

COLEGIUL NAȚIONAL MILITAR „TUDOR VLADIMIRESCU”



Nr. _____ din _____

Revizuit:

C.P. din _____

C.C. din _____

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ



**CRAIOVA
2024 – 2028**



**COLEGIUL NAȚIONAL MILITAR
"TUDOR VLADIMIRESCU"
CRAIOVA**

Strada Vasile Alecsandri, nr.91, Craiova
cnmtv@mapn.ro

**PROIECT DE DEZVOLTARE
INSTITUȚIONALĂ
2024 - 2028**

ECHIPA DE PROIECT:

Comandant: colonel Gheorghe BOBOC
Director: profesor Alexandra Manuna MARCU

MOTTO:
"PER ASPERA AD ASTRA"

Notă

Proiectul de Dezvoltare Instituțională pentru perioada 2024 – 2028 a fost elaborat la începutul anului școlar 2024 – 2025 pe baza evaluărilor realizate în primii patru ani de la reînființarea colegiului. De asemenea s-au avut în vedere modificările legislative din domeniul învățământului preuniversitar militar și direcțiile de dezvoltare în viitorii ani.

***Comandantul Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”
Colonel Gheorghe BOBOC***

CADRUL LEGISLATIV

Proiectul de Dezvoltare Instituțională al Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”, a fost conceput în concordanță cu următoarele acte normative:

☐ Legea Învățământului Preuniversitar, Legea nr. 198/05.07.2023, cu modificările și completările ulterioare;

☐ Legea 87/2006 privind Asigurarea Calității Activității în Unitățile și Instituțiile de Învățământ Preuniversitar;

☐ Ordinul Ministerului Apărării Naționale nr. M5/10.01.2025 pentru aprobarea Instrucțiunilor privind organizarea și funcționarea colegiilor naționale militare;

☐ Legea nr. 53/2005, Codul muncii;

☐ Legea nr. 40, pentru completarea și modificarea Legii nr. 53, Codul muncii;

☐ O.M.F.P nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial, cuprinzând standardele de control intern/managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/managerial;

☐ O.M.E.N. nr. 5.113 din 15 decembrie 2014 pentru aprobarea Metodologiei privind managementul riscurilor de corupție în cadrul Ministerului Educației Naționale și al instituțiilor și unităților subordonate/coordonate a căror activitate vizează învățământul preuniversitar;

☐ 1.REGULAMENT-CADRU din 12 august 2024 de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar probat prin ORDINUL nr. 5726 din 12 august 2024, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 795 din 12.08. 2024.

☐ Ordinele, notele, notificările și precizările Ministerului Apărării Naționale și a Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice;

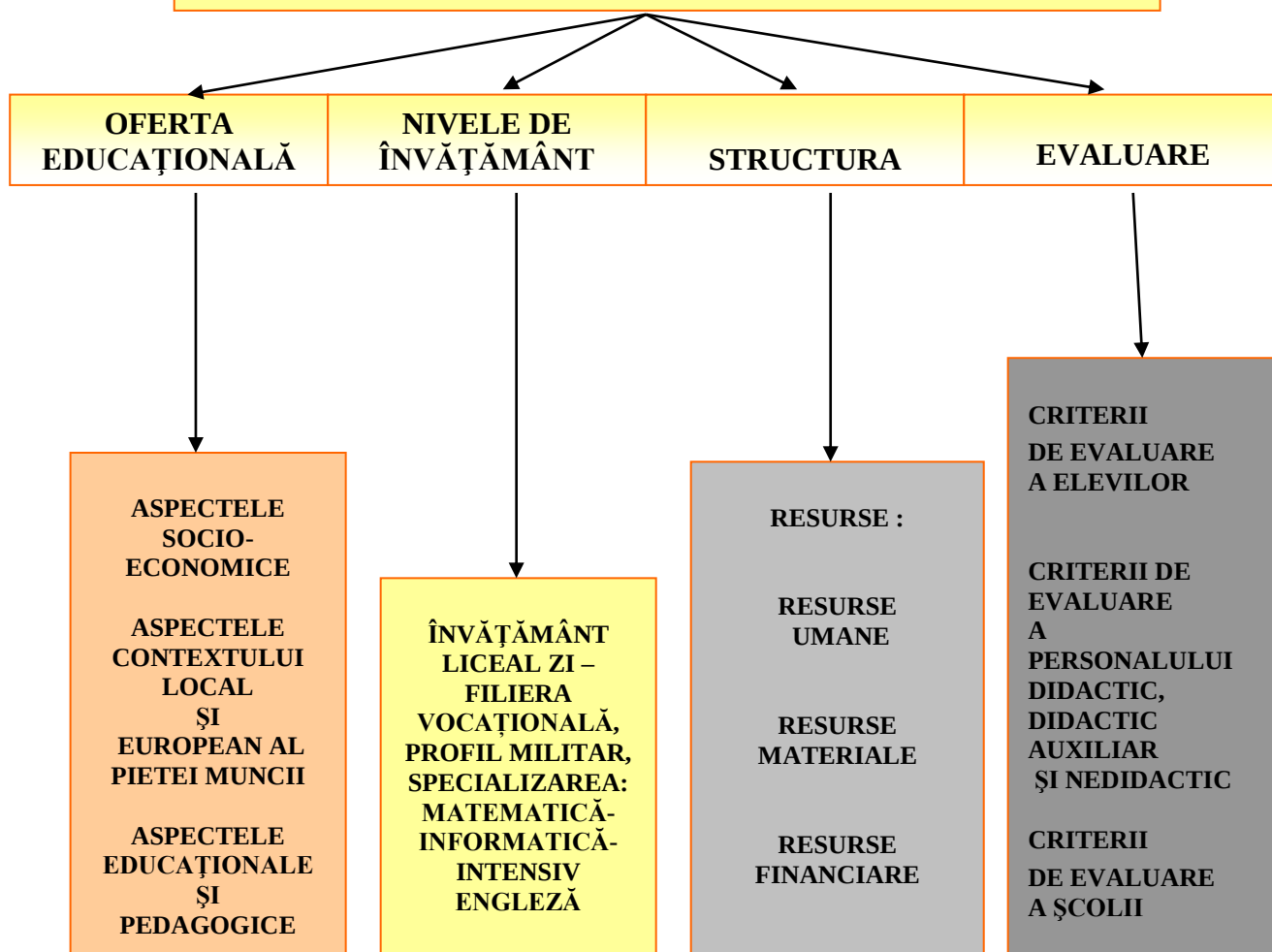
☐ Buletinele informative ale Ministerului Apărării Naționale și a Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice, ghiduri metodologice de aplicare a programelor școlare;

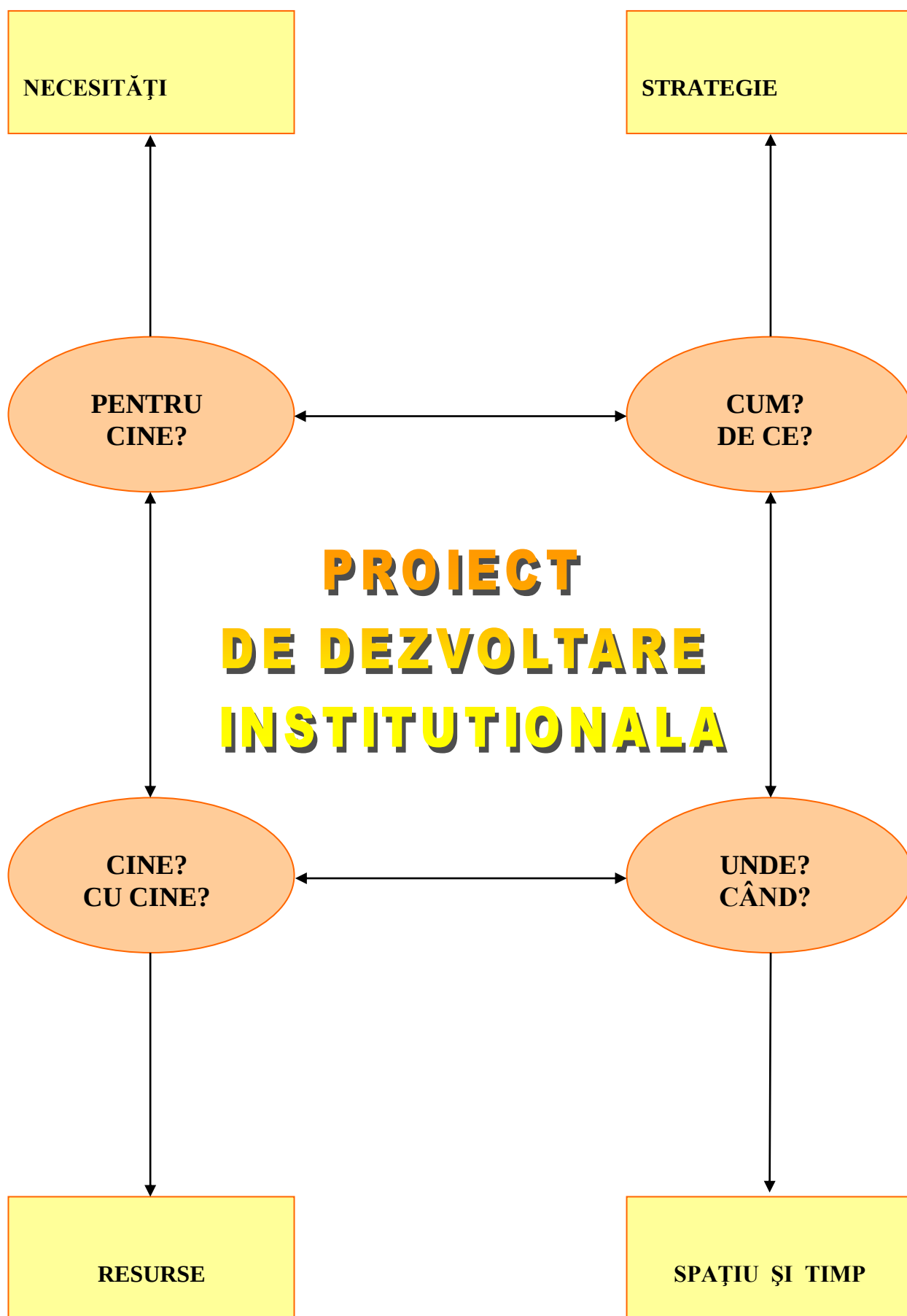
☐ Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar.

PROIECT DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

DEFINIȚIE

COLEGIUL NAȚIONAL MILITAR "TUDOR VLADIMIRESCU" CRAIOVA





CUPRINS

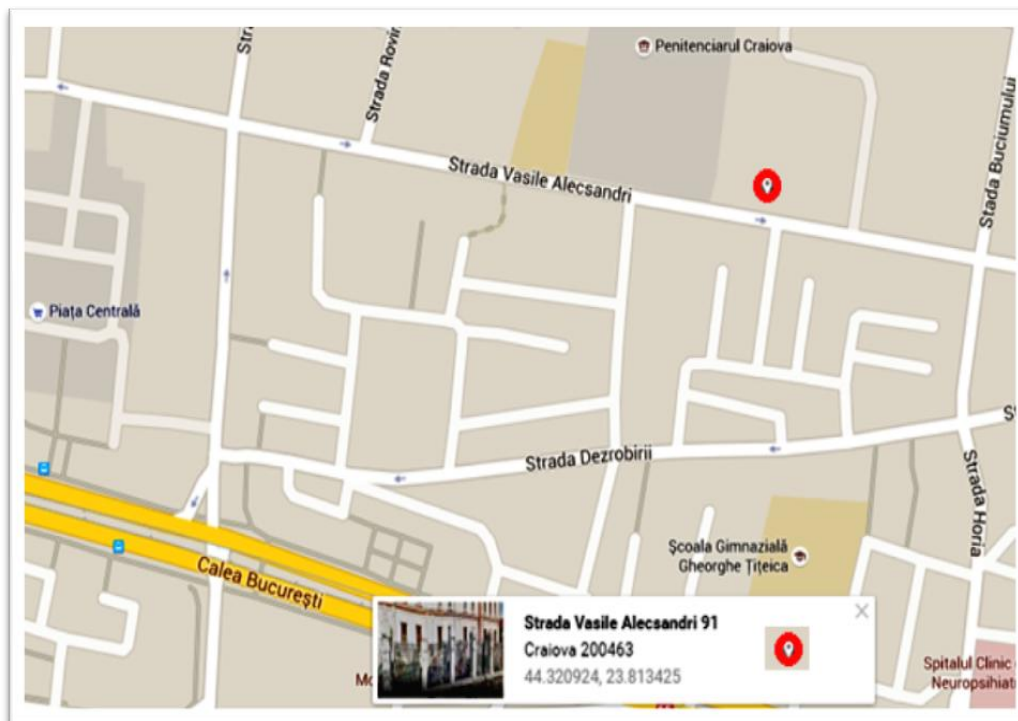
I. PREZENTAREA UNITĂȚII ȘCOLARE	pag. 8
I.1. Cadrul general	pag. 9
I.2. Scurt istoric	pag. 13
I.3. Prezentarea generală a unității de învățământ	pag. 16
I.4. Oferta educațională	pag. 16
I.5. Infrastructura și resurse	pag. 22
II. CALITATEA MANAGEMENTULUI	pag. 26
III. PLANIFICAREA STRATEGICĂ	pag. 28
III.1. Diagnoza și analiza de nevoi	pag. 28
III.2. Analiza SWOT	pag. 32
IV. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE	pag. 37
V. ȚINTE STRATEGICE	pag. 40
VI. OPȚIUNI STRATEGICE	pag. 43
VII. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI	pag. 46
VIII. CONSULTARE, MONITORIZARE, EVALUARE	pag. 56

CAP. I. PREZENTAREA UNITĂȚII ȘCOLARE

I. FIȘA DE IDENTITATE A ȘCOLII

- ◆ Unitatea școlară: **COLEGIUL NATIONAL MILITAR
„TUDOR VLADIMIRESCU”**
- ◆ Tip: **Învățământ preuniversitar de stat
Colegiu cu clasele IX-XII**
- ◆ Filiera: **Vocațională**
- ◆ Profilul: **Militar**
- ◆ Specializarea: **Matematică-informatică, intensiv-engleză**
- ◆ Limba de
predare: **Limba română**
- ◆ Coordonate ale
școlii: **Strada Vasile Alecsandri, nr. 91, Craiova
cnmtv@mapn.ro
colmil.craiova@yahoo.com – pentru corespondența cu
Inspectoratul Școlar Județean Dolj**
- ◆ Comandant: **colonel Gheorghe BOBOC**
- ◆ Locțiitor al
comandantului: **colonel Leonide CUNE**
- ◆ Director adjunct: **profesor Alexandra Manuna MARCU**

Localizarea geografică a școlii:



I.1. CADRUL GENERAL- REPERE FUNDAMENTALE ALE ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MILITAR ROMÂNESC

Calitatea, echitatea și eficiența sunt cei trei piloni ai reformelor educaționale din ultimele decenii din Europa și din lume, care trebuie avute în vedere la construirea sistemelor de învățământ, inclusiv a celui din România. Această aliniere este necesară nu numai pentru a se asigura o integrare reală și funcțională, din punct de vedere educațional, a României în Uniunea Europeană și în NATO, ci și, pe de altă parte, pentru ca inițiativele românești din acest domeniu să fie consonante, din punct de vedere teoretic și metodologic, cu ceea ce se întâmplă acum în lume. O rămânere în urmă în privința concepției sistemelor de învățământ, a valorilor subsumate și a metodologiilor aferente ar face extrem de grea nu numai integrarea, dar chiar și înțelegerea reciprocă.



