LICEUL TEHNOLOGIC „EMIL RACOVIȚĂ" TECHIRGHIOL
STR. NICOLAE BĂLCESCU NR 14
TEL./FAX 0241/735764
0341/730910
e-mail : secretariat@liceultechirghiol.ro
www.liceultechirghiol.ro

[redacted]

Nr. 4206/02.11.2026

Avizat CP 03.11.2026
Aprobat CA 03.11.2026

PLAN MANAGERIAL - DIRECTOR ADJUNCT LICEUL TEHNOLOGIC "EMIL RACOVIȚĂ" TECHIRGHIOL AN ȘCOLAR 2026-2027

DIRECTOR ADJUNCT,
PROF. MOLAGEAN-MUSTAFA DILEC

LICEUL TEHNOLOGIC „EMIL RACOVIȚĂ" TECHIRGHIOL
STR. NICOLAE BĂLCESCU NR 14
TEL./FAX 0241/735764
0341/730910
e-mail : secretariat@liceultechirghiol.ro
www.liceultechirghiol.ro

I. FUNDAMENTAREA PLANULUI ȘI ANALIZA DIAGNOSTICĂ
1.1. FUNDAMENTAREA PLANULUI MANAGERIAL

Prezentul plan managerial este elaborat pentru funcția de director adjunct al Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol și urmărește transpunerea, la nivel operațional, a direcțiilor de dezvoltare instituțională și a priorităților unității de învățământ.

Planul este fundamentat pe documentele strategice și operaționale ale unității, în special pe Planul de Acțiune al Școlii (PAS) 2024–2028, precum și pe analiza rezultatelor și a datelor statistice relevante pentru activitatea școlii.

În elaborarea planului sunt avute în vedere atribuțiile specifice funcției de director adjunct și necesitatea unui management eficient, participativ, transparent și orientat spre rezultate, monitorizare, evaluare și îmbunătățire continuă.

Activitățile propuse urmăresc asigurarea unei funcționări eficiente a unității de învățământ, creșterea calității procesului instructiv-educativ, îmbunătățirea rezultatelor și participării școlare, prevenirea absenteismului și a riscului de abandon, dezvoltarea unui climat școlar sigur și incluziv, dezvoltarea profesională a personalului și consolidarea relației școală–familie–comunitate.

Specificul Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol impune o abordare managerială adaptată particularităților învățământului tehnologic și nevoilor elevilor, prin susținerea dezvoltării competențelor necesare continuării studiilor și integrării socio-profesionale.

Cadrul de referință – Fundamentarea planului managerial are în vedere:

- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
- Ordinul nr. 5726/2024 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Contractul colectiv de muncă unic la nivel de sector de negociere colectivă învățământ preuniversitar, înregistrat la M.M.F.T.S.S. - U.P.D.S.P.S. sub nr. 1104 din data de 9.07.2025;
- Regulamentul de ordine interioară al unității;
- Hotărârea nr. 994/2020 privind aprobarea standardelor de autorizare de funcționare provizorie și a standardelor de acreditare și de evaluare externă periodică în învățământul preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 993/2020 privind aprobarea Metodologiei de evaluare instituțională în vederea autorizării, acreditării și evaluării periodice a organizațiilor furnizoare de educație, cu modificările și completările ulterioare;

- Ordinul nr. 6106/2020 privind aprobarea Regulamentului de inspecție a unităților de învățământ preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul nr. 5561/2011 pentru aprobarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea nr. 1251/2005 privind unele măsuri de îmbunătățire a activității de învățare, instruire, compensare, recuperare și protecție specială a copiilor / elevilor / tinerilor cu cerințe educative speciale din cadrul sistemului de învățământ integrat;
- Hotărârea nr.1217/2006 privind constituirea mecanismului național pentru promovarea incluziunii sociale în Romania, cu modificările și completările ulterioare;
- Ghidurile ARACIP pentru aplicarea unitară a standardelor de evaluare;;Planul de Acțiune al Școlii (PAS);
- Raportul anual privind starea învățământului;
- Raportul anual de evaluare internă a calității (RAEI), documentele CEAC; rapoartele compartimentelor și comisiilor de lucru, rezultatele evaluărilor interne și externe, precum și analiza nevoilor educaționale ale unității de învățământ și ale comunității
- Planul de Acțiune al Școlii (PAS) 2024–2028;

Principiul de elaborare a planului – Prezentul plan managerial este construit pe următoarea logică:

ANALIZA DOCUMENTELOR STRATEGICE ȘI A DATELOR REALE → ANALIZA DIAGNOSTICĂ → IDENTIFICAREA NEVOILOR ȘI PRIORITĂȚILOR → STABILIREA OBIECTIVELOR MANAGERIALE → ACTIVITĂȚI CONCRETE → INDICATORI ȘI ȚINTE → MONITORIZARE ȘI EVALUARE.

Prin această abordare, planul managerial constituie un instrument de lucru realist, aplicabil și evaluabil, adaptat nevoilor instituției și responsabilităților specifice funcției de director adjunct.

Planul managerial este fundamentat pe documentele strategice și de referință ale unității de învățământ, pe cadrul legislativ în vigoare, precum și pe prioritățile Ministerului Educației și Cercetării și ale Inspectoratului Școlar Județean Constanța, relevante pentru anul școlar 2026–2027. Direcțiile de acțiune vizează creșterea calității educației, îmbunătățirea rezultatelor școlare, reducerea absenteismului și prevenirea abandonului școlar, asigurarea incluziunii și a egalității de șanse, dezvoltarea profesională a personalului, utilizarea eficientă a resurselor și consolidarea parteneriatului dintre școală, familie și comunitate. Aceste priorități sunt adaptate specificului Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol și sunt corelate cu obiectivele și prioritățile strategice prevăzute în PAS 2024–2028.

