



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

ȘCOALA PROFESIONALĂ DIN FLOREȘTI

Str. Miron Costin, Nr 34, or. Florești 5000

Tel. 025020657

Email : sp.floresti@gmail.com



Discutat și avizat

În Consiliul Profesorat

Nr. 2 din data 24.09.2024

Având Director Școala Profesională din Florești

V. Crețu

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE Școala Profesională din Florești 2024-2028

Autori :

Veaceslav Crețu – Director Școala Profesională din Florești

Postoroncă – Director adjunct i/e

Moldovan Ecaterina – Specialist serviciu personal

Florești 2024

Introducere	3
1.Obiectivele prioritare ale Strategiei de dezvoltare a personalului	5
2. Proiectarea și planificarea activității de dezvoltare a personalului.....	5
2.1 Analiza situației actuale a resurselor umane din Școala Profesională din Florești	5
2.2 Calitatea potențialului uman din cadrul Școlii Profesionale din Florești	7
2.3 Motivarea personalului în cadrul Școlii Profesionale din Florești	8
2.4 Condițiile de muncă și politica ”relațiilor cu angajații” în cadrul Școala Profesională din Florești	9
2.5 Stabilirea problemelor prioritare (în evoluție).	10
3. Modalități de implementare a Strategie de dezvoltare resurselor umane.....	10
3.1 Obiective generale și acțiuni specifice.	10
3.2 Monitorizarea, implementarea și evaluarea strategiei	12
3.3 PLAN DE ACȚIUNI privind implementarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane din ȘP din Florești.....	12
4. Glosar de termeni.....	16
5. Cadru Normativ utilizat în elaborarea Strategiei de dezvoltare a personalului:.....	17
6. Resurse bibliografice:	18

Introducere

“Adevărata avuție a națiunilor reprezintă oamenii”

(A. Smith)

În condițiile, în care Republica Moldova și-a anunțat orientarea strategică spre o eventuală aderare la Uniunea Europeană, în fața Școlii Profesionale din Florești se conturează noi sarcini și obiective.

Crearea unui spațiu european unic pe piața serviciilor educaționale, intensificarea mobilității academice, creșterea oportunităților pentru cei tineri în vederea plecării la studii într-o instituție europeană, vor conduce inevitabil la o înțetire a concurenței atât între instituțiile din republică, cât și între instituțiile moldovenești și cele europene în vederea atragerii potențialilor beneficiari. În acest context, doar o instituție orientată pe creșterea neconținută a performanței, creșterea calității serviciilor educaționale și de cercetare ar putea face față noilor exigențe, care de fapt, poate fi considerată și o condiție de supraviețuire a instituțiilor de învățământ în noua ordine economică.

Toate acestea, presupun o modernizare continuă a procesului de învățământ care, la rândul său, necesită un potențial uman **competent, motivat, integru** și prin urmare **competitiv**. Or, resursa umană constituie actualmente cea mai valoroasă avuție a unei organizații. Ea poartă cu sine, cea mai importantă condiție a dezvoltării și anume **inovarea** fără de care competitivitatea actuală este de neconceput.

Pentru a atrage și menține un personal competitiv, sunt necesare condiții mai bune de muncă, proceduri de recrutare și selecție a personalului transparente și echitabile, dezvoltarea profesională continuă, precum și o mai bună recunoaștere a excelenței în predare și cercetare printr-un sistem de normare a muncii și remunerare **motivator**.

Astfel, se impun schimbări radicale și, prin urmare, elaborarea unei strategii de dezvoltare orientată spre responsabilizarea, dar și creșterea profesională, intelectuală a personalului instituție capabili de a fi **competitivi** la cerințele actuale ale pieții de muncă și noile standard europene.

În aceste condiții, Școala Profesională din Florești, o instituție de învățământ profesional tehnică cu o bună imagine atât în țară cât și în străinătate, îi revine un rol deosebit, dar și o mare responsabilitate în ceea ce privește consolidarea poziției în domeniul formării tinerilor specialiști din Republica Moldova, prin implimentarea unor șir de măsuri menite să îmbunătățească procesul instructiv – educativ, printre care se numără și, elaborarea propriei Strategii de dezvoltare a personalului.

O **strategie de dezvoltare a resurselor umane** bine alcătuită (care pornește de la o viziune și misiune bine determinată, identifică obiectivele și se concretizează într-un plan coerent de acțiune, ce cuprinde toate aspectele operaționale și de dezvoltare) **este o condiție esențială pentru existența oricărei instituții.**

Strategia de dezvoltare a personalului reprezintă o parte componentă a Strategiei generale de dezvoltare instituțională și se află într-o relație directă cu viziunea și misiunea ȘP or. Florești, ea fiind adaptată la noile exigențe ale timpului.

