

# Școala Profesională din comuna Bubuieci



Discutat și aprobat la  
ședința CP , proces-verbal  
nr.2 din 09.12.2025  
director Sajin Z. *[Signature]*



## STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE, PENTRU PERIOADA 2026-2030

Elaborat: Sajin Zinaida

BUBUIECI 2026

# 1. Introducere și context

Strategia de dezvoltare a resurselor umane (SDRU) a Școlii Profesionale din Bubuieci reprezintă un document strategic fundamental care orientează activitatea de management al resurselor umane pe o perioadă de 5 ani. Strategia urmărește creșterea calității procesului educațional, profesionalizarea personalului didactic și nedidactic, consolidarea culturii organizaționale și dezvoltarea unei instituții moderne, inovatoare și eficiente.

Într-un context educațional marcat de transformări rapide – digitalizare, orientare spre competențe, dezvoltarea învățământului dual, creșterea relevanței competențelor verzi și a celor antreprenoriale – școala are nevoie de un sistem coerent de gestionare a resurselor umane, capabil să răspundă nevoilor elevilor, comunității și agenților economici.

Formarea profesională în domeniile Bucătar, Cofetar, Floricultor-peisagist, Apicultor, Vânzător-consultant și Controlor Casier aduce cu sine responsabilitatea de a pregăti specialiști competitivi pentru o piață a muncii în continuă schimbare. Profesori bine pregătiți, motivați și susținuți în dezvoltare reprezintă factorul-cheie pentru performanță.

## 1.1. Rațiunea elaborării strategiei

Necesitatea unui document strategic pentru dezvoltarea resurselor umane derivă din:

- cerințele de asigurare internă și externă a calității;
- nevoia de modernizare a actului educațional;
- extinderea învățământului dual și implicarea agenților economici în formare;
- diversificarea programelor de studiu și introducerea modelelor eco-responsabile;
- necesitatea de a consolida competențele digitale și pedagogice;
- fenomenul fluctuației de personal și lipsa cadrelor calificate în anumite specialități;
- exigențele societății și ale mediului economic pentru formarea unor generații competente, autonome, responsabile și adaptabile.

Prin urmare, strategia urmărește realizarea unei **abordări integrate a resurselor umane**, care să includă: recrutarea și selecția, dezvoltarea profesională continuă, evaluarea performanței, motivarea și menținerea personalului, dar și mobilități, mentorat, leadership și inovare.

## 1.2. Cadrul legislativ și instituțional

SDRU este aliniată la:

### Legislație și politici naționale

- Codul Educației al Republicii Moldova
- Codul Muncii

- Regulamentul privind dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice
- Regulamente MEC privind managementul instituțional
- Standardele ANACEC pentru învățământul profesional tehnic
- Strategia Națională pentru ÎPT 2030
- Cadrul Național al Calificărilor
- Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”

### **Cadrul european relevant**

- Recomandările Consiliului UE privind învățarea pe tot parcursul vieții
- Cadrul ET2020 și ulterior ET2030
- Competency Frameworks: **GreenComp, DigCompEdu, EntreComp, LifeComp**
- EQAVET – sistemul european de asigurare a calității în VET
- Agenda Europeană pentru Competențe
- Principiile educației incluzive și echitabile

### **Documentele interne ale instituției**

- Planul de dezvoltare strategică 2025–2030
- Regulamentele interne (regulamentul de ordine internă, etică, prevenirea conflictelor etc.)
- Planul managerial anual
- Planul comisiei metodice și al programelor de formare profesională
- Parteneriatele cu agenții economici, ONG-uri, autorități publice.

### **1.3. Contextul instituțional**

Școala Profesională din Bubuieci este o instituție în plină dezvoltare, cu o viziune orientată spre inovare, digitalizare și sustenabilitate. Programele oferite — **Bucătar, Cofetar, Floricultor-peisagist, Apicultor, Controlor-casier, Vânzător-consultant** — sunt conectate la economia locală și europeană, iar instituția dezvoltă activ învățământul dual și colaborarea cu agenții economici.

