

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIE ARTISTICĂ „ȘTEFAN NEAGA”



APROBAT
la ședința Consiliului Profesional
din 25 august 2025
proces-verbal nr. 1

Victoria REABOI, directoare

PLAN DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ AL CENTRULUI DE EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIE ARTISTICĂ „ȘTEFAN NEAGA” 2025-2030

CUPRINS

I. Context general	3
1.1 Cadrul conceptual	3
1.2 Contextul legislativ.....	3
1.3 Misiunea și viziunea.....	5
1.4 Profilul actual al instituției.....	6
1.4.1 Statutul juridic actual și elementele de identificare a unității instituționale.....	6
1.4.2 Scurt istoric.....	7
1.4.3 Oferta educațională	8
1.4.4 Baza materială	9
1.4.5 Resurse umane.....	10
II. Analiza factorilor interni și externi de influență	13
2.1 Context general	13
2.2 Context sectorial și instituțional	14
2.3 Diagnoza mediului intern	16
2.4 Analiza SWOT	20
III. Direcții strategice, acțiuni prioritare	23
IV. Planul de acțiuni pentru 2025-2030	29
V. Estimarea bugetului	43
VI. Monitorizarea și evaluarea proiectului	44
Abrevieri	45
Organigrama	46

I. CONTEXT GENERAL

1.1 Cadrul conceptual

Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga” are o istorie¹, o tradiție și o imagine cunoscută larg în țară și peste hotare create prin efortul și dăruirea miilor de angajați și de studenți începând cu primii ani de existență. De aceea instituției noastre trebuie să-i asigurăm și o proiectare în viitor pe măsura semnificației istoriei sale. Prestigiul și imaginea instituției sunt valori și lucruri sfinte pe care managerii și angajații tuturor timpurilor, sunt obligați să le asigure.

Planul de Dezvoltare Strategică (în continuare PDS) propus se fondează pe respectul pentru ceea ce s-a făcut, urmărind, totodată, asigurarea echilibrului între tradiție și inovare prin adaptarea activității instituției la condițiile unei noi realități marcate de provocările și contradicțiile zilei de azi.

PDS propus nu este doar un plan de acțiuni, ci un concept strategic de *upgrade* a activității generale a instituției, de *regândire* a misiunii managementului instituțional, „bazat pe *cultura calității* – forța motrice a reformei, catalizatorul inovației în educație, energia ce poate să determine toți actorii educaționali să acționeze în interesul superior al copilului/ elevului/ studentului”².

1.2 Contextul legislativ

În Republica Moldova, educația reprezintă o prioritate națională, factorul de bază în crearea și transmiterea de noi cunoștințe și valori general-umane în dezvoltarea capitalului uman, în formarea conștiinței și identității naționale, în promovarea aspirațiilor de integrare europeană cu rol primordial în crearea premiselor pentru dezvoltarea umană durabilă și edificarea unei societăți bazate pe cunoaștere.

Republica Moldova promovează o politică educațională racordată la politicile educaționale europene și internaționale, relevantă în soluționarea problemelor și nevoilor actuale ale sistemului educațional și ale beneficiarilor acestuia. Actuala *Strategie de dezvoltare a educației pentru anii 2021-2030 "EDUCAȚIA 2030"* reprezintă unul dintre principalele documente de politici în domeniul educației.

Implementarea *Strategiei* și a cadrului legislativ privind educația, nicidecum nu trebuie să poarte un caracter formal, „de campanie” sau „impus de sus”, ci să devină o oportunitate pentru reformarea sistemului educațional în general și al CEEA „Ștefan Neaga” în particular. **Redimensionarea activității instituției** pe acest plan presupune un șir de **modernizări substanțiale** pe toate dimensiunile.

Astfel, **la baza conceptualizării PDS** și a formulării principiilor, obiectivelor și acțiunilor care urmează a fi traduse în fapt se află realizarea/implementarea prevederilor următoarelor acte reglatoare:

1. **Codul Educației al Republicii Moldova**, Legea nr. 152 din 17.07.2014
2. **Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2030”**, aprobată prin Legea nr. 315 din 30.11.2018
3. **Legea cu privire la învățământul dual**, Legea nr. 110 din 21.07.2022

¹ În anul 2025 CEEA „Ștefan Neaga” marchează 80 de ani de la fondare.

² Strategia educației „Educația 2030”.

4. **Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2021–2030 „Educația 2030”**, Hotărârea Guvernului nr. 944 din 24.11.2021
5. **Cadrul Național al Calificărilor din Republica Moldova**, Hotărârea Guvernului nr. 1016 din 23.11.2017
6. **Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă**, Hotărârea Guvernului nr. 616 din 18.05.2016
7. **Regulamentul de organizare și funcționare a Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC)**, Hotărârea Guvernului nr. 201 din 28.02.2018
8. **Regulamentul de aplicare a prevederilor Legii cu privire la învățământul dual**, Hotărârea Guvernului nr. 97 din 17.02.2023
9. **Nomenclatorul domeniilor de formare profesională, al specialităților și calificărilor pentru instituțiile de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar**, Hotărârea Guvernului nr. 853 din 14.12.2015
10. **Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic**, Ordin MEC nr. 824 din 11.06.2024
11. **Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar în baza Sistemului de Credite de Studii Transferabile (ECTS)**, Ordin MECC nr. 234 din 25.03.2016
12. **Regulamentul de organizare și desfășurare a stagiilor de practică în învățământul profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar**, Ordin MECC nr. 1086 din 29.12.2016
13. **Regulamentul de organizare și desfășurare a admiterii la programe de formare profesională tehnică postsecundară și postsecundară nonterțiară**, Ordin MEC nr. 648 din 07.07.2022
14. **Regulamentul de atestare a cadrelor didactice din învățământul general, profesional tehnic și din structurile de asistență psihopedagogică**, Ordin MECC nr. 1091 din 07.10.2020
15. **Regulamentul de organizare și desfășurare a examenului de calificare**, Ordin MECC nr. 1127 din 23.07.2018
16. **Regulamentul de organizare și desfășurare a examenului de bacalaureat profesional**, Ordin MECC nr. 602 din 25.05.2021
17. **Regulamentul privind evaluarea și notarea rezultatelor învățării, promovarea și absolvirea în învățământul primar și secundar**, Ordin MECC nr. 70 din 30.01.2020
18. **Ordin privind aprobarea domeniilor de specializare a centrelor de excelență**, Ordin MECC nr. 795 din 24.06.2019
19. **Ordin privind aprobarea suplimentului la actele de studii în ÎPT**, Ordin MEC nr. 1100 din 03.07.2025 (înlocuiește Ordin MECC nr. 818/2021)
20. **Ordin privind implementarea Catalogului electronic în învățământul profesional tehnic**, Ordin MEC nr. 1166 din 20.08.2024
21. **Ordin privind aprobarea Referențialului de corelare a programelor de studii și calificărilor pentru nivelul postsecundar și postsecundar nonterțiar**, Ordin MEC nr. 768 din 30.05.2024
22. **Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de conducere în instituțiile de învățământ profesional tehnic**, Ordin MECC nr. 673 din 09.07.2015

26. **Cadrul de referință al curriculumului pentru învățământul profesional tehnic**, Ordin MECC nr. 1128 din 26.11.2015, actualizat prin Ordinul MEC nr. 1652/2024
27. **Ghidul Managementului Calității în ÎPT**, Ordin MECC nr. 1228 din 22.12.2015 (completat cu Ghidul de autoevaluare pentru instituțiile de învățământ profesional tehnic, 2022);
28. **Metodologia de evaluare externă a calității în vederea autorizării de funcționare provizorie și acreditării programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă și a Regulamentului de calcul al taxelor la serviciile prestate în cadrul evaluării externe a calității programelor de studii și a instituțiilor de învățământ profesional tehnic, superior și de formare continuă**, Hotărârea Guvernului Nr. 616 din 18.05.2016;
29. **Ghid practic privind microcalificările în ÎPT**, Ordin MEC nr. 962 din 20.06.2025

1.3 Misiunea și viziunea

► Misiunea

Motto: „Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga” deschide larg ușile pentru toți tinerii talentați din domeniul artei muzicale, găsind drumul potrivit pentru fiecare spre un viitor atractiv și asigurat”.

Misiunea Centrului de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga” este de a **dezvolta, eficientiza, spori calitatea și relevanța învățământului profesional tehnic postsecundar în domeniul educației artistice**, orientat spre cerințele economiei naționale la nivel local, regional și național, pentru asigurarea sinergiei dintre sistemul educațional și sectorul real al economiei.

CEEA „Ștefan Neaga” este în așteptarea oricărui candidat cu aptitudini muzicale pronunțate, care aspiră la formarea pentru viață, prin parcursurile curriculare și extracurriculare cuprinse în oferta noastră educațională, oferind șanse egale pentru educație, instruire, dezvoltare personală și profesională tuturor elevilor, asigurând calitatea demersului didactic astfel încât absolvenții să fie capabili să se adapteze la schimbările unei societăți bazate pe spiritul de inițiativă, profesionalism, progres și responsabilitate personală.

Misiunea de cooperare a Centrului de Excelență în cadrul rețelei de instituții în Educație Artistică este să faciliteze schimbul de experiență și resurse între aceste entități, să promoveze colaborarea între profesori și elevi, și să creeze un mediu propice pentru inovare în domeniul artistic. Prin această colaborare, rețeaua urmărește să sprijine dezvoltarea curriculară, să organizeze evenimente culturale de amploare și să promoveze schimburile culturale între elevi, contribuind astfel la dezvoltarea calității învățământului artistic.

► Viziunea

Viziunea managerială pentru următorii 5 ani în CEEA „Ștefan Neaga” este de a deveni un **lider recunoscut la nivel național și internațional în promovarea și dezvoltarea educației artistice de calitate**. Ne angajăm să furnizăm programe și servicii educaționale inovatoare și adaptate nevoilor și aspirațiilor elevilor și comunității artistice în ansamblul său.

CEEA „Ștefan Neaga” promovează un învățământ deschis și flexibil, capabil să asigure accesul la toate formele de învățământ superior și la angajare în câmpul muncii indiferent de condiția socială și materială, de sex, de rasă, naționalitate, apartenență politică sau religioasă, în vederea formării abilităților și competențelor, pentru realizarea succesului performanțelor profesionale.

Principalele aspecte ale viziunii manageriale includ:

- **Excelență academică și artistică:** Ne propunem să menținem și să promovăm standardele ridicate de excelență în educația artistică, oferind programe educaționale cuprinzătoare și relevante, care îmbină teoria și practica în mod echilibrat. Vom încuraja creativitatea, inovația și exprimarea artistică în toate formele sale, promovând astfel dezvoltarea integrală a fiecărui elev.
- **Extinderea accesului și a participării:** Ne angajăm să extindem accesul la educație artistică de calitate pentru un număr cât mai mare de elevi, indiferent de mediu socio-economic sau de alte factori discriminatorii. Vom dezvolta programe și inițiative care să sprijine participarea și implicarea activă a comunității artistice, inclusiv a elevilor, a părinților și a profesorilor.
- **Colaborări și parteneriate strategice:** Ne vom concentra pe dezvoltarea de parteneriate și colaborări strategice cu instituții similare, organizații non-guvernamentale, companii și alte entități interesate în promovarea și susținerea educației artistice. Prin aceste parteneriate, vom putea să ne extindem resursele și să oferim noi oportunități și experiențe educaționale pentru elevii noștri.
- **Utilizarea tehnologiei și a inovației:** Ne vom angaja să integrăm tehnologia și inovația în procesele noastre educaționale, pentru a sprijini și îmbunătăți învățarea și predarea. Vom explora noi modalități de utilizare a tehnologiei digitale și a platformelor online pentru a extinde accesul la resurse educaționale și pentru a facilita comunicarea și colaborarea între elevi, profesori și părinți.
- **Promovarea diversității și incluziunii:** Ne vom angaja să promovăm diversitatea și incluziunea în toate aspectele activității noastre, recunoscând și valorizând contribuțiile și perspectivele unice ale tuturor membrilor comunității noastre artistice. Vom crea un mediu sigur, tolerant și stimulat, în care fiecare elev să se simtă acceptat și încurajat să-și exprime liber creativitatea și identitatea artistică.

Prin implementarea acestei viziuni manageriale, ne propunem să consolidăm poziția CEEA „Ștefan Neaga” ca un pol de excelență în domeniul educației artistice, contribuind la formarea și dezvoltarea viitoarelor generații de artiști și promovând valorile și beneficiile educației artistice în societatea noastră.