Strategia de dezvoltare a personalului pentru perioada 2024-2028, este elaborată în baza Deciziei Consiliului profesoral, proces verbal nr. ____ din „____” _____ 2024.

Viziunea Strategiei de dezvoltare a personalului : Personalul Școlii Profesionale din Florești reflectă modelul – tip al angajaților, care au menirea să se formeze individual ca, personalități bazate pe profesionalism, civilizație, eficiență și flexibilitate, într-o societate în continuă dezvoltare dar și, personal care au menirea să-l formeze pe tânăr în întreaga sa complexitate, nu doar prin cultivarea intelectului, dar și prin dezvoltarea armonioasă a personalităților umane.

Misiunea Strategiei de dezvoltare a personalului Școala Profesională din Florești constă în formarea unui personal competent, responsabil, cu un înalt nivel al profesionalismului, capabil să corespundă noilor cerințe ale pieței de muncă și standardelor europene.

Realizarea scopului și obiectivelor strategiei se bazează pe următoarele principii și valori:

- **Competitivitate** – în sensul în care serviciile de instruire oferite de instituție își vor menține și dezvolta permanent caracteristicile și calitățile, care le vor asigura un avantaj față de caracteristicile și calitățile serviciilor similare oferite de instituțiile concurente din Moldova. În acest context, un **personal competitiv** va fi acela care este capabil să facă față exigențelor de competitivitate a organizației. Sistemul de management al calității poate fi o soluție în asigurarea competitivității instituției și a personalului ei.

- **Durabilitate** – care presupune menținerea performanțelor de calitate și competitivitate atinse de instituție pe o perioadă cât mai îndelungată.

- **Integritate academică** – care presupune respectarea de către personalul didactic a unui set de valori și principii etice cum ar: libertatea academică, competența, integritatea morală, corectitudinea intelectuală și onestitatea, colegialitatea, loialitatea, responsabilitatea, transparența, respectul și toleranța.

- **Angajament asumat și spirit corporativ** - în sensul în care personalul didactic este atașat față de misiunea și valorile instituției.

• **Flexibilitate** – în sensul în care instituția va activa pe principiul „*școala care învață*”, iar personalul didactic are capacitatea de a se adapta la schimbările structurale ale politicii educaționale, precum și a schimbărilor conjuncturale din economie și de pe piața muncii.

• **Responsabilitatea instituției față de angajați** - angajații sunt văzuți ca **active** ale instituției sau „*capital uman*”, în care se investește prin asigurarea posibilităților de învățare și dezvoltarea unei „*școli care învață*”, și se utilizează cât mai eficient în realizarea misiunii organizației.

• **Scopul Strategiei de dezvoltare a personalului Școala Profesională din Florești** constă în **atragera, menținerea și dezvoltarea** unui personal didactic **competitiv**, prin creșterea permanentă a calității vieții active de muncă, necesar pentru realizarea misiunii, precum și a obiectivelor strategice ale ȘP or.Florești în condițiile de întetire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale.

1.Obiectivele prioritare ale Strategiei de dezvoltare a personalului

Obiectivul 1.Stabilirea indicatorilor cantitativi și calitativi ai situației resurselor umane: potențialului uman, motivarea personalului, condițiile de muncă și motivarea salariaților, prin efectuarea analizei SWOT a personalului instituției.

Obiectivul 2. Asigurarea ȘP din Florești cu personal competitiv, prin revizuirea periodică a Procedurii Operaționale privind recrutarea și angajarea personalului didactic, nedidactic și auxiliar.

Obiectivul 3. Dezvoltarea continuă a competitivității personalului Școala Profesională din Florești, prin revizuirea Procedurii Operaționale privind evaluarea personalului.

Obiectivul 4. Creșterea statutului social al personalului didactic din cadrul Școala Profesională din Florești

Obiectivul 5. Promovarea unor politici de dezvoltare a relațiilor de cooperare între cadrele didactice a Școlii Profesionale din Florești

2. Proiectarea și planificarea activității de dezvoltare a personalului

2.1 Analiza situației actuale a resurselor umane din Școala Profesională din Florești

Școala Profesională din Florești este o instituție de învățământ, care face parte din învățământul profesional tehnic secundar, al cărei misiune constă în formarea unor specialiști din domeniul construcției, competitivi pe piața muncii din Republica Moldova, precum și din țările Uniunii Europene. Evaluând ca instituție de învățământ Școala Profesională din Florești, este instituția care a aderat la reforma învățământului modern de la bun început. Înființată la 08.06.1967, prin ordinul nr.116-k al