Noul campus al Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”

Tendințele fundamentale din sistemele de învățământ mondial, în contextul edificării societății bazate pe cunoaștere, sunt:

a) Expansiunea învățământului superior. Studiile superioare nu mai sunt studii de elită, ci devin treptat, studii de masă, depășind cheltuielile publice și readucând în prim plan problema calității proceselor și produselor învățământului;

b) Internaționalizarea pieței de muncă și a mobilității elevilor - studenților, cadrelor didactice. Orientând procesul de învățământ spre calitate, această tendință a evidențiat un concept extrem de important - competența și a reiterat problema recunoașterii mutuale a studiilor și calificărilor.

c) Caracterul continuu al învățării umane în condițiile unei lumi în permanentă schimbare. Funcția principală a sistemului de învățământ încetează de a mai fi cea transmisivă (a valorilor, a cunoștințelor); pe prim plan revine funcția constructivă (a valorilor, cunoștințelor, competențelor). Componenta predare cedează locul de frunte componentei învățare. În consecință, se schimbă esențial rolurile educatorului și educatului.

d) Democratizarea învățământului la nivel de sistem (descentralizarea, autonomia instituțională etc.) și la nivel de proces (autonomia cadrelor didactice, posibilitatea existenței unor trasee individuale de parcurgere a programelor de formare de către elevi etc.), orientată la stabilirea unor relații

democratice între cuplurile: profesor-elev, instituție de învățământ - minister, instituție de învățământ - patronat etc. Democratizarea, însoțită de diversificarea modalităților de a căpăta studii superioare, presupune creșterea responsabilității actorilor sistemului educativ, informarea lor operativă. Concomitent, apare problema monitorizării calității realizării procesului de învățământ și a rezultatelor lui.

e) Umanizarea învățământului (asigurarea dezvoltării libere a personalității, atribuirea elevului rolului de actor al propriei învățări), presupune reglarea procesului de învățământ din două perspective: asigurarea corespunderii caracteristicilor absolvenților standardelor de formare (control) și asigurarea adaptării mijloacelor de formare caracteristicilor elevului (facilitarea învățării). Uniunea Europeană parcurge, în prezent, o etapă de redefinire a identității și a coeziunii sale interne, pentru a se afirma ca actor dinamic și competitiv pe plan global. Țelul Uniunii Europene este de a deveni „*cea mai competitivă și dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă de creștere economică durabilă, cu locuri de muncă mai multe și mai bune și caracterizată de coeziune socială.*”

Sistemele de învățământ militar din statele membre NATO și UE se supun legislației țărilor din care fac parte și se adaptează permanent provocărilor politico-economice, informaționale și militare ale secolului XXI.

Noul context de securitate și apărare impune asigurarea multifuncționalității și interoperabilității forțelor proprii cu forțele celorlalte state membre NATO.

Statele europene membre ale NATO au aderat la Convenția de la Bologna, asumându-și un rol activ în crearea Spațiului European al Învățământului Superior.

Inițiativa europeană ERASMUS militar – proiect al Comitetului Director al Colegiului European de Securitate și Apărare (CESA) își propune promovarea și creșterea schimburilor de studenți – militari și cadre didactice în academiile / universitățile militare din statele membre, cooperarea pentru dezvoltarea unor arii curriculare comune pentru masterat și doctorat și definirea modelelor de pregătire.

Schimbările fundamentale din sistemele de învățământ euroatlantic se reflectă și asupra sistemului educațional din România, plasând problema transformării învățământului în centrul atenției teoreticienilor, practicienilor și factorilor de decizie.

Educația și instrucția reprezintă elemente esențiale ale transformării și modernizării Armatei României.

Ministerul Apărării Naționale este preocupat permanent de edificarea unui învățământ militar modern, prospectiv, flexibil și deschis, adecvat procesului de transformare și modernizare a Armatei României, cerințelor economiei de piață și opțiunilor individuale ale elevilor prin:

- a) realizarea unui management performant la nivelurile sistemic, structural, metodologic, tehnic, care converge spre edificarea unei „școli inovatoare” ca moment al schimbării în evoluția învățământului militar, în scopul asigurării interoperabilității în acest domeniu cu

- armatele statelor membre NATO și UE;
- b) instituționalizarea unui sistem unitar de proiectare și dezvoltare a curriculumului educațional într-o concepție unitară, integrat, etapizat și diferențiat pe niveluri de învățământ;
 - c) adaptarea conținuturilor învățământului la cerințele esențiale ale instrucției;
 - d) implementarea unui sistem de credite transferabile în sistemul formării continue și al evoluției în carieră;
 - e) proiectarea și implementarea unui sistem integrat, unitar, coerent și explicit de management al asigurării calității educației, centrat pe „valoarea adăugată” și „valoarea creată” și fundamentat pe autoevaluare și dezvoltare instituțională;
 - f) crearea unui sistem coerent de formare inițială și continuă a personalului didactic care să asigure un corp didactic competent, motivat și orientat spre promovarea excelenței la nivel instituțional;
 - g) perfecționarea sistemului metodelor didactice și a formelor de organizare a învățământului, astfel încât întregul demers didactic să devină realmente practic – aplicativ, centrat pe elevi și pe lucrul în echipă;
 - h) eficientizarea fluxului informațional și a relațiilor de colaborare la nivelul sistemului de învățământ militar, precum și cu instituții militare și civile similare aparținând celorlalte state membre ale NATO sau ale UE;
 - i) dezvoltarea și modernizarea bazei tehnico – materiale a învățământului, cu accent pe informatizarea și implementarea învățământului la distanță intermediat de tehnologiile de vârf;
 - j) definitivarea și implementarea prevederilor publicațiilor, standardelor și cerințelor NATO privind organizarea și desfășurarea învățământului.

Unitățile și instituțiile de învățământ militar asigură o nouă calitate în educație și instrucție prin:

- a) implementarea bunelor practici existente pe plan național și internațional;
- b) adaptarea procesului de învățământ la obiectivele și imperativele operaționalizării unităților Armatei României;
- c) implicarea personalului de conducere, a fiecărui cadru didactic, elev, student și cursant la definirea și asigurarea calității educației;
- d) formarea continuă a personalului din Armata României prin forme și modalități similare cu cele din armatele statelor membre NATO și ale UE, utilizându-se astfel unul din mijloacele cele mai consistente ale integrării, integrarea prin educație.

Sistemul de învățământ militar se fundamentează pe un ansamblu de principii și concepte care definesc esența, procesele, conexiunile, structurile de bază și finalitățile acestuia, astfel:

- a) principiul priorităților nevoilor Armatei României. Formele de organizare, conținuturile de învățat, duratele instruirii, precum și dinamica de pregătire se proiectează și realizează în raport cu nevoile reale ale armatei și standardele naționale;
- b) principiul corelării instruirii cu evoluția în cariera militară – principiul perspectivei profesionale. Participarea la un program de studiu este strict legată de evoluția în carieră a personalului militar, de perspectiva numirii în funcții ce solicită competențele care se realizează prin programul de studiu respectiv;
- c) principiul pregătirii necesare și suficiente. Tipurile programelor de studiu, durata lor, obiectivele, conținuturile instruirii și strategiile didactice se proiectează și realizează în strictă concordanță cu capacitățile și competențele cerute prin modelul absolventului corespunzător atribuțiilor funcționale ale postului – funcției pentru care se desfășoară instruirea, evitându-se situațiile de insuficiență sau exces de instruire;

Având în vedere că în domeniul militar nu există o piață liberă a cererii și ofertei de muncă, armata fiind singurul beneficiar direct al instruirii realizate în instituțiile sale de învățământ, procesul de învățământ este o activitate comandată de acest beneficiar.

„Beneficiarul”, reprezentat de structurile centrale ale armatei, statele majore ale categoriilor de forțe ale armatei și comandamentele de sprijin, are dreptul și obligația de a întocmi, modelul absolventului, document care cuprinde cerințele esențiale ce trebuie îndeplinite prin școlarizare. Instituțiile militare de învățământ nu prezintă oferte educaționale, similare celor civile, ci iau măsurile necesare pentru a îndeplini cerințele formulate de beneficiar în modelul absolventului.

În sistemul de învățământ militar, colegiile militare au ca misiune de bază continuarea furnizării, la standarde ridicate de calitate, a serviciilor de educație prin care se asigură socializarea militară inițială și pregătirea resursei umane care va accede, prin concurs, în instituțiile militare de învățământ superior sau postliceal din Armata României, în care se formează militari de profesie.

1.2 SCURT ISTORICAL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MILITAR DIN CRAIOVA

După războiul de independență din anul 1877, România a afișat, tot mai vizibil, un aspect european modern. Regatul dunărean avea o importanță strategică aparte, prin așezarea sa între imperii, se bucura de o mare stabilitate politică și era un stat receptiv la nou. Școala face progrese. Noua dimensiune spirituală se face simțită în toate domeniile sociale și culturale, într-o societate liberală, cu o mare deschidere și circulație.

În acest context, în anul 1881, este pusă piatra de temelie a viitorului liceu militar, prin înființarea, la data de 1 septembrie, a Școlii Fiilor de Militari din Craiova, instituție inaugurată, în anul 1885, prin prezența la manifestările oficiale a regelui Carol I. Astfel, tinerii care visau să aibă o carieră

militară, au început să treacă pragul instituției, cu gândul că pregătirea dobândită în această școală militară îi va transforma în comandanți de seamă.

Anii ce au urmat au consemnat o serie de readaptări, astfel la 20 august 1902 școala se va transforma în Gimnaziul Fiilor de Militari „D.A.Sturdza” iar ulterior la 1 aprilie 1914 instituția a primit denumirea Liceul Militar „D.A.Sturdza”.

În timpul primului război mondial liceul a fost evacuat la Iași, unde a împărțit aceeași incintă cu Liceul Militar „General George Macarovici” iar clădirea sa din Craiova a devenit spital de răniți și anexă a comandamentului german.

După anul 1918 liceul se reîntoarce la matca sa trainică. Încadrată cu cadre didactice foarte bine pregătite, dintre care un număr covârșitor studiaseră la mari universități europene, instituția de învățământ se integra învățământului național interbelic, de bună calitate. Avea de recuperat timpul pierdut. Sub comanda colonelului Gheorghe Urziceanu, s-a construit o clădire nouă și, an de an, zestrea acestei instituții școlare proeminente a sporit considerabil.

I-au trecut pragul, de-a lungul existenței sale, regele Carol al II-lea și prim-ministrul Armand Călinescu (1938), ministrul de război generalul Constantin Pantazi (1943) ori mareșalul Ion Antonescu (1943) – când era prim – ministrul României.

Considerat de Ilariu Dobridor, într-unul dintre numerele revistei „Flamuri” a liceului, *„un laborator în care minereurile sufletești ale elevului, topite în flacăra învățaturii și educației, se prefac în metale de preț cu care-și clădește valoarea ei istorică o națiune”*, liceul militar se putea mândri cu dascăli de prestigiu. Erau cei care desăvârșeau pregătirea militară dar și cultura viitorilor militari de carieră, printre ei numărându-se Luca Preda, George Pascu și Victor Mihăilescu, decorat cu ordinul „Mihai Viteazul”. Datorită lor oștirea română a primit militari de elită dar și oameni de cultură și de știință proeminenți: medicul scriitor Ion Bibeni, Ion Gheorghe Maurer - viitor președinte de consiliu de miniștri, diplomatul Nicolae Flitan - viitor ambasador român la Paris.

După toți acești zeci de ani de glorie liceul se desființează în anul 1948.

