caz			

A 2.7. Sinteza consultării

Direcția REPER	Aspecte favorabile evidențiate	Nevoi/aspecte de îmbunătățit	Elemente valorificate în strategie
R – Responsabilitate			
E – Evoluție			
P – Participare			
E – Ecosistem			
R – Relevanță			

Rezultatele consultării sunt valorificate împreună cu celelalte date ale diagnozei instituționale pentru stabilirea valorilor de referință, fundamentarea priorităților și urmărirea evoluției Strategiei REPER.

ANEXA 3 - BASELINE REPER 2026–2027

Baseline-ul reprezintă valoarea de referință stabilită la începutul ciclului strategic pentru indicatorii a căror evoluție se evaluează prin raportare la situația inițială. În cazul indicatorilor pentru care țintele strategice stabilesc direct o valoare de realizat, determinarea unui baseline distinct nu este necesară.

Pentru indicatorii referitori la persoane, procentajele se calculează prin raportare la **populația eligibilă din anul școlar evaluat**, având în vedere caracterul variabil al populației școlare și al resursei umane pe parcursul perioadei 2026–2031.

Ținta strategică REPER	Indicator urmărit	Instrument / modalitate de determinare	Baseline 2026–2027	Valoarea-țintă / criteriul de realizare
TS1 – RESPONSABILITATE – Dezvoltarea unei culturi a responsabilității și autonomiei	Participarea elevilor la programe și experiențe de dezvoltare personală, profesională și civică	Evidențele de participare aferente activităților stabilite anual	Nu este cazul	Minimum 80% din populația școlară eligibilă a fiecărui an școlar
	Participarea personalului la programe și experiențe de dezvoltare personală, profesională și civică	Evidențele de participare aferente activităților stabilite anual	Nu este cazul	Minimum 90% din personalul eligibil al fiecărui an școlar
TS2 – EVOLUȚIE – Creșterea performanței organizaționale prin îmbunătățirea indicatorilor instituționali de calitate	Învățare organizațională	Chestionarul pentru personal – Anexa 1. Se calculează procentajul răspunsurilor 4 și 5 la itemul privind colaborarea și schimbul de experiență între colegi.	___ %	Creștere cu minimum 20% față de baseline , în limita valorii maxime de 100%

Ținta strategică REPER	Indicator urmărit	Instrument / modalitate de determinare	Baseline 2026–2027	Valoarea-țintă / criteriul de realizare
TS2 – EVOLUȚIE – Creșterea performanței organizaționale prin îmbunătățirea indicatorilor instituționali de calitate	Transfer de competențe	Chestionarul pentru personal – Anexa 1. Se calculează procentajul răspunsurilor 4 și 5 la itemul privind valorificarea în activitatea profesională a competențelor dobândite prin formare și proiecte.	___ %	Creștere cu minimum 20% față de baseline , în limita valorii maxime de 100%
	Măsuri de îmbunătățire	Raportul anual de evaluare internă și documentele de monitorizare managerială. Se înregistrează numărul măsurilor implementate și evaluate în 2026–2027.	___ măsuri	Creștere cu minimum 20% față de baseline , în limita valorii maxime de 100%
	Digitalizare și eficiență	Chestionarul pentru personal – Anexa 1. Se calculează procentajul răspunsurilor 4 și 5 la itemul privind contribuția resurselor și tehnologiei la desfășurarea eficientă a activității.	___ %	
TS3 – PARTICIPARE – Consolidarea rolului liceului ca hub educațional al comunității	Parteneriate durabile	Evidența instituțională a parteneriatelor	Nu este cazul	Minimum 20 de parteneriate durabile până în 2031
	Participarea elevilor la proiecte și inițiative comunitare	Evidențele de participare din anul școlar evaluat	Nu este cazul	Minimum 60% din populația școlară eligibilă a fiecărui an școlar