Comitetului de Stat pentru Învățământul Profesional-Tehnic, ca școală profesională pentru pregătirea muncitorilor calificați în domeniul construcțiilor. În 1971, aceasta a fost reorganizată în Școala Medie Profesională-Tehnică nr. 34, iar în anul 1984 – în Școala Medie Profesională-Tehnică nr.44. Ulterior, în anul 1998, instituția a fost supusă unei noi transformări, devenind Școala Profesională Polivalentă din or. Florești. La data de 01.12.2003, instituția obține statut de Școală Profesională din or. Florești. Ultima reorganizare are loc în anul 2015 prin absorbția Școlii Profesionale or. Mărculești. După anul 1990, pentru a se putea adapta noilor cerințe de pe piața muncii, aceasta își lărgeste spectrul de specialități, începând să pregătească muncitori calificați și în domeniul construcții servicii de transport.

Activând de 53 de ani Școala Profesională, or. Florești valorifică tradițiile învățământului profesional tehnic din zona de nord a Republicii Moldova, instruind și educând zeci de generații de muncitori calificați. Cunoștințele acumulate pe perioada studiilor le permite absolvenților să se angajeze în firme particulare sau cu capital de stat.

În prezent, în ȘP or.Florești activează 32 cadre didactice titulare, și 47 – personal auxiliar. Ditre ei cadre didactice care au atins vârsta de pensionare – 3 Numărul de elevi în fiecare an variază în jurul cifrei de 300. Per general, instituția este asigurat cu necesarul de personal.

Tabelul 1. Posturi de muncă aprobate și ocupate pe ȘP din Florești în perioada 2022-2024

Indicatorii	2022		2023		2024	
	Număr	%	Număr	%	Număr	%
Numărul total a unităților aprobate pe instituție.	100,5	100%	93,5	100%	87,75	100 %
Numărul unităților personalului de conducere	4	4,02 %	4	3,74 %	4	3,51%
Numărul unităților personalului didactic	36,5	36,68%	32,5	30,38 %	31,5	27,64%
Numărul unităților personalului didactic auxiliar	3	3,01%	3	2,80%	2,75	2,41 %
Numărul unităților personalului auxiliar	59	59,29 %	56	52,36 %	51,5	45,19 %

Tabelul 2. Personalul ȘP or.Florești 2022 – 2024

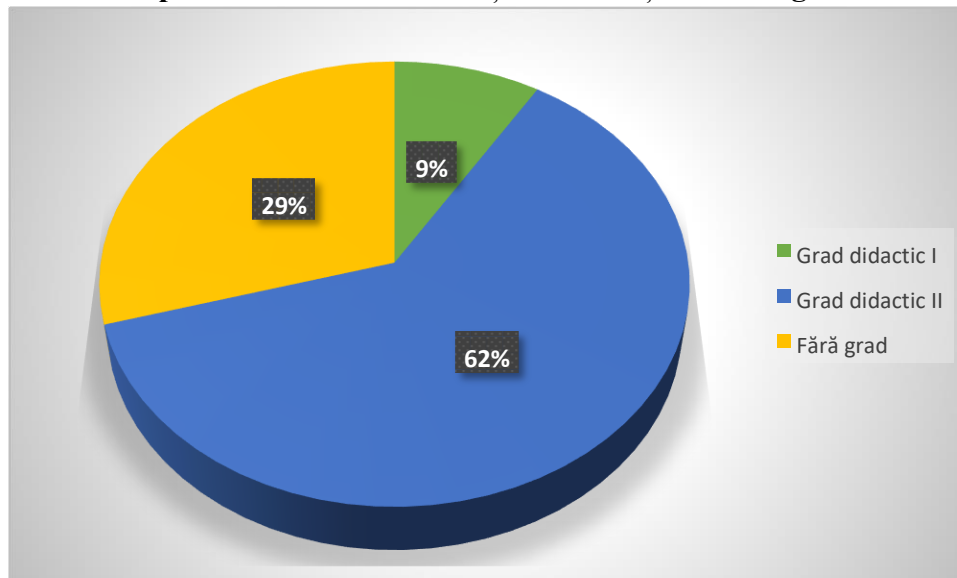
Indicatorii	2022	2023	2024
Total personal pe ȘP din Florești	72	77	76
Numărul cadrelor de conducere	2	2	3

Numărul cadrelor didactice	32	30	29
Personalul auxiliar și de deservire	38	45	44
Pondere cadrelor didactice în totalul angajaților	23,04	23,1	22,04
Pondere personalului auxiliar	27,36	34,65	
Numărul total de elevi ȘP din Florești	327	332	351
Raportul dintre numărul de elevi și numărul de angajați	4,54	4,31	4,61
Raportul dintre numărul de elevi și numărul cadrelor didactice	10,21	11,06	12,01

2.2 Calitatea potențialului uman din cadrul Școlii Profesionale din Florești

Un personal de înaltă calificare, motivat în creșterea permanentă a performanțelor sale reprezintă o condiție-cheie pentru o organizație modernă, activitatea căreia se bazează pe principiul „școala care învață”. În acest context, se poate constata faptul, că și politica de resurse umane din cadrul instituției este axată pe menținerea și dezvoltarea potențialului uman fie prin promovarea profesională a cadrelor didactice titulare, fie prin atragerea unor specialiști de înaltă calificare din exteriorul instituției.