În anul 1978, liceul a fost reînființat și a primit denumirea onorifică „Tudor Vladimirescu”. Atribuirea denumirii onorifice „Tudor Vladimirescu” este o recunoaștere a meritelor „Pandurului din Oltenia” care în urma adoptării „Proclamației de la Padeș” din 23.01.1821, a ridicat la luptă peste 10.000 de oameni, urmărind ca principal țel autonomia Principatelor Române cât și înlăturarea domnitorilor fanarioți și având un important rol în pregătirea „momentelor” istorice de la 1848 și 1859.

A urmat o perioadă plină de realizări devenind, cu fiecare an, unul dintre cele mai prestigioase licee, atât pe plan local, dar și național. Rezultatele meritorii la olimpiade sau concursuri sportive, obținute în competiții cu liceele civile, dar și în competițiile cu celelalte licee militare, au fost dovada faptului că, la Craiova, profesorii și-au făcut cu prisosință datoria, iar elevii au depus eforturi susținute pentru însușirea și aplicarea noțiunilor predate. În această perioadă liceul s-a aflat în subordinea Statului Major al Aviației și Apărării Antiaeriene.

Anul 1998 a adus probabil cea mai neplăcută veste, atât pentru cadrele militare și profesorii liceului, dar și pentru elevii săi, respectiv punerea în aplicare a ordinului ministrului apărării nr. M 19 din 16.04.1998 prin care se ordona desființarea Liceului Militar „Tudor Vladimirescu”.

După o perioadă de așteptare de 18 ani, în conformitate cu Ordinului ministrului apărării naționale nr. M.S. 53 din 21.04.2016, începând cu data de 15 aprilie 2016, Batalionul Instrucție Comunicații și Informatică „Frații Buzești” se transformă în Colegiul Național Militar „Tudor Vladimirescu”, act ce certifică reînființarea prestigioasei instituții de învățământ din Craiova..

În cei 143 de ani de existență, liceul militar din Craiova a dovedit, pe baza rezultatelor meritorii, că prin educația primită aici s-au clădit caractere complete și a dat țării și armatei oameni de seamă, precum mareșalul Ion Antonescu, generalii de divizie Constantin Lăzărescu și Ion Sichitiu - foști șefi ai Marelui Stat Major, Ștefan Andrei - ministru de externe al României, scriitorii Alexandru Sahia, Vintilă Corbu, Vlad Mușatescu și mulți alții.

Nu trebuie uitat deasemenea, unul din cele mai emoționante momente din istoria liceului, moment încărcat de trăire națională și patriotism, respectiv nominalizarea, conform condițiilor impuse de conducerea statului român din anul 1923, pentru desemnarea sicriului cu osemintele Eroului Necunoscut, a lui Amilcar Săndulescu, elev în clasa I-a a Liceului Militar din Craiova, care a rămas în memoria colectivă a neamului românesc, pentru cuvintele: *“Acesta este tatăl meu”*, cuvinte rostite la oficierea slujbei religioase a istoricului eveniment.

Analizând, retrospectiv deceniile de existență putem constata că, prin efortul conjugat al dascălilor de excepție și al cadrelor militare, în liceul militar craiovean și-au desăvârșit pregătirea zeci de generații de elevi care au obținut rezultate remarcabile și au ajuns să ocupe funcții de cea mai înaltă demnitate, nu numai în domeniul militar, dar și în alte domenii importante ale vieții sociale.

Toate acestea și nu numai, ne îndreptățesc să privim încrezători spre viitorul Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”.

Ce reprezintă colegiul național militar în ziua de azi?

El este, în primul rând, purtătorul unor valoroase tradiții, de peste un secol, de frământări și preocupări școlare ce l-a ținut mereu în elita învățământului românesc. Reprezintă prima etapă a învățământului militar care pregătește cadre pentru una dintre instituțiile fundamentale cele mai respectate ale statului – ARMATA – sistemul social cu cea mai nobilă misiune – apărarea țării.

Ca orice sistem social, are aspecte și laturi care îl avantajează, dar și unele care îl fac mai puțin atractiv. În definitiv, colegiul național militar, nu este țara unde curge doar laptele și mierea, ci o lume cât se poate de reală, a acțiunilor gândite și planificate cu chibzuință, a obiectivelor clare și realizabile, a grijii pentru lucrul bine și temeinic făcut, în condițiile rigorii și austerității impuse de viața ostășească, legile și regulamentele militare care, dacă sunt înțelese și respectate în adevăratul lor sens, oferă și suficient timp pentru destindere, un zâmbet, o floare și multe „raze de soare”.

Organizarea în sistem militar, programul riguros, viața de internat în regimul de cazarmă, privațiunile serviciului militar, numărul ridicat de ore de pregătire fizică și instrucție de front, precum și duritatea disciplinei militare, iată principalele aspecte care-l transformă, pentru majoritatea publicului neavizat, într-o școală greu accesibilă, cu un regim dur, în care se poate crede că, aici, confortul nu este la el acasă, atribute care-l fac aparent mai greu de comparat cu liceele civile. Un alt aspect care-l face mai greu accesibil decât orice liceu civil este numărul mare al concurenților înscriși an de an la concursul de admitere. Colegiul național militar oferă un spor în pregătirea pentru viață a elevilor prin programul său riguros și prin activitățile suplimentare și specifice față de cele din viața civilă. Toate acestea presupun ordine, disciplină și punctualitate, concepte care cultivă voința și formează trăsături puternice de caracter.

Colegiul național militar asigură întreținerea gratuită a elevilor pe întreaga perioadă de școlarizare. Baza material-didactică, demnă de invidiat, de care dispune și valoarea corpului de cadre didactice și ofițeri-instructori, reprezintă principalele elemente de atractivitate. Prin cultivarea simțului datoriei, al curajului, al dreptății, a hotărârii și inițiativei, colegiul național militar a reprezentat și reprezintă un veritabil atelier de modelare a personalității umane, care dăluiește și șlefuieste, cu răbdare și migală, caracterele sănătoase și robuste atât de necesare țării, îndeosebi apărătorilor gliei străbune.

Un element de noutate absolută îl reprezintă deschiderea pe care conducerea armatei române a făcut-o, începând cu anul școlar 2001-2002, când au fost acceptate la admitere și fete.

În relațiile cu societatea civilă, colegiul național militar are un statut special, bazat pe deschidere și relații de colaborare principale și sprijin reciproc în toate domeniile compatibile pentru acesta.

Zecile de mii de absolvenți ai liceelor (colegiilor) militare, au dat armatei și țării valori care s-au afirmat ca militari (cei mai mulți dintre generalii armatei române au provenit dintre absolvenții lor), dar și ca medici, profesori universitari, ingineri sau juriști de renume, membri ai Guvernului sau Parlamentului României, cu funcții de mare răspundere pentru patrie. Faima multora dintre ei, întărește prestigiul colegiilor naționale militare și a depășit granițele țării, reprezentându-ne cu mare cinste.

1.3 PREZENTARE GENERALĂ A UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Colegiul Național Militar „Tudor Vladimirescu”, Craiova reprezintă o unitate de învățământ de stat cu clasele IX-XII, filiera vocațională, profil militar, specializarea: matematică-informatică, intensiv-engleză. Funcționează cu 24 de clase, șapte de clasa a noua, câte șase de clasa a zecea și a unsprezecea, respectiv cinci de clasa a douăsprezecea, numărul de elevi fiind 594. Unitatea școlară dispune de o bază didactico-materială modernă în sediul din str. Vasile Alecsandri, în anul școlar 2021

– 2022 fiind date în folosință pavilionul multifuncțional și sala de sport, astfel colegiul devenind un centru educațional de referință pentru învățământul militar românesc.

Selecția riguroasă a elevilor, pe baza repartizării computerizate la nivelul celor cinci colegii militare, rezultatele la învățătură și disciplină pe care dorim să le obținem, cumulate cu profesionalismul cadrelor didactice și implicarea factorilor de decizie din Ministerul Apărării Naționale vor face ca această unitate de învățământ să fie o unitate de referință atât la nivel local cât și la nivel național și internațional.

Trebuie să remarcăm determinarea cadrelor didactice pentru rezultate foarte bune bacalaureat, la competițiile sportive și la olimpiadele școlare.

1.4 OFERTA EDUCATIONALA

REPERE ISTORICE

- în anul 1881, este pusă piatra de temelie a viitorului liceu militar, prin înființarea, la data de 1 septembrie, a Școlii Fiilor de Militari din Craiova, instituție inaugurată, în anul 1885, prin prezența la manifestările oficiale a regelui Carol I;
- 20 august 1902 școala se va transforma în Gimnaziul Fiilor de Militari „D.A.Sturdza” iar ulterior la 1 aprilie 1914 instituția a primit denumirea Liceul Militar „D.A.Sturdza”;
- În timpul primului război mondial liceul a fost evacuat la Iași, unde a împărțit aceeași incintă cu Liceul Militar „General George Macarovici” iar clădirea sa din Craiova a devenit spital de răniți și anexă a comandamentului german;
- După anul 1918 liceul se reîntoarce la matca sa trainică. Sub comanda colonelului Gheorghe Urziceanu, s-a construit o clădire nouă și, an de an, zestrea acestei instituții școlare proeminente a sporit considerabil;
- De-a lungul existenței i-au trecut pragul: regele Carol al II-lea, prim-ministrul Armand Călinescu (1938), ministrul de război generalul Constantin Pantazi (1943) și mareșalul Ion Antonescu (1943);
- Liceul se desființează în anul 1948;
- În anul 1978, liceul a fost reînființat și a primit denumirea onorifică „Tudor Vladimirescu”;
- A urmat o perioadă plină de realizări devenind, cu fiecare an, unul dintre cele mai prestigioase licee, atât pe plan local, dar și național;
- Anul 1998 a adus probabil cea mai neplăcută veste, atât pentru cadrele militare și profesorii liceului, dar și pentru elevii săi, respectiv punerea în aplicare a ordinului ministrului apărării nr. M 19 din 16.04.1998 prin care se ordona desființarea Liceului Militar „Tudor Vladimirescu”;
- După o perioadă de așteptare de 18 ani, în conformitate cu Ordinului ministrului apărării

naționale nr. M.S. 53 din 21.04.2016, începând cu data de 15 aprilie 2016, Batalionul Instrucție Comunicații și Informatică „Frații Buzești” se transformă în Colegiul Național Militar „Tudor Vladimirescu”, act ce certifică reînființarea prestigioasei instituții de învățământ din Craiova;

- Analizând, retrospectiv cele peste 8 decenii de existență putem constata că, prin efortul conjugat al dascălilor de excepție și al cadrelor militare, în liceul militar craiovean și-au desăvârșit pregătirea zeci de generații de elevi care au obținut rezultate remarcabile și au ajuns să ocupe funcții de cea mai înaltă demnitate, nu numai în domeniul militar, dar și în alte domenii importante ale vieții sociale;

Aspecte forte în activitatea colegiului:

- Cadrele didactice și militare dispun de o pregătire înaltă și specializate prin cursuri de perfecționare;
- Echipele pedagogice sunt bine consolidate;
- Școala dispune de întregul material curricular (planuri de învățământ și programe școlare, auxiliare curriculare, manuale, ghiduri de aplicare, culegeri, îndrumătoare, etc.) pentru desfășurarea unui învățământ modern;
- Studiul elevilor este monitorizat de cadrele didactice și militare;



- Se asigură programe de consultații și pregătire pentru bacalaureat și admitere;
- Întreaga activitate didactică este centrată pe elevi;
- Climatul educațional este deschis, stimulat, datorită relațiilor interpersonale destinse;
- Școala este la dispoziția elevilor;
- Părinții elevilor sunt parteneri educaționali.



Rezultate așteptate

Modelul absolventului

Competențe științifice și umaniste

Capacități cognitive <i>(să știe)</i>	• Recunoașterea și definirea unor termeni, concepte, legi și principii specifice științelor; • Explorarea și experimentarea dirijată a unor fenomene și procese din natură și societate; • Utilizarea corectă și adecvată a limbii române în receptarea și producerea mesajelor în diferite situații de comunicare; • Receptarea și producerea unor texte orale și scrise de diverse tipuri în limbile străine studiate, în special engleză;
Capacități psihomotorii <i>(să poată, să facă)</i>	• Să aplice în mod creator achizițiile cognitive în context situațional complex; • Să exprime cu claritate idei asupra unui text literar sau nonliterar în limba română și să comunice pe probleme uzuale în limba engleză; • Să utilizeze eficient tehnica de calcul;
Capacități psihomorale <i>(să vrea, să fie)</i>	• Să acceadă într-o instituție de învățământ militar cu caracter formativ din M.Ap.N.; • Să-și perfecționeze și să-și gestioneze dezvoltarea intelectuală; • Să manifeste pasiune pentru cunoașterea și deschiderea în diferite domenii ale științei și civilizației;

Competențe militare

Capacități cognitive (să știe)	• Noțiuni de bază ale pregătirii militare generale; • Coordonatele definerii ale carierei militare și factorii care determină succesul acesteia.
Capacități psihomotorii (să poată, să facă)	• Să manifeste un comportament regulamentar în mediul militar și în afara acestuia; • Să valorifice cunoștințele și deprinderilor acumulate în activitățile cu specifice militar; • Să se adapteze comportamental, prin valorificarea potențialului de lider și a abilităților individuale, pentru activitățile în echipă; • Să reziste la eforturi fizice și psihice specifice mediului militar
Capacități psihomorale (să vrea, să fie)	• Să-și asume responsabilitățile ce decurg din evoluția în cariera militară.