Ținta strategică REPER	Indicator urmărit	Instrument / modalitate de determinare	Baseline 2026–2027	Valoarea-țintă / criteriul de realizare
TS3 – PARTICIPARE – Consolidarea rolului liceului ca hub educațional al comunității	Participarea cadrelor didactice la proiecte și inițiative comunitare	Evidențele de participare din anul școlar evaluat	Nu este cazul	Minimum 40% din cadrele didactice eligibile ale fiecărui an școlar
TS4 – ECOSISTEM – Dezvoltarea unui ecosistem educațional sigur, incluziv și colaborativ	Satisfacția beneficiarilor	Chestionarele pentru elevi, personal și părinți – Anexa 1. Se calculează procentajul răspunsurilor favorabile (4 și 5) la itemul de satisfacție generală , pentru fiecare categorie.	Nu este cazul	Minimum 80% răspunsuri favorabile în rândul respondenților din fiecare categorie evaluată
	Accesul la resurse și contexte moderne de învățare	Date instituționale privind accesul elevilor și personalului la resurse, spații, echipamente și tehnologie	Nu este cazul	Minimum 90% din populația eligibilă a anului evaluat
TS5 – RELEVANȚĂ – Creșterea relevanței educației pentru societatea viitorului	Inițiative strategice care integrează dimensiunea europeană, inovarea și competențele necesare societății viitorului	Evidența inițiativelor strategice implementate și evaluate pe parcursul perioadei PDI	Nu este cazul	Minimum 5 inițiative strategice până în 2031

ANEXA 4 - MATRICEA STRATEGICĂ REPER 2026–2031

Modelul REPER organizează dezvoltarea instituțională a Liceului Teoretic „Henri Coandă” în jurul a cinci direcții complementare. Matricea strategică sintetizează relația dintre fiecare dimensiune REPER, domeniul asupra căruia aceasta acționează și rezultatul urmărit în perspectiva anului 2031.

REPER	Dimensiunea strategică	Domeniul central	Ce urmărim în perioada 2026–2031	Rezultatul urmărit
R	RESPONSABILITATE	Potențialul uman – elevi, profesori și personal	Autonomie, inițiativă, asumarea rolurilor și responsabilităților, dezvoltare personală și profesională, participare civică	Oameni capabili să își asume propria dezvoltare și contribuția la dezvoltarea comunității
E	EVOLUȚIE	Organizația – învățare, performanță și îmbunătățire continuă	Învățare organizațională, transfer de competențe, utilizarea datelor și feedbackului, inovare, digitalizare și îmbunătățirea practicilor	O organizație care învață din experiență și își îmbunătățește continuu activitatea
P	PARTICIPARE	Comunitatea – școala ca hub educațional	Implicarea elevilor, personalului și părinților, cooperare, voluntariat, parteneriate și inițiative comunitare	O comunitate implicată în care cooperarea generează oportunități și valoare
E	ECOSISTEM	Școala – mediul educațional, relațiile, resursele și tehnologia	Siguranță, incluziune, relații pozitive, stare de bine, acces la resurse și tehnologie, utilizarea sustenabilă a infrastructurii	Un mediu educațional sigur, incluziv, colaborativ și modern
R	RELEVANȚĂ	Societatea viitorului – deschidere	Adaptarea educației la schimbările curriculare,	O educație conectată la nevoile elevilor

REPER	Dimensiunea strategică	Domeniul central	Ce urmărim în perioada 2026–2031	Rezultatul urmărit
		europeană, inovare și adaptabilitate	tehnologice și sociale, dimensiune europeană, inovare, sustenabilitate și competențe pentru viitor	și la evoluțiile societății

Logica modelului REPER

Cele cinci dimensiuni funcționează integrat și descriu traseul dezvoltării instituționale:

OAMENI → ORGANIZAȚIE → COMUNITATE → ȘCOALĂ → VIITOR

Responsabilitate → Evoluție → Participare → Ecosistem → Relevanță

În această logică, dezvoltarea potențialului uman susține evoluția organizației, capacitatea organizațională facilitează participarea și cooperarea, participarea contribuie la calitatea ecosistemului educațional, iar ansamblul acestor procese susține relevanța educației pentru societatea viitorului.