1.2. ANALIZA DIAGNOSTICĂ A UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Analiza diagnostică reprezintă valoarea de referință pentru stabilirea țintelor planului managerial, pentru stabilirea priorităților manageriale și pentru formularea obiectivelor propuse pentru perioada de implementare a prezentului proiect.

LICEUL TEHNOLOGIC „EMIL RACOVIȚĂ" TECHIRGHIOL
STR. NICOLAE BĂLCESCU NR.14
TEL./FAX 0241/735764
0341/730910
e-mail : secretariat@liceultechirghiol.ro
www.liceultechirghiol.ro

Datele disponibile la nivelul Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol evidențiază următoarele valori de referință:

INDICATOR	VALOARE DE REFERINȚĂ
Număr elevi	943
Număr formațiuni de studiu	43
Promovabilitate la sfârșitul anului școlar	96,66%
Promovabilitate la Examenul de Bacalaureat	82,35%
Promovabilitate la Evaluarea Națională	87,23%
Media la Examenul de Bacalaureat	6,73
Media la Evaluarea Națională	6,56
Număr total absențe	39.960
Număr absențe nemotivate	15.778
Număr elevi aflați în risc de abandon școlar	26
Număr cadre didactice calificate	68
Participarea cadrelor didactice la programe de formare	92%

Interpretarea datelor:

Rezultatele privind promovabilitatea generală evidențiază premise favorabile pentru desfășurarea procesului instructiv-educativ, fiind necesară menținerea și consolidarea acestora prin monitorizarea permanentă a progresului școlar și prin aplicarea măsurilor de sprijin adaptate nevoilor elevilor.

Rezultatele obținute la examenele naționale și mediile înregistrate indică necesitatea continuării măsurilor pentru creșterea performanței școlare, pregătirea diferențiată a elevilor și valorificarea activităților remediale și de consolidare.

Analiza frecvenței școlare evidențiază necesitatea unei intervenții manageriale prioritare. Numărul total de 39.960 de absențe, dintre care 15.778 de absențe nemotivate, impune monitorizarea sistematică a frecvenței și identificarea timpurie a elevilor aflați în situații de risc.

Existența a 26 de elevi aflați în risc de abandon școlar necesită aplicarea unor măsuri individualizate de sprijin și consolidarea colaborării dintre școală, familie, consilierul școlar și instituțiile partenere.

În domeniul resurselor umane, existența a 68 de cadre didactice calificate și participarea în proporție de 92% la programe de formare reprezintă premise favorabile pentru dezvoltarea profesională continuă și pentru creșterea calității procesului educațional.

Priorități rezultate în urma analizei diagnostice:

Pe baza datelor analizate au fost identificate următoarele priorități manageriale:

- creșterea calității procesului instructiv-educativ și menținerea rezultatelor școlare;
- îmbunătățirea performanțelor elevilor la examenele naționale;
- reducerea absenteismului, cu accent asupra absențelor nemotivate;
- prevenirea abandonului școlar și sprijinirea elevilor aflați în situații de risc;
- menținerea unui climat școlar sigur, incluziv și favorabil stării de bine;
- dezvoltarea profesională continuă și valorificarea eficientă a resurselor umane;
- consolidarea colaborării dintre școală, familie, comunitate și partenerii relevanți;

- dezvoltarea competențelor elevilor în acord cu specificul învățământului tehnologic și cu nevoile de continuare a studiilor și integrare socio-profesională.

Valorile prezentate constituie reperele de referință pentru stabilirea obiectivelor, indicatorilor de performanță și țintelor propuse prin prezentul plan managerial.

II. ACTIVITĂȚI CURENTE PENTRU FUNCȚIONAREA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Principii de organizare a activităților curente:

Activitățile curente ale directorului adjunct sunt orientate spre asigurarea funcționării eficiente și coerente a unității de învățământ, în strânsă colaborare cu directorul, cadrele didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic, elevii, părinții și partenerii educaționali.

În exercitarea atribuțiilor manageriale, activitatea va avea la bază următoarele principii:

- respectarea legislației și a reglementărilor aplicabile în domeniul educației;
- orientarea activității către interesul și nevoile elevului;
- colaborarea și responsabilizarea membrilor comunității educaționale;
- transparența și eficiența în procesul decizional;
- utilizarea datelor și a rezultatelor evaluărilor în fundamentarea deciziilor;
- monitorizarea permanentă a activităților și intervenția promptă în situațiile care necesită măsuri corective;
- promovarea incluziunii, egalității de șanse și respectării diversității;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe comunicare, respect, responsabilitate și colaborare.

În exercitarea atribuțiilor funcției de director adjunct, asigur un management operațional eficient prin monitorizarea activităților curente, sprijinirea cadrelor didactice și a structurilor funcționale, identificarea problemelor și participarea la stabilirea unor soluții adaptate nevoilor reale ale unității de învățământ.

2.1. Management curricular

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
1	Participarea la organizarea și monitorizarea desfășurării procesului instructiv-educativ, inclusiv la elaborarea documentelor specifice organizării activității școlare	Director adjunct, responsabili comisii	Septembrie 2026 și permanent	Activitatea organizată conform documentelor aprobate
2	Monitorizarea proiectării didactice și a respectării curriculumului aplicabil	Director adjunct, responsabili comisii metodice	Permanent	Documente curriculare monitorizate
3	Realizarea asistențelor la ore, analiza activității didactice și acordarea de feedback	Director adjunct	Conform planificării	Fișe de asistență și feedback realizate
4	Monitorizarea rezultatelor școlare și a progresului	Director adjunct, cadre didactice,	Periodic	Situații școlare analizate

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
	elevilor	diriginți		
5	Monitorizarea aplicării evaluării inițiale, formative și sumative și valorificarea rezultatelor	Director adjunct, cadre didactice	Permanent	Rezultate analizate și măsuri stabilite
6	Monitorizarea activităților remediale și de pregătire suplimentară pentru elevii aflați în dificultate și pentru examenele naționale	Director adjunct, cadre didactice	Permanent	Activități realizate și participare monitorizată
7	Promovarea schimbului de bune practici și a utilizării strategiilor didactice moderne	Director adjunct, responsabili comisii	Permanent	Activități metodice realizate

Analiza indicatorilor și stabilirea țintelor manageriale pentru anul școlar 2026–2027:

În vederea fundamentării obiectivelor operaționale și a monitorizării progresului, indicatorii analizați au fost interpretați prin raportare la valorile de referință existente, fiind stabilite direcții de intervenție și ținte realiste pentru anul școlar 2026–2027.