Competențe civice

Capacități cognitive (să știe)	• Drepturile și obligațiile ce-i revin ca membru al comunității; • Geneza și conținutul valorilor perene ale națiunii române și ale celor universale
Capacități psihomotorii (să poată, să facă)	• Să respecte normele de conduită în societate; • Să discearnă valorile umaniste și cele militare tradiționale românești și euroatlantice
Capacități psihomorale (să vrea, să fie)	• Să servească cu altruism și devotament națiunea română. • Să se identifice cu problemele vitale ale națiunii și să manifeste deschidere pentru valorile comunității internaționale

Oferta educațională a Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”:

Învățământ liceal

filierea vocațională, profil militar, specializarea matematică-informatică

2024-2025:

- clasa a IX-a – 7 clase;
- clasa a X-a – 6 clase;
- clasa a XI-a – 6 clase;
- clasa a XII-a – 5 clase

2025 – 2026:

- clasa a IX-a – 7 clase;
- clasa a X-a – 7 clase;
- clasa a XI-a – 6 clase;
- clasa a XII-a – 6 clase

2026 – 2027:

- clasa a IX-a – 7 clase;
- clasa a X-a – 7 clase;
- clasa a XI-a – 7 clase;
- clasa a XII-a – 6 clase

2027 – 2028:

- clasa a IX-a – 7 clase;
- clasa a X-a – 7 clase;
- clasa a XI-a – 7 clase;
- clasa a XII-a – 7 clase

CURRICULUM

Curriculumul la dispoziția școlii este o dovadă a flexibilității ofertei educaționale a colegiului nostru, propunerea bazându-se pe disponibilitățile profesorilor și elevilor din colegiu. El reprezintă elementul cheie al adaptării ofertei educaționale la specificul, nevoile și interesele elevilor și conferă pregătirea elevilor pentru participarea la examenele de admitere.

PLANUL CADRU DE ÎNVĂȚĂMÂNT

ARII CURRICULARE	DISCIPLINA	Număr ore pe săptămână															
		IX				X				XI				XII			
		TC	CD	CDȘ	TC + CD + CDȘ	TC	CD	CDȘ	TC + CD + CDȘ	TC	CD	CDȘ	TC + CD + CDȘ	TC	CD	CDȘ	TC + CD + CDȘ
LIMBĂ ȘI COMUNICARE	Limba și literatura română	3	1	-	4	3	-	-	3	3	-	-	3	3	-	-	3
	Limba modernă 1	2	-	-	2	2	-	-	2	2	-	2	2	2	-	1	3
	Limba	1	1	-	2	1	1	-	2	2	-	-	2	2	-	-	2

	modernă 2																
MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII	Matematică	2	2	1	5	2	2	-	4	-	4	1	5	-	4	1	5
	Fizică	2	1	-	3	2	1	1	4	-	2	1	3	-	3	-	3
	Chimie	1	-	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1
	Biologie	1	-	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-
OM ȘI SOCIETATE	Istorie	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1
	Geografie	1	-	-	1	1			1	1	-	-	1	1			1
	Socio-umane	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1
	Religie	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1
	Ed. antreprenorială		-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
ARTE	Educație muzicală/ Educație vizuală	-	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
TEHNOLOGII	TIC	1	-	-	1	1	1		2	-	-	-	-	-	-	-	-
	Informatică	1	-	-	1	-	1	-	1	-	4	-	4	-	4	-	4
PREGĂTIRE MILITARĂ	Pregătire militară	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2
EDUCAȚIE FIZICĂ	Educație fizică	1	1	-	2	1	-	-	1	2	1	-	3	2	1	-	2
TOTAL TC/CD/CDS		19	9	1	29	19	9	1	29	13	15	2	30	13	15	2	30

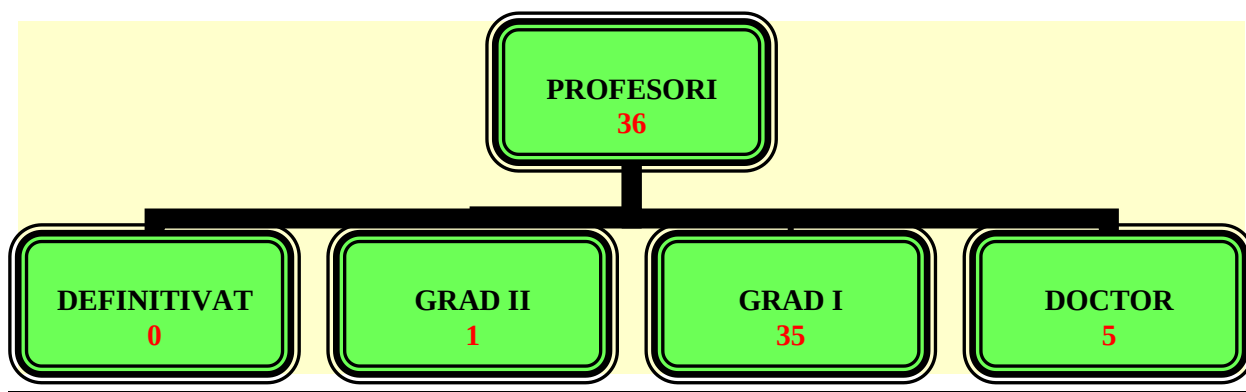
1.5. INFRASTRUCTURA ȘI RESURSE

1. Resurse umane

Personalul școlii:

Didactic	Număr posturi	Numar persoane	Calificat	Cu performanțe în activitatea didactică	Absolvenți de cursuri de formare
- titular	24,3	36	36	36	36
- didactic - auxiliar	22	16	16	-	-
- nedidactic	73	36	36	-	-
-militar	133	62	62	-	-

Structura personalului didactic:



a) Resurse materiale

Colegiul Național Militar “Tudor Vladimirescu” funcționează, începând cu anul școlar 2022-2023 într-o singură locație cu sediul în strada Vasile Alecsandri, nr. 91, unde învață cei 600 de elevi de clasa a IX-a, a X-a, a XI-a și a XII-a.

Colegiul este dotat cu întreaga gamă de săli și spații pentru desfășurarea în foarte bune condiții a activităților de învățământ, astfel:

- 27 săli de clasă dotate cu mobilier individual modern, dulapuri compartimentate pentru manuale și echipament, având asigurate condiții foarte bune de microclimat;
- 2 săli de lectură unde studiază elevii, atât în timpul studiului cât și în timpul liber dotată cu calculator;
- 1 bibliotecă cu aproximativ 17634 volume de carte, unde găsim atât carte școlară cât și literatură beletristică, dotată cu două calculatoare;
- 2 săli de multimedia dotate cu TV wall și conexiune la internet;
- 1 aula de 600 locuri dotată cu proiector și conexiune la internet;

- 6 săli de studiu în spațiile de cazare, conexiune cablu TV;
- 21 laboratoare și cabinete de specialitate, din care:
 - 3 laboratoare de informatică dotate cu mobilier nou, 87 de calculatoare performante, imprimante, conexiune Internet, videoproiectoare;
 - 2 laboratoare fonice unde se studiază limbile moderne, dotate cu câte 28 de tablete, aparatură video și audio modernă, materiale specifice pentru învățarea limbilor moderne, conexiune Internet;
 - 1 laborator de chimie dotat cu aparatura necesară pentru efectuarea experimentelor;
 - 1 laborator de biologie dotat cu mobilier modern, cu materiale specifice disciplinei, calculator, imprimantă, conexiune Internet;

- 1 laborator de fizică dotate cu mobilier modern, cu materiale specifice disciplinei, calculator, imprimantă, conexiune Internet;
- 2 cabinete de matematică;
- 1 cabinet de istorie;
- 1 cabinet de geografie;
- 1 cabinet de fizică;
- 1 cabinet socio-umane;
- 1 cabinet limba romana;
- 1 birou comisie metodica limbi moderne;
- 1 birou comisie metodica matematica si stiinte;
- 1 birou comisie metodica om si societate;
- 1 birou comisie metodica informatica;
- 1 cabinet consiliere și orientare socio-profesională dotat cu un calculator, conexiune Internet;
- 1 cabinet CEAC;
- 1 birou de Relații Publice, dotate fiecare cu materiale specifice;
- 1 cancelarie modernă pentru cadrele didactice;
- 2 cancelarii pentru instructorii militari, dotate cu calculatoare, imprimante, conexiune Internet;
- 1 birou pentru Secretariat dotat cu calculator, imprimantă, conexiune Internet;
- 1 spațiu pentru păstrarea arhivei școlare;
- 1 birou documentare, informare și multiplicare dotat cu 2 xeroxuri, 2 calculatoare, 2 imprimante, aparatură de plastifiat și îndosariat lucrări ale elevilor și cadrelor didactice, conexiune Internet;
- 1 birou BLD;
- 1 paraclis pentru desfășurarea slujbelor religioase;
- spații de cazare (240 garsoniere) cu cazare 2-3 elevi per camera, dotate cu instalații sanitare moderne;
- 1 bloc alimentar (2 Sali de masa) pentru un efectiv de 560 persoane;
- 1 infirmerie dotata cu saloane cu paturi, cabinet de stomatologie, aparatură și materiale necesare intervențiilor de urgență;
- 2 centrale termice pentru încălzirea spațiilor și pentru furnizarea apei calde;
- În toate spațiile sunt asigurate mijloace tehnice de comunicații ce asigură transmiterea informației atât pe plan orizontal (în interiorul colegiului), cât și în plan vertical (cu eșalonul ierarhic și pentru informarea exterioară).

Colegiul este dotat cu o bază sportivă care satisface în condiții foarte bune desfășurarea orelor

de educație fizică, de pregătire militară, a antrenamentelor pentru toate categoriile de jocuri sportive, cuprinzând:

- 1 sală de sport dotată cu vestiare și grupuri sanitare pentru băieți și fete, cu suprafața de joc din vopsea epoxilică, dotată cu aparatură de gimnastică pentru toate aparatele, asigurând condiții optime de microclimat, dotată cu tabelă de marcaj electronică, calculator, imprimantă și conexiune la internet;
- sală de forță dotată cu aparatura necesară îmbunătățirii și dezvoltării fizice a elevilor;
- 1 baza sportiva în aer liber care cuprind terenuri de: fotbal, handbal, baschet, volei, atletism și portic pentru pregătirea fizică care urmează a fi reabilitată anul viitor

Condiții de viață

Hrana elevilor este asigurată printr-o societate comercială, fiind de bună calitate, prepararea și servirea hranei se execută în spații special amenajate care corespund din punct de vedere igienico-sanitar, estetic și ambiental.

Asigurarea echipamentului, rechizitelor și furniturilor școlare, materialelor de igienă personală și de curățenie, precum și de spălare și reparare a echipamentului și încălțămintei se execută conform normelor de dotare prevăzute în instrucțiunile de specialitate, procurate atât centralizat, din depozitele Ministerului Apărării Naționale cât și prin achiziții proprii.

În fiecare subunitate (companie) este amenajat un club dotat cu televizor și jocuri distractive, precum și câte o sală de studiu, separat pentru băieți și fete.

Se asigură apă caldă zilnic, dimineața, la prânz și seara pentru duș iar de două ori pe săptămână se organizează îmbăierea întregului efectiv când se schimbă și lenjeria. Serviciile de spălătorie au fost externalizate, asigurându-se spălarea lenjeriei bi-săptămânal.

În spațiile de cazare sunt asigurate condiții optime de microclimat pentru odihnă, agentul termic pentru încălzire fiind produs și furnizat prin centrala termică proprie.

Colegiul este dotat cu infirmerie de unitate cu capacitatea de 8 de locuri separate pentru băieți și fete, cu o suprafață de 267 mp, în care este asigurată asistența medicală și tratarea afecțiunilor, asistență stomatologică, infirmeria fiind dotată și utilată cu mobilierul și aparatura necesare.

Prepararea hranei se face în blocul alimentară în suprafață de 677 mp cu o capacitate de preparare și servire a hranei pentru 200 persoane în fiecare dintre localuri.

b) Resurse financiare

Colegiul National Militar „Tudor Vladimirescu” are alocat:

a) pentru anul 2024, de la Ministerul Apărării Naționale un buget de 6939630 lei structurat astfel:

- cheltuieli de personal: 20594000 lei;
- bunuri și servicii: 14739000 lei;
- alte cheltuieli: 2315000 lei, din care:
 - pentru burse: 1954000 lei;
 - pentru asistență socială: 271000 lei;
 - pentru active nefinanciare: 90000 lei.

TOTAL: 37648000 LEI

b) pentru anul 2025, de la Ministerul Apărării Naționale un buget de 9847640 lei structurat astfel:

- cheltuieli de personal: 20634000 lei;
- bunuri și servicii: 14759000 lei;
- alte cheltuieli: 2315000 lei, din care:
 - pentru burse: 1954000 lei;
 - pentru asistență socială: 271000 lei;
 - pentru active nefinanciare: 90000 lei.

TOTAL: 37708000 LEI

c) Pentru anul 2026 de la Ministerul Apărării Naționale un buget de 14760200 lei structurat astfel:

- cheltuieli de personal: 20674000 lei;
- bunuri și servicii: 14769000 lei;
- alte cheltuieli: 2325000 lei, din care:
 - pentru burse: 1964000 lei;
 - pentru asistență socială: 271000 lei;
 - pentru active nefinanciare: 90000 lei.