Anexa 5 - Matricea ținte–obiective–indicatori. Strategia REPER 2026-2031

Matricea sintetizează relația dintre țintele strategice REPER, obiectivele generale SMART stabilite pentru perioada 2026–2031 și indicatorii utilizați pentru monitorizarea și evaluarea rezultatelor. Obiectivele generale sunt operaționalizate anual prin Planul managerial al unității, în raport cu populația școlară, resursa umană, nevoile și resursele existente în anul școlar respectiv.

Direcția REPER	Ținta strategică 2031	Obiectiv general SMART 2026–2031	Indicatori de realizare
R – RESPONSABILITATE	TS1. Dezvoltarea unei culturi a responsabilității și autonomiei, prin participarea activă a minimum 80% dintre elevi și 90% dintre membrii personalului în programe și experiențe de dezvoltare personală, profesională și civică, până la sfârșitul anului 2031.	OG1. Integrarea, până la sfârșitul anului 2031, în activitatea curriculară, extracurriculară și organizațională a liceului, a minimum 5 tipuri de experiențe recurente care dezvoltă autonomia, inițiativa, asumarea responsabilității și participarea civică a elevilor și personalului, cu evaluarea anuală a participării și a rezultatelor acestora.	• minimum 5 tipuri de experiențe recurente integrate; • minimum 80% din populația școlară eligibilă a fiecărui an școlar participantă; • minimum 90% din personalul eligibil al fiecărui an școlar participant; • evoluția percepției privind autonomia, inițiativa și asumarea responsabilității.
E – EVOLUȚIE	TS2. Creșterea performanței organizaționale prin implementarea și evaluarea anuală a unor soluții inovatoare de management și educație, care să conducă la îmbunătățirea cu minimum 20% a indicatorilor instituționali de calitate stabiliți pentru această țintă, față de valorile de referință	OG2. Implementarea, începând cu anul școlar 2026–2027, a unui sistem intern de monitorizare și îmbunătățire organizațională bazat pe minimum 4 indicatori instituționali de calitate – învățare organizațională, transfer de competențe, măsuri de îmbunătățire, digitalizare și eficiență –, cu stabilirea valorilor de referință, analiza anuală a	• 4 indicatori instituționali de calitate monitorizați anual; • valori baseline stabilite în 2026–2027; • evoluția anuală a fiecărui indicator;

Direcția REPER	Ținta strategică 2031	Obiectiv general SMART 2026–2031	Indicatori de realizare
	din anul școlar 2026–2027, până la sfârșitul anului 2031.	progresului și aplicarea măsurilor de îmbunătățire fundamentate pe date și feedback, până în 2031.	• îmbunătățire cu minimum 20% față de baseline, până în 2031; • măsuri de îmbunătățire fundamentate pe rezultatele monitorizării.
P – PARTICIPARE	TS3. Consolidarea rolului Liceului Teoretic „Henri Coandă” ca hub educațional al comunității, prin dezvoltarea și implementarea a minimum 20 de parteneriate durabile și prin implicarea anuală a cel puțin 60% dintre elevi și 40% dintre cadrele didactice în proiecte și inițiative comunitare, până la sfârșitul anului 2031.	OG3. Dezvoltarea, până la sfârșitul anului 2031, a unui portofoliu instituțional de minimum 5 tipuri de oportunități recurente de participare și cooperare comunitară , realizate prin parteneriate cu părinții, instituțiile publice, universitățile, mediul economic, ONG-urile și organizațiile europene și internaționale, cu evaluarea anuală a participării și relevanței acestora.	• minimum 5 tipuri de oportunități recurente; • minimum 20 de parteneriate durabile; • minimum 60% din populația școlară eligibilă a fiecărui an școlar implicată; • minimum 40% din cadrele didactice eligibile ale fiecărui an școlar implicate; • continuitatea și relevanța parteneriatelor.
E – ECOSISTEM	TS4. Dezvoltarea unui ecosistem educațional sigur, incluziv și colaborativ, prin atingerea unui grad de satisfacție de minimum 80% în rândul beneficiarilor și asigurarea accesului a minimum 90% dintre elevi și personal la resurse și contexte moderne de învățare, până la sfârșitul anului 2031.	OG4. Implementarea, până la sfârșitul anului 2031, a unui sistem integrat de evaluare și îmbunătățire a mediului educațional , care să includă monitorizarea anuală a minimum 5 dimensiuni – siguranță, incluziune, relații, stare de bine, acces la resurse și tehnologie – și realizarea anuală a intervențiilor de îmbunătățire fundamentate pe rezultatele evaluării.	• 5 dimensiuni monitorizate anual; • minimum 80% răspunsuri favorabile privind satisfacția beneficiarilor; • minimum 90% din populația eligibilă a anului evaluat cu acces la resurse și contexte moderne de învățare;