DOMENIU	INDICATOR ANALIZAT	VALOARE DE REFERINȚĂ	DIRECȚIE DE INTERVENȚIE / DECIZIE MANAGERIALĂ	ȚINTĂ 2026–2027
Rezultate școlare	Promovabilitate	96,66%	Monitorizarea progresului școlar și intensificarea măsurilor de sprijin pentru elevii cu rezultate scăzute	Minimum 98%
Examene naționale	Promovabilitate BAC	82,35%	Organizarea pregătirii suplimentare și monitorizarea progresului elevilor din clasele terminale	Minimum 85%
Examene naționale	Promovabilitate Evaluarea Națională	87,23%	Activități remediale și pregătire diferențiată	Minimum 89%
Examene naționale	Media BAC	6,73	Pregătire suplimentară și intervenții pentru creșterea performanței	Minimum 6,80
Examene naționale	Media Evaluarea Națională	6,56	Activități remediale și monitorizarea progresului	Minimum 6,65
Frecvență	Număr total absențe	39.960	Monitorizarea sistematică a frecvenței	Reducerea numărului

DOMENIU	INDICATOR ANALIZAT	VALOARE DE REFERINȚĂ	DIRECȚIE DE INTERVENȚIE / DECIZIE MANAGERIALĂ	ȚINTĂ 2026–2027
			și intervenția timpurie	de absențe
Frecvență	Absențe nemotivate	15.778	Consolidarea colaborării școală–familie și aplicarea măsurilor individualizate	Reducere cu minimum 10%
Situații de risc	Elevi aflați în risc de abandon	26 elevi	Identificare timpurie, monitorizare individuală și activități de sprijin	Maximum 15 elevi
Climat școlar	Cazuri de bullying	17 cazuri	Prevenire, consiliere și intervenție promptă	Maximum 10 cazuri
Dezvoltare profesională	Participarea la programe de formare	92%	Identificarea nevoilor de formare și sprijinirea dezvoltării profesionale	Minimum 95%
Relația cu părinții	Gradul de implicare a părinților	Aproximativ 50%	Diversificarea comunicării și creșterea implicării părinților în activitățile școlii	Minimum 65%

Analiza comparativă a indicatorilor evidențiază necesitatea stabilirii unor ținte cuantificabile pentru anul școlar 2026–2027. Direcțiile prioritare de intervenție vizează menținerea și creșterea performanței școlare, îmbunătățirea rezultatelor la examenele naționale, reducerea absenteismului și a riscului de abandon, consolidarea climatului școlar sigur și incluziv, dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice și creșterea implicării familiei în viața școlii. Valorile stabilite reprezintă repere pentru formularea obiectivelor operaționale SMART și pentru evaluarea impactului măsurilor manageriale implementate.

2.2. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
1	Participarea la identificarea necesarului de resurse umane și la organizarea eficientă a activității personalului, în limitele atribuțiilor funcției	Conducerea unității	Conform calendarului	Necesități identificate și activități organizate
2	Sprijinirea repartizării responsabilităților și monitorizarea îndeplinirii atribuțiilor stabilite	Director adjunct	Permanent	Responsabilități asumate și monitorizate

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
3	Identificarea nevoilor de dezvoltare profesională ale personalului	Director adjunct, responsabili comisii	Septembrie–octombrie 2026	Analiza nevoilor de formare realizată
4	Sprijinirea participării cadrelor didactice la programe de formare și perfecționare	Director adjunct	Permanent	Participarea la activități de formare
5	Organizarea activităților de schimb de experiență și valorificarea bunelor practici	Director adjunct, responsabili comisii	Periodic	Activități metodice și de schimb de experiență
6	Valorificarea competențelor dobândite prin formare în activitatea didactică și instituțională	Director adjunct, cadre didactice	Permanent	Aplicarea competențelor în activitatea profesională
7	Participarea, în limitele competențelor și atribuțiilor stabilite, la monitorizarea și evaluarea activității personalului	Director adjunct, conducerea unității	Conform calendarului	Activități de monitorizare și evaluare realizate
8	Promovarea unui climat organizațional bazat pe comunicare, colaborare, respect și responsabilitate	Conducerea unității	Permanent	Îmbunătățirea colaborării profesionale

2.3. MANAGEMENT FINANCIAR ȘI ADMINISTRATIV

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
1	Identificarea necesarului de resurse materiale pentru desfășurarea în condiții optime a activităților educaționale	Director adjunct, responsabili structuri	Periodic	Necesități identificate și centralizate
2	Participarea, în limitele atribuțiilor, la fundamentarea necesarului de dotări și achiziții pentru activitatea unității	Conducerea unității, director adjunct	Conform calendarului	Propuneri fundamentate
3	Monitorizarea utilizării eficiente a bazei materiale și a resurselor disponibile	Director adjunct, personal responsabil	Permanent	Utilizarea eficientă a resurselor
4	Monitorizarea condițiilor materiale și organizatorice	Director adjunct	Permanent	Spații și resurse funcționale

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
	necesare desfășurării procesului instructiv-educativ			
5	Sprijinirea menținerii unui mediu școlar sigur și funcțional, prin respectarea normelor și procedurilor aplicabile	Director adjunct, personal responsabil	Permanent	Situații monitorizate și măsuri aplicate
6	Monitorizarea respectării normelor privind securitatea și sănătatea în muncă și prevenirea și stingerea incendiilor, în limitele responsabilităților stabilite	Director adjunct, responsabili desemnați	Permanent	Instruiri și măsuri realizate
7	Participarea la monitorizarea modului de utilizare și întreținere a spațiilor și dotărilor unității	Director adjunct, personal responsabil	Periodic	Situații constatate și măsuri propuse