Structura personalului didactic al ȘP or.Florești care au grad didactic



În acest context, se poate conchide faptul că la moment pârgghiile eficiente care ar conduce la responsabilizarea persoanelor problemă și le-ar motiva să devină competitive în noile condiții deocamdată, lipsesc.

Motivarea creșterii performanțelor și a competitivității personalului didactic se asigură, de regulă, prin aplicarea diverselor forme de evaluare și autoevaluare. La moment în cadrul instituției sunt utilizate următoarele forme de evaluare a personalului:

- Monitorizarea desfășurării procesului educațional de către echipa de evaluare, utilizând fișe de analiză sau observare.
- Interasistență în cadrul comisiei metodice;
- Evaluarea calității cursului de către beneficiari (elevi) – ***Chestionar pentru evaluarea calității predării.***
- Dări de seamă privind activitatea didactică și științifică a membrilor catedrei (la sfârșit de an);
- Autoevaluarea cursului de către profesori în contextul managementului calității - ***Fișa pentru evaluarea cursului;***
- Autoevaluarea/evaluarea cadrelor didactice și manageriale în vederea acordării calificativului anual utilizând fișa de autoevaluare.

Astfel, evaluarea calității personalului didactic se face în mod permanent de către manageri (șefi de catedră) pentru subordonați, de către subordonați pentru manageri, de către salariați care ocupă poziții similare; de către evaluatori externi. Evaluarea se face pe baza unor criterii de performanță care reflectă **contribuția** unei persoane prin calitatea activității desfășurate la creșterea competitivității instituției.

Prin urmare, la moment, în cadrul ȘP din Florești se pune baza implementării **Proceduri Operaționale privind evaluarea personalului ȘP din Florești**, în cadrul căreia vor fi formulate activități concrete, care ar contribui la o evaluare obiectivă a personalului didactic, precum și la motivarea personalului spre autoperfecționare.

O altă activitate care ar contribui la creșterea performanțelor personalului didactic de care ar trebui să fie responsabilă instituția sunt stagiile de specializare. La acest capitol ȘP din Florești, aparent, stă destul de bine. Astfel, anual, 19-25 persoane au posibilitatea să desfășoare cursuri de formare continuă. De asemenea, nu există un mecanism de evaluare „valorii adăugate” a formării continue care ar contribui la creșterea competitivității a cadrului didactic, și, prin urmare, a instituției.

2.3 Motivarea personalului în cadrul Școlii Profesionale din Florești

O instituție axată pe performanță și pe creșterea competitivității are grijă, permanent, de potențialul său uman. Aceasta ea o face prin diverse măsuri de creștere a calității vieții active de muncă, care presupune motivarea muncii (prin promovarea unei politici coerente de salarizare, organizare și

normare a muncii), îmbunătățirea condițiilor de muncă, asigurarea unui climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor ȘP din Florești, promovarea unui management participativ etc.. În acest context, baza motivării personalului trebuie să se bazeze, în primul rând, pe factorii interni, dând libertate puterii creative a lucrătorilor. Iar motivatorul de bază devine nu salariul, nu postul și nu condițiile de muncă, ci satisfacția pe care omul o are în procesul de muncă, ca rezultat al **autodezvoltării și autorealizării** sale profesionale.

Cercetările efectuate în cadrul Școlii Profesionale din Florești privind evaluarea satisfacției cadrelor didactice în contextul *sistemului de management al calității* (chestionar pentru evaluarea satisfacției cadrelor didactice) au arătat că, în fond, că gradul de satisfacție al personalului didactic este mediu, la toate pozițiile.

2.4 Condițiile de muncă și politica „relațiilor cu angajații” în cadrul Școala Profesională din Florești

După cum s-a mai menționat, creșterea calității vieții active de muncă, și, prin urmare a competitivității Școala Profesională or. Florești presupune și îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă, precum și asigurarea unui climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor.

În ceea ce privesc condițiile de muncă, instituția acordă o atenție deosebită acestei probleme.

Anual sunt întreprinse noi și noi investiții în reparații, procurare de mobilier, tehnică de calcul etc., astfel încât condițiile de muncă devin tot mai bune și mai atractive atât pentru lucrătorii școlii, cât și pentru beneficiari (elevi).