TOTAL: 37708000 LEI

II. CALITATEA MANAGEMENTULUI ȘCOLAR

Prioritate a strategiilor și politicilor de dezvoltare instituțională la nivelul sistemului și al unității de învățământ - **calitatea managementului școlar**:

- **Impactul activității asupra altor grupuri, comunități locale, unități ale Ministerului Apărării Naționale etc.**
 - Strategiile și politicile de dezvoltare instituțională sunt elaborate astfel încât să aibă un impact pozitiv asupra comunității locale;
 - Se urmărește calitatea actului educațional atât prin asigurarea unei baze materiale optime, cât și prin asigurarea cu personal didactic ce prestează “servicii educaționale” de calitate, pentru formarea unor tineri, capabili de performanță în spațiul european.
 - O gamă diversificată de educație formală și nonformală prin implicarea școlii în diverse activități extrașcolare cu impact asupra comunității locale; echipa managerială își propune o mai mare implicare a școlii în programe educaționale naționale și constituirea unor echipe de proiect la nivelul parteneriatelor internaționale.
- **Cultura organizațională**
 - Este caracterizată printr-un ethos profesional înalt. Valorile dominante sunt: cooperare, munca în echipă, respectul reciproc, atașamentul față de elevi, respectul pentru profesie, competiția loială, libertatea de exprimare, receptivitatea la nou, creativitatea, entuziasmul, dorința de afirmare.
 - Conducerea școlii a elaborat Regulamentul intern care cuprinde norme privind activitatea elevilor dar și a cadrelor didactice și militare.
 - În ceea ce privește climatul organizației școlare am putea spune că este un climat deschis, caracterizat prin dinamism și grad înalt de angajare a membrilor instituției școlare; este un climat stimulatив care oferă satisfacții, relațiile dintre cadrele didactice fiind deschise, colegiale, de respect și de sprijin reciproc.
 - Atât timp cât profesorii și elevii se identifică în mare măsură cu scopurile școlii, putem admite despre cultura organizațională a Colegiului Național Militar “Tudor Vladimirescu” că este o cultură puternică, pozitivă de tip sarcină (rețea), în care membrii sunt capabili să

răspundă la o schimbare și lucrează ușor în echipa, combinată și cu elemente din celelalte culturi (în special cea de tip club).

- Sigla liceului, **panoul de promovare** a performanțelor școlare și extrașcolare
- Materiale **promoționale personalizate**: afișe, postere, banere, mape, calendare, CD-uri, DVD-uri, postere, clipuri publicitare , emisiuni TV, etc.
- Tradiții și obiceiuri: Balul Bobocilor, Simpozionul Eco-Școală, activități de voluntariat în cadrul SNAC, Ziua colegiului.

➤ **Lucrul în echipă la nivelul managerial**

- Echipa managerială a fost și este construită pe principiul competenței profesionale și al probității morale, capabilă să acționeze în spirit de echipă, democratic și să elaboreze instrumente de evaluare pentru o monitorizare cât mai corectă a muncii fiecărui angajat, să ia decizii coerente și în deplină concordanță cu legislația școlară existentă.
- Echipă managerială dorește să continue **managementul de tip transformațional și democratic**, adoptând o strategie de atragere a cadrelor cu inițiativă în luarea deciziilor și de acceptarea sugestiilor privind Planurile operaționale din cadrul Programului managerial anual întocmit, cât și implicarea acestora în vederea realizării și ducerii la îndeplinire a obiectivelor propuse prin prezentul document.
- În acest sens, **Scopul echipei manageriale** pe parcursul celor 4 ani de derulare a Planului de acțiune este: **trecerea de la management la leadership**.

➤ **Dezvoltarea competențelor profesionale și asumarea deciziilor din ce în ce mai complexe.**

- Formarea continuă și dobândirea de competențe și abilități noi trebuie privită nu numai ca o obligație, ci și ca necesitate - de aceea, un număr destul de mare de profesori urmează și au urmat cursuri în acest sens. Aceste competențe sunt apoi aplicate în elaborarea de strategii educaționale și de dezvoltare a școlii.
- Preocuparea pentru propria carieră a însemnat și va însemna o mare preocupare pentru cariera celor care fac parte din echipa managerială și din marea echipă a Colegiului Național Militar "Tudor Vladimirescu".

Proiectul de Dezvoltare Instituțională a fost elaborat în urma unei analize judicioase a stării învățământului militar din România, și a nevoilor de formare a cadrelor Ministerului Apărării Naționale.

Astfel s-au stabilit punctele tari și cele slabe și principalele direcții pentru dezvoltarea instituțională pe termen mediu. Proiectul este rodul unei gândiri și decizii colective, valorificându-se atât experiența echipei manageriale, cât și inițiativele și sugestiile întregului personal didactic.

Echipa a dat expresie dorinței și așteptărilor cadrelor didactice și a părinților, privind procesul inovator de dezvoltare și de transformare, prin alinierea procesului educațional din Colegiul Național Militar "Tudor Vladimirescu" la exigențele standardelor europene.

III. PLANIFICARE STRATEGICĂ

3.1. DIAGNOZA ȘI ANALIZA DE NEVOI MOTIVAREA STABILIRII ȚINTELOR STRATEGICE

ANALIZA PEST(E)

Activitatea oricărei entități economico-sociale este influențată într-o mare măsură de factorii politici, economici, sociali, tehnologici și ecologici, care se manifestă din mediul în care aceasta își desfășoară activitatea. Performanța instituțională este stimulată sau atenuată semnificativ de conjunctura politică și legislativă, de evoluția economică la nivel local, regional, național și internațional, de progresul social intern și de integrarea în structurile și economice și culturale ale Uniunii Europene. De aceea este necesară o radiografie exigentă a mediului în care își desfășoară activitatea instituția de învățământ, pentru a identifica oportunitățile pe care trebuie să le valorifice proiectul de dezvoltare instituțională în scopul maximizării rezultatelor.

Analiza PEST(E) a permis identificarea următoarelor influențe în activitatea Colegiului Național Militar "Tudor Vladimirescu" din Craiova:

Politicul:

Unitatea noastră de învățământ funcționează într-un context politic complex și în continuă schimbare, care presupune existența unor provocări constante, în căutarea unor valori reale, și a unor răspunsuri pe care societatea românească aflată într-o „tranziție prelungită” trebuie să le ofere.

Numeroasele schimbări de viziune în ceea ce privește politica educațională a guvernelor naționale care s-au succedat începând din anul 1990 și până în prezent, au determinat o instabilitate continuă a vieții școlilor românești, motiv pentru care, în căutarea unor soluții optime, a fost necesar un efort comun din partea tuturor actorilor implicați în sistemul educațional de a găsi soluții de adaptare la schimbările survenite, în acest context.

Este absolut necesar ca școala românească în ansamblul său să-și găsească repere definitorii de existență, printr-o legislație clară și coerentă, reliefată de noua Lege a învățământului preuniversitar

198/2023, care să ofere stabilitate, normalitate și modernitate întregului spațiu instructiv-educativ românesc.

La nivel local, Colegiul Național Militar ”Tudor Vledimirescu” își propune să realizeze o cât mai mare apropiere de instituțiile organizaționale-administrative ale Municipiului Craiova și ale județului Dolj: Primăria Craiova, Consiliul local, Prefectura, Consiliul județean și de structurile Ministerului Apărării Naționale, în așa fel încât, indiferent de orientarea politică a acelor care alcătuiesc aceste structuri, acestea să sprijine pe mai departe dezvoltarea unitară a instituției noastre.

Economicul:

Din punct de vedere economic, Municipiul Craiova poate fi definit ca o zonă de interacțiune a unităților industriale, comerciale și de servicii, aflată într-o permanentă schimbare, specifică unei economii de piață în „tranziție”.

Transformările vieții economice locale din ultimii 20 de ani și-au pus amprenta în mod pregnant asupra evoluției comunității, și implicit asupra instituțiilor școlare, pe de o parte prin încetarea activităților unor întreprinderi industriale sau schimbarea profilului lor de funcționalitate, iar pe de alta prin apariția unor societăți comerciale care au încercat să contrabalanseze nivelul de ocupație al forței de muncă, și de contribuție la taxele și impozitele locale.

Nivelul investițiilor autohtone și străine în mediul de afaceri craiovean s-a situat în parametrii destul de modești, pentru a putea vorbi despre o creștere reală a nivelului de trai în zonă, cu toate eforturile întreprinse de către autoritățile locale în acest sens.

În aceste condiții, implicarea efectivă a reprezentanților Ministerului Apărării Naționale trebuie să fie eficientă pentru finanțarea școlii în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Socialul:

Cadrul economic complex și problematic definitoriu pentru comunitatea locală și-a pus amprenta, așa cum era de așteptat, în mod vizibil, asupra evoluției sociale a acesteia, cu repercursiuni directe sau indirecte în viața noastră școlară.

Problemele sociale specifice angajaților din instituțiile publice sau instituțiile comerciale reprezintă, de fapt, probleme ale unor familii ai căror copii sunt și elevii noștri, acestea fiind date în mod deosebit de o rată a șomajului destul de ridicată, de limitarea sau inexistența unor locuri de muncă atractive.

	Populația rezidentă de 0-23 ani (mii persoane)			Posibile modificări în anul 2060 față de anul 2015	
	în anul 2015	proiectată în anii:		mii persoane	%
		2030	2060		
Varianta mediană					
Total	5043,8	4256,0	2928,5	-2115,3	-41,9
Masculin	2592,7	2188,6	1504,5	-1088,2	-42,0
Feminin	2451,1	2067,4	1424,0	-1027,0	-41,9
Varianta pesimistă					
Total	5043,8	4224,0	2506,0	-2537,8	-50,3
Masculin	2592,7	2172,3	1287,1	-1305,6	-50,4
Feminin	2451,1	2051,7	1218,9	-1232,2	-50,3
Varianta optimistă					
Total	5043,8	4638,6	4179,6	-864,2	-17,1
Masculin	2592,7	2385,5	2146,3	-446,4	-17,2
Feminin	2451,1	2253,1	2033,3	-417,8	-17,0

De asemenea, la nivelul populației de vârstă școlară, tendința de scădere se menține, pe toate grupele de vârstă școlară; în anul 2060 populația totală de vârstă școlară (0-23 ani) va fi 2928,5 mii persoane, iar în 2030 de 4256,0 mii persoane, scăderea pe intervalul de timp 2024-2060 urmând a fi de 41,9%,

Având în vedere statisticile prezentate mai sus referitoare la perspectiva populației școlare în regiunea Sud-Vest Oltenia, unitatea noastră de învățământ și-a propus să-și dezvolte structura ofertei educaționale pentru anii următori, să asigure continuitatea unor servicii educative de calitate, dar mai mult, să-și dezvolte capacitatea de adaptare la nevoile societății prin atractivitate și performanță școlară.

Toate aceste deziderate sunt realizabile ținând cont de faptul că în urma rezultatelor obținute în ultimii ani de activitate, absolvenții colegiilor militare din țară au fost integrați în structurile Ministerului Apărării Naționale.

Realitățile cadrului social autohton sunt concretizate și de interesul justificat al locuitorilor de a-și căuta un loc de muncă în străinătate, în speranța obținerii unor venituri mulțumitoare și a unei vieți decente pentru ei și pentru familiile lor. Acestea reprezintă doar câteva aspecte care contribuie la crearea unei imagini sociale vizibil afectate de nesiguranța locului de muncă, tânăra generație, între care și elevii liceului nostru, căutând să găsească răspunsuri la aceste provocări. Ținând cont de

cerințele de formare a unor tineri bine pregătiți și instruiți și de nevoia de cadre existentă în domeniul militar, elevii școlii noastre se pot integra în structurile militare.

Cu toate că există o bună parte a elevilor noștri care se confruntă cu probleme social-economice vizibile, conducerea unității școlare, cadrele didactice și angajații unității depun eforturi să asigure acestora, condiții optime de învățământ, masă, cazare sau petrecerea timpului liber.

Tehnologicul:

În ceea ce privește cadrul tehnologic de reprezentare, acesta este determinat de existența unor sisteme de conexiune prin fibră optică a sistemului audio-vizual din localitate, care oferă posibilitatea informării adulților și tinerilor, deopotrivă.

Consemnăm existența mai multor posturi Tv și radio locale care se implică constant și activ în prezentarea realităților școlare ale comunității, prin dezbateri și emisiuni speciale sau prin promovarea de materiale publicitare.

O mare parte a populației municipiului Craiova a fost conectată la Internet, prin intermediul acelorași sisteme de fibră optică, fapt care permite accesul elevilor la o informare curentă și suplimentară în diverse domenii de activitate, inclusiv în ceea ce privește materialele de studiu ale programelor școlare.

Colegiul Național Militar "Tudor Vladimirescu" vine în sprijinul elevilor și al cadrelor didactice prin amenajarea unor cabinete de informatică cu conexiune la Internet, dar și prin o serie întreagă de activități desfășurate prin dispozitive tehnice (videoproiector, DVD-player etc.) cu sprijinul informaticianului școlii.

