

Proiect de dezvoltare instituțională

identitate și demnitate de stefanist 2026 - 2030



NOTĂ PRIVIND ELABORAREA DOCUMENTULUI

Prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava reprezintă documentul strategic care fundamentează direcțiile de dezvoltare ale instituției pentru perioada de referință stabilită de conducerea colegiului. Elaborarea sa are la bază principiile legalității, responsabilității, transparenței, eficienței manageriale, calității educației și deschiderii spre societatea cunoașterii.

Documentul a fost conceput în conformitate cu legislația în vigoare privind organizarea și funcționarea învățământului preuniversitar, cu politicile educaționale naționale și europene, precum și cu documentele strategice relevante pentru dezvoltarea sistemului de educație. În același timp, prezentul plan reflectă specificul Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, tradiția sa instituțională, resursele disponibile și nevoile identificate la nivelul comunității școlare.

Procesul de elaborare a Planului de Dezvoltare Instituțională s-a fundamentat pe analiza documentelor interne ale instituției, a rapoartelor manageriale și de evaluare, a documentelor Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității, a datelor statistice disponibile, a actelor normative aplicabile și a altor surse oficiale relevante. Analiza mediului intern și extern urmărește identificarea principalelor oportunități și provocări care influențează activitatea colegiului și stabilește premisele definirii unor direcții strategice realiste, sustenabile.

Prezentul document utilizează informațiile disponibile la data redactării. Datele statistice, indicatorii cantitativi și calitativi, precum și celelalte informații specifice instituției provin din documentele oficiale ale colegiului și din alte surse publice verificabile.

Planul de Dezvoltare Instituțională are caracter dinamic și reprezintă un instrument de management strategic destinat orientării activității instituției pe termen mediu. Implementarea sa presupune monitorizarea permanentă a obiectivelor asumate, evaluarea periodică a rezultatelor și actualizarea măsurilor propuse în funcție de evoluția cadrului legislativ, a contextului educațional și a nevoilor comunității școlare.

Documentul se adresează întregii comunități educaționale – elevi, părinți, cadre didactice, personal didactic auxiliar și administrativ, autorități publice, parteneri instituționali și reprezentanți ai societății civile – constituind un reper comun pentru dezvoltarea instituțională și pentru consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe profesionalism, colaborare, responsabilitate și orientare către performanță.

Prin structura și conținutul său, prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională urmărește să asigure coerența dintre analiza situației existente, obiectivele strategice asumate și măsurile de implementare propuse. Documentul reprezintă atât un instrument de management și planificare, cât și un angajament instituțional pentru dezvoltarea continuă a calității educației oferite la Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava.

Prezentul PDI a fost aprobat în ședința Consiliului de administrație al colegiului din data de 23 aprilie 2026

Director,

Prof. Dan POPESCU



colegiul national stefan cel mare suceava



membru în

alianța colegiilor centenare

CUPRINS

I. ARGUMENT

II. DATE CU CARACTER GENERAL

II.1. INSTITUȚIA

II.2. ISTORIC SUCCINT

II.2.1. REPERE ISTORICE

II.2.2. REPERE ALE EVOLUȚIEI INSTITUȚIONALE

III. DIAGNOZA

III.1. CONTEXTUL LEGISLATIV

III.2. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN

III.2.1. ANALIZA PEST(E)

III.2.2. GRUPURI DE INTERES. REZULTATE DEZIRABILE

III.2. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

III.2.1. ELEMENTE DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

III.2.2. ANALIZA SWOT A ACTIVITĂȚII INSTITUȚIONALE

III.3. INDICATORI DE TIP CANTITATIV

III.3.1. RESURSE UMANE

III.3.2. RESURSE MATERIALE

III.3.3. RESURSE BUGETARE. MANAGEMENT FINANCIAR

III.4. INDICATORI DE TIP CALITATIV

III.4.1. CALITATEA PERSONALULUI DIDACTIC, DIDACTIC AUXILIAR ȘI NEDIDACTIC

III.4.2. CALITATEA ELEVILOR

III.4.3. STATISTICI ALE MEDIILOR ELEVILOR

IV. STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

IV.1. VIZIUNE

V.2. MISIUNE

IV.3. ȚINTE STRATEGICE

TS1 CREȘTEREA CALITĂȚII PROCESULUI INSTRUCTIV-EDUCATIV ȘI DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ELEVILOR

TS. 2 DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ ȘI CONSOLIDAREA RESURSEI UMANE

TS. 3 MODERNIZAREA INFRASTRUCTURII ȘI DEZVOLTAREA RESURSELOR EDUCATIONALE

TS 4 CONSOLIDAREA PARTENERIATELOR ȘI DEZVOLTAREA RELAȚIEI CU COMUNITATEA

TS 5 DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI INSTITUȚIONAL ȘI A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

TS. 6 PROMOVAREA IMAGINII INSTITUȚIEI ȘI CONSOLIDAREA PRESTIGIULUI COLEGIULUI

IV.4. PLANUL OPERAȚIONAL DE IMPLEMENTARE A PDI 2026–2027

IV.5. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII PDI

IV.6. RESURSE NECESARE IMPLEMENTĂRII PDI

IV.7. ANALIZA ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR

IV.8. COMUNICAREA ȘI DISEMINAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

IV.9. CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE

V. ANEXE

PARTEA I. ANEXE CU CARACTER METODOLOGIC ȘI APLICATIV PENTRU MONITORIZAREA PDI

ANEXA I.1 MATRICEA STRATEGICĂ A PLANULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

ANEXA I.2 MATRICEA OBIECTIVE – ACTIVITĂȚI – INDICATORI

ANEXA I.3 FIȘA DE MONITORIZARE A IMPLEMENTĂRII PDI



ANEXA I.4 FIȘA DE EVALUARE ANUALĂ A UNEI ȚINTE STRATEGICE

ANEXA I.5 FIȘA DE EVALUARE A IMPACTULUI

ANEXA I.6 CENTRALIZATORUL INDICATORILOR INSTITUȚIONALI

ANEXA I.7 SURSE ȘI DOCUMENTE UTILIZATE PENTRU FUNDAMENTAREA PDI

ANEXA I.8 CENTRALIZATORUL DATELOR CARE NECESITĂ ACTUALIZARE

ANEXA I.9 FIȘA FINALĂ DE REVIZUIRE A PDI

ANEXA II.10. BENCHMARKING

PARTEA II. ANEXE CARE COMPLETEAZĂ SAU EXPLICITEAZĂ COMPONENTE DIN STRUCTURA PDI

ANEXA II.1. ISTORIOGRAFIA COLEGIUL NAȚIONAL „ȘTEFAN CEL MARE” SUCEAVA 1862-2026.

ANEXA II.2. BIBLIOTECA „NORMAN MANEA” – SCURT ISTORIC (1860-2026)

ANEXA II.3. SCURT ISTORIC

ANEXA II.4. CONTEXTUL LEGISLATIV ȘI DE POLITICĂ EDUCAȚIONALĂ

ANEXA II.5.1. CHESTIONAR DE SATISFACTIE ELEV

ANEXA II.5.2. CHESTIONAR DE SATISFACTIE PĂRINȚI

ANEXA II.6. PERSONALUL DIDACTIC DIN ANUL 2025-2026

ANEXA II.7. EVOLUȚIA ECTIVELOR DE ELEV

ANEXA II.8. MEDALII INTERNAȚIONALE

ANEXA II.9. POLITICA EDUCAȚIONALĂ NAȚIONALĂ – IMPLICAȚII PENTRU DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ

ANEXA II.10. ANALIZA COMPARATIVĂ A EDUCAȚIEI DIN ROMÂNIA ȘI UNIUNEA EUROPEANĂ



I. ARGUMENT

Planul de Dezvoltare Instituțională al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava reprezintă documentul strategic fundamental care orientează dezvoltarea instituției pe termen mediu și lung, în concordanță cu prevederile legislației în vigoare, cu politicile educaționale naționale și europene și cu nevoile reale ale comunității școlare.

Documentul stabilește direcțiile majore de dezvoltare, obiectivele strategice, prioritățile manageriale și modalitățile de valorificare eficientă a resurselor umane, materiale și financiare, în vederea creșterii continue a calității procesului educațional.

Elaborarea prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională pornește de la convingerea că educația reprezintă principalul factor al dezvoltării individuale și sociale, iar școala are responsabilitatea de a forma absolvenți competenți, autonomi, creativi și responsabili, capabili să răspundă provocărilor unei societăți aflate într-o continuă transformare.

În acest context, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” își asumă misiunea de a oferi un învățământ de înaltă calitate, fundamentat pe performanță, echitate, integritate și respect pentru valorile democratice, diversitate și reziliență.

Cu o tradiție începută în anul 1860, colegiul ocupă un loc de referință în învățământul românesc și în viața culturală a Bucovinei. Evoluția sa instituțională reflectă capacitatea permanentă de adaptare la schimbările politice, sociale, economice și legislative, fără a renunța la valorile care i-au definit identitatea: excelența academică, profesionalismul corpului profesoral, respectul pentru **cunoaștere și formarea caracterului** (motto-ul folosit la sărbătorirea a 165 de ani a instituției și a 130 de ani a clădirii monument istoric în care funcționăm).

Prestigiul de care se bucură instituția este confirmat de rezultatele obținute de elevi la examenele naționale, olimpiade și concursuri școlare, precum și de parcursul profesional al numeroșilor absolvenți care s-au afirmat în domenii diverse ale vieții sociale și profesionale.

Prezentul document are la bază analiza obiectivă a contextului intern și extern în care își desfășoară activitatea colegiul. Sunt avute în vedere evoluțiile demografice, economice, sociale și tehnologice, modificările legislative, politicile publice din domeniul educației, precum și așteptările exprimate de elevi, părinți, cadre didactice, autorități, parteneri educaționali comunitatea academică și societatea civilă.

Strategia instituțională este fundamentată pe analiza resurselor disponibile, pe identificarea punctelor forte și a vulnerabilităților, precum și pe valorificarea oportunităților oferite de mediul extern.

Planul de Dezvoltare Instituțională urmărește consolidarea poziției Colegiului Național „Ștefan cel Mare” ca instituție de învățământ de excelență, capabilă să ofere un act educațional competitiv la nivel național și european.

În acest scop, documentul promovează dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe profesionalism, colaborare, responsabilitate, transparență și îmbunătățire continuă, încurajând inițiativa, inovarea și utilizarea eficientă a noilor tehnologii în procesul instructiv-educativ.

Documentul are un caracter dinamic și deschis, fiind supus monitorizării și actualizării periodice în funcție de evoluția cadrului legislativ, de rezultatele evaluărilor interne și externe și de schimbările intervenite în mediul educațional, social, economic, cultural etc.

Implementarea sa presupune implicarea responsabilă a întregii comunități școlare – conducere, cadre didactice, personal didactic auxiliar și administrativ, elevi, părinți, autorități locale și parteneri instituționali – într-un demers comun orientat spre performanță sustenabilă și dezvoltare durabilă.

Prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională nu reprezintă doar un instrument de management, ci și expresia angajamentului Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava față de calitate, excelență și responsabilitate publică.

Prin obiectivele și măsurile propuse, documentul creează cadrul necesar pentru dezvoltarea unei instituții moderne, capabile să răspundă provocărilor educației contemporane și să își păstreze rolul de reper al învățământului românesc, continuând tradiția de peste un secol și jumătate de formare a unor generații de tineri competenți, integri și implicați în viața comunității, ceea ce numim

IDENTITATE ȘI DEMNITATE DE ȘTEFANIST.



II. DATE CU CARACTER GENERAL

II.1. Instituția

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava este una dintre cele mai prestigioase instituții de învățământ preuniversitar din România, cu o tradiție educațională începută în anul 1860. De-a lungul existenței sale, instituția și-a consolidat statutul de reper al educației bucovinene și naționale, promovând un învățământ bazat pe excelență academică, responsabilitate, integritate și respect pentru valorile culturale și civice, pentru diversitate și multiculturalism.

Activitatea colegiului este organizată în conformitate cu prevederile legislației în vigoare și urmărește asigurarea unui climat educațional centrat pe dezvoltarea intelectuală, morală și socială a elevilor. Oferta educațională este orientată spre formarea competențelor-cheie necesare continuării studiilor academice și integrării într-o societate caracterizată prin schimbări rapide și permanente.

Colegiul promovează un model educațional în care performanța școlară este susținută prin profesionalismul cadrelor didactice, prin utilizarea unor metode moderne de predare și evaluare și prin participarea elevilor la activități curriculare și extracurriculare diversificate cu implicare reală în comunitate. În același timp, instituția încurajează dezvoltarea spiritului critic, a creativității, a colaborării și a responsabilității sociale. În discursul său, primul director, Iosef Marek (1860) cere corpului didactic *„conștiincioasă cooperare spre a asigura prosperitatea noului gimnaziu și spre a dobândi încrederea și simpatia publicului”*

Dezvoltarea instituțională are la bază valorificarea tradiției școlii și adaptarea permanentă la evoluțiile din domeniul educației. Modernizarea procesului instructiv-educativ, utilizarea tehnologiilor digitale, participarea la proiecte educaționale și consolidarea parteneriatelor cu instituții de învățământ, autorități publice și organizații ale societății civile reprezintă direcții constante ale activității colegiului. Colegiul Național „Ștefan cel Mare” își desfășoară activitatea într-un mediu educațional care promovează respectul reciproc, echitatea, dialogul și colaborarea. Întreaga comunitate școlară contribuie la realizarea unui climat organizațional favorabil învățării și dezvoltării personale, în care elevii sunt încurajați să își valorifice potențialul și să își asume un rol activ în viața școlii și a comunității. Rezultatele obținute de elevi la examenele naționale, concursurile și olimpiadele școlare, precum și implicarea acestora în proiecte educaționale, culturale și de voluntariat contribuie la consolidarea prestigiului instituției.

Fișa de identificare a instituției

Indicator	Informații
Denumirea oficială	Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava
Tipul instituției	Unitate de învățământ preuniversitar de stat
Anul înființării	1860
Clădire	Monument istoric SV-II-m-B-05450
Adresa	Municipiul Suceava, str. Vasile Alecsandri, nr 3 cod 720001
Telefon	040230551342/ 040230551343
E-mail	cn_stefan_cel_mare_suceava@isj.sv.edu.ro
Pagina web	cnstefancelmare.ro
Niveluri de învățământ	Gimnazial și Liceal
Profiluri și specializări	Filieră teoretică, profil real, matematică-informatică Filieră teoretică, profil real, științe ale naturii Filieră teoretică, profil umanist, științe socio-umane Gimnaziu
Limba de predare	Română
Forma de învățământ	Zi
Cod SIRUES	691275
Cod fiscal	4244601



II.2. ISTORIC SUCCINT

II.2.1. Repere istorice

Introducere

Istoria unei instituții de învățământ reprezintă mai mult decât o succesiune de evenimente sau transformări administrative. Ea exprimă continuitatea unei misiuni educaționale realizată de peste 900 de profesori care au activat de-a lungul timpului în instituție, capacitatea de adaptare la schimbările societății și contribuția la formarea a câteva mii de elevi în cele 165 de promoții care au trecut prin sălile sale de clasă.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, tradiția constituie una dintre principalele resurse instituționale, iar cunoașterea evoluției sale istorice oferă cadrul necesar înțelegerii identității și valorilor care îi definesc activitatea în prezent. Reperele istorice prezentate în această secțiune au rolul de a evidenția principalele etape ale dezvoltării instituției și contextul în care acestea s-au produs. Informațiile sunt sintetice și urmăresc exclusiv momentele relevante pentru evoluția colegiului. Detalierea unor evenimente și completarea cronologiei este realizată în publicațiile noastre prezentate la anexa II.1 și a bibliotecii anexa II.2.

1860–1918. Înființarea și dezvoltarea în perioada administrației austriece

În anul **1860** a fost înființat Kaiserlich-Königliches Griechisch-Nicht Unirtes Ober-Gyzmnasium in Suczawa, instituție care reprezintă originea actualului Colegiu. În 1869 intră în vigoare o nouă lege a învățământului pentru țările de coroană ale Austriei care prevedea obligativitatea învățământului primar pentru copiii între 7 și 13 ani și scotea școala de sub controlul Bisericii.

În deceniile următoare, gimnaziul și-a consolidat statutul de instituție de prestigiu, atrăgând elevi din întreaga Bucovină și contribuind la formarea unor generații de intelectuali, profesori, oameni de cultură și reprezentanți ai vieții publice. În 1870 cca 13% din copiii de vârstă școlară frecventau o unitate de învățământ. În 1913 circa 62% din copiii de vârstă școlară din România, cca 2/3 din copiii de români din Transilvania, Banat, Crișana și Maramureș, cca 95- 97% din copiii români din Bucovina erau înscriși la o școală. Datorită educației în limba germană și a rigurozității caracteristice sistemului de învățământ german, mare parte dintre absolvenții liceului își continuă studiile în capitală, la universitatea Vieneză. Mulți dintre aceștia (români, germani, evrei) se întorc în școală ca profesori, sau devin profesori la alte gimnazii sau licee din Bucovina, ori la Universitatea din Cernăuți. Mulți devin oameni de artă, de cultură sau de știință recunoscuți în imperiu, sau funcționari profesioniști și competenți în administrația orașului, ducatului sau a imperiului. Deși se militează pentru predarea integrală în limba română, mulți elevi români aleg secția germană. În toată această perioadă, elevii, profesorii și absolvenții au fost mereu prezenți și implicați în comunitate prin activități culturale, spectacole, comemorări, publicații, ca membri în societăți și asociații.

1918–1945. Integrarea în sistemul de învățământ românesc a presupus adaptarea organizării școlare la cadrul legislativ românesc și consolidarea rolului colegiului în dezvoltarea educației din nordul țării. În 1934 pe teritoriul celor cinci județe bucovinene activau 20 de licee teoretice, comerciale sau industriale (14 de băieți și 6 de fete), alături de mai multe gimnazii, școli profesionale și de ucenici și alte școli secundare. În același an, numărul școlilor primare de stat se ridică la 576. Nucleul de profesori și elevi care a supraviețuit războiului și urmărilor lui continuă aceeași activitate riguroasă și fermă, deși de multe ori este derutat de deciziile politicii bucureștene (cu privire la administrație, funcții publice, politici educaționale sau culturale), la fel cum erau și bucovinenii; lucru valabil pentru toate provinciile istorice, în care educația și mentalitatea erau mai altfel decât în capitală.

La liceul sucevean sunt formate noi generații de elevi performanți, corpul profesoral este întărit de profesioniști de excepție, se continuă publicarea de cărți de către profesorii liceului, apar noi nume pe lista absolvenților performanți. Este vizibilă, în continuare, implicarea ștefanistilor în viața intelectuală, științifică, culturală, artistică, românească și europeană. Criza economică, crizele politice și războiul, cu modificările teritoriale implicite, sunt resimțite și de școală. Pentru această parte a lumii, istoria civilizației se oprește pentru a face loc luminii din Răsărit.

1945–1989. Evoluția instituției în contextul reformelor educaționale



Perioada debutează cu o etapă ciudată și nefirească, marcată de arestări, deportări, exmatriculări. Liceul devine școală medie, originea socială sănătoasă este mai importantă decât calitățile intelectuale, programa se schimbă frecvent, apar obiecte noi (limba rusă, istoria partidului comunist sovietic, socialism științific, pregătire militară), activități noi (practica agricolă, festivitățile de masă pentru poporul prieten din răsărit și, mai apoi, pentru conducătorul partidului), profesorii sunt înlocuiți de activiști de partid și, mai tâziu, cu ingineri și maiștri.

Se inventează și dezvoltă limbajul de lemn, dubla măsură, cultul personalității, rotația cadrelor, planurile cincinale etc. Administrarea haotică, proiectele faraonice și inutile, deciziile arbitrare și raportările festive contribuie la degradarea permanentă a nivelului de trai, la limitarea libertății și la risipă inutilă de vieți și idealuri.

Tradiția educației ștefaniste este mai puternică decât politica de partid, profesorii de calitate ai liceului reușesc să formeze noi generații de elevi performanți. Profesori și directori inimoși devin repere în acele vremuri cenușii, iar elevii ștefaniști sunt recunoscuți pentru calitățile lor în toate instituțiile universitare din țară.

Din 1990 până în prezent. Modernizare și dezvoltare instituțională

Schimbările produse în sistemul educațional românesc după anul 1990 au creat cadrul pentru modernizarea activității colegiului și pentru consolidarea statutului său în învățământul preuniversitar. Diversificarea ofertei educaționale, dezvoltarea bazei materiale, integrarea tehnologiilor digitale și extinderea colaborărilor cu instituții din țară și din străinătate au reprezentat direcții importante ale evoluției instituționale. În această perioadă, colegiul și-a consolidat participarea la competiții școlare, proiecte educaționale și programe de cooperare, urmărind adaptarea permanentă la cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere și inovare. Rezultatele obținute de elevi și cadrele didactice, precum și dezvoltarea parteneriatelor educaționale au contribuit la menținerea prestigiului instituției în comunitatea locală și în sistemul național de învățământ.

Diseminarea în plan universal a valorilor specific bucovinene, de toleranță interetnică și interreligioasă, este favorizată de contextul general al multiculturalității și integrării europene. În plus, răspândirea universală a unor aspecte din istoria locală și tradițiile de cooperare interetnică din Bucovina, existența unei diaspore bucovinene multietnice și multilingve, evoluția fericită a fenomenului de integrare europeană presupun și reînvierea unor valori din vechea Bucovină austriacă; aceste valori bucovinene din trecut sunt cu adevărat valori europene în prezent și în viitor.

Concluzii

Tradiția și traseul cultural central european începute acum mai bine de 160 de ani la Königliche-kaiserliche Griechisch-orientalische Obergymnasium în Suczawa și susținută de sutele de profesori și de miile de absolvenți continuă acum cu proiectul Identitate și Dignitate de Ștefanist. Mulțumim tuturor celor care, de-a lungul timpului, au făcut posibil acest lucru. Vezi anexa II.3 pentru un scurt istoric.

Reperete istorice prezentate constituie fundamentul înțelegerii dezvoltării instituționale și explică rolul pe care colegiul îl ocupă în învățământul românesc contemporan. Analiza modului în care această tradiție s-a transformat în resursă pentru dezvoltarea actuală este prezentată în secțiunea următoare.

Și rămâne întrebarea formulată de profesorul ștefanist Euseb Popovici în 1935:

*„Este individul și fericirea lui însuși rostul acestei vieți,
sau e călăuzită colectivitatea omnirii ca atare către o țință tainică și veșnic neatinsă?
De abia dezlegarea acestei probleme va dezlega
și problema școlii și a educației:
este individul sau colectivitatea obiectul adevărat al școlii și educației?”*



II.2.2. Repere ale evoluției instituționale

Introducere

Evoluția unei instituții de învățământ nu poate fi analizată exclusiv prin prisma evenimentelor istorice. Dincolo de succesiunea etapelor administrative și legislative, dezvoltarea instituțională reflectă modul în care organizația și-a adaptat structurile, resursele și practicile educaționale la transformările societății și la noile cerințe ale sistemului de învățământ. În cazul Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, evoluția instituțională este caracterizată de continuitate, capacitate de adaptare și preocupare constantă pentru calitatea educației. Aceste dimensiuni au contribuit la consolidarea identității colegiului și la menținerea rolului său în cadrul învățământului preuniversitar românesc.

Din cele 1400 de licee și colegii din România doar câteva sunt mai vechi astfel că intrăm în TOP 10% cele mai longevive școli românești.

Nr.	Numele actual	Localitate	Anul înființării
1	Colegiul Național „Samuel von Brukenthal”	Sibiu	1380
2	Colegiul Național „Bethlen Gábor”	Aiud	1622
3	Colegiul Național „Sfântul Sava”	București	1694
4	Colegiul Național „Inochentie Micu Clain”	Blaj	1754
5	Liceul Teoretic „Ady Endre”	Oradea	1772
6	Colegiul Național Bănățean	Timișoara	1773
7	Colegiul Național „Carol I”	Craiova	1826
8-9	Colegiul Național „Iași”	Iași	1828
8-9	Colegiul Național „Samuil Vulcan”	Beiuș	1828
10	Colegiul Național „Gheorghe Roșca Codreanu”	Bârlad	1846
11	Colegiul Național „Andrei Șaguna”	Brașov	1850
12-13	Colegiul Național „A.T. Laurian”	Botoșani	1859
12-13	Colegiul Național „Matei Basarab”	București	1859
14-15	Colegiul Național „Gheorghe Lazăr”	București	1860
14-15	Colegiul Național „Ștefan cel Mare”	Suceava	1860

Evoluția ofertei educaționale

De-a lungul existenței sale, colegiul și-a adaptat permanent oferta educațională în funcție de evoluția sistemului național de învățământ, de modificările curriculare și de nevoile comunității.

De exemplu în 1860, se deschid primele două clase de gimnaziu cu 79 de elevi (34 români, 30 germani, 7 polonezi, 5 evrei, 3 armeni) în 5 săli de clasă, după programa de învățământ din imperiu; în 1881 prima clasă cu predare în limba română, cu 47 de elevi. În anul 1890 și-au făcut studiile 430 de elevi (dintre care, 178 de ortodocși, 163 de mozaici, 64 de romano-catolici, 15 armeni ortodocși, 6 evanghelici și 4 greco-catolici sau, după limba maternă, 212 erau germani, 166 români, 28 polonezi, 13 ucraineni, 10 armeni și un maghiar). În 1911 cu 1 032 de elevi (în 25 de clase), este cea mai mare școală medie din Imperiul Austro-Ungar; acum sunt în 455 de elevi români, 139 germani, 8 ruteni, 30 polonezi, 7 armeni, 243 evrei, 2 alte naționalități. În 1919 sunt 610 elevi (254 români, 51 germani, 28 de ruteni, 8 polonezi, 6 armeni, 151 evrei) și 28 de profesori (17 români) iar în 1934 sunt 463 de elevi, dintre care 282 români, 52 germani, 11 ruteni, 9 polonezi, 6 armeni și 70 de evrei. În 1949 încep cursuri de alfabetizare pentru cetățenii din cartier, în 1954 primele clase de seral (care vor funcționa până în anul 1991), în 1964 primele clase cu profil sportiv (vor funcționa până în anul 1975 cu 1973 momentul de vârf 206 elevi în 10 grupe de baschet, atletism, box, rugby, gimnastică), etc.

Diversificarea profilurilor și a specializărilor, precum și actualizarea conținuturilor educaționale au urmărit formarea unor competențe compatibile cu cerințele societății contemporane.



Oferta educațională este revizuită periodic în raport cu politicile educaționale naționale, cu resursele instituției și cu interesul manifestat de elevi și părinți.

Pentru anul școlar 2026-2027 oferta educațională este:

Gimnaziu Clasa a Va A, Clasa a Va B

Liceu, Filiera Teoretică, profil real, specializarea Matematică Informatică

Clasa a IX a A bilingv, română-engleză

Clasa a IX a B intensiv informatică

Clasa a IX a C cu 1/2 clasă intensiv franceză

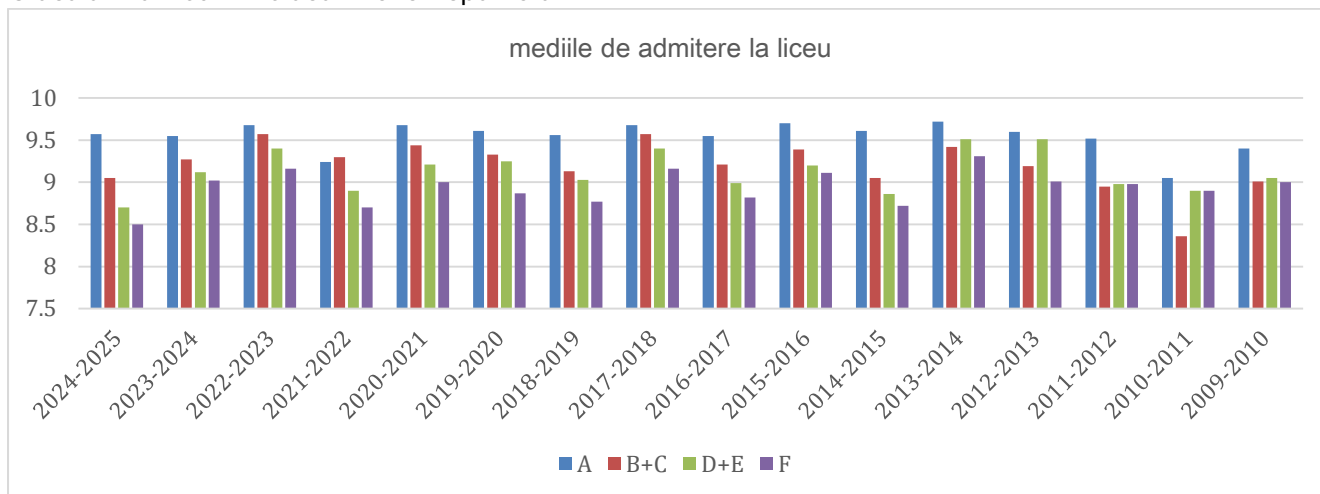
Liceu, Filiera Teoretică, profil real, specializarea Științe ale Naturii

Clasa a IX a D cu 1/2 clasă intensiv germană

Clasa a IX a E

Liceu, Filiera Teoretică, profil umanist, Specializarea Științe Sociale

Clasa a IX a F cu 1/2 clasă intensiv spaniolă



Dezvoltarea resurselor umane

Calitatea unei instituții de învățământ este determinată în primul rând de resursa umană. Evoluția colegiului este strâns legată de profesionalismul cadrelor didactice și de preocuparea constantă pentru dezvoltarea competențelor profesionale. Participarea profesorilor la programe de formare continuă, implicarea în proiecte educaționale, activitatea metodică-științifică și contribuția la pregătirea elevilor pentru examene și competiții reprezintă elemente definitorii ale dezvoltării instituționale. Indicatorii privind structura personalului, gradele didactice și participarea la formarea continuă vor fi prezentați în Capitolul III.

Dezvoltarea bazei materiale

Modernizarea infrastructurii educaționale a constituit una dintre direcțiile constante ale dezvoltării colegiului. Amenajarea și dotarea spațiilor de învățământ, dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor de specialitate, modernizarea bibliotecii și îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a activităților educaționale au urmărit crearea unui mediu favorabil învățării. Prin proiecte PNRR au fost dotate cu mobilier (bănci individuale, scaune) 20 de săli de clasă; cu table interactive, copiatoare, proiectoare, sisteme de sunet, laptopuri 26 de săli de clasă, un laborator de informatică pentru grupe (16 unități), un laborator de științe (truse pentru electricitate, optică, mecanică plus mobilier de laborator), un cabinet de științe socio-umane, un cabinet de psihologie și materiale pentru sălile de sport (sala de gimnastică, sala de forță și sala de tenis). Investițiile realizate în infrastructura școlară au contribuit la diversificarea activităților didactice și la dezvoltarea învățării aplicative.

Digitalizarea activității educaționale

Transformarea digitală a educației a determinat integrarea progresivă a tehnologiilor informatice în activitatea didactică și managerială. Utilizarea platformelor educaționale, dezvoltarea competențelor digitale și extinderea resurselor electronice au devenit componente importante ale activității instituției. Infrastructura



digitală presupune ca fiecare spațiu dedicat activităților didactice este acoperit wireless, are tablă interactivă conectată la internet, imprimantă, sistem de sunet, laptop conectate, platforma teams, etc

Digitalizarea reprezintă nu doar un proces tehnologic, ci și unul pedagogic, orientat spre diversificarea metodelor de predare, facilitarea colaborării și dezvoltarea competențelor digitale ale elevilor și cadrelor didactice.

Parteneriate și cooperare instituțională

În dezvoltarea sa, colegiul a urmărit consolidarea relațiilor de colaborare cu autorități publice, instituții de învățământ superior, instituții culturale, organizații neguvernamentale și alte organizații relevante pentru educație. Aceste parteneriate contribuie la diversificarea oportunităților de învățare, la dezvoltarea competențelor elevilor și la promovarea imaginii instituției în comunitate. Lista parteneriatelor reprezentative și a proiectelor de colaborare poate fi consultată la sediul instituției și este publicată în Anuarul colegiului.

Participarea la proiecte și programe educaționale

Colegiul a participat, de-a lungul timpului, la proiecte și programe educaționale care au urmărit dezvoltarea competențelor elevilor și cadrelor didactice, modernizarea procesului educațional și consolidarea dimensiunii europene a educației. Participarea la astfel de proiecte a facilitat schimbul de bune practici, dezvoltarea cooperării internaționale și atragerea unor resurse suplimentare pentru dezvoltarea instituțională. Proiectele implementate și rezultatele acestora sunt prezentate pe baza documentelor oficiale în Anuarul colegiului.

Cultura organizațională și identitatea instituțională

Pe parcursul evoluției sale, colegiul și-a construit o cultură organizațională bazată pe profesionalism, responsabilitate, respect reciproc, integritate și orientare către performanță. Aceste valori sunt reflectate atât în activitatea didactică și managerială, cât și în relațiile dintre membrii comunității școlare.

Identitatea instituțională este susținută de tradiția colegiului, de implicarea comunității educaționale și de preocuparea permanentă pentru dezvoltarea calității educației. Aici amintim:

1.Simboluri și distincții: Sigla, Steag, Ținuta reprezentativă, Distincția Elevul anului, Titlul Ștefanistul promoției, Premiile Gheoghe Marchitan pentru matematică acordate din 2015, Premiile Marian Scheffel pentru fizică acordate din 2019;

2. Publicații: Anuar, Reviste, Agenda personalizată, Calendar personalizat, Ștefanist junior revistă pentru clasa a IV-a, ajunsă la numărul 20;

3.Concursuri proprii: Concursul de matematică și gândire logică „Infinity” ajuns la editia IV, Concursul de informatică „Infinity” ajuns la editia IV, Concursul Centrelor de Excelență „Cătălin Țigăeru” ajuns la ediția a XVI-a, Concursul interjudețean Mate & Info ajuns la ediția a VI-a, Concursului de film pentru elevi „CNSMovies” din 2010, Concursului interdisciplinar „Open IT” din 2010, și cel mai longeviv, Concursul elevilor de clasa a IV-a și a VIII-a din 2004;

4.Activități specifice: Balul Bobocilor, Spectacol de caritate ajuns la ediția XII, Vara Ștefaniștilor ajunsă la ediție VI, Toamna Ștefaniștilor ajunsă la ediția III, Zilele Colegiului, Gala Olimpicilor.

5.Cluburi: Clubul de robotică Royal Engineers #20936 din 2020, Clubul de dezbateri din 2018, Corala de fete „Ciprian Porumbescu” din 2016, Trupa de teatru „PI” din 2014, Radio Ștefan cel Mare din 2005.

6.ONG uri proprii: Asociația Profesioniștilor Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din 2009, Asociația Sportivă „Ștefan cel Mare”, Sindicatul „Ștefan cel Mare”,

7. Membri în Alianța Colegiilor Centenare din 2008. **ACC** reprezintă o asociere a unor colegii și licee din România cu o tradiție instituțională de cel puțin un secol, constituite în diferite etape ale dezvoltării învățământului românesc și care au avut un rol important în formarea unor generații de absolvenți și în dezvoltarea comunităților din care fac parte. La momentul constituirii au participat reprezentanții a 27 de colegii și licee centenare din diferite regiuni ale țării. Constituirea Alianței a pornit de la ideea că instituțiile de învățământ cu tradiție pot contribui, prin experiența lor, la identificarea unor soluții pentru problemele importante ale educației preuniversitare. În centrul preocupărilor sale se află **promovarea calității în educație, consolidarea autorității școlii, valorizarea performanței și a tradiției instituționale și susținerea unor politici educaționale adecvate nevoilor reale ale școlii**. Un element important al identității Alianței îl reprezintă **deschiderea către societate și către instituțiile partenere**. Colegiile membre urmăresc



dezvoltarea unor activități comune, proiecte și parteneriate cu instituții de învățământ superior, instituții culturale și alte organizații, astfel încât experiența și resursele acestor instituții să poată fi valorificate în beneficiul elevilor și al comunității. Apartenența la ACC trebuie înțeleasă ca **o responsabilitate de a păstra și valorifica patrimoniul educațional, de a promova performanța, de a participa la dialogul privind dezvoltarea învățământului preuniversitar și de a construi parteneriate între instituții cu experiență și tradiții diferite.** În perspectiva Planului de Dezvoltare Instituțională 2026–2030, apartenența Colegiului Național „Ștefan cel Mare” la Alianța Colegiilor Centenare poate constitui un avantaj strategic pentru dezvoltarea unor proiecte comune, schimburi de bune practici, activități interinstituționale și inițiative dedicate elevilor și profesorilor. Ea contribuie, în același timp, la consolidarea identității colegiului ca instituție de referință a învățământului preuniversitar din România.

Concluzii

Reperetele evoluției instituționale evidențiază faptul că dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava a fost rezultatul unui proces continuu de adaptare la schimbările din sistemul educațional și din societate. Modernizarea ofertei educaționale, investițiile în infrastructură, dezvoltarea resurselor umane, integrarea tehnologiilor digitale și consolidarea parteneriatelor au contribuit la întărirea capacității instituționale și la diversificarea oportunităților de învățare oferite elevilor.

În același timp, această evoluție demonstrează că tradiția și inovația nu reprezintă direcții opuse, ci dimensiuni complementare ale dezvoltării instituției. Valorificarea experienței acumulate și deschiderea către schimbare constituie premisele elaborării unei strategii instituționale orientate spre calitate, sustenabilitate și performanță.

Elemente definitorii ale identității instituționale

Analiza evoluției instituționale evidențiază câteva caracteristici care definesc identitatea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava: -continuitatea unei tradiții educaționale de peste un secol și jumătate; -preocuparea constantă pentru calitatea procesului instructiv-educativ; -profesionalismul și dezvoltarea continuă a resurselor umane; -adaptarea permanentă la schimbările sistemului de învățământ; -orientarea către inovare și utilizarea tehnologiilor moderne; -deschiderea către cooperare și parteneriate educaționale; -asumarea responsabilității față de comunitatea locală și față de formarea integrală a elevilor.

Aceste elemente constituie fundamentul pe care se sprijină analiza diagnostic prezentată în capitolul următor și justifică direcțiile strategice propuse pentru perioada de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională.



III. DIAGNOZA

III.1. Contextul legislativ

Introducere

Activitatea unei instituții de învățământ se desfășoară într-un cadru normativ complex, caracterizat prin reglementări privind organizarea și funcționarea sistemului de educație, asigurarea calității, managementul instituțional, curriculumul, resursele umane, managementul financiar și protecția drepturilor beneficiarilor educației.

Planul de Dezvoltare Instituțională trebuie să fie elaborat și implementat în concordanță cu acest cadru legislativ, astfel încât obiectivele și măsurile propuse să fie compatibile cu politicile educaționale naționale și cu direcțiile de dezvoltare asumate la nivel european.

Cadrul normativ

Prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională are la bază legislația în vigoare aplicabilă învățământului preuniversitar din România. Anexa II.4 conține referiri la contextul legislativ și de politică educațională.

Politici educaționale relevante

Elaborarea prezentului document are în vedere și principalele direcții strategice promovate la nivel național și european, dintre care se evidențiază: creșterea calității educației; dezvoltarea competențelor-cheie; promovarea echității și incluziunii; transformarea digitală a educației; dezvoltarea profesională continuă a personalului; internaționalizarea și cooperarea educațională; utilizarea eficientă și responsabilă a resurselor publice.

Aceste orientări constituie repere pentru definirea obiectivelor și a măsurilor prevăzute în prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională.

Implicații asupra activității instituției

Cadrul legislativ oferă instituției atât responsabilități, cât și oportunități de dezvoltare. Respectarea standardelor de calitate, adaptarea permanentă la modificările legislative și valorificarea programelor și finanțărilor disponibile reprezintă condiții esențiale pentru funcționarea eficientă și dezvoltarea durabilă a colegiului.

În același timp, frecvența modificărilor legislative impune existența unor mecanisme interne de monitorizare și actualizare a documentelor manageriale, astfel încât activitatea instituției să rămână permanent în concordanță cu reglementările în vigoare.

Concluzii

Contextul legislativ constituie cadrul de referință pentru întreaga activitate a Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava și fundamentează elaborarea prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională. Obiectivele strategice și măsurile propuse în capitolele următoare sunt formulate în concordanță cu principiile și cerințele legislației educaționale, urmărind dezvoltarea unei instituții moderne, eficiente și orientate către calitate.

Actualizarea permanentă a cadrului normativ impune revizuirea periodică a documentelor instituționale și adaptarea măsurilor manageriale la noile cerințe legislative și educaționale.



III.2. DIAGNOZA MEDIULUI EXTERN

Introducere

Activitatea unei instituții de învățământ este influențată de factori externi asupra cărora aceasta are un control limitat, dar ale căror efecte trebuie cunoscute, analizate și integrate în procesul decizional.

Schimbările demografice, evoluțiile economice, politicile publice, transformările tehnologice, dinamica pieței muncii și așteptările comunității influențează în mod direct organizarea procesului educațional și perspectivele de dezvoltare instituțională.

Analiza mediului extern urmărește identificarea principalelor oportunități și riscuri care pot influența activitatea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava și oferă cadrul necesar fundamentării direcțiilor strategice.

În realizarea acestei analize au fost avute în vedere documentele strategice naționale și europene, informațiile statistice disponibile, documentele autorităților publice și caracteristicile mediului educațional în care își desfășoară activitatea colegiul. Indicatorii statistici specifici vor fi completați pe baza datelor oficiale disponibile pentru perioada de referință a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională.

III.2.1. Analiza PEST(E)

Factori politici și legislativi

Educația reprezintă un domeniu aflat într-un proces permanent de reformă, caracterizat prin modificări legislative, actualizarea curriculumului, revizuirea standardelor și dezvoltarea unor noi politici educaționale. Aceste transformări influențează organizarea activității instituției, managementul resurselor și procesul instructiv-educativ. Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, stabilitatea și predictibilitatea cadrului legislativ constituie factori importanți pentru implementarea strategiilor de dezvoltare pe termen mediu și lung.

Oportunități	Provocări
✓programe naționale pentru dezvoltarea educației; ✓investiții finanțate din fonduri europene; ✓politici privind digitalizarea educației; ✓dezvoltarea parteneriatelor instituționale; ✓extinderea autonomiei manageriale în limitele cadrului legal.	✓modificări legislative frecvente; ✓adaptarea permanentă a documentelor instituționale; ✓creșterea complexității obligațiilor administrative; ✓necesitatea actualizării continue a procedurilor interne.

Factori economici

Evoluția economiei influențează atât resursele disponibile pentru finanțarea educației, cât și așteptările beneficiarilor și ale comunității locale. Nivelul investițiilor publice, accesul la finanțări externe și dezvoltarea economică regională pot crea oportunități pentru modernizarea infrastructurii școlare și dezvoltarea unor noi programe educaționale.

Oportunități	Provocări
✓acces la programe de finanțare; ✓colaborarea cu mediul economic; ✓investiții în infrastructura educațională; ✓proiecte cu finanțare nerambursabilă.	✓variația resurselor financiare disponibile; ✓creșterea costurilor de funcționare; ✓necesitatea identificării unor surse complementare de finanțare.

Factori sociali și demografici

Evoluția populației școlare, mobilitatea familiilor, schimbările demografice și transformările sociale influențează direct activitatea instituțiilor de învățământ.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, menținerea atractivității ofertei educaționale și consolidarea relației cu comunitatea reprezintă condiții importante pentru dezvoltarea instituțională.

Oportunități	Provocări
--------------	-----------



✓interesul constant pentru educația de calitate;
 ✓implicarea părinților și a comunității;
 ✓dezvoltarea activităților extracurriculare;
 ✓colaborarea cu instituții culturale și academice.

✓evoluția demografică;
 ✓migrația populației;
 ✓diversificarea nevoilor educaționale;
 ✓creșterea așteptărilor beneficiarilor.

Conform datelor de la Institutul Național de Statistică (INS) și estimărilor demografice pe termen mediu, tabloul evoluției populației de 15 ani (vârsta critică pentru tranziția de la gimnaziu la liceu / clasa a IX-a) în România și la nivelul județului Suceava:

1. Evoluția în Ultimii 5 Ani (2021 – 2025)

Grupa de vârstă de 15 ani reflectă cohortele de copii născuți în perioada de după criza economică din 2008–2010. La nivel național și județean, s-a observat o ușoară tendință de stabilizare urmată de scădere, atenuată parțial în regiunea Moldovei datorită natalității peste media națională.