Iar lucrătorii Școala Profesională din Florești apreciază pozitiv schimbările spre bine legate de îmbunătățirea condițiilor de muncă, văzând în ele un factor benefic în promovarea obiectivelor managementului calității și, prin urmare, a creșterii competitivității organizației.

În ceea ce privește politica „relațiilor cu angajații” și, prin urmare, climatul psihologic din cadrul subdiviziunilor Școala Profesională din Florești, aparent, acesta este destul de favorabil. Or, acest fapt l-au indicat majoritatea cadrelor didactice participante la cercetările privind evaluarea satisfacției atât în contextul sistemului de management al calității, cât și în alte cercetări întreprinse în cadrul instituției. Totodată, cercetările realizate au scos în evidență și alte situații, în care climatul psihologic din cadrul subdiviziunilor lasă mult de dorit datorită existenței unui „factor destabilizator” ceea ce afectează simțitor atât motivarea muncii, cât și competitivitatea ȘP din Florești, iar pârgii legale de depășire a situației create practic nu există.

Cercetările din cadrul instituției au mai scos în evidență că unele cadre didactice sunt lipsite de inițiativă, reticent la schimbări, fapt ce compromite, de asemenea, creativitatea și inovația în activitatea lor profesională, ceea ce se răsfrânge în mod direct asupra competitivității instituției.

O altă problemă, care afectează și poate afecta, în perspectivă, imaginea și competitivitatea instituției ține de integritatea academică a personalului didactic. Aparent, această problemă există, (cazuri unice) și vor fi luate unele măsuri urgente și eficiente de depășire a problemei date, iar imaginea instituției nu va fi afectată.

2.5 Stabilirea problemelor prioritare (în evoluție).

Astfel, reieșind din situația creată, se propun schimbări în ceea ce privește atitudinea managementului față de angajații săi, care ar contribui la o creștere esențială a motivării muncii și, prin urmare, a competitivității instituției.

Reieșind din analiza situației resurselor umane din cadrul ȘP din Florești pot fi identificate următoarele probleme, care necesită soluții concrete de depășire a lor atât pe termen mediu, cât și pe termen lung prin intermediul măsurilor propuse de strategia dată de dezvoltare a resurselor umane:

- Spectrul restrâns de competențe digitale a unor cadre didactice;

- Fluctuația frecventă a personalului.
- Lipsă de integritate academică din partea unor cadre didactice care afectează imaginea și atractivitatea instituției și prin urmare, competitivitatea;
- Carențe ceea ce privește promovarea unui management participativ;

3. Modalități de implementare a Strategiei de dezvoltare resurselor umane

3.1 Obiective generale și acțiuni specifice.

Pentru realizarea scopului general al **Strategiei de dezvoltare a resurselor umane**, și anume de a crește și a asigura instituția cu personal didactic competitiv, dar și pentru depășirea cu succes a problemelor scoase în evidență, se propun următoarele obiective și activități strategice :

Obiectivul 1. Stabilirea indicatorilor cantitativi și calitativi ai situației resurselor umane: potențialului uman, motivarea personalului, condițiile de muncă și motivarea salariaților, prin efectuarea analizei SWOT a personalului instituției.

Obiectivul 2. Asigurarea ȘP din Florești cu personal competitiv, prin revizuirea periodică a Procedurii Operaționale privind recrutarea și angajarea personalului didactic, nedidactic și auxiliar, care va include:

- Recrutarea urgentă de personal tânăr și competitiv la subdiviziunile căror structura de vârstă a personalului didactic este pronunțat îmbătrânită.
- Asigurarea de oportunități pentru o carieră didactică a absolvenților performanți;
- Diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenții ai universităților).
- Selecția riguroasă a lucrătorilor, bazată pe criterii de competență profesională, valoare morală, și atașamentul față de instituție.
- Instituționalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.
- Politică de mobilitate internă flexibilă, stimulativă a personalului (promovare).

Obiectivul 3. Dezvoltarea continuă a competitivității personalului Școala Profesională or.Florești, prin revizuirea Procedurii Operaționale privind evaluarea personalului care va include :

- Reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului, a criteriilor de competitivitate a valorilor intelectuale;
- Eficientizarea stagiilor de perfecționare ca o verigă importantă în creșterea competitivității personalului didactic.
- Planificarea stagiilor de perfecționare. Elaborarea unui registru unic al stagiilor.
- Creșterea responsabilității cadrelor didactice vis-a-vis de stagiile de perfecționare
- Finanțarea stagiilor de perfecționare de către Școala Profesională din Florești.
- Orientarea personalului didactic spre inovație;
- Revizuirea procedurii operaționale de evaluare internă a personalului în cadrul Școala Profesională or.Florești care realmente să corespundă noilor exigențe ale managementului calității.