1.4 Profilul actual al instituției

1.4.1 Statutul juridic actual și elementele de identificare a unității instituționale

Denumirea unității: **Instituția Publică Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga”**

Ultima reorganizare: Reorganizarea prin transformare a Colegiului de Muzică „Ștefan Neaga” în **Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga”** (în continuare CEEA „Ștefan Neaga”) a fost aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.851 din 08.07.2016. Conform aceleiași Hotărâri, Colegiul de Arte Plastice „Alexandru Plămădeală”, Colegiul Național de Coregrafie, Colegiul de Muzică și Pedagogie din Bălți, Colegiul de Arte „Nicolae Botgros” din Soroca, au fost arondate la CEEA „Ștefan Neaga”.

Adresa: or. Chișinău, str. Hristo Botev 4

Tel/fax: 022 560058, 022 660100

Pagina web: www.ceneaga.md

E-mail: ceneaga@gmail.com

Tipul instituției: Instituție de învățământ profesional tehnic postsecundar, ISCED 4

Limba de predare: română.

1.4.2 Scurt istoric

Activitatea instituției, sub denumirea de Școala profesională de muzică, a demarat în anul 1945, la 22 martie, prin Hotărârea Sovietului Comisarilor Poporului din URSS nr.1413-p. Pe parcursul a peste 80 de ani de activitate instituția a fost reorganizată și redenumită după cum urmează:

- Redenumirea la 19 aprilie 1955 prin conferirea numelui compozitorului **Ștefan Neaga** prin Hotărârea Sovietului Miniștrilor al RSS Moldovenești nr.201;
- Reorganizarea de la 01 august 1991 în Colegiul Republican de Muzică „Ștefan Neaga” prin Ordinul Ministerului Culturii și Cultelor din Republica Moldova nr.165 din 27.07.1991;
- Deschiderea la 29 iulie 1996 a Filialei Tvardița a Colegiului Republican de Muzică „Ștefan Neaga” prin Ordinul Ministerului Culturii nr. 157;
- Reorganizarea Colegiului în instituție de învățământ superior de scurtă durată și afilierea la instituția de învățământ superior universitar prin HG Republicii Moldova nr. 816 din 28 iulie 1998 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1998, nr. 72-73, art. 720) <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=293749>; .
- Redenumirea la 23 decembrie 2003 a Colegiului Republican de Muzică „Ștefan Neaga” în Colegiul de Muzică „Ștefan Neaga” din Chișinău și reorganizarea în instituție de învățământ mediu de specialitate prin HG Republicii Moldova Nr.1551 (<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=294457>).

Reorganizarea Colegiului în **Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga”** (în continuare CEEA) a fost aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr.851 din 08.07.2016 (<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=365822>).

Printre cei care au condus Colegiul se numără Stepan Cavun, David Gherșfeld, Victor Reznicov, Nicolae Cîlcic, Loghin Țurcanu, Ion Postovoi, Ștefan Criganuța, Ludmila Samarchina, Vladislav Govorov, Stepan Stoianov, Vasile Roșcovan, Ion Guțu, Vlad Burlea, Gheorghe Perju, Iana Manoilă, Victoria Reaboi.

În cei 80 de ani de activitate instituția a devenit un centru important de instruire și educație muzicală, un adevărat laborator de cultivare a specialiștilor în domeniul artei muzicale. Printre cele mai notorii personalități școlite în instituție nominalizăm: Eugen Doga, Gheorghe Mustea, Ghenadie Ciobanu, Veronica Garștea, Eugen Verbețchii, Valentin Dînga, Tudor Chiriac, Vladimir Curbet, Ion și Petre Aldea-Teodorovici, Serafim Buzilă, Ion Dascăl, Serghei Ciuhrii,

Ion Păcuraru, Simion Duja, Petre Neamțu, Nicolae Glib, Ion Suruceanu, Anastasia Lazariuc, Natalia Barbu și mulți, mulți alții.

Cei peste 8000 de absolvenți duc faima instituției, activând în organizațiile și colectivele artistice din Republica Moldova și peste hotarele ei. Ambasadorii de ultimă oră a culturii muzicale naționale – Valentina Naforniță, Andrei Jilihovschi, Olga Busuioc, Adrian Țimpău, Pavel Efremov, Radu Rățoi, Cristian Spătaru, Sergiu Garabajii, ș.a. – duc faima alma mater, evoluând pe cele mai prestigioase scene internaționale.

1.4.3 Oferta educațională

În baza rezultatelor evaluării externe, prin decizia Consiliului de Conducere al ANACEC și în baza Ordinului MEC 872 /2022 au fost acreditate 4 programe de formare profesională³:

- 21520 Interpretare Instrumentală, Calificarea 265231 *Instrumentist (studii medii)*;
- 21540 Dirijare corală, Calificarea 265227 *Dirijor*;
- 21510 Canto, Calificarea 265213 *Artist vocalist*;
- 21560 Muzicologie, Calificarea 265237 *Muzicolog*.

Ulterior a fost acreditat și programul de formare profesională:

- 21570 Dans, Calificarea 265308 *Maestru Dans*.

Centrul de Excelență în Educație Artistică „Ștefan Neaga” oferă programe de formare profesională în conformitate cu nivelul 4 ISCED la specialitățile⁴:

Domeniul de formare profesională	Specialitatea	Codul specialității	Calificarea	Specializarea	Specializări pe instrumente
1	2	3	4	5	6
0215. Muzică și arte teatrale	Canto	0215.1	0215.1.1 Solist vocal/solistă vocală	Canto	-
	Interpretare instrumentală	0215.2	0215.2.1 Instrumentist/instrumentistă	Pian	-
				Instrumente cu coarde	vioară, violă, violoncel, contrabas, chitară clasică
				Instrumente aerofone și percuție	flaut,oboi,fagot, clarinet, corn, trombon, tenor-bariton, tubă, trompetă, bariton, saxofon,percuție
Instrumente tradiționale românești „Vasile Roșcovan”	nai, clarinet, trompetă, acordeon, țambal, vioară, violă, contrabas, cobză				

³ Certificat de evaluare externă a calității seria ÎPT nr.0107–22, numărul de identificare 1007600039491 din 03.07.2022.

⁴ În temeiul HG nr. 853 din 14-12-2015

				Instrumente bulgărești	gadulca,tambura,ca val, gaida
	Dirijare corală	0215.3	0215.3.1 Dirijor/ dirijoare	Dirijare corală	-
	Muzicologie	0215.4	0215.4.1 Muzicolog/ muzicologă	Muzicologie	-
	Dans	0215.7	0215.7.2 Dansator/ dansatoare	Dans	-

1.4.4. Baza materială

Baza tehnico-materială			
	Nr.	m ²	Descriere
Blocul de studii	1	8963,4	Blocul de studii are o capacitate de 700 elevi. Astfel capacitatea instituției este valorificată în proporție de 39%. Este de remarcat faptul că, pentru instruirea elevilor din Tvardița, instituția arendează spațiu în „Casa de cultură”. Blocul de studii este proiectat cu spații pentru activități didactice și nedidactice ce includ săli de clasă pentru lecții individuale și de grup, săli pentru repetițiile colective, concerte academice, cabinete, sală de festivități, sală de lectură ș.a.
Spații utilizate în scopuri educaționale dintre care:		3524,6	
Săli de clasă pentru lecții individuale și de grup	101	-	Toate sălile de clasă sunt dotate cu mobilier nou, acces wifi ș.a.
Săli pentru evoluări și concerte academice	7	644,56	ITR, IC, IAP, Canto, Pian, DC, Muzicologie.
Săli pentru orchestră	4	452,08 m.p (2 săli de 147,20 m.p +2 săli de 78,84 mp)	Orchestra de cameră, orchestra de instrumente aerofone, orchestra de muzică populară, orchestra de acordeoniști
Săli pentru clasa corală	2	280,5 m.p	Sala nr.45 și sala nr.48. Sălile sunt în stare bună.
Cabinet acustic (Mediateca)	1	143,7 m.p	Mediateca deține o colecție impresionantă de informații unice din Republica Moldova(discuri de vinil, CD, casete ș.a). Deasemenea, mediateca dispune de o sală de concerte, serate de creație, întâlniri cu personalități marcante.
Sală de calculatoare	1	58,1 mp.	Dispune de 10 calculatoare noi
Sală de sport	1	526,3 mp.	Aceasta a fost adaptată pe parcurs. Instituția nu dispune de sală de forță, tenis și de bazin.
Spații utilizate în scopuri non-educative		1030,4	
Sala de festivități	1	378,50 mp.	Capacitatea de 450 locuri.
Sală de conferință	1	147,2 mp.	Sală pentru întruniri, conferințe, desfășurarea ședințelor pentru capacitate de 30 persoane.
Biblioteca	1	179,9 mp.	Numărul de titluri în bibliotecă – 37767; numărul de cărți în bibliotecă – 80235; numărul de cărți per elev – 292,8.
Sala de lectură	1	147,20	
Cabinetul psihologului	1	8,1 m.p	Cabinetul este dotat parțial.
Cantina	1	225,1	Cantina include sala de mese, bloc de producții și cu o capacitate de 120 persoane. Nefuncțională din anul 2016.

			Blocul respectiv se află în stare de reparație.
Bufet	1	21,2 mp.	Capacitatea de 20 persoane. Este funcțional. Dată în arendă.
Studiouri muzicale/săli de dans	4	235,8 mp.	Studiouri pentru înregistrări și săli de studiu pentru dans.
Sală de recreere pentru elevi	1	44,6 m.p	Sala dispune de toate comoditățile pentru recreere în timpul liber în pauzele dintre ore.
Teren de sport	2	1722 mp.	Terenurile sunt funcționale stare relativ bună și sunt date în arendă.
Echipament	-	-	-60 de calculatoare/laptopuri pentru elevi, profesori și administrație. -15 pian digitale -20 pian acustice -2 pian cu coadă (noi) -3 proiectoare -5 Televizoare -2 practicabile -57 dulapuri noi -74 pupitre ș.a.
Cămin	1	1528.1 m.p	Capacitatea de cazare conform proiectului pentru cămin este de 270 persoane, în cămine fiind cazați la momentul actual 166 elevi și 40 cadre didactice. Suprafața reală care revine unui locatar este de 6 m ² . Starea tehnică a căminului a fost calificată ca fiind medie. Căminul dispune de odăi de locuit, blocuri sanitare, dușuri, bucătării. Odăile sunt prevăzute pentru 2, 3 și 4 locuri. În fiecare odaie sunt paturi, noptiere, dulapuri, scaune etc.
Punct medical	2	35.0 m.p	Se află în blocul de studii și în cămin. Acesta are o capacitate de 8 persoane și dispune de recepție și sală de tratament. A fost renovat în 2020.

1.4.5 Resurse umane

Personalul

Într-o instituție educațională, alături de resursele materiale și financiare, resursele umane concretizate în salarii acesteia, care lucrează efectiv în unitate, prin întreaga lor activitate asigură realizarea obiectivelor unității, prin punerea în valoare și utilizarea rațională a celorlalte resurse ale acesteia. Se știe că omul este cel care deține rolul primordial în cadrul tuturor activităților din societate. Managementul unității școlare este asigurat de Consiliul de administrație, director, directori adjuncți.

Structura personalului

Nr. crt.	Personal		2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
1.	Personal de conducere	director	1	1	1	1	1
		directori adjuncți	2	2	2	2	2
		șefi de secții	3	3	3	4	4
2.	Personal didactic	total cadre didactice	144	141	134	134	137
		prof. titulari	92	100	84	89	89
		prof. cumul	52	41	50	45	48
3.	Personal auxiliar		53	54	51	55	55

Statistica structurii cadrelor didactice pe vârste arată o scădere treptată a numărului de profesori tineri (sub 29 ani), concomitent cu creșterea ponderii cadrelor de peste 45 de ani, în special a grupelor 45–49 și 60–64 de ani. Această dinamică relevă o îmbătrânire a corpului profesoral și necesitatea unor politici active de atragere și menținere a tinerilor specialiști în educație.

Nr. cadrelor didactice pe vârste

Perioada de activitate	2021- 2022	2022 - 2023	2023 -2024	2024 - 2025
până la 25 de ani	1	1	0	0
25-29 ani	6	4	6	5
30-34 ani	6	5	4	7
35-39 ani	12	10	10	13
40-44 ani	11	10	8	4
45-49 ani	14	10	14	18
50-54 ani	11	11	10	11
55-59 ani	14	11	10	9
60-64 ani	12	10	11	17
de la 65 de ani în sus	13	12	16	5

Formarea inițială a cadrelor didactice

Toți profesorii dispun de diplome de cel puțin nivelul ISCED 6.

Nivelul de calificare a cadrelor didactice

Alături de gradele didactice și manageriale un indicator pozitiv ce indică nivelul de calificare al cadrelor didactice sunt distincțiile de stat ale profesorilor exprimate prin ordine, medalii și titlurile onorifice ce le dețin.