An	2021	2022	2023	2024	2025
Populație națională de 15 ani	~212.000	~210.500	~208.000	~206.500	~205.000
Populație de 15 ani în Jud. Suceava	~8.900	~8.850	~8.800	~8.700	~8.600

Observații specifice pentru Suceava: 1. Județul Suceava a rămas unul dintre județele din România cu o populație relativ tânără (alături de Iași și Vaslui). 2. Scăderea din ultimii 5 ani a fost de doar ~3-4% la nivel județean, comparativ cu scăderi mai accentuate în regiunile din vestul și sudul țării.

2. Previziune pentru Următorii 5 Ani (2026 – 2030)

Proiecțiile demografice realizate de INS și Eurostat pentru populația de 15 ani din România indică o accentuare a scăderii numerice, motivată de reducerea accentuată a numărului de nașteri începând cu anii 2011–2015.

An Proiectat	2026	2027	2028	2029	2030
Populație națională estimată (15 ani)	~202.000	~198.000	~193.000	~189.000	~185.000
Populație estimată Jud. Suceava	~8.500	~8.350	~8.150	~8.000	~7.800

Factori de Influență și Concluzii Economico-Educaționale: 1. Scăderea Cohortelor: Generațiile care împlinesc 15 ani în intervalul 2026–2030 sunt cu 8–12% mai mici numeric decât cele din deceniul anterior. 2. Polarizarea spre Orașe / Colegii de Top: Deși numărul total al tinerilor de 15 ani scade, competiția pentru liceele de prestigiu nu va scădea la fel de mult, deoarece presiunea migrației educaționale de la rural spre urbanul dezvoltat rămâne ridicată. 3. Migrația externă: O parte din tinerii din județul Suceava continuă să părăsească județul alături de părinți înainte de vârsta de 15 ani, însă fenomenul s-a mai stabilizat în ultimii 3 ani.

Estimările și proiecțiile demografice referitoare la populația școlară de 15 ani (absolvenți de gimnaziu / candidați la liceu) pentru municipiul Suceava, precum și pentru bazinul extins de recrutare al Colegiului Național „Ștefan cel Mare”:

1. Estimare: Ultimii 5 Ani (2022 – 2026): În ultimii 5 ani, numărul elevilor de 15 ani s-a menținut relativ stabil la nivelul municipiului Suceava, urmare a unei dinamici demografice mai bune decât media națională (suplimentată de migrația din zona rurală limitrofă spre școlile gimnaziale din oraș).

A. Populația de 15 ani în Municipiul Suceava este de aproximativ 1.200 – 1.350 de elevi care au absolvit clasa a VIII-a în școlile din oraș, ceea ce înseamnă în perioada 2022 – 2023: ~1.300 elevi/an și în perioada 2024 – 2026: ~1.200 – 1.250 elevi/an

B. Bazinul de Recrutare extins al Colegiului (Suceava + Zona Metropolitană + Județ) cuprinde anual un potențial de ~6.000 – 6.500 de candidați la nivel județean, dintre care: Zona Metropolitană Suceava (Șcheia, Moara, Ipotești, Bosanci, Salcea etc.): adaugă ~500 – 600 de tineri de 15 ani anual; Bazinul util al Colegiului (Elevi cu medii peste 8,50–9,00): Reprezintă o masă critică de aproximativ 800 – 1.000 de elevi din tot județul, din care absoarbe anual primii ~156 – 168 de elevi (top 15-20%).

2. Previziune: Următorii 5 Ani (2027 – 2031)

Proiecțiile bazate pe evoluția natalității din anii 2012–2016 și pe datele INS referitoare la populația școlară indică o scădere moderată a numărului total de elevi, dar cu nuanțe importante pentru Municipiul Suceava și pentru Colegiul „Ștefan cel Mare”.

A. Municipiul Suceava (Absolvenți Gimnaziu)

An Proiectat	2027	2028	2029	2030	2031
Populație estimată (Orașul Suceava)	~1.180	~1.150	~1.110	~1.080	~1.050



B. Bazinul de Recrutare al Colegiului în intervalul 2027–2031.

Deși cohorta totală de 15 ani la nivelul județului va scădea spre ~5.200–5.500 de elevi până în 2031, impactul asupra Colegiului Național „Ștefan cel Mare” va fi simțitor diferit: 1. Concentrarea în Zona Metropolitană: Mutațiile demografice arată o creștere a numărului de familii tinere stabilite în comunele limitrofe Sucevei (Șcheia, Moara, Ipotești). Copiii acestora urmează gimnaziul în oraș și vor constitui o pondere tot mai mare în bazinul de recrutare al liceului. 2. Presiunea de Selecție Mărită: Scăderea numărului total de copii determină o competiție mai strânsă între școli, dar părinții cu atenție sporită pentru educație vor orienta tot mai agresiv elevii buni spre colegiile de elită. Astfel, *bazinul de recrutare util* pentru Colegiu (elevii cu medii mari) nu se va restrânge în același ritm cu declinul demografic general.

Cantitativ: În următorii 5 ani, numărul total de tineri de 15 ani din municipiul Suceava va înregistra un declin de aproximativ 10% – 12%. Calitativ: Colegiul nu se va confrunta cu o criză de candidați pentru că oferta sa (156–168 locuri/an) reprezintă doar ~2,5% din totalul elevilor de 15 ani din județ. Colegiul își va menține mediile de admitere ridicate, sprijinit de aportul educațional din Zona Metropolitană Suceava

Factori tehnologici

Digitalizarea reprezintă una dintre cele mai importante transformări ale educației contemporane. Integrarea tehnologiilor informatice în activitatea didactică și managerială presupune investiții permanente, dezvoltarea competențelor digitale și adaptarea metodelor de predare și evaluare.

Oportunități	Provocări
✓ utilizarea platformelor educaționale; ✓ dezvoltarea laboratoarelor digitale; ✓ acces la resurse educaționale deschise; ✓ colaborarea în medii digitale.	✓ ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice; ✓ necesitatea formării continue a personalului; ✓ actualizarea echipamentelor informatice; ✓ securitatea cibernetică și protecția datelor.

Factori de mediu (ecologici)

Instituțiile de învățământ sunt chemate să contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate către protecția mediului și utilizarea responsabilă a resurselor. Implementarea principiilor dezvoltării durabile presupune atât măsuri administrative, cât și activități educative dedicate elevilor.

Oportunități	Provocări
✓ proiecte privind educația pentru dezvoltare durabilă; ✓ eficientizarea consumului de resurse; ✓ amenajarea unor spații educaționale prietenoase cu mediul; ✓ colaborarea cu organizații implicate în protecția mediului.	✓ costurile investițiilor pentru eficiență energetică; ✓ adaptarea infrastructurii existente; ✓ dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre sustenabilitate

Sinteza analizei PEST(E)

Analiza evidențiază faptul că mediul extern este caracterizat de schimbări rapide și de o complexitate crescândă. Evoluțiile legislative, transformările tehnologice și dinamica socială impun instituției o capacitate ridicată de adaptare și planificare strategică. În același timp, existența unor programe de finanțare, dezvoltarea cooperării instituționale și interesul comunității pentru educația de calitate creează oportunități importante pentru consolidarea și modernizarea colegiului.

III.2.2. Grupuri de interes. Rezultate dezirabile**Introducere**

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” își desfășoară activitatea într-o rețea complexă de relații cu beneficiarii direcți și indirecti ai educației, cu autoritățile publice și cu numeroși parteneri instituționali. Identificarea grupurilor de interes și analiza așteptărilor acestora reprezintă o condiție esențială pentru fundamentarea unei strategii instituționale eficiente.



Principalele grupuri de interes

Funcționarea și dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava presupun existența unor relații permanente cu o diversitate de grupuri de interes. Acestea au roluri, responsabilități, interese și așteptări diferite, dar converg către obiectivul fundamental al instituției: asigurarea unei educații de calitate și dezvoltarea armonioasă a elevilor.

Identificarea și analiza grupurilor de interes reprezintă o componentă importantă a managementului instituțional, deoarece permite adaptarea deciziilor, a comunicării și a activităților colegiului la nevoile beneficiarilor direcți și indirecti ai educației.

Grup de interes	Interese și așteptări	Nevoi / preocupări principale
Elevii	• educație de calitate; • climat școlar sigur și incluziv; • oportunități de dezvoltare personală și academică; • acces la activități extracurriculare; • recunoașterea performanței; • consiliere și orientare școlară și profesională	• respect și tratament echitabil; • participare la viața școlii; • feedback privind învățarea; • acces la resurse educaționale moderne; • sprijin pentru prevenirea și gestionarea dificultăților școlare; • oportunități de afirmare și de valorificare a talentelor
Părinții / reprezentanții legali	• rezultate școlare bune; • siguranța fizică și emoțională a copiilor; • comunicare eficientă cu școala; • orientare școlară și profesională; • pregătire pentru examene și pentru continuarea studiilor; • respectarea drepturilor elevilor	• informare transparentă și la timp; • acces la informații privind progresul școlar; • sprijin în situații de risc educațional; • colaborare cu diriginții, profesorii și consilierul școlar; • implicare în deciziile care privesc elevii
Cadrele didactice	• stabilitate profesională; • condiții adecvate de muncă; • dezvoltare profesională continuă; • autonomie și recunoaștere profesională; • resurse educaționale adecvate; • climat organizațional bazat pe colaborare și respect	• acces la formare și resurse; • sprijin pentru inovarea didactică; • reducerea birocrăției inutile; • colaborare între catedre și arii curriculare; • recunoașterea performanței; • participarea la deciziile instituționale
Personalul didactic auxiliar și administrativ	• organizare eficientă; • condiții bune de muncă; • stabilitate; • respect profesional; • comunicare și colaborare instituțională; • dotări și echipamente adecvate	• claritatea responsabilităților; • proceduri eficiente; • resurse materiale și tehnice; • formare profesională; • un climat bazat pe cooperare și respect
Inspectoratul Școlar Județean Suceava	• respectarea cadrului legislativ; • performanță instituțională; • calitatea managementului; • rezultate educaționale; • utilizarea eficientă a resurselor; • implementarea politicilor educaționale	• date și raportări corecte; • respectarea procedurilor și termenelor; • capacitate instituțională; • monitorizarea și îmbunătățirea rezultatelor; • implementarea măsurilor de asigurare a calității
Autoritățile administrației publice locale	• utilizarea eficientă și transparentă a resurselor publice; • dezvoltarea infrastructurii educaționale; • siguranța și condițiile de studiu ale elevilor; • eficiență administrativă; • rezultate educaționale;	• fundamentarea necesarului de investiții; • prioritizarea obiectivelor; • utilizarea responsabilă a fondurilor; • întreținerea și modernizarea patrimoniului; • colaborare instituțională eficientă



Grup de interes	Interese și așteptări	Nevoi / preocupări principale
	contribuția școlii la dezvoltarea comunității	
Instituțiile de învățământ superior	- absolvenți bine pregătiți; - competențe academice solide; - autonomie intelectuală și capacitate de învățare; - colaborare educațională; - identificarea și stimularea elevilor cu potențial	- elevi familiarizați cu cerințele învățământului superior; - orientare profesională; - activități de promovare universitară; - proiecte comune; - acces la resurse și experiențe academice
Comunitatea locală și partenerii instituționali	- implicarea colegiului în viața comunității; - dezvoltarea de proiecte comune; - promovarea valorilor culturale și educaționale locale; - participarea elevilor la viața comunității; - responsabilitate socială	- comunicare și deschidere instituțională; - acces la inițiative și proiecte comune; - valorificarea patrimoniului local; - implicarea tinerilor în activități comunitare
Foștii elevi / alumni	- păstrarea legăturii cu instituția; - valorificarea tradiției și identității colegiului; - contribuția la formarea noilor generații; - promovarea colegiului	- contexte de întâlnire și colaborare; - recunoașterea contribuției lor; - posibilitatea de a sprijini proiecte educaționale; - păstrarea unei comunități active a absolvenților
Mediul economic și profesional	- absolvenți competenți și adaptabili; - dezvoltarea competențelor transversale; - apropierea educației de realitățile profesionale; - colaborare cu școala	- familiarizarea elevilor cu profesii și domenii de activitate; - dezvoltarea competențelor digitale, antreprenoriale și de comunicare; - orientare profesională
Instituțiile și organizațiile culturale, sportive și sociale	- promovarea participării tinerilor la viața culturală și socială; - dezvoltarea talentelor; - educație pentru cultură, sănătate și cetățenie activă	- accesul elevilor la activități și experiențe diverse; - proiecte comune; - valorificarea patrimoniului cultural și sportiv

Grup de interes	Contribuția la dezvoltarea colegiului
Elevii	- participarea la activitățile colegiului; - reprezentarea elevilor în structurile consultative; - implicarea în proiecte și voluntariat; - promovarea imaginii instituției prin rezultate și comportament; - formularea de propuneri privind îmbunătățirea vieții școlare
Părinții / reprezentanții legali	- susținerea parcursului educațional al copiilor; - colaborarea cu școala; - participarea la activități și proiecte; - sprijinirea inițiativelor instituției; - formularea de feedback și propuneri
Cadrele didactice	- asigurarea calității procesului instructiv-educativ; - dezvoltarea și implementarea proiectelor educaționale; - mentorat;



Grup de interes	Contribuția la dezvoltarea colegiului
	• promovarea inovației didactice; • participarea la managementul și dezvoltarea instituției
Personalul didactic auxiliar și administrativ	• asigurarea funcționării eficiente a instituției; • sprijinirea activității didactice și administrative; • gestionarea resurselor; • menținerea condițiilor de siguranță, ordine și funcționalitate
Inspectoratul Școlar Județean Suceava	• monitorizare și evaluare; • îndrumare și sprijin metodologic; • facilitarea implementării politicilor educaționale; • evaluarea performanței instituționale
Autoritățile administrației publice locale	• finanțarea și sprijinirea dezvoltării infrastructurii; • susținerea proiectelor educaționale; • facilitarea colaborării cu instituțiile comunității; • sprijinirea modernizării bazei materiale
Instituțiile de învățământ superior	• dezvoltarea programelor de orientare și pregătire; • organizarea de activități comune; • conferințe, workshopuri și vizite academice; • facilitarea tranziției elevilor către învățământul superior
Comunitatea locală și partenerii instituționali	• sprijinirea proiectelor educaționale și culturale; • oferirea de oportunități pentru elevi; • dezvoltarea voluntariatului; • promovarea imaginii colegiului și a comunității
Foștii elevi / alumni	• mentorat pentru elevi; • orientare profesională; • promovarea colegiului; • susținerea unor proiecte și inițiative; • conectarea colegiului la mediul universitar, profesional și antreprenorial
Mediul economic și profesional	• stagii și activități de orientare; • prezentări profesionale; • mentorat; • sprijinirea proiectelor educaționale; • dezvoltarea unor competențe relevante pentru piața muncii
Instituțiile și organizațiile culturale, sportive și sociale	• activități extracurriculare; • competiții și evenimente; • proiecte culturale și civice; • dezvoltarea personală și socială a elevilor

Relația cu grupurile de interes

Relația colegiului cu grupurile de interes trebuie să se bazeze pe comunicare, transparență, participare, responsabilitate și feedback. Nu toate grupurile au aceeași putere de decizie sau același nivel de implicare, însă fiecare poate influența, direct sau indirect, calitatea activității instituției.

În acest context, managementul colegiului trebuie să urmărească: identificarea periodică a intereselor și așteptărilor beneficiarilor; dezvoltarea unor mecanisme eficiente de consultare și feedback; comunicarea transparentă a deciziilor și rezultatelor; implicarea elevilor și părinților în viața instituției; stimularea colaborării între cadrele didactice și personalul auxiliar și administrativ; dezvoltarea parteneriatelor cu instituțiile de învățământ superior; consolidarea relației cu administrația publică locală; valorificarea comunității absolvenților; extinderea colaborării cu instituții culturale, sportive, sociale și economice; evaluarea periodică a gradului de satisfacție al principalelor grupuri de interes.



Prioritizarea grupurilor de interes

Din perspectiva managementului instituțional, grupurile de interes pot fi diferențiate în funcție de gradul de influență asupra activității colegiului și de nivelul de interes față de rezultatele acestuia.

Grupuri cu interes și influență foarte ridicate: elevii; părinții; cadrele didactice; conducerea și structurile de management ale colegiului; Inspectoratul Școlar Județean.

Grupuri cu influență ridicată și interes instituțional important: autoritățile administrației publice locale; instituțiile de învățământ superior; partenerii instituționali.

Grupuri cu rol strategic în dezvoltarea pe termen lung: absolvenții; mediul economic și profesional; instituțiile culturale, sportive și sociale; comunitatea locală.

Această perspectivă permite colegiului să treacă de la o relație predominant administrativă cu grupurile de interes la o relație strategică, bazată pe parteneriat și co-responsabilitate.

În perspectiva PDI 2026–2030, gestionarea relațiilor cu grupurile de interes trebuie corelată cu principalele ținte strategice ale instituției: creșterea calității educației, dezvoltarea resursei umane, modernizarea infrastructurii, consolidarea parteneriatelor, dezvoltarea managementului instituțional și promovarea imaginii colegiului.

Concluzii

Analiza mediului extern evidențiază faptul că dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” depinde atât de capacitatea sa de adaptare la schimbările legislative, sociale și tehnologice, cât și de valorificarea oportunităților oferite de comunitate și de partenerii instituționali.

În acest context, strategia instituțională trebuie să urmărească menținerea unui echilibru între tradiția colegiului și răspunsul la noile provocări ale educației, prin consolidarea calității actului educațional, dezvoltarea resurselor instituționale și întărirea relației cu beneficiarii și partenerii săi.



III.2. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN

Introducere

Diagnoza mediului intern are ca scop evaluarea capacității instituționale a Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava de a-și îndeplini misiunea educațională. Aceasta urmărește identificarea principalelor resurse, practici organizaționale, puncte forte și aspecte care necesită îmbunătățire, constituind fundamentul elaborării strategiei de dezvoltare instituțională.

III.2.1. Elemente de cultură organizațională

Cultura organizațională

Cultura organizațională reprezintă ansamblul valorilor, principiilor, normelor și practicilor care definesc modul de funcționare al instituției și relațiile dintre membrii comunității școlare. În cazul Colegiului Național „Ștefan cel Mare”, aceasta este rezultatul unei tradiții instituționale îndelungate, completată de preocuparea permanentă pentru adaptarea la evoluțiile educației contemporane. Valorile promovate în cadrul colegiului susțin dezvoltarea unui climat educațional caracterizat prin profesionalism, responsabilitate, respect reciproc, colaborare și orientare către performanță.

Valorile instituționale

Activitatea colegiului este fundamentată pe un set de valori care orientează procesul educațional și deciziile manageriale. Aceste valori includ: respectarea dreptului la educație; promovarea excelenței și a performanței; echitate și egalitate de șanse; responsabilitate profesională; integritate și etică; dialog și colaborare; respect față de tradiția instituției; deschidere către inovare și schimbare; învățare pe tot parcursul vieții. Ele sunt reflectate atât în documentele manageriale, cât și în activitatea curentă desfășurată la nivelul instituției.

Climatul organizațional

Funcționarea eficientă a unei instituții de învățământ presupune existența unui climat organizațional bazat pe încredere, comunicare și cooperare. În cadrul colegiului sunt promovate: colaborarea între cadrele didactice; dialogul cu elevii și părinții; implicarea personalului în procesul decizional, în limitele competențelor stabilite; respectarea principiilor transparenței și responsabilității instituționale; dezvoltarea spiritului de apartenență la comunitatea școlară. Evaluarea periodică a climatului organizațional reprezintă un instrument important pentru identificarea nevoilor de dezvoltare instituțională. Rezultatele chestionarelor privind satisfacția beneficiarilor sunt prezentate în anexa II.5.1 și anexa II.5.2.

Managementul instituțional

Managementul colegiului urmărește realizarea unui echilibru între continuitatea tradiției instituționale și adaptarea la cerințele actuale ale sistemului educațional. Principalele caracteristici urmărite sunt: planificarea strategică; management participativ; fundamentarea deciziilor pe date și indicatori; monitorizarea rezultatelor; utilizarea eficientă a resurselor; dezvoltarea profesională continuă; îmbunătățirea permanentă a calității. Aceste principii contribuie la consolidarea capacității instituționale și la dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță și responsabilitate.

Comunicarea instituțională

Comunicarea internă și externă reprezintă un element esențial al managementului organizațional. Colegiul urmărește: asigurarea unei comunicări eficiente între structurile instituției; informarea corectă și la timp a beneficiarilor; dezvoltarea relațiilor cu părinții; consolidarea relației cu comunitatea locală; promovarea imaginii instituției prin mijloace adecvate. Utilizarea instrumentelor digitale și dezvoltarea canalelor moderne de comunicare contribuie la creșterea eficienței activității manageriale.

Dezvoltarea profesională

Colegiul susține participarea personalului la: programe de formare continuă; activități metodico-științifice; schimburi de bune practici; proiecte educaționale; programe de cooperare națională și internațională. Formarea profesională este corelată cu obiectivele strategice ale instituției și cu evoluțiile sistemului educațional.

Concluzii

Analiza culturii organizaționale evidențiază existența unui cadru instituțional bazat pe valori stabile, responsabilitate profesională și preocupare pentru calitatea educației. Continuitatea tradiției colegiului este susținută de o cultură organizațională orientată spre colaborare, dezvoltare profesională și îmbunătățire continuă.



III.2.2. Analiza SWOT a activității instituționale

Introducere

Analiza SWOT evidențiază principalele elemente interne și externe care influențează dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava. Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe permite stabilirea priorităților de dezvoltare instituțională, în timp ce analiza oportunităților și a amenințărilor contribuie la anticiparea evoluțiilor din mediul educațional și la fundamentarea unor decizii strategice adaptate perioadei 2026–2030.

Puncte forte

1. Tradiție instituțională și identitate organizațională puternică Vechimea instituției, continuitatea sa istorică și prestigiul acumulat de-a lungul generațiilor constituie un capital instituțional important. Identitatea colegiului poate reprezenta un factor de coeziune pentru elevi, profesori, absolvenți și comunitate.
2. Personal didactic calificat și preocupat de dezvoltarea profesională Calitatea resursei umane reprezintă una dintre principalele premise ale performanței educaționale. Existența unor cadre didactice cu experiență, competență profesională și disponibilitate pentru formare și inovare constituie un avantaj competitiv.
3. Rezultate educaționale bune și participare consistentă la competiții școlare Rezultatele obținute la examenele naționale, olimpiade și concursuri reprezintă un indicator al calității procesului instructiv-educativ. Numărul mare de elevi implicați în competiții constituie, de asemenea, un indicator al existenței unei culturi a performanței.
4. Cultură organizațională orientată spre calitate și performanță Valorile asociate tradiției instituției – seriozitate, rigoare, responsabilitate, performanță și respect pentru educație – pot constitui baza unei culturi organizaționale capabile să susțină dezvoltarea continuă.
5. Capacitate de atragere și mobilizare a resurselor Existența unor burse și a unor fonduri extrabugetare atrase pentru susținerea performanței elevilor reprezintă un avantaj important pentru instituție.
6. Sprijinul comunității de absolvenți și al partenerilor educaționali Asociația Profesioniștilor Colegiului Național „Ștefan cel Mare” și ceilalți parteneri educaționali reprezintă o resursă instituțională care poate fi valorificată pentru mentorat, orientare profesională, proiecte și susținerea performanței.
7. Deschidere către parteneriate și colaborare instituțională Relațiile cu instituții de învățământ superior, organizații, instituții publice și parteneri locali oferă posibilitatea extinderii experiențelor de învățare și a oportunităților pentru elevi.
8. Infrastructură educațională aflată într-un proces de modernizare Investițiile și proiectele de modernizare pot îmbunătăți condițiile de învățare și pot crea premisele dezvoltării unor activități educaționale moderne.

Puncte slabe

1. Criza spațiilor educaționale și dificultatea organizării activității într-un singur schimb Limitarea spațiilor disponibile raportată la necesitatea organizării activității într-un singur schimb constituie o constrângere importantă pentru dezvoltarea instituției. Problema afectează posibilitatea extinderii unor activități, organizarea programului și utilizarea flexibilă a spațiilor pentru activități curriculare și extracurriculare.
2. Dezechilibrul dintre dimensiunea cognitivă și celelalte dimensiuni ale educației Accentul puternic pus pe performanța cognitivă și academică poate conduce la o valorificare insuficientă a competențelor socio-emoționale, civice, creative și practice. Pentru un colegiu orientat spre performanță, provocarea constă în menținerea standardelor academice concomitent cu dezvoltarea integrală a elevului.
3. Dificultăți în recrutarea și menținerea unor cadre didactice foarte bine pregătite Concurența pentru atragerea specialiștilor, distribuția neuniformă a resursei umane și schimbările demografice pot face dificilă asigurarea permanentă a unor echipe didactice stabile și performante în toate disciplinele.
4. Resurse financiare insuficiente în raport cu necesarul de dezvoltare Necesitățile de modernizare a infrastructurii, dotare, digitalizare și dezvoltare a programelor educaționale depășesc, în anumite situații, resursele financiare disponibile.
5. Presiunea exercitată de orientarea predominantă spre rezultate și performanță Rezultatele foarte bune pot genera așteptări ridicate din partea elevilor, părinților și comunității. Gestionarea acestei presiuni reprezintă o provocare pentru menținerea unui climat educațional echilibrat.



6. Necesitatea unei valorificări mai sistematice a datelor instituționale Rezultatele la examene, opțiunile elevilor, traseele absolvenților, participarea la competiții și nivelul de satisfacție al beneficiarilor pot fi utilizate mai sistematic pentru fundamentarea deciziilor manageriale.

Oportunități

1. Accesul la finanțări europene și la alte surse de finanțare nerambursabilă Programele europene și naționale pot susține modernizarea infrastructurii, digitalizarea, dezvoltarea competențelor personalului și implementarea unor proiecte educaționale inovatoare.
2. Digitalizarea educației Dezvoltarea resurselor digitale oferă oportunități pentru diversificarea strategiilor didactice, personalizarea învățării, dezvoltarea competențelor digitale și extinderea colaborării profesori- elevi.
3. Dezvoltarea parteneriatelor cu instituțiile de învățământ superior Universitățile pot deveni parteneri strategici pentru orientarea profesională, activități academice, cercetare, pregătirea elevilor performanți și tranziția către învățământul superior.
4. Dezvoltarea rețelelor de colaborare între colegiile cu tradiție Apartenența la rețele precum Alianța Colegiilor Centenare poate facilita schimbul de bune practici, proiectele comune, activitățile interinstituționale și consolidarea prestigiului instituției.
5. Valorificarea comunității de absolvenți Alunni reprezintă o resursă insuficient valorificată în multe instituții. Absolvenții pot contribui la mentorat, orientare profesională, promovarea colegiului, dezvoltarea parteneriatelor și susținerea unor proiecte.
6. Dezvoltarea parteneriatelor locale și internaționale Parteneriatele cu instituții publice, organizații neguvernamentale, instituții culturale și sportive, precum și parteneriatele internaționale pot diversifica experiențele de învățare ale elevilor.
7. Creșterea interesului pentru competențe interdisciplinare Evoluțiile din educație și de pe piața muncii creează oportunități pentru dezvoltarea unor programe care combină științele, tehnologia, comunicarea, gândirea critică, creativitatea și competențele sociale.
8. Dezvoltarea programelor de orientare școlară și profesională Diversificarea traseelor educaționale și profesionale permite colegiului să dezvolte activități de orientare bazate pe interesele, aptitudinile și rezultatele elevilor.
9. Valorificarea prestigiului și a tradiției instituționale Tradiția de peste 165 de ani poate fi transformată dintr-un element predominant simbolic într-o resursă strategică pentru imagine, parteneriate, proiecte culturale și consolidarea comunității colegiului.
10. Dezvoltarea unor surse extrabugetare pentru susținerea performanței Bursele, sponsorizările, donațiile și contribuțiile partenerilor pot fi dezvoltate într-un sistem transparent de susținere a elevilor performanți și a proiectelor prioritare.

Amenințări

1. Instabilitatea cadrului legislativ și curricular Modificările frecvente ale legislației, curriculumului, examenelor naționale și politicilor de personal pot genera dificultăți de planificare și pot impune adaptări succesive ale strategiilor instituționale.
2. Schimbările demografice și reducerea populației școlare Evoluția demografică poate conduce, pe termen mediu și lung, la diminuarea bazinului de recrutare a elevilor și la intensificarea competiției între instituțiile de învățământ.
3. Creșterea competiției între unitățile de învățământ Dezvoltarea altor colegii și licee, inclusiv prin investiții în infrastructură, programe educaționale și imagine instituțională, poate determina o competiție mai accentuată pentru elevii cu rezultate foarte bune și pentru cadrele didactice performante.
4. Migrația externă și internă a populației Migrația familiilor și a tinerilor poate afecta stabilitatea populației școlare și poate reduce, în anumite perioade, baza potențială de recrutare a elevilor.
5. Dificultatea atragerii specialiștilor în anumite domenii Evoluția pieței muncii și diferențele dintre oportunitățile oferite de sistemul educațional și cele oferite de alte domenii pot accentua dificultățile de recrutare și menținere a unor specialiști.



6. Creșterea presiunii sociale asupra performanței școlare Așteptările foarte ridicate privind rezultatele la examene și competiții pot genera presiune asupra elevilor și profesorilor și pot afecta echilibrul dintre performanță, sănătate, dezvoltare personală și viață școlară.

7. Accelerarea schimbărilor tehnologice Deși digitalizarea reprezintă o oportunitate, ritmul rapid al schimbărilor tehnologice poate genera riscul ca infrastructura, competențele digitale sau resursele educaționale să devină rapid depășite.

8. Amplificarea inegalităților educaționale Diferențele dintre elevi în ceea ce privește resursele familiale, accesul la tehnologie, sprijinul educațional și oportunitățile de dezvoltare pot influența rezultatele școlare și pot solicita mecanisme suplimentare de sprijin.

9. Concurența pentru resurse financiare publice și private Limitarea resurselor disponibile și creșterea numărului de instituții care solicită finanțare pot îngreuna realizarea tuturor obiectivelor de investiții și dezvoltare.

10. Riscul ca tradiția instituțională să fie valorificată predominant simbolic Prestigiul istoric reprezintă un avantaj important, dar poate deveni o vulnerabilitate dacă nu este însoțit de adaptare, inovare și rezultate actuale. Tradiția trebuie să funcționeze ca resursă pentru schimbare, nu ca justificare pentru menținerea unor practici depășite.

Sinteza analizei SWOT

Analiza evidențiază o instituție cu un capital simbolic și educațional foarte important, susținut de tradiție, resursă umană, rezultate și o cultură a performanței. În același timp, dezvoltarea colegiului este limitată de constrângeri legate de spații, resurse financiare și recrutarea resursei umane, precum și de necesitatea adaptării continue a procesului educațional.

Mediul extern oferă oportunități importante prin digitalizare, finanțări europene, parteneriate universitare, colaborări interinstituționale, valorificarea comunității de absolvenți și dezvoltarea programelor educaționale. Acestea trebuie însă valorificate într-un context caracterizat de schimbări demografice, competiție instituțională, instabilitate legislativă și transformări rapide ale societății și tehnologiei.

Din perspectiva PDI 2026–2030, direcția strategică fundamentală este transformarea capitalului istoric și educațional al colegiului într-un avantaj competitiv pentru viitor: tradiția trebuie dublată de inovare, performanța academică de dezvoltarea integrală a elevului, iar prestigiul instituțional de parteneriate și proiecte capabile să răspundă schimbărilor societății.

Corelarea SWOT cu direcțiile strategice

Constatare SWOT	Direcție strategică
Tradiție și identitate instituțională puternică	Valorificarea patrimoniului și consolidarea imaginii colegiului
Rezultate și cultură a performanței	Creșterea calității educației
Resursă umană performantă	Dezvoltare profesională și mentorat
Criza spațiilor și necesitatea modernizării	Dezvoltarea infrastructurii
Resurse financiare limitate	Diversificarea surselor de finanțare
Accent predominant pe cognitiv	Dezvoltarea competențelor socio-emoționale
Dificultăți de recrutare	Politici de atragere și fidelizare a resursei umane
Parteneriate și comunitate de absolvenți	Consolidarea rețelelor instituționale și Alumni
Digitalizare	Modernizarea procesului educațional
Schimbări demografice	Adaptarea ofertei educaționale și consolidarea atractivității colegiului
Competiție între licee	Consolidarea avantajului competitiv și a identității instituționale
Instabilitate legislativă	Management flexibil și capacitate de adaptare



III.3. INDICATORI DE TIP CANTITATIV

Introducere

Evaluarea cantitativă a activității instituției reprezintă o componentă esențială a diagnozei organizaționale. Indicatorii statistici permit analiza evoluției colegiului, identificarea tendințelor și fundamentarea deciziilor manageriale pe baze obiective. Indicatorii prezentați în această secțiune sunt grupați pe domenii relevante pentru funcționarea instituției și vor fi completați pe baza documentelor oficiale aferente perioadei de referință a Planului de Dezvoltare Instituțională. Analiza urmărește nu numai prezentarea valorilor numerice, ci și interpretarea acestora din perspectiva dezvoltării instituționale.

III.3.1. Resurse umane

Introducere

Resursa umană reprezintă principalul factor care influențează calitatea procesului educațional. Structura personalului, nivelul de calificare, stabilitatea colectivului și dezvoltarea profesională constituie indicatori relevanți pentru evaluarea capacității instituționale.

A. Personal didactic

Indicator	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Număr cadre didactice	59	58	58	59	56
Titulari	49	48	49	46	49
Suplinitori	10	10	9	13	7
Gradul didactic I	47	48	49	49	44
Gradul didactic II	8	7	6	6	5
Definitivat	3	2	2	2	2
Debutanți	1	1	1	2	5

B. Personal didactic auxiliar

Indicator	Valoare
Număr posturi aprobate	10,5
Număr posturi ocupate	10,5
Grad de ocupare	100%

C. Personal administrativ și nedidactic

Indicator	Valoare
Număr posturi	10
Număr posturi ocupate	10

Concluzii

Resursa umană constituie principalul capital instituțional al colegiului. Evoluția indicatorilor va permite identificarea punctelor forte și a domeniilor în care sunt necesare măsuri privind recrutarea, dezvoltarea profesională și managementul resurselor umane.

III.3.2. Resurse materiale

Introducere

Calitatea infrastructurii educaționale influențează în mod direct desfășurarea procesului instructiv-educativ și dezvoltarea unui mediu favorabil învățării.

A. Spații de învățământ

Indicator	Valoare
Săli de clasă	28
Laboratoare	5
Cabinete	7



Indicator	Valoare
Bibliotecă	1
Sală de sport	1
Alte spații educaționale	1

B. Investiții

Indicator	Valoare
Investiții realizate	0
Lucrări de reabilitare	0
Dotări noi	701.853

Concluzii

Evaluarea resurselor materiale va evidenția gradul de adecvare a infrastructurii la nevoile educaționale actuale și va fundamenta prioritățile investiționale pentru perioada de implementare a PDI.

III.3.3. Resurse bugetare. Management financiar

Introducere

Managementul financiar urmărește utilizarea eficientă, transparentă și responsabilă a resurselor disponibile, în concordanță cu obiectivele instituției și cu cadrul legal aplicabil.

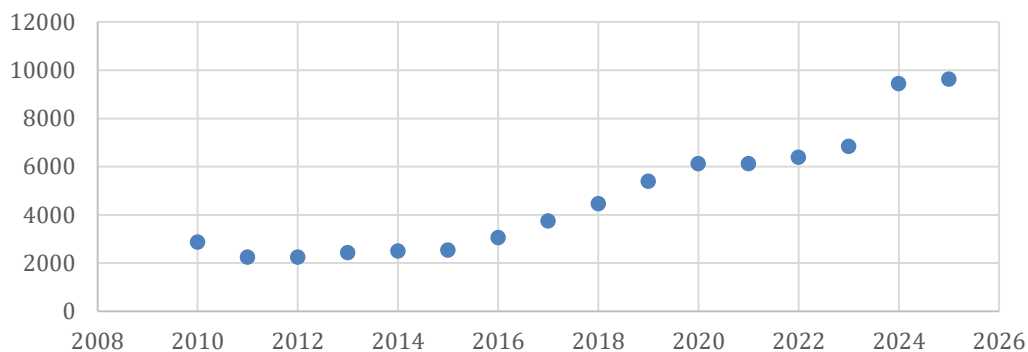
Structura veniturilor

Categoria	Valoare
Finanțare de bază	989.000
Finanțare complementară	130.000
Venituri proprii	121.870
Proiecte și finanțări externe	0
Alte surse	0

Structura cheltuielilor

Categoria	Valoare
Cheltuieli de personal	9.641.352
Bunuri și servicii	1.119.000
Investiții	0
Alte cheltuieli	2.035.099

Costul standard per elev



Evoluția bugetului colegiului pentru ultimii șase ani se prezintă astfel:

	BUGET					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nr. elevi	852	832	804	823	815	811
Buget republican	5.753.483	5.567.139	5.478.693	6.403.405	10.633.104	10.499.895
Buget local	1.572.899	1.036.700	3.339.160	3.744.720	3.217.910	971.330
Buget venituri	7.620	7.620	8.190	26.690	65.170	122.400
Total	7.334.002	6.611.459	8.826.043	10.174.815	13.916.184	11.593.625
Cost mediu/elev - EURO	1.801	1.580	2.215	2.494	3.436	2.819

Concluzii

Analiza indicatorilor financiari va permite evaluarea sustenabilității dezvoltării instituționale și identificarea posibilităților de diversificare a surselor de finanțare, inclusiv prin accesarea programelor și proiectelor cu finanțare externă.

Concluziile capitolului

Analiza indicatorilor cantitativi oferă o imagine obiectivă asupra resurselor de care dispune Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava și asupra evoluției acestora în perioada analizată. Interpretarea integrată a datelor permite identificarea tendințelor relevante pentru dezvoltarea instituției și constituie baza elaborării obiectivelor strategice.



III.4. INDICATORI DE TIP CALITATIV

Introducere

Dacă indicatorii cantitativi oferă o imagine asupra dimensiunii și resurselor instituției, indicatorii calitativi permit evaluarea eficienței proceselor educaționale și manageriale. Ei evidențiază măsura în care resursele disponibile sunt valorificate pentru atingerea obiectivelor instituționale și pentru asigurarea unui învățământ de calitate.

Analiza indicatorilor calitativi are la bază documentele instituției, rapoartele manageriale, rapoartele Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității, rezultatele evaluărilor interne și externe, precum și alte informații oficiale relevante. Interpretarea acestora completează analiza cantitativă și oferă fundamentul pentru stabilirea priorităților de dezvoltare.

III.4.1. Calitatea personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic

Introducere

Calitatea resurselor umane reprezintă unul dintre principalii factori care influențează performanța unei instituții de învățământ. Evaluarea acestora nu se rezumă la nivelul calificării profesionale, ci include implicarea în activitatea școlii, capacitatea de inovare, colaborarea în cadrul organizației și participarea la dezvoltarea instituțională. Anexa II.6 se referă la profesorii din acest moment din colegiu.

Domenii de analiză

Evaluarea calității personalului va avea în vedere următoarele aspecte: nivelul calificării profesionale- bună și foarte bună; stabilitatea colectivului -da; participarea la formarea continuă-da; implicarea în proiecte educaționale-da, în măsura în care sunt proiecte accesibile școlii; activitatea metodică și științifică-da; utilizarea metodelor moderne de predare și evaluare-da; integrarea tehnologiilor digitale-da; colaborarea în cadrul echipelor de lucru-da; implicarea în viața instituției-da.

Interpretare

Elementele urmărite și analizate anual relevă faptul că în ciuda disfuncționalităților și a decalajelor în ceea ce privește resursa umană de specialitate, colegiul încă dispune de un capital uman de calitate. Evaluarea urmărește identificarea punctelor forte și a domeniilor în care sunt necesare măsuri de dezvoltare profesională, mentorat sau sprijin instituțional.

III.4.2. Calitatea elevilor

Introducere

Evaluarea calității activității unei instituții de învățământ este strâns legată de dezvoltarea elevilor și de rezultatele acestora. Analiza urmărește atât performanța școlară, cât și dezvoltarea competențelor, implicarea în viața școlii și participarea la activități educaționale complementare. Începem cu anexa ... care se referă la evoluția numărului de elevi.

Domenii analizate sunt rezultatele în procesul de învățare; participarea la examenele naționale; participarea la olimpiade și concursuri; implicarea în proiecte și activități extracurriculare; competențele digitale și de comunicare; implicarea în activități de voluntariat și educație civică; climatul educațional și disciplina.

Indicatori calitativi

Domeniu	Elemente analizate
Performanță școlară	progresul și rezultatele elevilor
Performanță competițională	olimpiade, concursuri, competiții
Participare	proiecte, activități extracurriculare
Dezvoltare personală	responsabilitate, autonomie, colaborare
Integrare	climat școlar și relații interpersonale

Interpretare

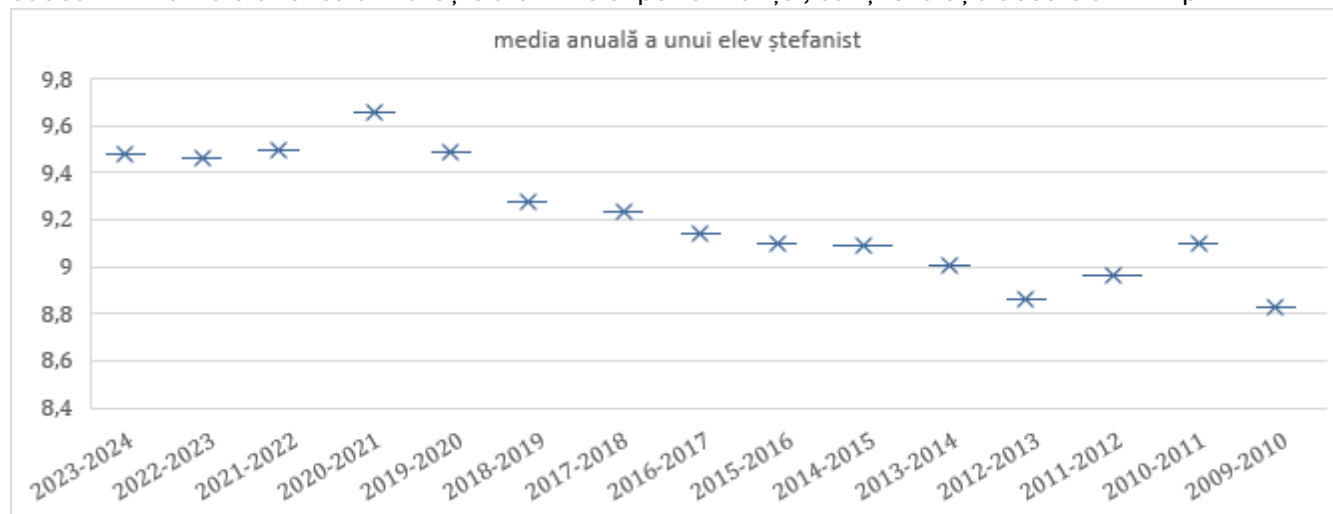
Oferta educațională răspunde nevoilor elevilor și contribuie la formarea competențelor prevăzute de profilul absolventului. Ilustrăm aici cu anexa II.8 referitoare la premiile internaționale obținute de elevii colegiului și continuăm cu rezultate la examene naționale, rezultate la competiții și diferite comparații cu licee din regiune și din țară.



III.4.3. Statistici ale mediilor elevilor

Introducere

Rezultatele școlare reprezintă unul dintre indicatorii relevanți pentru evaluarea eficienței procesului instructiv-educativ. Analiza statistică urmărește atât nivelul performanței, cât și evoluția acesteia în timp.



Rezultatele la examenele naționale

Indicator	2021	2022	2023	2024	2025
Media Bacalaureat	9,01	9,19	8,97	9,24	9,25
Media maximă	9,95	10,00	9,96	9,96	9,93
Poziție națională după media Bacalaureat din 1400 de licee	26	25	30	27	18

În perioada 2021–2025, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava a menținut un nivel foarte ridicat al performanței la examenul național de Bacalaureat, cu rate de promovare de 100%. În același timp, colegiul și-a consolidat poziționarea la nivel național, ajungând în 2025 pe poziția 18 după media Bacalaureatului. Rezultatele indică o capacitate instituțională ridicată de menținere a performanței academice.