Obiectivul 4. Creșterea statutului social al personalului didactic din cadrul Școala Profesională din Florești prin:

- Cultivarea permanentă a valorilor ce țin de integritatea academică;
- Intoleranța față de comportamentele deviate din partea elevilor;

Obiectivul 5. Promovarea unor politici de dezvoltare a relațiilor de cooperare între cadrele didactice a Școlii Profesionale din Florești

- Promovarea și dezvoltarea unei culturi corporative;

- Identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea dintre administrație și colectivul ȘP din Florești;
- Actualizarea misiunii organizației sindicale din cadrul SP din Florești în ceea ce privește „politica relațiilor cu angajații”.

3.2 Monitorizarea, implementarea și evaluarea strategiei

Pentru realizarea prezentei strategii, se propune elaborarea unui Plan de acțiuni ajustat la obiectivele generale ale strategiei. Pe parcursul implementării Strategiei se va efectua monitorizarea permanentă a rezultatelor obținute, în baza coordonării acțiunilor tuturor factorilor implicați în realizarea obiectivelor de dezvoltare a resurselor umane din cadrul ȘP din Florești. Coordonarea procesului de monitorizare și evaluare a rezultatelor implementării Strategiei revine directorului ȘP din Florești. Evaluarea implementării Strategiei, se va efectua anual, în baza Planului de acțiuni și a Planurilor anuale de acțiuni, fiind apreciat gradul de realizare a rezultatelor preconizate și fiind propuse măsuri de redresare a situației în caz de necesitate.

3.3 Plan privind implementarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane din ȘP din Florești

<i>Nr d/o</i>	<i>Acțiuni</i>	<i>Termeni de realizare</i>	<i>Responsabili de realizare</i>	<i>Indicatori de Performanță</i>
Obiectiv 1. <i>Stabilirea indicatorilor cantitativi și calitativi ai situației resurselor umane: potențialului uman, motivarea personalului, condițiile de muncă și motivarea salariaților, prin efectuarea analizei SWOT a personalului instituției.</i>				
1	Crearea echipei pentru revizuirea fișei de autoevaluare/evaluare a personalului în vederea acordării calificativului anual.	Anul de studii 2024-2025	Administrația	Echipă formată din 5 membri competenți în domeniul elaborării documentelor de politică educațională
2	Revizuire Fișei de autoevaluare/evaluare a personalului în vederea acordării calificativului anual.	Anul de studii 2024-2025	Echipa de elaborare a documentelor pentru politici educaționale	Fișă de autoevaluare/evaluare a personalului în vederea acordării calificativului anual.

3	Analiza situației privind structura de vîrstă a personalului didactic.	Anual	Director Director adjunct	Vîrsta medie personalului instituție a personalului didactic 45 ani
---	--	-------	------------------------------	---

Obiectivul 2. Asigurarea ȘP or.Florești cu personal competitiv, prin revizuirea periodică a Procedurii Operaționale privind recrutarea și angajarea personalului didactic, nedidactic și auxiliar

4	Recrutarea urgentă de personal tânăr și competitiv la subdiviziunile căror structura de vîrstă a personalului didactic este pronunțat îmbătrînită.	Anual	Director Director adjunct Șef secția cadre	95 % din cadrele didactice titulare – personal tânăr, competent.
5	Asigurarea de oportunități pentru o carieră didactică a absolvenților performanți;	Anual	Director Director adjunct	Promovarea a 1-2 absolvenților cei mai buni, angajarea lor în instituție.
6	Diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenții ai universităților).	Anual	Director Șef secția cadre Comisia de angajare.	Angajarea a cel puțin 1-2 absolvenți ai universităților
7	Selecția riguroasă a lucrătorilor, bazată pe criterii de competență profesională, valoare morală, și atașamentul față de instituție.	Anual	Director Șef secția cadre Comisia de angajare.	10 criterii. Angajarea pe baza criteriilor.
8	Instituționalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.	Anul de studii 2024-2025	Director Director adjunct Metodist	1 Metodist în rol de mentor.
9	Promovarea politicii de mobilitate internă flexibilă, stimulativă a personalului (promovare).	Anual	Director Director adjunct	Minim 5 interasistențe pe an al unui cadru didactic.