Concluziile și interpretările analizei PEST sunt valorificate în elaborarea direcțiilor de acțiune strategică a Colegiului Național Militar "Tudor Vladimirescu" din Craiova pentru perioada 2016-2020. *Pentru a realiza o bună diagnoză a organizației școlare, vom apela la metoda (tehnică) SWOT, analizând atât mediul intern cât și mediul extern, pe următoarele domenii funcționale:*

- resursele umane
- resursele materiale și financiare
- oferta curriculară și extracurriculară
- relațiile comunitare și internaționale

3.2 ANALIZA SWOT

OFERTA CURRICULARĂ	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE

• Filiera vocațională (profilul militar), una dintre cele mai solicitate de către absolvenții gimnaziului (dovadă mediile generale de admitere de la celelalte colegii militare); • Școală atractivă pentru populația școlară datorită perspectivelor oferite, de specializarea prin învățământul superior (promovabilitatea la bacalaureat 100%, procentul de admitere în învățământul superior și postliceal militar foarte ridicat, rezultate foarte bune la olimpiade și concursuri școlare); • Oferta curriculară diversificată și posibilitatea certificării prin atestate de competențe profesionale pentru elevii de la specializarea matematică-informatică; • Monitorizarea permanentă a pregătirii individuale a elevilor monitorizată de cadrele didactice și cadrele militare prin program de consultații și pregătire pentru bacalaureat și admitere; • Promovarea noului, inovației prin proiecte internaționale, naționale, locale; • Activitate extracurriculară bogată și diversificată pe toate componentele educaționale; • Școala dispune de întregul materialul curricular (planuri de învățământ și programe școlare, auxiliare curriculare, manuale, ghiduri de aplicare, culegeri de probleme, îndrumătoare etc.); • Experiență în scrierea, implementarea și derularea proiectelor de cooperare internațională; • Excursii tematice de orientare școlară la instituțiile de învățământ militar;	• Accentul activității didactice nu este preponderent pe proces, adică pe maniera în care sunt organizate situațiile de predare, învățare și evaluare; • Procedurile de evaluare a procesului instructiv – educativ (unitare și măsurabile obiectiv); • Insuficienta adecvare a curriculumului la decizia școlii la cerințele specifice colegiului (opțiunile pentru curriculum-ul la decizia școlii sunt orientate cu precădere spre zona de aprofundare); • Formarea cadrelor didactice (civile) din perspectiva adaptării actului educațional la specificul formării viitorilor militari.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Tradiție organizarea și coordonarea învățământul liceal (civil și militar) craiovean; • Politicile în domeniul învățământului și legislația privind asigurarea calității educației; • Unicitatea colegiului în peisajul învățământului craiovean (filieră/ profil/ specializare)	• Încadrarea în numărul de norme aprobate nu permite realizarea tuturor solicitărilor (opțiunilor) beneficiarilor; • Suprasolicitarea elevilor (programe școlare încărcate).

• creșterea rolului dar și a responsabilității liceului față de beneficiarii educației, față de societatea civilă și diversificarea implicării acestuia în viața comunității locale • Centrarea demersurilor didactice pe formarea și dezvoltarea competențelor funcționale de bază, necesare pentru continuarea studiilor • Libertatea școlii de a decide asupra unui segment al curriculumului național – curriculumul la decizia școlii • Posibilitatea definirii unor trasee particulare de învățare ale elevilor prin disciplinele opționale	• Lipsa de coerență în aplicarea reformei curriculare în învățământ
--	---

RESURSE UMANE	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Încadrare bună cu personal didactic calificat (100%) și specializat prin cursuri de formare pe toate componentele activității specifice; • Echipa pedagogică consolidată; • Ponderea cadrelor didactice titulare 100% • Autori de curriculum, manuale școlare, metodiști și formatori în rândul cadrelor didactice; • Existența psihologului școlar; • Existența medicului instituției; • Climat educațional deschis, stimulativ datorită relațiilor interpersonale destinate (lipsa conflictelor grave); • Implicarea în activitatea curentă a școlii a Consiliului elevilor; • Lipsa conflictelor la nivelul unității de învățământ; • Circulația informației (în rețeaua instituțională, în colegiu și comunitate); • Încadrarea cu personal didactic auxiliar și nedidactic; • Participarea elevilor la activități diverse cu un înalt grad educativ.	• Inerția unor cadre didactice în ceea ce privește relația profesor – elev; • Implicarea scăzută a unor părinți în demersurile școlii; • Proveniența elevilor din medii socio-geografice diferite; • Stilul de învățare defectuos al unor elevi.

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Varietatea cursurilor de formare și perfecționare organizate de Casa Corpului Didactic, Universități, Inspectoratul Școlar Județean; • Posibilitățile de stimulare, motivare a cadrelor didactice (fondul de premiere, mass media) și elevilor; • Participarea la programe de formare, specializare și supraspecializare naționale, europene, internaționale • Strategii inovative de informare a populației școlare privind oferta educațională a școlii în rândurile elevilor din învățământul obligatoriu; • Numărul mare de elevi, absolvenți ai gimnaziului, care optează pentru colegiul nostru.	• Fluctuația cadrelor didactice la unele discipline (cu posibilitate de remediere după primii ani de învățământ); • Diminuarea motivației elevilor pentru învățatură; • Slaba implicare a părinților în viața școlară; • Scăderea numerică a populației școlare; • Fenomenul migrației părinților la muncă în străinătate, care conduce inevitabil la scăderea performanței școlare, dar și a numărului elevilor; • Automulțumirea cu rezultatele obținute.

RESURSE MATERIALE ȘI FINANCIARE

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Spații moderne pentru: activități didactice, cazare, servirea mesei, activități recreative și sportive; • Dotarea tuturor elevilor cu laptopuri; • Asigurarea tuturor cheltuielilor de subzistență a elevilor școlii; • Bază materială bogată pentru toate ariile curriculare, bibliotecă, baza sportivă, cabinetul de consiliere psihopedagogică; • Existența infirmeriei și a unei ambulanțe proprii; • Asigurarea tuturor utilităților la o standarde de calitate deosebită; • Material didactic modern și suficient pentru toate disciplinele din planul de învățământ; • Mediul ambiental propice pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor;	-
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Descentralizarea și o anumită autonomie instituțională (limitată); • Construirea campusului școlar; • Construirea poligonului redus pentru activități cu specific militar;	

• Sprijinul comunității locale și al factorilor de decizie din Ministerul Apărării Naționale.	
---	--

RELAȚIILE CU COMUNITATEA	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
• Relațiile foarte bune cu Prefectura județului Dolj, Consiliul Județean, Inspectoratul Școlar Județean Dolj, Primăria municipiului Craiova, Consiliul Local, serviciile descentralizate, ONG-uri; • Relațiile de colaborare foarte bune cu instituțiile de învățământ superior din oraș, din țară, dar și din state membre ale Uniunii Europene; • Parteneriatele cu instituții școlare omoloage din țară; • Solicitățile comunității pentru organizarea în cadrul colegiului a unor programe educaționale; • Preocupare constantă pentru promovarea imaginii școlii (revista școlii, anuarul, pagina web a școlii, intervenții în mass media, participarea cadrelor didactice la sesiunile de comunicări științifice, stația de radio a școlii); • Conectare la Internet 24 ore pe zi.	• Activități foarte puține desfășurate în școală care implică coparticiparea părinților • Legături slabe cu instituțiile de protecție și asistență socială a copilului

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
• Implicarea comunității locale în viața școlii (parteneriate pentru proiecte educative, științifice, culturale) și în lucrările de investiții și dotări; • Colaborarea cu unitățile de învățământ din județ și țară; • Interesul universităților din oraș și din țară pentru absolvenții colegiului.	• Imposibilitatea școlii de a răspunde la toate așteptările comunității locale; • Implicarea redusă a părinților în munca de voluntariat și în participarea la activitățile școlare și extrașcolare; • Participarea sporadică a părinților la luarea deciziilor și în sprijinirea școlii în îndeplinirea obiectivelor.

IV. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

VIZIUNEA

***Calitate în educație, dezvoltare și
diversificare de competențe pentru o
armată dinamică și competitivă!***

MISIUNEA

**COLEGIUL NAȚIONAL MILITAR
„TUDOR VLADIMIRESCU” va asigura:**

- *formarea competențelor specifice profilului militar;*
- *dezvoltarea și diversificarea competențelor cheie adecvate profilului militar și specializării matematică – informatică, în paralel cu specializarea militară primară a resursei umane din perspectiva accederii în instituțiile militare de învățământ postliceal sau superior;*
- *descoperirea, identificare și punerea în valoare a calităților personale ale fiecărui elev;*
- *oportunități diversificate de educație și instruire de excepție tinerilor din zona Olteniei și din alte zone ale țării.*

(„Precizările comandantului Comandamentului Comunicațiilor și Informatică privind organizarea și desfășurarea procesului de formare și dezvoltare profesională a personalului militar în cadrul instituțiilor militare subordonate Comandamentului Comunicațiilor și Informatică, în anul de învățământ 2016-2017”)

DECLARAȚIA DE CALITATE

***Colegiul Național Militar „Tudor Vladimirescu” din Craiova,
ca furnizor de servicii educaționale și formare,
își propune realizarea unei activități educaționale
bazate pe standarde de calitate, menite să îndeplinească
așteptările beneficiarilor, comunității și
Ministerului Apărării Naționale.***

Obiectivul general al Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu”:

Obținerea de performanțe școlare care să situeze colegiul pe un loc fruntaș în rândul celorlalte unități de învățământ militare și civile din țară.

Obiective specifice:

- 1 - Fundamentarea și realizarea ofertei educaționale în concordanță cu cerințele Ministerului Apărării Naționale;
- 2 - Creșterea permanentă a calității serviciilor educaționale oferite de unitatea școlară, cel puțin la nivelul celorlalte colegii militare;
- 3 - Asigurarea de parteneriate educaționale stimulative și competitive ale școlii cu parteneri naționali și internaționali (un parteneriat internațional și două parteneriate naționale / an);
- 4 - Perfecționarea profesională a resursei umane în concordanță cu exigențele învățământului militar modern;

- 5 – Asigurarea de servicii de consiliere și dezvoltare personală a tuturor elevilor în vederea construirii unei cariere de succes;
- 6 - Modernizarea infrastructurii și a bazei materiale a unității de învățământ, competitivă la nivel național și european (până la sfârșitul anului 2025);
- 7 - Implementarea strategiei de management al calității din perspectiva eficientizării activității educaționale și obținerea de performanțe la nivelul colegiilor militare din țară.

V. ȚINTE STRATEGICE

2024 - 2028

Țintele strategice pentru dezvoltarea instituțională a Colegiului Național Militar „Tudor Vladimirescu” în perioada următorilor 4 ani, reprezintă soluții propuse pentru rezolvarea optimă a problemelor prioritare identificate pe baza analizelor SWOT. Pentru clarificarea conceptuală și metodică, sunt prezentate în continuare elementele de bază ale problemelor considerate prioritare la această dată și țintele strategice asociate.

Formularea problemelor pornește de la sinteza contextului favorabil (punctele tari și oportunitățile domeniului) și evidențiază potențialul impact al punctelor slabe și amenințărilor asupra ducerii la îndeplinire a misiunii asumate.

Pentru țintele strategice, s-a căutat o formulare generală, dar care să evidențieze scopul propus și să aibă relevanța necesară la nivelul tuturor actorilor implicați.

PROBLEME IDENTIFICATE:

1. *Societate și sistem educațional în continuă schimbare. Motivarea și adaptarea personalului școlii;*
2. *Motivare pentru studiu și carieră;*
3. *Formalism în metodele și tehnicile de predare-învățare și evaluare;*
4. *Lipsa abilităților de viață ale tinerilor și al spiritului competițional;*
5. *Coerența și prioritățile relațiilor de parteneriat și a proiectelor de cooperare europeană;*

La **nivel strategic**, caracterul problemelor care stau la baza formulării țăntelor și complexitatea relațiilor dintre domeniile funcționale determină o abordare prin **acțiuni complementare** în cadrul celor patru opțiuni strategice de bază. Astfel, pentru diminuarea sau înlăturarea problemelor menționate, au fost formulate următoarele ținte strategice:

T 1 - Acționarea continuă și dezvoltarea politicii colegiului de îmbinare echilibrată și coerentă a tradiției cu inovația educațională; formarea și perfecționarea graduală, a fiecărui cadru didactic, în fiecare an școlar, în vederea implementării metodelor și tehnicilor instructiv – educative pentru a reuși plasarea elevului în centrul demersului didactic (metode interactive) și a educației interculturale, prin obținerea de 90 credite transferabile.

T 2 - Eficientizarea managementului instituțional și educativ ca efect al descentralizării învățământului preuniversitar. Dezvoltarea instituțională prin proiecte și parteneriate.

T 3 - Construirea unui stadion de atletism și a unui poligon de trageri, cât și efectuarea de lucrări de reabilitare și modernizare a platourilor și aleilor .

T 4 - Consolidarea și perfecționarea ariei proprii de orientare și consiliere care să permită fiecărui elev al colegiului dobândirea atitudini și competențe necesare pentru planificarea carierei, adaptată la propriile aptitudini, corelate cu nevoile și cerințele societății, aflată în continuă dezvoltare și schimbare. Sprijinirea bunei inserții socio-profesionale viitoare a tinerilor.

T 5 –Conectarea colegiului la nivel local, național și internațional, prin elaborarea, implementarea de proiecte și prin participarea la activități derulate în cadrul proiectelor și parteneriatelor locale, naționale și europene, în vederea îmbunătățirii calității educației oferite și a promovării imaginii colegiului.

Prin țintele strategice propuse,



Astfel încât,

„Școala noastră să devină o mare familie, un al doilea „acasă”, pentru toți elevii noștri; o familie în care fiecare să fie educat în spiritul valorilor reale, al respectului și cunoașterii, spre formarea sa ca învingător în viață”

VI. OPȚIUNI STRATEGICE

Pornind de la punctele tari și oportunitățile prezentate în diagnoză, urmărind compensarea slăbiciunilor și transformarea punctelor slabe în puncte tari, evitarea amenințărilor și vizând mereu misiunea școlii și îndeplinirea ȳintelor reliefate anterior, echipa managerială, alături de ceilalți membrii ai organizației, va acționa în mod judicios pentru dezvoltarea următoarelor **domenii funcționale**:

1. Dezvoltarea managementului instituțional;
2. Dezvoltarea resurselor umane;
3. Dezvoltarea curriculară și extracurriculară;
4. Dezvoltarea bazei materiale și atragerea de resurse financiare;
5. Dezvoltarea relațiilor comunitare, parteneriatelor interne și internaționale.