Direcția REPER	Ținta strategică 2031	Obiectiv general SMART 2026–2031	Indicatori de realizare
			• intervenții anuale de îmbunătățire fundamentate pe rezultatele evaluării.
R – RELEVANȚĂ	TS5. Creșterea relevanței educației oferite de Liceul Teoretic „Henri Coandă”, prin dezvoltarea și implementarea a minimum 5 inițiative strategice care integrează dimensiunea europeană, inovarea și competențele necesare societății viitorului, până la sfârșitul anului 2031.	OG5. Integrarea, până la sfârșitul anului 2031, în oferta și practica educațională a liceului, a rezultatelor validate ale celor minimum 5 inițiative strategice dezvoltate în cadrul TS5, prin evaluarea impactului acestora și valorificarea practicilor relevante pentru inovare, dimensiunea europeană, sustenabilitate și dezvoltarea competențelor necesare societății viitorului.	• minimum 5 inițiative strategice dezvoltate și implementate; • inițiative evaluate din perspectiva rezultatelor și impactului; • rezultate/practici validate și valorificate în oferta sau practica educațională; • integrarea dimensiunii europene, inovării, sustenabilității și competențelor pentru viitor.

Precizare metodologică

Pentru indicatorii care exprimă participarea elevilor și a personalului, procentajele sunt calculate anual prin raportare la **populația eligibilă din anul școlar respectiv**. În acest mod, evaluarea urmărește capacitatea instituției de a genera participare în fiecare an al ciclului strategic, independent de modificările intervenite în componența populației școlare și a resursei umane.

Pentru **TS2 – Evoluție**, valorile baseline și modalitatea de determinare a celor patru indicatori instituționali de calitate sunt cele stabilite în **Anexa 3**, iar valorile obținute în anul școlar 2026–2027 rămân referința pentru evaluarea progresului până în 2031.

Anexa 6 - Tabloul de bord al indicatorilor REPER

Tabloul de bord REPER permite urmărirea comparativă a evoluției indicatorilor strategici pe parcursul perioadei 2026–2031. Valorile sunt actualizate anual, utilizând aceleași modalități de determinare stabilite prin PDI.

Pentru indicatorii referitori la persoane, procentajele sunt calculate prin raportare la populația eligibilă din anul școlar respectiv. Pentru indicatorii aferenți TS2, valorile din anul școlar 2026–2027 constituie baseline-ul pentru analiza evoluției.

REPER	Indicator	Baseline 2026–2027	2027– 2028	2028– 2029	2029– 2030	2030– 2031	Ținta 2031
R – Responsabilitate	Elevi participanți la experiențe de dezvoltare	Nu este cazul					min. 80% anual din populația eligibilă
	Personal participant la experiențe de dezvoltare	Nu este cazul					min. 90% anual din personalul eligibil
	Tipuri de experiențe recurente integrate	Nu este cazul					min. 5
E – Evoluție	Învățare organizațională	___%					+ min. 20% față de baseline
	Transfer de competențe	___%					+ min. 20% față de baseline
	Măsuri de îmbunătățire implementate și evaluate	___					+ min. 20% față de baseline
	Digitalizare și eficiență	___%					+ min. 20% față de baseline
P – Participare	Parteneriate durabile	Nu este cazul					min. 20
	Elevi implicați în proiecte și inițiative comunitare	Nu este cazul					min. 60% anual din populația eligibilă
P – Participare	Cadre didactice implicate în proiecte și inițiative comunitare	Nu este cazul					min. 40% anual din cadrele didactice eligibile