Din perspectiva resurselor umane, școala se confruntă atât cu provocări, cât și cu oportunități:

#### **Provocări:**

- deficit de specialiști în anumite domenii (ex: bucătărie, cofetărie), profesori de cultură generală;
- necesitatea consolidării competențelor digitale;
- fluctuația resursei umane în anumite perioade;
- diversitatea elevilor (inclusiv elevi CES, elevi din medii vulnerabile);
- necesitatea unui sistem coerent de mentorat, leadership și mobilități.

#### **Oportunități:**

- parteneriate economice solide;
- investiții în digitalizare și infrastructură eco-responsabilă;
- proiecte Erasmus+, Eco Impact, Creativo II, Farmkeen etc.;
- specialități moderne și atractive pentru tineri;
- deschidere spre implementarea învățământului dual;
- dezvoltarea culturii antreprenoriale și a competențelor verzi.

#### **1.4. Principii care ghidează strategia**

Strategia are la bază următoarele principii fundamentale:

- **centrat pe resursă umană** – oamenii sunt cea mai valoroasă resursă a școlii;
- **dezvoltare profesională continuă** – învățare permanentă și adaptare;
- **transparență și echitate** – proceduri clare, corecte și aplicabile tuturor;
- **incluziune și acces egal** – respect pentru diversitate, elevi și angajați CES;
- **profesionalism și responsabilitate** – standarde etice ridicate;
- **orientare spre competențe și performanță** – rezultate măsurabile și evaluare obiectivă;
- **inovare și digitalizare** – utilizarea tehnologiilor moderne în educație;
- **sustenabilitate și eco-responsabilitate** – în concordanță cu GreenComp;
- **parteneriat și colaborare** – agenți economici, APL, ONG-uri, comunitate europeană.

#### **1.5. Viziunea strategică cu privire la dezvoltarea resurselor umane în Școala Profesională din Bubuieci**

*„O echipă de profesioniști motivați, inovatori și conectați la standardele europene, capabilă să formeze absolvenți competenți, autonomi și responsabili, într-un mediu educațional modern, incluziv și eco-responsabil.”*

### **1.6. Misiunea strategiei**

*Să creeze un cadru coerent și sustenabil pentru dezvoltarea resurselor umane prin:*

- *recrutare eficientă, adaptată noilor cerințe;*
- *formare continuă, orientată spre competențe digitale, verzi, pedagogice și antreprenoriale;*
- *evaluare obiectivă a performanței;*
- *motivarea și retenția personalului valoros;*
- *dezvoltarea leadershipului educațional;*
- *crearea unui mediu organizațional bazat pe colaborare, respect și inovație.*

### **1.7. Obiective generale ale strategiei**

- *dezvoltarea competențelor profesionale și pedagogice ale personalului;*
- *creșterea capacității profesorilor de a integra digitalizarea și sustenabilitatea;*
- *promovarea culturii colaborative și a schimbului de bune practici;*
- *atragera și menținerea cadrelor calificate în toate domeniile;*
- *srijinirea inserției cadrelor tinere prin mentorat;*
- *creșterea calității predării în învățământul dual;*
- *formarea unei echipe motivate, eficiente și implicate în viața instituției.*

## 2. Analiza situației curente a resurselor umane

Analiza situației curente reprezintă fundamentul pe baza căruia se stabilesc obiectivele și direcțiile strategice ale dezvoltării resurselor umane în instituție. Evaluarea vizează structura personalului, nivelul de calificare, distribuția pe specialități, gradul de motivare, nivelul de formare profesională continuă, provocările existente și oportunitățile de dezvoltare. Această analiză permite identificarea nevoilor reale ale personalului și orientarea strategiilor spre soluții eficiente și sustenabile.

### 2.1. Structura personalului în Școala Profesională din Bubuieci

#### 2.1.1. Numărul total de angajați (cadre didactice și nedidactice)

Instituția dispune de o resursă umană diversificată, structurată astfel:

- **Cadre didactice:** profesori de cultură generală, profesori de specialitate, maiștri-instructori.
- **Cadre de conducere:** director, director adjunct educație, director adjunct instruire practică, șef de secție/șef, responsabil calitate.
- **Personal auxiliar:** bibliotecar, psiholog, pedagog social, secretar, contabilitate, resurse umane.
- **Personal tehnic și administrativ:** personal cantină, șofer, personal de întreținere, inginer energetic, îngrijitori.