Dacă urmărim mediile pe Discipline la Bacalaureat arată o performanță extrem de uniformă la probele scrise:

Proba E.a) Limba și literatura română (toate profilurile): 8,90 – 9,15

Proba E.c) – Proba obligatorie Matematică (Mate-Info): 9,15 – 9,40, Matematică (Științe ale Naturii): 8,75 – 9,10, Istorie (Profil Uman): 9,10 – 9,40

Proba E.d) – Proba la alegere Chimie Organică: 9,40 – 9,60, Informatică (C/C++): 9,35 – 9,55, Logică: 9,20 – 9,45, Anatomie și Fiziologie Umană: 8,95 – 9,20, Fizică: 8,70 – 9,00, Geografie: 9,10 – 9,40.

O prezentare sintetică a promovabilității la Bacalaureat al Colegiului comparativ cu cea județeană.

an	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Colegiu	99,3%	100%	99,4%	98,8%	99,5%	99,4%	100%	99,4%	100%	100%	100%
Județ	71,8%	77,5%	73,6%	71,4%	75,2%	78,3%	80,2%	79,1%	81,0%	78,5%	77,8%

Rezultatele la competiții școlare (acest capitol este realizat cu ajutorul AI)

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava reprezintă pilonul performanței la competițiile și olimpiadele școlare din județ, fiind totodată o prezență constantă în loturile naționale și internaționale.

1. Volumul de Premii și Calificări (Anual) În medie, elevii colegiului obțin performanțe impresionante la olimpiadele din calendarul Ministerului Educației: a.Etapa Județeană: între 150 și 220 de premii și mențiuni obținute la diverse discipline. b.Calificări la Etapa Națională: între 35 și 60 de elevi calificați anual la fazele naționale ale olimpiadelor. c.Etapa Națională: între 15 și 25 de medalii, premii și mențiuni acordate de Ministerul Educației și de societățile științifice de profil, d.Competiții Internaționale: 1 – 3 elevi calificați anual în loturile largite ale României sau premiați la olimpiade internaționale.

2. Repartizarea Performanțelor pe Domenii

Domeniu	Informatică	Fizică, Astronomie	Matematică	Chimie & Biologie	Umanist & Limbă și
---------	-------------	--------------------	------------	-------------------	--------------------



	& AI	& Astrofizică			Comunicare
Pondere în Premii	30%	25%	20%	15%	10%

3. Comparație cu Alte Licee de Top din Județul Suceava

La nivelul județului Suceava există 3 rivalități/rivale istorice în materie de învățământ de excelență:

Criteriu / Liceu	Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava	Colegiul Național „Petru Rareș” Suceava	Colegiul Național „Eudoxiu Hurmuzachi” Rădăuți
Profilul dominant al premiilor	Real / STEM (<i>Informatică, Fizică, Astronomie, Matematică</i>)	Real & Umanist echilibrat (<i>Chimie, Limbi Străine, Biologie, Română</i>)	Real & Umanist zonal (<i>Matematică, Istorie, Geografie</i>)
Calificări Naționale (Medie Anuală)	35 – 70 elevi (<i>40-50% din totalul lotului județean</i>)	30 – 40 elevi	15 – 25 elevi
Premii Internaționale	Frecvente (Astrofizică, Informatică)	Ocazionale (Proiecte, Chimie, Limbi Străine)	Rare
Aria de excelență absolută	Olimpică pe materii exacte (STEM)	Proiecte internaționale, Concursuri interdisciplinare	Concursuri județene și regionale

4. Comparație în Regiunea Moldovei

Dacă extindem comparația la nivel regional, Colegiul concurează direct cu marile colegii din regiunea Moldovei:

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava este la un nivel foarte apropiat de licee gigant din regiune, cum ar fi *Colegiul Național „Emil Racoviță” Iași*, *Colegiul Național „Costache Negruzzi” Iași* sau *Colegiul Național „Petru Rareș” Piatra Neamț*.

Rata de calificare per elev: Raportat la numărul total de elevi din școală, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” trimite unul dintre cele mai mari procente de elevi din județ la olimpiadele naționale (peste 5-7% din totalul elevilor dintr-o generație ajung să reprezinte județul la o fază națională).

5. Comparativ cu alte Colegii Centenare de Top

Colegiul Național	Puncte Forte Identitate Competitivă	Poziționare vs. Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava
CN „Sfântul Sava” / CN „Gheorghe Lazăr” București	Medii de admitere la clasa a IX-a printre cele mai mari din țară (>9.60).	Colegiul Național „Ștefan cel Mare” are performanțe similare sau chiar superioare la probele scrise de profil real.
CN „Emil Racoviță” / CN „C Negruzzi” Iași	Concurenții direcți din zona Moldovei; tradiție uriașă la Matematică și Informatică.	Ritm similar de calificare la olimpiadele naționale; Colegiul Național „Ștefan cel Mare” excelează la Astronomie/Astrofizică.
CN „V Alecsandri” Galați	Rezultate constante în Top 5 național la medii de Bacalaureat și olimpiade STEM.	Colegiul Național „Ștefan cel Mare” și CNVA au profiluri demografice și performanțe foarte apropiate la olimpiadele naționale.
CN „Frații Buzești” Craiova	Dominanță pe Medicină, Chimie și Biologie; medii de Bacalaureat constant peste 9.10.	Colegiul Național „Ștefan cel Mare” egalează performanța la Medicină/Chimie, având un plus pe zona de Informatică/AI.

6. Criterii de Comparație în Cadrul Alianței

6.1. Performanța la Examenul de Bacalaureat.

Locul în Alianță: Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava se clasează constant în prima treime a liceelor din Alianță (din ~80 de membri), având medii generale pe școală cuprinse între 9.00 și 9.25.

Promovabilitate: La fel ca majoritatea colegiilor de top din ACC (Sava, Lazăr, Racoviță, Buzești), rata de promovare la CNST este practic 100% de la an la an.

6.2. Olimpicat și Competiții Internaționale (Zona STEM)

Atuul principal al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” față de alte licee membre ACC este specializarea pe disciplinele exacte (STEM): Informatica și AI: Catedra de informatică a CNSCM rivalizează de la egal la egal cu



licee de profil exclusiv IT sau din marile centre universitare (București, Iași, Cluj). Astronomie și Astrofizică: Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava devansează numeroase colegii centenare mari din țară, generând anual premianți internaționali.

6.3. Diferențierea pe Bazinul de Recrutare. Spre deosebire de colegiile centenare din București sau Cluj (care își extrag elevii dintr-o populație exclusiv urbană foarte densă), Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava atrage și antrenează elita educațională dintr-un județ întreg, inclusiv peste 30% elevi provenind din mediul rural. Capacitatea liceului de a transforma acest potențial în performanță de nivel internațional este un punct distinctiv în rețeaua ACC.

7. Tabel Comparativ pentru ultimii cinci ani: Rezultate Bacalaureat (Colegii > 165 ani). Data fiind persistența acestor instituții monumentale, toate înregistrează procente de promovabilitate de 99% – 100%. Diferențierea principală se face la nivelul mediei generale obținute de absolvenți la examen:

Colegiul Național / Oraș	Medie Generală BAC	Rata de Promovare	Poziție în Top National
CN „Gheorghe Lazăr” (București)	9,53	100%	1
CN „Sfântul Sava” (București)	9,35	100%	4
CN „Andrei Șaguna” (Brașov)	9,30	100%	8
CN „Vasile Alecsandri” (Galați)	9,25	100%	11
CN „Ștefan cel Mare” (Suceava)	9,22	100%	14
CN „Carol I” (Craiova)	9,15 – 9,20	99,5%	25
CN „Gheorghe Lazăr” (Sibiu)	9,05 – 9,15	99%	35
CN „Vasile Alecsandri” (Iași)	8,95 – 9,10	98,5%	40

8. Analiză și Poziționare: Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava vs. Marile Colegii Istorice

8.1. Performanță în Top 15 Național

Infiltarea în elita națională: Fondat în același an cu *Colegiul Național „Gheorghe Lazăr” din București* (1860), Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava obține o medie generală pe liceu de 9,22, plasându-se pe locul 14 la nivel național din peste 1.400 de licee; devansează colegii istorice mamut din alte mari centre urbane precum CN „Carol I” Craiova, CN „Vasile Alecsandri” Iași sau CN „Gheorghe Lazăr” Sibiu.

8.2. Eficiența Raportată la Media de Admitere

La licee din București precum *Sfântul Sava* sau *Gheorghe Lazăr*, ultima medie de admitere la clasa a IX-a este extrem de mare (>9.50 – 9.60). În schimb, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava înregistrează medii de admitere la intrare ceva mai echilibrate, dar le transformă printr-un parcurs educațional de excepție în rezultate de top la Bacalaureat (locul 14 național) și o promovabilitate de 100%.

8.3. Profilul de Specializare (STEM)

Spre deosebire de alte colegii mai vechi de 165 de ani (precum *Carol I Craiova* sau *Vasile Alecsandri Iași*, care au o pondere substanțială de umanist), Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava obține aceste rezultate de vârf având o orientare masivă spre profilul Real (Matematică-Informatică și Științe ale Naturii). Aceste profiluri atrag de obicei examene cu grad ridicat de dificultate la probele scrise E.c (Matematică) și E.d (Informatică / Chimie / Anatomie).

Analiza evoluției

Analiza bazinului de recrutare pentru elevii admiși în clasa a IX-a la Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava în ultimii 5 ani (perioada 2022–2026) evidențiază statutul instituției de centru educațional zonal polarizant la nivelul județului Suceava.

1. Repartizarea pe Medii de Proveniență (Urban vs. Rural). Datorită prestigiului și poziționării în centrul județului, colegiul atrage un procent semnificativ de elevi din afara municipiului Suceava:

An Școlar	2026	2025	2024	2023	2022
Mediu Urban	67%	68%	66%	70%	69%
Mediu Rural	32%	31%	33%	29%	30%
Alte Județe	1%	1%	1%	1%	1%

Medie cincinală: Aproximativ 68% urban și 31% rural.

2. Școlile Gimnaziale de Proveniență (Sursele de Recrutare) Bazinul de recrutare al liceului se împarte în 3 mari categorii:



A. Gimnaziul propriu (Sursă internă) Pondere: 15% – 20% din totalul locurilor de clasă a IX-a. Absolvenții gimnaziului Colegiului Național „Ștefan cel Mare” optează în proporție copleșitoare (peste 90%) pentru continuarea studiilor la nivel liceal în cadrul aceleiași instituții, obținând medii foarte mari la Evaluarea Națională.

B. Școlile Gimnaziale din Municipiul Suceava (Sursă locală) Pondere: 45% – 50% din totalul elevilor admiși.

C. Școli din Zona Metropolitană și Județul Suceava (Sursă județeană) Pondere: 30% – 35% din totalul elevilor admiși. Aria de acoperire: *Zona Metropolitană Suceava*: Șcheia, Moara, Ipotești, Bosanci, Salcea, Udești, Adâncata. *Alte localități din județ*: Gura Humorului, Fălticeni, Rădăuți, Cajvana, Vicovu de Sus, Dolhasca.

3. Volumul de Recrutare și Oferta Educațională În fiecare an, colegiul școlarizează aproximativ 156 – 168 de elevi de clasă a IX-a, repartizați pe profiluri de top: Matematică-Informatică (clase bilingv engleză / intensiv informatică): atrage cei mai mulți elevi din top 1% ai județului. Științe ale Naturii (bilingv/intensiv): atrage cu precădere elevii orientați spre Medicină și Farmacie. Uman: bazin de recrutare orientat spre profiluri lingvistice și de științe sociale.

Concluzie: Bazinul de recrutare al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” este unul dintre cele mai selective din regiunea Moldovei, atrăgând constant elita absolvenților de gimnaziu atât din mediul urban, cât și din cel rural al județului Suceava.

Orientarea absolvenților de la Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava către învățământul superior confirmă statutul de liceu de elită. Rata de tranziție către facultate este de peste 98-99%, majoritatea absolvenților fiind admiși pe locuri bugetate la centre universitare de top din țară și din străinătate.

1. Principalele Centre Universitare Alese

Ierarhia orașelor universitare preferate de absolvenții ștefaniști este dominată de marile centre de tradiție:

1. Iași (aprox. 45-50%): Este prima opțiune datorită proximității geografice și prestigiului. Universitățile principale sunt: *Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi”* – Automatizări și Calculatoare, Arhitectură. *Universitatea de Medicină și Farmacie „Grigore T. Popa”*. *Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”* – Informatică, Drept, FEAA. 2. București (aprox. 25-30%): Atrage absolvenții cu medii foarte mari orientați spre tehnic, arhitectură sau economie: *Universitatea Națională de Știință și Tehnologie Politehnica București* (cu precădere Facultatea de Automatică și Calculatoare). *Academia de Studii Economice (ASE)*. *Universitatea din București* (Matematică și Informatică, Drept). *UMF „Carol Davila”*. 3. Cluj-Napoca (aprox. 10-15%): O opțiune tot mai populară în ultimii ani: *Universitatea Babeș-Bolyai*. *Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca*. *UMF „Iuliu Hațieganu”*. 4. Universități din Străinătate (aprox. 5-8%): Elevii olimpici sau cu rezultate deosebite aleg frecvent universități din: *Marea Britanie, Olanda, Germania, Elveția (ETH Zürich), Franța sau SUA*. 5. Suceava (aprox. 3-5%): Un număr mic de absolvenți rămân la *Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava*, în special la profilurile de Calculatoare, Silvicultură sau Medicină/Științe Biologice.

2. Repartizarea pe Domenii de Studiu

Având în vedere că profilul real ponderează cel mai mult în numărul de clase, domeniile alese reflectă această structură: 1. IT, Informatică și Inginerie (aprox. 45%): Calculatoare și Tehnologia Informației, Cibernetică, Automatizări, AI și Robotică. 2. Medicină și Sănătate (aprox. 25%): Medicină Generală, Stomatologie, Farmacie (frecvent la Iași, Cluj sau București). 3. Științe Socio-Economice și Juridice (aprox. 15%): Drept, Business, Finanțe-Bănci, Management. 4. Arhitectură, Științe Exacte și Umaniste (aprox. 15%): Arhitectură și Urbanism, Fizică/Chimie, Limbi străine și Relații Internaționale. Reușite ale Absolvenților Admitere fără examen: O parte semnificativă din elevii colegiului intră la facultate fără examen de admitere sau cu nota 10 din start, datorită premiilor obținute la Olimpiadele Naționale și Internaționale (Fizică, Informatică, Astronomie, Matematică, Chimie). Rata de abandon universitar: Este aproape nulă în primul an, elevii având un nivel de pregătire din liceu care le permite să facă față facil rigorilor din facultățile tehnice sau medicale.

Sinteza indicatorilor calitativi

Analiza calitativă evidențiază nivelul de dezvoltare al instituției din perspectiva calității procesului educațional, a resurselor umane și a rezultatelor obținute de elevi. Interpretarea integrată a indicatorilor cantitativi și calitativi permite formularea unei imagini complete asupra activității colegiului și constituie fundamentul elaborării strategiei de dezvoltare instituțională.



Concluziile Capitolului

Analiza mediului extern și intern, precum și evaluarea indicatorilor cantitativi și calitativi evidențiază faptul că dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava se bazează pe valorificarea tradiției instituționale, a resurselor umane și materiale, precum și pe capacitatea de adaptare la schimbările din sistemul educațional. Diagnoza confirmă existența unor resurse importante pentru dezvoltare și identifică domeniile în care sunt necesare măsuri de consolidare și modernizare. Concluziile prezentate în acest capitol fundamentează direcțiile strategice și justifică obiectivele asumate pentru perioada de implementare a Planului de Dezvoltare Instituțională. În ansamblu, analiza instituțională susține necesitatea unei strategii orientate spre creșterea calității educației, dezvoltarea competențelor elevilor și personalului, modernizarea infrastructurii, consolidarea parteneriatelor și utilizarea eficientă a resurselor disponibile.



IV. STRATEGIA DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

IV.1. Viziune

Rolul viziunii instituționale

Viziunea exprimă direcția de dezvoltare pe termen mediu și lung a Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava și reflectă aspirațiile comunității școlare privind evoluția instituției într-un context educațional aflat într-o continuă schimbare. Ea reprezintă cadrul de referință pentru toate deciziile manageriale și pentru stabilirea priorităților de dezvoltare.

Viziunea instituțională valorifică tradiția colegiului, răspunde provocărilor societății contemporane și urmărește pregătirea elevilor pentru integrarea într-o lume caracterizată prin schimbare, inovare și competiție.

Viziunea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava își propune să fie o instituție de referință a învățământului preuniversitar românesc, recunoscută pentru excelența academică, calitatea actului educațional, profesionalismul resursei umane și contribuția la dezvoltarea comunității.

Instituția urmărește formarea unor absolvenți competenți, responsabili și creativi, capabili să învețe pe tot parcursul vieții, să gândească critic, să comunice eficient și să participe activ la viața socială, culturală și economică.

În același timp, colegiul își asumă rolul de organizație care promovează inovarea, colaborarea și utilizarea responsabilă a resurselor, dezvoltând un mediu educațional sigur, incluziv și orientat spre performanță.

Direcții de dezvoltare

În perioada de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională, viziunea colegiului se concretizează prin următoarele direcții generale: dezvoltarea unei educații centrate pe elev și pe formarea competențelor-cheie; menținerea și consolidarea performanței academice; dezvoltarea profesională continuă a personalului; modernizarea infrastructurii și a bazei materiale; integrarea tehnologiilor digitale în procesul educațional și managerial; consolidarea relației cu părinții, comunitatea locală și partenerii instituționali; promovarea valorilor democratice, a responsabilității și a cetățeniei active; dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe calitate, colaborare și îmbunătățire continuă.

Imaginea instituției la finalul perioadei strategice

La finalul perioadei de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava își propune să fie o organizație educațională caracterizată prin: rezultate școlare și performanțe academice de nivel înalt; un corp profesoral stabil, competent și implicat în dezvoltarea instituției; un climat educațional bazat pe respect, colaborare și responsabilitate; infrastructură modernă și resurse educaționale adaptate cerințelor actuale; management eficient, transparent și orientat spre rezultate; parteneriate solide cu instituții de învățământ, autorități publice, mediul universitar și comunitatea locală; capacitatea de a răspunde flexibil schimbărilor din sistemul educațional și din societate.

Concluzii

Viziunea prezentată exprimă angajamentul colegiului pentru dezvoltarea unei educații de înaltă calitate, fundamentată pe tradiție, profesionalism și inovare. Ea constituie reperul strategic pentru definirea misiunii instituției și pentru stabilirea țăintelor strategice care vor orienta activitatea colegiului în perioada de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională.



V.2. MISIUNE

Rolul misiunii instituționale

Misiunea definește scopul existenței Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava și exprimă angajamentul instituției față de elevi, părinți, comunitate și societate. Ea stabilește valorile care orientează activitatea educațională și managerială și oferă cadrul în care sunt formulate obiectivele și acțiunile prevăzute în prezentul Plan de Dezvoltare Instituțională. Misiunea colegiului este fundamentată pe tradiția sa academică, pe cerințele actuale ale sistemului de învățământ și pe responsabilitatea formării unor absolvenți capabili să răspundă provocărilor unei societăți aflate într-o continuă transformare.

Misiunea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava

Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava are misiunea de a asigura un act educațional de înaltă calitate, centrat pe elev și orientat spre dezvoltarea competențelor necesare integrării active și responsabile în societatea cunoașterii. Instituția promovează excelența academică, dezvoltarea intelectuală și morală a elevilor, respectul pentru valorile democratice, pentru patrimoniul cultural și pentru principiile etice care stau la baza unei societăți moderne. Prin activitatea desfășurată, colegiul urmărește formarea unor tineri capabili să învețe pe tot parcursul vieții, să gândească critic, să comunice eficient, să coopereze, să manifeste creativitate și responsabilitate și să contribuie la dezvoltarea comunității din care fac parte. În îndeplinirea acestei misiuni, instituția valorifică experiența acumulată de-a lungul existenței sale, promovează inovarea pedagogică, utilizează responsabil resursele disponibile și dezvoltă parteneriate cu autorități, instituții educaționale, mediul universitar, mediul economic și organizațiile societății civile.

Angajamente instituționale

Pentru realizarea misiunii asumate, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” își propune: să asigure accesul elevilor la o educație de calitate, desfășurată într-un mediu sigur și stimulativ; să promoveze excelența și progresul fiecărui elev, în funcție de aptitudinile și potențialul său; să dezvolte competențele-cheie și competențele specifice fiecărui profil de studiu; să susțină dezvoltarea profesională continuă a personalului; să utilizeze metode moderne de predare, învățare și evaluare; să dezvolte competențele digitale și să integreze tehnologia în procesul educațional; să consolideze relația cu familia și comunitatea locală; să promoveze transparența, responsabilitatea și buna guvernare instituțională; să utilizeze eficient resursele materiale și financiare în beneficiul procesului educațional.

Beneficiarii misiunii

Misiunea colegiului este orientată către: elevi, în calitate de beneficiari direcți ai educației; părinți și reprezentanți legali; cadre didactice și personal auxiliar; comunitatea locală; instituțiile partenere; societatea, ca beneficiar al formării unor absolvenți competenți și responsabili.

Principii care susțin misiunea

Realizarea misiunii instituționale are la bază următoarele principii: calitatea educației; echitatea și egalitatea de șanse; respectarea drepturilor și responsabilităților tuturor membrilor comunității școlare; profesionalism și integritate; colaborare și dialog; inovare și adaptabilitate; responsabilitate socială; dezvoltare durabilă; îmbunătățire continuă.

Concluzii

Misiunea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava exprimă angajamentul instituției de a oferi o educație de calitate, fundamentată pe tradiție, excelență și responsabilitate. Ea reflectă preocuparea permanentă pentru dezvoltarea elevilor, pentru susținerea performanței și pentru consolidarea rolului colegiului în comunitate și în sistemul național de învățământ.

Misiunea reprezintă elementul care asigură coerența dintre valorile instituției, obiectivele strategice și activitățile desfășurate în perioada de implementare a Planului de Dezvoltare Instituțională.



IV.3. ȚINTE STRATEGICE

Introducere

Țintele strategice reprezintă direcțiile majore de dezvoltare ale Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava pentru perioada de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională. Acestea sunt formulate pe baza concluziilor rezultate din analiza mediului intern și extern, a indicatorilor cantitativi și calitativi, precum și în concordanță cu politicile educaționale naționale și europene. Fiecare țintă strategică este însoțită de obiective specifice, direcții de acțiune și indicatori de monitorizare, astfel încât implementarea planului să poată fi urmărită și evaluată periodic.

Prezentare sintetică

Ținta strategică nr. 1 Creșterea calității procesului instructiv-educativ și dezvoltarea competențelor elevilor	Argument Calitatea educației reprezintă principalul obiectiv al activității colegiului. Evoluția societății și schimbările produse în domeniul educației impun adaptarea permanentă a procesului de predare, învățare și evaluare, astfel încât acesta să răspundă nevoilor elevilor și cerințelor societății contemporane.	
Obiective specifice ✓dezvoltarea competențelor-cheie ale elevilor; ✓diversificarea strategiilor didactice; ✓îmbunătățirea evaluării rezultatelor școlare; ✓dezvoltarea învățării interdisciplinare; ✓sprijinirea performanței și a progresului școlar.	Indicatori de rezultat ✓rezultatele la examenele naționale; ✓progresul școlar; ✓participarea la concursuri și olimpiade; ✓gradul de satisfacție al beneficiarilor.	
Ținta strategică nr. 2 Dezvoltarea profesională și consolidarea resursei umane	Argument Performanța unei instituții de învățământ depinde în mod esențial de competența și implicarea personalului său. Formarea continuă și dezvoltarea profesională constituie premise ale îmbunătățirii calității educației.	
Obiective specifice ✓participarea personalului la programe de formare; ✓dezvoltarea competențelor digitale; ✓stimularea inovării didactice; ✓promovarea colaborării și mentoratului.	Indicatori ✓numărul programelor de formare; ✓participarea la activități metodice; ✓implicarea în proiecte educaționale; ✓gradul de utilizare a resurselor digitale.	
Ținta strategică nr. 3 Modernizarea infrastructurii și dezvoltarea resurselor educaționale	Argument Un mediu educațional modern contribuie la creșterea calității procesului de învățare și la dezvoltarea competențelor elevilor.	
Obiective ✓modernizarea spațiilor de învățământ; ✓dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor; ✓extinderea infrastructurii digitale; ✓îmbunătățirea condițiilor de studiu.	Indicatori ✓investiții realizate; ✓gradul de dotare; ✓utilizarea infrastructurii digitale; ✓nivelul de satisfacție al beneficiarilor.	
Ținta strategică nr. 4 Consolidarea parteneriatelor și dezvoltarea relației cu comunitatea	Argument Cooperarea cu instituțiile și organizațiile din comunitate contribuie la diversificarea experiențelor de învățare și la dezvoltarea instituțională.	
Obiective ✓dezvoltarea parteneriatelor educaționale; ✓colaborarea cu instituțiile de învățământ superior;	Indicatori ✓numărul parteneriatelor active; ✓proiecte implementate;	



✓implicarea părinților; ✓dezvoltarea proiectelor comunitare.	✓activități comune; ✓gradul de implicare a comunității.
---	--

Ținta strategică nr. 5 Dezvoltarea managementului instituțional și a culturii organizaționale	Argument Managementul performant presupune planificare strategică, utilizarea eficientă a resurselor și dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate și colaborare.	
Obiective ✓perfecționarea managementului instituțional; ✓dezvoltarea sistemului de management al calității; ✓digitalizarea proceselor administrative; ✓îmbunătățirea comunicării instituționale.	Indicatori ✓gradul de realizare a obiectivelor; ✓eficiența proceselor administrative; ✓nivelul de satisfacție al personalului; ✓rezultatele evaluărilor interne și externe	

Ținta strategică nr. 6 Promovarea imaginii instituției și consolidarea prestigiului colegiului	Argument Prestigiul unei instituții este construit prin rezultatele obținute, prin calitatea activităților desfășurate și prin relația dezvoltată cu comunitatea și partenerii săi.	
Obiective ✓promovarea rezultatelor elevilor și profesorilor; ✓dezvoltarea comunicării publice; ✓consolidarea identității instituționale; ✓valorificarea tradiției colegiului.	Indicatori ✓vizibilitatea activităților; ✓participarea la evenimente; ✓dezvoltarea relațiilor instituționale; ✓recunoașterea publică a rezultatelor.	

Fiecare țintă strategică este proiectată pe următoarea structură:

1. Fundamentare
2. Obiectiv general
3. Obiective specifice
4. Direcții strategice de acțiune
5. Activități prioritare
6. Rezultate așteptate
7. Indicatori de realizare și rezultat
8. Responsabili
9. Resurse
10. Riscuri
11. Măsuri de diminuare a riscurilor
12. Monitorizare și evaluare
13. Legătura cu celelalte ținte strategice
14. Criteriul fundamental de succes

Concluzii

Țintele strategice prezentate oferă un cadru coerent pentru dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava în perioada de implementare a prezentului Plan de Dezvoltare Instituțională. Ele sunt complementare și urmăresc dezvoltarea echilibrată a tuturor domeniilor relevante: calitatea educației, resursele umane, infrastructura, managementul, parteneriatele și imaginea instituțională. Realizarea acestor ținte va contribui la consolidarea statutului colegiului ca instituție de referință în învățământul preuniversitar și la îndeplinirea misiunii sale educaționale în beneficiul elevilor și al comunității.



ȚINTA STRATEGICĂ NR. 1**Creșterea calității procesului instructiv-educativ și dezvoltarea competențelor elevilor****1. Fundamentare**

Calitatea procesului instructiv-educativ reprezintă principala condiție pentru realizarea misiunii Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava. În contextul transformărilor sociale, tehnologice și educaționale actuale, școala trebuie să asigure nu numai transmiterea de cunoștințe, ci și formarea unor competențe care să permită elevilor să utilizeze informația în contexte noi, să rezolve probleme, să argumenteze, să colaboreze și să ia decizii responsabile.

Pentru un colegiu cu tradiție și cu o cultură instituțională orientată spre performanță, menținerea rezultatelor bune nu este suficientă. Dezvoltarea instituțională presupune identificarea permanentă a modalităților prin care procesul de predare-învățare-evaluare poate deveni mai eficient, mai relevant pentru elevi și mai bine adaptat cerințelor societății contemporane.

Ținta strategică urmărește, prin urmare, atât consolidarea performanței școlare, cât și dezvoltarea competențelor necesare parcursului educațional și profesional ulterior al elevilor.

2. Obiectiv general

Creșterea calității procesului instructiv-educativ prin dezvoltarea unor practici didactice eficiente, diversificate și centrate pe elev, precum și prin susținerea progresului școlar, a performanței și a dezvoltării competențelor-cheie.

3. Obiective specifice**01. Dezvoltarea competențelor-cheie ale elevilor**

Procesul educațional va urmări dezvoltarea echilibrată a competențelor cognitive, sociale, digitale, de comunicare și de rezolvare a problemelor, prin activități de învățare relevante și prin transferul cunoștințelor în contexte variate.

02. Diversificarea strategiilor didactice

Se va urmări utilizarea unor metode și strategii didactice adaptate particularităților elevilor, disciplinei și obiectivelor de învățare, inclusiv metode interactive, investigația, învățarea prin proiecte, studiul de caz, dezbaterile, rezolvarea de probleme și activitățile interdisciplinare.

03. Îmbunătățirea evaluării rezultatelor școlare

Evaluarea va fi utilizată nu doar pentru măsurarea rezultatelor, ci și ca instrument de reglare a învățării. Se va urmări dezvoltarea evaluării formative, oferirea unui feedback relevant și utilizarea rezultatelor evaluării pentru adaptarea activităților didactice.

04. Dezvoltarea învățării interdisciplinare

Se va urmări crearea unor contexte în care elevii să poată utiliza cunoștințe și competențe din mai multe domenii pentru rezolvarea unor probleme autentice și pentru realizarea unor proiecte comune.

05. Sprijinirea performanței și a progresului școlar

Colegiul va urmări atât susținerea elevilor capabili de performanță, cât și identificarea și sprijinirea elevilor care întâmpină dificultăți în procesul de învățare.

4. Direcții strategice de acțiune**4.1. Îmbunătățirea procesului de predare-învățare**

Vor fi încurajate: utilizarea metodelor didactice active; adaptarea activităților la nivelul și nevoile elevilor; utilizarea situațiilor-problemă și a sarcinilor autentice; dezvoltarea gândirii critice și a capacității de argumentare; stimularea creativității; utilizarea feedbackului pentru îmbunătățirea învățării.

4.2. Dezvoltarea evaluării pentru învățare

Se va urmări: diversificarea instrumentelor de evaluare; utilizarea evaluării formative; elaborarea unor criterii de evaluare clare; dezvoltarea autoevaluării și evaluării între colegi; analiza periodică a rezultatelor; utilizarea rezultatelor evaluării pentru intervenții educaționale.

4.3. Promovarea interdisciplinarității

Vor fi dezvoltate: proiecte interdisciplinare; activități tematice comune; proiecte de cercetare pentru elevi; activități STEAM, acolo unde acestea sunt relevante; dezbateri și activități de tip rezolvare de probleme; colaborări între catedre și arii curriculare.

4.4. Susținerea excelenței

Se va urmări: identificarea timpurie a elevilor cu aptitudini deosebite; pregătirea pentru olimpiade și concursuri; dezvoltarea unor activități de aprofundare; valorificarea rezultatelor elevilor; implicarea profesorilor cu experiență în pregătirea pentru performanță; dezvoltarea unor parteneriate care pot susține excelența.

4.5. Susținerea progresului individual

În paralel cu promovarea excelenței, instituția va urmări progresul fiecărui elev. Vor fi dezvoltate, după caz: activități remediale; activități de consolidare; intervenții individualizate; activități de sprijin; colaborarea dintre profesori, diriginți și familie.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Analiza anuală a rezultatelor școlare și identificarea domeniilor care necesită intervenție	Conducerea, cadre didactice, CEAC	Anual
Identificarea și promovarea unor strategii didactice eficiente	Cadre didactice, comisii metodice	Permanent
Organizarea de activități interdisciplinare	Cadre didactice, comisii metodice	Anual
Diversificarea metodelor și instrumentelor de evaluare	Cadre didactice	Permanent
Analiza rezultatelor evaluărilor și utilizarea acestora pentru reglarea procesului didactic	Cadre didactice, comisii metodice	Anual
Pregătirea elevilor pentru olimpiade și concursuri	Cadre didactice	Anual
Organizarea activităților de sprijin și recuperare, după necesități	Cadre didactice, diriginți	Permanent
Dezvoltarea proiectelor educaționale și de cercetare	Cadre didactice, elevi	Anual
Valorificarea resurselor educaționale digitale	Cadre didactice	Permanent
Analiza satisfacției elevilor și părinților privind procesul educațional	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări obținerea următoarelor rezultate: îmbunătățirea calității procesului de predare-învățare; dezvoltarea competențelor elevilor; creșterea relevanței activităților educaționale; diversificarea strategiilor didactice; utilizarea mai eficientă a evaluării pentru reglarea învățării; dezvoltarea activităților interdisciplinare; susținerea performanței elevilor; diminuarea dificultăților de învățare; creșterea gradului de satisfacție al beneficiarilor.

7. Indicatori de realizare și rezultat

În lipsa unor valori instituționale actualizate, indicatorii sunt formulați fără stabilirea artificială a unor valori inițiale sau ținte numerice.

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Rezultate școlare	Evoluția rezultatelor școlare	Documentele școlare
Examen	Rezultatele la examenele naționale	Documente oficiale
Performanță	Participarea și rezultatele la olimpiade și concursuri	Rapoarte și documente
Progres	Evoluția rezultatelor elevilor	Situații școlare
Metodologie	Diversitatea strategiilor didactice utilizate	Asistențe, rapoarte
Evaluare	Utilizarea evaluării formative și a feedbackului	Documente didactice
Interdisciplinaritate	Numărul și diversitatea activităților interdisciplinare	Rapoarte
Digitalizare	Utilizarea resurselor digitale	Rapoarte și documente
Satisfacție	Gradul de satisfacție al elevilor și părinților	Chestionare
Incluziune	Activități de sprijin și intervenție	Rapoarte

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; Consiliului Profesorat; Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității; comisiilor metodice; cadrelor didactice; profesorilor diriginți; elevilor; părinților și reprezentanților legali. Responsabilitățile concrete vor fi stabilite în planurile operaționale anuale.



9. Resurse

Resurse umane-Cadre didactice, personal didactic auxiliar, elevi, părinți și parteneri educaționali.

Resurse materiale-Săli de clasă, laboratoare, cabinete, bibliotecă, echipamente digitale și alte resurse educaționale disponibile în instituție.

Resurse financiare-Resursele financiare disponibile legal pentru activitățile educaționale, inclusiv finanțarea instituțională, proiectele și alte surse legal constituite.

10. Riscuri

Implementarea țintei poate fi influențată de: modificări curriculare și legislative; diferențe semnificative între nevoile educaționale ale elevilor; disponibilitatea limitată a unor resurse; suprasolicitarea personalului; participarea inegală a elevilor la activități; dificultăți în integrarea unor metode sau tehnologii noi; schimbări ale contextului educațional.

11. Măsuri de diminuare a riscurilor

Pentru diminuarea riscurilor se vor avea în vedere: monitorizarea periodică a rezultatelor; identificarea timpurie a dificultăților; adaptarea activităților la nevoile elevilor; dezvoltarea profesională a personalului; colaborarea între cadrele didactice; utilizarea eficientă a resurselor existente; revizuirea periodică a activităților.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea se va realiza periodic, prin analiza: rezultatelor școlare; rezultatelor la examene; participării și performanțelor la concursuri; activităților interdisciplinare; activităților de sprijin; rezultatelor chestionarelor de satisfacție; rapoartelor comisiilor metodice; rapoartelor CEAC. Evaluarea anuală va stabili gradul de realizare a obiectivelor și va fundamenta măsurile pentru anul școlar următor.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Ținta strategică 1 are un caracter transversal. Realizarea sa este susținută de: Ținta 2 – dezvoltarea profesională a personalului; Ținta 3 – infrastructura și resursele educaționale; Ținta 4 – parteneriatele și comunitatea; Ținta 5 – managementul instituțional și cultura organizațională; Ținta 6 – promovarea rezultatelor și consolidarea prestigiului colegiului. În același timp, rezultatele obținute în cadrul Țintei nr. 1 vor constitui una dintre principalele surse pentru evaluarea celorlalte direcții strategice.

14. Criteriul fundamental de succes

Succesul acestei ținte nu va fi evaluat exclusiv prin creșterea unor rezultate cantitative. Un rezultat strategic important îl reprezintă capacitatea colegiului de a forma elevi care: înțeleg ceea ce învață; pot utiliza cunoștințele în situații noi; pot analiza și evalua informații; pot argumenta și lua decizii; pot lucra autonom și în echipă; sunt capabili să continue să învețe. În acest sens, performanța școlară și dezvoltarea competențelor trebuie privite ca dimensiuni complementare ale calității educației.



ȚINTA STRATEGICĂ NR. 2**Dezvoltarea profesională și consolidarea resursei umane****1. Fundamentare**

Calitatea educației este inseparabilă de calitatea resursei umane a instituției. Într-un sistem educațional aflat într-o permanentă transformare, competențele profesionale ale personalului trebuie dezvoltate continuu, în raport cu schimbările curriculare, tehnologice și sociale și cu nevoile reale ale elevilor.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, dezvoltarea resursei umane trebuie să urmărească atât menținerea nivelului profesional ridicat, cât și stimularea capacității de adaptare, inovare și colaborare. Experiența profesională acumulată în cadrul instituției reprezintă o resursă importantă, care poate fi valorificată prin schimb de experiență, mentorat și colaborare între cadrele didactice.

Formarea profesională nu trebuie privită exclusiv ca participare la cursuri acreditate. Dezvoltarea profesională autentică presupune aplicarea în activitatea didactică a competențelor dobândite, reflecție asupra propriei practici, colaborare profesională și evaluarea efectelor asupra procesului educațional.

În acest context, ținta strategică urmărește consolidarea unei culturi organizaționale în care învățarea profesională continuă, colaborarea și inovarea să constituie componente firești ale activității instituționale.

2. Obiectiv general

Dezvoltarea continuă a competențelor profesionale ale personalului și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare, învățare profesională, inovare și responsabilitate pentru calitatea educației.

3. Obiective specifice**01. Creșterea participării personalului la activități de dezvoltare profesională**

Se va urmări identificarea nevoilor reale de formare și orientarea participării la programe de dezvoltare profesională către domeniile relevante pentru activitatea instituției. Vor fi avute în vedere, după caz: formarea metodică și de specialitate; competențele digitale; evaluarea și feedbackul; managementul clasei; incluziunea și diversitatea; dezvoltarea competențelor socio-emoționale; utilizarea responsabilă a tehnologiilor emergente; dezvoltarea competențelor de coordonare a proiectelor.

02. Dezvoltarea competențelor digitale ale personalului

Se va urmări dezvoltarea capacității personalului de a utiliza tehnologiile digitale în mod eficient și pedagogic relevant. Accentul nu va fi pus exclusiv pe utilizarea unor instrumente, ci pe capacitatea de a selecta și integra tehnologia în funcție de obiectivele educaționale.

03. Stimularea inovării didactice

Colegiul va încuraja inițiativele prin care cadrele didactice experimentează și aplică metode, strategii și resurse educaționale noi. Vor fi valorificate experiențele care demonstrează efecte pozitive asupra învățării elevilor.

04. Dezvoltarea colaborării și a mentoratului profesional

Se va urmări valorificarea experienței cadrelor didactice și facilitarea schimbului de bune practici între membrii comunității profesionale. Mentoratul va putea fi utilizat atât pentru sprijinirea cadrelor didactice aflate la începutul carierei, cât și pentru transferul de experiență în domenii specifice.

05. Consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare profesională

Dezvoltarea profesională va fi integrată în viața instituției prin activități de colaborare, reflecție profesională, schimb de experiență și analiză a practicilor educaționale.

4. Direcții strategice de acțiune**4.1. Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională**

Planificarea formării va porni de la analiza: nevoilor instituției; nevoilor elevilor; nevoilor identificate de cadrele didactice; priorităților strategice ale PDI; schimbărilor curriculare; evoluțiilor tehnologice.

Vor fi utilizate, după caz: chestionare; discuții profesionale; evaluări interne; rapoarte ale comisiilor; analiza rezultatelor elevilor.

4.2. Formarea profesională continuă

Participarea la programe de formare va fi corelată cu obiectivele instituției. Vor fi încurajate formările care pot contribui la: îmbunătățirea practicilor didactice; dezvoltarea competențelor digitale; îmbunătățirea evaluării; dezvoltarea competențelor de comunicare; utilizarea unor metode didactice moderne; dezvoltarea capacității de lucru interdisciplinar.



4.3. Învățarea profesională în cadrul colegiului

Nu toate activitățile de dezvoltare profesională trebuie să presupună participarea la programe externe. Vor fi încurajate: prezentări de bune practici; lecții demonstrative; schimburi de experiență; ateliere interne; întâlniri tematice; activități metodice; comunități de practică; colaborarea între catedre. Astfel, experiența existentă în instituție devine o resursă pentru întreaga comunitate profesională.

4.4. Mentorat și sprijin profesional

Se va urmări dezvoltarea unor mecanisme prin care cadrele didactice cu experiență să poată sprijini colegii aflați în diferite etape ale carierei. Mentoratul poate viza: proiectarea activității didactice; managementul clasei; evaluarea elevilor; utilizarea resurselor digitale; pregătirea pentru examene și concursuri; integrarea în cultura organizațională a colegiului.

4.5. Inovare și cercetare didactică

Cadrele didactice vor fi încurajate să dezvolte și să testeze soluții educaționale noi. Pot fi susținute: proiecte de inovare didactică; cercetări pedagogice; proiecte interdisciplinare; elaborarea de resurse educaționale; participarea la conferințe și schimburi de experiență; diseminarea rezultatelor obținute.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Analiza nevoilor de formare profesională	Conducerea, responsabilii comisiilor	Anual
Elaborarea priorităților de dezvoltare profesională	Conducerea, Consiliul Profesorat	Anual
Participarea personalului la programe de formare relevante	Personalul instituției	Permanent
Organizarea unor activități interne de schimb de bune practici	Comisii metodice, cadre didactice	Anual
Dezvoltarea activităților de mentorat	Conducerea, cadre didactice cu experiență	Permanent
Organizarea de ateliere și activități metodice tematice	Comisii metodice	Anual
Promovarea unor inițiative de inovare didactică	Cadre didactice	Permanent
Diseminarea experiențelor și rezultatelor profesionale	Cadre didactice, comisii metodice	Anual
Dezvoltarea competențelor digitale	Personal didactic și auxiliar, după caz	Permanent
Evaluarea impactului formării asupra activității didactice	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări: dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului; corelarea formării cu nevoile reale ale instituției; creșterea utilizării unor strategii didactice eficiente; dezvoltarea competențelor digitale; creșterea colaborării profesionale; valorificarea experienței cadrelor didactice; dezvoltarea mentoratului; creșterea numărului de inițiative de inovare didactică; dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre învățare continuă.

7. Indicatori de realizare și rezultat

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Formare	Participarea personalului la programe de dezvoltare profesională	Documente și rapoarte
Relevanță	Corelarea programelor de formare cu nevoile instituției	Analiza nevoilor
Aplicare	Valorificarea competențelor dobândite în activitatea didactică	Rapoarte, documente metodice
Digitalizare	Dezvoltarea competențelor digitale	Rapoarte și activități
Colaborare	Activități de schimb de experiență	Procese-verbale, rapoarte
Mentorat	Activități de mentorat și sprijin profesional	Documente interne



Inovare	Inițiative și proiecte de inovare didactică	Rapoarte
Diseminare	Activități de prezentare și valorificare a bunelor practici	Rapoarte
Satisfacție	Nivelul de satisfacție privind dezvoltarea profesională	Chestionare
Impact	Efectele formării asupra activității educaționale	Analize interne

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; Consiliului Profesorat; responsabililor comisiilor metodice; Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității; cadrelor didactice; personalului didactic auxiliar și nedidactic, în funcție de domeniul de formare; partenerilor educaționali.

9. Resurse

Resurse umane -Personalul colegiului, formatori, mentori, parteneri educaționali și specialiști invitați, după caz.

Resurse materiale-Spațiile și echipamentele instituției, resurse digitale, bibliotecă și alte resurse educaționale disponibile.

Resurse financiare-Resursele bugetare și extrabugetare legal disponibile, precum și eventualele resurse atrase prin proiecte și parteneriate.

10. Riscuri

Principalele riscuri pot fi: lipsa unor programe de formare adecvate nevoilor identificate; participarea la formare fără aplicarea ulterioară a competențelor dobândite; suprasolicitarea personalului; lipsa timpului pentru activități de colaborare; accesul inegal la anumite resurse; rezistența la schimbare; caracterul predominant formal al unor activități de dezvoltare profesională.