Obiectivul 3. Dezvoltarea continuă a competitivității personalului Școala Profesională or.Florești, prin revizuirea Procedurii Operaționale privind evaluarea personalului

10	Revizuirea procedurii operaționale de evaluare internă a personalului în cadrul Școala Profesională or.Florești care realmente să corespundă noilor exigențe ale managementului calității.	Anul de studii 2024-2025	Director Șef secție AC Membrii CEIAC	Procedură funcțională 100 %
----	--	-----------------------------	---	--------------------------------

11	Stabilirea modalităților de evaluare a fiecărui tip de personal : Personal de conducere; Personal didactic; Personal didactic auxiliar Personal auxiliar.	Anul de studii 2024-2025	Director Director adjunct Șef secție AC Membrii CEIAC	Fisă de autoevaluare/evaluare pentru personalul de conducere; didactic; didactic auxiliar auxiliar
12	Monitorizarea implementării Procedurii Operaționale;	Anul de studii 2024-2025	Director Director adjunct Șef secție AC	80% cadre didactice multumite de implementarea procedurii

			Membrii CEIAC	
13	Reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului, a criteriilor de competitivitate a valorilor intelectuale;	Anual	Director Director adjunct	100% cadre didactice profesionale
14	Eficiențizarea stagiilor de perfecționare ca o verigă importantă în creșterea competitivității personalului didactic.	Anual	Director Director adjunct Cadre didactice	25 cadre didactice participante la formări continue
15	Planificarea stagiilor de perfecționare. Elaborarea unui registru unic al stagiilor.	Anual	Director Director adjunct Cadre didactice Metodist	Plan/Registru a stagiilor de formare.
16	Creșterea responsabilității cadrelor didactice vis-a-vis de stagiile de perfecționare	Anual	Director Director adjunct Cadre didactice	95 % cadre didactice participă la stagii de perfecționare din propria inițiativă.
17	Finanțarea stagiilor de perfecționare de către Școala Profesională or.Florești.	Anual	Director Contabil Șef	100% finanțare din partea instituției pentru cursurile de formare continue.
18	Orientarea personalului didactic spre inovație;	Anual	Director Director adjunct Cadre didactice Metodist Șef secție AC	Desfășurarea an de studii a cel puțin 8 seminare training-uri cu promovarea metodelor centrate pe elev, utilizarea TIC etc.

Obiectivul 4. Creșterea statutului social al personalului didactic din cadrul Școala Profesională or.Florești

19.	Organizarea asistențelor la ore conform planului controlului intern;	Permanent	Administrația Membrii CEIAC	Minim 25 de ore asistate a fiecărui membru a echipei manageriale.
20	Desfășurarea sedințelor de catedră, de secții.	Conform graficului stabilit la început de an	Șef catedră Șef secție	Minim 3 maxim 10 ședințe pe an
21	Intoleranța față de comportamentele deviante din partea elevilor;	Permanent	Director Director adjunct Psiholog Cadre didactice	Număr mai mic de 5% de cazuri de comportamente deviante față de cadre didactice.
22	Desfășurarea orelor de dezvoltare personală, (dirigenția) privind respectarea normelor de comportament;	Pe parcursul anilor 2024-2028	Director Director adjunct Dirigenții Maiștri	Proiect didactic a orei de dirigenție, desfășurarea orei după plan.
23	Analiza comportamentelor deviante la ședințele de diferite niveluri, în dependență de nivelul de deviere.	După necesitate	Director Director adjunct Dirigenții Consiliul Elevilor Comisia	Număr mic de 10 % a comportamentelor deviante
Obiectiv 5. Promovarea unor politici de dezvoltare a relațiilor de cooperare între cadrele didactice a Școlii Profesionale din Florești				
25	Afișarea pe panourile informative ale extraselor din Codul Muncii și Contractul Colectiv de Muncă, privind drepturile și obligațiunile angajaților;	Anul de studii 2024-2025	Director Șef secția cadre	100% personal informat
26	Discuții individuale cu persoanele conflictuale;	Permanent	Consiliul de etică, Psiholog	0% conflicte în instituție
27	Disponerea de o cultură organizațională înaltă: motto, viziune, misiune, imn, tradiții și obiceiuri, norme de comportament specifice; etc	Anul de studii 2024-2025	Director Director adjunct Profesori de limba română	Motto, viziune, misiune, imn
28	Organizarea consiliilor, ședințelor, întrunirilor, conferințelor de diferit nivel, cu implicarea cadrelor didactice.	Conform graficului	Director Director adjunct	Implicare 100% a cadrelor didactice în cadrul sedințelor. (proponeri)

29	Discuții individuale cu membrii colectivului privind soluționarea diverselor probleme personale/de serviciu.	Permanent	Director Director adjunct	100% personal mulțumit.
30	Informarea colectivului prin modalități nonformale : avize, instrucțiuni, regulamente, note informative, etc	Permanent	Director Șef secția cadre	Amenajarea panoului informativ.
31	Organizarea unei ședințe al Comitetului Sindical, privind actualizarea misiunii și obiectivelor, în ceea ce privește ”politica relațiilor între angajații”.	Anul de studii 2024-2025	Director Președinte Comitetului sindical	Misiune și obiective elaborate
32	Monitorizarea realizării obiectivelor și misiunii Comitetului Sindical, privind modalitățile de implementare a „politicii relațiilor între angajații”	Anii de studii 2024-2028	Director Președinte Comitetului sindical Membrii CEIAC	Misiune și obiective realizate 100%