#### 2.1.2. Distribuția personalului didactic pe domenii de formare profesională

- **Bucătar** – profesori și maiștri cu experiență practică în alimentație publică;
- **Cofetar** – personal specializat în tehnologii de panificație și patiserie;
- **Floricultor-peisagist** – profesori cu competențe în horticultură, design peisagistic, protecția mediului;
- **Apicultor** – specialiști cu experiență în stupărit, producție apicolă, tehnologii moderne;
- **Controlor-casier** – formatori în retail, vânzări, operare case de marcat, comunicare și softuri comerciale.
- **Vânzător** -consultant - formatori în retail, vânzări, operare case de marcat, comunicare și softuri comerciale.

**Observație:** anumite domenii (floricultură, apicultură, cofetarie) prezintă un deficit cronic de specialiști în Republica Moldova, ceea ce afectează procesul de recrutare.

## 2.2. Nivelul de calificare și gradul didactic al personalului

### 2.2.1. Situația cadrelor didactice

Cadrele didactice au următoarele caracteristici:

- Profesori cu **grade didactice I și II**, care asigură calitatea actului educațional;
- Profesori debutanți sau cu puțină experiență, care necesită susținere prin mentorat;
- Maiștri-instructori proveniți din mediul privat, cu experiență practică solidă, cu formare psihopedagogică;
- Cadre cu experiență semnificativă, dar care necesită perfecționare în domeniul digital și al abordărilor moderne centrate pe competențe.

### 2.2.2. Nivelul de competențe digitale (raportat la DigCompEdu)

O parte a personalului:

- se află la nivelul **A2–B1**: utilizare de bază a TIC, integrarea minimală a tehnologiilor în predare;
- cadre tinere ating nivelul **B2**: utilizare avansată a platformelor educaționale;
- doar un număr redus ajunge la **C1**: inovare digitală, integrarea AI, blended learning.

**Provocare:** integrarea digitală uniformă și sustenabilă.

## 2.3. Distribuția resurselor umane în raport cu nevoile instituției

Analiza arată existența unor **discrepanțe** între necesarul real și resursele existente:

### 2.3.1. Domenii cu acoperire suficientă

- Bucătar(în mare măsură)
- Comerț
- Discipline generale (TIC, matematică etc.)

### 2.3.2. Domenii cu insuficiență de personal

- Cofetar (maiștri cu experiență practică)
- Floricultor-peisagist (specialiști cu studii superioare în horticultură)
- Apicultor (formatori cu calificare recunoscută)

**Impact:**

- suprasolicitarea personalului existent;

- dificultăți în asigurarea continuității programelor;
- dependență de angajări temporare și cumul.

## **2.4. Dezvoltarea profesională continuă (DPC)**

### **2.4.1. Participarea cadrelor didactice la programe de formare**

Se constată:

- participare crescută la formări tradiționale organizate de MEC; Centre Educaționale, Centre de Excelență, Centre de Formare Continuă.
- acces limitat la cursuri specializate în domeniul de profil.
- interes ridicat pentru formările din proiecte;
- necesitatea unor programe tematice: *GreenComp*, *DigCompEdu*, *competențe antreprenoriale*;
- interes pentru micro-certificări și cursuri digitale internaționale.

### **2.4.2. Nevoi identificate de formare:**

- modernizarea tehnicilor de predare pentru IPT;
- instruire privind *învățarea bazată pe proiecte (PBL)*;
- dezvoltarea competențelor de evaluare;
- formare în *învățământ dual* și colaborare cu agenții economici;
- abilități de consiliere pentru elevii vulnerabili și CES;
- programe aplicate pentru specialități (cofetărie artizanală, sustenabilitate în horticultură, apiterapie etc.).