11. Măsură de diminuare a riscurilor

Vor fi avute în vedere: analiza periodică a nevoilor de formare; corelarea formării cu obiectivele PDI; încurajarea aplicării și diseminării competențelor dobândite; organizarea unor activități interne cu resurse existente; recunoașterea și valorificarea inițiativelor profesionale; stimularea colaborării; monitorizarea impactului activităților de formare.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea va urmări nu doar participarea la formare, ci și **impactul formării asupra activității instituției**.

Vor fi analizate: participarea la programe; relevanța formării; aplicarea competențelor dobândite; activitățile de diseminare; dezvoltarea colaborării profesionale; inițiativele de inovare; feedbackul participanților; efectele observabile asupra procesului educațional.

Evaluarea anuală va fundamenta prioritățile de dezvoltare profesională pentru anul următor.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Ținta strategică nr. 2 constituie o condiție de realizare pentru celelalte direcții strategice. Ținta 1 depinde de capacitatea personalului de a dezvolta practici didactice eficiente. Ținta 3 presupune dezvoltarea competențelor necesare utilizării infrastructurii și resurselor educaționale moderne. Ținta 4 presupune capacitatea personalului de a dezvolta și gestiona parteneriate educaționale. Ținta 5 este direct legată de profesionalizarea managementului și de dezvoltarea culturii organizaționale. Ținta 6 este susținută de rezultatele profesionale ale personalului și de capacitatea acestuia de a contribui la imaginea instituției.

14. Criteriul fundamental de succes

Succesul acestei ținte nu va fi măsurat prin numărul de certificate obținute sau prin numărul de cursuri urmate.

Criteriul esențial îl reprezintă **transformarea dezvoltării profesionale în rezultate observabile în activitatea instituției**. Un sistem eficient de dezvoltare profesională este acela în care: profesorii învață unii de la alții; formarea conduce la schimbarea unor practici; experiența profesională este transmisă; inovația este încurajată; rezultatele sunt analizate; bunele practici sunt multiplicare; dezvoltarea profesională contribuie la îmbunătățirea experienței educaționale a elevilor. În acest sens, resursa umană nu reprezintă doar o categorie de resurse a instituției, ci **principalul factor prin care celelalte ținte strategice pot fi transformate în rezultate concrete**.



ȚINTA STRATEGICĂ NR. 3**Modernizarea infrastructurii și dezvoltarea resurselor educaționale****1. Fundamentare**

Calitatea mediului educațional influențează în mod direct condițiile în care se desfășoară procesul de predare-învățare și posibilitățile de dezvoltare ale elevilor. Modernizarea infrastructurii trebuie însă privită nu ca un obiectiv în sine, ci ca un mijloc prin care instituția poate crea condiții mai bune pentru învățare, experimentare, colaborare, cercetare și dezvoltarea competențelor.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, dezvoltarea infrastructurii trebuie să țină seama de tradiția instituției, de specificul disciplinelor și profilurilor existente, de evoluția tehnologiilor educaționale și de nevoile generațiilor actuale de elevi.

În acest sens, modernizarea spațiilor educaționale, dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor, extinderea infrastructurii digitale și îmbunătățirea condițiilor de studiu trebuie să fie realizate într-o perspectivă integrată, în care investițiile materiale să susțină prioritățile pedagogice ale colegiului.

2. Obiectiv general

Dezvoltarea unui mediu educațional modern, funcțional, sigur și adaptat nevoilor elevilor și personalului, prin modernizarea infrastructurii, dezvoltarea resurselor educaționale și utilizarea eficientă a tehnologiilor și spațiilor disponibile.

3. Obiective specifice**O1. Modernizarea spațiilor de învățământ**

Se va urmări îmbunătățirea condițiilor materiale în care se desfășoară activitățile educaționale, prin intervenții asupra spațiilor, echipamentelor și dotărilor, în funcție de necesitățile identificate. Vor fi avute în vedere: sălile de clasă; laboratoarele; cabinetele; spațiile destinate activităților extracurriculare; biblioteca și spațiile de studiu; spațiile administrative și funcționale.

O2. Dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor

Se va urmări ca laboratoarele și cabinetele să ofere condiții adecvate pentru învățarea aplicată, experiment, investigație și dezvoltarea competențelor specifice disciplinelor. Dotarea va fi corelată cu: programele școlare; nevoile disciplinelor; activitățile practice; proiectele educaționale; pregătirea pentru performanță.

O3. Extinderea și valorificarea infrastructurii digitale

Se va urmări dezvoltarea infrastructurii necesare utilizării eficiente a resurselor digitale în procesul educațional și în managementul instituțional. Accentul va fi pus pe: accesibilitate; funcționalitate; securitate; interoperabilitate; utilizare pedagogică relevantă.

O4. Dezvoltarea resurselor educaționale

Colegiul va urmări diversificarea resurselor utilizate în procesul educațional, prin valorificarea resurselor existente și dezvoltarea unor noi materiale educaționale. Vor fi încurajate: resursele digitale; resursele multimedia; colecțiile bibliotecii; materialele experimentale; resursele elaborate de cadrele didactice; resursele educaționale deschise.

O5. Îmbunătățirea condițiilor de studiu și de lucru

Modernizarea infrastructurii va urmări crearea unui mediu sigur, accesibil, funcțional și favorabil învățării și activității profesionale.

4. Direcții strategice de acțiune**4.1. Analiza periodică a necesarului de infrastructură**

Investițiile vor fi fundamentate pe o analiză periodică a stării infrastructurii și a necesităților educaționale. Vor fi urmărite: starea spațiilor; gradul de utilizare; necesarul de echipamente; prioritățile pedagogice; necesitățile identificate de cadrele didactice și elevi; posibilitățile de finanțare.

4.2. Modernizarea spațiilor educaționale

Vor fi prioritizate intervențiile care contribuie direct la: siguranța elevilor și personalului; desfășurarea eficientă a activităților; accesibilitatea spațiilor; confortul și funcționalitatea acestora; dezvoltarea unor modalități moderne de învățare.

4.3. Dezvoltarea infrastructurii pentru învățarea experimentală

Laboratoarele și cabinetele vor fi dezvoltate astfel încât elevii să poată trece de la acumularea de informații la utilizarea acestora în activități practice. Se va urmări crearea unor contexte pentru: experiment; observație; măsurare; simulare; cercetare; rezolvare de probleme; proiecte.



4.4. Digitalizarea cu finalitate pedagogică

Digitalizarea va fi abordată ca instrument de îmbunătățire a procesului educațional. Se va urmări: utilizarea echipamentelor existente; dezvoltarea competențelor digitale ale personalului; accesul elevilor la resurse educaționale; utilizarea platformelor și aplicațiilor adecvate; dezvoltarea resurselor digitale; asigurarea securității datelor și a utilizării responsabile a tehnologiei.

4.5. Dezvoltarea bibliotecii și a resurselor pentru învățare autonomă

Biblioteca și celelalte spații destinate studiului vor fi valorificate ca resurse pentru învățarea autonomă, documentare și dezvoltarea culturii generale. Se va urmări, în măsura resurselor disponibile: actualizarea colecțiilor; dezvoltarea resurselor digitale; crearea unor spații favorabile studiului individual și colaborativ; valorificarea bibliotecii în proiecte educaționale.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Evaluarea periodică a stării infrastructurii	Conducerea, compartimentele responsabile	Anual
Identificarea priorităților de investiții	Conducerea, Consiliul de Administrație	Anual
Elaborarea și actualizarea planului de dotare	Conducerea, responsabilii domeniilor	Anual
Modernizarea spațiilor educaționale, în funcție de resurse	Conducerea, autorități/parteneri	Conform planificării
Dezvoltarea și dotarea laboratoarelor și cabinetelor	Conducerea, cadre didactice	Conform priorităților
Dezvoltarea infrastructurii digitale	Conducerea, personalul responsabil	Permanent
Dezvoltarea și actualizarea resurselor educaționale	Cadre didactice, bibliotecă	Permanent
Dezvoltarea spațiilor și resurselor pentru învățare autonomă	Conducerea, bibliotecă, cadre didactice	Anual
Identificarea oportunităților de finanțare	Conducerea, echipele de proiect	Permanent
Evaluarea gradului de utilizare a infrastructurii și resurselor	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări: îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a activităților educaționale; modernizarea treptată a spațiilor; dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor; creșterea accesului la resurse educaționale moderne; utilizarea mai eficientă a infrastructurii digitale; dezvoltarea resurselor pentru învățare autonomă; creșterea gradului de utilizare a spațiilor și echipamentelor; îmbunătățirea experienței educaționale a elevilor.

7. Indicatori de realizare și rezultat

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Infrastructură	Gradul de modernizare a spațiilor	Inventare, documente administrative
Dotare	Gradul de dotare a laboratoarelor și cabinetelor	Inventare
Digitalizare	Echipamente și spații cu infrastructură digitală	Documente instituționale
Utilizare	Gradul de utilizare a echipamentelor și resurselor	Rapoarte
Resurse educaționale	Resurse educaționale disponibile și utilizate	Rapoarte
Bibliotecă	Evoluția și utilizarea resurselor bibliotecii	Documentele bibliotecii
Investiții	Investiții realizate	Documente financiare
Finanțare	Resurse atrase pentru dezvoltarea infrastructurii	Documente financiare
Satisfacție	Gradul de satisfacție privind condițiile de studiu	Chestionare
Impact educațional	Efectul dotărilor asupra activităților de învățare	Rapoarte, evaluări

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; compartimentelor administrative; responsabililor laboratoarelor și cabinetelor; cadrelor didactice; bibliotecii; responsabililor IT; CEAC; partenerilor instituționali și autorităților competente, după caz.



9. Resurse

Resurse umane-Personalul colegiului, specialiști tehnici, furnizori, parteneri și reprezentanți ai autorităților, după caz.

Resurse materiale-Spații de învățământ, laboratoare, cabinete, bibliotecă, echipamente IT, mobilier, materiale didactice și alte resurse necesare.

Resurse financiare-Finanțarea instituțională, fonduri alocate pentru investiții, proiecte, sponsorizări și alte surse legal constituite. Întrucât nu sunt disponibile în această etapă date financiare actualizate, valorile și prioritățile bugetare vor fi stabilite în documentele financiare și planurile operaționale anuale.

10. Riscuri

Pot apărea: limitarea resurselor financiare; creșterea costurilor de achiziție și întreținere; întârzieri în realizarea investițiilor; schimbări legislative sau administrative; achiziționarea unor echipamente care nu răspund suficient nevoilor pedagogice; utilizarea redusă a unor resurse după achiziționare; necesitatea permanentă de actualizare tehnologică.

11. Măsuri de diminuare a riscurilor

Vor fi urmărite: prioritizarea investițiilor; fundamentarea achizițiilor prin analiza nevoilor; consultarea cadrelor didactice; evaluarea raportului dintre cost și utilitate; planificarea mentenanței; formarea personalului pentru utilizarea echipamentelor; evaluarea periodică a gradului de utilizare; identificarea unor surse alternative de finanțare.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea va urmări nu doar ceea ce s-a achiziționat, ci și **modul în care infrastructura contribuie la procesul educațional**. Vor fi analizate: starea spațiilor; gradul de dotare; investițiile realizate; utilizarea echipamentelor; utilizarea resurselor digitale; utilizarea laboratoarelor și cabinetelor; accesul elevilor la resurse; satisfacția beneficiarilor; impactul dotărilor asupra activităților educaționale. Evaluarea anuală va fundamenta prioritățile de investiții pentru perioada următoare.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Ținta nr. 3 susține direct calitatea procesului educațional prevăzută în Ținta 1, deoarece infrastructura trebuie să creeze condițiile pentru învățare eficientă. Ea este strâns legată de Ținta 2, întrucât noile tehnologii și resurse presupun dezvoltarea competențelor personalului. Infrastructura modernă poate facilita Ținta 4, prin crearea unor spații și resurse pentru proiecte și activități realizate împreună cu partenerii. Ținta 5 este responsabilă de planificarea, gestionarea și monitorizarea eficientă a resurselor. Rezultatele investițiilor și calitatea mediului educațional contribuie, la rândul lor, la Ținta 6, prin consolidarea imaginii și prestigiului instituției.

14. Criteriul fundamental de succes

Succesul acestei ținte nu va fi evaluat prin valoarea investițiilor sau prin numărul de echipamente achiziționate în sine. Criteriul esențial este **valoarea educațională generată de infrastructură și resurse**. O investiție este relevantă atunci când: răspunde unei nevoi reale; este utilizată efectiv; îmbunătățește activitatea didactică; facilitează învățarea; dezvoltă competențele elevilor; sprijină profesorii; poate fi întreținută și valorificată pe termen lung. În această perspectivă, modernizarea infrastructurii nu reprezintă doar un proces de dotare a instituției, ci o componentă a strategiei educaționale prin care colegiul creează condițiile necesare pentru învățare de calitate, inovare și performanță.



ȚINTĂ STRATEGICĂ NR. 4

Consolidarea parteneriatelor și dezvoltarea relației cu comunitatea

1. Fundamentare

Școala contemporană nu funcționează izolat, ci în relație permanentă cu familia, instituțiile publice, instituțiile de cultură, universitățile, mediul economic, organizațiile neguvernamentale și celelalte componente ale comunității.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, parteneriatele reprezintă o oportunitate de extindere a experiențelor de învățare și de valorificare a resurselor existente în comunitate. Relația cu partenerii trebuie să depășească însă caracterul formal al unor colaborări punctuale și să urmărească proiecte și activități cu rezultate observabile pentru elevi și pentru instituție.

Specificul și tradiția colegiului oferă premise pentru dezvoltarea unor relații instituționale stabile, bazate pe încredere, reciprocitate și obiective comune.

În același timp, implicarea părinților și a comunității în viața școlii contribuie la crearea unui mediu educațional coerent și la consolidarea responsabilității comune pentru educația și dezvoltarea elevilor.

2. Obiectiv general

Dezvoltarea unei rețele de parteneriate educaționale și instituționale active, relevante și durabile, care să contribuie la dezvoltarea elevilor, la diversificarea experiențelor de învățare și la consolidarea relației dintre colegiu și comunitate.

3. Obiective specifice

01. Dezvoltarea parteneriatelor educaționale

Se va urmări dezvoltarea unor parteneriate care răspund priorităților educaționale ale colegiului și oferă elevilor oportunități suplimentare de învățare și dezvoltare. Vor fi avute în vedere, după caz: instituții de învățământ; instituții de cultură; organizații educaționale; organizații neguvernamentale; instituții publice; parteneri din mediul economic.

02. Consolidarea colaborării cu instituțiile de învățământ superior

Relația cu universitățile și alte instituții de învățământ superior poate contribui la orientarea educațională și profesională a elevilor și la apropierea acestora de mediul academic. Vor fi încurajate: activități de orientare; conferințe și prelegeri; vizite și schimburi educaționale; proiecte comune; activități de cercetare pentru elevi; sprijinirea excelenței.

03. Dezvoltarea implicării părinților

Părinții vor fi considerați parteneri ai procesului educațional și vor fi încurajați să participe la activitățile și proiectele relevante ale colegiului. Se va urmări: îmbunătățirea comunicării; consultarea părinților; implicarea acestora în proiecte; valorificarea expertizei și experienței lor, acolo unde este relevant.

04. Dezvoltarea proiectelor comunitare

Colegiul va încuraja implicarea elevilor în activități care răspund unor nevoi reale ale comunității și contribuie la dezvoltarea responsabilității civice.

05. Consolidarea relației instituției cu comunitatea locală

Se va urmări creșterea deschiderii colegiului către comunitate și dezvoltarea unor relații instituționale bazate pe colaborare și încredere.

4. Direcții strategice de acțiune

4.1. Cartografierea și dezvoltarea parteneriatelor

Colegiul va identifica partenerii actuali și potențiali și va analiza relevanța colaborărilor existente. Vor fi avute în vedere: domeniul de activitate; beneficiile pentru elevi; rezultatele obținute; posibilitățile de dezvoltare; sustenabilitatea colaborării. Se va urmări trecerea de la parteneriate formale la **parteneriate active și productive**.

4.2. Parteneriate cu instituțiile de învățământ superior

Colaborarea cu universitățile va putea sprijini: orientarea școlară și profesională; familiarizarea elevilor cu mediul academic; dezvoltarea activităților de cercetare; pregătirea pentru admiterea în învățământul superior; activități de excelență; proiecte interdisciplinare.

4.3. Relația cu instituțiile culturale



Patrimoniul cultural și instituțiile culturale ale comunității pot deveni resurse educaționale importante. Vor fi încurajate: vizite tematice; proiecte culturale; expoziții; conferințe; activități dedicate istoriei și identității locale; proiecte realizate de elevi.

4.4. Implicarea părinților

Relația cu părinții va urmări trecerea de la comunicarea predominant administrativă la o relație de parteneriat. Pot fi dezvoltate: întâlniri tematice; activități de informare; consultări; proiecte comune; activități de orientare; activități în care părinții pot contribui cu expertiză profesională sau personală relevantă.

4.5. Proiecte pentru comunitate

Elevii vor fi încurajați să participe la activități prin care pot identifica probleme, formula soluții și contribui la viața comunității. Aceste activități pot dezvolta: responsabilitatea civică; capacitatea de colaborare; inițiativa; comunicarea; rezolvarea de probleme; spiritul antreprenorial și de inițiativă.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Analiza parteneriatelor existente și evaluarea rezultatelor acestora	Conducerea, responsabilii de proiecte	Anual
Identificarea unor noi parteneri relevanți	Conducerea, cadre didactice	Permanent
Dezvoltarea colaborărilor cu instituții de învățământ superior	Conducerea, cadre didactice	Anual
Organizarea unor activități de orientare școlară și profesională	Diriginți, consilier școlar, parteneri	Anual
Dezvoltarea proiectelor cu instituții culturale	Cadre didactice, elevi	Anual
Organizarea unor activități de implicare a părinților	Conducerea, diriginți	Anual
Dezvoltarea proiectelor comunitare	Cadre didactice, elevi, parteneri	Anual
Promovarea voluntariatului și implicării civice	Cadre didactice, elevi	Permanent
Organizarea de evenimente și activități deschise comunității	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual
Evaluarea impactului parteneriatelor	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări: creșterea relevanței parteneriatelor; dezvoltarea unor colaborări stabile; diversificarea experiențelor de învățare; apropierea elevilor de mediul universitar și profesional; creșterea implicării părinților; dezvoltarea activităților comunitare; creșterea participării elevilor la proiecte; consolidarea relației dintre colegiu și comunitate; creșterea vizibilității colegiului în comunitatea locală.

7. Indicatori de realizare și rezultat

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Parteneriate	Numărul parteneriatelor active	Documente instituționale
Relevanță	Ponderea parteneriatelor care generează activități concrete	Rapoarte
Proiecte	Numărul proiectelor realizate	Rapoarte
Participare	Numărul elevilor implicați	Liste, rapoarte
Universități	Activități realizate împreună cu instituții de învățământ superior	Rapoarte
Comunitate	Activități realizate pentru sau împreună cu comunitatea	Rapoarte
Părinți	Gradul de participare a părinților	Documente, chestionare
Voluntariat	Participarea elevilor la activități de voluntariat	Rapoarte
Satisfacție	Gradul de satisfacție al participanților	Chestionare
Impact	Rezultatele și efectele proiectelor	Rapoarte de evaluare

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; cadrelor didactice; profesorilor diriginți; consilierului școlar; coordonatorilor de proiecte; elevilor; părinților; reprezentanților instituțiilor partenere.

9. Resurse



Resurse umane-Cadre didactice, elevi, părinți, reprezentanți ai instituțiilor partenere, specialiști și voluntari.
Resurse materiale-Spațiile colegiului, resursele educaționale și logistice disponibile și resursele puse la dispoziție de parteneri.

Resurse financiare-Resursele instituției, proiectele, finanțările disponibile și alte surse legal constituite.

Nu sunt introduse valori financiare deoarece nu sunt disponibile, în această etapă, date actualizate privind bugetele destinate acestor activități.

10. Riscuri

Pot apărea: parteneriate cu caracter predominant formal; participare redusă a unor parteneri; suprapunerea activităților; disponibilitatea limitată a partenerilor; participare redusă a părinților; resurse financiare insuficiente; dependența unor activități de disponibilitatea unor persoane-cheie; dificultăți în evaluarea efectului real al parteneriatelor.

11. Măsuri de diminuare a riscurilor

Se vor avea în vedere: selectarea partenerilor în funcție de relevanță; definirea clară a obiectivelor fiecărei colaborări; stabilirea responsabilităților; evaluarea periodică a parteneriatelor; diversificarea partenerilor; planificarea din timp a activităților; utilizarea resurselor existente; menținerea unei comunicări constante.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea nu se va limita la evidența numărului de parteneriate. Vor fi analizate: activitățile efectiv realizate; numărul și profilul beneficiarilor; nivelul de participare; rezultatele proiectelor; satisfacția participanților; continuitatea colaborărilor; contribuția parteneriatelor la obiectivele PDI.

Evaluarea anuală va permite identificarea parteneriatelor care au produs rezultate relevante și a celor care necesită restructurare, dezvoltare sau, după caz, încheiere.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Parteneriatele contribuie direct la Ținta 1, prin extinderea oportunităților de învățare și dezvoltarea competențelor elevilor. Ele susțin Ținta 2, prin schimburi de experiență, formare și colaborare profesională. Pot contribui la Ținta 3, prin identificarea unor resurse și oportunități de dezvoltare a infrastructurii și resurselor educaționale. Sunt strâns legate de Ținta 5, deoarece dezvoltarea parteneriatelor presupune capacitate managerială, comunicare și coordonare instituțională. În același timp, parteneriatele contribuie la Ținta 6, deoarece relația activă cu comunitatea și instituțiile partenere consolidează vizibilitatea și prestigiul colegiului.

14. Criteriul fundamental de succes

Succesul acestei ținte nu va fi măsurat prin numărul de protocoale sau acorduri semnate. Un parteneriat este relevant atunci când produce **o valoare educațională sau instituțională identificabilă**. Criteriile esențiale sunt: existența unor obiective comune; activități efectiv realizate; participarea beneficiarilor; rezultate concrete; continuitatea colaborării; satisfacția participanților; contribuția la obiectivele strategice ale colegiului. Prin urmare, dezvoltarea relației cu comunitatea trebuie să transforme colegiul într-un **partener activ al comunității și, în același timp, comunitatea într-o resursă educațională pentru elevii colegiului**.



ȚINTĂ STRATEGICĂ NR. 5

Dezvoltarea managementului instituțional și a culturii organizaționale

1. Fundamentare

Managementul instituțional reprezintă cadrul prin care obiectivele strategice ale colegiului sunt transformate în activități, rezultate și procese care pot fi monitorizate și evaluate. Eficiența managementului depinde atât de capacitatea de planificare și utilizare responsabilă a resurselor, cât și de calitatea relațiilor profesionale și de modul în care membrii organizației participă la realizarea obiectivelor comune.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, dezvoltarea managementului instituțional presupune consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe profesionalism, responsabilitate, colaborare, comunicare și orientare spre rezultate. Tradiția instituției constituie o resursă importantă, dar trebuie valorificată într-un context educațional aflat în continuă schimbare.

Managementul modern presupune, de asemenea, utilizarea informațiilor și a datelor pentru fundamentarea deciziilor, monitorizarea rezultatelor și identificarea măsurilor de îmbunătățire. În acest context, sistemul de management al calității trebuie să fie integrat în activitatea curentă a instituției, nu tratat ca o activitate administrativă separată.

Digitalizarea proceselor administrative, simplificarea fluxurilor informaționale și dezvoltarea unei comunicări instituționale eficiente pot contribui la utilizarea mai bună a resurselor și la creșterea transparenței decizionale.

2. Obiectiv general

Dezvoltarea unui management instituțional eficient, transparent și orientat spre rezultate, prin consolidarea managementului calității, utilizarea responsabilă a datelor, digitalizarea proceselor și dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe colaborare și responsabilitate.

3. Obiective specifice

01. Perfecționarea managementului instituțional

Se va urmări îmbunătățirea proceselor de planificare, organizare, coordonare, monitorizare și evaluare a activității colegiului. Managementul va urmări corelarea: obiectivelor strategice; obiectivelor anuale; activităților; responsabilităților; resurselor; indicatorilor de rezultat.

02. Dezvoltarea sistemului de management al calității

Sistemul de asigurare a calității va fi utilizat ca instrument de îmbunătățire continuă a activității instituției. Se va urmări: colectarea și analiza informațiilor relevante; identificarea punctelor forte și a aspectelor care necesită îmbunătățire; fundamentarea măsurilor corective; monitorizarea rezultatelor; valorificarea feedbackului beneficiarilor.

03. Digitalizarea proceselor administrative și manageriale

Se va urmări utilizarea eficientă a soluțiilor digitale pentru: comunicare; gestionarea documentelor; colectarea și analiza datelor; monitorizarea activităților; raportare; colaborare instituțională. Digitalizarea va fi realizată cu respectarea cerințelor privind securitatea informațiilor și protecția datelor.

04. Îmbunătățirea comunicării instituționale

Se va urmări dezvoltarea unei comunicări clare, coerente, accesibile și adaptate diferitelor categorii de beneficiari. Comunicarea va viza: personalul; elevii; părinții; partenerii; comunitatea locală.

05. Consolidarea culturii organizaționale

Se va urmări dezvoltarea unui climat profesional bazat pe: respect reciproc; responsabilitate; colaborare; încredere; inițiativă; asumarea rezultatelor; învățare organizațională.

4. Direcții strategice de acțiune

4.1. Management strategic și operațional

Activitatea managerială va fi organizată pe baza unei legături clare între planificarea strategică și planificarea operațională. Se va urmări: stabilirea unor obiective clare; atribuirea responsabilităților; stabilirea termenelor; definirea indicatorilor; monitorizarea realizării; evaluarea rezultatelor; adoptarea măsurilor de îmbunătățire.

Planurile operaționale anuale vor reprezenta principalul instrument de transpunere în practică a obiectivelor PDI.

4.2. Management bazat pe date

Deciziile manageriale vor fi fundamentate, pe cât posibil, pe informații relevante și verificabile. Vor fi valorificate: rezultatele școlare; rezultatele examenelor; date privind participarea și absenteismul; rezultatele



activităților educaționale; date privind resursele umane; date financiare; rezultatele chestionarelor; rapoartele comisiilor; rezultatele evaluărilor interne și externe. Scopul nu este acumularea de date, ci utilizarea acestora pentru luarea unor decizii mai bune.

4.3. Managementul calității

CEAC și celelalte structuri responsabile de evaluarea și asigurarea calității vor contribui la: monitorizarea indicatorilor; analiza rezultatelor; identificarea nevoilor de îmbunătățire; formularea recomandărilor; monitorizarea măsurilor adoptate. Rezultatele evaluării vor fi integrate în procesul de planificare instituțională.

4.4. Digitalizarea managementului

Se va urmări reducerea, acolo unde este posibil, a fluxurilor administrative inutile și creșterea eficienței comunicării și gestionării informațiilor. Vor fi avute în vedere: arhivarea și gestionarea documentelor; fluxurile interne de comunicare; colectarea datelor; realizarea rapoartelor; monitorizarea activităților; informarea beneficiarilor. Digitalizarea va fi însoțită de măsuri privind securitatea informațiilor și utilizarea responsabilă a tehnologiei.

4.5. Comunicarea și transparența instituțională

Se va urmări existența unor fluxuri de comunicare clare între structurile de conducere și comunitatea școlară. Vor fi dezvoltate, după caz: informarea periodică a personalului; comunicarea cu elevii; comunicarea cu părinții; comunicarea cu partenerii; informarea publică privind activitatea instituției.

4.6. Dezvoltarea culturii organizaționale

Cultura organizațională va fi consolidată prin promovarea: colaborării între colegi; respectului profesional; responsabilității individuale; asumării obiectivelor comune; inițiativei; schimbului de experiență; recunoașterii rezultatelor. Se va urmări ca membrii comunității școlare să perceapă dezvoltarea colegiului ca pe un proiect comun.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Elaborarea și actualizarea planurilor manageriale și operaționale	Conducerea	Anual
Monitorizarea gradului de realizare a obiectivelor strategice	Conducerea, CEAC	Periodic
Analiza indicatorilor instituționali	Conducerea, CEAC, comisii	Anual
Evaluarea și îmbunătățirea proceselor administrative	Conducerea, compartimente responsabile	Permanent
Dezvoltarea și actualizarea instrumentelor digitale de management	Conducerea, personal responsabil	Permanent
Îmbunătățirea fluxurilor de comunicare instituțională	Conducerea	Permanent
Consultarea personalului, elevilor și părinților	Conducerea, CEAC	Anual
Monitorizarea satisfacției beneficiarilor	CEAC	Anual
Analiza și valorificarea rapoartelor structurilor instituției	Conducerea	Anual
Evaluarea anuală a culturii organizaționale și a climatului instituțional	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări: creșterea eficienței managementului; o mai bună corelare între planificare și rezultate; utilizarea mai eficientă a datelor; consolidarea managementului calității; simplificarea și digitalizarea unor procese administrative; îmbunătățirea comunicării; creșterea participării personalului la viața instituției; dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv; creșterea gradului de transparență; consolidarea responsabilității pentru rezultatele instituției.

7. Indicatori de realizare și rezultat

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Management	Gradul de realizare a obiectivelor strategice	Rapoarte manageriale
Planificare	Gradul de realizare a activităților planificate	Planuri și rapoarte
Calitate	Rezultatele evaluărilor interne	Rapoarte CEAC
Decizie	Utilizarea datelor în fundamentarea deciziilor	Documente



		manageriale
Digitalizare	Procese administrative digitalizate	Documente și rapoarte
Comunicare	Eficiența comunicării instituționale	Chestionare, feedback
Participare	Implicarea personalului în activități instituționale	Rapoarte
Climat	Gradul de satisfacție al personalului	Chestionare
Beneficiari	Gradul de satisfacție al elevilor și părinților	Chestionare
Îmbunătățire	Măsuri adoptate în urma evaluărilor	Rapoarte și planuri

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; Consiliului Profesorat; CEAC; comisiilor și structurilor instituționale; personalului didactic; personalului didactic auxiliar; personalului nedidactic; reprezentanților elevilor; reprezentanților părinților.

9. Resurse

Resurse umane-Echipa managerială, cadrele didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic, structurile de management și reprezentanții beneficiarilor.

Resurse materiale-Echipamente informatice, infrastructură digitală, spații administrative și educaționale și resursele necesare gestionării activităților.

Resurse financiare-Resursele bugetare disponibile și alte surse legal constituite.

10. Riscuri

Pot apărea: supraîncărcarea administrativă; fragmentarea informațiilor; comunicarea ineficientă; rezistența la schimbare; utilizarea formală a instrumentelor de management al calității; colectarea unor date care nu sunt ulterior utilizate; dificultăți în integrarea soluțiilor digitale; fluctuația personalului; apariția unor priorități instituționale neprevăzute.

11. Măsuri de diminuare a riscurilor

Vor fi avute în vedere: simplificarea proceselor; stabilirea clară a responsabilităților; prioritizarea activităților; utilizarea unor indicatori relevanți și ușor de urmărit; formarea personalului; consultarea celor implicați; monitorizarea periodică; utilizarea feedbackului; revizuirea instrumentelor care se dovedesc ineficiente.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea va urmări atât realizarea activităților, cât și eficiența proceselor instituționale. Vor fi analizate: gradul de realizare a obiectivelor; eficiența proceselor administrative; rezultatele evaluărilor interne; indicatorii de calitate; gradul de digitalizare; comunicarea instituțională; satisfacția personalului; satisfacția elevilor și părinților; implementarea măsurilor de îmbunătățire. Evaluarea anuală va fundamenta ajustarea planurilor manageriale și operaționale.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Ținta nr. 5 are un caracter transversal și oferă cadrul managerial pentru implementarea celorlalte ținte. Realizarea Țintei 1 presupune planificare, monitorizare și evaluare. Ținta 2 este susținută printr-o cultură organizațională care valorizează dezvoltarea profesională. Ținta 3 presupune un management eficient al resurselor și al investițiilor. Ținta 4 necesită capacități de comunicare, coordonare și gestionare a parteneriatelor. Ținta 6 depinde de capacitatea instituției de a comunica coerent și de a valorifica rezultatele obținute. Prin urmare, managementul instituțional reprezintă mecanismul prin care direcțiile strategice ale colegiului sunt transformate în activități coordonate și rezultate evaluabile.

14. Criteriul fundamental de succes

Succesul managementului instituțional nu constă în numărul de documente elaborate sau în volumul activităților administrative. Un management eficient este acela care: stabilește priorități clare; utilizează responsabil resursele; ia decizii fundamentate; comunică eficient; implică membrii organizației; monitorizează rezultatele; corectează ceea ce nu funcționează; învață din experiența instituției. În acest sens, cultura organizațională dorită este una în care **responsabilitatea nu este confundată cu controlul, calitatea nu este redusă la documente, iar colaborarea nu este limitată la activități formale**. Obiectivul final este dezvoltarea unei instituții capabile să se adapteze, să învețe și să își îmbunătățească permanent propria activitate.



ȚINTA STRATEGICĂ NR. 6**Promovarea imaginii instituției și consolidarea prestigiului colegiului****1. Fundamentare**

Imaginea unei instituții de învățământ este rezultatul acumulării în timp a rezultatelor educaționale, a performanțelor elevilor și profesorilor, a valorilor promovate, a relației cu comunitatea și a modului în care instituția comunică propriile realizări.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, imaginea instituțională are o dimensiune particulară, determinată de tradiția și continuitatea sa în spațiul educațional sucevean. Prestigiul construit de-a lungul timpului reprezintă o resursă instituțională importantă, dar trebuie susținut permanent prin rezultate și prin capacitatea colegiului de a răspunde provocărilor educației contemporane.

Promovarea imaginii instituției nu trebuie redusă la activități de comunicare sau la prezentarea unor rezultate individuale. Ea trebuie să reflecte în mod autentic identitatea colegiului, valorile sale, performanțele elevilor și profesorilor, proiectele realizate și contribuția instituției la comunitate.

În acest sens, consolidarea prestigiului colegiului presupune valorificarea echilibrată a tradiției și a actualității: păstrarea identității instituționale și, în același timp, prezentarea capacității colegiului de a inova și de a se adapta schimbărilor societății.

2. Obiectiv general

Consolidarea identității și prestigiului Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava prin valorificarea rezultatelor educaționale, a tradiției instituționale, a performanțelor elevilor și profesorilor și prin dezvoltarea unei comunicări publice coerente, transparente și relevante.

3. Obiective specifice**01. Promovarea rezultatelor elevilor și profesorilor**

Se va urmări identificarea, documentarea și valorificarea rezultatelor relevante obținute în: examene naționale; concursuri și olimpiade; proiecte educaționale; activități culturale; activități sportive; proiecte de cercetare; activități civice și comunitare. Promovarea va urmări atât performanța de vârf, cât și progresul și implicarea elevilor.

02. Dezvoltarea comunicării publice

Se va urmări dezvoltarea unei comunicări instituționale coerente, actuale și accesibile, prin care comunitatea să poată cunoaște activitatea și rezultatele colegiului. Vor fi valorificate, după caz: pagina oficială a instituției; canalele digitale instituționale; publicații și materiale de prezentare; evenimente publice; materiale dedicate activităților și proiectelor.

03. Consolidarea identității instituționale

Se va urmări valorificarea elementelor care definesc identitatea colegiului: tradiția; valorile educaționale; rezultatele; comunitatea de elevi și profesori; memoria instituțională; relația cu absolvenții; legătura cu orașul și comunitatea locală.

04. Valorificarea tradiției colegiului

Istoria instituției va fi utilizată ca resursă educațională și identitară. Vor fi încurajate activități care contribuie la: cunoașterea istoriei colegiului; conservarea memoriei instituționale; valorificarea patrimoniului; prezentarea personalităților și generațiilor de absolvenți; apropierea elevilor actuali de tradiția instituției.

05. Consolidarea relației cu absolvenții

Comunitatea absolvenților reprezintă o resursă importantă pentru identitatea și dezvoltarea colegiului. Vor fi urmărite, în măsura posibilităților: dezvoltarea comunicării cu absolvenții; organizarea unor întâlniri; valorificarea experiențelor profesionale ale acestora; implicarea lor în activități de orientare și mentorat; identificarea unor forme de colaborare instituțională.

4. Direcții strategice de acțiune**4.1. Identitate instituțională și valori**

Comunicarea publică va reflecta identitatea reală a colegiului și valorile promovate în activitatea educațională. Se va urmări existența unui mesaj instituțional coerent privind: calitatea educației; performanța; responsabilitatea; tradiția; deschiderea către inovare; respectul pentru comunitate.

4.2. Valorificarea rezultatelor

Rezultatele elevilor și profesorilor vor fi documentate și prezentate într-o manieră sistematică. Vor fi valorificate: performanțele la examene; premiile și distincțiile; participările la competiții; proiectele; activitățile culturale și științifice; inițiativele elevilor; rezultatele absolvenților, atunci când există date disponibile. O atenție specială va fi acordată evitării promovării excesive a unor rezultate izolate. Imaginea instituției trebuie să reflecte **performanța ca proces și cultură instituțională**, nu doar excepțiile.

4.3. Comunicarea digitală

Canalele digitale ale colegiului vor fi utilizate pentru informarea comunității și prezentarea activităților instituției.

Se va urmări: actualizarea informațiilor; claritatea mesajelor; prezentarea rezultatelor; promovarea proiectelor; informarea elevilor și părinților; accesibilitatea informațiilor publice.

4.4. Evenimente instituționale

Evenimentele colegiului pot constitui contexte importante pentru consolidarea identității instituționale. Pot fi valorificate: aniversări; festivități; conferințe; expoziții; întâlniri cu personalități; evenimente dedicate absolvenților; activități culturale; proiecte ale elevilor.

4.5. Memoria instituțională

Se va urmări conservarea și valorificarea informațiilor referitoare la evoluția colegiului. Pot fi dezvoltate, în funcție de resurse: arhive digitale; colecții de fotografii; colecții documentare; materiale despre personalități și absolvenți; expoziții; proiecte ale elevilor privind istoria instituției.

5. Activități prioritare

Activitate	Responsabili	Perioada
Identificarea și centralizarea rezultatelor relevante ale elevilor și profesorilor	Conducerea, cadre didactice	Anual
Actualizarea informațiilor publice privind activitatea colegiului	Conducerea, persoanele responsabile	Permanent
Promovarea proiectelor și rezultatelor elevilor	Cadre didactice, echipe de proiect	Permanent
Organizarea unor evenimente de reprezentare instituțională	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual
Valorificarea tradiției și istoriei colegiului	Cadre didactice, elevi	Anual
Dezvoltarea relației cu absolvenții	Conducerea, cadre didactice	Permanent
Realizarea unor materiale de prezentare instituțională	Conducerea, echipe desemnate	Periodic
Dezvoltarea arhivei și memoriei instituționale	Conducerea, bibliotecă, cadre didactice	Permanent
Promovarea proiectelor și parteneriatelor comunitare	Echipele de proiect	Permanent
Evaluarea imaginii instituției și a comunicării publice	Conducerea, CEAC	Anual

6. Rezultate așteptate

Implementarea țintei strategice va urmări: consolidarea identității instituționale; creșterea vizibilității activităților colegiului; promovarea rezultatelor elevilor și profesorilor; valorificarea tradiției instituției; dezvoltarea relației cu absolvenții; îmbunătățirea comunicării publice; consolidarea relației cu comunitatea; creșterea coerenței mesajului instituțional; dezvoltarea memoriei instituționale; consolidarea prestigiului colegiului.

7. Indicatori de realizare și rezultat

Domeniu	Indicator	Sursa de verificare
Rezultate	Numărul și diversitatea rezultatelor promovate	Rapoarte
Comunicare	Frecvența și actualitatea comunicării publice	Canale instituționale
Vizibilitate	Vizibilitatea proiectelor și activităților	Analize interne
Evenimente	Numărul evenimentelor instituționale	Rapoarte
Identitate	Activități dedicate tradiției și valorilor colegiului	Documente și rapoarte
Absolvenți	Activități realizate împreună cu absolvenții	Rapoarte



Memorie	Resurse documentare și arhivistice dezvoltate	Inventare
Comunitate	Activități cu participare comunitară	Rapoarte
Satisfacție	Percepția beneficiarilor asupra imaginii instituției	Chestionare
Prestigiu	Recunoașterea rezultatelor instituției în comunitate	Evaluări și feedback

8. Responsabili

Implementarea țintei presupune implicarea: directorului; directorului adjunct; Consiliului de Administrație; Consiliului Profesorat; cadrelor didactice; elevilor; coordonatorilor de proiecte; bibliotecii; persoanelor responsabile de comunicare; reprezentanților părinților; absolvenților; partenerilor instituționali.

9. Resurse

Resurse umane-Comunitatea școlară, absolvenții, partenerii instituționali și persoanele implicate în comunicarea și promovarea activităților.

Resurse materiale-Arhiva instituției, biblioteca, materiale documentare, echipamente digitale și resursele necesare comunicării publice.

Resurse financiare- Resursele bugetare disponibile și alte surse legal constituite pentru activități instituționale, proiecte și evenimente.

10. Riscuri

Pot apărea: comunicarea insuficientă a rezultatelor; promovarea excesivă sau selectivă a unor rezultate; transmiterea unor informații neverificate; lipsa unei identități vizuale și comunicaționale coerente; reducerea promovării la comunicarea digitală; pierderea unor documente și informații privind memoria instituțională; implicarea redusă a absolvenților; utilizarea imaginii instituției într-o manieră predominant formală.

11. Măsuri de diminuare a riscurilor

Se vor urmări: verificarea informațiilor înaintea publicării; stabilirea unor responsabilități clare pentru comunicare; utilizarea unor criterii unitare de promovare; prezentarea echilibrată a rezultatelor; actualizarea periodică a informațiilor; conservarea documentelor relevante; dezvoltarea relației cu absolvenții; corelarea comunicării cu obiectivele instituției.

12. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea va urmări: activitatea de comunicare; rezultatele promovate; participarea la evenimente; activitățile dedicate tradiției; relația cu absolvenții; percepția elevilor, părinților și personalului; relația cu comunitatea; evoluția vizibilității instituției. Evaluarea anuală va analiza în ce măsură comunicarea publică reflectă rezultatele și identitatea reală a colegiului.

13. Legătura cu celelalte ținte strategice

Ținta 6 este rezultatul cumulat al celorlalte direcții strategice. Ținta 1 oferă rezultatele educaționale care stau la baza prestigiului instituției. Ținta 2 contribuie prin profesionalismul și performanța resursei umane. Ținta 3 contribuie prin calitatea mediului educațional și a infrastructurii. Ținta 4 consolidează relația colegiului cu comunitatea și partenerii. Ținta 5 asigură cadrul managerial și comunicațional necesar valorificării rezultatelor.

În consecință, imaginea instituției nu reprezintă o țintă izolată, ci **expresia publică a calității activității instituționale**.

14. Criteriul fundamental de succes

Prestigiul unei instituții de învățământ nu poate fi construit exclusiv prin promovare. El se construiește prin: rezultate; continuitate; profesionalism; valori; încredere; responsabilitate; relația cu comunitatea; capacitatea de a răspunde schimbărilor. Promovarea trebuie să fie, prin urmare, consecința unei activități instituționale de calitate și nu un substitut pentru aceasta.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, consolidarea prestigiului presupune construirea unei relații între **tradiție și viitor**: respectarea istoriei și valorilor instituției, dar și demonstrarea capacității sale de a răspunde noilor provocări educaționale.

Obiectivul final este ca imaginea publică a colegiului să fie una credibilă, coerentă și fundamentată pe realitatea activității sale, iar prestigiul să fie susținut de rezultatele și experiențele reale ale elevilor, profesorilor și comunității instituționale.