T1. Acționarea continuă și dezvoltarea politicii colegiului de îmbinare echilibrată și coerentă a tradiției cu inovația educațională; formarea și perfecționarea graduală, a fiecărui cadru didactic, în fiecare an școlar, în vederea implementării metodelor și tehnicilor instructiv – educative pentru a reuși plasarea elevului în centrul demersului didactic (metode interactive) și a educației interculturale, prin obținerea de 90 credite transferabile.

- O1. Dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice în vederea creșterii calității actului de predare – învățare - evaluare, prin aplicarea conceptului de „învățare centrată pe elev”;
- O2. Îmbunătățirea participării elevilor la activitățile didactice, prin atragerea și motivarea acestora;
- O3. Orientarea și consilierea elevilor pentru carieră;
- O4. Orientarea resursei umane din școală, către performanță – elevi și personal;
- O5. Încurajarea dezvoltării de programe educaționale, care au în vedere dimensiunea formativă a educației și obținerea succesului școlar.

T2. *Eficientizarea managementului instituțional și educativ ca efect al descentralizării învățământului preuniversitar. Dezvoltarea instituțională prin proiecte și parteneriate.*

- O1. Construirea și aplicarea unui management inovator, care să presupună manifestarea unui comportament organizațional activ și creativ, prin mobilizarea și utilizarea eficientă a resurselor organizaționale;
- O2. Asumarea de către toți membrii a nevoii de schimbare, la nivel personal și sistemic, prin optimizarea capacității de aplicare a instrumentelor de management și de asigurare a calității;
- O3. Exprimarea la nivel organizațional de noi competențe și atitudini, ce constau în promovarea creativității și a inițiativei, a spiritului de echipă și a modelelor competitive;
- O4. Implementarea de proiecte europene și parteneriate cu unități școlare de profil din țară și străinătate;
- O5. Crearea și dezvoltarea valorilor de bază ale culturii organizaționale și crearea unui climat stimulat de muncă, care să ducă la o coeziune a grupului și la obținerea de rezultate mai bune;
- O6. Coborârea deciziei (autorității instituționale) și a inițiativei la fiecare membru al organizației, nu numai la nivelul responsabililor de comisii.

T3. *Refacerea bazei sportive și a construirea unui poligon redus de tragere.*

- O1. Utilizarea eficientă a resurselor bugetare (locale și naționale) și extrabugetare; valorificarea resurselor financiare pentru dezvoltarea bazei tehnico-materială a școlii;
- O2. Monitorizarea execuției lucrărilor de reparații și investiții.

T4. *Consolidarea și perfecționarea ariei proprii de orientare și consiliere care să permită fiecărui elev al colegiului dobândirea atitudini și competențe necesare pentru planificarea carierei, adaptată la propriile aptitudini, corelate cu nevoile și cerințele societății, aflată în continuă dezvoltare și schimbare. Sprijinirea bunei inserții socio-profesionale viitoare a tinerilor.*

- O1. Reconsiderarea marketingului educațional în vederea creșterii fluxului de elevi și asigurării finalității educaționale;
- O2. Reflectarea în oferta educațională, a dinamicii sociale, pentru a face din școală o instituție flexibilă la nevoia de formare a elevilor;
- O3. Creșterea rolului educației nonformale și informale, în vederea dezvoltării abilităților sociale de viață ale elevilor.

T5. Conectarea colegiului la nivel local, național și internațional, prin elaborarea, implementarea de proiecte și prin participarea la activități derulate în cadrul proiectelor și parteneriatelor locale, naționale și europene, în vederea îmbunătățirii calității educației oferite și a promovării imaginii colegiului.

O1. Pregătirea elevilor pentru un context internațional în scopul formării unor viitori lideri militari responsabili, aliniați la idealurile și valorile europene.

O2. Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și militare prin participarea la mobilități de formare și schimburi de experiență.

O3. Participarea elevilor și a personalului colegiului la activități ale proiectelor și parteneriatelor europene și cu instituții de învățământ militar din țări NATO și UE și valorificarea extinsă a rezultatelor acestor activități.

O4. Dezvoltarea relațiilor comunitare în țară și în spațiul european: proiecte individuale și multilaterale, parteneriate cu școli și cu instituții, în vederea creșterii vizibilității și reputației colegiului.

O5. Promovarea rezultatelor școlare, a bazei materiale, a activităților extracurriculare și a ofertei educaționale.

O6. Promovarea valorilor fundamentale ale învățământului militar românesc și a calității acestuia în context național și internațional

VII. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Plan operațional

1. *Acționarea continuă și dezvoltarea politicii colegiului de îmbinare echilibrată și coerentă a tradiției cu inovația educațională; formarea și perfecționarea graduală, a fiecărui cadru didactic, în fiecare an școlar, în vederea implementării metodelor și tehnicilor instructiv – educative pentru a reuși plasarea elevului în centrul demersului didactic (metode interactive) și a educației interculturale, prin obținerea de 90 credite transferabile*

Acțiuni	Rezultate așteptate	Termen	Persoane responsabile	Parteneri	Indicatori de realizare
◆ Analiza necesităților de perfecționare și formare continuă a cadrelor didactice	Elaborarea unei strategii unitare cu privire la organizarea și desfășurarea tuturor formelor de perfecționare și formare continuă	Septembrie 2024	Responsabil cu perfecționarea Director adjunct	Inspectoratul Școlar Județean Casa Corpului Didactic Universități de profil	Analiza documentelor statistice existente
◆ Asigurarea consilierii cadrelor didactice debutante în activitatea la clasă și în autoformare	Recrutarea unui personal didactic competent și performant	Permanent	Cadrele didactice Profesorii mentori Responsabilii comisiilor metodice	ISJ Dolj CCD Dolj	Realizarea interasistențelor la ore Creșterea calității și eficienței ședințelor de catedră / ședințelor comisiilor metodice
◆ Valorificarea experienței profesorilor metodiști în programele de formare continuă pentru grade didactice	Îmbunătățirea activității didactice Promovarea examenelor	Permanent	Cadrele didactice Profesorii metodiști	ISJ Dolj CCD Dolj	Elaborarea de materiale și ghiduri metodice în comisiile de specialitate Prezentarea lucrărilor de grad și a tezelor de doctorat la sala de lectură pentru a fi studiate de către toți

					profesorii
◆ Asigurarea succesului în carieră a cadrelor didactice prin facilitarea accesului la obținerea gradelor didactice	Înscriere la grade didactice conform metodologiei în vigoare. Participarea la stagii de pregătire a examenelor. Promovarea examenelor	Permanent	Responsabil cu perfecționarea	CCD Dolj Universități de profil	Informarea cu privire la metodologia susținerii gradelor didactice Întocmirea fișelor de înscriere
◆ Participarea cadrelor didactice la cursuri de perfecționare și formare continuă	Creșterea competențelor manageriale și de specialitate a cadrelor didactice inovarea continuă a actului educațional Pregătirea superioară a elevilor în raport cu standardele curriculare de performanță	Permanent	Responsabil cu perfecționarea	Inspectoratul Școlar al Județului Dolj Casa Corpului Didactic Universități de profil	-Întocmirea planificărilor -Asistențe în cadrul aceleiași catedre și în cadrul ariei -100% cadre didactice care au participat la cursuri de formare
◆ Activități metodice în cadrul comisiilor metodice la nivelul școlii	Participarea în procent de 100% la activitățile comisiilor metodice.	Permanent	Responsabilii comisiilor metodice	Inspectoratul Școlar al Județului Dolj	Director adjunct Responsabilul cu perfecționarea -1 activitate pe semestru desfășurată la nivelul fiecărei comisii
◆ Participarea cadrelor didactice la sesiuni de comunicări, simpozioane, conferințe	Dezvoltarea personală a cadrelor didactice Îmbunătățirea orizontului cultural Formarea superioară de specialitate a cadrelor didactice	Permanent	Responsabil cu perfecționarea Cadre didactice	Inspectoratul Școlar al Județului Dolj Casa Corpului Didactic Universități / Instituții de profil	Responsabilii comisiilor metodice

◆Elaborarea unor lucrări metodico-științifice proprii și valorificarea acestora în cadrul activităților metodice din școală, precum și în presa de specialitate	Creșterea calității actului educațional prin diseminarea informațiilor, cunoștințelor, schimbul de informații și idei Contribuția la cercetarea științifică de specialitate și în domeniul problematicii învățământului și educației	Permanent	Responsabil cu perfecționarea Director adjunct	Inspectoratul Școlar al Județului Dolj Universități de profil	Propunerea temelor în cadrul cercurilor pedagogice Întocmirea și susținerea unor lucrări de specialitate în cadrul comisiilor metodice Publicarea lucrărilor în reviste de specialitate înregistrate cu ISBN
◆ Parcurgerea unor stagii de formare și realizarea de mobilități individuale de formare continuă în cadrul programelor Erasmus+	Creșterea interesului pentru activitățile de perfecționare organizate de Agenția Națională. Înțelegerea mai vastă și mai profundă a culturii naționale și a celei europene	Conform apelurilor ANPCDEFP	Cadrele didactice Responsabilul cu proiecte și programe europene Director adjunct	Inspectoratul Școlar al Județului Dolj Agenția Națională Programe comunitare în domeniul educației și formării profesionale	Realizarea unor activități de cooperare între organizații, participare la ateliere / workshops (seminarii și activități educaționale) vizite cu scop profesional, într-o țară participantă la Programul de învățare pe tot parcursul vieții, necesare creșterii performanțelor didactice

2. Eficientizarea managementului instituțional și educativ ca efect al descentralizării învățământului preuniversitar. Dezvoltarea instituțională prin proiecte și parteneriate.
a. Managementul instituțional

Acțiuni	Rezultate așteptate	Termen	Persoane responsabile	Indicatori de realizare
◆ Reactualizarea Planului de dezvoltare al școlii ◆ Monitorizarea implementării planului operațional pentru anul școlar în curs ◆ Organizarea comisiilor metodice și a celor specifice ◆ Realizarea organigramei ◆ Organizarea activității compartimentului secretariat, în conformitate cu propriul plan managerial ◆ Întocmirea fișelor posturilor pentru tot personalul școlii ◆ Finalizarea încadrării cu personal didactic și întocmirea schemei orare în conformitate cu Planul cadru și cu principiile pedagogice specifice învățământului militar ◆ Asigurarea documentelor tipizate necesare activității în noul an școlar și completarea lor în conformitate cu reglementările în vigoare, la timpul stabilit	◆ Eficientizarea activității tuturor structurilor manageriale ◆ Realizarea unei colaborări benefice procesului de asigurarea fluidizării circulației informației aferente componente managementului instituțional ◆ Învățământ cu comunitatea educativă ◆ Proiectarea unei oferte educaționale compatibilă cu realitățile societății ◆ Ameliorarea imaginii ◆ Ambient stimulativ	Anual	Echipa de realizare a Proiectului de Dezvoltare Instituțională Consiliul de administrație Șefii comisiilor metodice Șeful comisiei diriginților și diriginții Comisia de orar	Realizarea Proiectului de dezvoltare instituțională Fișa postului Completarea documentelor școlare
◆ Actualizarea Regulamentului intern și adoptarea strategiei de implementare.	◆ Scăderea numărului de abateri disciplinare	Anual	Comisia diriginților Comandanții de companie	Regulamentul de ordine interioară
◆ Informarea și prelucrarea tuturor reglementărilor ce vizează învățământul, a regulamentelor privind actele de studii și a tuturor reglementărilor ce vor fi adaptate la nivel național sau teritorial	◆ Aplicarea întocmai a prevederilor legale	Săptămânal	Echipa de realizare a Proiectului de Dezvoltare Instituțională	Cunoașterea legislației
◆ Asigurarea fondului de carte, a manualelor și a publicațiilor în conformitate cu fiecare specializare.	◆ desfășurarea în bune condiții a actului educațional	Lunar	Consiliul de administrație Consiliul științific	
◆ Optimizarea cheltuielilor materiale necesare efectuării lucrărilor de reparații și întreținere a spațiilor de învățământ;	◆ desfășurarea în bune condiții a actului educațional	Permanent	Consiliul de administrație	