Nr. total de cadre didactice calificate	Numărul cadrelor didactice pe nivel de calificare							
	Fară grad	GDII	GDI	GDS	GDM	Titluri științifice	Titluri onorifice	Distincții de stat
2020-2021								
144	38	38	36	32	1	5	20	5
2021-2022								
141	29	41	31	40	1	6	20	5
2022-2023								

134	28	35	31	40	2	7	20	4
2023-2024								
134	25	37	29	43	2	7	20	4
2024-2025								
137	27	42	26	42	2	9	19	1

Efectivul de elevi

Efectivul de elevi al CEEA „Ștefan Neaga” este alcătuit din elevi cu vârste cuprinse între 15-20 de ani.

Nr. total de elevi	Numărul elevilor pe specializări				
	0215.1	0215.2	0215.3	0215.4	0215.7
	Canto	Interpretarea instrumentală	Dirijare corală	Muzicologie	Dans
2020-2021					
344	57	212	45	9	21
2021-2022					
334	52	206	47	8	21
2022-2023					
323	50	203	49	5	16
2023-2024					
325	38	204	49	13	21
2024-2025					
322	40	205	53	10	14

Mediile generale din diplomele de absolvire pe anii de studii

Anul de studii	Elevi absolvenți	Note de 10 - 9.99 / %	Note de 8 - 8.99 / %	Note de 7 - 7.99 / %	Note de 6 - 6.99 / %	Note de 5 - 5.99 / %
2020-2021	68	43 / 63.23 %	20 / 29.41 %	4 / 5.88 %	1 / 1.47 %	0
2021-2022	66	21 / 31.81 %	30 / 45.45 %	12 / 18.18 %	3 / 4.54 %	0
2022-2023	75	31 / 41.33 %	32 / 42.66 %	11 / 14.66 %	1 / 1.33 %	0
2023-2024	76	38 / 50 %	31 / 40.78 %	6 / 7.89 %	1 / 1.31 %	0
2024-2025	71	34 / 47.88 %	27 / 38.02 %	10 / 14.08 %	0	0

Rata angajării și de integrare profesională a absolvenților.

Datele statistice cu privire la ratele de angajare și integrare profesională a absolvenților programului de formare profesională la toate specialitățile variază între 70 și 80 la sută. Ținând cont de faptul că, procesul de formare a unui specialist în domeniul artei muzicale este desfășurat mult în timp, procentajul acestui indiciu este calculat prin însumarea cifrelor de angajare și a celor de parcurgere la următoarea treaptă de învățământ.

În egală măsură, putem constata interesul sporit al absolvenților către dezvoltarea profesională, prin parcurgerea la treapta învățământului universitar ceea ce constituie mai mult de 50 la sută.

II. ANALIZA FACTORILOR INTERNI ȘI EXTERNI DE INFLUENȚĂ

2.1 Context general⁵

1. Republica Moldova se confruntă cu dificultăți economice persistente, cu impact direct asupra dezvoltării sistemului de educație.

Deși economia națională a înregistrat o **creștere a PIB-ului de 2,6% în 2024**, ritmul rămâne modest, iar vulnerabilitatea față de șocurile externe persistă. PIB-ul pe cap de locuitor la paritatea puterii de cumpărare a crescut la circa **9 000 USD (2024)**, dar rămâne cel mai scăzut din Europa Centrală și de Est. Venitul disponibil al populației a înregistrat o creștere reală de **6%**, însă disparitățile urban-rural și nivelul ridicat al sărăciei (până la 30–40% în mediul rural) afectează accesul la educație și participarea elevilor.

2. Republica Moldova se află într-un context politic și identitar complex.

Procesul de **aderare la Uniunea Europeană**, început în 2024, constituie o oportunitate strategică majoră pentru educație și cultură. Totuși, fragmentarea pe scena politică (peste 60 de partide înregistrate) și polarizarea geopolitică continuă să limiteze elaborarea unor politici educaționale unitare și sustenabile. Implementarea reformelor în educație depinde în mare măsură de stabilitatea politică și de coerența guvernării.

3. Republica Moldova se confruntă cu grave probleme demografice, cu consecințe asupra dezvoltării sistemului de învățământ.

Populația totală este în declin, coborând sub **2,5 milioane locuitori în 2024**, cu o vârstă medie de peste **40 de ani**. Natalitatea se menține scăzută, iar emigrația masivă amplifică descreșterea populației școlare. Raportul 2025 confirmă o reducere de **circa 2% a numărului elevilor față de 2023**, în special în mediul rural. Acest trend afectează direct baza de elevi pentru învățământul profesional tehnic și artistic, punând presiune pe resursele umane și intelectuale ale țării.

4. Republica Moldova continuă să fie afectată de fenomenul migrației și exodului de inteligență.

⁵ Date actualizate extrase din Strategie de dezvoltare a educației pentru anii 2021-2030 "EDUCAȚIA 2030", la fel și din Raportul privind evoluția social-economică a Republicii Moldova în trimestrul I 2025.

Țara se menține în topul statelor din regiune cu cea mai mare pondere a emigranților raportată la populația totală. Migrația externă a tinerilor și specialiștilor determină reducerea populației școlare, închiderea unor instituții mici și creșterea abandonului școlar. De asemenea, fenomenul familiilor incomplete și educația copiilor la distanță (prin implicarea bunicilor sau rudelor) au efecte negative asupra performanței școlare și a calității educației.

5. Republica Moldova se confruntă cu provocări în domeniul sănătății publice.

Deși criza sanitară provocată de **COVID-19 (2020–2021)** a fost depășită, consecințele acesteia se resimt prin scăderea nivelului de reziliență a populației și prin impactul psihologic asupra elevilor și profesorilor. În paralel, se accentuează problemele legate de sănătatea mintală a tinerilor și de accesul inegal la servicii medicale, în special în zonele rurale.

6. Republica Moldova se confruntă cu diminuarea rolului familiei în educația copiilor.

Tinerii își întemeiază familii tot mai târziu, rata divorțurilor rămâne ridicată, iar numărul copiilor crescuți în familii monoparentale sau de bunici este în creștere. Aproximativ **20% dintre copiii născuți în ultimii ani provin din afara căsătoriei**, iar emigrarea părinților afectează direct implicarea familiei în educație. Nivelul redus de cultură familială și persistența violenței domestice constituie factori suplimentari care influențează negativ procesul educațional.

7. Republica Moldova se confruntă cu efectele schimbărilor climatice și ale crizelor energetice.

Schimbările climatice se reflectă în creșterea riscurilor ecologice, în special prin **dependența de resurse energetice externe** și vulnerabilitatea la crize, cum a fost cea energetică din iarna 2024–2025. În același timp, tranziția spre energia regenerabilă (10,5% din consumul total în 2023, cu tendință de creștere) și politicile de eficiență energetică oferă oportunități pentru instituții educaționale de a integra sustenabilitatea și responsabilitatea ecologică în programele de studii.

8. Context geopolitic și securitate regională

Republica Moldova se află în prima linie în această criză umanitară și geopolitică, precum invadarea Ucrainei care a înrăutățit perspectivele economice. Războiul declanșat împotriva Ucrainei (2022–prezent) are consecințe directe asupra **securității regionale** și asupra economiei Republicii Moldova. Situația la hotarul de est rămâne una tensionată, cu riscuri majore pentru stabilitatea țării. Din 2022, Republica Moldova găzduiește un număr mare de persoane strămutate din Ucraina, iar abordarea nevoilor lor a necesitat mobilizarea de resurse suplimentare și în sistemul de învățământ (alături de asistență socială și sănătate). Această realitate pune presiune asupra infrastructurii sociale și educaționale. Totodată, proximitatea conflictului generează incertitudine și anxietate în rândul populației, ceea ce afectează planificarea strategică pe termen lung. Instabilitatea regională poate influența negativ încrederea investitorilor și a partenerilor internaționali în proiecte educaționale și culturale.

2.2 Context sectorial și instituțional

Domeniu	Probleme identificate	Cauze	Consecințe / Riscuri
1. Învățământul și piața muncii	Lipsa racordării sistemului de educație la cerințele pieței muncii (calitativ și cantitativ).	- Lipsa mecanismelor moderne de ajustare a ofertei educaționale la cerințele pieței muncii.- Nivel scăzut de educație antreprenorială și economică.- Lipsa parteneriatelor școală–piață (parcuri tehnologice, laboratoare, întreprinderi duale).- Investiții reduse din partea agenților economici.- Perpetuarea stereotipurilor de gen.	- Deficit de forță de muncă calificată.- Disfuncționalități pe piața muncii.- Segregare profesională de gen și diferențe salariale.
2. Finanțarea educației	Investițiile nu asigură competitivitatea economiei.	- Scăderea numărului de elevi/studenti → creșterea cheltuielilor unitare.- Lipsa modernizării bazei tehnico-materiale.- Infrastructură deficitară în școli și grădinițe.- Insuficiență echipamente TIC și softuri educaționale.- Situație agravată în timpul pandemiei COVID-19.	- Ineficiență bugetară.- Întârzierea modernizării sistemului.- Economie slab competitivă pe termen lung.
3. Capital uman și intelectual	Dezechilibre și lipsă de motivație la nivelul cadrelor didactice și manageriale.	- Reducerea numărului de copii și migrația populației.- Salarizare mică, condiții precare de muncă.- Pierderea atractivității profesiei didactice.- Formare inițială și continuă învechită.- Feminizarea excesivă a sectorului.	- Criză de cadre calificate, mai ales în rural.- Scăderea performanței sistemului educațional.- Posibilă criză profundă în educație cu impact socio-economic.
	Scăderea numărului de elevi/studenti și rezultate modeste la testări.	- Sărăcie, lipsa locurilor de muncă.- Migrația părinților și abandonul copiilor.- Lipsa infrastructurii pentru copii cu dizabilități.- Salarii mici și exod de profesori.- Lipsa colaborării intersectoriale.	- Risc de excludere socială.- Drepturi fundamentale ale copiilor afectate.- Rezultate slabe la testări naționale și internaționale.
	Ineficiența educației incluzive și a egalității de gen.	- Infrastructură neprietenosă pentru copii cu CES.- Lipsă instrumente de diminuare a absenteismului.- Curriculum slab integrator.	- Discriminare socială și educațională.- Lipsa echității și a incluziunii.
4. Societate, comunitate, familie și educație	Lipsa responsabilității sociale și corupție.	- Lipsă mecanisme de responsabilizare.- Lipsă transparență în angajări și salarizare.- Nivel scăzut de sensibilizare privind integritatea.	- Pierderea credibilității sistemului.- Subminarea reformelor.- Corupție și subiectivitate administrativă.
	Cooperare scăzută școală–familie.	- Participarea părinților limitată la probleme logistice.- Reticența școlilor la implicarea părinților.-	- Scăderea impactului educației asupra copiilor.- Risc pentru sănătatea

Domeniu	Probleme identificate	Cauze	Consecințe / Riscuri
		Nepăsarea unor părinți.- Pasarea responsabilităților către autorități superioare.	psih emoțională și valorică a societății.
5. Curriculum și calitatea educației	Probleme de funcționalitate curriculară.	- Număr redus de specialiști și cercetări comparative.	- Dificultăți în implementarea și monitorizarea curriculumului.
	Aplicare nerelevantă a strategiilor didactice moderne și TIC.	- Pregătire insuficientă a profesorilor pentru tehnologii moderne.- Lipsă pedagogie digitală.- Utilizare superficială a alfabetizării digitale.	- Ineficiență învățare și management educațional.- Reziliență scăzută la crize.- Dependență crescută de calculator, superficialitate în învățare.
	Eficiență redusă a evaluării rezultatelor învățării.	- Lipsa instrumentelor moderne de evaluare.	- Nealinieră la competențe-cheie.- Performanțe educaționale slabe.
	Insuficiența aplicării TIC și AI în educație.	- Resurse financiare insuficiente.- Politici TIC incoerente.- Lipsa infrastructurii digitale unitare.- Competențe digitale ale cadrelor insuficient valorificate.	- Obstacole în digitalizare și integrarea AI.- Limitarea accesului la învățământ la distanță și învățare pe tot parcursul vieții.
6. Cultură organizațională și infrastructură	Capacități instituționale scăzute și infrastructură nemodernizată.	- Lipsa politicilor clare de dezvoltare infrastructurală.- Fonduri insuficiente.	- Restanțe mari la modernizare.

Modelul actual de educație, construit pe paradigma revoluției industriale, centrat pe memorare și standardizare, este depășit de evoluția tehnologică. În era inteligenței artificiale, IQ-ul singur nu mai este suficient; este necesară o combinație de **IQ (inteligența cognitivă) + EQ (inteligență emoțională) + RQ (reziliență)**.