2.4. MANAGEMENT EDUCATIV

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
1	Monitorizarea activității educative și a activității diriginților	Director adjunct, coordonatori activități	Permanent	Activități monitorizate conform planificării
2	Monitorizarea frecvenței elevilor și identificarea timpurie a situațiilor de risc	Director adjunct, diriginți	Lunar	Situații analizate și măsuri stabilite
3	Aplicarea măsurilor de prevenire și reducere a absenteismului	Director adjunct, diriginți, consilier școlar	Permanent	Evoluția numărului de absențe
4	Identificarea și monitorizarea elevilor aflați în risc de abandon școlar	Director adjunct, diriginți, consilier școlar	Permanent	Elevi identificați și monitorizați
5	Organizarea și monitorizarea activităților de prevenire a violenței, bullyingului și discriminării	Director adjunct, consilier școlar, cadre didactice	Conform calendarului	Activități preventive realizate
6	Promovarea activităților de consiliere, orientare școlară	Director adjunct, consilier școlar,	Permanent	Activități realizate

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
	și profesională	diriginți		
7	Sprijinirea participării elevilor la activități extracurriculare, concursuri, proiecte și acțiuni de voluntariat	Director adjunct, cadre didactice	Permanent	Participarea elevilor la activități
8	Monitorizarea și promovarea unui climat școlar sigur, incluziv și favorabil stării de bine	Director adjunct, întreaga comunitate educațională	Permanent	Situații analizate și măsuri implementate

2.5. MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU PĂRINȚII, COMUNITATEA ȘI PARTENERII INSTITUȚIONALI

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
1	Consolidarea comunicării dintre școală și familie prin informarea permanentă a părinților privind parcursul școlar al elevilor	Director adjunct, diriginți	Permanent	Informări și întâlniri realizate
2	Sprijinirea organizării întâlnirilor cu părinții și implicarea acestora în activitățile școlii	Director adjunct, diriginți	Conform calendarului	Participarea părinților la activități
3	Implicarea părinților în prevenirea absenteismului și a abandonului școlar	Director adjunct, diriginți	Permanent	Intervenții și colaborări realizate
4	Evaluarea periodică a gradului de satisfacție al beneficiarilor educației	Conducerea unității, CEAC	Periodic	Chestionare aplicate și rezultate analizate
5	Dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor cu instituțiile comunității locale și cu alte organizații relevante	Conducerea unității, director adjunct	Permanent	Parteneriate și activități realizate
6	Valorificarea parteneriatelor în beneficiul dezvoltării educaționale și profesionale a elevilor	Director adjunct, responsabili proiecte	Permanent	Activități realizate în parteneriat
7	Promovarea imaginii și a	Conducerea unității,	Permanent	Activități de

NR. CRT.	ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	PERIOADA	INDICATORI DE REALIZARE
	ofertei educaționale a Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol în comunitate	personal desemnat		promovare realizate

III. ACTIVITĂȚI CARE ȚIN DE DEZVOLTAREA UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT / OPERAȚIONALIZAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE DIN PAS 2024–2028

Activitățile de dezvoltare instituțională pentru anul școlar 2026–2027 sunt fundamentate pe direcțiile strategice relevante prevăzute în PAS 2024–2028, pe analiza diagnostică realizată la nivelul Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol și pe valorile de referință identificate.

Operaționalizarea obiectivelor strategice se realizează prin stabilirea unor obiective operaționale concrete, activități, responsabilități, termene și indicatori de rezultat, care permit monitorizarea progresului și evaluarea impactului măsurilor implementate.

Principii de implementare a obiectivelor strategice:

Implementarea obiectivelor strategice prevăzute în PAS 2024–2028 va avea la bază o abordare integrată, orientată spre rezultate și adaptată particularităților Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol.

Pentru anul școlar 2026–2027, prioritățile strategice vor fi transpuse în activități concrete, corelate cu nevoile identificate în analiza diagnostică și cu resursele disponibile la nivelul unității.

În procesul de implementare vor fi urmărite:

- corelarea obiectivelor operaționale cu direcțiile strategice ale PAS;
- stabilirea unor responsabilități clare pentru fiecare activitate;
- implicarea structurilor funcționale ale unității în realizarea obiectivelor;
- utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale disponibile;
- monitorizarea periodică a progresului realizat;
- analiza rezultatelor și adaptarea măsurilor în funcție de situațiile identificate;
- valorificarea parteneriatelor cu familia, comunitatea locală și instituțiile relevante.

Activitățile propuse urmăresc atât consolidarea rezultatelor pozitive existente, cât și intervenția asupra domeniilor în care analiza diagnostică evidențiază necesitatea unor măsuri de îmbunătățire, în special în ceea ce privește frecvența elevilor, prevenirea abandonului școlar, creșterea calității procesului educațional și dezvoltarea unui climat școlar sigur și incluziv.

Resurse pentru implementarea planului managerial:

Implementarea obiectivelor și activităților prevăzute în prezentul plan managerial se va realiza prin valorificarea eficientă și corelată a resurselor umane, materiale, financiare, informaționale și digitale disponibile la nivelul unității de

învățământ. Vor fi utilizate, în funcție de specificul fiecărei activități, competențele personalului didactic și didactic auxiliar, infrastructura și baza materială a unității, resursele digitale și educaționale existente, timpul alocat activităților, resursele financiare aprobate, precum și oportunitățile oferite prin proiecte, parteneriate și colaborarea cu instituțiile și organizațiile din comunitatea locală.