◆ Realizarea inventarierii patrimoniului instituției de către comisiile constituite în acest scop	◆ controlul permanent privind patrimoniul instituției	Conform planificării	Șefii comisiilor metodice	
◆ Întocmirea bugetului instituției și monitorizarea utilizării resurselor, în vederea asigurării resurselor financiare necesare desfășurării activităților.	◆ desfășurarea în bune condiții a activității de învățământ		Contabilul unității	Diseminarea în școală
◆ Popularizarea ofertei școlare	◆ creșterea numărului de candidați	Lunar	Referent relații publice	Promovarea în mass-media
◆ Asigurarea unei imagini pozitive a instituției prin mijloacele mass-media, pagina web a școlii și prin implicarea școlii în viața comunității.	◆ cunoașterea de către cetățeni a instituției	Permanent	Referent relații publice	

b. managementul la nivelul clasei

Acțiuni	Rezultate așteptate	Termen	Persoane responsabile	Indicatori de realizare
◆ Realizarea de activități transdisciplinare și transcurriculare în vederea creșterii calității actului educațional.	◆ Combinarea eficientă a educației de elită cu educația generală	Permanent	Consiliul de administrație	Schimburi de experiență
◆ Implicarea factorilor responsabili, Consiliul profesoral și al Consiliul de Administrație în activitatea de analiză a procesului educațional.	◆ Asigurarea calității actului educațional	Conform planului operațional	Echipa managerială	Relaționarea cu factorii enunțați
◆ Realizarea planificărilor și proiectărilor necesare desfășurării la standarde de calitate a activității didactice.	◆ Stabilirea de programe adecvate încât, în fiecare catedră / comisie metodică pe arie curriculară/ discipline, să se atingă finalitățile procesului de învățământ.	Început de modul	Șefii de catedre	Întocmirea planificărilor
◆ Derularea programelor de pregătire intensivă cu elevii pentru examenele de bacalaureat, atestat profesional, precum și cu elevii performanți la olimpiadele școlare și concursurile sportive	◆ Depistarea și stimularea elevilor cu aptitudini	Permanent	Diriginții	Desfășurarea activităților
			Comisia de verificare a ritmicității notării	
			Comisia de asigurare a calității	
			Cadre didactice	
◆ Derularea activităților de consultații supravegheate pentru elevii cu rezultate mai slabe	◆ Nivel de pregătire mai ridicat	Lunar	Cadre didactice	Monitorizarea activităților
◆ Prelucrarea regulamentelor	◆ Asigurarea	Permanent	Diriginții	Cunoașterea de

de organizare și desfășurare a examenelor naționale	informarii			către elevi a regulamentului
◆ Asigurarea condițiilor optime de desfășurare a examenelor naționale și a olimpiadelor	◆ Asigurarea cadrului organizatoric	Decembrie	Echipa managerială	
◆ Desfășurarea analizelor diagnostic a rezultatelor școlare și stabilirea măsurilor remediale.	◆ Depistarea situațiilor problema și stabilirea măsurilor de intervenție	La sfârșitul fiecărui modul	Consiliul profesoral	Întocmirea analizelor
◆ Urmărirea ritmicității notării la fiecare disciplină de studiu și utilizarea metodelor moderne de evaluare (teste grilă, portofolii, eseuri, referate, excursii tematice)	◆ Depistarea situațiilor problema și a măsurilor de intervenție	Lunar	Comisia de verificare a ritmicității notării	Verificarea ritmicității
◆ Parcurgerea integrală a programei școlare și asigurarea succesului școlar.	◆ Asigurarea calității actului educațional	Permanent	Cadre didactice	Respectarea planificărilor
◆ Realizarea unor bănci de date unice pe nivel de clase și specializare, cu itemi pentru măsurarea competențelor, capacităților și abilităților elevilor în vederea compatibilizării pregătirii lor cu standardele naționale și europene	◆ Depistarea și stimularea elevilor cu aptitudini	Permanent	Comisia de asigurare a calității	Întocmirea analizelor
◆ Sprijinirea elevilor cu posibilități materiale reduse și a celor care obțin rezultate deosebite la olimpiade și concursuri școlare	◆ Depistarea elevilor cu posibilități materiale reduse și a celor capabili de performanță	permanent	Diriginți, comandanți de companie	Alocare sumelor necesare/burse.
◆ Realizarea activității didactice de predare-învățare-evaluare prin metode moderne de învățare centrate pe elev.	◆ Asigurarea calității actului educațional	Permanent	Cadre didactice	Monitorizarea activităților
◆ Coordonarea și îndrumarea elevilor participanți la activități din cadrul parteneriatelor și proiectelor locale, naționale, europene	◆ Dezvoltarea personală și socială a elevilor și îmbunătățirea performanței școlare a acestora	Permanent	Cadre didactice	Participarea elevilor la activități în procent mai mare de 50%

3. Refacerea bazei sportive și construirea unui poligon redus de tragere.

Acțiuni	Rezultate așteptate	Termen	Persoane responsabile	Indicatori de realizare
◆ Finalizarea proiectului de investiție	Realizarea construcțiilor contractate	Decembrie 2025	Direcția Domenii și Infrastructuri	Execuția proiectului și amenajarea spațiilor exterioare în procent de 100%.

4. Consolidarea și perfecționarea ariei proprii de orientare și consiliere care să permită fiecărui elev al colegiului dobândirea atitudinii și competențe necesare pentru planificarea carierei, adaptată la propriile aptitudini, corelate cu nevoile și cerințele societății, aflată în continuă dezvoltare și schimbare. Sprijinirea bunei inserții socio-profesionale viitoare a tinerilor.

a. Consiliere prin comisia diriginților

Obiective	Etape de lucru	Responsabilități	Termene de realizare	Indicatori de performanță	Indicatori de realizare
◆ Formarea cadrelor didactice cu privire la noua programă de Consiliere și orientare	Cursuri de formare	Formator județean	Permanent	Elaborarea corectă a planificării activității Numărul și calitatea activităților de consiliere derulate	Obținerea adeverințelor de către profesorii implicați
◆ Realizarea parteneriatului școală - familie	Stabilirea comitetului de părinți la nivelul fiecărui an de studiu	Comisia diriginților Responsabil arie curriculară Director adjunct	Început an școlar	Stabilirea obiectivelor întrunirilor cu părinții Numirea reprezentantului părinților în consiliul de administrație și comisia de calitate	Realizarea planului Raportul dat de reprezentantul părinților Implicarea părinților în deciziile școlii
◆ Proiectarea unui program de activități de consiliere și orientare pentru elevii din ciclul superior	Realizarea programului ca document Aplicarea programului	Director adjunct Comisia diriginților Comandanții de companie	Început an școlar	Realizarea programului anual conform indicatorilor de evaluare stabiliți în conformitate cu competențele Programei de Consiliere și orientare	Derularea activităților Evaluarea programului prin chestionare
◆ Proiectarea unui program de consiliere a	Realizarea programului ca document	Director adjunct	Conform planului managerial	Derularea activităților cu părinții	Monitorizarea elevilor a căror părinți sunt

părinților	Stabilire tematicii diferențiate pentru elevii din ciclul superior și inferior	Responsabil arie curriculară Comisia de calitate	al colegiului	Aplicarea chestionarelor	plecați în străinătate Consiliere telefonică Evaluarea chestionarelor
------------	--	---	---------------	--------------------------	---

b. Consiliere psihologică

Obiective	Etape de lucru	Responsabilități	Termene de realizare	Indicatori de performanță	Indicatori de realizare
◆ Proiectarea unui program de consiliere pentru elevii colegiului	Monitorizarea elevilor din clasa a IX-a cu dificultăți de adaptare Consiliere individuală și de grup Monitorizarea și consilierea elevilor cu dificultăți în procesul de învățare sau cu probleme disciplinare Consilierea elevilor indeciși de a urma cursurile colegiului militar Consilierea profesorilor diriginți și a comandanților de companie în ceea ce privește cunoașterea trăsăturilor psihologice ale elevilor colaborarea între psiholog – diriginți – comandanți de companie în ceea ce privește cunoașterea elevilor	Psiholog Profesori diriginți Comandanți de companie	Modulul I Permanent	Realizarea strategiilor de acțiuni diferențiate pe probleme specifice	Evaluarea și analiza rezultatelor monitorizării și a consilierii elevilor
◆ Proiectarea unui program de activități de consiliere și orientare pentru elevii	Întocmirea programului activităților de consiliere și de grup cu elevii claselor a XI-a și a XII-a Întocmirea unui	Psiholog Profesori diriginți	Permanent Conform planului managerial al	Realizarea programului de activități	Evaluarea informărilor prin chestionare Evaluarea rezultatelor și

claselor a XI-a și a XII-a	program de activități de întâlnire a elevilor din ciclul superior cu absolvenții colegiului nostru, actualmente studenți militar sau angajați în structurilor M.Ap.N. Întocmirea unui program de activități de întâlnire cu reprezentanții instituțiilor militare de învățământ superior Întocmirea unui program de pregătire și consiliere .	Comandanți de companie	colegiului		raportarea lor Consemnarea observațiilor realizate în procesul de consiliere
◆ Proiectarea unui program de evaluare psihologică a elevilor	Întocmirea programului de evaluare psihologică conform metodologiei LNC I și LNC II Testarea psihologică propriu-zisă Corectarea și evaluarea testelor	Psiholog	Conform planului de activități a Cabinei psihologic	Realizarea activității de evaluare psihologică	Evaluarea rezultatelor, comunicare acestora elevilor
◆ Proiectarea unui program de consiliere a părinților	Stabilirea tematicii diferențiate pentru părinții elevilor Monitorizarea elevilor a căror părinți sunt plecați în străinătate sau cu probleme familiale	Psiholog Profesori diriginți Comandanți de companie	Permanent Conform planului manageria l al colegiului	Realizarea activității de consiliere a părinților Derularea activităților cu părinții	Analiza rezultatelor monitorizării Consiliere telefonică a părinților / tutorilor
◆ Colaborare permanentă cu C.E.A.C. și responsabilul comisiei diriginților	Stabilirea tematicii supuse unor studii psihosociologice Realizarea și administrarea unor chestionare Evaluarea rezultatelor	Psiholog Comisia Responsabil comisiei diriginților	Conform proiectelor de activitate	Realizarea chestionarelor	Evaluarea statistică a chestionarelor

5. Conectarea colegiului la nivel local, național și internațional, prin elaborarea, implementarea de proiecte și prin participarea la activități derulate în cadrul proiectelor și parteneriatelor locale, naționale și europene, în vederea îmbunătățirii calității educației oferite și a promovării imaginii colegiului.

Acțiuni	Rezultate așteptate	Termen	Persoane responsabile	Indicatori de realizare
◆ Documentarea privind toate tipurile de proiecte accesibile colegiului și informarea cadrelor didactice	◆ participarea la formările oferite de Inspectoratul Școlar Județean ◆ consultarea documentației ANCDEFP ◆ organizarea unor conferințe de diseminare în școală	permanent	Responsabilul cu activitatea de cooperare internațională și integrare europeană	Cunoașterea documentelor în vigoare
◆ Realizarea demersurilor necesare pentru derularea unor parteneriate internaționale bilaterale și multilaterale	◆ contactarea unor noi parteneri ◆ întocmirea documentației specifice necesare aprobării activității de către forurile superioare	Permanent	Responsabilul cu activitatea de cooperare internațională și integrare europeană	Desfășurarea unor relații parteneriale
◆ Elaborarea și depunerea documentației pentru aprobarea proiectelor Erasmus+	◆ identificarea unor noi parteneri în vederea depunerii documentației	permanent	Responsabilul cu activitatea de cooperare internațională și integrare europeană	aprobarea proiectelor
◆ Continuarea colaborării cu liceele militare din țările membre ale Uniunii Europene	◆ elaborarea materialelor, smobilități elevi și personal didactic/militar	permanent		Ghiduri, reviste, numărul conferințelor și al schimburilor de experiență
◆ Inițierea și desfășurarea unor proiecte on-line pe platforma Erasmus+	◆ implicare unui număr mare de profesori și elevi în parteneriate on-line	permanent		Desfășurarea proiectelor
◆ Participarea la competițiile lansate de organisme europene	◆ participarea elevilor sub coordonarea profesorilor la competiții și activități	permanent		Participarea la competiții

VIII. CONSULTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

ACȚIUNI ÎN VEDEREA ELABORĂRII PROIECTULUI DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ:

1. Stabilirea echipei de lucru și a responsabilităților.
2. Culegerea informațiilor pentru elaborarea PDI prin: chestionare aplicate elevilor, părinților, profesorilor școlii, inspectorilor lor școlari, autorităților locale, altor parteneri interesați în formarea profesională; discuții colective și individuale cu principalii "actori" implicați în formarea profesională; interpretarea datelor statistice la nivel regional și local.
3. Colaborarea cu celelalte școli din județ pentru colectarea și prelucrarea informațiilor în vederea analizei mediului extern.
4. Stabilirea priorităților, obiectivelor și domeniilor care necesită dezvoltare.
5. Prezentarea priorităților, obiectivelor și domeniilor care necesită dezvoltare spre consultare personalului școlii, în cadrul Consiliului profesoral și în cadrul ședințelor de catedră, elevilor școlii, în cadrul Consiliului elevilor, părinților, în cadrul întâlnirilor cu părinții și partenerilor sociali cu care școala are relații de parteneriat.
6. Structurare a sugestiilor formulate în urma consultărilor și, pe baza acestora, reformularea obiectivelor și priorităților.
7. Elaborarea planurilor operaționale.

SURSE DE INFORMARE:

1. Documente de proiectare a activității școlii (documente ale catedrelor, comisiei diriginților, Consiliului elevilor, Consiliului reprezentativ al părinților, documente care atestă parteneriatele școlii, oferta de școlarizare)
2. Documente de analiză a activității școlii (rapoarte ale catedrelor, rapoarte ale Consiliului de Administrație, rapoarte ale echipei manageriale, rapoarte ale celorlalte compartimente ale școlii - secretariat, administrație, contabilitate)
3. Documente de prezentare și promovare a școlii
4. Site-uri de prezentare a județului Dolj
5. Chestionare, discuții, interviuri
6. Rapoarte ale Inspectoratului Școlar al Județului Dolj și Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice.

MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA

Implementarea Proiectului de dezvoltare instituțională va fi realizată de către întregul personal al școlii.

Procesul de monitorizare și evaluare va fi asigurat de echipa de elaborare a Proiectului de dezvoltare instituțională prin:

- întâlniri și ședințe de lucru lunare pentru informare, feed-back, actualizare;
- prezentarea de rapoarte semestriale în cadrul Consiliului profesoral și al Consiliului de Administrație;
- corectare periodică și actualizare.

Programul activității de monitorizare și evaluare

Tipul activității	Responsabilitatea monitorizării și evaluării	Frecvența monitorizării	Datele întâlnirilor de analiză
Întocmirea seturilor de date care să sprijine monitorizarea țințelor	Director adjunct	lunar	februarie
Monitorizarea periodică a implementării acțiunilor individuale	Sefii arii curriculare	În fiecare modul	iunie
Urmărirea progresului în atingerea țințelor	Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității	anual	iulie
Stabilirea impactului asupra comunității	Consiliul de administrație	anual	septembrie
Evaluarea progresului în atingerea țințelor din Proiectul de Dezvoltare Instituțională în lumina evaluării	Consiliul de administrație	anual	iulie