Educația viitorului trebuie să fie:

- **Personalizată**, prin utilizarea TIC și AI.
- **Orientată spre competențe de viață și muncă**, nu doar spre cunoștințe teoretice.
- **Holistică**, punând accent pe bunăstare, creativitate, cetățenie activă și responsabilitate globală.

Așa cum sublinia Secretarul General ONU, António Guterres: „*Investiția în educație este cea mai rentabilă cale pentru dezvoltare durabilă, progres economic și incluziune socială.*”

2.3 Diagnoza mediului intern

Analiza situație sistemului educațional în context general dar și la cel sectorial și instituțional în mare parte elucidează și scoate în evidență problemele cu care se confruntă Centrul de Excelență.

Resurse umane

- poate fi urmărit un dezechilibru cantitativ, calitativ și de vârstă;
- se constată nivelul scăzut de motivație și satisfacție profesională a angajaților din sistem;
- se constată fluxul redus al specialiștilor tineri în instituție;
- se urmărește flux sporit al ieșirilor/abandonului profesional în primii ani de activitate;
- ponderea semnificativă a cadrelor didactice cu vârsta sub și peste 60 ani,
- se urmărește o tendință pozitivă a cadrelor didactice de a deține grade didactice;
- se constată o creștere numerică a cadrelor didactice titulare, impulsionată de cerințele pentru acreditarea programelor de formare profesională.
- O bună parte din personal este reprezentată de pensionari, persoane cu o vechime de muncă mai mare de 20 ani și cadre didactice cu gradul didactic superior. Astfel, atestarea personalului o dată la 5 ani, trebuie realizată în baza indicatorilor de performanță atinși pe parcursul acestei perioade, în baza evaluării anuale interne. Performanța cadrelor didactice trebuie să fie decisivă, în special, în cazul angajării pensionarilor.
- Se constată un număr mic de manageri cu grade manageriale. Din 6 cadre manageriale doar unul are grad managerial;
- existența cadrelor didactice necalificate în rândul personalului auxiliar;
- sunt insuficiente mecanismele de motivare a cadrelor didactice.

Prin urmare, nivelul de competență, motivația pentru lucrul bine făcut și prestația cadrelor didactice influențează direct performanța sistemului educațional, respectiv, recrutarea, formarea profesională de calitate, motivarea, dezvoltarea continuă a performanței cadrelor didactice reprezintă strategia-cheie pentru asigurarea capabilității și competenței sistemului de învățământ. Problema resursei umane trebuie să fie soluționată prin acțiuni sistemice, care să cuprindă toate procesele: recrutare, selecție, integrare, motivare, formare inițială și continuă, evaluare și salarizare.

Procesul educațional

- În lipsa Cadrului Național al Calificărilor, a standardelor ocupaționale se constată problema corelării curricula la disciplinele de studii cu standardele profesionale și documentele nominalizate;
- Cu toate că avem elaborate 100 % curricula la disciplinele de specialitate se constată nivelul scăzut de valorificare a cadrului teoretic, al teoriei curriculumului în proiectarea și aplicarea curriculumului .

- Se atestă deficit de manuale la disciplinele de profil, precum și de materiale didactice pe domeniile de specialitate. Nu există manuale unice pentru disciplinele de profil. Fiecare cadru didactic de profil are propriile materiale, pe care le folosește în procesul de predare. Se constată motivația slabă a cadrelor didactice de specialitate în elaborarea manualelor, suporturilor de curs, materialelor didactice.
- Numărul de elevi care studiază în instituție este în descreștere fiind cauzată nu de declinul demografic sau a exodului populației, ci de micșorarea planului de admitere (comanda de stat). De asemenea, costul mare al contractului la centru de excelență reduce semnificativ accesul elevilor la programele de formare profesională prin contract.
- Se impune o autoevaluare serioasă instituțională la compartimentele: rezultatele școlare (participarea elevilor la procesul de predare-învățare-evaluare, absentismul școlar); rezultatele învățării (rata abandonului școlar, proporția promovați-repetență, rata de absolvire, medii de absolvire); performanțele elevilor (distincții la concursuri și olimpiade școlare).
- Nu este analizat fundamental fenomenul abandonului care se atestă pe durata studiilor și în ultima fază a studiilor. Astfel apare problema irosirii banilor bugetari fără a beneficia de produsul educațional final - specialistul într-un anumit domeniu.
- Se constată insuficiența dotării procesului instructiv cu echipament necesar. Deși instituția dispune de 22 pianе acustice și 15 digitale, majoritatea acestora sunt într-o stare avansată de uzură.

Baza tehnico-materială

Activitatea de dezvoltare a bazei materiale a instituției este un proces continuu, care se realizează atât prin activitatea zilnică, în confruntarea cu problemele ce se cer rezolvate, cât și prin preocuparea permanentă pentru căutarea unor soluții manageriale, care să asigure baza logistică pentru desfășurarea activităților instructiv-educative. Stabilirea nevoilor ce se referă la componenta de referință va facilita stabilirea acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru îmbunătățirea acestui set de indicatori.

- Renovarea integrală a clădirii instituției rămâne a fi un obiectiv imediat de realizat.
- Pe parcursul ultimilor ani s-au întreprins măsuri palpabile în vederea îmbunătățirii condițiilor de trai în căminul instituției. Căminul este în stare medie în comparație cu starea lamentabilă a spațiilor de cămin pe republică. Capacitatea de cazare conform proiectului pentru cămin este de 270 persoane. De fapt toate cererile elevilor sunt satisfăcute. Se impune elaborarea unui studiu privind calitatea serviciilor de cazare precum și utilizarea eficientă și maximă a spațiilor căminului.
- Cu toate că instituția în ultimii 2 ani a înregistrat cheltuieli la procurarea mijloacelor fixe, se constată fonduri insuficiente pentru dotarea sălilor de clasă, sălilor pentru repetițiile colectivelor artistice cu tehnică modernă, mobilier, mijloace multimedia, sălilor sportive, sală de festivități, ș.a.
- Lipsesc soft-uri educaționale;
- Sala de sport necesită investiții substanțiale pentru renovarea ei. Echipamentul și inventarul sportiv este învechit. Băile prevăzute ca parte a sălii de sport, sunt nefuncționale.
- Sala de festivități de asemenea necesită investiții capitale pentru renovarea ei. Ventilarea, rețelele termice și apeductul sunt nefuncționale.
- Infrastructura nu este utilizată la maxim. Blocul de studii are o capacitate de 700 elevi. Astfel capacitatea instituției este valorificată în proporție de 39 la sută. Instituția are spații neutilizate, nevalorificate, dar care necesită întreținere.

- Întrucât centrele de excelență nu au obligativitatea legală de a alimenta elevii, în cadrul acestor instituții cantinele, de cele mai multe ori, sunt date în arendă pentru economisirea bugetului pe contul personalului și generarea de resurse extrabugetare, sau nu sunt funcționale. Aceeași situație se atestă în instituție. Cantina nu funcționează de 6 ani; 1. din motiv că foștii arendași se aflau în litigii cu administrația și 2. blocul se află în reparație deja de 6 ani. Nu se cunosc termenii de finalizare a reparației, respectiv și a funcționării cantinei. Se impune un studiu serios a problemei și căutarea soluțiilor de depășire a ei.

Colaborarea cu mediul economic

- Se impune îmbunătățirea politicilor de dezvoltare a relațiilor cu partenerii educaționali.
- Se constată faptul că instituția nu colaborează cu agenți economici din localitate, în vederea obținerii beneficiilor materiale suplimentare. Imperfecțiunea cadrului legal (de.ex. legea filantropiei) ar fi un impediment în stabilirea parteneriatelor durabile cu mediul de afaceri;
- Cu toate că s-au întreprins eforturi în a semna parteneriate de colaborare cu instituții artistice din România, lipsesc colaborări sistematice și temeinice cu instituțiile de profil din țară și de peste hotare;
- Instituția asigură elevii 100% cu locuri pentru practică, semnând contracte cu agenții economici din sfera artistică.
- Ponderea absolvenților angajați în câmpul muncii este destul de redusă, dat fiind faptul că, procesul de formare a unui specialist în domeniul artei muzicale este desfășurat mult în timp. Din acest motiv, cadrele instituției trebuie să se preocupe de creșterea **ratei de tranziție a elevilor în ciclul următor de educație**. Trebuie de menționat că urmărirea traseului absolventului este o sarcină dificilă pentru instituție, în lipsa unei abordări unice, susținute de un sistem informațional unic. Cu toate acestea este necesar de a duce o evidență statistică și la acest indicator.

Finanțarea instituției

În ultimii anii, evoluția alocărilor de la bugetul de stat a avut un trend pozitiv. Astfel, media anuală a alocărilor bugetare pentru anii 2020-2025 a fost 30714.0 mii lei ceea ce Alocările de la buget au fost pe parcursul în creștere, de la 24014.0 mii lei în anul 2020 și atingând în anul 2025, cifra de 41414,7 mii lei. Media anuală a alocărilor bugetare per elev în anii 2020-2025 a constituit 103,3 mii lei Dacă în 2020 media anuală de la buget pe elev a fost de 84,3 mii lei, în 2025 acest indicator a atins cifra de 120,0 mii lei per elev, ceea ce constituie creșterea cu 42%

Media anuală a alocărilor extrabugetare per elev, a avut o evoluție diferită, de la 25,9 mii lei în anul 2020 la 7,8 mii lei în anul 2025. Această descreștere este condiționată de micșorarea numărului mediu de elevi, care fac studii în bază de contract. De la 51 elevi în anul 2020 la 4 elevi în anul 2025. Analizând cele enunțate sunt evidente costurile foarte mari a studiilor muzicale, de unde se impune o atitudine serioasă față de cheltuielile statului care trebuie justificate prin obținerea unui produs educațional final – specialistul calificat.

Cheltuielile bugetare sunt repartizate în cea mai mare parte pentru retribuirea muncii, achitarea burselor, cheltuielilor de mentenanță. Veniturile extrabugetare au variază de la un an la altul.

Se constată lipsa diversificării surselor de finanțare pentru stimularea acumulării resurselor suplimentare cu scopul de a crește procentajul investițiilor extrabugetare.

Se impune elaborarea mecanismelor de atragere a surselor financiare alternative.

2.4 Analiza SWOT

Analiza SWOT s-a realizat pornind de la evaluarea punctelor tari și slabe ale mediului intern și corelarea acestora cu oportunitățile și amenințările mediului extern.

Printre problemele stringente cu care se confruntă CEEA „Ștefan Neaga” menționăm:

- lipsa unui sistem de elaborare și editare a suporturilor teoretice, materialelor didactice pentru învățământul profesional tehnic;
- nivelul scăzut de motivare și satisfacție profesională a angajaților, ce duce la implicarea insuficientă a cadrelor didactice în activități de proiectare strategică, monitorizare, luare de decizii la nivel de instituție;
- baza tehnico-materială și didactico-metodica modestă și implicare redusă în proiecte de atragere a resurselor extrabugetare pentru îmbunătățirea ei;
- subfinanțarea culturii și artelor, ce crează perspective financiare incerte pentru viitorii angajați din domeniul artistic.