Matrice strategică – Ținta nr. 1

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabili	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Dezvoltarea competențelor-cheie ale elevilor	Activități didactice orientate spre formarea competențelor; utilizarea unor strategii active; activități aplicative și interdisciplinare	Rezultatele elevilor; progresul școlar; participarea la activități	Conducerea, cadre didactice	Permanent	Resurse umane, materiale și digitale	Cataloage, rapoarte, evaluări
O2. Diversificarea strategiilor didactice	Utilizarea metodelor interactive, a învățării prin proiecte, investigației, problematizării și colaborării	Diversitatea strategiilor utilizate; participarea elevilor	Cadre didactice, responsabili comisiilor metodice	Permanent	Resurse educaționale	Documente metodice, asistențe, rapoarte
O3. Îmbunătățirea evaluării rezultatelor școlare	Diversificarea metodelor de evaluare; utilizarea feedbackului; analiza rezultatelor	Rezultatele evaluărilor; progresul elevilor; măsuri de îmbunătățire	Cadre didactice, conducerea, CEAC	Permanent	Instrumente de evaluare	Rapoarte, rezultate școlare
O4. Dezvoltarea învățării interdisciplinare	Proiecte și activități comune între discipline; teme și situații de învățare interdisciplinare	Numărul și diversitatea activităților interdisciplinare; participarea elevilor	Cadre didactice, comisii metodice	Anual	Resurse educaționale	Rapoarte, proiecte, portofolii
O5. Sprijinirea performanței și a progresului școlar	Pregătirea pentru examene, concursuri și olimpiade; activități de recuperare și sprijin; identificarea elevilor cu potențial de performanță	Rezultatele la examene; rezultate la concursuri și olimpiade; progresul școlar	Cadre didactice, diriginți, conducerea	Anual	Resurse umane și materiale	Rapoarte, rezultate oficiale

Indicatori strategici Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriți în principal: rezultatele la examenele naționale; progresul școlar al elevilor; participarea și rezultatele la concursuri și olimpiade; gradul de utilizare a strategiilor didactice diversificate; numărul activităților interdisciplinare; gradul de satisfacție al elevilor și părinților; măsurile adoptate în urma analizei rezultatelor școlare.

Matrice strategică – Ținta nr. 2

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabili	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Participarea personalului la programe de formare	Identificarea nevoilor de formare; participarea la programe acreditate și alte activități de dezvoltare profesională; valorificarea competențelor dobândite	Numărul programelor de formare; numărul participanților; domeniile de formare	Conducerea, cadre didactice, personal didactic auxiliar și nedidactic	Anual / Permanent	Resurse umane, financiare și educaționale	Certificate, rapoarte, documente ale comisiilor
O2. Dezvoltarea competențelor digitale	Participarea la activități de formare; utilizarea instrumentelor digitale în activitatea didactică și administrativă; schimb de bune practici	Nivelul competențelor digitale; gradul de utilizare a resurselor digitale; participarea la formare	Conducerea, cadre didactice, personal responsabil IT	Permanent	Resurse digitale, echipamente, programe de formare	Rapoarte, chestionare, documente de formare
O3. Stimularea inovării didactice	Promovarea unor metode și practici didactice inovatoare; prezentarea și diseminarea experiențelor; proiecte educaționale	Numărul activităților inovatoare; proiecte și bune practici diseminate	Cadre didactice, responsabili ai comisiilor metodice	Anual	Resurse educaționale și digitale	Rapoarte, portofolii, proiecte
O4. Promovarea colaborării profesionale	Activități metodice; schimburi de experiență; proiecte comune; colaborarea între catedre și arii curriculare	Numărul activităților colaborative; participarea personalului; proiecte comune	Conducerea, comisii metodice	Permanent	Resurse umane și materiale	Procese-verbale, rapoarte
O5. Dezvoltarea mentoratului și sprijinului profesional	Activități de mentorat; sprijin pentru cadrele didactice aflate la începutul carierei; schimb de experiență între cadrele didactice	Numărul activităților de mentorat; participarea beneficiarilor; feedback	Conducerea, mentori, responsabili metodici	Anual	Resurse umane	Rapoarte, documente de mentorat
O6. Valorificarea expertizei interne	Identificarea competențelor și experiențelor existente în colegiu; prezentări, ateliere și activități de formare internă	Numărul activităților interne; numărul participanților; resurse elaborate	Conducerea, cadre didactice	Permanent	Resurse umane și educaționale	Rapoarte, portofolii

Indicatori strategici Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriti în principal: numărul și diversitatea programelor de formare; ponderea personalului care participă la activități de dezvoltare profesională; participarea la activități metodice și schimburi de experiență; numărul proiectelor educaționale în care este implicat personalul; gradul de utilizare a resurselor și instrumentelor digitale; numărul activităților de inovare și diseminare a bunelor practici; dezvoltarea activităților de mentorat; gradul de satisfacție al personalului privind oportunitățile de dezvoltare profesională.



Matrice strategică – Ținta nr. 3

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabili	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Modernizarea spațiilor de învățământ	Evaluarea periodică a stării spațiilor; identificarea priorităților; modernizarea și întreținerea sălilor de clasă și a celorlalte spații educaționale	Numărul spațiilor modernizate; gradul de funcționalitate; gradul de satisfacție al beneficiarilor	Conducerea, Consiliul de Administrație, compartimentele responsabile	Anual / conform planificării	Resurse financiare, materiale și umane	Inventare, documente administrative, rapoarte
O2. Dezvoltarea laboratoarelor și cabinetelor	Evaluarea dotărilor; completarea și modernizarea echipamentelor; corelarea dotărilor cu nevoile disciplinelor	Gradul de dotare; numărul echipamentelor disponibile; gradul de utilizare	Conducerea, cadre didactice, responsabili laboratoare/cabinete	Anual	Resurse financiare și materiale	Inventare, rapoarte, documente de achiziție
O3. Extinderea infrastructurii digitale	Dezvoltarea și actualizarea echipamentelor și conexiunilor; întreținerea infrastructurii digitale; asigurarea accesului la resurse	Gradul de dotare digitală; gradul de utilizare; numărul spațiilor dotate	Conducerea, responsabil IT, cadre didactice	Permanent	Echipamente, infrastructură și resurse digitale	Inventare, rapoarte IT
O4. Dezvoltarea resurselor educaționale	Elaborarea, achiziția și utilizarea resurselor didactice; dezvoltarea resurselor digitale și multimedia; valorificarea resurselor educaționale deschise	Numărul și diversitatea resurselor; gradul de utilizare; resurse elaborate de cadre didactice	Cadre didactice, responsabili comisii metodice	Permanent	Resurse educaționale, digitale și financiare	Portofolii, rapoarte, documente
O5. Îmbunătățirea condițiilor de studiu	Dezvoltarea spațiilor pentru studiu individual și colaborativ; îmbunătățirea accesului la resurse; valorificarea bibliotecii și a altor spații disponibile	Gradul de utilizare a spațiilor; satisfacția elevilor; accesul la resurse	Conducerea, bibliotecă, cadre didactice	Anual	Resurse materiale și umane	Rapoarte, inventare, chestionare
O6. Asigurarea sustenabilității investițiilor	Planificarea mentenanței; evaluarea gradului de utilizare a echipamentelor; fundamentarea achizițiilor pe necesități reale	Gradul de utilizare; costuri de întreținere; durata de utilizare a echipamentelor	Conducerea, compartimentele administrative, responsabili IT/laboratoare	Permanent	Resurse financiare și tehnice	Documente administrative, rapoarte

Indicatori strategici Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriti în principal: gradul de modernizare a spațiilor de învățământ; gradul de dotare a laboratoarelor și cabinetelor; gradul de dezvoltare a infrastructurii digitale; gradul de utilizare a echipamentelor și resurselor digitale; numărul și diversitatea resurselor educaționale disponibile; gradul de utilizare a bibliotecii și a spațiilor de studiu; valoarea investițiilor realizate; resursele atrase pentru dezvoltarea infrastructurii; gradul de satisfacție al elevilor și personalului privind condițiile de studiu și lucru.

Matrice strategică – Ținta nr. 4

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabili	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Dezvoltarea parteneriatelor educaționale	Inventarierea parteneriatelor existente; evaluarea relevanței acestora; identificarea unor noi parteneri; elaborarea și implementarea proiectelor comune	Numărul parteneriatelor active; numărul proiectelor realizate; numărul beneficiarilor	Conducerea, cadre didactice, coordonatori de proiecte	Anual / Permanent	Resurse umane, materiale și financiare	Protocoale, acorduri, rapoarte
O2. Consolidarea colaborării cu instituțiile de învățământ superior	Activități de orientare; conferințe și întâlniri cu reprezentanți ai mediului universitar; vizite; proiecte comune; activități de pregătire și cercetare	Numărul activităților; numărul elevilor participanți; numărul colaborărilor active	Conducerea, cadre didactice, consilier școlar	Anual	Resurse umane și educaționale	Rapoarte, proiecte, documente ale activităților
O3. Dezvoltarea relației cu părinții	Consultarea părinților; întâlniri tematice; activități comune; valorificarea expertizei părinților în activități relevante	Gradul de participare; numărul activităților; nivelul de satisfacție	Conducerea, diriginți, cadre didactice	Anual / Permanent	Resurse umane și materiale	Procese-verbale, chestionare, rapoarte
O4. Dezvoltarea proiectelor comunitare	Implicarea elevilor în proiecte și activități cu relevanță pentru comunitate; promovarea voluntariatului și a inițiativei civice	Numărul proiectelor; numărul elevilor implicați; rezultatele proiectelor	Cadre didactice, elevi, parteneri	Anual	Resurse umane, materiale și financiare	Rapoarte, portofolii, documente de proiect
O5. Consolidarea relației cu instituțiile și organizațiile comunității	Colaborări cu instituții publice, culturale, organizații și alți parteneri relevanți; activități comune	Numărul partenerilor activi; numărul activităților comune; continuitatea colaborărilor	Conducerea, cadre didactice	Permanent	Resurse instituționale și ale partenerilor	Protocoale, rapoarte
O6. Creșterea deschiderii colegiului către comunitate	Organizarea de evenimente, activități educaționale și culturale deschise comunității; prezentarea rezultatelor elevilor	Numărul evenimentelor; participarea comunității; feedbackul participanților	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual	Resurse umane și materiale	Rapoarte, materiale de comunicare, chestionare

Indicatori strategici Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriti în principal: numărul parteneriatelor active; numărul proiectelor educaționale realizate împreună cu partenerii; numărul elevilor implicați în activități de parteneriat și comunitare; numărul activităților realizate împreună cu instituții de învățământ superior; gradul de implicare a părinților; numărul și diversitatea proiectelor comunitare; participarea elevilor la activități de voluntariat și inițiativă civică; gradul de satisfacție al participanților și partenerilor; continuitatea parteneriatelor; impactul proiectelor asupra elevilor și comunității.



Matrice strategică – Ținta nr. 5

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabil	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Perfecționarea managementului instituțional	Actualizarea planificării manageriale; corelarea obiectivelor strategice cu planurile operaționale; stabilirea responsabilităților și termenelor	Gradul de realizare a obiectivelor; gradul de realizare a activităților planificate	Conducerea, Consiliul de Administrație, structurile instituției	Anual	Resurse umane și informaționale	Planuri manageriale, rapoarte
O2. Dezvoltarea sistemului de management al calității	Monitorizarea indicatorilor; analiza rezultatelor; identificarea nevoilor de îmbunătățire; elaborarea și urmărirea măsurilor corective	Numărul măsurilor de îmbunătățire; gradul de realizare; rezultatele evaluărilor	Conducerea, CEAC, comisii	Anual / Permanent	Resurse umane și informaționale	Rapoarte CEAC, documente interne
O3. Fundamentarea deciziilor pe baza datelor	Colectarea și analiza datelor privind rezultatele școlare, resursele, activitățile și satisfacția beneficiarilor; utilizarea rezultatelor în planificare	Numărul analizelor realizate; decizii fundamentate pe date; măsuri adoptate	Conducerea, CEAC, comisii	Semestrial / Anual	Resurse informaționale și digitale	Rapoarte, analize, documente manageriale
O4. Digitalizarea proceselor administrative și manageriale	Dezvoltarea utilizării instrumentelor digitale pentru comunicare, documente, raportare, monitorizare și gestionarea informațiilor	Numărul proceselor digitalizate; gradul de utilizare a instrumentelor digitale	Conducerea, personal responsabil IT, compartimente	Permanent	Infrastructură și resurse digitale	Rapoarte, documente administrative
O5. Îmbunătățirea comunicării instituționale	Clarificarea fluxurilor de comunicare; informarea periodică a personalului; dezvoltarea comunicării cu elevii și părinții	Frecvența comunicării; gradul de informare; satisfacția beneficiarilor	Conducerea, cadre didactice, diriginți	Permanent	Resurse umane și digitale	Chestionare, rapoarte, documente
O6. Consolidarea culturii organizaționale	Activități de colaborare; schimb de experiență; promovarea responsabilității și inițiativei; recunoașterea rezultatelor	Participarea personalului; numărul activităților colaborative; climatul organizațional	Conducerea, cadre didactice, personalul instituției	Permanent	Resurse umane și organizaționale	Rapoarte, chestionare
O7. Dezvoltarea mecanismelor de feedback	Consultarea elevilor, părinților și personalului; analiza feedbackului; adoptarea măsurilor de îmbunătățire	Numărul consultărilor; rata de participare; măsuri adoptate în urma feedbackului	Conducerea, CEAC	Anual	Resurse umane și digitale	Chestionare, rapoarte CEAC
O8. Creșterea eficienței proceselor administrative	Analiza fluxurilor administrative; eliminarea etapelor inutile; clarificarea responsabilităților; monitorizarea termenelor	Durata proceselor; gradul de respectare a termenelor; numărul proceselor optimizate	Conducerea, compartimente administrative	Anual	Resurse umane și digitale	Documente administrative, rapoarte

Indicatori strategici Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriti în principal: gradul de realizare a obiectivelor strategice; gradul de realizare a planurilor operaționale; rezultatele evaluărilor interne și externe; numărul și eficiența măsurilor de îmbunătățire; gradul de utilizare a datelor în fundamentarea deciziilor; gradul de digitalizare a proceselor administrative; eficiența comunicării instituționale; nivelul de satisfacție al personalului; nivelul de satisfacție al elevilor și părinților; gradul de implicare a personalului în activitățile instituției; numărul proceselor administrative optimizate; gradul de valorificare a feedbackului.



Matrice strategică – Ținta nr. 6

Obiectiv specific	Direcții de acțiune / activități	Indicatori	Responsabili	Termen	Resurse	Sursa verificării
O1. Promovarea rezultatelor elevilor și profesorilor	Centralizarea și prezentarea rezultatelor relevante la examene, olimpiade, concursuri, proiecte și alte activități	Numărul rezultatelor promovate; diversitatea rezultatelor; vizibilitatea acestora	Conducerea, cadre didactice, coordonatori de proiecte	Permanent / Anual	Resurse umane și digitale	Rapoarte, materiale de comunicare
O2. Dezvoltarea comunicării publice	Actualizarea informațiilor publice; prezentarea activităților și proiectelor; dezvoltarea comunicării digitale	Frecvența actualizării; numărul materialelor publicate; gradul de accesare/interacțiune, dacă datele sunt disponibile	Conducerea, persoanele responsabile de comunicare	Permanent	Resurse digitale	Canale oficiale, rapoarte
O3. Consolidarea identității instituționale	Valorificarea valorilor, tradițiilor și rezultatelor colegiului; utilizarea consecventă a elementelor de identitate instituțională	Activități de promovare a identității; materiale realizate; percepția beneficiarilor	Conducerea, cadre didactice, elevi	Permanent	Resurse umane, materiale și digitale	Rapoarte, materiale instituționale
O4. Valorificarea tradiției colegiului	Activități dedicate istoriei colegiului; expoziții, proiecte, materiale documentare; valorificarea patrimoniului și memoriei instituționale	Numărul activităților; resurse documentare realizate; participarea elevilor	Conducerea, cadre didactice, bibliotecă, elevi	Anual	Arhivă, bibliotecă, resurse educaționale	Rapoarte, portofolii, materiale documentare
O5. Dezvoltarea relației cu absolvenții	Identificarea și implicarea absolvenților în activități educaționale, de orientare și mentorat	Numărul activităților; numărul absolvenților implicați; continuitatea colaborărilor	Conducerea, cadre didactice	Anual / Permanent	Resurse umane și digitale	Rapoarte, documente ale activităților
O6. Consolidarea relației cu comunitatea	Participarea colegiului la evenimente comunitare; organizarea de activități deschise comunității; promovarea proiectelor cu impact local	Numărul activităților; numărul participanților; numărul partenerilor implicați	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual	Resurse umane și materiale	Rapoarte, materiale de comunicare
O7. Dezvoltarea memoriei instituționale	Organizarea și conservarea documentelor, fotografiilor și materialelor relevante; dezvoltarea unor resurse digitale	Numărul resurselor arhivate/digitalizate; accesibilitatea resurselor	Conducerea, bibliotecă, persoane desemnate	Permanent	Resurse arhivistice și digitale	Inventare, arhivă, rapoarte

Indicatori strategici

Pentru evaluarea globală a țintei vor fi urmăriti în principal: numărul și diversitatea rezultatelor elevilor și profesorilor promovate; gradul de actualizare a comunicării publice; vizibilitatea activităților și proiectelor colegiului; numărul activităților dedicate tradiției instituției; numărul activităților realizate împreună cu absolvenții; numărul activităților cu participare comunitară; dezvoltarea resurselor de memorie instituțională; gradul de satisfacție privind imaginea instituției; percepția comunității asupra prestigiului colegiului; continuitatea relațiilor cu partenerii și absolvenții.



Corelarea țințelor

Cele șase țințe nu trebuie privite ca domenii independente. Ele formează un **sistem de dezvoltare instituțională**: 1.Calitatea educației→ 2.Resursa umană→ 3.Infrastructura și resursele educaționale→ 4.Parteneriatele și deschiderea către comunitate→ 5. Managementul și cultura organizațională→ 6.Identitatea și prestigiul instituției. Relația este însă circulară. Prestigiul instituției contribuie la atragerea și menținerea unor resurse umane de calitate, la dezvoltarea parteneriatelor și la crearea unor oportunități educaționale suplimentare, care se întorc în final în beneficiul elevilor.

Matrice de corelare cu diagnoza

Domeniu identificat în diagnoză	Ținta strategică asociată	Nivel de prioritate
Calitatea procesului educațional	Ținta 1	Foarte ridicat
Competențele și performanța elevilor	Ținta 1	Foarte ridicat
Resursa umană	Ținta 2	Foarte ridicat
Dezvoltarea profesională	Ținta 2	Ridicat
Infrastructura și dotarea	Ținta 3	Ridicat
Resursele educaționale și digitale	Ținta 3	Ridicat
Relația cu comunitatea	Ținta 4	Ridicat
Parteneriatele	Ținta 4	Ridicat
Managementul instituțional	Ținta 5	Foarte ridicat
Cultura organizațională	Ținta 5	Ridicat
Comunicarea instituțională	Ținta 5 / Ținta 6	Ridicat
Identitatea instituțională	Ținta 6	Ridicat
Tradiția și memoria instituțională	Ținta 6	Ridicat
Prestigiul și vizibilitatea	Ținta 6	Rezultat transversal

Matrice strategică generală a PDI

TS	Obiective prioritare	Rezultate urmărite	Indicatori principali	Responsabili principali	Orizont de timp
1	Dezvoltarea competențelor; diversificarea strategiilor didactice; îmbunătățirea evaluării; interdisciplinaritate; sprijinirea performanței	Creșterea calității învățării; progres școlar; rezultate bune la examene și competiții	Rezultate la examene; progres școlar; rezultate la olimpiade și concursuri; satisfacția beneficiarilor	Conducerea, cadre didactice, comisii metodice, CEAC	2026–2030
2.	Formare continuă; competențe digitale; inovare didactică; colaborare; mentorat	Personal mai bine pregătit; dezvoltarea competențelor profesionale; creșterea colaborării	Participarea la formare; activități metodice; proiecte; activități de mentorat; utilizarea resurselor digitale	Conducerea, cadre didactice, responsabilii comisiilor	2026–2030
3.	Modernizarea spațiilor; laboratoare și cabinete; infrastructură digitală; resurse educaționale; condiții de studiu	Mediu educațional modern, funcțional și adaptat nevoilor elevilor și personalului	Gradul de dotare; investiții; spații modernizate; utilizarea infrastructurii și resurselor	Conducerea, Consiliul de Administrație, compartimente responsabile	2026–2030
4.	Parteneriate educaționale; colaborarea cu universități;	Creșterea deschiderii	Parteneriate active; proiecte; activități	Conducerea, cadre didactice,	2026–2030



TS	Obiective prioritare	Rezultate urmărite	Indicatori principali	Responsabili principali	Orizont de timp
	implicarea părinților; proiecte comunitare	instituției; experiențe educaționale diversificate; implicare comunitară	comune; participarea elevilor și părinților; satisfacția partenerilor	coordonatori de proiecte	
5.	Management strategic; managementul calității; decizii bazate pe date; digitalizare; comunicare; cultură organizațională	Management eficient; procese mai clare; comunicare îmbunătățită; climat organizațional pozitiv	Gradul de realizare a obiectivelor; rezultate CEAC; procese digitalizate; satisfacția personalului și beneficiarilor	Conducerea, CA, CEAC, structurile instituției	2026–2030
6.	Promovarea rezultatelor; comunicare publică; identitate instituțională; tradiție; relația cu absolvenții	Vizibilitate, identitate și prestigiu instituțional consolidate	Rezultate promovate; activități publice; relația cu absolvenții; activități dedicate tradiției; percepția comunității	Conducerea, cadre didactice, elevi, responsabili comunicare	2026–2030

Ordinea de implementare

Deși toate cele șase ținte sunt importante, pentru perioada **2026–2030** este utilă o prioritizare operațională:

Etapă I – Fundamentare și diagnoză 2026–2027 stabilirea valorilor de referință; inventarierea resurselor; analiza rezultatelor; evaluarea parteneriatelor; identificarea nevoilor de formare; evaluarea infrastructurii; definirea instrumentelor de monitorizare.

Etapă II – Dezvoltare 2027–2028 implementarea principalelor măsuri; dezvoltarea resurselor; extinderea activităților interdisciplinare; dezvoltarea parteneriatelor; digitalizarea proceselor; consolidarea activităților de formare.

Etapă III – Consolidare 2028–2029 evaluarea rezultatelor intermediare; corectarea măsurilor care nu au produs rezultatele așteptate; extinderea practicilor eficiente; consolidarea parteneriatelor și a proiectelor; dezvoltarea memoriei și identității instituționale.

Etapă IV – Evaluare și perspectivă 2029–2030 evaluarea gradului de realizare a PDI; analiza indicatorilor finali; identificarea rezultatelor sustenabile; formularea concluziilor; fundamentarea următorului document strategic.

Indicatorii transversali ai PDI

Pentru a evita o matrice excesiv de încărcată, putem selecta ulterior un **nucleu de aproximativ 15–20 de indicatori strategici**, comuni întregului PDI: rezultate la examenele naționale; progres școlar; rezultate la olimpiade și concursuri; participarea elevilor la proiecte; participarea personalului la formare; dezvoltarea competențelor digitale; activități de inovare didactică; gradul de dotare a spațiilor; investițiile realizate; utilizarea resurselor digitale; numărul parteneriatelor active; proiecte comunitare; gradul de realizare a obiectivelor strategice; gradul de realizare a planurilor operaționale; măsuri de îmbunătățire rezultate din evaluări; gradul de digitalizare a proceselor; satisfacția elevilor; satisfacția părinților; satisfacția personalului; vizibilitatea și prestigiul instituției.



IV.4. PLANUL OPERAȚIONAL DE IMPLEMENTARE A PDI 2026–2027**Introducere**

Planul operațional pentru anul școlar 2026–2027 reprezintă instrumentul prin care țintele strategice stabilite în Planul de Dezvoltare Instituțională sunt transpuse în activități concrete, responsabilități, termene și rezultate așteptate. Planul operațional urmărește asigurarea unei legături directe între diagnoza instituțională, obiectivele strategice și activitatea curentă a colegiului. Activitățile propuse vor fi adaptate anual în funcție de rezultatele obținute, de resursele disponibile, de modificările legislative și de nevoile identificate la nivelul comunității școlare.

1. TS 1 Creșterea calității procesului instructiv-educativ și dezvoltarea competențelor elevilor

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
1.1	Analiza rezultatelor școlare și identificarea domeniilor care necesită îmbunătățire	Identificarea priorităților educaționale	Analiză realizată	Conducerea, CEAC, cadre didactice	Anual
1.2	Analiza rezultatelor la examenele naționale	Stabilirea unor măsuri de îmbunătățire	Raport de analiză	Conducerea, cadre didactice	Anual
1.3	Diversificarea strategiilor didactice	Creșterea participării active a elevilor	Activități și metode utilizate	Cadre didactice	Permanent
1.4	Dezvoltarea activităților interdisciplinare	Creșterea aplicabilității învățării	Proiecte/activități interdisciplinare	Cadre didactice	Anual
1.5	Activități de sprijin pentru elevii aflați în dificultate	Reducerea riscului de insucces școlar	Progresul elevilor	Cadre didactice, diriginți	Permanent
1.6	Pregătirea elevilor pentru examene, concursuri și olimpiade	Susținerea performanței	Participare și rezultate	Cadre didactice	Anual
1.7	Utilizarea feedbackului în procesul de evaluare	Îmbunătățirea învățării	Instrumente și activități de feedback	Cadre didactice	Permanent
1.8	Evaluarea satisfacției elevilor privind procesul educațional	Identificarea nevoilor elevilor	Rezultatele chestionarelor	CEAC	Anual

2. TS 2 Dezvoltarea profesională și consolidarea resursei umane

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
2.1	Identificarea nevoilor de formare profesională	Stabilirea priorităților de formare	Analiză realizată	Conducerea, cadre didactice	Anual
2.2	Participarea personalului la programe de formare	Dezvoltarea competențelor profesionale	Număr participanți	Personalul instituției	Permanent
2.3	Dezvoltarea competențelor digitale	Utilizarea eficientă a instrumentelor digitale	Activități și resurse digitale	Cadre didactice	Permanent
2.4	Schimburi de experiență și bune practici	Creșterea colaborării profesionale	Activități realizate	Comisii metodice	Anual
2.5	Activități de mentorat și sprijin profesional	Integrarea și dezvoltarea profesională	Activități de mentorat	Conducerea, mentori	Anual
2.6	Diseminarea experiențelor dobândite prin formare	Valorificarea formării profesionale	Activități de diseminare	Cadre didactice	Permanent



Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
2.7	Promovarea inovării didactice	Diversificarea practicilor educaționale	Practici/proiecte inovatoare	Cadre didactice	Anual

3. TS 3 Modernizarea infrastructurii și dezvoltarea resurselor educaționale

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
3.1	Evaluarea stării infrastructurii și a dotărilor	Stabilirea priorităților de intervenție	Raport de evaluare	Conducerea, responsabili desemnați	Anual
3.2	Stabilirea priorităților de dotare	Utilizarea eficientă a resurselor	Plan de priorități	Conducerea, CA	Anual
3.3	Modernizarea spațiilor, în funcție de resursele disponibile	Îmbunătățirea condițiilor de studiu	Spații modernizate	Conducerea	Conform planificării
3.4	Dezvoltarea dotărilor laboratoarelor și cabinetelor	Creșterea accesului la resurse	Gradul de dotare	Conducerea, responsabili laboratoare	Anual
3.5	Dezvoltarea infrastructurii digitale	Îmbunătățirea accesului la tehnologie	Echipamente și spații dotate	Conducerea, responsabil IT	Anual
3.6	Dezvoltarea și utilizarea resurselor educaționale digitale	Diversificarea resurselor de învățare	Resurse utilizate	Cadre didactice	Permanent
3.7	Monitorizarea utilizării și mentenanței echipamentelor	Creșterea duratei de utilizare	Rapoarte de monitorizare	Responsabili desemnați	Permanent

4. TS 4 Consolidarea parteneriatelor și dezvoltarea relației cu comunitatea

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
4.1	Inventarierea parteneriatelor existente	Imagine clară asupra colaborărilor active	Inventar actualizat	Conducerea	Anual
4.2	Evaluarea eficienței parteneriatelor	Identificarea colaborărilor relevante	Analiză realizată	Conducerea, coordonatori	Anual
4.3	Dezvoltarea unor noi parteneriate	Diversificarea oportunităților pentru elevi	Parteneriate active	Conducerea, cadre didactice	Permanent
4.4	Activități de colaborare cu instituții de învățământ superior	Orientare și dezvoltare educațională	Activități realizate	Cadre didactice, consilier școlar	Anual
4.5	Activități de implicare a părinților	Consolidarea parteneriatului școală-familie	Participare	Diriginți, conducere	Permanent
4.6	Proiecte cu impact comunitar	Dezvoltarea responsabilității civice	Proiecte și participanți	Cadre didactice, elevi	Anual
4.7	Activități de voluntariat și implicare civică	Creșterea participării elevilor	Elevi implicați	Cadre didactice, elevi	Anual

5. TS 5 Dezvoltarea managementului instituțional și a culturii organizaționale

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
-----	------------	-------------------	-----------	--------------	--------



Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
5.1	Monitorizarea implementării PDI	Cunoașterea gradului de realizare a obiectivelor	Raport de monitorizare	Conducerea, CEAC	Anual
5.2	Corelarea planificării strategice cu planurile operaționale	Coerență între strategie și activitate	Documente corelate	Conducerea	Anual
5.3	Analiza indicatorilor instituționali	Fundamentarea deciziilor pe date	Analize realizate	Conducerea, CEAC	Anual
5.4	Monitorizarea măsurilor de îmbunătățire	Creșterea eficienței intervențiilor	Măsurile implementate	Conducerea, CEAC	Permanent
5.5	Digitalizarea proceselor administrative	Creșterea eficienței administrative	Procese digitalizate	Conducerea, personal responsabil	Permanent
5.6	Îmbunătățirea comunicării instituționale	Creșterea transparenței	Instrumente și fluxuri de comunicare	Conducerea	Permanent
5.7	Consultarea personalului, elevilor și părinților	Creșterea participării beneficiarilor	Chestionare/consultări	Conducerea, CEAC	Anual
5.8	Evaluarea climatului organizațional	Identificarea aspectelor care necesită îmbunătățire	Rezultatele evaluării	Conducerea, CEAC	Anual

6. TS 6 Promovarea imaginii instituției și consolidarea prestigiului colegiului

Nr.	Activitate	Rezultat așteptat	Indicator	Responsabili	Termen
6.1	Centralizarea rezultatelor relevante ale elevilor și profesorilor	Bază de date privind performanțele	Date centralizate	Conducerea, cadre didactice	Anual
6.2	Promovarea rezultatelor și proiectelor	Creșterea vizibilității activităților	Materiale publicate	Persoane responsabile de comunicare	Permanent
6.3	Actualizarea informațiilor publice ale instituției	Informare corectă și actualizată	Informații actualizate	Conducerea	Permanent
6.4	Organizarea unor activități dedicate tradiției colegiului	Consolidarea identității instituționale	Activități realizate	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual
6.5	Valorificarea memoriei instituționale	Conservarea și transmiterea patrimoniului instituțional	Resurse documentare	Conducerea, bibliotecă	Permanent
6.6	Dezvoltarea relației cu absolvenții	Consolidarea comunității colegiului	Activități cu absolvenți	Conducerea, cadre didactice	Anual
6.7	Organizarea de activități deschise comunității	Creșterea vizibilității și a implicării	Participare comunitară	Conducerea, cadre didactice, elevi	Anual
6.8	Evaluarea percepției asupra imaginii instituției	Identificarea evoluției imaginii colegiului	Chestionare/feedback	Conducerea, CEAC	Anual



7. Monitorizarea planului operațional

Monitorizarea implementării Planului Operațional 2026–2027 se va realiza prin raportare la: gradul de realizare a activităților; respectarea termenelor; gradul de atingere a rezultatelor așteptate; indicatorii stabiliți; utilizarea resurselor; dificultățile întâmpinate; măsurile corective adoptate. Monitorizarea va fi realizată periodic de structurile responsabile, iar rezultatele vor fi sintetizate în documentele de evaluare managerială și de asigurare a calității.

8. Raportarea anuală

La finalul anului școlar 2026–2027 va fi elaborat un raport privind gradul de implementare a planului operațional.

Pentru fiecare activitate se va putea utiliza următoarea clasificare:

Nivel	Semnificație
Realizat	Activitatea a fost realizată conform obiectivului stabilit
Parțial realizat	Activitatea a fost realizată parțial sau cu rezultate limitate
Nerealizat	Activitatea nu a fost realizată
Reprogramat	Activitatea este justificat transferată pentru o perioadă ulterioară
Neaplicabil	Contextul instituțional a făcut activitatea nerelevantă sau imposibil de implementat

Pentru activitățile parțial realizate sau nerealizate se vor consemna cauzele și, după caz, măsurile de remediere.

9. Fișa anuală de monitorizare

Pentru a asigura comparabilitatea datelor de la un an la altul, se recomandă utilizarea unei fișe standard:

Țintă	Activitate	Indicator	Valoare planificată	Valoare realizată	Grad de realizare	Observații	Măsuri
-------	------------	-----------	---------------------	-------------------	-------------------	------------	--------

Această fișă poate constitui baza raportării anuale privind implementarea PDI.

10. Principii de implementare

Implementarea PDI pentru anul școlar 2026–2027 se va realiza pe baza următoarelor principii: Coerență – activitățile anuale trebuie să contribuie la realizarea Țintelor strategice. Realism – obiectivele și indicatorii trebuie să fie raportate la resursele efectiv disponibile. Măsurabilitate – rezultatele trebuie, pe cât posibil, exprimate prin indicatori verificabili. Transparență – rezultatele monitorizării trebuie să fie accesibile structurilor responsabile și beneficiarilor relevanți. Participare – implementarea PDI presupune implicarea comunității școlare. Flexibilitate – planul operațional poate fi ajustat în funcție de modificările legislative, instituționale și educaționale. Îmbunătățire continuă – rezultatele monitorizării trebuie să conducă la măsuri concrete de ajustare și dezvoltare.

11. Concluzie

Planul operațional pentru anul școlar 2026–2027 reprezintă prima etapă de transpunere în practică a direcțiilor strategice stabilite prin PDI. Cele șase Ținte strategice sunt urmărite simultan, cu grade diferite de prioritate în funcție de nevoile identificate prin diagnoza instituțională. Implementarea va fi însoțită de monitorizare și evaluare periodică, iar rezultatele obținute vor constitui baza pentru actualizarea activităților și pentru elaborarea planurilor operaționale ale anilor școlari următori.



IV.5. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII PDI

IV.5.1. Scopul monitorizării și evaluării

Monitorizarea și evaluarea implementării Planului de Dezvoltare Instituțională au rolul de a urmări în mod sistematic gradul de realizare a Țintelor strategice, a obiectivelor și a activităților stabilite pentru perioada de implementare. Monitorizarea oferă informații periodice privind stadiul realizării activităților, utilizarea resurselor, dificultățile întâmpinate și rezultatele obținute. Evaluarea urmărește măsura în care intervențiile realizate au contribuit la atingerea rezultatelor și obiectivelor asumate. Sistemul de monitorizare și evaluare va permite: urmărirea progresului în realizarea Țintelor strategice; identificarea din timp a dificultăților; fundamentarea măsurilor corective; utilizarea eficientă a resurselor; valorificarea rezultatelor obținute; actualizarea periodică a planificării; fundamentarea planurilor operaționale pentru anii școlari următori. Monitorizarea și evaluarea vor avea un caracter periodic, participativ și orientat spre îmbunătățire continuă.

IV.5.2. Principiile monitorizării și evaluării

Implementarea sistemului de monitorizare și evaluare se va realiza pe baza următoarelor principii: Relevanță Vor fi urmăriti indicatori care oferă informații utile pentru realizarea obiectivelor strategice. Obiectivitate Evaluarea va utiliza, pe cât posibil, date și documente verificabile. Continuitate Monitorizarea se va realiza pe parcursul întregii perioade de implementare a PDI. Participare Vor fi implicate structurile instituționale și persoanele cu responsabilități în realizarea obiectivelor. Transparență Rezultatele monitorizării vor fi analizate și valorificate în procesul managerial. Flexibilitate Activitățile și măsurile pot fi ajustate în funcție de rezultatele obținute și de modificarea condițiilor interne sau externe. Îmbunătățire continuă Monitorizarea va reprezenta un instrument pentru identificarea și aplicarea măsurilor de îmbunătățire.

IV.5.3. Nivelurile de monitorizare

Monitorizarea implementării PDI se va realiza la mai multe niveluri. 1. Monitorizarea activităților Se urmărește dacă activitățile planificate au fost realizate în termenul și în condițiile stabilite. 2. Monitorizarea rezultatelor Se urmărește dacă activitățile realizate au produs rezultatele prevăzute. 3. Monitorizarea indicatorilor Se analizează evoluția indicatorilor stabiliți pentru fiecare obiectiv și Țintă strategică. 4. Evaluarea impactului Se urmărește, în măsura în care datele disponibile permit, dacă intervențiile realizate au produs schimbări relevante asupra calității educației și dezvoltării instituționale.

IV.5.4. Structuri și responsabilități

Monitorizarea și evaluarea implementării PDI vor implica structurile instituționale cu atribuții relevante în domeniu.

Structura / responsabilul	Responsabilități principale
Conducerea colegiului	coordonarea generală a implementării PDI; analiza progresului; adoptarea măsurilor necesare
Consiliul de Administrație	analizarea și aprobarea documentelor și măsurilor care intră în competența sa
CEAC	monitorizarea și analiza aspectelor referitoare la calitatea educației; valorificarea rezultatelor evaluărilor
Comisiile și structurile funcționale	implementarea activităților și raportarea rezultatelor din domeniul propriu
Cadrele didactice	realizarea activităților educaționale și furnizarea datelor necesare monitorizării
Responsabili de proiecte / activități	urmărirea activităților asumate și raportarea rezultatelor
Personalul administrativ și compartimentele de specialitate	furnizarea datelor privind resursele, infrastructura și activitățile administrative
Beneficiarii educației	participarea la procesele de consultare și furnizarea feedbackului

IV.5.5. Instrumente de monitorizare



Pentru monitorizarea PDI pot fi utilizate, în funcție de necesitățile instituției, următoarele instrumente: fișe de monitorizare; rapoarte de activitate; rapoarte ale comisiilor; rapoarte manageriale; rapoarte CEAC; analiza rezultatelor școlare; analiza rezultatelor la examene; chestionare de satisfacție; fișe de observație; registre și baze de date instituționale; documente financiar-contabile; documente privind investițiile și dotările; portofolii; documente ale proiectelor și parteneriatelor; procese-verbale; alte documente oficiale relevante. Instrumentele concrete utilizate vor fi stabilite în funcție de indicatorul urmărit și de sursa oficială a datelor.

IV.5.6. Periodicitatea monitorizării

Monitorizarea se va realiza diferențiat, în funcție de natura indicatorului.

Periodicitate	Activități de monitorizare
Permanent	urmărirea activităților curente și a proiectelor în desfășurare
Lunar / ori de câte ori este necesar	monitorizarea activităților cu termene scurte sau a celor care necesită intervenții rapide
Semestrial	analiza progresului activităților și a unor indicatori educaționali și manageriali
Anual	evaluarea globală a implementării planului operațional
La finalul perioadei PDI	evaluarea generală a gradului de realizare a obiectivelor strategice

Periodicitatea exactă poate fi adaptată în funcție de specificul activității și de cerințele instituționale aplicabile.

IV.5.7. Evaluarea gradului de realizare

Pentru activitățile operaționale poate fi utilizată o evaluare simplă, ușor de urmărit:

Nivel	Interpretare
Realizat	Activitatea și rezultatul prevăzut au fost atinse
Parțial realizat	Activitatea a fost realizată doar în parte sau rezultatul a fost atins parțial
Nerealizat	Activitatea nu a fost realizată
Reprogramat	Activitatea nu a fost realizată în perioada prevăzută, dar rămâne relevantă
Neaplicabil	Activitatea nu mai este relevantă în condițiile existente

IV.5.8. Raportarea rezultatelor

Rezultatele monitorizării vor fi sintetizate în documente periodice și anuale. Raportarea va include, după caz: activitățile realizate; activitățile parțial realizate; activitățile nerealizate; indicatorii atinși; indicatorii care necesită intervenții; dificultățile întâmpinate; resursele utilizate; rezultatele obținute; măsurile corective; recomandările pentru perioada următoare. Raportarea trebuie să permită compararea rezultatelor de la un an la altul.

IV.5.9. Mecanismul de revizuire

Rezultatele monitorizării vor fundamenta, după caz, revizuirea activităților și a măsurilor prevăzute în planurile operaționale. Revizuirea poate fi determinată de: modificări legislative; modificări ale politicilor educaționale; schimbări ale contextului instituțional; modificări ale resurselor disponibile; rezultate sub nivelul așteptat; apariția unor noi nevoi ale elevilor; modificarea priorităților instituției; oportunități noi de dezvoltare. Revizuirea nu va modifica automat țintele strategice. Modificarea unei ținte va fi realizată numai în situația în care analiza instituțională justifică o asemenea intervenție și cu respectarea procedurilor aplicabile.

IV.5.10. Concluzii

Monitorizarea și evaluarea constituie componente esențiale ale implementării Planului de Dezvoltare Instituțională. Ele permit trecerea de la o planificare formală la un proces de dezvoltare instituțională bazat pe date, rezultate și îmbunătățire continuă. Prin utilizarea unor indicatori relevanți, a unor surse verificabile și a unei proceduri clare de raportare, Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava va putea urmări evoluția obiectivelor asumate și va putea adapta intervențiile în funcție de rezultatele obținute. Sistemul de monitorizare propus trebuie să rămână unul funcțional și proporțional cu capacitatea instituției de a colecta și analiza date, evitând transformarea evaluării într-un proces excesiv de birocratic.



IV.6. RESURSE NECESARE IMPLEMENTĂRII PDI

IV.6.1. Considerații generale

Realizarea obiectivelor și Țintelor strategice prevăzute în Planul de Dezvoltare Instituțională presupune utilizarea și dezvoltarea unui ansamblu de resurse umane, materiale, financiare, informaționale și parteneriale. Planificarea resurselor va fi realizată în concordanță cu prioritățile instituției, cu obiectivele stabilite pentru fiecare etapă de implementare și cu resursele efectiv disponibile. Întrucât disponibilitatea și nivelul resurselor pot varia de la un an la altul, planificarea financiară și materială va fi actualizată anual, în funcție de bugetul aprobat, de necesitățile identificate și de oportunitățile de finanțare disponibile.

IV.6.2. Resurse umane

Resursa umană reprezintă principala resursă strategică a colegiului și condiția esențială pentru realizarea obiectivelor privind calitatea educației, dezvoltarea instituțională și consolidarea prestigiului acesteia. Implementarea PDI presupune implicarea: conducerii instituției; personalului didactic; personalului didactic auxiliar; personalului nedidactic; elevilor; părinților; structurilor și comisiilor instituționale; partenerilor educaționali și comunitari; absolvenților, în măsura în care aceștia participă la activitățile instituției.

Direcții de dezvoltare a resursei umane identificarea nevoilor de dezvoltare profesională; participarea la programe de formare; dezvoltarea competențelor digitale; promovarea schimbului de experiență; stimularea colaborării între cadrele didactice; dezvoltarea activităților de mentorat; susținerea inițiativei și inovării didactice; implicarea personalului în proiecte și activități instituționale.

IV.6.3. Resurse materiale

Resursele materiale necesare implementării PDI includ: spațiile de învățământ; laboratoarele și cabinetele; biblioteca; spațiile administrative; mobilierul școlar; echipamentele didactice; echipamentele informatice; infrastructura de comunicații; materialele educaționale; echipamentele și materialele necesare activităților extracurriculare; alte resurse materiale identificate ca necesare.

Priorități asigurarea funcționalității spațiilor; menținerea și modernizarea infrastructurii; dezvoltarea dotărilor specifice activităților educaționale; dezvoltarea infrastructurii digitale; dezvoltarea resurselor educaționale; asigurarea condițiilor adecvate de studiu și lucru.

IV.6.4. Resurse digitale și tehnologice

Transformările tehnologice impun dezvoltarea continuă a capacității instituției de a utiliza instrumente și resurse digitale. În perioada de implementare a PDI se urmărește: menținerea funcționalității infrastructurii digitale; dezvoltarea accesului la echipamente și resurse digitale; utilizarea tehnologiei în procesul educațional; dezvoltarea competențelor digitale ale personalului și elevilor; utilizarea instrumentelor digitale pentru comunicare și management; dezvoltarea resurselor educaționale digitale; asigurarea mentenanței echipamentelor.

IV.6.5. Resurse financiare

Implementarea PDI va fi susținută prin resursele financiare legal disponibile instituției, în conformitate cu legislația aplicabilă și cu bugetele aprobate. Sursele de finanțare pot include, în funcție de cadrul legal și de oportunitățile existente: finanțarea publică alocată instituției; resurse bugetare locale, în condițiile legii; finanțări destinate unor programe sau proiecte; fonduri europene, în măsura accesării acestora; sponsorizări și donații, în condițiile legii; alte surse legal constituite.