Direcțiile de acțiune și obiectivele operaționale prezentate în această secțiune sunt fundamentate pe analiza diagnostică a unității de învățământ și sunt corelate cu obiectivele și prioritățile strategice prevăzute în PAS 2024–2028. Pentru anul școlar 2026–2027, acestea sunt operaționalizate prin activități concrete, responsabili, termene de realizare, resurse și indicatori de rezultat, în concordanță cu atribuțiile specifice funcției de director adjunct.

Pentru fiecare obiectiv operațional, activitățile prevăzute în prezentul plan managerial sunt corelate cu responsabilitățile stabilite, termenele de realizare și resursele necesare implementării. În funcție de specificul fiecărei activități, vor fi utilizate resurse umane, materiale, financiare, informaționale și digitale, precum și resurse obținute prin proiecte și parteneriate. Responsabilii desemnați vor utiliza eficient resursele disponibile și vor adapta modalitățile de implementare la nevoile identificate, astfel încât activitățile planificate să fie realizabile și să conducă la atingerea indicatorilor și țintelor stabilite pentru anul școlar 2026–2027.

3.1 CREȘTEREA CALITĂȚII PROCESULUI EDUCAȚIONAL ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA REZULTATELOR ȘCOLARE

Problemă identificată / valoare de referință:

- Promovabilitatea generală este de 96,66%, promovabilitatea la Examenul Național de Bacalaureat este de 82,35%, iar la Evaluarea Națională este de 87,23%. Mediile obținute sunt de 6,73 la Bacalaureat și 6,56 la Evaluarea Națională, ceea ce evidențiază necesitatea continuării măsurilor de monitorizare a progresului școlar, pregătire diferențiată și activități remediale.

Obiectiv operațional SMART pentru anul școlar 2026–2027:

- Creșterea promovabilității generale de la 96,66% la minimum 98%, a ratei de promovare la Examenul Național de Bacalaureat de la 82,35% la minimum 85% și la Evaluarea Națională de la 87,23% la minimum 89%, precum și îmbunătățirea mediilor de la 6,73 la minimum 6,80 la Bacalaureat și de la 6,56 la minimum 6,65 la Evaluarea Națională, până la finalul anului școlar 2026–2027, prin monitorizarea progresului școlar, organizarea activităților remediale și desfășurarea programelor de pregătire suplimentară.

Tabelul de activități:

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Monitorizarea periodică a rezultatelor școlare și identificarea elevilor cu dificultăți	Director adjunct, cadre didactice, diriginți	Periodic	Situații școlare analizate
Organizarea activităților remediale și de recuperare	Cadre didactice	Permanent	Participarea elevilor și progres monitorizat

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Organizarea pregătirii suplimentare pentru examenele naționale	Director adjunct, cadre didactice	Conform planificării	Activități realizate
Aplicarea măsurilor diferențiate pentru elevii cu rezultate scăzute	Cadre didactice	Permanent	Progres școlar înregistrat
Evaluarea rezultatelor și stabilirea măsurilor de îmbunătățire	Director adjunct, cadre didactice	Semestrial și anual	Atingerea țintelor propuse

3.2. PREVENIREA ABSENTEISMULUI ȘI ABANDONULUI ȘCOLAR

Problemă identificată / valoare de referință

- La nivelul unității au fost înregistrate **39.960 absențe**, dintre care **15.778 absențe nemotivate**, iar **26 de elevi** au fost identificați ca aflându-se în risc de abandon școlar.

Obiectiv operațional SMART pentru anul școlar 2026–2027

- Reducerea cu minimum 10% a numărului absențelor nemotivate, de la 15.778 la maximum 14.200, și diminuarea numărului elevilor aflați în risc de abandon școlar de la 26 la maximum 15 elevi, până la finalul anului școlar 2026–2027, prin monitorizarea sistematică a frecvenței, identificarea timpurie a situațiilor de risc și aplicarea unor măsuri individualizate de intervenție și sprijin.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Monitorizarea lunară a frecvenței elevilor și analiza situațiilor cu risc	Director adjunct, diriginți	Lunar	Situații analizate lunar
Identificarea timpurie a elevilor cu risc de absenteism și abandon	Director adjunct, diriginți, consilier școlar	Permanent	100% dintre cazurile identificate monitorizate
Elaborarea și aplicarea măsurilor individualizate de intervenție	Director adjunct, diriginți, cadre didactice	Permanent	Măsuri aplicate pentru elevii identificați
Organizarea activităților remediale și de sprijin educațional	Cadre didactice	Permanent	Participarea elevilor la activitățile de sprijin
Consolidarea colaborării cu familia și instituțiile partenere	Director adjunct, diriginți	Permanent	Întâlniri și intervenții realizate
Evaluarea rezultatelor măsurilor aplicate	Director adjunct	Semestrial și anual	Reducerea cu minimum 10% a absențelor nemotivate; diminuarea numărului elevilor aflați în risc

3.3. CREAREA ȘI MENȚINEREA UNUI CLIMAT ȘCOLAR SIGUR, INCLUZIV ȘI FAVORABIL STĂRII DE BINE

Problemă identificată:

- Menținerea unui climat educațional favorabil învățării presupune monitorizarea permanentă a relațiilor dintre membrii comunității școlare, prevenirea comportamentelor de violență, bullying și discriminare și promovarea stării de bine.