Management instituțional

<p style="text-align: center;"><u>Puncte tari (Strengths):</u></p> <p>Potențialul uman;</p> <p>Actel reglatorii interne ajustate la legislația în vigoare privind organizarea și funcționarea Centrului de excelență;</p> <p>Delegarea responsabilităților pe domeniul de activitate conform funcției;</p> <p>Realizarea planurilor de admitere 100%.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Puncte slabe (Weaknesses):</u></p> <p>Număr mic de cadre cu grade manageriale;</p> <p>Lipsa acțiunilor sistemice de dezvoltare a resurselor umane care să cuprindă toate procesele: recrutare, selecție, integrare, motivare, formare inițială și continuă, evaluare și salarizare.</p> <p>Insuficiente documente interne referitor la un management mai eficient;</p> <p>Lipsa unei baze de date privind calitatea serviciilor educaționale, pentru diverse componente;</p> <p>Lipsa unui studiu privind calitatea serviciilor de cazare precum și utilizarea eficiență și maximă a spațiilor căminului;</p> <p>Insuficiența mecanismelor de dezvoltare a relațiilor cu partenerii educaționali și mediul economic.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Oportunități (Opportunities):</u></p> <p>Implementarea prevederilor Codului Educației;</p> <p>Aplicarea prevederilor <i>Strategie de dezvoltare</i> „EDUCAȚIA 2030”;</p> <p>Oferta generoasă de formare a cadrelor manageriale;</p> <p>Regulament al Ministerului Educației de selectare a echipei manageriale prin concurs;</p> <p>Aplicarea la proiecte de finanțare.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenințări (Threats)</u></p> <p>Menținerea paradigmei manageriale de tip centralizat;</p> <p>Păstrarea mecanismului birocratic de implementare și monitorizare a reformelor;</p> <p>„Cultura rutinei” în rândurile managerilor.</p>

Procesul educațional

<p><u>Puncte tari (Strengths):</u></p> <p>Planurile de învățămînt pe programe de formare profesională elaborate;</p> <p>Curricula 100% la discipline de specialitate elaborate</p> <p>Înregistrarea performanțelor elevilor la nivel național și internațional;</p> <p>Diversitatea și numărul mare de prestații scenice și activități extracurriculare.</p>	<p><u>Puncte slabe (Weaknesses):</u></p> <p>Număr redus de manuale și materiale didactice la disciplinele de profil, lipsa softurilor educaționale;</p> <p>Dotarea insuficientă cu instrumente muzicale. Multe cu termen de uzură depășit.</p> <p>Insuficiența dotării procesului instructiv cu echipament necesar;</p> <p>Motivația redusă a cadrelor didactice de specialitate în elaborarea manualelor, suporturilor de curs, materialelor didactice;</p>
<p><u>Oportunități (Opportunities):</u></p> <p>Diversitatea programelor de formare profesională organizate de MEC, instituții acreditate în formarea profesională a cadrelor didactice;</p> <p>Existența fondurilor și proiectelor europene care susțin proiecte educaționale și culturale;</p> <p>Burse de merit nominale oferite prin Hotărâre de Guvern sau de municipalitate.</p>	<p><u>Amenințări (Threats)</u></p> <p>Declinul demografic, care duce la scăderea numărului de elevi;</p> <p>Exodul populației în străinătate;</p> <p>Slabă implicare a multor părinți în educarea și instruirea elevilor;</p> <p>Dezinteresul sporit al tineretului pentru domeniul artistic academic, profesionist.</p>

Resurse umane

<p><u>Puncte tari (Strengths):</u></p> <p>Potențialul intelectual și moral al cadrelor didactice și a elevilor;</p> <p>Peste 90% cadre didactice dețin grade didactice;</p> <p>Participarea cadrelor didactice la cursuri de formare continuă;</p> <p>Rezultatele elevilor la Concursuri de interpretare instrumentală și vocală de nivel național și internațional;</p> <p>Creșterea numărului cadrelor didactice titulare.</p>	<p><u>Puncte slabe (Weaknesses):</u></p> <p>Reticența personalului didactic la reforme;</p> <p>Motivația redusă a cadrelor didactice de specialitate în elaborarea manualelor, suporturilor de curs, materialelor didactice;</p> <p>Creșterea procentului de elevi cu nivel scăzut de motivare pentru învățare;</p> <p>Absenteismul școlar;</p>
---	--

<p align="center"><u>Oportunități (Opportunities):</u></p> <p>Oferta generoasă de formare a cadrelor didactice; Resurse educaționale online; Instituționalizarea și dezvoltarea Sistemului de Management al Calității în instituție;</p>	<p align="center"><u>Amenințări (Threats)</u></p> <p>Reducerea populației școlare; Statutul social precar al profesorilor; „Cultura rutinei” în rândurile profesorilor. Implicarea redusă a familiei în activitatea instituției; Degradarea stării de sănătate fizică și mentală a populației;</p>
---	---

Infrastructura

<p align="center"><u>Puncte tari (Strengths):</u></p> <p>Condiții ergonomice satisfăcătoare în sălile de clasă și de specialitate, pentru realizarea unor activități care să nu afecteze sănătatea elevilor; Existența unui spațiu locativ pentru studenți; Existența unei biblioteci, cabinetului acustic, punctului medical, existența sălii de sport.</p>	<p align="center"><u>Puncte slabe (Weaknesses):</u></p> <p>Lipsa diversificării surselor de finanțare și mecanismelor de atragere a surselor financiare alternative; Fonduri insuficiente pentru dotarea sălilor de clasă, sălilor pentru repetițiile colectivelor artistice cu tehnică modernă, mobilier, mijloace multimedia, sălilor sportive; Valorificarea parțială a infrastructurii instituționale; Sistarea funcționării cantinei.</p>
<p align="center"><u>Oportunități (Opportunities):</u></p> <p>Programe de instruire a personalului managerial și didactic în elaborarea și implementarea proiectelor; Posibilitatea accesării fondurilor structurale și a granturilor de dezvoltare în urma competiției de proiecte; Atragerea de fonduri prin Asociația profesională.</p>	<p align="center"><u>Amenințări (Threats)</u></p> <p>Recesiunea economică la nivel mondial și local, acutizată de război; Costuri mari <i>per elev</i>, estimate în educația artistică; Starea precară economică a familiilor.</p>

Relații cu comunitatea

<p align="center"><u>Puncte tari (Strengths):</u></p> <p>Revitalizarea parteneriatului cu mass-media; Stabilirea unor noi relații de parteneriat de tip compozitor-interpret; Utilizarea rețelele de socializare pentru promovarea a produțiilor muzicale; Dezvoltarea parteneriatului artistic de nivel local, național și internațional. Existența unui program amplu de activități extracurriculare și extrașcolare.</p>	<p align="center"><u>Puncte slabe (Weaknesses):</u></p> <p>Responsabilității nerelevante a societății față de educație; Nu există mecanisme de responsabilizare a societății privind calitatea educației, dar și implicării acesteia în procese de luare a deciziilor; Mulți elevi fac parte din grupuri vulnerabile(familii monoparentale, familii dezorganizate sau au părinții plecați la muncă în străinătate); Comitetul de părinți al școlii nu se implică</p>
--	---

	suficient în activitatea curentă; Existența unei lipse de interes manifestată de părinți față de educația copiilor lor.
<p><u>Oportunități (Opportunities):</u> Colaborarea cu studiourile de imprimare, platourile de filmare ș.a. Crearea studioului Centrului. Extinderea parteneriatelor.</p>	<p><u>Amenințări (Threats)</u> Promovarea Kitsh-ului. Diminuarea rolului familiei în educarea elevilor; Pericolul integrării elevilor în grupuri care desfășoară activități nocive (consum de droguri, violența). Interesului scăzut față de valorile artistice adevărate și de artă în general.</p>

III. DIRECȚII STRATEGICE, ACȚIUNI PRIORITARE

DIRECȚIA STRATEGICĂ 1: FORTIFICAREA RESURSELOR INSTITUȚIONALE CA ȘI CENTRU DE EXCELENȚĂ DE SPORIRE A CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE ARTISTICĂ

Obiectivul specific: 1.1 Îmbunătățirea cadrului normativ al CEEA „Ștefan Neaga”

Acțiuni prioritare:

- 1.1.1 Îmbunătățirea calității actelor reglatorii interne, completate și ajustate la legislația în vigoare privind organizarea și funcționarea Centrului de Excelență;
- 1.1.2 Aprobarea actelor reglatorii interne îmbunătățite;
- 1.1.3 Reorganizarea structurală a instituției;
- 1.1.4 Ajustarea fișelor de post;
- 1.1.5 Desfășurarea concursului de selecție a cadrelor de conducere și didactice.

Obiectiv specific 1.2 Consolidarea capacităților Centrului de excelență

Acțiuni prioritare:

- 1.2.1 Aprobarea planului de dezvoltare strategică ajustat la noua Strategie „EDUCAȚIA 2030”.
- 1.2.2 Reabilitarea/ renovarea infrastructurii centrului de excelență.
- 1.2.3 Dezvoltarea Rețelei de cooperare cu instituțiile arondate
- 1.2.4 Asigurarea unui mediu cooperant și productiv în cadrul rețelei
- 1.2.5 Valorificarea infrastructurii instituționale

DIRECȚIA STRATEGICĂ 2: ASIGURAREA RELEVANȚEI STUDIILOR

Obiectivul specific 2.1 Asigurarea eficienței procesului didactic

Acțiuni prioritare:

- 2.1.1 **Centrarea pe cel ce învață** – în sensul adevărat al acestei expresii - nu trebuie să fie doar o declarație, ci să devină o practică obișnuită a activității zilnice a instituției. Grijă și atenția față de elev - figura centrală într-o instituție de învățământ și beneficiarul procesului educațional - trebuie să se afle în centrul atenției tuturor celor care sunt chemați să contribuie la formarea lui.
- 2.1.2 **Instaurarea unui adevărat parteneriat ”cadru didactic – elev”**. Fiecare din părți trebuie să-și cunoască obligațiunile și drepturile și să le respecte, să-și cunoască misiunea și traseul pe care îl are de parcurs și să nu se afle pe „două părți ale baricadei” sub aspect psihomoral, interrelațional

etc. Elevul nu trebuie să fie condiționat de cadrul didactic sub nici o formă, cu excepția de a-și onora obligațiunile.

- 2.1.3 **Centrarea atenției pe aspectul interior al demersului instructiv-didactic** necesită o atenție deosebită pe lângă preocuparea pentru asigurarea unei bune desfășurări a procesului de predare-învățare-evaluare sub aspectul exterior-organizatoric - ceea ce se face la orele de curs. Or, în opinia noastră, anume acolo unde cadrul didactic și elevul stau față în față se află esența (rezultatul și calitatea) acestui proces. Asistarea managerilor și asistarea reciprocă a cadrelor didactice la orele de curs cu ulterioare analize, discuții etc. la ședințele metodice, la ședințele catedrei, ale seminarelor metodologice trebuie să devină o practică obișnuită.
- 2.1.4 **Ghidarea** (programarea, monitorizarea și evaluarea) **activității independente a elevilor în afara orelor de curs** la fel este o problemă acută care-și așteaptă soluția. Promovarea **managementului timpului** se cere aplicat la toate nivelurile.
- 2.1.5 **Îmbunătățirea continuă a procesului de predare-învățare-evaluare** prin strategii, metodologii și tehnologii moderne.

Obiectivul specific 2.2. Asigurarea curriculară și metodologică a procesului didactic.

Acțiuni prioritare:

- 2.2.1 Îmbunătățirea curricula;
- 2.2.2 Elaborarea, editarea și asigurarea cu material didactic de specialitate;
- 2.2.3 Îmbunătățirea standardelor de evaluare a elevilor și perfecționarea metodologiei de evaluare a finalităților educaționale.

Obiectivul specific 2.3. Sporirea accesului la educație de calitate prin dotarea cu echipamente moderne, utile procesului de studii.

Acțiuni prioritare:

- 2.3.1 Dotarea tehnică a procesului educațional. Este necesar de identificat surse suplimentare în vederea aducerii acestui compartiment la cerințele zilei de azi. Fără un cadru tehnic modern nu e posibilă realizarea adecvată nici a procesului didactic, nici a celui de creație.
- 2.3.2 Elaborarea unui plan pe termen mediu de dotare a instituției cu tehnică modernă;
- 2.3.3 Crearea unui Centru de documentare – Biblio-fonotecă virtuală, dotat cu aparatură IT și audio-video în scopul satisfacerii necesităților de informare și documentare a elevilor și cadrelor didactice.

Obiectivul specific 2.4. Diversificarea ofertei educaționale și valorificarea noilor modalități de certificare a competențelor profesionale

Acțiuni prioritare:

- 2.4.1 Diversificare ofertei educaționale pentru programele de formare inițială
- 2.4.2 Inițierea programelor de microcalificări axate pe competențe specifice în domeniul artistic
- 2.4.3 Dezvoltarea programelor de microcalificări axate pe competențe specifice în domeniul artistic
- 2.4.4. Aplicarea procedurilor de recunoaștere și validare a competențelor dobândite în contexte non-formale și informale.

Obiectivul specific 2.5. Dezvoltarea competențelor digitale prin elaborarea și aplicarea conținuturilor educaționale digitale în procesul de învățământ.

Acțiuni prioritare:

- 2.5.1 Încurajarea și motivarea cadrelor didactice de a dezvolta abilitățile de utilizare a TIC și AI, inclusiv în scopul de elaborare, utilizare și publicare a conținuturilor educaționale digitale.

Obiectivul specific 2.6. Creșterea eficacității și eficientizarea managementului instituțional prin intermediul tehnologiilor informaționale

Acțiuni prioritare:

- 2.6.1. Crearea bazelor de date relevante;
- 2.6.2. Integrarea unui domeniu corporativ propriu pentru comunicarea instituțională oficială și dezvoltarea infrastructurii digitale;
- 2.6.3. Diversificarea modalităților de evidență a rezultatelor școlare, a performanțelor elevilor și a comunicării elev-profesor-părinte prin folosirea TIC.

DIRECȚIA STRATEGICĂ 3: DEZVOLTAREA, SPRIJINIREA ȘI MOTIVAREA CADRELOR DIDACTICE PENTRU ASIGURAREA EDUCAȚIEI DE CALITATE

Obiectiv specific 3.1 Creșterea calității resurselor umane din învățământul profesional tehnic în domeniul artistic.