## **2.5. Evaluarea performanței personalului**

### **2.5.1. Implementarea sistemului intern de evaluare**

Evaluarea se realizează anual, conform procedurilor interne, însă:

- nivelul de obiectivitate diferă între comisii;
- unele criterii sunt percepute ca rigide, neadaptate specialităților practice;
- feedback-ul oferit cadrelor este uneori general, nu orientat spre dezvoltare;

- autoevaluarea nu este utilizată sistematic ca instrument de creștere profesională.

**Concluzie:** este necesară o actualizare a procedurilor și dezvoltarea unei culturi a feedback-ului constructiv.

## **2.6. Motivarea și retenția personalului**

### **2.6.1. Factori pozitivi:**

- climat relațional bun între cadre;
- implicarea în proiecte internaționale;
- existența unui conducător deschis, vizionar și orientat spre colaborare (directorul);
- recunoaștere publică în comunitate;
- oportunități de inovare (sera, stupina, laboratorul de cofetărie, bucătăria didactică).

### **2.6.2. Factorii care afectează motivația:**

- salarii relativ mici în raport cu piața privată;
- lipsa unor stimulente non-financiare standardizate;
- suprasolicitare la anumite specialități;
- presiunea proceselor de acreditare și evaluare externă;
- resurse limitate pentru implicarea în proiecte externe.

## **2.7. Mediul organizațional și cultura instituțională**

### **2.7.1. Puncte forte ale culturii organizaționale**

- spirit de echipă și colaborare;
- deschidere spre parteneriate și inovare;
- orientare spre elev și spre incluziune;
- practici transparente în deciziile directorului și CA;
- promovarea responsabilității și a implicării.

### **2.7.2. Aspecte care necesită ameliorare**

- sistem formal de mentorat pentru profesori debutanți;

- lipsa unui plan anual structurat de dezvoltare profesională;
- comunicare internă uneori fragmentată;
- lipsa unor cadre stabile pentru anumite specialități;
- necesitatea consolidării competențelor de management al conflictelor.
- Managementul monitorizării și evaluării proceselor necalitativ

## **2.8. Provocări majore în gestionarea resurselor umane**

1. Deficitul de profesori și maiștri în domenii-cheie.
2. Retenția dificilă a specialiștilor tineri.
3. Necesitatea urgentă de creștere a competențelor digitale.
4. Lipsa unui sistem robust de mentorat și leadership intern.
5. Creșterea numărului elevilor vulnerabili și CES.
6. Necesitatea armonizării formării profesorilor cu cerințele învățământului dual.
7. Nevoia de integrare a competențelor verzi și a sustenabilității în formare.
8. Presiunea proceselor de asigurare a calității ANACEC asupra cadrelor.

## **2.9. Oportunități strategice pentru dezvoltarea resursei umane**

1. Programe Erasmus+ și mobilități internaționale.
2. Implementarea proiectelor Eco Impact, Creativo II, Farmkeen etc.
3. Potențialul serei eco, stupinei didactice și atelierelor moderne pentru formare aplicată.
4. Digitalizarea proceselor educaționale (AI, platforme LMS, instrumente interactive).
5. Creșterea interesului agenților economici pentru parteneriate duale.
6. Acces la micro-certificări și formări digitale europene.
7. Programe finanțate pentru DPC (MEC, ANACEC, ONG-uri, UE).
8. Posibilitatea integrării unor specialiști din mediul privat ca formatori part-time.

## **2.10. Sinteza SWOT a resurselor umane**

### **Puncte forte**

- cadre dedicate și deschise spre învățare;
- parteneriate economice solide;
- infrastructură practică modernizată;
- acces la proiecte internaționale;
- leadership instituțional vizionar.

### **Puncte slabe**

- deficit de specialiști în anumite domenii;
- nivel inegal de competențe digitale;
- suprasolicitarea unor cadre;
- lipsa unui sistem formal de mentorat;
- lipsa stimulentei non-financiare.

### **Oportunități**

- fonduri europene pentru formare;
- integrarea învățământului dual;
- creșterea importanței competențelor verzi;
- digitalizare accelerată;
- colaborări cu mediul privat.