Obiectiv operațional SMART pentru anul școlar 2026–2027:

- Reducerea numărului cazurilor de bullying de la 17 la maximum 10 și îmbunătățirea nivelului de siguranță, incluziune și stare de bine în comunitatea școlară până la atingerea nivelului „bun", până la finalul anului școlar 2026–2027, prin implementarea sistematică a activităților de prevenire, consiliere și intervenție promptă în situațiile identificate.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Monitorizarea climatului școlar și identificarea situațiilor de risc	Director adjunct, diriginți, consilier școlar	Permanent	Situații identificate și analizate
Organizarea activităților de prevenire a violenței și bullyingului	Director adjunct, consilier școlar, cadre didactice	Conform calendarului	Activități preventive realizate
Organizarea activităților privind starea de bine și dezvoltarea personală	Consilier școlar, cadre didactice	Permanent	Participarea elevilor la activități
Informarea și implicarea părinților în activitățile de prevenire	Director adjunct, diriginți	Periodic	Întâlniri și activități realizate
Analiza periodică a climatului școlar și stabilirea măsurilor de îmbunătățire	Director adjunct	Semestrial	Măsuri formulate și aplicate

3.4. DEZVOLTAREA ȘI PROMOVAREA UNEI EDUCAȚII INCLUZIVE ȘI SPRIJINIREA ELEVILOR AFLAȚI ÎN SITUAȚII DE VULNERABILITATE

Problemă identificată:

- Diversitatea nevoilor educaționale și existența elevilor aflați în situații de vulnerabilitate impun aplicarea unor măsuri educaționale adaptate, în vederea asigurării egalității de șanse și a participării efective la educație.

Obiectiv operațional SMART pentru anul școlar 2026–2027:

- Identificarea și monitorizarea, în proporție de 100%, a elevilor aflați în situații de vulnerabilitate și aplicarea măsurilor educaționale individualizate necesare pentru fiecare situație identificată, pe parcursul anului școlar 2026–2027, în vederea creșterii participării școlare, prevenirii excluziunii educaționale și asigurării egalității de șanse.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Identificarea și actualizarea situației elevilor cu nevoi specifice	Director adjunct, diriginți, consilier școlar	Permanent	Situații identificate și actualizate
Aplicarea măsurilor educaționale diferențiate și individualizate	Cadre didactice, diriginți	Permanent	Măsuri de sprijin aplicate
Organizarea activităților remediale și de recuperare	Cadre didactice	Conform planificării	Participarea elevilor și progres monitorizat
Consolidarea colaborării cu familia și specialiștii implicați	Director adjunct, diriginți	Permanent	Întâlniri și intervenții realizate
Monitorizarea progresului școlar și a participării elevilor sprijiniți	Director adjunct, diriginți	Periodic	Progres și participare monitorizate

3.5. DEZVOLTAREA UNUI MANAGEMENT INSTITUȚIONAL EFICIENT, TRANSPARENT ȘI PARTICIPATIV

Problemă identificată:

- Dezvoltarea instituțională eficientă presupune corelarea activităților structurilor funcționale cu obiectivele strategice ale unității, monitorizarea sistematică a rezultatelor și utilizarea datelor în fundamentarea deciziilor manageriale.

Obiectiv operațional SMART pentru anul școlar 2026–2027:

- Asigurarea corelării în proporție de 100% a activităților și măsurilor manageriale desfășurate în domeniile de responsabilitate ale directorului adjunct cu obiectivele și prioritățile strategice prevăzute în PAS 2024–2028, precum și monitorizarea trimestrială a stadiului de implementare a acestora, pe parcursul anului școlar 2026–2027.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Corelarea planurilor operaționale ale comisiilor cu prioritățile instituționale	Director adjunct, responsabili comisii	Septembrie–octombrie 2026	Planuri corelate cu obiectivele instituționale
Monitorizarea realizării activităților prevăzute în planurile comisiilor	Director adjunct, responsabili comisii	Trimestrial	Activități monitorizate
Analiza rezultatelor și formularea măsurilor de îmbunătățire	Director adjunct	Periodic	Măsuri de îmbunătățire stabilite
Promovarea comunicării, transparenței și colaborării în procesul decizional	Conducerea unității	Permanent	Consultări și activități realizate
Monitorizarea implementării documentelor și procedurilor instituționale	Director adjunct, responsabili desemnați	Permanent	Respectarea termenelor și procedurilor

3.6. PROMOVAREA INTERCULTURALITĂȚII ȘI DEZVOLTAREA UNOR ATITUDINI ȘI COMPORTAMENTE BAZATE PE RESPECTAREA DIVERSITĂȚII

Problemă identificată:

- Diversitatea culturală și lingvistică specifică comunității locale reprezintă o resursă importantă pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe respect reciproc, dialog și valorizarea identității culturale.

Obiectiv operațional pentru anul școlar 2026–2027:

- Organizarea și implementarea, pe parcursul anului școlar 2026–2027, a minimum 5 activități educaționale și culturale cu caracter intercultural, care să promoveze respectul pentru diversitate, dialogul intercultural și valorificarea specificului multicultural al comunității școlare, cu implicarea elevilor, cadrelor didactice, părinților și a minimum 3 parteneri din comunitatea locală.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Organizarea activităților educative dedicate diversității culturale	Director adjunct, cadre didactice	Conform calendarului	Activități realizate
Valorificarea tradițiilor și a patrimoniului cultural local	Cadre didactice	Permanent	Activități și produse educaționale realizate
Promovarea dialogului intercultural și a respectului reciproc	Diriginți, cadre didactice	Permanent	Participarea elevilor la activități
Dezvoltarea parteneriatelor culturale și comunitare	Director adjunct, responsabili desemnați	Permanent	Colaborări și activități realizate

3.7. DEZVOLTAREA EDUCAȚIEI PENTRU MEDIU ȘI CREȘTEREA GRADULUI DE SUSTENABILITATE A UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Problemă identificată:

- Formarea unor comportamente responsabile față de mediu și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre sustenabilitate reprezintă direcții importante pentru dezvoltarea competențelor și atitudinilor necesare unei societăți responsabile.

Obiectiv operațional pentru anul școlar 2026–2027:

- Organizarea și desfășurarea, pe parcursul anului școlar 2026–2027, a minimum 4 activități și proiecte educative dedicate protecției mediului și promovării principiilor dezvoltării durabile, cu implicarea activă a elevilor și a cadrelor didactice, în vederea dezvoltării unor comportamente responsabile față de mediu și a creșterii gradului de implicare a comunității școlare în acțiuni de voluntariat și responsabilitate ecologică.