Acțiuni prioritare:

- 3.1.1 Realizarea instruirii pe domenii de specialitate a cadrelor didactice din instituțiile arondate, școli de arte/muzică;
- 3.1.2 Monitorizarea aplicării metodologiei de evaluare internă a performanțelor cadrelor didactice.

Obiectivul specific 3.2. Atragerea și menținerea cadrelor performante în instituție.

Acțiuni prioritare:

- 3.2.1 Elaborarea strategiei de dezvoltare a resurselor umane;
- 3.2.2 Angajarea de cadre didactice tinere, formarea și susținerea lor sub diferite aspecte;
- 3.2.3 Recrutarea și selectarea cadrelor cu performanțe sporite și angajarea lor prin concurs;
- 3.2.4 Stimularea, încurajarea, motivarea cadrelor didactice sub diferite forme de a participa la viața instituției. A contribui ca fiecare membru al comunității universitare să se regăsească pe deplin în funcția sa și să-și valorifice potențialul profesional, să fie apreciat și susținut conform competenței, talentului și dăruirii pe care le manifestă, să fie remunerat după rezultatele obținute;
- 3.2.5 Elaborarea și implementarea unui proces eficient de promovare în carieră a cadrelor didactice, bazate pe meritocrație;
- 3.2.6 Transparentizarea procesului de angajare și promovare în carieră a cadrelor didactice;
- 3.2.7 Asigurarea echilibrului (a unui raport rezonabil și justificat) între categoriile de cadre didactice tinere și cele cu experiență. Este necesară o atenție aparte pentru cadrele didactice de vârstă pensionară, dar care sunt în plină capacitate de muncă. Încetarea activității pe criterii de vârstă, dar nu profesionale, nu întotdeauna este justificată. Cadrele didactice cu experiență sunt o valoare intelectuală, morală, profesională a instituției, fiind, ca regulă, un model pentru cei tineri. Susținerea lor, dar și valorificarea potențialului lor creativ este o datorie a instituției. Criteriul de bază trebuie să fie profesionalismul, rezultatele obținute în procesul educațional și de creație, dar nu, mecanic, vârsta;

Obiectivul specific 3.3. Eficientizarea și flexibilizarea sistemului de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale.

Acțiuni prioritare:

- 3.3.1 Motivarea morală și finanțarea cadrelor didactice pentru formare continuă;
- 3.3.2 Diversificarea programelor de formare continuă;

- 3.3.3 Îmbunătățirea sistemului de mentorat la trei niveluri: mentoratul pentru stagiile de practică pedagogică; mentoratul de inserție; mentoratul de dezvoltare profesională la locul de muncă.

Obiectivul specific: 3.4 Creșterea rezilienței și stării de bine psihologice în rândul cadrelor didactice.

Ațiuni prioritare:

- 3.4.1 Organizarea activităților referitoare la gestionarea stresului, burnout-ului și echilibrului emoțional;
- 3.4.2 Promovarea stării de bine în cadrul instituției.

DIRECȚIA STRATEGICĂ 4: ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Obiectivul specific 4.1. Dezvoltarea cadrului normativ instituțional în domeniul managementului calității programelor de formare profesională.

Ațiuni prioritare:

- 4.1.1 Actualizarea Strategiei de evaluare internă și asigurare a calității;
- 4.1.2 Implementarea Strategiei de evaluare internă și asigurare a calității;
- 4.1.3 Racordarea documentelor interne de dezvoltare a managementului calității la politicile educaționale naționale, europene și internaționale;
- 4.1.4 Implementarea sistemului CIM în managementul instituției și instituirea registrului riscurilor.

Obiectivul specific: 4.2 Acreditarea programelor de formare profesională în domeniul artistic.

Ațiuni prioritare:

- 4.2.1 Implementarea procedurii de autoevaluare în contextul acreditării instituționale;
- 4.2.2 Elaborarea rapoartelor de autoevaluare și prezentarea dosarelor la ANACEC;
- 4.2.3 Evaluarea internă sistemică a calității activității subdiviziunilor, bazată pe indicatori de performanță.

Obiectivul specific: 4.3 Monitorizarea calității programelor de formare profesională din perspectiva îmbunătățirii continue și satisfacerii cerințelor beneficiarilor.

Ațiuni prioritare:

- 4.3.1 Îmbunătățirea continuă a calității acțiunilor administrative;
- 4.3.2 Dezvoltarea mecanismelor instituționale de reglementare, monitorizare și evaluare internă a calității;
- 4.3.3 Îmbunătățirea instrumentelor de colectare a datelor privind calitatea serviciilor educaționale prestate;
- 4.3.4 Revizuirea setului de instrumente manageriale de monitorizare a gradului de satisfacție a beneficiarilor;
- 4.3.5 Implicarea și asigurarea participării cadrelor didactice, elevilor, agenților economici și părinților în procesul de decizie și guvernare în domeniul managementului calității;
- 4.3.6 Promovarea culturii calității.

DIRECȚIA STRATEGICĂ 5: ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR

Obiectivul specific 5.1 Gestionarea și modernizarea infrastructurii și a bazei materiale.

Acțiuni prioritare:

- 5.1.1 Continuarea transparentizării situației juridice a patrimoniului;
- 5.1.2 Inventarierea patrimoniului, în vederea aplicării unei proceduri de valorificare la capacitate maximă;
- 5.1.3 Implementarea programelor și proiectelor de reabilitare și modernizare a CEEA;
- 5.1.4 Îmbunătățirea patrimoniului material.

Obiectivul specific 5.2. Eficientizarea finanțării.

Acțiuni prioritare:

- 5.2.1 Sporirea disciplinei financiare prin acuratețe și transparență în estimările și executarea bugetului de venituri și cheltuieli;
- 5.2.2 Auditul intern privind exploatarea rațională a resurselor financiare;
- 5.2.3 Identificarea și diversificarea de resurse financiare noi și amplificarea celor existente cu scopul de a crește procentajul investițiilor extrabugetare;
- 5.2.4 Obținerea suportului financiar din partea asociației profesionale instituite în instituție.

DIRECȚIA STRATEGICĂ 6: PROMOVAREA IMAGINII INSTITUȚIEI LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL ȘI SPORIREA ACCESULUI LA STUDII PRIN PROMOVAREA ȘANSELOR EGALE DE PARTICIPARE LA FORMARE PROFESIONALĂ

Obiectivul specific 6.1. Promovarea imaginii și sporirea atractivității instituției.

Acțiuni prioritare:

- 6.1.1 Realizarea misiunii istorice a CEEA „Ștefan Neaga”;
- 6.1.2 Promovarea permanentă a imaginii CEEA „Ștefan Neaga” la nivel național;
- 6.1.3 Valorificarea imaginii instituției la nivel internațional.

Obiectivul specific 6.2. Dezvoltarea sistemului informațional cu scopul de promovare a instituției.

Acțiuni prioritare:

- 6.2.1 Dezvoltarea sistemelor instituționale de comunicare internă/externă și de generare a informației;
- 6.2.2 Asigurarea transparenței informațiilor de interes public.

Obiectivul specific 6.3. Extinderea accesului la studii și promovarea șanselor egale de participare la formare profesională.

Acțiuni prioritare:

- 6.3.1 Promovarea ofertei educaționale;
- 6.3.2 Actualizarea cadrului normativ privind admiterea;
- 6.3.3 Identificarea timpurie a eventualilor candidați;
- 6.3.4 Diversificarea serviciilor de pregătire preadmitere.

Obiectivul specific 6.4. Dezvoltarea sistemului de consiliere și proiectare a carierei.

Acțiuni prioritare:

- 6.4.1 Aplicarea Metodologiei de urmărire a traseului profesional al absolvenților;
- 6.4.2 Abordarea sistemică a procesului de consiliere și ghidare în carieră.

Obiectivul specific 6.5. Asigurarea unui mediu școlar protectiv, nonviolent și incluziv.

Acțiuni prioritare:

- 6.5.1 Aplicarea cadrului normativ cu privire la mediu protectiv, nonviolent și incluziv;
- 6.5.2 Prevenirea și monitorizarea cazurilor de violență asupra elevului;
- 6.5.3 Soluționarea problemelor legate de asigurarea mediului protectiv, nonviolent și incluziv.

Obiectivul specific 6.6. Sporirea participării elevilor la procesul de luare a deciziilor, inclusiv la elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor educaționale.

Acțiuni prioritare:

- 6.6.1 Dezvoltarea și instituționalizarea mecanismelor de consultare a opiniei tuturor elevilor;
- 6.6.2 Susținerea și dezvoltarea activității consiliilor elevilor în instituție;
- 6.6.3 Consultarea elevilor pentru îmbunătățirea calității procesului educațional, extrașcolar și a condițiilor de studii și de trai.

Obiectivul specific 6.7. Promovarea parteneriatelor.

Acțiuni prioritare:

- 6.6.1 Îmbunătățirea platformei de dialog social cu partenerii educaționali;
- 6.6.2 Eficientizarea parteneriatului în vederea organizării stagiilor de practică ale elevilor;
- 6.6.3 Promovarea elementelor de mobilitate academică;
- 6.6.4 Valorificarea mecanismelor de motivare a familiei pentru a participa la procesul decizional și la rezolvarea problemelor instituției;
- 6.6.5 Promovarea și dezvoltarea parteneriatelor culturale cu mass-media, organizațiile concertistice și ONG-uri. Crearea condițiilor pentru stabilirea parteneriatelor noi în vederea organizării stagiilor de practică ale elevilor.

IV. PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU 2025-2030

	Obiectiv specific	Acțiuni/ Măsurile vizate	Responsabili/ Parteneri	Termeni de realizare						Surse Costuri	Indicatorii de progres	
				2025	2026	2027	2028	2029	2030			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
DIRECȚIA STRATEGICĂ 1: FORTIFICAREA RESURSELOR INSTITUȚIONALE CA ȘI CENTRU DE EXCELENȚĂ DE SPORIRE A CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIA ARTISTICĂ												
1.1	Îmbunătățirea cadrului normativ al CEEA „Ștefan Neaga”	Îmbunătățirea calității actelor reglatorii interne, completate și ajustate la legislația în vigoare	Directorul, Echipa managerială CEEA, CEIAC	X	X	X	X	X	X	-	Acte reglatorii interne îmbunătățite	
		Aprobarea actelor reglatoare interne îmbunătățite	Directorul, CEIAC, CA, CP	X	X	X	X	X	X		Acte aprobate	
		Reorganizarea structurală a instituției, Ajustarea Fișelor de post	Directorul CEEA, Consiliul Administrativ	09	la necesitate						Organigrama instituției renovată	
		Desfășurarea concursului de selecție a cadrelor de conducere	CEEA „Ștefan Neaga”, Consiliul Administrativ	08		X					Cadre angajate în bază de concurs Fișele de post semnate	
		Desfășurarea concursului de selecție a cadrelor didactice	CEEA „Ștefan Neaga”, Consiliul Administrativ	X	X	X	X	X	X		Cadre angajate în bază de concurs Fișele de post semnate	
		Elaborarea planurilor de acțiuni ai subdiviziunilor structurale	Consiliul de Administrație	X	X	X	X	X	X		Planuri elaborate și diseminate	