4. Glosar de termeni

Asigurare a calității educației	Proces continuu, progresiv de evaluare (examinare, monitorizare, garantare, control, menținere și îmbunătățire) a calității unui sistem de învățământ, a unor instituții de învățământ sau a unor programe de studii. Asigurarea calității este realizată printr – un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale, de planificare, elaborare și de implementare de programe de studii și de formare profesională, prin care se formează încrederea beneficiarilor că instituția îndeplinește standardele de calitate.
Calitate a educației	Ansamblul de caracteristici ale unui program de studii/program de formare profesională/program de formare profesională continuă a adulților și ale ofertanților acestuia, prin care sunt satisfăcute așteptările beneficiarilor în raport cu standardele de calitate.
Competențe profesională	Ansamblul unitar și dinamic de cunoștințe și abilități. Cunoștințele se exprimă prin următorii descriptori: cunoaștere, înțelegere și utilizare a limbajului specific, explicare și interpretare. Abilitățile se exprimă prin următorii descriptori: aplicare, transfer și rezolvare de probleme, reflecție critică și constructivă, creativitate și inovare.
Criteriu de evaluare	Nivel de performanță prin intermediul căruia poate fi examinată posibilitatea atingerii anumitor standarde și/sau obiective.
Evaluare a calității educației	Examinare multicriterială a măsurii în care o instituție de învățământ sau un program de studii/formare profesională corespund standardelor educaționale naționale și de referință și standardelor de acreditare.
Evaluare rezultatelor învățării	Proces prin care se stabilește faptul că o persoană a dobândit anumite cunoștințe, deprinderi și competențe.

Evaluare internă / autoevaluare a calității educației	Proces realizat de către structurile instituționale responsabile de asigurarea calității, în baza unui regulament instituțional, în conformitate cu standardele naționale de referință.
Evaluare externă a calității educației	Proces complex de analiză a calității unui program de studiu oferit de către o instituție de învățământ sau a calității procesului educațional/de cercetare/de creație artistică al unei instituții de învățământ, precum și prezentarea recomandărilor pentru îmbunătățirea calității
Evaluare a rezultatelor învățării	Proces prin care se stabilește faptul că o persoană a dobândit anumite cunoștințe, deprinderi și competențe.
Formare profesională	proces de instruire în urma căruia se obține o calificare atestată printrun certificat sau o diplomă, eliberate în condițiile legii.
Îmbunătățire a calității educației	Evaluarea, analiza și acțiunea corectivă continuă din partea instituției prestatoare de servicii educaționale, bazată pe selectarea și adoptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea standardelor de referință.
Management al calității (în învățământ)	Ansamblu de măsuri aprobate în mod regulat la nivel instituțional sau la nivel național, în scopul asigurării calității învățământului

4Raport de autoevaluare (evaluare internă) a calității educației	Document oficial elaborat de instituția de învățământ care solicită autorizarea de funcționare provizorie sau acreditarea unui program de studiu/unei instituții de învățământ.
Strategia de dezvoltare a personalului	Documentul oficial, derivat din Planul de Dezvoltare Strategic al instituției, elaborate în concordanță deplină cu misiunea și viziunea Instituției. Michael Armstrong definește strategiile de personal ca fiind “intentiile organizației în ceea ce privesc direcțiile de dezvoltare a resurselor umane precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizationale”.

5. Cadru Normativ utilizat în elaborarea Strategiei de dezvoltare a personalului:

1. Codul educației, legea nr. 152 din 17.07.2014
2. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația 2020”, Hotărârea Guvernului nr. 944 din 14 noiembrie 2014.
3. Regulamentul – cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar, Monitorul Oficial al republicii Moldova, 2015, nr. 275-280 din 09.10.2015, art. 1918.
(Anexa 1 privind Nomenclatorul Documentelor).

4. Asigurarea internă a calității în învățământul profesional tehnic din Republica Moldova.
Ghidul de autoevaluare. Chișinău, 2017.

5. Plan strategic de dezvoltare al ȘP or.Florești (2019-2023).

6. Resurse bibliografice:

1. Rima BEZEDE (coord), Serghei LÎSENCU, ș.a, ELABORAREA Planului de dezvoltare strategică a instituției. Ghid Metodologic. Chișinău, 2017. Prepress: Centrul Educațional PRO DIDACTICA.

2. <https://dexonline.ro>