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT

ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI	TERMEN	INDICATORI DE REZULTAT
Organizarea activităților de educație pentru mediu	Director adjunct, cadre didactice	Conform calendarului	Activități realizate
Implicarea elevilor în proiecte și acțiuni de protecție a mediului	Cadre didactice, coordonatori activități	Permanent	Participarea elevilor la activități
Valorificarea programelor și proiectelor privind dezvoltarea durabilă	Director adjunct, responsabili proiecte	Conform calendarului	Proiecte și activități implementate
Promovarea comportamentelor responsabile privind utilizarea resurselor	Întreaga comunitate școlară	Permanent	Activități de informare și conștientizare realizate

IV. MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI MANAGERIAL

Monitorizarea și evaluarea reprezintă componente permanente ale procesului managerial și urmăresc verificarea gradului de realizare a obiectivelor propuse, analiza rezultatelor obținute și stabilirea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea continuă a activității.

Aplicarea planului managerial va fi monitorizată periodic, prin raportare la valorile de referință identificate în analiza diagnostică, la țintele stabilite pentru anul școlar 2026–2027 și la indicatorii de rezultat prevăzuți pentru fiecare domeniu de intervenție.

4.1. Modalități de monitorizare și evaluare

DOMENIU MONITORIZAT	INSTRUMENTE / MODALITĂȚI DE MONITORIZARE	FRECVENȚĂ	RESPONSABILI
Procesul instructiv-educativ	Asistențe la ore, fișe de monitorizare, analiza documentelor curriculare	Periodic	Director adjunct
Rezultatele școlare	Situații statistice, analiza progresului școlar	Semestrial și anual	Director adjunct, cadre didactice
Frecvența elevilor	Centralizarea și analiza absențelor	Lunar	Director adjunct, diriginți
Riscul de abandon școlar	Fișe de monitorizare, analiza cazurilor și măsurilor aplicate	Permanent	Director adjunct, diriginți, consilier școlar
Activitatea educativă	Rapoarte de activitate, analiza participării elevilor	Periodic	Director adjunct, responsabili
Climatul școlar	Observații, analiza situațiilor, chestionare și feedback	Periodic	Director adjunct, consilier școlar
Activitatea comisiilor	Planuri operaționale și rapoarte de activitate	Trimestrial	Director adjunct
Dezvoltarea	Documente privind	Semestrial	Director adjunct

DOMENIU MONITORIZAT	INSTRUMENTE / MODALITĂȚI DE MONITORIZARE	FRECVENȚĂ	RESPONSABILI
profesională	participarea la activități de formare		
Relația cu părinții și comunitatea	Analiza activităților, parteneriatelor și feedbackului	Semestrial	Director adjunct, responsabili

Monitorizarea implementării planului managerial va fi realizată periodic, prin raportare la obiectivele stabilite, activitățile planificate, termenele asumate și indicatorii de rezultat. Directorul adjunct va urmări permanent stadiul realizării activităților din domeniile de responsabilitate, în colaborare cu directorul unității, responsabilii comisiilor și compartimentelor, cadrele didactice și ceilalți responsabili desemnați. Rezultatele monitorizării vor fi analizate trimestrial și ori de câte ori situația o impune.

În situația în care monitorizarea evidențiază întârzieri în realizarea activităților sau riscul neatingerii indicatorilor și țintelor stabilite, vor fi analizate cauzele și vor fi dispuse măsuri de corecție și îmbunătățire. Acestea pot consta în revizuirea modalităților de intervenție, adaptarea activităților, intensificarea monitorizării, redistribuirea responsabilităților sau stabilirea unor măsuri suplimentare de sprijin, în funcție de problemele identificate.

4.2. Indicatori, valori de referință și ținte pentru anul școlar 2026–2027

INDICATOR	VALOARE DE REFERINȚĂ	ȚINTĂ 2026–2027	SURSA DE VERIFICARE
Promovabilitate la nivelul unității	96,66%	Minimum 98%	Situația școlară anuală
Promovabilitate la Examenul de Bacalaureat	82,35%	Minimum 85%	Rezultatele oficiale ale examenului
Promovabilitate la Evaluarea Națională	87,23%	Minimum 89%	Rezultatele oficiale ale examenului
Media la Examenul de Bacalaureat	6,73	Minimum 6,80	Rezultatele oficiale ale examenului
Media la Evaluarea Națională	6,56	Minimum 6,65	Rezultatele oficiale ale examenului
Număr total de absențe	39.960	Reducerea cu minimum 5% a numărului total de absențe față de valoarea de referință de 39.960 absențe (maximum 37.962	Rapoarte privind frecvența

LICEUL TEHNOLOGIC „EMIL RACOVIȚĂ" TECHIRGHIOL
STR. NICOLAE BĂLCESCU NR 14
TEL./FAX 0241/735764
0341/730910
e-mail : secretariat@liceultechirghiol.ro
www.liceultechirghiol.ro

INDICATOR	VALOARE DE REFERINȚĂ	ȚINTĂ 2026–2027	SURSA DE VERIFICARE
		absențe)	
Număr de absențe nemotivate	15.778	maximum 14.200	Rapoarte privind frecvența
Elevi aflați în risc de abandon școlar	26	Maximum 15 elevi aflați în risc de abandon școlar	Fișe de monitorizare și rapoarte
Cadre didactice calificate	68	Menținerea nivelului de calificare și acoperirea necesarului de personal	Documentele privind încadrarea
Participarea cadrelor didactice la programe de formare	92%	Participarea a minimum 95% dintre cadrele didactice la activități de formare profesională.	Documente și certificate de formare
Activități privind prevenirea violenței și promovarea climatului sigur	Activități desfășurate conform documentelor unității	Realizarea activităților prevăzute în planificările aprobate în proporție de 100%	Rapoarte de activitate
Activități educative, interculturale și de educație pentru mediu	Activități desfășurate conform documentelor unității	Realizarea activităților prevăzute în planificările aprobate în proporție de 100%	Rapoarte și documente justificative
Cazuri de bullying	17 cazuri	Maximum 10 cazuri	Rapoarte, fișe de incident, documentele comisiei competente
Gradul de implicare a părinților în activitățile școlii	Aproximativ 50%	Minimum 65%	Liste de participare, rapoarte și chestionare
Activități educaționale și culturale cu caracter intercultural	Nu există valoare de referință numerică; indicator introdus pentru monitorizarea activităților în anul școlar 2026–2027.	Minimum 5 activități, cu implicarea a minimum 3 parteneri comunitari	Rapoarte de activitate, materiale de promovare, fotografii, documente de parteneriat
Activități și proiecte dedicate protecției mediului și dezvoltării durabile	Nu există valoare de referință numerică; indicator introdus	Minimum 4 activități/proiecte	Rapoarte de activitate, portofolii,