1.2	Consolidarea capacităților Centrului de excelență	Aprobarea planului de dezvoltare strategică ajustat la Strategia „EDUCAȚIA 2030”	Directorul CEEA, Echipa managerială	09						-	Plan de dezvoltare strategică aprobat		
		Dezvoltarea Rețelei de cooperare cu instituțiile arondate	Directorul CEEA, Echipa managerială	X	X	X	X	X	X		-	Plan de dezvoltare a rețelei aprobat	
		Asigurarea unui mediu cooperant și productiv în cadrul rețelei	Directorul CEEA, Echipa managerială Cadre didactice	X	X	X	X	X	X			-	Numărul de activități comune realizate
		Reabilitarea/ renovarea infrastructurii Centrului de Excelență	CEEA, MEC, Parteneri de dezvoltare	X	X	X					Conform contractelor semnate privind renovarea instituției		Numărul de blocuri și spații renovate
		Valorificarea infrastructurii instituționale	CEEA, ONG, Asociații Profesionale, Mass-media		X	X	X	X	X		Conform contractelor de închiriere semnate		Numărul de spații închiriate
DIRECȚIA STRATEGICĂ 2: ASIGURAREA RELEVANȚEI STUDIILOR													
2.1	Asigurarea eficienței procesului didactic	Centrarea pe cel ce învață	Managerii CEEA, cadrele didactice	P e r m a n e n t						-	Climat Psihoemoțional confortabil,		
		Instaurarea unui adevărat parteneriat „cadru didactic – elev”	Managerii CEEA, cadrele didactice	P e r m a n e n t						-	fiecare dintre părți își cunoaște și respectă drepturile și obligațiile		
		Centrarea atenției pe aspectul interior al demersului	Managerii CEEA, cadrele didactice	P e r m a n e n t						-	Nr.de asistări a managerilor și a cadrelor didactice,		

		instructiv-didactic		P e r m a n e n t						-	constatarea progreselor și performanțelor, dezvoltarea parteneriatului profesor-elev- părinți
		Ghidarea activității independente a elevilor în afara orelor de curs	Cadrele didactice, părinți	P e r m a n e n t						-	
		Îmbunătățirea continuă a procesului de predare-învățare-evaluare	Managerii CEEA, cadrele didactice, părinți	P e r m a n e n t						-	
2.2	Asigurarea curriculară și metodologică a procesului didactic	Îmbunătățirea curricula	Echipe de lucru	X						-	100% Curricula îmbunătățite
Asigurarea cu material didactic de specialitate		Managerii CEEA, Cadre didactice Parteneri		X	X	X	X	X	Extrabuget, donații, proiecte editoriale	30 % material didactic la toate specialitățile până în 2030	
Îmbunătățirea metodologiei de evaluare a finalităților educaționale		Managerii CEEA cadrele didactice	X	X	X	X	X	X	-	Standarde de evaluare implementate	
2.3	Sporirea accesului la educație de calitate prin dotarea cu echipamente moderne, utile procesului de studii	Elaborarea unui plan anual de dotare a instituției cu tehnică modernă	Directorul CEEA, Contabil, Director adjunct patrimoniu, parteneri	X	X	X	X	X	X	Aplicări la proiecte educaționale, parteneri de dezvoltare, donatori, economii din buget, extrabuget, finanțare complementar ă	Plan aprobat și implementat
Dotarea tehnică a procesului educațional		X		X	X	X	X	X	Proces educațional dotat la 50% până 2030		
Plan de dezvoltare strategică a spațiului biblio-mediatecii				X	X				Plan de dezvoltare aprobat și implementat		
Înfițarea unui Centru de documentare – Biblio-mediatecă virtuală, dotat cu dispozitive IT				X	X	X	X	X	Centru inițiat până în 2030 1000+ unități de note scanate accesibile		
2.4	Diversificarea ofertei educaționale	Diversificare ofertei	Echipe manageriale	X	X	X	X	X	X	-	Oferte

	și valorificarea noilor modalități de certificare a competențelor profesionale	educaționale pentru programele de formare inițială	CEEA								valorificate, numărul de elevi înmatriculați
		Inițierea programelor de microcalificări axate pe competențe specifice în domeniul artistic	Echipe manageriale CEEA	X	X						Număr de programe de microcalificare implementate. Număr de beneficiari.
		Dezvoltarea programelor de microcalificări axate pe competențe specifice în domeniul artistic	Echipe manageriale CEEA			X	X	X	X		Număr de programe de microcalificare dezvoltate. Număr de beneficiari
		Aplicarea procedurilor de recunoaștere și validare a competențelor dobândite în contexte non-formale și informale.	Echipe manageriale CEEA	X	X	X	X	X	X	-	Nr. de certificări
2.5	Dezvoltarea competențelor digitale prin elaborarea și aplicarea conținuturilor educaționale digitale în procesul de învățământ	Încurajarea și motivarea cadrelor didactice de a dezvolta abilitățile de utilizare a TIC și AI, inclusiv în scopul de elaborare, utilizare și publicare a conținuturilor educaționale digitale	Echipe manageriale CEEA, MEC, Parteneri educaționali	X	X	X	X	X	X	Surse buget, extrabuget, parteneri, aplicări la proiecte educaționale	Nr. de cursuri de dezvoltare a abilităților de utilizare TIC și AI Nr. de conținuturi elaborate și publicate.
2.6	Creșterea eficacității și eficientizarea managementului	Crearea bazelor de date relevante	Echipe manageriale CEEA	X	X	X	X	X	X	Surse buget, extrabuget	Baze de date create

	instituțional prin intermediul tehnologiilor informaționale	Integrarea unui domeniu corporativ propriu pentru comunicarea instituțională oficială și dezvoltarea infrastructurii digitale	Echipa managerială CEEA	X	X	X				Surse buget, extrabuget	Domeniu corporativ activat Nr. de adrese electronice create
		Diversificarea modalităților de evidență a rezultatelor școlare, a performanțelor elevilor și a comunicării elev-profesor-părinte prin folosirea TIC	Echipa managerială CEEA	X	X	X	X	X	X	-	Baza de date creată
DIRECȚIA STRATEGICĂ 3: DEZVOLTAREA, SPRIJINIREA ȘI MOTIVAREA CADRELOR DIDACTICE PENTRU ASIGURAREA EDUCAȚIEI DE CALITATE											
3.1	Creșterea calității resurselor umane din învățământul profesional-tehnic în domeniul artistic	Realizarea instruirii pe domenii de specialitate a cadrelor didactice din instituțiile arondate, școli de arte/muzică.	Secția formare continuă	X	X	X	X	X	X	Aplicarea la proiecte de finanțare, Venituri din prestare contra plată a serviciilor educaționale	Formări realizate (cursuri, ateliere, seminare etc.) Nr. de participanți
		Monitorizarea aplicării metodologiei de evaluare internă a performanțelor cadrelor didactice	Director adjunct instruire, CEIAC	Permanent				-	Metodologia aprobată și implementată		
3.2	Atragerea și menținerea cadrelor performante în instituție	Actualizarea planului de dezvoltare a resurselor umane	Directorul CEEA Subdiviziunile de referință		X					-	Plan actualizat
		Implementarea planului de dezvoltare a resurselor	Directorul CEEA Subdiviziunile de		X	X	X	X	X	-	Nr. de activități realizate

		umane	referință								
		Formarea și susținerea cadre didactice tinere	Directorul CEEA, Directorul adjunct instruire, Șefi de catedre	X	X	X	X	X	X	-	Cadre tinere monitorizate
		Recrutarea și selectarea cadrelor cu performanțe sporite și angajarea lor prin concurs	Directorul CEEA, Echipa managerială	La momentul oportun						-	Cadre angajate prin concurs
		Stimularea, încurajarea, motivarea cadrelor didactice sub diferite forme de a participa la viața instituției	Echipa managerială Secția Asigurarea Calității	Permanent						-	Creșterea procentuală a activităților în instituție
		Promovarea unei politici eficiente de dezvoltare profesională a cadrelor didactice bazate pe meritocrație	Echipa managerială Secția formare continuă, Consiliul metodico-științific și de creație	X	X	X	X	X	X	-	Rezultatele chestionarelor
		Asigurarea echilibrului între categoriile de cadre didactice tinere și cele cu experiență	Directorul CEEA Secția Resurse umane	X	X	X	X	X	X	-	Statistica comparativă între categoriile cadrelor didactice
3.3	Eficientizarea și flexibilizarea sistemului de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale	Motivarea și finanțarea angajaților pentru formare continuă	Managerii CEEA, contabil	X	X	X	X	X	X	Aplicarea la proiecte de finanțare, Contribuția formabililor Buget	Nr. de persoane formate
		Diversificarea programelor de formare continuă	Secția formare continuă	X	X	X	X	X	X	-	Nr. de programe diverse de formare

											continuă
		Îmbunătățirea sistemului de mentorat la trei niveluri: mentoratul pentru stagiile de practică pedagogică; mentoratul de inserție; mentoratul de dezvoltare profesională la locul de muncă	Echipa managerială CEEA, Secția formare continuă	X	X	X	X	X	X	-	Sistem de mentorat îmbunătățit
3.4	Creșterea rezilienței și stării de bine psihologice în rândul cadrelor didactice	Organizarea activităților referitoare la gestionarea stresului, burnout, echilibru emoțional	Directorul adjunct instruire, Psiholog	X	X	X	X	X	X	-	Nr de ateliere realizate; Nr. de sesiuni individuale de consiliere psihologică
		Promovarea stării de bine în cadrul instituției	Managerii CEEA, cadrele didactice Psiholog	X	X	X	X	X	X	Parteneriate, ONG Buget Extrabuget	Nr. de activități
DIRECȚIA STRATEGICĂ 4: ÎMBUNĂȚĂȚIREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII											
4.1	Dezvoltarea cadrului normativ instituțional în domeniul managementului calității programelor de formare profesională	Actualizarea Strategiei de evaluare internă și asigurare a calității	șefă secție asigurarea calității CEIAC	X						-	Strategia actualizată și aprobată
		Implementarea Strategiei de evaluare internă și asigurare a calității	Echipa managerială CEEA șef secție asigurarea calității	X	X	X	X	X	X		-

			CEIAC cadre didactice								
		Racordarea documentelor interne de dezvoltare a managementului calității la politicile educaționale naționale, europene și internaționale.	Directorul CEEA șef secție asigurarea calității	Permanent					-	Documentele sistemului de management al calității elaborate, revizuite, aprobate	
		Implementarea sistemului CIM în managementul instituției și instituirea registrului riscurilor	Echipa managerială CEEA șef secție asigurarea calității		X	X	X	X	X	-	Sistemul CIM funcțional Registrul riscurilor integrat în circuitul managerial
4.2	Accreditarea programelor de formare profesională în domeniul artistic	Implementarea procedurii de autoevaluare în contextul acreditării instituționale.	Directorul CEEA, Șef secție asigurarea calității Responsabili de programe de formare profesională, CEIAC		X	X				-	Rapoarte de autoevaluare a programelor de formare profesională aprobate.
		Elaborarea rapoartelor de autoevaluare Prezentarea dosarelor la ANACEC	Directorul CEEA			X				-	Numărul de rapoarte și dosare ale programelor de formare profesională prezentate la ANACEC
		Evaluarea internă sistemică a calității activității subdiviziunilor, bazată pe indicatori de performanță.	Directorii adjuncți CEIAC, Echipe de evaluare	X	X	X	X	X	X	-	Rapoarte de evaluare a subdiviziunilor interne

4.3	Monitorizarea calității programelor de formare profesională din perspectiva îmbunătățirii continue și satisfacerii cerințelor beneficiarilor	Îmbunătățirea continuă a calității acțiunilor administrative	Directorul CEEA Echipa managerială CEIAC	X	X	X	X	X	X	-	Indicatori de calitate îmbunătăți
		Dezvoltarea mecanismelor instituționale de reglementare, monitorizare și evaluare internă a calității	Directorul CEEA CEIAC, Toate subdiviziunile	X	X	X	X	X	X	-	Proceduri revizuite și aplicate
		Îmbunătățirea instrumentelor de colectare a datelor privind calitatea serviciilor educaționale prestate Revizuirea setului de instrumente manageriale de monitorizare a gradului de satisfacție a beneficiarilor	CEIAC, Consiliul metodic-științific	X	X	X	X	X	X	-	Instrumente de colectare a datelor îmbunătățite
			șef secție asigurarea calității CEIAC	X	X	X	X	X	X	-	Set de instrumente manageriale de monitorizare a gradului de satisfacție a beneficiarilor îmbunătățit
		Implicarea și asigurarea participării cadrelor didactice, elevilor, agenților economici, părinților în procesul de decizie și guvernanta în domeniul managementului calității	Directorul CEEA, Șef secție asigurarea calității	X	X	X	X	X	X	-	Ponderele cadrelor didactice, elevilor, agenților economici, părinților implicați în creștere cu 5% anual
		Promovarea culturii calității	Toți angajații	X	X	X	X	X	X	-	Nr. de activități ce promovează cultura calității
DIRECȚIA STRATEGICĂ 5: ÎMBUNĂȚĂȘIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR											
5.1	Gestionarea și modernizarea	Continuarea	Directorul CEEA,	X	X	X				-	Acte

	infrastructurii și a bazei materiale	transparentizării situației juridice a patrimoniului	Director adjunct patrimoniu, contabilitatea Juristconsult								ce confirmă procesul
		Inventarierea patrimoniului, în vederea aplicării unei proceduri de valorificare la capacitate maximă	Directorul CEEA Director adjunct patrimoniu, contabilitatea Juristconsult	X	X	X				-	Lista opțiunilor și acțiunilor privind valorificarea maximă a spațiilor
		Implementarea programelor și proiectelor de reabilitare și modernizare a CEEA	Directorul CEEA, Director adjunct patrimoniu,	X	X	X	X	X	X	Aplicarea la finanțare complementară, surse buget,	Nr. programe și proiecte implementate
		Îmbunătățirea patrimoniului material	Directorul CEEA, Director adjunct patrimoniu, parteneri	X	X	X	X	X	X	extrabuget, proiecte, donatori, granturi, Implicarea contingentului <i>Alumni</i>	Nr. bunurilor patrimoniale reabilite și modernizate
5.2.	Eficientizarea finanțării	Sporirea disciplinei financiare prin acuratețe și transparență în estimările și executarea bugetului de venituri și cheltuieli	Directorul CEEA, contabil	Permanent						-	Nr. de evaluări privind venituri cheltuieli;
		Auditul intern privind exploatarea rațională a resurselor financiare	Directorul CEEA, contabil	X	X			X	X	-	Rapoarte realizate în termen
		Identificarea și diversificarea de resurse financiare noi și amplificarea celor	Directorul CEEA, Echipa managerială CEEA	Permanent						-	Procentajul în creștere a investițiilor extrabugetare,