Principii privind managementul financiar Utilizarea resurselor financiare va urmări: corelarea cheltuielilor cu prioritățile strategice; fundamentarea necesităților; eficiența utilizării resurselor; respectarea destinației fondurilor; transparența; respectarea prevederilor legale; monitorizarea rezultatelor investițiilor.

IV.6.6. Resurse informaționale



Implementarea unui PDI bazat pe rezultate presupune accesul la informații relevante, actualizate și verificabile.

Vor fi utilizate, după caz: documentele manageriale ale instituției; documentele CEAC; rapoartele privind rezultatele elevilor; datele privind examenele naționale; rapoartele comisiilor; datele privind resursele umane; documentele financiar-administrative; documentele privind infrastructura; datele privind proiectele și parteneriatele; rezultatele chestionarelor; alte surse instituționale relevante. Utilizarea datelor trebuie să respecte cerințele privind protecția datelor cu caracter personal și regulile instituționale aplicabile.

IV.6.7. Resurse educaționale

Resursele educaționale reprezintă suportul direct al procesului de predare, învățare și evaluare. În perioada de implementare se urmărește dezvoltarea și valorificarea: manualelor și materialelor didactice; resurselor bibliotecii; materialelor elaborate de cadrele didactice; resurselor educaționale digitale; resurselor multimedia; resurselor educaționale deschise; materialelor utilizate în activitățile interdisciplinare; resurselor destinate pregătirii pentru examene și competiții. Calitatea resurselor va fi analizată prin raportare la relevanța lor pentru obiectivele educaționale și la gradul lor efectiv de utilizare.

IV.6.8. Resurse parteneriale

Parteneriatele reprezintă o resursă importantă pentru dezvoltarea instituțională. Pot fi valorificate, în funcție de obiectivele urmărite, relațiile cu: instituții de învățământ; instituții de învățământ superior; instituții publice; instituții culturale; organizații și asociații; mediul economic; comunitatea locală; părinții; absolvenții; alte organizații relevante. Parteneriatele vor fi evaluate nu doar prin numărul lor, ci și prin activitățile efectiv realizate, participarea beneficiarilor și rezultatele obținute.

IV.6.9. Prioritizarea utilizării resurselor

În condițiile în care resursele disponibile sunt limitate, prioritizarea va avea în vedere:

Prioritatea 1 Activitățile care contribuie direct la calitatea educației și progresul elevilor.

Prioritatea 2 Activitățile necesare pentru siguranța, funcționalitatea și accesibilitatea mediului educațional.

Prioritatea 3 Dezvoltarea competențelor profesionale și digitale ale personalului.

Prioritatea 4 Dezvoltarea infrastructurii și resurselor educaționale.

Prioritatea 5 Dezvoltarea parteneriatelor și proiectelor cu impact educațional și comunitar.

Prioritatea 6 Activitățile de promovare, identitate și valorificare a tradiției instituționale.

Prioritizarea anuală va fi adaptată în funcție de rezultatele diagnozei și de resursele efectiv disponibile.

IV.6.10. Managementul resurselor

Managementul resurselor va urmări principiile: **eficienței** – utilizarea resurselor în raport cu rezultatele urmărite; **economicității** – utilizarea responsabilă a resurselor; **transparenței** – fundamentarea și urmărirea utilizării resurselor; **sustenabilității** – evitarea investițiilor care nu pot fi întreținute; **prioritizării** – orientarea resurselor către obiectivele strategice; **monitorizării** – urmărirea rezultatelor obținute prin utilizarea resurselor. Pentru investițiile și achizițiile realizate în perioada de implementare se va urmări, pe cât posibil, raportul dintre resursa utilizată și rezultatul obținut.

IV.6.11. Riscuri privind resursele

Implementarea PDI poate fi influențată de anumite riscuri privind resursele: insuficiența resurselor financiare; modificarea priorităților bugetare; dificultăți în asigurarea resursei umane; necesitatea unor investiții neprevăzute; uzura sau învechirea echipamentelor; modificări legislative; acces limitat la anumite surse de finanțare; capacitatea variabilă de implementare a proiectelor. Aceste riscuri vor fi analizate periodic, iar măsurile de diminuare vor fi integrate în planurile operaționale, după caz.

IV.6.12. Concluzii

Resursele necesare implementării PDI trebuie privite ca un ansamblu integrat, în care resursa umană, infrastructura, finanțarea, tehnologia, informația și parteneriatele se susțin reciproc. Prioritatea fundamentală va fi orientarea resurselor către activitățile care produc efecte reale asupra calității educației și dezvoltării



elevilor. Întrucât datele privind resursele disponibile pot varia anual, informațiile cantitative și financiare vor fi actualizate pe baza documentelor oficiale ale colegiului. Această abordare permite menținerea PDI ca document strategic realist, adaptabil și fundamentat pe date verificabile.

IV.7. ANALIZA ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR

IV.7.1. Considerații generale

Implementarea Planului de Dezvoltare Instituțională se desfășoară într-un context caracterizat prin schimbări legislative, educaționale, tehnologice, demografice și economice. În aceste condiții, atingerea obiectivelor strategice poate fi influențată de factori interni sau externi asupra cărora instituția poate avea un control diferit.

Managementul riscurilor reprezintă procesul prin care sunt identificate, analizate, monitorizate și gestionate situațiile care pot afecta realizarea obiectivelor instituției.

Scopul managementului riscurilor nu este eliminarea tuturor situațiilor neprevăzute, ci reducerea probabilității apariției acestora și limitarea efectelor negative asupra activității instituționale.

Analiza riscurilor va fi actualizată periodic, în funcție de evoluția contextului și de rezultatele monitorizării PDI.

IV.7.2. Principalele categorii de riscuri

În raport cu obiectivele PDI, riscurile pot fi grupate în următoarele categorii: riscuri legislative și administrative; riscuri financiare; riscuri privind resursa umană; riscuri educaționale; riscuri privind infrastructura și tehnologia; riscuri organizaționale și manageriale; riscuri privind parteneriatele și comunitatea; riscuri privind comunicarea și imaginea instituției; riscuri externe, generate de factori aflați în afara controlului direct al instituției.

IV.7.3. Matricea generală a riscurilor

Nr.	Risc identificat	Cauze posibile	Efect posibil asupra PDI	Ținte afectate	Măsuri de prevenire / diminuare
R1	Modificări legislative și de politică educațională	Schimbări ale cadrului normativ	Necesitatea revizuirii unor obiective și activități	1,2,3,4,5,6	Monitorizarea cadrului legislativ; adaptarea documentelor instituționale
R2	Resurse financiare insuficiente	Limitarea fondurilor disponibile; creșterea costurilor	Amânarea unor investiții și activități	2, 3, 4, 5, 6	Prioritizarea cheltuielilor; identificarea unor surse legale suplimentare
R3	Dificultăți în asigurarea resursei umane	Fluctuație, deficit sau distribuție neuniformă a personalului	Afectarea continuității unor activități	1, 2, 5	Planificarea resursei umane; formare; mentorat; distribuirea responsabilităților
R4	Participare redusă la formarea profesională	Lipsa timpului, resurselor sau oportunităților	Dezvoltare profesională insuficientă	1, 2	Identificarea nevoilor; diversificarea oportunităților de formare
R5	Rezultate educaționale sub nivelul așteptat	Factori individuali, educaționali și contextuali	Afectarea obiectivelor privind calitatea educației	1, 2	Analiza rezultatelor; intervenții remediale; monitorizarea progresului
R6	Utilizarea insuficientă a resurselor digitale	Dotare neuniformă, competențe digitale variabile	Valorificarea redusă a investițiilor și resurselor	1, 2, 3, 5	Formare; sprijin tehnic; monitorizarea utilizării
R7	Întârzierea unor investiții	Proceduri, finanțare, factori externi	Amânarea modernizării infrastructurii	3	Planificare realistă; priorizare; monitorizare
R8	Uzura echipamentelor	Utilizare îndelungată, mentenanță insuficientă	Reducerea funcționalității infrastructurii	3	Inventariere; mentenanță; planificarea înlocuirii
R9	Parteneriate cu impact redus	Lipsa activităților concrete; obiective insuficient corelate	Utilizarea redusă a potențialului parteneriatelor	4	Evaluarea periodică a parteneriatelor



Nr.	Risc identificat	Cauze posibile	Efect posibil asupra PDI	Ținte afectate	Măsuri de prevenire / diminuare
R10	Implicarea redusă a părinților	Disponibilitate redusă; comunicare insuficientă	Limitarea colaborării școală-familie	1, 4, 5	Diversificarea comunicării și a modalităților de participare
R11	Comunicare instituțională ineficientă	Fluxuri informaționale neclare	Întârzieri, neînțelegeri, diminuarea încrederii	4, 5, 6	Clarificarea responsabilităților și canalelor de comunicare
R12	Rezistență la schimbare	Practici organizaționale consolidate; lipsa implicării	Implementare lentă a unor măsuri	1, 2, 3, 5	Consultare; comunicare; formare; implicarea personalului
R13	Supraîncărcarea personalului	Număr mare de activități și responsabilități	Reducerea eficienței și a calității activităților	1, 2, 5	Prioritizare; planificare; distribuirea responsabilităților
R14	Pierderea sau fragmentarea memoriei instituționale	Lipsa organizării și conservării documentelor	Dificultăți în valorificarea tradiției și identității	6	Arhivare; digitalizare; organizarea resurselor
R15	Afectarea imaginii instituției	Comunicarea necorespunzătoare; rezultate sau evenimente negative	Diminuarea încrederii și prestigiului	6	Comunicare responsabilă; promovarea rezultatelor reale; gestionarea situațiilor de criză
R16	Factori externi neprevăzuți	Situații economice, sociale, sanitare sau de altă natură	Întreruperea sau modificarea activităților	1,2,3, 4,5,6	Planificare flexibilă; scenarii alternative; continuitatea activității

IV.7.4. Riscurile asociate fiecărei ținte strategice

Ținta strategică	Riscuri prioritare
1 – Calitatea educației	rezultate sub nivelul așteptat; dificultăți de învățare; participare redusă; supraîncărcarea personalului
2 – Resursa umană	dificultăți de recrutare/menținere; participare redusă la formare; rezistență la schimbare
3 – Infrastructura	resurse financiare insuficiente; întârzieri; uzura echipamentelor; utilizarea insuficientă
4 – Parteneriatele	parteneriate cu impact redus; participare redusă; discontinuitatea colaborărilor
5 – Managementul	comunicare ineficientă; supraîncărcare; rezistență la schimbare; utilizarea insuficientă a datelor
6 – Imaginea instituției	comunicare necorespunzătoare; valorificarea insuficientă a rezultatelor; pierderea memoriei instituționale; evenimente cu impact negativ asupra imaginii

IV.7.5. Monitorizarea riscurilor

Monitorizarea riscurilor se va realiza în corelare cu monitorizarea PDI. În cadrul evaluărilor periodice se va analiza: dacă riscul identificat se menține; dacă probabilitatea acestuia s-a modificat; dacă impactul estimat s-a modificat; dacă măsurile preventive au fost eficiente; dacă au apărut riscuri noi; dacă este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare. Registrul riscurilor va putea fi actualizat anual sau ori de câte ori apar modificări semnificative ale contextului instituțional.

IV.7.6. Concluzii

Managementul riscurilor reprezintă o componentă necesară a planificării strategice, deoarece permite instituției să anticipeze situațiile care pot afecta realizarea obiectivelor și să pregătească măsuri de prevenire și intervenție.

Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava, analiza riscurilor trebuie corelată permanent cu cele șase ținte strategice și cu rezultatele monitorizării acestora. Registrul riscurilor nu trebuie tratat ca un document static. El va fi actualizat în funcție de modificările legislative, instituționale, financiare, educaționale și sociale. Valorile privind probabilitatea, impactul și nivelul de risc vor fi stabilite pe baza evaluării interne și nu vor fi introduse în prezentul document în absența unor date instituționale care să le fundamenteze.



IV.8. COMUNICAREA ȘI DISEMINAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

IV.8.1. Scopul comunicării PDI

Planul de Dezvoltare Instituțională reprezintă un document strategic al instituției, iar eficiența sa depinde nu numai de calitatea obiectivelor stabilite, ci și de gradul în care acestea sunt cunoscute, înțelese și asumate de membrii comunității școlare.

Comunicarea PDI urmărește: informarea personalului privind direcțiile strategice ale instituției; informarea elevilor și părinților cu privire la prioritățile de dezvoltare; creșterea gradului de asumare a obiectivelor instituționale; asigurarea transparenței procesului managerial; facilitarea participării beneficiarilor la dezvoltarea instituției; valorificarea rezultatelor obținute; consolidarea identității instituționale.

Comunicarea va fi realizată diferențiat, în funcție de categoria de destinatari și de natura informațiilor transmise.

IV.8.2. Principii ale comunicării

Comunicarea PDI se va baza pe următoarele principii:

Claritate Informațiile vor fi formulate într-o manieră accesibilă și ușor de înțeles.

Corectitudine Vor fi comunicate informații reale, verificabile și actualizate.

Transparență Comunitatea școlară va fi informată cu privire la direcțiile majore de dezvoltare și, în limitele legii, la rezultatele implementării acestora.

Relevanță Vor fi transmise informațiile importante pentru fiecare categorie de beneficiari.

Continuitate Comunicarea nu se va limita la momentul aprobării PDI, ci va continua pe parcursul implementării.

Responsabilitate Comunicarea publică va fi realizată cu respectarea responsabilităților instituționale și a prevederilor privind protecția datelor cu caracter personal.

IV.8.3. Grupuri-țintă

Comunicarea PDI se adresează următoarelor categorii: personalului didactic; personalului didactic auxiliar și nedidactic; elevilor; părinților/reprezentanților legali; conducerii și structurilor de management; partenerilor instituționali; absolvenților; comunității locale; altor beneficiari și parteneri relevanți. Nivelul de detaliere și modalitatea de comunicare vor fi adaptate fiecărui grup.

IV.8.4. Mesajele strategice

Comunicarea PDI va urmări transmiterea unor mesaje coerente privind direcțiile de dezvoltare ale colegiului. Principalele teme de comunicare vor fi: creșterea calității educației; dezvoltarea competențelor elevilor; susținerea performanței și progresului școlar; dezvoltarea profesională a personalului; modernizarea infrastructurii; dezvoltarea resurselor educaționale și digitale; consolidarea parteneriatelor; îmbunătățirea managementului instituțional; valorificarea tradiției și identității colegiului; promovarea rezultatelor elevilor și profesorilor. Mesajele vor fi corelate cu activitățile și rezultatele efectiv realizate.

IV.8.5. Canale și instrumente de comunicare

În funcție de natura informației, pot fi utilizate: întâlniri ale structurilor instituționale; ședințe și reuniuni de lucru; informări interne; documente manageriale; platforme și instrumente digitale utilizate de instituție; site-ul instituției; canalele oficiale de comunicare ale colegiului; materiale informative; activități publice; evenimente instituționale; rapoarte și sinteze. Utilizarea canalelor digitale va fi realizată în conformitate cu regulile instituționale și cu legislația privind protecția datelor.

IV.8.6. Comunicarea internă



Comunicarea internă are rolul de a asigura înțelegerea obiectivelor PDI și coordonarea activităților. Vor fi comunicate, în funcție de responsabilități: țințele strategice; obiectivele specifice; activitățile planificate; responsabilitățile; termenele; indicatorii de monitorizare; rezultatele evaluărilor; măsurile de îmbunătățire.

O atenție deosebită va fi acordată comunicării dintre conducere, structurile instituționale, comisii și cadrele didactice, astfel încât obiectivele strategice să fie reflectate în activitatea concretă a instituției.

IV.8.7. Comunicarea cu elevii

Elevii reprezintă principalii beneficiari ai activității instituției și trebuie să fie informați, într-o formă adecvată vârstei, cu privire la direcțiile care influențează viața școlară. Comunicarea cu elevii poate viza: proiectele și activitățile instituției; oportunitățile educaționale; activitățile extracurriculare; concursurile și proiectele; activitățile de voluntariat; modernizarea spațiilor și resurselor; modalitățile de exprimare a feedbackului; rezultatele obținute de colegiu.

Elevii vor putea contribui la evaluarea unor aspecte ale activității instituției prin consultări, chestionare și alte forme de feedback.

IV.8.8. Comunicarea cu părinții

Comunicarea cu părinții urmărește consolidarea parteneriatului dintre familie și instituția de învățământ. Vor fi urmărite: informarea privind obiectivele instituționale relevante; comunicarea activităților importante; prezentarea rezultatelor; consultarea privind aspectele relevante pentru elevi; identificarea nevoilor și așteptărilor; promovarea participării la activitățile comunității școlare.

Comunicarea va utiliza atât forme directe, cât și instrumente digitale, în funcție de specificul activității și de practicile instituției.

IV.8.9. Comunicarea externă

Comunicarea externă urmărește prezentarea activităților și rezultatelor instituției în relația cu comunitatea și cu partenerii săi. Vor fi promovate, cu respectarea regulilor instituționale: rezultatele elevilor; rezultatele cadrelor didactice; proiectele educaționale; activitățile culturale și științifice; parteneriatele; activitățile comunitare; evenimentele instituției; proiectele privind tradiția și identitatea colegiului.

Comunicarea externă trebuie să se bazeze pe informații verificabile și să contribuie la consolidarea unei imagini instituționale corecte.

IV.8.10. Comunicarea rezultatelor implementării

La finalul fiecărui an școlar, rezultatele implementării planului operațional vor putea fi sintetizate într-un raport sau într-o formă de comunicare instituțională adecvată. Vor fi prezentate, după caz: obiectivele urmărite; activitățile realizate; rezultatele obținute; indicatorii relevanți; dificultățile întâmpinate; măsurile de îmbunătățire; prioritățile pentru perioada următoare.

Comunicarea rezultatelor trebuie să evite atât prezentarea exclusiv pozitivă a activității, cât și accentuarea nejustificată a dificultăților. Scopul este prezentarea unei imagini echilibrate și fundamentate asupra evoluției instituției.

IV.8.11. Plan orientativ de comunicare

Public-țintă	Informație principală	Canal	Periodicitate	Responsabil
Personalul instituției	Obiective, activități, rezultate	Reuniuni, informări, documente interne	Periodic	Conducerea
Elevii	Activități, oportunități, rezultate	Activități, informări, canale digitale	Permanent	Conducerea, cadre didactice
Părinții	Priorități, activități, rezultate	Întâlniri, informări, canale digitale	Periodic	Conducerea, diriginți
Partenerii	Proiecte și colaborări	Întâlniri, documente, comunicare oficială	În funcție de proiect	Responsabili desemnați



Public-țintă	Informație principală	Canal	Periodicitate	Responsabil
Absolvenții	Activități și inițiative instituționale	Evenimente, comunicare digitală	Annual/ocazional	Conducerea
Comunitatea	Rezultate și activități relevante	Site, evenimente, comunicare publică	Permanent/periodic	Responsabili desemnați

IV.8.12. Responsabilitatea comunicării

Responsabilitatea generală pentru comunicarea instituțională revine conducerii colegiului, în limitele atribuțiilor stabilite prin cadrul normativ și prin regulamentele interne. Responsabilități specifice pot fi stabilite pentru: comunicarea managerială; comunicarea cu elevii și părinții; comunicarea privind proiectele; comunicarea privind rezultatele; administrarea instrumentelor digitale; promovarea evenimentelor; relația cu partenerii. Pentru fiecare activitate de comunicare se va urmări existența unui responsabil clar și a unei surse oficiale a informației.

IV.8.13. Evaluarea eficienței comunicării

Eficiența comunicării PDI poate fi evaluată prin: gradul de informare a beneficiarilor; participarea la activități; feedbackul primit; accesarea informațiilor publicate; rezultatele chestionarelor; numărul și natura solicitărilor primite; gradul de utilizare a canalelor de comunicare; identificarea eventualelor disfuncționalități.

Rezultatele evaluării comunicării vor putea fundamenta modificarea canalelor, frecvenței sau modalității de transmitere a informațiilor.

IV.8.14. Comunicarea în situații de criză

În situații care pot afecta desfășurarea activității sau imaginea instituției, comunicarea va fi realizată coordonat, rapid și pe baza informațiilor verificate. Vor fi urmărite: identificarea sursei oficiale a informației; transmiterea informațiilor relevante; evitarea difuzării informațiilor neverificate; respectarea confidențialității; informarea grupurilor afectate; actualizarea informațiilor pe măsura clarificării situației.

Comunicarea în situații de criză va respecta procedurile instituționale și cadrul legal aplicabil.

IV.8.15. Concluzii

Comunicarea PDI trebuie să fie considerată parte integrantă a procesului de dezvoltare instituțională, nu o activitate separată de implementarea strategiei. Un plan strategic cunoscut, înțeles și asumat de comunitatea școlară are șanse mai mari de a produce rezultate concrete. Prin comunicare clară, responsabilă și continuă, colegiul poate consolida participarea beneficiarilor, poate valorifica rezultatele obținute și poate dezvolta o relație de încredere cu comunitatea. În același timp, comunicarea trebuie să rămână subordonată realității instituționale: rezultatele prezentate public trebuie să fie verificabile, iar imaginea colegiului trebuie construită în primul rând prin calitatea activității sale.



IV.9. CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE

IV.9.1. Concluzii generale

Planul de Dezvoltare Instituțională al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava reprezintă cadrul strategic prin care sunt stabilite direcțiile majore de dezvoltare ale instituției pentru perioada de implementare. Strategia propusă pornește de la necesitatea corelării dezvoltării instituționale cu nevoile elevilor, cu evoluțiile societății și ale educației, cu resursele disponibile și cu responsabilitățile asumate de instituție față de comunitatea locală.

Cele șase ținte stabilite în cadrul PDI urmăresc în mod complementar: creșterea calității procesului instructiv-educativ și dezvoltarea competențelor elevilor; dezvoltarea profesională și consolidarea resursei umane; modernizarea infrastructurii și dezvoltarea resurselor educaționale; consolidarea parteneriatelor și dezvoltarea relației cu comunitatea; dezvoltarea managementului instituțional și a culturii organizaționale; promovarea imaginii instituției și consolidarea prestigiului colegiului.

Aceste direcții nu trebuie privite izolat. Calitatea educației depinde de competența personalului, de infrastructură și resurse, de calitatea managementului și de capacitatea instituției de a construi relații eficiente cu comunitatea.

IV.9.2. Coerența strategică a PDI

PDI este construit pe o succesiune logică: **diagnoză → priorități → viziune → misiune → ținte strategice → obiective → activități → resurse → monitorizare → evaluare → îmbunătățire**. Această succesiune permite ca deciziile instituționale să fie raportate la nevoile identificate și la rezultatele obținute. În același timp, PDI trebuie să rămână un document flexibil. Planificarea strategică nu presupune anticiparea exactă a tuturor evoluțiilor viitoare, ci stabilirea unui cadru suficient de clar pentru orientarea deciziilor și suficient de flexibil pentru adaptarea acestora.

IV.9.3. Elevul în centrul dezvoltării instituționale

Direcția fundamentală a dezvoltării colegiului trebuie să rămână îmbunătățirea experienței educaționale a elevilor. Aceasta presupune nu numai rezultate academice bune, ci și: dezvoltarea competențelor; formarea autonomiei în învățare; dezvoltarea gândirii critice; capacitatea de a utiliza informația în mod responsabil; dezvoltarea competențelor digitale; participarea la activități extracurriculare; dezvoltarea capacității de colaborare; pregătirea pentru continuarea studiilor și pentru viața socială și profesională. În acest sens, succesul instituției nu trebuie măsurat exclusiv prin rezultate finale, ci și prin progresul realizat de elevi și prin oportunitățile educaționale oferite acestora.

IV.9.4. Dezvoltarea resursei umane

Una dintre condițiile esențiale pentru realizarea strategiei este dezvoltarea continuă a resursei umane. Instituția va urmări crearea unui cadru care să favorizeze: dezvoltarea profesională; colaborarea; schimbul de bune practici; inovarea didactică; utilizarea eficientă a tehnologiei; mentoratul; asumarea responsabilității; participarea la proiecte și activități instituționale. Dezvoltarea profesională trebuie corelată cu nevoile reale ale instituției și cu schimbările produse în educație.

IV.9.5. Modernizarea și adaptarea mediului educațional

Un mediu educațional adecvat reprezintă o condiție importantă pentru calitatea procesului de învățare. Dezvoltarea infrastructurii trebuie să urmărească nu numai modernizarea fizică a spațiilor, ci și: accesul la resurse educaționale; utilizarea tehnologiei; flexibilitatea spațiilor; condițiile de studiu; funcționalitatea laboratoarelor și cabinetelor; accesibilitatea; siguranța și confortul beneficiarilor. Investițiile vor fi prioritizate în funcție de nevoile reale identificate și de resursele disponibile.

IV.9.6. Deschiderea către comunitate

Dezvoltarea instituției nu poate fi separată de comunitatea în care aceasta funcționează. Colegiul poate valorifica relațiile cu instituțiile publice, instituțiile de învățământ superior, organizațiile culturale și



educaționale, mediul economic, părinții și absolvenții. Parteneriatele vor fi urmărite în primul rând din perspectiva valorii educaționale produse pentru elevi și a contribuției lor la dezvoltarea instituției.

IV.9.7. Tradiție și modernitate

Identitatea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava este legată de tradiția sa instituțională și de rolul său în comunitate. Valorificarea tradiției nu trebuie să reprezinte o simplă conservare a trecutului, ci poate constitui o resursă pentru dezvoltarea instituției. Memoria instituțională, rezultatele generațiilor de elevi și profesori, personalitățile asociate colegiului și relația cu absolvenții pot contribui la consolidarea sentimentului de apartenență. În același timp, tradiția trebuie pusă în relație cu provocările educației contemporane: digitalizare, interdisciplinaritate, gândire critică, internaționalizare, orientare către competențe și adaptarea la schimbările societății.

IV.9.8. Cultura organizațională

Realizarea obiectivelor strategice depinde și de dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe: responsabilitate; profesionalism; respect; colaborare; comunicare; inițiativă; deschidere către schimbare; orientare către rezultate; preocupare pentru progresul elevilor. Cultura organizațională se construiește prin comportamente și practici cotidiene, nu exclusiv prin documente instituționale. Prin urmare, obiectivele PDI trebuie reflectate în modul în care sunt luate deciziile, sunt gestionate resursele, este organizată activitatea și sunt evaluate rezultatele.

IV.9.9. Dezvoltarea capacității instituționale

Pe termen mediu și lung, dezvoltarea instituțională trebuie să urmărească nu doar realizarea unor activități punctuale, ci consolidarea capacității colegiului de a răspunde în mod autonom și eficient schimbărilor. Această capacitate presupune: planificare strategică; utilizarea datelor; management eficient; resursă umană competentă; infrastructură funcțională; capacitate de proiectare și implementare a proiectelor; colaborare instituțională; evaluare și îmbunătățire continuă.

IV.9.10. Concluzie finală

Cele șase ținte strategice oferă o structură coerentă pentru dezvoltarea instituției: calitatea educației – resursa umană – infrastructura – comunitatea – managementul – identitatea instituțională. PDI e un angajament instituțional privind direcția de dezvoltare a colegiului. În centrul acestui demers se află elevul, iar rezultatul final al dezvoltării instituționale trebuie să se reflecte în calitatea educației oferite, în progresul elevilor și în capacitatea colegiului de a răspunde responsabil provocărilor prezentului și viitorului, dar mai ales în motto-ul nostru:

IDENTITATE ȘI DEMNITATE DE ȘTEFANIST.



V. ANEXE**Partea I. Anexe cu caracter metodologic și aplicativ pentru monitorizarea PDI****ANEXA I.1 MATRICEA STRATEGICĂ A PLANULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ**

Matricea strategică sintetizează relația dintre diagnoza instituțională, țintele strategice, obiectivele specifice, activitățile propuse și indicatorii de rezultat.

Ținta strategică	Obiective specifice	Direcții principale de acțiune	Indicatori de rezultat
1. Creșterea calității procesului instructiv-educativ și dezvoltarea competențelor elevilor	Dezvoltarea competențelor; diversificarea strategiilor didactice; îmbunătățirea evaluării; învățare interdisciplinară; susținerea progresului	Activități didactice moderne; evaluare formativă; proiecte interdisciplinare; activități remediale și de performanță	Rezultate școlare; progres; rezultate la examene; participarea la concursuri; satisfacția beneficiarilor
2. Dezvoltarea profesională și consolidarea resursei umane	Formare continuă; competențe digitale; inovare; colaborare și mentorat	Programe de formare; activități metodice; schimb de bune practici; mentorat	Participarea la formare; activități metodice; proiecte; utilizarea resurselor digitale
3. Modernizarea infrastructurii și dezvoltarea resurselor educaționale	Modernizarea spațiilor; dezvoltarea laboratoarelor; infrastructură digitală; condiții de studiu	Investiții; dotări; mentenanță; dezvoltarea resurselor digitale	Investiții; grad de dotare; utilizarea infrastructurii; satisfacția beneficiarilor
4. Consolidarea parteneriatelor și dezvoltarea relației cu comunitatea	Parteneriate educaționale; colaborări cu universități; implicarea părinților; proiecte comunitare	Parteneriate; proiecte; activități comune; voluntariat	Parteneriate active; proiecte; activități comune; implicarea comunității
5. Dezvoltarea managementului instituțional și a culturii organizaționale	Management; managementul calității; digitalizare; comunicare	Planificare; monitorizare; evaluare; digitalizarea proceselor; consultare	Grad de realizare a obiectivelor; eficiență; satisfacția personalului; evaluări
6. Promovarea imaginii instituției și consolidarea prestigiului colegiului	Promovarea rezultatelor; comunicare publică; identitate; tradiție	Promovarea performanțelor; evenimente; relația cu absolvenții; valorificarea patrimoniului instituțional	Vizibilitate; participare; relații instituționale; recunoașterea rezultatelor

ANEXA I.2 MATRICEA OBIECTIVE – ACTIVITĂȚI – INDICATORI

Această anexă poate fi utilizată pentru elaborarea planurilor operaționale anuale.

Țintă	Obiectiv	Activitate	Indicator	Sursa datelor	Responsabil	Termen
T1	Dezvoltarea competențelor elevilor	Activități de învățare centrate pe elev	Activități realizate	Documente didactice	Cadre didactice	Anual
T1	Îmbunătățirea evaluării	Utilizarea feedbackului	Instrumente utilizate	Documente didactice	Cadre didactice	Permanent
T2	Dezvoltarea profesională	Participarea la formare	Participanți/programe	Documente de formare	Conducerea	Anual
T2	Dezvoltarea competențelor digitale	Utilizarea resurselor digitale	Activități realizate	Rapoarte	Cadre didactice	Permanent
T3	Modernizarea infrastructurii	Dotări și modernizări	Investiții/dotări	Documente administrative	Conducerea	Conform planificării
T4	Dezvoltarea parteneriatelor	Proiecte și activități comune	Parteneriate/proiecte	Documente proiect	Responsabili	Anual
T5	Management	Monitorizarea	Grad de realizare	Rapoarte	Conducerea/CEAC	Anual



Țintă	Obiectiv	Activitate	Indicator	Sursa datelor	Responsabil	Termen
	eficient	PDI				
T6	Promovarea imaginii	Promovarea rezultatelor	Activități/materiale	Canale oficiale	Responsabili	Permanent

ANEXA I.3 FIȘA DE MONITORIZARE A IMPLEMENTĂRII PDI

Anul școlar: _____

Ținta strategică: _____

Responsabil: _____

Perioada monitorizată: _____

A. Stadiul activităților

Nr.	Activitate	Termen	Stadiu	Rezultat obținut	Observații
-----	------------	--------	--------	------------------	------------

B. Indicatori

Indicator	Valoare inițială	Valoare planificată	Valoare realizată	Grad de realizare
-----------	------------------	---------------------	-------------------	-------------------

C. Probleme identificate**D. Cauze****E. Măsuri de îmbunătățire****F. Responsabili și termene**

Măsură	Responsabil	Termen	Stadiu
--------	-------------	--------	--------

ANEXA I.4 FIȘA DE EVALUARE ANUALĂ A UNEI ȚINTE STRATEGICE

Ținta strategică nr.: _____

Denumire: _____

Anul școlar: _____

1. Gradul de realizare

Domeniu	Evaluare
Obiective realizate	
Obiective parțial realizate	
Obiective nerealizate	
Activități realizate	
Activități parțial realizate	
Activități nerealizate	
Indicatori atinși	
Indicatori parțial atinși	
Indicatori neatinși	

2. Rezultate**3. Dificultăți****4. Măsuri corective****5. Recomandări****6. Priorități pentru anul următor****ANEXA I.5 FIȘA DE EVALUARE A IMPACTULUI**

Evaluarea impactului urmărește să stabilească dacă activitățile realizate au produs schimbări relevante, nu doar dacă au fost efectuate.

Domeniu	Situație inițială	Intervenție	Rezultat imediat	Schimbare observată	Dovezi
Calitatea educației					
Progresul elevilor					
Resursa umană					
Infrastructura					
Parteneriatele					
Managementul					
Imaginea instituției					



ANEXA I.6 CENTRALIZATORUL INDICATORILOR INSTITUȚIONALI

Domeniu	Indicator	An de referință	Valoare inițială	Țintă	Valoare realizată	Evoluție
Educație						
Rezultate școlare						
Examenе naționale						
Resurse umane						
Formare profesională						
Infrastructură						
Digitalizare						
Parteneriate						
Management						
Imagine instituțională						

ANEXA I.7 SURSE ȘI DOCUMENTE UTILIZATE PENTRU FUNDAMENTAREA PDI

Fundamentarea PDI se va realiza pe baza documentelor oficiale și a surselor relevante disponibile instituției.

Lista finală va include, după caz: documentele strategice și manageriale ale instituției; documentele privind organizarea și funcționarea colegiului; rapoartele anuale privind activitatea instituției; rapoartele CEAC; rapoartele comisiilor și compartimentelor; documentele privind rezultatele elevilor; datele privind examenеle naționale; documentele privind resursele umane; documentele privind infrastructura și dotările; documentele financiar-bugetare relevante; documentele privind proiectele și parteneriatele; rezultatele consultării elevilor, părinților și personalului; legislația și documentele de politică educațională aplicabile; alte surse oficiale relevante pentru analiza instituțională.

ANEXA I.8 CENTRALIZATORUL DATELOR CARE NECESITĂ ACTUALIZARE

Pentru evitarea introducerii unor informații neverificate, datele care trebuie actualizate înainte de forma finală a PDI vor fi evidențiate separat.

Domeniu	Date necesare	Sursa	Perioada	Stadiu
Elevi	Număr și structură	Documente instituționale		De completat
Rezultate școlare	Medii și promovabilitate	Documente instituționale		De completat
Examenе	Rezultate	Documente oficiale		De completat
Personal	Structură și calificare	Documente instituționale		De completat
Formare	Participare la formare	Documente instituționale		De completat
Infrastructură	Spații și dotări	Documente instituționale		De completat
Buget	Date financiare	Documente financiar-bugetare		De completat
Parteneriate	Parteneriate active	Documente instituționale		De completat
Proiecte	Proiecte implementate	Documente instituționale		De completat
Satisfacție	Rezultatele consultărilor	CEAC/chestionare		De completat

Această anexă are rolul de a separa clar **structura strategică a documentului** de **datele empirice care trebuie verificate și actualizate**.

ANEXA I.9 FIȘA FINALĂ DE REVIZUIRE A PDI

Înainte de aprobarea formei finale a Planului de Dezvoltare Instituțională se recomandă verificarea următoarelor elemente:

Nr.	Element verificat	Da	Nu	Observații
1	Datele generale ale instituției sunt actualizate			
2	Contextul legislativ este actualizat			
3	Analiza PEST(E) este fundamentată			
4	Grupurile de interes sunt identificate			
5	Analiza SWOT este corelată cu diagnoza			
6	Indicatorii cantitativi sunt verificați			
7	Indicatorii calitativi sunt fundamentați			
8	Viziunea este formulată clar			
9	Misiunea este coerentă cu viziunea			



Nr.	Element verificat	Da	Nu	Observații
10	Țintele strategice sunt corelate cu diagnoza			
11	Obiectivele sunt formulate clar			
12	Activitățile sunt realizabile			
13	Indicatorii sunt măsurabili			
14	Responsabilitățile sunt stabilite			
15	Resursele sunt corelate cu obiectivele			
16	Riscurile sunt identificate			
17	Mecanismul de monitorizare este clar			
18	Planul operațional este corelat cu PDI			
19	Datele numerice au surse verificabile			
20	Documentul este coerent din punct de vedere structural			

ANEXA II.10. BENCHMARKING

Benchmarking-ul este un proces de evaluare și comparare a propriilor activități, produse sau rezultate cu cele ale celor mai buni din domeniu

Domeniu	CN „Ștefan cel Mare”	Model european	Ce putem prelua	Prioritate PDI
Performanță academică	rezultate, olimpiade, Bac	modele de excelență	extinderea conceptului de performanță	Foarte ridicată
Curriculum	curriculum național + oferta colegiului	curriculum flexibil	mai multe trasee și opțiuni relevante	Ridică
Gândire critică	prezentă, dar accent cognitiv	integrare transversală	gândire critică în toate disciplinele	Foarte ridicată
Digitalizare	infrastructură în modernizare	integrare pedagogică	tehnologia ca instrument de învățare	Ridică
Dezvoltare personală	activități existente	programe sistematice	socio-emoțional, leadership, autonomie	Ridică
Universități	parteneriate existente	colaborare instituționalizată	cursuri, mentorat, proiecte academice	Foarte ridicată
Alumni	resursă existentă	rețele Alumni active	mentorat și orientare profesională	Foarte ridicată
Internaționalizare	proiecte și mobilități	rețele internaționale	parteneriate stabile și proiecte comune	Ridică
Autonomie	limitată de cadrul național	autonomie mai mare	dezvoltarea capacității instituționale	Ridică
Spații și infrastructură	deficit de spații	spații flexibile	transformarea spațiului în resursă pedagogică	Critică
Relația cu comunitatea	parteneriate	ecosistem educațional	colegiul ca centru educațional și cultural	Ridică
Orientare profesională	existentă	sisteme integrate	urmărirea traseului absolvenților	Foarte ridicată

Iar concluzia benchmarkingului ar trebui să răspundă la o întrebare foarte concretă care este **firul roșu al PDI 2026-2030**: „Ce trebuie să devină Colegiul Național «Ștefan cel Mare» până în 2030 pentru a transforma tradiția și performanța actuală într-un model educațional competitiv european?”



Partea II. Anexe care completează sau explicitează componente din structura PDI**ANEXA II.1. ISTORIOGRAFIE Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava 1862-2026**

(material realizat de prof.dr.Corina Dominte)

A.LUCRĂRI MONOGRAFICE, ARTICOLE

- 1.BELȚA, Rodica (red.), *Când amintirea începe să vorbească... Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava la 150 de ani*, Editura Mușatinii, Suceava, 2010.
- 2.DOMINTE, Corina, *Biblioteca Colegiului Național „Ștefan cel Mare” Suceava, de la fondare până la Marea Unire (1860-1918)*, „Analele Bucovinei”, XXVII, 2020, nr. 2, pp. 471-500.
- 3.DOMINTE, Corina, *Calendar istoric și cultural al Colegiului Național „Ștefan cel Mare” Suceava 1860-2025*, Suceava, Editura Accent Print, 2025.
- 4.DOMINTE, Corina, BELȚA, Rodica, DRANCA, Bogdan-Mihai, *Ctitori ai ethosului ștefanist. 160 de ani de învățământ preuniversitar de excelență la Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava. Dicționar*, Suceava, Editura Accent Print, 2023.
- 5.DOMINTE, Corina, *The Censorship of Books in the Library of «Ștefan cel Mare» National College from Suceava (1860-1990)*, „Studium. Revista studenților, masteranzilor și doctoranzilor în istorie”, Galați, XII, 2019, pp. 29-51.
- 6.DOMINTE, Corina, *The Censorship of Books in the Library of «Ștefan cel Mare» National College from Suceava (1860-1990)*, „Analele Universității «Dunărea de Jos» din Galați”, XIX, 2020, pp. 93-117.
- 7.DOMINTE, Corina, *The Special Collections from the Library of „Ștefan cel Mare” National College from Suceava*, în *Multiculturalism through the Lenses of Literary Discourse. History, Political Sciences, International Relations*, editori Iulian Boldea, Cornel Sigmirean și Dumitru-Mircea Buda, Tîrgu Mureș, 2019, pp. 283-292.
- 8.DOMINTE, Corina, *Valorificarea fondurilor documentare din Bucovina. Colecțiile speciale din biblioteca Colegiului Național „Ștefan cel Mare” Suceava*, 2024 (în curs de publicare).
- 9.GIURCĂ, Gheorghe (absolvent al liceului, promoția 1957), *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava. Istoria unei promoții*, Suceava, Edit. George Tofan, 2007.
- 10.GIURCĂ, Gheorghe (absolvent al liceului, promoția 1957), *George Tofan, o viață închinată școlii*, Suceava, Editura Țara Fagilor, 1995.
- 11.LEU, Paul, *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava, I, Monografie. Etapa austriacă*, Suceava, Edit. Euroland, 2000.
- 12.MORARU, Florin, MONACU, Vasile, *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava. Breviar II*, Suceava, Editura Euroland, 2000.
- 13.MORARU, Florin, *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava, de la fondare până în prezent*, Suceava, 2006.
- 14.MORARU, Florin, *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava de la fondare până în prezent*, ediție jubiliară, Suceava, 2010.
- 15.MORARU, Florin, DOMINTE, Corina, *Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava. 1860-2016*, ediția a patra, Editura colegiului, 2017.
- 16.MORARIU, Constantin, *Biografi'a lui Constantin Morariu Andrieviciu, fostu profesoru ord. de teologi'a morala la institutul teologicu din Cernautiu scrisa de Unu adêncu stimatoriu a dênsului, Gherl'a, Tipografi'a „Aurora” P.A. Todoranu, 1889.*
- 17.MORARIU, Victor, *Liceul din Suceava în timpul războiului mondial 1914-1918*, „Anuarul Liceului ort. or. «Ștefan cel Mare» în Suceava publicat la finele anului școlar 1921/22 de Vasile Burduhos director”, Suceava, Tip. „Școala Română”, 1922, pp. 3-15.
- 18.MORARIU, Victor, *Scurtă privire istorică asupra dezvoltării liceului*, „Anuarul Liceului ort.-or. «Ștefan cel Mare» în Suceava, 1922”, p. 8.
- 19.MURARIU, Iulia, *Liceul „Ștefan cel Mare” din Suceava. Perspective în retrospectivă*, Suceava, Edit. Accent Print, 2020.
- 20.NESTOR, Octavian, *Licee de elită*, Iași, Editura PIM, 2026.
- 21.POPOVICI, Euseb dr., *Din istoricul Liceului «Ștefan cel Mare» din Suceava. 1860-1935*, Editura Societății Școala Română, 1935.
- si 22-24. HACMAN, Gabriel, *Album aniversar 150 (PromoArt Suceava, 2010), Album aniversar 155 (2015) si A Timeline 165 (2025* editie bilingva romana-engleza)

B.ANUARE

- 1,„Programm des k.k. gr.n. uni<e>rten Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1862, Czernowitz, Buchdruckerei von Johann Eckhardt, 1862. Disponibil la: <http://data.onb.ac.at/rec/AC10472747> (Accesat la 10.03.2023)
- 2,„Programm des k.k. gr.n. uni<e>rten Ober-Gymnasiums in Suczawa”, Czernowitz, Buchdruckerei von Rudolph Eckhardt, 1863-1864
- 3,„Programm des gr.-orient. Ober-Gymnasiums in Suczawa”, Buchdruckerei des Rudolf Eckhardt, Czernowitz, 1866-1872
- 4,„Programm des griech.-orient. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1873, Herausgegeben von dem Director des Gymnasiums Joh. Limberger”, Czernowitz, Buchdruckerei von Rudolf Eckhardt, 1873



- 5, „Programm des griech.-orient. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1874, Veröffentlicht von dem Director des Gymnasiums Johann Limberger”, Czernowitz, Druck von Rudolf Eckhardt, 1874. Disponibil la: Programm des Gr.-Or. Obergymnasiums in Suczawa für das Schuljahr ..., 1874 - Deutsche Digitale Bibliothek (deutsche-digitale-bibliothek.de) (Accesat la 24.10.2023)
- 6, „Programm des griech.-orient. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1875, Veröffentlicht von dem Director des Gymnasiums Johann Limberger”, Czernowitz, Druck von Rudolf Eckhardt, 1875. Disponibil la: Programm des Gr.-Or. Obergymnasiums in Suczawa für das Schuljahr ..., 1875 - Deutsche Digitale Bibliothek (deutsche-digitale-bibliothek.de) (Accesat la 24.10.2023)
- 7, „Programm des griech.-orient. Ober-Gymnasiums in Suczawa [...] von dem Director des Gymnasiums Johann Limberger”, Czernowitz, Druck von Rudolf Eckhardt, 1877-1883.
- 8 „Programm des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1884. Veröffentlicht vom Directors Stellvertreter Prof. Hieronymus Muntean”, Czernowitz, Druck von Rudolf Eckhardt, 1884
- 9, „Programm des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1885”, Suczawa, Druck von Rudolf Eckhardt in Czernowitz, 1885
- 10, „Programm des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1887”, Erbschöfliche Buchdruckerei in Czernowitz, 1887-1889
- 11, „Programm des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa”, Concess. Tipo- und Lithographie des Erzb. Silvester Morariu-Andriewicz in Czernowitz, 1890-1895
- 12, „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa. Veröffentlicht am Schlusse des Schuljahres 1893 von Stefan Draczinski, Gymnasial-Director”, Suczawa, Buchdruckerei Hermann Beiner, Im Selbstverlage der Anstalt, Suczawa, 1893
- 13, „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa. Veröffentlicht am Schlusse des Schuljahres 1895/96 von Stefan v. Repta, Gymnasial-Director”, Suczawa, Im Selbstverlage der Anstalt, R. Eckhardt'sche k.k. Universitäts-Buchdruckerei Czernowitz, 1896
- 14, „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa [...] von Stefan von Repta, Gymnasial-Director”, Suczawa, Buchdruckerei Hermann Beiner, Im Selbstverlage der Anstalt, 1897-1906
- 15 „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa [...] von Konstantin Kossowicz, Leiter”, Suczawa, Buchdruckerei Hermann Beiner, 1907-1909
- 16, „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa für das Schuljahr 1909/10. Veröffentlicht am Schlusse des zweiter Semesters”, Suczawa, Buchdruckerei Soc. „Școala Română”, Im Selbstverlage der Anstalt, 1910
- 17, „Jahres-Bericht des gr.-or. Ober-Gymnasiums in Suczawa”, Suczawa, Buchdruckerei Soc. „Școala Română”, Im Selbstverlage der Anstalt, 1911-1914
- 18, „Raport asupra anilor școlari 1918/19, 1919/20, 1920-21 director V. Burduhos”, Suceava, [s.a.]
- 19, „Anuarul Liceului ort.or. «Ștefan cel Mare» în Suceava publicat la finele anului școlar 1921/22 de Vasile Burduhos director”, Suceava, Tip. „Școala Română”, Pr. Ioan Cocârță, 1922
- 20, „Anuarul Liceului ort.or. «Ștefan cel Mare» în Suceava publicat de Vasile Burduhos director”, Tipografia Herman Beiner, 1923-1938
- 21, „Anuarul Liceului «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 1938/39 de Ștefan Pavelescu directorul liceului”, Suceava, Tipografia Bucur Orendovici, 1940.
- 22, „Anuarul Liceului «Ștefan cel Mare» din Suceava pe anul școlar 1990-1991”, Suceava, Tipografia Mușatinii, 1991.
- 23, „Anuarul Liceului teoretic «Ștefan cel Mare» Suceava 1992-1993”, Suceava, 1993.
- 24, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava pe anul școlar 1999-2000”, Suceava, 2000.
- 25, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2002-2003”, Suceava, 2003.
- 26, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2003-2004”, Suceava, Agresione, 2004.
- 27, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2004-2005”, Suceava, Agresione, 2005.
- 28, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2005-2006”, Suceava, Agresione, 2006.
- 29, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2006-2007”, Suceava, 2007.
- 30, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2007-2008”, Suceava, 2008.
- 31, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2008-2009”, Suceava, 2009.
- 32, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava. Anul școlar 2009-2010”, la 150 de ani de învățământ de excelență 1860-2010, Suceava, 2010.
- 33, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» 2010-2011, Iulia Murariu (red.-șef), ediție aniversară, Suceava, Editura colegiului, Tipografia PromoART, 2011, ISSN 2247-9619.
- 34, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» 2011-2012, Iulia Murariu (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Euclid Systems, 2012, ISSN 2247-9619.
- 35, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2012-2013, Iulia Murariu (red.-șef), ediție limitată, Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2013, ISSN 2247-9619.