INDICATOR	VALOARE DE REFERINȚĂ	ȚINTĂ 2026–2027	SURSA DE VERIFICARE
	pentru monitorizarea activităților în anul școlar 2026–2027.		fotografii, materiale realizate de elevi

4.3. Valorificarea rezultatelor monitorizării

Rezultatele monitorizării vor fi analizate periodic în cadrul structurilor de conducere și al structurilor funcționale ale unității de învățământ, în vederea identificării progresului realizat și a eventualelor dificultăți întâmpinate.

Pe baza rezultatelor obținute vor fi stabilite, după caz, măsuri de îmbunătățire, care pot viza:

- adaptarea activităților la nevoile identificate;
- intensificarea măsurilor de sprijin pentru elevii aflați în dificultate;
- revizuirea măsurilor de prevenire a absenteismului și abandonului școlar;
- dezvoltarea activităților remediale;
- consolidarea colaborării cu părinții și instituțiile partenere;
- valorificarea bunelor practici;
- adaptarea strategiilor manageriale în funcție de rezultatele obținute.

Monitorizarea permanentă și evaluarea periodică vor permite ajustarea activităților și utilizarea eficientă a rezultatelor în procesul decizional, contribuind la realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol.

4.4. Managementul riscurilor și aplicarea măsurilor corective

Aplicarea planului managerial poate fi influențată de factori interni și externi care pot afecta realizarea obiectivelor propuse. Din acest motiv, monitorizarea permanentă a riscurilor și identificarea măsurilor preventive sau corective reprezintă o componentă importantă a procesului managerial.

Principalele riscuri identificate și modalitățile de gestionare a acestora sunt prezentate în tabelul următor:

RISC IDENTIFICAT	POSIBILE EFECTE	MĂSURI PREVENTIVE / CORECTIVE
Creșterea absenteismului	Scăderea participării școlare și creșterea riscului de abandon	Monitorizarea lunară a frecvenței, colaborarea cu familia și aplicarea măsurilor individualizate
Menținerea elevilor în situație de risc de abandon	Abandon școlar și rezultate educaționale scăzute	Identificarea timpurie, monitorizarea cazurilor și activități de sprijin
Rezultate școlare sub nivelul estimat	Scăderea performanței școlare	Analiza rezultatelor, activități remediale și sprijin educațional
Participare redusă la activități educative și extracurriculare	Diminuarea implicării elevilor	Diversificarea activităților și adaptarea acestora la interesele elevilor

RISC IDENTIFICAT	POSIBILE EFECTE	MĂSURI PREVENTIVE / CORECTIVE
Dificultăți de comunicare între membrii comunității școlare	Apariția conflictelor și diminuarea eficienței activității	Consolidarea comunicării și organizarea consultărilor periodice
Resurse materiale insuficiente	Limitarea unor activități educaționale	Identificarea necesarului și valorificarea resurselor și parteneriatelor disponibile
Apariția unor situații care afectează climatul școlar	Scăderea sentimentului de siguranță și a stării de bine	Intervenție promptă, aplicarea procedurilor și colaborarea cu specialiștii

Managementul riscurilor va fi realizat în corelare cu procesul de monitorizare și evaluare a planului managerial. Situațiile identificate vor fi analizate periodic, iar măsurile stabilite vor fi adaptate în funcție de evoluția indicatorilor și de nevoile reale ale comunității școlare.

Aplicarea măsurilor corective va urmări prevenirea apariției unor disfuncționalități, diminuarea efectelor situațiilor de risc și menținerea activității unității într-un cadru organizat, eficient și orientat spre atingerea obiectivelor propuse.

V. CONCLUZII

Prezentul plan managerial reprezintă instrumentul de organizare, coordonare și monitorizare a activității directorului adjunct pentru anul școlar 2026–2027. Acesta este fundamentat pe analiza realității instituționale, pe prioritățile de dezvoltare prevăzute în Planul de Acțiune al Școlii 2024–2028 și pe nevoile identificate la nivelul comunității școlare.

În exercitarea funcției de director adjunct, asigur coordonarea și monitorizarea activităților din domeniile de responsabilitate repartizate, în colaborare cu directorul unității și cu structurile funcționale ale școlii, în vederea bunei funcționări a unității de învățământ și a realizării obiectivelor instituționale.

Activitatea managerială vizează cu prioritate creșterea calității procesului instructiv-educativ, îmbunătățirea participării și a rezultatelor școlare, reducerea absenteismului și prevenirea abandonului școlar, menținerea unui climat educațional sigur și incluziv, susținerea dezvoltării profesionale a personalului și consolidarea parteneriatului dintre școală, familie și comunitate.

Realizarea obiectivelor prevăzute presupune colaborare, comunicare, responsabilitate și implicarea întregii comunități educaționale. Monitorizarea permanentă a rezultatelor, analiza indicatorilor și adaptarea măsurilor la nevoile identificate susțin dezvoltarea Liceului Tehnologic „Emil Racoviță" Techirghiol ca instituție orientată spre calitate, incluziune, performanță și dezvoltarea fiecărui elev.

DIR. ADJ.
PROF. MOLAGEAN-MUSTAFA DILEC