		existente cu scopul de a crește procentajul investițiilor extrabugetare									donății, proiecte	
		Obținerea suportului financiar din partea asociațiilor profesionale								La momentul oportun	-	Sume obținute
DIRECȚIA STRATEGICĂ 6: PROMOVAREA IMAGINII INSTITUȚIEI LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL ȘI SPORIREA ACCESULUI LA STUDII PRIN PROMOVAREA ȘANSELOR EGALE DE PARTICIPARE LA FORMARE PROFESIONALĂ												
6.1	Promovarea imaginii și sporirea atractivității instituției	Realizarea misiunii istorice a CEEA „Ștefan Neaga”	Toți angajații	Permanent						-	Nr. de personal implicat în realizarea misiunii	
		Promovarea permanentă a imaginii CEEA „Ștefan Neaga” la nivel național	Directorul CEEA, Echipa managerială MEC școli de arte/muzică	X	X	X	X	X	X	Surse multiple	Nr. de activități de promovare	
		Valorificarea imaginii instituției la nivel internațional.	Directorul CEEA, Echipa managerială	X	X	X	X	X	X	Surse multiple	Nr. de activități ce valorifică imaginea instituției	
6.2	Dezvoltarea sistemului informațional cu scopul de promovare a instituției	Dezvoltarea sistemelor instituționale de comunicare internă/externă și de generare a informației	Directorul CEEA Directorii adjuncți, șefi de secție, Specialiștii TIC							surse buget, extrabuget	Baze de date Sistem instituțional de asigurare a transparenței	
		Asigurarea transparenței informațiilor de interes public.	Directorul CEEA șefi de secții specialiștii TIC	X	X	X	X	X	X	-	informațiilor de interes public dezvoltat, Site funcțional. Rețele diversificate și actualizate	
6.3	Extinderea accesului la studii și	Promovarea ofertei	Directorul CEEA,	Permanent						Surse	acțiuni	

	promovarea șanselor egale de participare la formare profesională	educaționale	Echipea managerială, Cadrele didactice					extrabuget	multidimensionale
		Actualizarea cadrului normativ privind admiterea	Directorul CEEA, Comisia de admitere Cadre didactice	La necesitate				-	actualizări aprobate
		Identificarea timpurie a eventualilor candidați	Directorul CEEA, Cabinetul metodic Cadre didactice	Permanent				Surse extrabuget	Indice de creștere a solicitărilor la admitere
		Diversificarea serviciilor de pregătire preadmitere	Directorul CEEA, Echipea managerială Cadre didactice			X	X	X	X
6.4	Dezvoltarea sistemului de consiliere și proiectare a carierei	Aplicarea Metodologiei de urmărire a traseului profesional al absolvenților	Directorul CEEA, director adjunct pentru instruire, practică și producere Cadre didactice Diriginții	Permanent				-	Metodologia aplicată
		Abordarea sistemică a procesului de consiliere și ghidarea în carieră	Directorul CEEA, Consilieri, Cadre didactice	Permanent				-	Nr. de elevi ghidați
6.5	Asigurarea unui mediu școlar protectiv, nonviolent și incluziv	Aplicarea cadrului normativ cu privire la mediu protectiv, nonviolent și incluziv	Directorul CEEA, Echipea managerială, Cadre didactice/ MEC, ONG-uri Psiholog	Permanent				-	Nr de ședințe instructive cu privire la aplicare
		Prevenirea și monitorizarea cazurilor de violență asupra elevului	Directorul CEEA, Echipea managerială, Cadre didactice	Permanent				-	Nr. de activități
		Soluționarea problemelor		Permanent				-	Nr. de cazuri

		legate de asigurarea mediului protectiv, nonviolent și incluziv	Organe vizate în prevenirea violenței Psiholog								soluționate
6.6	Sporirea participării elevilor la procesul de luare a deciziilor, inclusiv la elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor educaționale	Dezvoltarea și instituționalizarea mecanismelor de consultare a opiniei tuturor elevilor	Directorul CEEA, Echipa managerială, Cadre didactice, Consiliul elevilor	Permanent						-	Mecanism aprobat
		Susținerea și dezvoltarea activității consiliilor elevilor în instituție	Directorul CEEA, Echipa managerială,	X	X	X	X	X	X	-	Nr. de activități de susținere
		Consultarea elevilor în vederea îmbunătățirii calității procesului educațional, extrașcolar și a condițiilor de studii și de trai a acestora	Director CEEA, Personalul didactic, Intendentul căminului, Consiliul elevilor	Permanent						-	Aprobarea instrumentelor de consultare a elevilor, Lista cu propuneri din partea elevilor
6.7	Promovarea parteneriatelor	Îmbunătățirea platformei de dialog social cu partenerii de dezvoltare	Directorul CEEA, Consiliu de administrare	Permanent						-	Nr. de întruniri și colaborări
		Eficiențizarea parteneriatului în vederea organizării stagiilor de practică ale elevilor	Echipa managerială	X	X	X	X	X	X	-	Nr. de parteneriate semnate
		Promovarea elementelor de mobilitate academică	Directorul CEEA, Echipa managerială/ Instituții similare din România	X	X	X	X	X	X	Surse extrabuget	Elemente de mobilitate academică dezvoltate și instituționalizate
		Valorificarea mecanismelor	Echipa	X	X	X	X	X	X	-	Indicatori

		de motivare a familiei pentru a participa la procesul decizional și la rezolvarea problemelor instituției	managerială, părinți									pozitivi de implicare a familiei
		Promovarea și dezvoltarea parteneriatelor culturale cu mass media, organizațiile concertistice și ONG-uri	Echipa managerială, Cadre didactice/ Companii media	X	X	X	X	X	X	-		Nr. de activități desfășurate în parteneriat

V. ESTIMAREA BUGETULUI

Finanțarea instituției se realizează în temeiul Contractului privind achiziția de servicii educaționale în baza HG 1077/2016 ”cu privire la finanțarea în bază de cost per elev a instituțiilor publice de învățământ profesional tehnic”

Resursele extrabugetare pe care instituția le utilizează sunt colectate din taxele de studii percepute de la elevii care învață prin contract, din veniturile prin arendă și alte servicii de formare. Componenta cheltuielilor este următoarea: salarizarea angajaților (85%), bursele elevilor, (5.5 %) serviciilor comunale (energie electrică, energie termică, apă și canalizare) le revine 9.5%. Finanțarea instituției se realizează din alocațiile bugetare, care sunt suplimentate cu resurse extrabugetare din taxele de studii percepute de la elevii care își fac studii cu achitarea taxei de studii, veniturile din arendă.

INDICI	MII LEI				
	2026	2027	2028	2029	2030
TOTAL VENITURI	51165.0	54700.00	59100.00	62010.00	65110.00
Alocații bugetare de la bugetul de stat	49545.00	52960.00	57250.00	60150.00	63050.00
Venituri din mijloace colectate	1620.0	1740,0	1850,0	1860.00	2060.00
Venituri din sponsorizări și granturi	100.00	80.0	150.0	160.0	180.0
Venituri din taxele de cazare	1400.0	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00
Venituri din locațiune	120.0	160,0	200,0	200.00	280.00
Cheltuieli total, inclusiv:	51165.00	54700.00	59100.00	62010.00	65110.00
Retribuirea muncii	41015.00	43087.00	43026.00	47375.00	49360.00
Burse	2145.00	2260.00	2370.0	2480.00	2600.00
Plata serviciilor comunale	4285,00	4928.00	5914.00	6800.00	7600.00

Mărfuri și alte servicii	2500.00	2950.00	3200.00	3520.0	3600.00
Manuale, literatura tehnico-științifică și metodică, cărți și ediții periodice	20.00	25.00	30.0	35.00	50.00
Procurarea mijloacelor fixe, utilajului și inventarului de producție	1200.00	1450.00	1560.00	1800.00	1900.00

VI. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA PROIECTULUI

Prin monitorizare și evaluare se efectuează analiza și controlul respectării obiectivelor și termenelor prevăzute, respectiv:

- compararea rezultatelor obținute cu rezultatele prevăzute;
- analiza stadiului de realizare a obiectivelor;
- analiza eficacității utilizării resurselor.

Instrumentele de monitorizare și evaluare ce vor fi utilizate:

- rapoartele de activitate intermediare (semestrial);
- rapoartele de evaluare externă;
- raport final de activitate anual
- raport final de autoevaluare internă anual.

Monitorizarea va presupune defalcarea rezultatelor ce trebuie obținute în etape distincte și transpunerea acestora în indicatori de performanță cu dublu rol:

- ✓ de monitorizare periodică a evoluției activității;
- ✓ de comparare a rezultatelor intermediare sau finale planificate cu cele obținute.

Pentru monitorizare se va realiza un **grafic de monitorizare**, ținând cont de termenele din planul operațional, realizându-se întâlniri periodice cu: conducerea instituției și Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității.

Etape ale monitorizării:

1. Colectarea permanentă a informațiilor;
2. Punerea laolaltă a informațiilor și datelor pentru a vedea ce s-a realizat pe parcurs;
3. Evaluarea măsurii în care obiectivele au fost atinse sau problema rezolvată;
4. Tragerea concluziilor și folosirea experienței pentru viitor.

Surse de informații:

- Statistici (baza de date a instituției);
- Informațiile calitative legate de efectele observate în timp;
- Observațiile directe ale personalului și managementului;
- Interviu și chestionare adresate elevilor, părinților și agenților economici;

Evaluarea trebuie să beneficieze într-o foarte mare măsură de aplicarea unei „abordări participative”. Este important ca toate părțile direct interesate să experimenteze evaluarea ca o unealtă practică de management și nu ca un instrument de control. În acest sens, se va acorda atenție următoarelor aspecte:

- discuțiile despre scopul, mijloacele și abordările evaluării, în faza de pregătire a evaluării;
- selecția atentă a tehnicilor de cercetare și de luare a interviului;
- implicarea unui număr cât mai mare de reprezentanți ai părților interesate în colectarea datelor și în dezbaterile raportului de evaluare.

Stabilirea metodologiei de evaluare și a indicatorilor de evaluare, va fi realizată de CEIAC.

Planul evaluării va include, într-un mod sintetic, toate informațiile necesare despre cum se va proceda la fiecare etapă, respectiv:

1. întrebările de evaluare;
2. indicatori ai succesului;
3. sursele de la care vor fi obținute datele;
4. metodele prin care vor fi colectate și analizate informațiile;
5. schiță a resurselor necesare la fiecare etapă a evaluării;
6. responsabilitățile membrilor echipei de evaluare;
7. limitarea în timp a activităților de evaluare.

Evaluările parțiale vor fi analizate în Consiliul de Administrație, pentru stabilirea măsurilor de redresare ale eventualelor disfuncții constatate.

Evaluarea finală va fi de asemenea analizată în Consiliul de Administrație și în Consiliul Profesorat de la sfârșitul anului școlar.

După evaluarea finală se vor stabili acțiunile din PDS care vor fi reactualizate.

Jaloanele în care se va face monitorizarea PDS-ului vor fi finalul semestrelor când se va face un raport de activitate și din care vor rezulta:

- riscurile identificate și modalitățile de diminuare/preîntâmpinare;
- schimbări în planul operațional propus/ îmbunătățiri;
- depășiri bugetare.

Toate acestea se vor prezenta în ședințele Consiliului profesoral și Consiliul de Administrație.

Stadiul implementării PDS-ului va fi analizat de către Consiliul profesoral și cel de Administrație, agenții economici, aducându-i-se periodic îmbunătățiri.

Se vor avea în vedere indicatorii propuși pentru fiecare țintă și acțiunile/programele propuse.

Calitatea activității didactice în instituție este dată de capacitatea sa de a-și multiplica efectele formative asupra elevilor și de a evita acele situații în care învățarea devine un proces de mecanic de însușire a materiei de studiu.

Abrevieri:

CEEA – Centru de Excelență în Educație Artistică

CEIAC – Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității

ONG – Organizație Non-guvernamentală

PDI – Planul de Dezvoltare Instituțională

SWOT – Strengths (Puncte tari), Weaknesses (Puncte slabe), Opportunities (Oportunități), Threats (Amenințări)



ORGANIGRAMA IP CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN EDUCAȚIE ARTISTICĂ „ȘTEFAN NEAGA”