REPER	Indicator	Baseline 2026–2027	2027– 2028	2028– 2029	2029– 2030	2030– 2031	Ținta 2031
	Tipuri de oportunități recurente de participare și cooperare	Nu este cazul					min. 5
E – Ecosistem	Satisfacția elevilor	Nu este cazul					min. 80%
	Satisfacția personalului	Nu este cazul					min. 80%
	Satisfacția părinților	Nu este cazul					min. 80%
	Acces la resurse și contexte moderne de învățare	Nu este cazul					min. 90% din populația eligibilă
	Dimensiuni ale mediului educațional monitorizate	Nu este cazul					5 dimensiuni
R – Relevanță	Inițiative strategice dezvoltate și implementate	Nu este cazul					min. 5
	Inițiative evaluate și rezultate/practici valorificate	Nu este cazul					Valorificarea rezultatelor inițiativelor

Note:

1. Pentru indicatorii din direcția **E – Evoluție** exprimați procentual, valoarea anuală reprezintă procentajul răspunsurilor favorabile (4–5), determinat prin instrumentele prevăzute în Anexele 1 și 3.
2. Pentru indicatorii cumulativi, în tabel se înscrie valoarea acumulată până la sfârșitul anului școlar respectiv.
3. Pentru indicatorii referitori la persoane, procentajele se calculează prin raportare la populația eligibilă din anul școlar evaluat.

Anexa 7 - Date statistice relevante

Datele statistice completează informațiile prezentate în PDI și oferă o imagine sintetică asupra evoluției principalilor indicatori instituționali. Sunt utilizate datele disponibile pentru perioada anterioară ciclului strategic REPER, astfel încât să poată fi observate tendințele relevante pentru fundamentarea dezvoltării instituționale 2026–2031.

A 7.1. Evoluția populației școlare

Nivel de învățământ	2022–2023	2023–2024	2024–2025	2025–2026
Învățământ primar				
Învățământ gimnazial				
Învățământ liceal				
Total elevi				

A 7.2. Evoluția resursei umane

Categoria de personal	2022–2023	2023–2024	2024–2025	2025–2026
Personal didactic				
Personal didactic auxiliar				
Personal administrativ				
Total personal				

A 7.3. Rezultate educaționale

Indicator	2022–2023	2023–2024	2024–2025	2025–2026
Rata de promovare – nivel gimnazial				
Rata de promovare – nivel liceal				
Media la Evaluarea Națională				
Rata de promovare la examenul de bacalaureat				

Indicator	2022– 2023	2023– 2024	2024– 2025	2025– 2026
Media la examenul de bacalaureat				
Elevi cu premii/distincții la olimpiade și concursuri relevante				

A 7.4. Proiecte naționale și europene

Indicator	2022– 2023	2023– 2024	2024– 2025	2025– 2026
Proiecte naționale și europene active				
Elevi participanți la proiecte și mobilități				
Personal participant la proiecte, mobilități și activități de formare				
Parteneriate naționale și europene active				

A 7.5. Resurse și infrastructură

Domeniu	Situație la finalul perioadei 2022–2026
Spații educaționale modernizate/dotate	
Laboratoare și spații specializate	
Infrastructură digitală și echipamente	
Platforme și soluții digitale instituționale	
Investiții/proiecte majore care au contribuit la dezvoltarea bazei materiale	

TRADIȚIE
EDUCAȚIE
PERFORMANȚĂ
COMUNITATE
VIITOR

*Din 1923,
în slujba
comunității!*



Aici construim împreună *viitorul!*



RESPONSABILITATE
OAMENI



EVOLUȚIE
ORGANIZAȚIE



PARTICIPARE
COMUNITATE



ECOSISTEM
ȘCOALĂ



RELEVANȚĂ
VIITOR

Adresă de corespondență:

Str. Henri Coandă, Nr. 48
Cod Poștal 200356
Craiova, Dolj, România

Telefon / Fax

+4 0251.542.257
+4 0351.807.043

Email

office@henricoandacraiova.ro
office_management@henricoandacraiova.ro

Website

www.henricoandacraiova.ro



www.licencoanda.ro

VALORI • PARTENERIATE • REZULTATE

*Educația
dă sens
oamenilor*



LICEUL NOSTRU
ÎN COMUNITATE