- 36, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2013-2014, Iulia Murariu (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Dejavu Techprint, 2015, ISSN 2247-9619.
- 37, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2014-2015, Iulia Murariu (red.-șef), ediție aniversară, Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2015, ISSN 2247-9619.
- 38, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2015-2016, Iulia Murariu (red.-șef), ediție aniversară, Suceava, Editura colegiului, Tipografia Dejavu Techprint, 2016, ISSN 2247-9619.
- 39, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2016-2017, Iulia Murariu (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Dejavu Techprint, 2019, ISSN 2247-9619.
- 40, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2017-2018, Iulia Murariu (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Dejavu Techprint, 2019, ISSN 2247-9619.
- 41, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2018-2019, Iulia Murariu (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2021, ISSN 2247-9619.
- 42, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la finele anului școlar 2019-2020, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2025, ISSN 2247-9619.
- 43, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat pentru anii școlari 2020-2021, 2021-2022, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2025, ISSN 2247-9619.
- 44, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la sfârșitul anului școlar 2022-2023, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2025, ISSN 2247-9619.
- 45, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la sfârșitul anului școlar 2023-2024, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2025, ISSN 2247-9619.
- 46, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la sfârșitul anului școlar 2024-2025, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, Tipografia Accent Print, 2025, ISSN 2247-9619.
- 47, „Anuarul Colegiului Național «Ștefan cel Mare» din Suceava publicat la sfârșitul anului școlar 2025-2026, Corina Dominte (red.-șef), Suceava, Editura colegiului, 2026, ISSN 2247-9619 (în curs de publicare).

C.REVISTE (după anul apariției primului număr)

- 1 „Foaia Societății pentru literatură și cultură română în Bucovina”, 1865 , 2 „Foaia ordinăciunilor Consistoriului episcopal”, 1868, 3 „Calendariu redigat de Societatea pentru cultură și literatură română în Bucovina”, 1874 , 4 „Aurora română”, 1881, 5 „Candela”, 1882, 6 „Revista politică”, 1886 , 7 „Gazeta Bucovinei”, 1891, 8 „Junimea literară” 1904 , 9 „Viitorul”, 1904, 10 „Școala”, 1905, 11 „Deșteptarea”, 1907, 12 „Patria”, 1909, 13 „Revista Bucovinei”, 1916, 14 „Agricultorul”, 1920 , 15 „Făt-Frumos”, 1926, 16 „Crainicul Cetății” 1933, 17 „Pagini juridice”, 1933, 18 „Suceava. Gazetă de îndrumare cultural-națională, educație cetățenească și informații”, 1934 , 19 „Sinteze”, 1967, 20 „Joc Secund”, 1992 , 21 „Orfeu” 1995, 22 „Lancrăm. Blaga-100”, 1995, 23 „La Aniversară 150”, 2000, 24 „Echos”, 2001, 25 „Nichita Stănescu-70” 2003 , 26 „Comenius 1”, 2003 , 27 „Notorious” 2007, 28 Stefanist junior

ANEXA II.2. BIBLIOTECA „NORMAN MANEA” – SCURT ISTORIC (1860-2026)

(material realizat de prof.dr. Corina Dominte)

Anul 1860 marchează deschiderea, în Suceava, a primei biblioteci gimnaziale din sudul Bucovinei, în primul liceu cu clase românești din Bucovina istorică, Gimnaziul Imperial-regal Greco-oriental din Suceava (Obergymnasium), devenit Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava. În anul 1865, a fost deschisă și biblioteca elevilor (Schülerbibliothek), cu Decretul Înalțului Minister de Stat din Imperiul Austriac nr. 9759 din 14 octombrie 1865, ca extindere a bibliotecii gimnaziale (Gymnasialbibliothek). Pentru susținerea elevilor școlii, au fost organizate colecții cu manuale școlare și cărți didactice: „Sertarul studentului” (Schülerlade) sau „Lădița școlii” (1884), devenită biblioteca pauperum (1927) și biblioteca „cercetașilor” (1929), preluată de străjeri (1937). Biblioteca cu cărți românești, numită și biblioteca junimii gimnaziale, întemeiată în anul 1861 de catihetul Constantin Andrievici, a funcționat la început ilegal, în „locațiile proprii” ale profesorului, până la integrarea ei în biblioteca liceului (1872). Biblioteca gimnazială a devenit, în anul 1865, biblioteca profesorilor, iar din anul 1929, biblioteca generală a liceului. Biblioteca elevilor a fost desfăcută în biblioteci de clasă, în anul 1927, care au variat numeric, în funcție de planul de școlarizare al instituției. Biblioteca profesorilor a integrat, în timp, celelalte colecții de cărți, fiind organizată unitar pentru întreaga instituție. Biblioteca pauperum a fost integrată în octombrie 1929, iar biblioteca cercetașilor, în ianuarie 1937. Biblioteca elevilor, care a înglobat în anul 1872 colecția cu cărți românești întemeiată de catihetul Constantin Andrievici, a fost inclusă în biblioteca generală a liceului mai târziu, în anii '60 ai secolului al XX-lea.

Colecțiile de cărți au fost organizate în acord cu legile, decretele și instrucțiunile emise de Comisia Aulică pentru Studii din Viena și de Guvernul de la Viena, în perioada imperială (1775-1918) și de guvernele românești care s-au succedat la putere în perioada regală (1918-1947), în cea comunistă (1947-1989) și în perioada contemporană (din 1990). Au fost achiziționate lucrări „cu destinație specială de a servi perfecționarea profesională a profesorilor, însă și predelecțiunile beletristice”, iar pentru elevi, manuale și cărți didactice prevăzute în programele școlare aflate în vigoare.



Evoluția în timp a bibliotecii a fost marcată de evenimentele derulate în timpul celor două conflicte mondiale, de marea criză economică din anii '30 ai secolului al XX-lea, de epurările declanșate de diferitele regimuri politice aflate la guvernare. În Primul Război Mondial, pierderile suferite de biblioteca liceului au fost semnificative. După plecarea rușilor din Suceava, pe 2 februarie 1918, biblioteca era un „vraf inform de cărți aruncate la întâmplare”. Din cele 7000 de cărți aflate în colecțiile bibliotecii profesorilor, au rămas mai puțin de jumătate, iar biblioteca elevilor era aproape inexistentă, cu doar 584 de volume, din 4000 existente în 1916. Au fost deteriorate toate hărțile geografice și s-a pierdut și inventarul bibliotecii, încheiat la 31 august 1914. Cărțile au fost arse de militarii ruși pe motiv că aveau „conținut tendențios austriac”. În al Doilea Război Mondial, corpul didactic a fost evacuat în Slatina-Olt, în martie 1944. Din biblioteca profesorilor au fost alese 94 de cărți, „cele mai valoroase și de neînlocuit”. Restul colecției a rămas în Suceava, unde a fost vegheată de seniorul corpului didactic, profesorul de educație fizică Aurelian Buleandra, numit director interimar. „Îngropate” în demisolul clădirii monument (1952), unde au fost zidite spre a fi salvate, cărțile au fost scoase „la lumină” în anii '60 ai secolului al XX-lea, în urma unui denunț, spre a fi epurate. Au fost salvate de comisia special alcătuită la nivelul liceului, care a acoperit cu tuș negru cuvintele interzise de regimul comunist, care aminteau de Bucovina și de monarhie. Instituția cenzurii a funcționat și și-a exercitat atribuțiile în toate etapele istorice, biblioteca liceului depășind, în timp, numeroase „revizuri”: înlăturarea cărților „cu conținut tendențios austriac” în perioada ocupației rusești (1916-1918), eliminarea tuturor cărților care nu corespundeau „din punct de vedere patriotic, religios și moral” și a cărților de istorie și geografie „scrise pentru a propovădui ideea statului austriac și a crește tineretul nostru pentru acest stat” (1920), interzicerea aprovizionării liceului cu cărți și rechizite școlare apărute în edituri evreiești (1940), înlăturarea publicațiilor autorilor evrei și cărțile „frivole, nefolositoare sau dăunătoare” ale celorlalți autori (1942), revizuirea cărților germane și eliminarea celor „care prin conținutul lor nu cadrează cu orientarea politică a țării”, scoaterea din uzul public al cărților, revistelor, hărților „în care Basarabia și Bucovina de Nord sunt cuprinse în hotarele României”, precum și a diferitelor „reproduceri grafice sau plastice care contravin bunelor relații dintre România și Națiunile Unite” (1945), arderea tablourilor regale și îndepărtarea „textelor cu caracter dinastic din cărți și manuale” (1948), eliminarea tuturor „publicațiilor depășite” din circuitul lecturii și din cataloagele cititorilor, prevăzute în cataloagelor alfabetice și „clasificarea din punct de vedere politic” a colecțiilor de cărți (1945-1989). Epurarea cărților a continuat și în timpul evenimentelor din 1989 când, pe fondul emulației create, au fost înlăturate cărțile cu „conținut depășit” și publicațiile „politice care nu mai prezentau niciun interes”.

În prezent, biblioteca Colegiului Național „Ștefan cel Mare” Suceava deține un fond de carte de 53989 de volume, în valoare de 178093,04 lei. Dintre acestea, colecțiile speciale teaurizează 9584 de publicații: cărți și periodice vechi, românești și străine, cărți cu ex-libris, atlase geografice și istorice cu gravură în cupru, cărți cu legătură de epocă, cu piele imprimată cu fierul la rece, cu tranșe aurite sau marmorate, ediții prime, lucrări cu dedicații și cu semnături olografe. Cărțile au fost tipărite în perioada 1581-1947 și reprezintă importante case editoriale și oficine românești și străine. Colecția de cărți și periodice vechi este compusă din: șase titluri de cărți vechi românești, în șapte exemplare, tipărite între anii 1794 și 1830, 32 de titluri de cărți vechi străine, în 128 de exemplare, din care patru sunt colligate în două volume, apărute în perioada 1581-1800, 54 de titluri de periodice vechi românești, în 484 de exemplare, publicate între anii 1844-1918 și 14 titluri de periodice străine, în 70 de exemplare, tipărite în perioada 1843-1870.

ANEXA II.3. SCURT ISTORIC

1860-10 iunie – este emis la Viena decretul de înființare al Kaiserlich-Königliches Griechisch-Nicht Unirtes Ober-Gyzmnasium în Suczawa, 17 septembrie – prima zi de școală pentru cei 79 de elevi (34 români, 30 germani, 7 polonezi, 5 evrei, 3 armeni) în 5 săli de clasă, după programa de învățământ din imperiu.

1862 - primul spectacol al asociației Suczawaer Gesangverein (Suceava muzicală), formată din elevi și profesori ai școlii (directorul prezidează toate reprezentațiile asociației)

1866 prima promoție (9 absolvenți)

1877 „Curierul de Iași”, 20 martie, Mihai Eminescu publică articolul „Liceul din Suceava” din care cităm: „*Depărtat de luptele care înveninează viața publică de la noi și ferit de veșnicile fantazii reformatorii, liceul din Suceava ar fi merit să devină un foarte bun, dacă nu cel mai bun, institut secundar românesc.*”

1881 prima clasă cu predare în limba română cu 47 de elevi.

1883 Se înființează Schullelade, Lădița elevului

1887 profesori ai școlii înființează „Clubul Român. Societate de lectură și petrecere”

1894 sunt 601 elevi (dintre care, 279 români)

1895 primul an desfășurat în actualul sediu al colegiului inaugurat pe 19 noiembrie, de ziua împărătesei Elisabeta Amalia Eugenia de Wittelsbach (Sisi)

1900 Vizita ministrului educației din Viena Wilhelm August Ritter von Hartel, este inaugurată grădina botanică a școlii pe locul actualului parc „Simion Florea Marian” (va fi îngrijită de elevii și profesorii școlii în următorii 30 de ani);

1903 se înființează, la inițiativa unor profesori ai școlii, Reuniunea de Cântare „Ciprian Porumbescu” din Suceava, cu o secție de teatru și una de muzică



1911 cu 1 032 de elevi (în 25 de clase), liceul este cea mai mare școală medie din Imperiul Austro-Ungar
 1919 nume nou: Liceul de băieți „Ștefan cel Mare” Suceava
 1922 predare integrală în limba română
 1924 vizita lui Carol al II-lea la Liceul de băieți „Ștefan cel Mare”
 1930 există în Suceava 21 de societăți educative, filantropice sau naționale organizate de profesori și elevi ai școlii
 1935 12 octombrie, colegiul sărbătorește 75 de ani de existență. Participă Carol al II-lea, Mihai, Voievod de Alba Iulia, prințul Nicolae, primul ministru Gh. Tătărăscu, membri ai guvernului
 1939 norma didactică devine 30 de ore/ săptămână, pentru a suplini profesorii concentrați
 1943 primul concurs cu premii pe cercetări de istorie națională, „Ștefan cel Mare”, organizat de profesorii școlii (premiul I era de 5000 lei) și primul concurs de matematică inițiat de liceu adresat celorlalte școli din oraș
 1945 se înființează și clase de ciclul primar (vor funcționa până în 1969)
 1952 primele premii naționale obținute de elevi la matematică, fizică și chimie;
 1954 primele clase de seral (care vor funcționa până în anul 1991)
 1956 primele eleve (62, din 910 elevi)
 1957 12 aprilie, colegiul comemorează 500 de ani de la urcarea pe tron a patronului spiritual. Tabloul lui Carol al II-lea, realizat în 1935 de pictorul-profesor Ion Cârdei este repictat de pictorul-profesor Dimitrie Loghin cu chipul voievodului Ștefan cel Mare
 1960 - 100 de ani trec neobservați. Reprezentantul Ministerului Învățământului și Culturii oferă școlii o stație meteorologică, un aparat de emisie-recepție și un aparat de proiecție
 1967 prima directoare, dr. Rodica Alexandru (1967-1978, 1982-1986), profesor de istorie
 1968 se schimbă numele în Liceul „Ștefan cel Mare”
 1979 primele medii de 10 la bacalaureat
 1988 prima jumătate de clasă cu profil informatică;
 1999 primul an cu noua titulatură – Colegiul Național „Ștefan cel Mare”
 2010 „Zilele Colegiului. 150 de ani de excelență în educație”
 2013 Premiul Nobel pentru Pace este acordat Organizației pentru Interzicerea Armelor Chimice din care face parte și Gheorghiță Crețu, absolvent al colegiului, promoția 1987;
 2024 prin proiectul PNRR colegiul schimbă mobilierul școlar în 20 de săli de clasă, dotează 25 de săli cu mijloace IT noi (imprimante, sisteme de sunet, scanere, table interactive etc), modernizează laboratoarele de informatică, cabinetul de psihologie și cabinetul de științe sociale, utilizează un laborator de științe și aduce echipamente noi în sălile de sport. Vechea sală de gimnastică (care deținea recordul de cea mai veche sală de sport cu funcționare neîntreruptă) se transformă în două laboratoare SMART-IT (unul științific și unul lingvistic) cu dotări de ultimă generație
 2025 Echipa de robotică Royal Engineers #20936 a obținut 3 premii în SUA la Michiana Premier Event, unde au participat 96 de echipe din peste 10 țări din întreaga lume și Lobster Cup International, unde a fost singura echipă europeană din competiție.

Anexa II.4 CONTEXTUL LEGISLATIV ȘI DE POLITICĂ EDUCAȚIONALĂ

Dezvoltarea instituțională a Colegiului Național „Ștefan cel Mare” din Suceava pentru perioada 2026–2030 se înscrie în contextul unei transformări importante a sistemului românesc de educație. Direcțiile de dezvoltare sunt determinate de noul cadru legislativ al învățământului preuniversitar, de continuarea reformelor asociate proiectului „România Educată”, de reforma curriculară a învățământului liceal, de investițiile realizate prin Planul Național de Redresare și Reziliență și de orientările europene privind competențele, incluziunea, digitalizarea și calitatea educației.

1. Noul cadru legislativ al învățământului preuniversitar

Un reper fundamental îl constituie **Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023**, care a creat cadrul legislativ pentru reformarea sistemului de învățământ preuniversitar și pentru implementarea unor direcții asumate prin proiectul „România Educată”. Pachetul legislativ urmărește intervenții în domenii precum curriculumul și evaluarea, cariera didactică, managementul și guvernarea, finanțarea, infrastructura, educația incluzivă, alfabetizarea funcțională și promovarea educației STEAM. Pentru unitățile de învățământ, noul cadru legislativ presupune o creștere a responsabilității privind calitatea educației, managementul resurselor, dezvoltarea instituțională și adaptarea ofertei educaționale la nevoile elevilor și ale comunității. În acest context, PDI 2026–2030 trebuie să fie conceput nu doar ca un document de planificare administrativă, ci ca un instrument de **management strategic, monitorizare și îmbunătățire continuă a performanței instituționale**.

2. Continuarea proiectului „România Educată”

Reforme legislative și investiționale din ultimii ani au fost construite în jurul obiectivelor proiectului „România Educată”. Acestea urmăresc transformarea sistemului educațional prin creșterea calității și relevanței educației și prin dezvoltarea



unui sistem mai rezilient și mai adaptat schimbărilor sociale și economice. În cadrul PNRR, pachetul legislativ asociat proiectului vizează, între altele, digitalizarea, cariera didactică, managementul și guvernanta, finanțarea, infrastructura, curriculumul și evaluarea, educația incluzivă, alfabetizarea funcțională și educația STEAM. Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, aceste direcții sunt relevante deoarece se suprapun cu principalele provocări identificate în diagnoza instituțională: menținerea performanței, modernizarea procesului educațional, dezvoltarea resursei umane, adaptarea la schimbările curriculare și consolidarea parteneriatelor.

3. Reforma curriculară a învățământului liceal

Una dintre cele mai importante transformări care vor influența perioada 2026–2030 este reforma curriculară a liceului. Începând cu 2025, au fost aprobate noile planuri-cadru pentru învățământul liceal, iar în 2026 procesul de elaborare și actualizare a programelor școlare continuă. Ministerul Educației și Cercetării a publicat în 2026 noi seturi de programe școlare aflate în consultare publică, în cadrul reformei curriculare. În paralel, Ministerul a inițiat **Programul național pentru pilotarea sistemică a planurilor-cadru alternative**, iar pentru anul școlar 2026–2027 au fost aprobate 32 de unități de învățământ liceal participante la pilotare. Această evoluție indică o orientare către un curriculum mai flexibil, mai adaptabil și mai apropiat de nevoile elevilor și ale comunității. Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, reforma curriculară constituie atât o obligație de adaptare, cât și o oportunitate de dezvoltare a unei **oferte educaționale proprii**, coerente cu profilul instituției, cu tradiția sa academică și cu interesele și aspirațiile elevilor.

4. Orientarea către competențe și relevanță educațională

Politica educațională actuală urmărește depășirea unui model centrat predominant pe transmiterea și reproducerea informației și orientarea către formarea competențelor. În acest sens, devin tot mai importante: gândirea critică; rezolvarea de probleme; comunicarea; colaborarea; autonomia în învățare; competențele digitale; competențele socio-emoționale; alfabetizarea funcțională; competențele științifice și STEAM. Această orientare are o relevanță directă pentru colegiu, întrucât diagnoza internă a identificat ca punct vulnerabil **accentul excesiv al demersului didactic pe dimensiunea cognitivă**. Prin urmare, una dintre direcțiile PDI trebuie să fie trecerea de la o concepție asupra performanței centrată aproape exclusiv pe rezultate academice către o concepție mai largă, în care performanța include și capacitatea elevului de a utiliza cunoștințele, de a argumenta, de a colabora, de a lua decizii și de a se adapta.

5. Digitalizarea educației

Digitalizarea constituie o direcție importantă a politicii educaționale naționale. Componenta 15 – Educație din PNRR include reforme și investiții dedicate digitalizării, infrastructurii și dotării unităților de învățământ. Programul prevede investiții semnificative în echipamente digitale, laboratoare informatice, laboratoare inteligente, mobilier și materiale didactice. Investițiile nu trebuie însă privite exclusiv ca o modernizare tehnică. Digitalizarea presupune dezvoltarea capacității profesorilor și elevilor de a utiliza tehnologia în mod eficient, critic și responsabil. Pentru colegiu, aceasta creează oportunități pentru: modernizarea procesului de predare-învățare-evaluare; dezvoltarea competențelor digitale; utilizarea resurselor educaționale deschise; dezvoltarea unor proiecte interdisciplinare; extinderea colaborării cu instituții și parteneri externi; valorificarea laboratoarelor și a infrastructurii digitale.

6. Modernizarea infrastructurii educaționale

Politica națională acordă o importanță semnificativă infrastructurii. PNRR a prevăzut investiții pentru mobilier, materiale didactice, echipamente digitale, laboratoare și cabinete școlare. Această direcție este deosebit de relevantă pentru colegiu, întrucât analiza SWOT a identificat **criza spațiilor educaționale** drept una dintre principalele vulnerabilități. În consecință, dezvoltarea infrastructurii nu trebuie redusă la modernizarea estetică a spațiilor, ci trebuie abordată din perspectiva: capacității instituției; organizării activității într-un singur schimb; flexibilității spațiilor; laboratoarelor și cabinetelor; spațiilor pentru activități extracurriculare; spațiilor pentru consiliere și dezvoltare personală; accesului la infrastructură digitală; condițiilor de siguranță și confort.

7. Dezvoltarea și profesionalizarea resursei umane

Calitatea educației depinde în mod direct de calitatea resursei umane. Politicile educaționale recente acordă o atenție importantă carierei didactice, formării profesionale și profesionalizării managementului educațional. Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, această direcție trebuie corelată cu dificultatea identificată în analiza SWOT privind **atragerea și menținerea personalului didactic de înaltă calitate**. În perioada 2026–2030, dezvoltarea profesională trebuie să includă nu numai formarea formală, ci și: mentoratul; colaborarea profesională între cadre didactice; schimbul de bune practici; dezvoltarea competențelor digitale; dezvoltarea competențelor de evaluare; utilizarea datelor pentru îmbunătățirea activității; stimularea inovării didactice.

8. Echitatea și educația incluzivă



Politica educațională națională urmărește creșterea accesului la educație și reducerea inegalităților educaționale. Componenta educațională a PNRR include măsuri pentru prevenirea și reducerea părăsirii timpurii a școlii și pentru dezvoltarea unei educații incluzive de calitate. Pentru un colegiu cu nivel ridicat de performanță, problema echității se exprimă diferit față de unitățile cu risc educațional ridicat. Ea presupune asigurarea accesului tuturor elevilor la: oportunități de performanță; activități extracurriculare; resurse educaționale; consiliere; programe de dezvoltare personală; sprijin în situații de dificultate. Astfel, **exceleța și echitatea nu trebuie tratate ca obiective opuse**, ci ca dimensiuni complementare ale calității educației.

9. Autonomia și capacitatea instituțională

Reformele recente acordă o importanță crescută capacității unităților de învățământ de a identifica nevoile proprii și de a dezvolta soluții adaptate comunității. Pilotarea planurilor-cadru alternative reprezintă un exemplu concret al acestei orientări către inovare și adaptare instituțională. Pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”, autonomia trebuie valorificată prin dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe: responsabilitate; fundamentarea deciziilor pe date; participare; evaluare; transparență; inovare; asumarea rezultatelor.

10. Parteneriatele și deschiderea instituțională

Politica educațională actuală favorizează dezvoltarea unor relații mai strânse între școală, familie, comunitate, universități, instituții publice și organizații. Pentru colegiu, această direcție poate fi valorificată prin: consolidarea parteneriatelor cu universitățile; dezvoltarea comunității de absolvenți; colaborarea cu administrația publică locală; proiecte cu instituții culturale; parteneriate internaționale; colaborarea cu mediul economic și profesional. În cazul unei instituții cu tradiția Colegiului Național „Ștefan cel Mare”, comunitatea de absolvenți reprezintă o resursă strategică ce poate contribui la mentorat, orientare profesională, proiecte educaționale și consolidarea imaginii instituției.

11. Finanțarea și accesul la resurse

Politica educațională actuală urmărește diversificarea și eficientizarea investițiilor în educație. PNRR a creat oportunități importante pentru modernizarea infrastructurii și dotărilor, inclusiv prin investiții în digitalizare, laboratoare și materiale didactice. Pentru colegiu, accesarea programelor de finanțare și dezvoltarea surselor extrabugetare trebuie să devină o componentă a managementului strategic. Sprijinul Asociației Profesioniștilor Colegiului Național „Ștefan cel Mare”, al absolvenților și al altor parteneri poate fi integrat într-o strategie transparentă de mobilizare a resurselor pentru performanță, infrastructură și proiecte educaționale.

12. Implicații pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare”

Analiza cadrului legislativ și a politicilor educaționale naționale conduce la câteva concluzii importante pentru PDI 2026–2030. Colegiul trebuie să își păstreze **standardele academice și cultura performanței**, dar să le completeze printr-o orientare mai accentuată către competențe, dezvoltare personală, gândire critică, creativitate, colaborare și autonomie. Reforma curriculară oferă oportunitatea construirii unei oferte educaționale care să valorifice specificul instituției și să răspundă mai bine intereselor elevilor. Digitalizarea trebuie transformată dintr-un proces de dotare într-un proces de **modernizare pedagogică**. Investițiile în infrastructură trebuie orientate către rezolvarea problemei spațiilor și către crearea unui mediu educațional flexibil și adaptat cerințelor actuale. În același timp, calitatea resursei umane trebuie protejată prin măsuri de dezvoltare profesională, mentorat și crearea unui climat organizațional atractiv pentru cadrele didactice performante. Nu în ultimul rând, tradiția de peste 165 de ani a colegiului trebuie valorificată ca **resursă pentru inovare**, nu doar ca element identitar. Prestigiul instituțional poate susține dezvoltarea parteneriatelor, a comunității de absolvenți și a unor proiecte educaționale cu impact local, regional și național.

Legea Învățământului Preuniversitar nr. 198/2023 (cu modificările și completările ulterioare)

Constituția României (art. 32 – Dreptul la învățătură).

Codul Muncii (Legea nr. 53/2003), republicat, cu modificările și completările ulterioare.

Ordin nr. 5726/2024 din 6 august 2024 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ Preuniversitar

Ordin Nr. 5707/2024 din 1 august 2024 privind aprobarea Statutului elevului

Ordin nr. 6.466/30.08.2024 pentru aprobarea Cadrului de competențe digitale pentru elevi

Ordin nr. 6.196/26.08.2024 pentru aprobarea Programului de prevenire a violenței și a infracțiunilor în mediul școlar „Împreună prindem curaj” și pentru alocarea sumelor provenind din Mecanismul național de susținere a prevenirii criminalității

Ordin nr. 6194/2024 din 23 august 2024 privind aprobarea Metodologiei pentru elaborarea și actualizarea calificărilor profesionale



Ordin Nr. 6177/2024 din 22 august 2024 privind aprobarea unor programe pentru susținerea examenului național de bacalaureat

ORDIN Nr. 5701/2024 din 31 iulie 2024 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a centrelor județene/al municipiului București de resurse și asistență educațională

Ordin nr. 832/5.09.2025 privind aprobarea Metodologiei-cadru de acordare a burselor (an școlar 2025 - 2026)

Ordin Nr. 5428/2024 din 8 iulie 2024 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului Național al Elevilor

Ordin nr. 6198/1.09.2025 pentru aprobarea Metodologiei-cadru privind înființarea și funcționarea unităților de învățământ preuniversitar autorizate cu statut de unități-pilot

Ordin Nr. 3.965/2024 din 6 martie 2024 privind măsuri de aplicare și corelare a planurilor de învățământ pentru învățământul profesional, liceal - filiera tehnologică și postliceal cu structura anului școlar 2025 - 2026

Ordin nr. 7694/6.12.2024 privind structura anului școlar 2025 - 2026

Ordin nr. 3.036/09.01.2024 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea claselor în regim simultan

Ordin Nr. 6235/2023 din 6 septembrie 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

HOTĂRÂRE Nr. 1065/2024 privind aprobarea Planului național de combatere a violenței școlare

Ordin Nr. 3945/2024 din 1 martie 2024 privind aprobarea Procedurii de distribuție aleatorie a antepreșcolarilor/preșcolarilor/elevilor în formațiunile de studiu

Ordin Nr. 6479/2023 din 5 octombrie 2023 privind aprobarea Metodologiei de organizare a Programului "Școala altfel"

Ordin Nr. 4448/2024 din 16 mai 2024 pentru aprobarea Metodologiei de implementare a activităților școlare locale din cadrul programului "Săptămâna verde", pentru anii 2025 și 2026, finanțate din Fondul pentru mediu

Ordin Nr. 6478/2024 pentru aprobarea Metodologiei privind portofoliu educational al preșcolarului și al elevului din învățământul Preuniversitar

Ordinul ME nr. 6058/2025 privind organizarea și desfășurarea evaluării naționale pentru absolvenții clasei a VIII-a, în anul școlar 2025-2026

Ordinul ME nr. 6477/30.08.2025 privind aprobarea graficului de desfășurare a examenelor de certificare a calificării profesionale a absolvenților din învățământul profesional și tehnic preuniversitar în anul școlar 2025-2026

Ordinul ME nr. 6060/8.09.2025 privind organizarea și desfășurarea admiterii în învățământul liceal pentru anul școlar 2025-2026

Ordin nr. 4.634/10.06.2024 pentru aprobarea Regulamentului privind regimul actelor de studii și al documentelor școlare gestionate de unitățile de învățământ preuniversitar

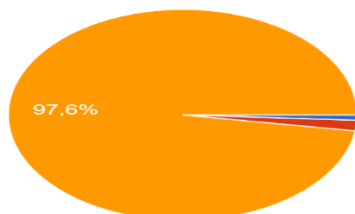
Legea 87/2006 pentru aprobarea O.U.G. nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației;

Concluzie

Pentru perioada 2026–2030, principala provocare strategică a Colegiului Național „Ștefan cel Mare” este aceea de a realiza un echilibru între **continuitate și schimbare**. Continuitatea presupune păstrarea valorilor care au construit prestigiul instituției: rigoare, performanță, responsabilitate, cultură academică și identitate. Schimbarea presupune adaptarea la noile realități ale educației: curriculum flexibil, competențe, digitalizare, interdisciplinaritate, dezvoltare personală, incluziune, parteneriate și utilizarea datelor în management. În această perspectivă, PDI 2026–2030 trebuie să transforme politica educațională națională dintr-un set de obligații externe într-un **cadru de oportunități pentru dezvoltarea instituțională**, astfel încât Colegiul Național „Ștefan cel Mare” să își consolideze poziția de instituție de referință a învățământului preuniversitar din Suceava și din regiunea Moldovei.

Anexa II.5.1 CHESTIONAR DE SATISFACTIE ELEVI

1. Cum ai ajuns la această școală?



- a. Este singura din localitate / cea mai aproape de domiciliu
- b. A fost decizia părinților
- c. Am optat pentru această școală în urma informării prealabile

2. Cum ai aflat de această școală?

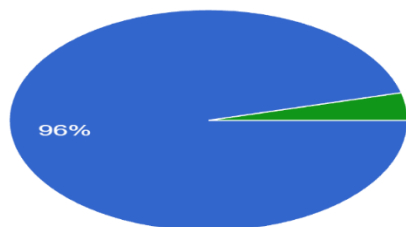


colegiul national stefan cel mare suceava



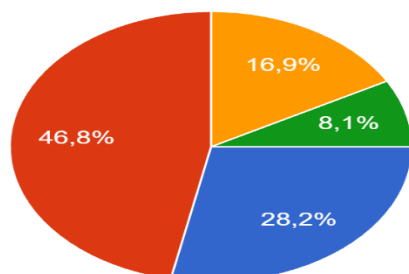
membru în

alianță a colegiilor centenare



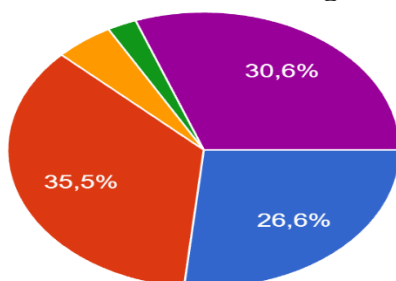
- a. De la alte persoane – elevi, absolvenți, vecini, rude
- b. Din ziare
- c. De la radio sau TV
- d. De pe Internet

7. Atunci când constăți un aspect negativ pe care îl comunică directorului sau unui cadru didactic (sau când solicitați ceva), care sunt de regulă efectele comunicării cu unitatea școlară?



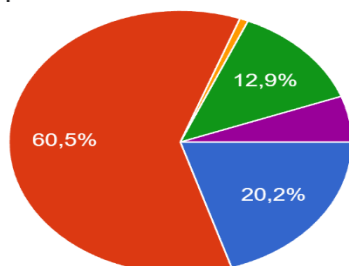
- a. Aproape întotdeauna am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- b. De regulă am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- c. Câteodată am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- d. Foarte rar sau niciodată nu am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat

14. Cum comunicați cu dirigințele, când este vorba de probleme personale?



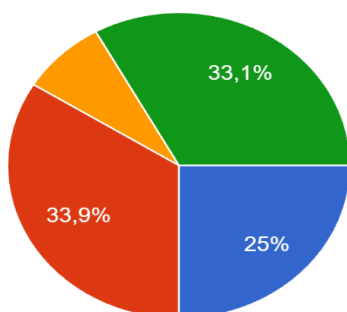
- a. Discuții informale
- b. Consultații individuale
- c. Telefon (inclusiv SMS)
- d. Email
- e. Messenger/ WhatsApp

16. Cum comunicați cu directorul școlii sau cu alt angajat al școlii, când este vorba de probleme personale?



- a. Discuții informale
- b. Consultații individuale
- c. Telefon (inclusiv SMS)
- d. Email
- e. Messenger/ WhatsApp

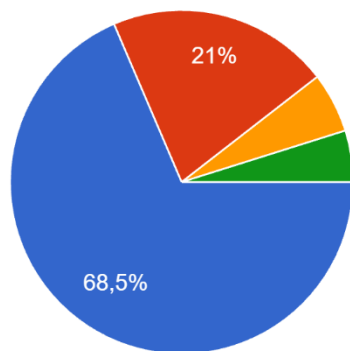
24. Cum apreciezi progresul în dotarea bibliotecii școlii (cărți, CD-uri, alte materiale), în acest an școlar față de cel precedent?



- a. Am constatat o îmbunătățire considerabilă față de anul școlar trecut
- b. Am constatat anumite îmbunătățiri față de anul școlar trecut
- c. Nu am constatat îmbunătățiri față de anul școlar trecut
- d. Nu știu – nu frecventez biblioteca

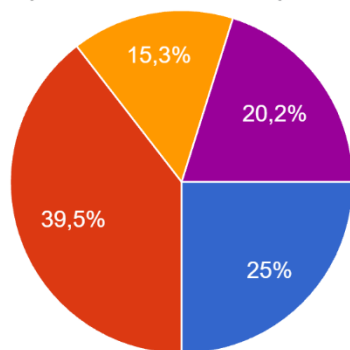
25. Cum apreciezi progresul în dotarea cu calculatoare în acest an școlar față de cel precedent?





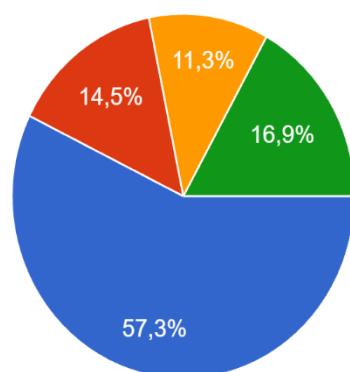
- a. Am constatat o îmbunătățire considerabilă față de anul școlar trecut
- b. Am constatat anumite îmbunătățiri față de anul școlar trecut
- c. Nu am constatat îmbunătățiri față de anul școlar trecut
- d. Nu știu

32. a. Cum răspund cadrele didactice la cererile tale de ajutor individual în înțelegerea / aprofundarea celor predate?



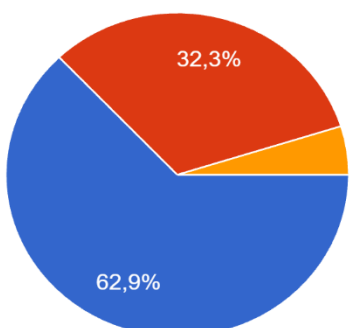
- Toate cadrele didactice
- Majoritatea cadrelor didactice
- Unele cadre didactice
- Niciun cadru didactic
- Nu am solicitat /nu am avut nevoie de ajutor

32. b. Cum răspund cadrele didactice la cererile tale de ajutor individual în înțelegerea / aprofundarea celor predate?



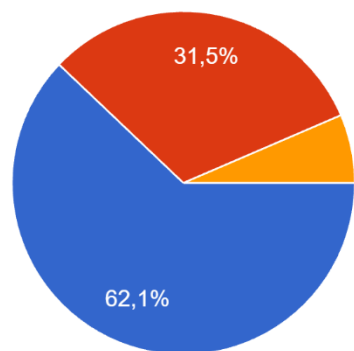
- Sunt ajutat ori de câte ori am nevoie
- Sunt ajutat numai dacă întâmpin dificultăți majore
- Sunt ajutat din când în când, atunci când insist
- Nu am solicitat – nu am avut nevoie de ajutor

33. Cât de des îți se explică, înainte de evaluare (teză, lucrare scrisă, ascultare orală) criteriile care vor fi folosite pentru evaluare și notare?



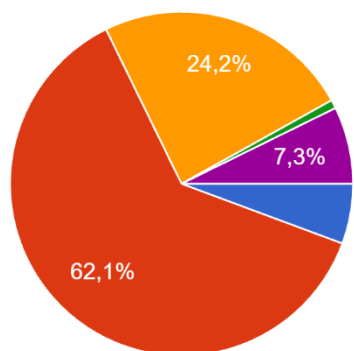
- a. Înainte de fiecare evaluare
- b. Doar în momentele importante - cum ar fi înainte de teze
- c. Niciodată

34. Cât de des îți se explică motivele pentru care ai obținut o anumită notă?



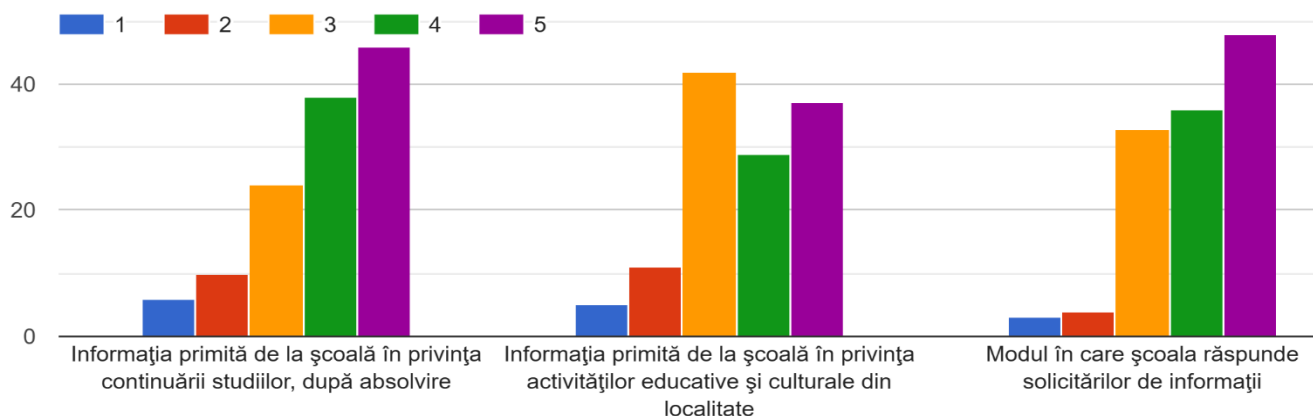
- a. De fiecare dată când sunt evaluat și notat
- b. Doar în momentele importante, de exemplu atunci când ne sunt prezentate rezultatele la teze
- c. Niciodată

35. Dacă la ore prezinți alte informații sau idei personale, cum se comportă profesorii tăi?



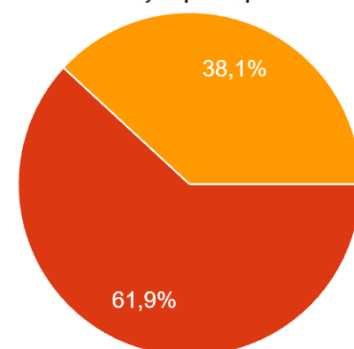
- a. Profesorii sunt întotdeauna de acord cu ce spun
- b. Profesorii sunt de acord cu ce spun însă îmi cer să demonstrez, să argumentez
- c. Profesorii cer părerea colegilor mei, se provoacă o discuție în clasă
- d. Profesorii îmi spun să stau jos și să nu mai vorbesc
- e. Altfel

39. În ce măsură ești satisfăcut de următoarele aspecte ale vieții școlare? Alege un număr cu semnificația 1 (foarte puțin)....5 (foarte mult)



Anexa II.5.2 CHESTIONAR DE SATISFACTIE PĂRINȚI

1. De ce ați optat pentru a aduce copilul dumneavoastră la această școală?



- a. Este singura din localitate /cea mai aproape de domiciliu
- b. A fost decizia copilului
- c. Am optat pentru această școală în urma informării prealabile

2. Cum ați aflat de această școală?

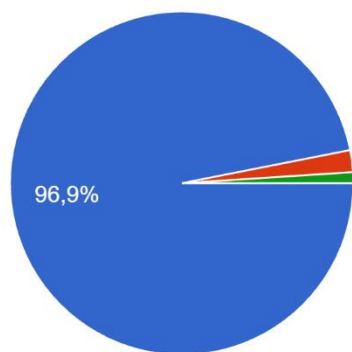


colegiul național stefan cel mare suceava



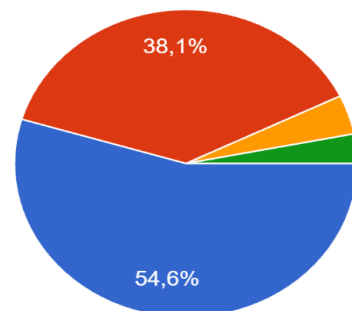
membru în

alianță a colegiilor centenare



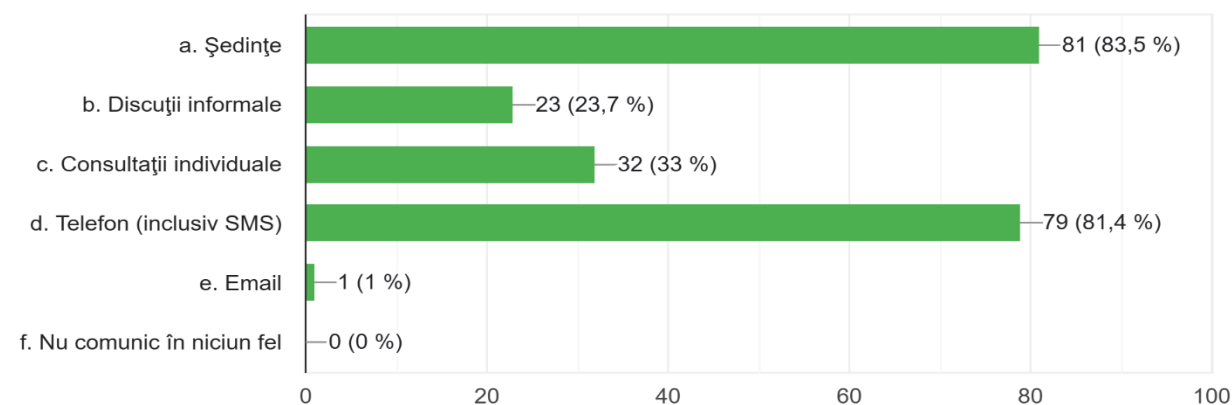
- a. De la alte persoane (elevi, absolvenți, vecini, rude)
- b. Din ziare
- c. De la radio sau TV
- d. De pe Internet

7. Atunci când constatați un aspect negativ, pe care îl comunicați directorului sau unui cadru didactic (sau când solicitați ceva), care sunt, de regulă, efectele comunicării cu unitatea școlară?

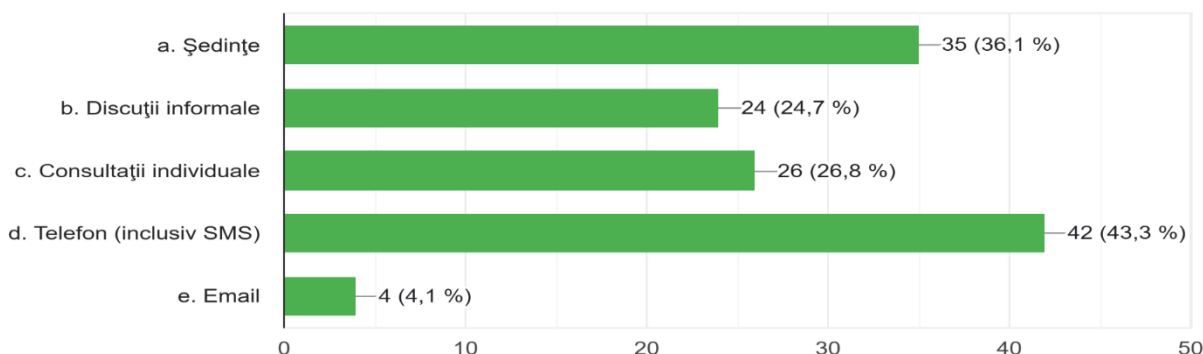


- a. Aproape întotdeauna am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- b. De regulă am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- c. Câteodată am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat
- d. Foarte rar sau niciodată nu am putut constata o îmbunătățire a aspectului semnalat

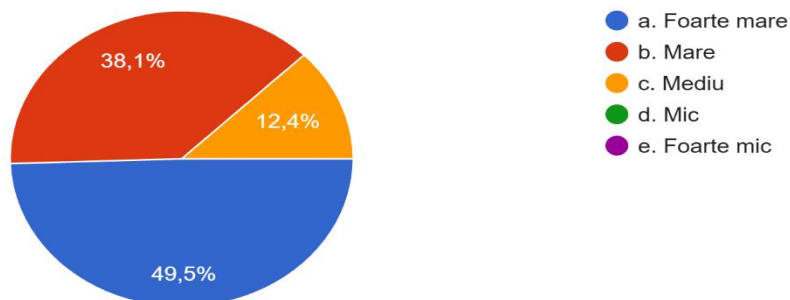
14. Cum comunicați cu dirigintele copilului dumneavoastră?



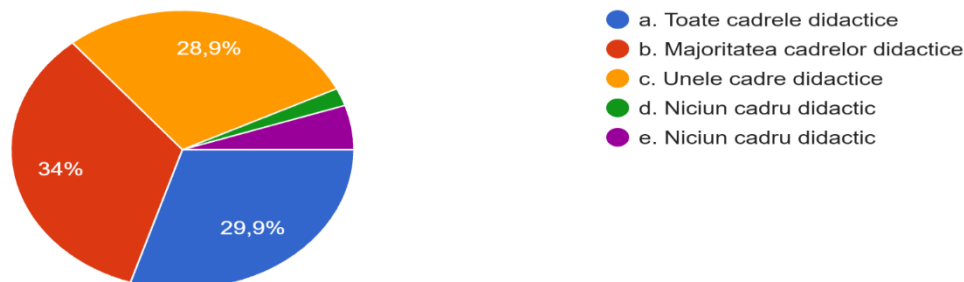
15. Cum comunicați cu ceilalți profesori?



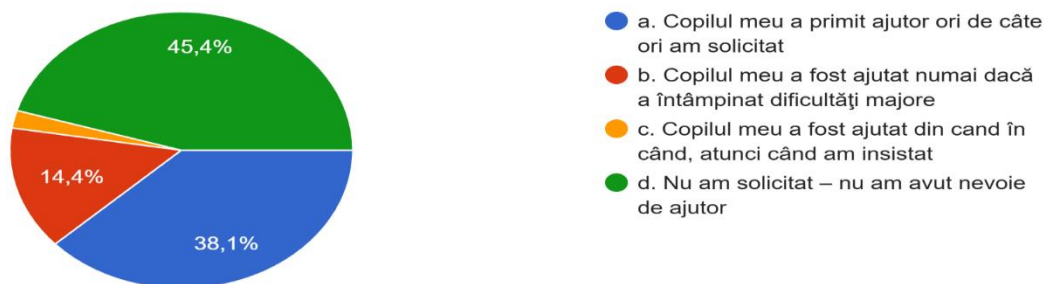
22. Care este nivelul de siguranță pentru elevi în incinta unității școlare?



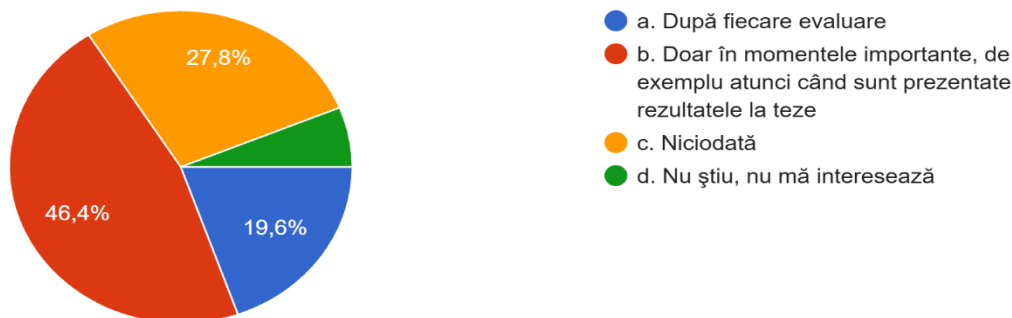
31. a. Cum răspund cadrele didactice la cererile dumneavoastră de ajutor individual pentru copilul dumneavoastră, în înțelegerea / aprofundarea celor predate?



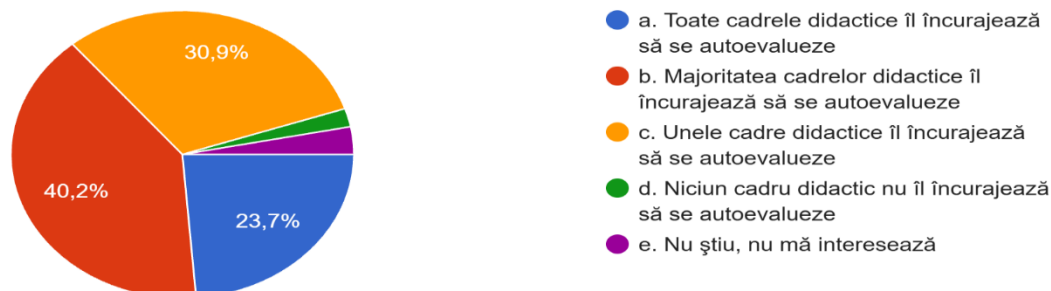
31. b. Cum răspund cadrele didactice la cererile dumneavoastră de ajutor individual pentru copilul dumneavoastră, în înțelegerea / aprofundarea celor predate?



32. Cât de des vi se explică motivele pentru care copilul dumneavoastră a obținut o anumită notă?

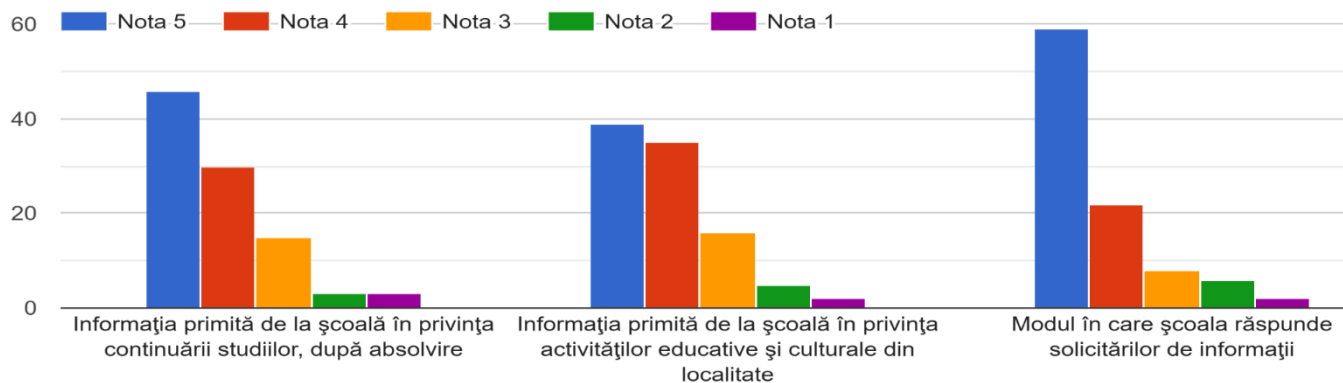


34. În ce fel copilul dumneavoastră este încurajat să își evalueze singur rezultatele obținute?



38. În ce măsură sunteți satisfăcut de următoarele aspecte ale vieții școlare? (II)





Anexa II.6 PERSONALUL DIDACTIC din anul 2025-2026

(material realizat de prof.dr.Corina Dominte)

Directorii colegiului

1. POPESCU DAN, titular, gr. I, director, a predat *Matematica* la cl. IX B,D, *Geometria triunghiului* la cl. IX B, *Matematică aplicată* cl. IX D.
2. HACMAN GABRIEL, titular, gr. I, director-adjunct, a predat *Logică, argumentare și comunicare* la cl. IX A,B,C,D,E,F, *Economie* la cl. XI A, *Filosofie* la cl. XII A,F, *Studii sociale* la cl. XII F, *Raționament analitic și gândire critică* la cl. XII F.

Profesori titulari

3. MURARIU IULIA, titular, doctor în filologie, gr. I; a predat *Limba și literatura română* la cl. IX A,D, X C, XI E, XII A,D.
4. BOCĂNEȚ CARMEN, titular, doctor în filologie, gr. I; a predat *Limba și literatura română* la cl. VI, VII, X B,D, XI B,D, *Limba latină* la cl. VII.
5. SOFRONI SIMONA MARIA, titular, gr. II, a predat *Limba și literatura română* la cl. VIII B, X A,F, XI A, XII B, *Limba latină* la cl. X F, *Lectura ca abilitate de viață* la cl. VIII B, *Dezbateri, Oratorie și Retorică* la cl. XII B.
6. CURCĂ RAMONA LILIANA, titular, gr. II; c.f.p.
7. ȘANDRU IONELA ANDREEA, titular, gr. II, a predat *Limba și literatura română* la cl. V, VIII A, IX E, X E, XI C, XII C, *Lectura ca abilitate de viață* la cl. VIII A, *Dezbateri, Oratorie și Retorică* la cl. XII C.
8. BUCACIUC-MRACICA ELISABETA, titular, gr. I, a predat *Limba engleză* la cl. IX A,F, X A, XII A, *Istoria Angliei* la cl. X A, *Cultură și civilizație engleză. Istoria SUA* la cl. XII A.
9. GROSU MARIA ANCUȚA, titular la Seminarul Teologic liceal ortodox Mitropolitul Dosoftei Suceava și la Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava, definitivat, pensionată medical în anul școlar 2025-2026.
10. CREȚU ALINA, titular, gr. I, a predat *Limba engleză* la cl. V, VII, X A,E, XI B, XII A,E.
11. SAVIN-GIOSAN MARIANA, titular, gr. I; a predat *Limba engleză* la cl. VIII A, IX A, X F, XI A,C, XII B.
12. GRAPINI SABINA LUCIA, titular, gr. I, a predat *Limba engleză* la cl. IX E, X C,D, XI A,E, XII D,F, *Geografia Angliei* la cl. IX A, *Cultură și civilizației engleză* la cl. XI E, XII D.
13. MĂRGINEAN CĂTĂLINA DARIA, titular, gr. I, doctor în filologie; a predat *Limba engleză* la cl. VI, VIII B, IX B,C,D, X B, XI D,F, XII C, *English with Laughter Through Stories* la cl. VI, *Cultură și civilizație engleză* la cl. XII C.
14. PERJU ANDA, titular, gr. II, a predat *Limba spaniolă* la cl. V, VIII A, IX B,F, X B,F, XI B,F, XII B,F.
15. ȘTEFANACHE ROXANA VALERIA, titular, gr. I, a predat *Limba franceză* la cl. IX C,E, X C,E, XI C,E, XII C,E, *Cultură și civilizație franceză* la cl. XI C,E, XII C,E.
16. JURAVLE-LUCESCU ALINA, titular, gr. II, a predat *Limba germană* la cl. VI, VII, IX D, X A,D, XI D, XII A,D.
17. MAFTEI CAMELIA-MARIA, titular, gr. I, a predat *Limba germană* la cl. VIII B, IX A,D, X D, XI A,D, XII D.
18. PETRIȘOR DIDINA, titular, gr. I, a predat *Istoria* la cl. VII, VIII A, XI A,C,D,E,F, XII B,C,E,F, *Istoria comunismului* la cl. XII B,E,F, *Cultura în Bucovina austriacă* la cl. XII F.
19. DRANCA BOGDAN MIHAI, titular, gr. I, a predat *Istoria* la cl. V, VI, VIII B, IX A,B,D,F, X B,C,D,E,F, XI B, XII A,D, *Istoria comunismului* la cl. XII A,D.
20. HRENCIUC DANIEL, titular, gr. I, doctor în istorie; a predat *Istoria* la cl. IX A,E, X A, *Istoria evreilor. Holocaustul* la cl. XI A,B,C,D,E,F, *Filosofie* la cl. XII B.
21. HARJA IRINA GEANINA, titular, definitivat, doctor în economie; a predat *Educație socială* la cl. VIII A,B, *Educația antreprenorială* la cl. X A,B,C,D,E,F, *Economia* la cl. XI B,C,D,E,F, *Filosofie* la cl. XII C,E, *Economie aplicată* la cl. XI F, XII F.
22. HOSTIUC GHEORGHE FLORIN, titular, doctor în istorie contemporană, a predat *Educație religioasă* la cl. V, VI, VII, VIII A,B, IX A,C,D,E,F, X A,B,D,E,F, XI A,C,D,E, XII D,E.
23. MOROȘAN MARA, titular, gr. I, a predat *Matematica* la cl. IX C, X B,C,E, XI E, *Matematică aplicată* la IX E.
24. AMORĂRIȚEI CRISTIAN, titular, gr. I, a predat *Matematica* la cl. IX A, X A, XI A,B, XII A,B.



25. CIMPOEȘU MARINELA CRISTINA, titular, gr. I, a predat *Matematica* la cl. X D, XII C,D,E,F, *Matematică aplicată* la cl. XII C,D,E.
26. ALEXA RALUCA CRISANTHA, titular, gr. I, a predat *Matematica* la cl. V, VI, VII, VIII A,B, *Matematică în viața cotidiană* la cl. VII, *Matematică aplicată* la cl. VIII A,B.
27. AMORĂRIȚEI CARMEN ELENA, titular, gr. I, a predat *Fizica* la cl. VII, IX A,D, X A, XI B, XII B,D.
28. LUNGU LUCIAN, titular, gr. I, a predat *Fizica* la cl. IX B,C,E, X B,C,D,E.
29. TĂNASE SORIN-IULIAN, titular, doctor în fizică; a predat *Fizica* la cl. VI, VIII A,B, XI A,C,D,E, XII A,E.
30. COJOCARIU FLORIN-IOAN, titular, gr. I; a predat *Chimia* la cl. VII, IX C,E, X A,B,C, XI A,E, XII A,B,C,D.
31. ALEXANDRIUC CAMELIA SUZANA, titular, gr. I; a predat *Biologia* la cl. V, VI, VII, VIII A,B, IX A, X A,B,E, XI A,B, XII C,D.
32. SCUTARU GABRIELA, titular, gr. I; a predat *Biologia* la cl. IX B,D,E, X D, XI D, XII B,E, *Educație pentru sănătate* la cl. XI D.
33. EPURE LOREDANA, titular, gr. I; a predat *Geografia* la cl. VI, VIII A, IX A,B, X A,C,F, XI D, XII A,B,C,D,F, *Istoria comunismului* la cl. XII C, *Hazarde naturale și antropogene* la cl. XI D, *Geografia Uniunii Europene* la cl. XII F, *Educație socială* la clasa VII.
34. BUMBU NICOLETA-ILEANA, titular, gr. II; a predat *Geografia* la cl. V, VII, VIII B, IX C,D,E,F, X B,D,E, XI A,B,C,E,F, XII E, *Hazarde naturale și antropogene* la cl. XI F.
35. PETRIȘOR ADRIAN, titular, gr. I; a predat *Informatica și TIC* la cl. VI, VII A, *Tehnologia Informației și Comunicațiilor* la cl. IX C, X B, X F, XII E,F, *Informatică* la cl. IX C, X B, XII B.
36. HATMANU CRISTINA MIHAELA, titular, gr. I; a predat *Informatica și TIC* la cl. V,VII,VIII B,, *Educație tehnologică* la cl. V, *Informatică* la cl. IX B,D, XI C, XII C, *Tehnologia Informației și Comunicațiilor* la cl. IX D, XI D.
37. MARCU OVIDIU MARIAN, titular, gr. I; a predat *Informatica* la cl. X A, XI A,B, XII A, *Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor* la cl. X A, XI E, XII D, *Prezentarea algoritmilor în Python* la cl. XI B..
38. MARCU DANIELA, titular, gr. I, doctor în calculatoare și tehnologia informației; a predat *Fizică* la cl. IX F, X F, *Fizica Algoritmilor* la cl. XI C, E, total 3 ore de predare, a predat *Informatica* la cl. X C,D,E, XI B, *Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor* la cl. X C,D,E, XI F, *Aplicații AI* la cl. X F, *Marketing digital* la cl. XII D.
39. COSTINEANU VERONICA RALUCA, titular, gr. I; a predat *Informatica* la cl. IX A,B,E, X B,XII B, *Tehnologia Informației și Comunicațiilor* la cl. IX A,B,E,F.
40. COJOCARU ADRIAN, titular, gr. I; a predat *Educația fizică* la cl. VI,VII, VIII B, IX C,E, X B,C,E, XI A,C,F, XII D,E,F.
41. COJOCARU ADRIANA GABRIELA, titular, gr. I; a predat *Educația fizică* la cl.V, VIII A, IX A,B,D,F, X A,D,F, XI B,D,E, XII A,B,C, *Tenis de masă* la cl. XI E.
42. FRÎNCU MIHAI ADRIAN, titular, definitivat; a predat *Educație plastică* la cl. V, VI, VII, VIII A,B, *Educație vizuală* la cl. IX A,B,C,D,E,F, cl. X A,B,C,D,E,F, *Educație artistică* cl. XI F, cl. XII F, *Artă grafică* la cl. XI C.
43. TABLAN POPESCU LUCIAN IONUȚ, titular, gr. I; completare de catedră la Seminarul Teologic Liceal Ortodox „Mitropolitul Dosoftei” Suceava, a predat *Educația muzicală* la cl. V, VI, VII, VIII A,B, cl. IX A,B,C,D,E,F, cl. X A,B,C,D,E,F.

Profesori titulari la alte licee, detașați, respectiv cu completări de norme didactice

44. CIOBOTARU IRINA, titular, doctor în filologie, prof. încadrat în sistem de plată cu ora, titular la Colegiul Tehnic de Industrie Alimentară Suceava; a predat *Limba și literatura română* la cl. XII F.
45. CIOBÎCĂ CARMEN GINA, titular, doctor în chimie, detașată de la Colegiul Tehnic de Industrie Alimentară Suceava; a predat *Chimie* la cl. IX A,B,D,F, X D,E,F, XI B,C,D, XII E, *Chimie-aplicații numerice* la cl. X D, XII E.
46. MASLOVSCHI CLAUDIA-MAGDALENA, titular la Școala Gimnazială Nr. 3 Suceava, încadrată cu completare normă; a predat *Chimie* la cl. VIII A,B, total 4 ore de predare, a predat *Biologie* la cl. IX F, X F, XI E.
47. CUSIAC PAULA, titular, detașată de la Colegiul Tehnic „Alexandru Ioan Cuza” Suceava, a predat *Matematică* la cl. IX E,F, X F, XI C,D,F, *Geometria triunghiului* la cl. IX C, *Matematică aplicată* la cl. IX E, X B, XI C, D.
48. DASCĂLU DELIA, psiholog Colegiul Național „Ștefan cel Mare” Suceava, gr. I; a predat *Educație socială* la cl. V, VI, *Psihologie* la cl. X B, *Abilități de viață pentru preadolescenți* la cl. VII.
49. RUSU DANIEL, titular, gr. I, profesor încadrat în sistem de plată cu ora, detașat de la Colegiul „Alexandru cel Bun” Gura Humorului; a predat *Filosofia* la cl. XII F, *Psihologie* la cl. X B.
50. NISTOR DAN TEOFIL, titular, gr. II, completare normă didactică, detașat de la Colegiul „Vasile Lovinescu” Fălticeni; a predat *Religie* la cl. IX B, X C, XI B,F, XII A,B,C,F.
51. MARICI CARMEN, titular, gr. II, detașat de la Liceul Teoretic Filadelfia Suceava; a predat *Religie penticostală*.
52. ȘINDILAR CARMEN-LUCIA, titular la Colegiul Național „Mihai Eminescu” Suceava; a predat *Fizică* la cl. XII C.

Profesori suplinitori

53. IENCEAN DĂNUȚ-MIHAI, suplinitor, debutant, a predat *Limba și literatura română* la cl. IX B,C,F, XI F, XII E, *Dezbateri, Oratorie și Retorică* la cl. XI F, XII E.
54. BISTRICEAN CRISTINA-VERONICA, suplinitor, debutant, a predat în completare normă *Latina* la cl. IX F, *Strategii textuale și scriere creativă* la cl. XII F.



55.ZAMOSTEANU ALINA-NICOLETA, suplinitor, debutant, a predat în completare normă *Filosofie* la cl. XII D.

56.BERESCU CRISTINA, profesor încadrat în sistem de plată cu ora, debutant, a predat *Psihologie* la cl. X A,C,D,E, *Neuroștiințe* la cl. XI F, XII D, *Psihologie aplicată* la cl. XI F.

57.HUȚANU ANGELA, suplinitor, debutant, completare normă *Educație tehnologică* la cl. VI, VII, VIII A,B.

58.DOMINTE CORINA, profesor încadrat în sistem de plată cu ora, debutant, doctor în istorie, bibliotecara Colegiului Național „Ștefan cel Mare” Suceava, a predat *Patrimoniul cultural din Bucovina* la cl. IX F.

59.PAN YUYAN, suplinitor, debutant a predat *Limba chineză* la cl. V, VI, total 2 ore de predare.

60.VLEJU IRINA, suplinitor, debutant, a predat *Biologie* la cl. IX C, X C, XI C, XII A.

Personalul didactic auxiliar

1.DOMINTE CORINA, bibliotecar I, doctor în istorie, 2.BOIȘTEANU RAMONA-CAMELIA, secretar-șef IS. 3.HORDUNA ANAMARIA, secretar IS. 4.NENEC GABRIELA, informatician IA. 5.DAN MIHĂIȚĂ AURELIAN, informatician IA. 6.IRIMESCU LILIANA, laborant IA. 7.ANDREICA SORINA, laborant IM.

Contabilitate – financiar

8.PĂSTRU ANCA SIMONA, contabil-șef (administrator financiar I). 9.SENEGEAC AURORA, administrator financiar IS. 10.CHOLEVA CONSTANTIN, administrator patrimoniu IS.

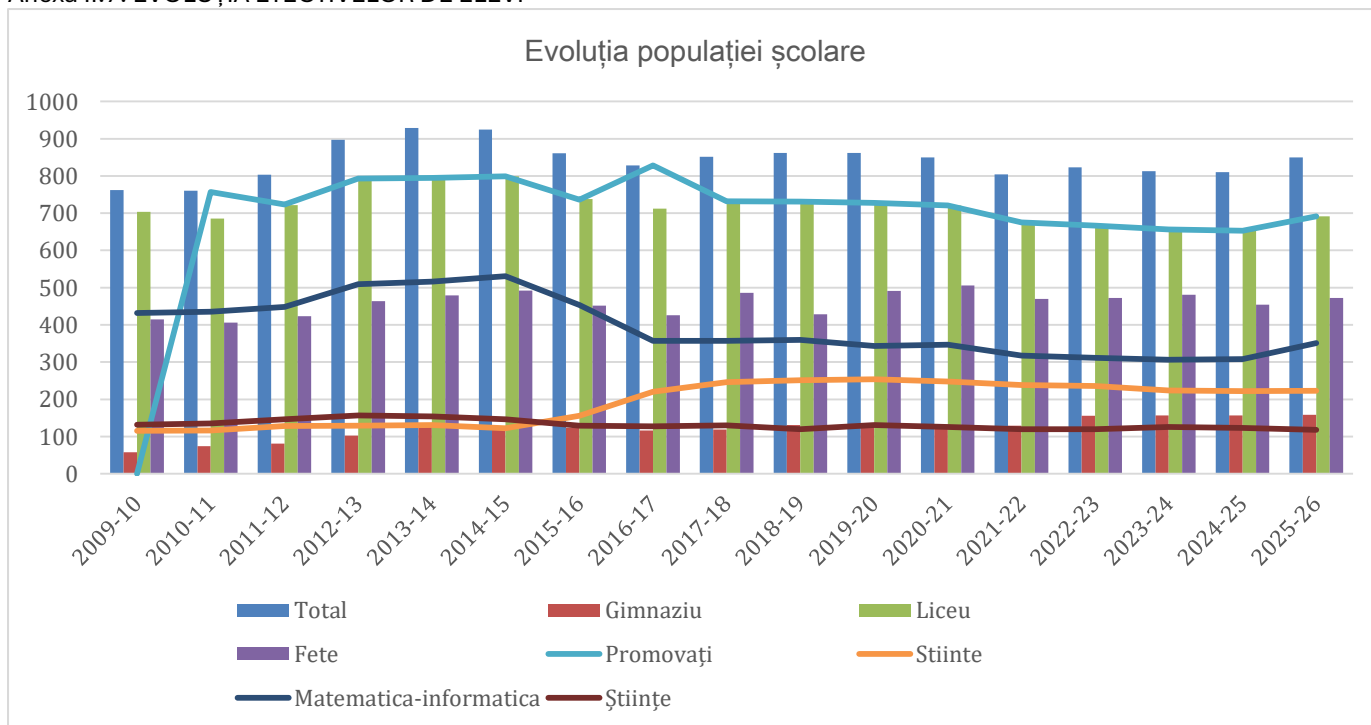
Personal administrativ

11.SPATARIUC VASILE OVIDIU, muncitor I. 12.MALANCĂ VICTOR, muncitor III. 13.COROPCIUC ION, muncitor. 14.ZAHARIOAE MARICICA, îngrijitor I. 15.LAZĂR MIHAELA MARIA, îngrijitor I. 16.HRENIUC VICTORIA, îngrijitor I. 17.BESIADESCHI GABRIELA CRISTINA, îngrijitor I. 18.CIUBOTARU LENUȚA, îngrijitor I. 19.CIBEREAC LILIANA, îngrijitor I. 20.CANTIUC MARIA, îngrijitor I.

Personal medical

1.UNGUREANU MARTA, medic generalist. 2.PIETSCH CRISTINA, asistent medical principal.

Anexa II.7. EVOLUȚIA ETECTIVELOR DE ELEVI



Anexa II.8 Medalii Internaționale

1. Pentiuc Ștefan Gheorghe, Olimpiada Internațională De Fizică – București 1972
2. Țugui Tiberiu, Olimpiada Internațională De Fizică – București 1972
3. Diaconescu Duiliu, Olimpiada Internațională De Fizică – Austria 1988
4. Bălan Gabriel, Olimpiada Internațională De Fizică – Polonia 1989
5. Cionca Nicolae Codrin, Olimpiada Internațională De Fizică – Olanda 1990



6. Saghin Radu, Olimpiada Internațională De Matematică – Turcia 1993
7. Comănac Brăduț Armin, Olimpiada Internațională De Fizică – China 1994
8. Lațcu Decebal Gabriel, Olimpiada Internațională De Fizică – Australia 1995
9. Vărvărucă Eugen, Olimpiada Internațională De Matematică – Argentina 1997
10. Vărvărucă Eugen, Balcaniada De Matematică – Atena 1997
11. Lupaescu Micsandra, International Children's Competition – Shankar's, India 1997
12. Calancia Gabriela, International Children's Competition – Shankar's, India 1997
13. Amarie Mihail, Olimpiada Internațională De Fizică – Italia 1999
14. Cojocariu Ovidiu Dumitru, Olimpiada Internațională De Biologie – Letonia 2002
15. Ciobîcă Ștefan, Olimpiada Internațională De Informatică – SUA 2003
16. Ciobîcă Ștefan, Olimpiada Internațională De Informatică Central Europeană – Germania 2003
17. Duduță Mihai, Olimpiada Internațională De Chimie – Germania 2004
18. Cocieru Ovidiu Constantin, Salonul Internațional De Inventică – Geneva 2004
19. Cocieru Ovidiu Constantin, Salonul Internațional De Inventică – Geneva 2004 (2 distincții diferite)
20. Echipă 6 elevi, SMG Stock Market Game New Jersey S.U.A, 2005
21. Echipă 7 elevi, SMG Stock Market Game New Jersey S.U.A, 2006
22. Echipă 6 elevi, SMG Stock Market Game New Jersey S.U.A, 2006
23. Crețu Iulian, Olimpiada Internațională Multidisciplinară „Tuymaada” – Yakutia 2008
24. Gonçalo Araujo Regado, Olimpiada Internațională De Științe Pentru Juniori – Pune, India 2013
25. Corala de fete „Ciprian Porumbescu”, Viena 214
26. Solovan Elena Teodora, Olimpiada Internațională De Lingvistică – Bulgaria 2015
27. Corala de fete „Ciprian Porumbescu”, European Choir Games Magdeburg 2015
28. Rebenciuc Paul Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie – Smolyan, Bulgaria, 2016
29. Turturean David Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie – Smolyan, Bulgaria, 2016
30. Rebenciuc Paul-Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie – Weihai-Shandong, China, 2017
31. Turturean David Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie – Weihai-Shandong, China, 2017
32. Rebenciuc Paul-Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Phuket, Thailanda, 2017
33. Rusu Bogdan, 4th Iranian Geometry Olympiad, 2017
34. Corala de fete „Ciprian Porumbescu”, Rimini, Italia 2017
35. Dumitrescul Eduard Valentin, Balcaniada De Informatică Pentru Juniori – Timișoara, România, 2018
36. Dumitrescul Eduard Valentin, Turneul Internațional De Informatică – Schumen, Bulgaria, 2018
37. Turturean David Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie – Sri Lanka, 2018
38. Rebenciuc Paul-Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Beijing, China, 2018
39. Turturean David Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Beijing, China, 2018
40. Turturean David Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Balaton, Ungaria, 2019
41. Rebenciuc Paul-Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Balaton, Ungaria, 2019
42. Turturean David-Corneliu, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Ungaria, Keszthely 2019
43. Rebenciuc Paul-Florin, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Ungaria, Keszthely 2019
44. Sîrghi Dragoș-Andrei, Olimpiada Internațională De Astronomie – România, Piatra Neamț, 2019
45. Orza Șerban, Olimpiada De Geometrie Iraniană 2020
46. Popa Maria, Olimpiada De Geometrie Iraniană 2020
47. Babliuc Alexia, Olimpiada De Geometrie Iraniană 2020
48. Turturean David Corneliu, *Secțiunea Fizică*, Olimpiada Internațională Zhautykov (Izho) Kazahstan 2020
49. Airinei Andrei, *Secțiunea Matematică*, Olimpiada Internațională Zhautykov (Izho) Kazahstan 2020
50. Cibotariu Andrei, *Secțiunea Informatică*, Olimpiada Internațională Zhautykov (Izho) Kazahstan 2020
51. Sîrghi Dragoș Andrei, Olimpiada Internațională De Astronomie, Observatorul Inaf-Brera, Milan, Italia, 2021
52. Pavel Maurizio Tudor, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică Bogota-Columbia 2021
53. Sîrghi Dragoș Andrei, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică Bogota-Columbia 2021
54. Sîrghi Dragoș Andrei, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică Georgia 2022
55. Țebrea Andreea, Olimpiada Europeană De Informatică Pentru Fete – Turcia, 2022
56. Barac Bologa Rafaela, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Științele Spațiului, Ediția I, 2022
57. Palaghianu David, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Științele Spațiului, Ediția I, 2022
58. Comșa Mirela-Elena, Concursul Interdisciplinar Conference Of Young Scientist Leiden, Olanda, 2022
59. Palaghianu David, Olimpiada Internațională De Astronomie – Berijing, China 2023
60. Palaghianu David, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică Pentru Juniori, Volos, Grecia 2023
61. Macoveiciuc Sabrina-Giulia, Olimpiada Internațională De Științe Pentru Juniori – Bangkok, Thailand, 2023
62. Royal Engineers #20936 (echipa de robotică), Michiana Premier Event. SUA 2025



63. Royal Engineers #20936 Lobster Cup International, 2025
64. Palaghianu David, Olimpiada Internațională De Astronomie Și Astrofizică – Mumbai, India 2025
65. Ungurean Rebeca-Lidia, Olimpiada Internațională De Biologie – Vilnius, Lituania 2026

Anexa II.9. Politica educațională națională – implicații pentru dezvoltarea instituțională

În 2025–2026 au fost elaborate și puse în dezbatere publică noi planuri-cadru și programe școlare pentru învățământul liceal, iar Ministerul Educației și Cercetării a inițiat elaborarea Cadrului de Referință al Curriculumului Național. Direcția de reformă urmărește un echilibru între standardele comune, flexibilizarea parcursurilor educaționale și o autonomie mai mare a școlii în raport cu nevoile elevilor și ale comunității.

În acest context, politica educațională națională creează atât obligații de adaptare, cât și oportunități de dezvoltare pentru Colegiul Național „Ștefan cel Mare” din Suceava. Tradiția instituțională, cultura performanței, calitatea resursei umane și rezultatele educaționale constituie premise favorabile pentru asumarea unui rol activ în procesele de inovare curriculară și pedagogică.

Pentru perioada 2026–2030, dezvoltarea instituțională trebuie să urmărească trecerea de la o cultură a performanței definită predominant prin rezultate academice către o cultură instituțională care combină **performanța cu dezvoltarea integrală a elevului, competențele cu cunoașterea, excelența cu echitatea și tradiția cu inovația.**

În mod particular, politicile naționale privind reforma curriculară, digitalizarea, dezvoltarea competențelor, orientarea școlară și profesională, formarea continuă a cadrelor didactice și consolidarea parteneriatelor trebuie valorificate în funcție de specificul colegiului și al comunității sucevene.

Prin urmare, PDI 2026–2030 trebuie să asigure concordanța dintre **direcțiile naționale de politică educațională și identitatea proprie a colegiului**, transformând schimbările sistemice într-o oportunitate de modernizare și consolidare a statutului instituției.

Anexa II.10. Analiza comparativă a educației din România și Uniunea Europeană

Compararea sistemului educațional românesc cu evoluțiile din Uniunea Europeană evidențiază existența unor decalaje importante, dar și a unor direcții de reformă care apropie treptat România de tendințele europene.

Principalele diferențe se manifestă în ceea ce privește participarea la educația timpurie, părăsirea timpurie a sistemului educațional, nivelul competențelor de bază, accesul la învățământul superior și nivelul finanțării publice. În 2024, participarea copiilor la educația timpurie era de 76,5% în România, comparativ cu 95% la nivelul Uniunii Europene. În 2025, rata tinerilor care au părăsit timpuriu educația și formarea a fost de 15,5% în România, față de 9,1% în UE, România înregistrând cea mai ridicată valoare dintre statele membre.

Diferențele sunt deosebit de relevante în ceea ce privește competențele de bază. Rezultatele PISA 2022 indică proporții semnificativ mai ridicate ale elevilor români care nu ating nivelul minim de competență în matematică, lectură și științe, comparativ cu media europeană. În același timp, ponderea elevilor care ating niveluri de performanță foarte ridicate este mai redusă. Situația indică o problemă structurală a sistemului: existența simultană a unui nucleu de excelență și a unui segment important de elevi care nu dobândesc competențele de bază necesare continuării studiilor și integrării sociale și profesionale.

Un alt decalaj important se observă în accesul la învățământul superior. În 2024, 44,1% dintre tinerii europeni cu vârsta între 25 și 34 de ani aveau studii terțiare, în timp ce în România proporția era de numai 23,2%. În acest domeniu, România se află printre statele membre cu cele mai scăzute niveluri de absolvire a învățământului superior.

Diferențele sunt susținute și de nivelul finanțării. În 2022, cheltuielile publice pentru educație au reprezentat 2,9% din PIB în România, comparativ cu 4,6% în Uniunea Europeană. Această diferență limitează, între altele, capacitatea de dezvoltare a infrastructurii, dotărilor, resursei umane și programelor educaționale.

În același timp, România se află într-un proces de reformă care urmărește apropierea de orientările europene. Reforma curriculară, dezvoltarea competențelor, digitalizarea, flexibilizarea parcursurilor educaționale, profesionalizarea resursei umane, consolidarea parteneriatelor și creșterea capacității instituționale constituie direcții importante ale politicii educaționale actuale. Comisia Europeană apreciază că România a inițiat o reformă amplă a sistemului, dar subliniază necesitatea accelerării implementării și a îmbunătățirii competențelor de bază, a participării la educația timpurie și a relevanței educației pentru piața muncii.

În acest context, dezvoltarea Colegiului Național „Ștefan cel Mare” trebuie să urmărească nu numai menținerea nivelului ridicat de performanță academică, ci și adaptarea la tendințele europene privind educația centrată pe competențe, gândirea critică, autonomia elevului, interdisciplinaritatea, digitalizarea, dezvoltarea socio-emoțională și orientarea profesională.

Comparația europeană arată astfel că provocarea principală nu este alegerea între **performanță și echitate**, ci construirea unui model instituțional capabil să le susțină simultan. Pentru un colegiu cu tradiția și prestigiul Colegiului Național „Ștefan cel Mare”, această orientare poate constitui una dintre principalele direcții de dezvoltare instituțională în perioada 2026–2030.



Domeniu	România / situația actuală	Practică europeană relevantă	Ce ar putea fi transferat la CN „Ștefan cel Mare”
Curriculum	Curriculum predominant reglementat central; reformă în curs	Finlanda combină curriculumul național cu dezvoltarea curriculară locală; modulele pot fi grupate în funcție de contextul școlii	dezvoltarea unei oferte proprii mai flexibile
Competențe transversale	Sunt prevăzute în reforma curriculară, dar implementarea este neuniformă	În Finlanda, competențele transversale sunt integrate în toate disciplinele și în module interdisciplinare	competențele să devină criteriu explicit în proiectarea lecțiilor
Gândire critică	Prezentă în curriculum, dar adesea concurată de transmiterea de conținut	Modelul finlandez pune accent pe interpretarea, analiza și evaluarea informației și pe gândirea independentă	program instituțional de gândire critică și argumentare
Interdisciplinaritate	Există proiecte interdisciplinare, dar nu constituie încă o practică sistemică	Finlanda utilizează module de studiu interdisciplinare și competențe comune disciplinelor	1-2 proiecte interdisciplinare majore/an pentru fiecare nivel
Orientare profesională	Consilierea există, dar este adesea punctuală	În Finlanda, orientarea pentru studii și carieră este concepută ca un continuum pe parcursul liceului	traseu de orientare IX-XII și relație sistematică cu universitățile
Bunăstarea elevului	Accent predominant pe rezultate și prevenirea problemelor	UE pune explicit bunăstarea elevilor și profesorilor în centrul politicii educaționale	indicatori de bunăstare integrați în evaluarea instituțională
Sprijin individualizat	Există mecanisme de sprijin, dar resursele sunt limitate	Finlanda are structuri sistematice de sprijin și servicii multidisciplinare	sistem intern de identificare timpurie și sprijin
Autonomia profesorului	Limitată de cadrul curricular și administrativ	În Finlanda, profesorii beneficiază de un nivel ridicat de autonomie privind metodele și materialele	dezvoltarea comunităților profesionale și a experimentării pedagogice
Autonomia școlii	În creștere, dar încă limitată	În Finlanda, furnizorii locali construiesc curriculumul pornind de la cadrul național	consolidarea capacității colegiului de a-și construi propriile programe
Digitalizare	Investiții importante în echipamente	Accent european tot mai mare pe utilizarea pedagogică și critică a tehnologiei	trecerea de la „dotare” la „pedagogie digitală”
Alumni	Resursă existentă, dar insuficient sistematizată	În multe sisteme europene, absolvenții sunt integrați în mentorat și orientare	rețea Alumni activă, cu mentorat și cariere
Universități	Parteneriate punctuale	Legătura liceu-universitate este folosită pentru orientare, proiecte și pregătire academică	programe stabile cu universitățile
Internaționalizare	Mobilități și proiecte europene	Internaționalizarea este integrată în dezvoltarea instituției	parteneriate stabile cu licee europene similare
Participarea elevilor	Consiliile elevilor și activități participative	Accent mai mare pe agency, autonomie și participare la propria educație	elevii implicați în proiectarea unor activități și evaluarea școlii
Evaluare	Accent puternic pe rezultate/examene	Accent mai mare pe competențe, feedback și progres	indicatori de progres individual și instituțional, nu doar rezultate finale