### **Amenințări**

- migrarea cadrelor tinere către mediul privat;
- scăderea interesului tinerilor pentru cariera didactică;
- presiuni financiare asupra instituției;
- schimbări legislative imprevizibile;
- dependența de proiecte externe pentru formare.

### 3. Viziune, misiune și valori ale resurselor umane

Acest capitol definește direcția strategică a managementului resurselor umane din cadrul Școlii Profesionale din Bubuieci și constituie fundamentul pentru planificarea obiectivelor, politicilor și acțiunilor incluse în strategie.

#### 3.1. Viziunea resurselor umane

**„O comunitate profesională unită, inovatoare și orientată spre excelență, formată din cadre didactice și angajați motivați, competenți, responsabili și conectați la standardele europene, capabilă să formeze generații de absolvenți performanți, autonomi și eco-responsabili.”**

Această viziune reflectă aspirația instituției de a deveni un model de formare profesională tehnică unde profesorii și maiștrii sunt:

- **experți în domeniile lor,**
- **formatori moderni,**
- **educatori ai competențelor verzi,**
- **promotori ai culturii digitale,**
- **lideri ai schimbării,**
- **mentori ai elevilor și parteneri ai agenților economici.**

#### 3.2. Misiunea resurselor umane

**„Să asigurăm un mediu profesional stimulat, incluziv și bazat pe învățare continuă, care să permită dezvoltarea competențelor pedagogice, tehnice, digitale și de leadership ale personalului, pentru a garanta un proces educațional de calitate, relevant și adaptat cerințelor economiei reale.”**

Misiunea se concretizează prin:

##### 3.2.1. Recrutare și selecție eficientă

- atragerea candidaților calificați și motivați;
- colaborarea cu mediul privat pentru specialiști practicieni;
- promovarea carierei didactice în rândul tinerilor absolvenți.

##### 3.2.2. Dezvoltare profesională continuă

- facilitarea accesului la formări acreditate, mobilități și proiecte;

- dezvoltarea competențelor corelate cu DigCompEdu și GreenComp;
- promovarea micro-certificărilor și a învățării digitale.

### **3.2.3. Evaluarea performanței**

- evaluare obiectivă, orientată spre dezvoltare;
- feedback constructiv și suport pentru îmbunătățire;
- corelarea performanței cu motivarea profesională.

### **3.2.4. Leadership și mentorat**

- formarea liderilor educaționali în comisii;
- susținerea cadrelor didactice debutante;
- încurajarea mentoratului între specialiști și maiștri.

### **3.2.5. Crearea unui mediu organizațional pozitiv**

- promovarea bunăstării profesionale;
- reducerea conflictelor și stimularea colaborării;
- incluziune și acces egal pentru toți angajații și elevii.

## **3.3. Valori fundamentale ale resurselor umane**

Valorile reprezintă principiile care ghidează comportamentul profesional, cultura organizațională și stilul de management în școală. Acestea definesc identitatea resurselor umane și modul în care instituția își îndeplinește misiunea.

### **3.3.1. Profesionalism**

- respectarea standardelor educaționale;
- competență în specialitatea predată;
- responsabilitate și etică profesională.

### **3.3.2. Integritate**

- transparență în decizii;
- corectitudine și respectarea Regulamentelor interne;
- prevenirea conflictelor de interese.

### **3.3.3. Colaborare**

- cultura lucrului în echipă;
- schimb de bune practici;
- implicare activă în proiectele instituției.

### **3.3.4. Inovare**

- deschidere spre metode moderne de predare;
- utilizarea tehnologiilor digitale;
- dezvoltarea proiectelor educaționale noi.

### **3.3.5. Incluziune**

- respect față de diversitate;
- adaptarea procesului educațional pentru elevii CES;
- promovarea unui climat sigur și nediscriminatoriu.

### **3.3.6. Responsabilitate socială și eco-responsabilitate**

- comportament conștient față de mediu;
- promovarea educației verzi (GreenComp);
- rol activ în comunitate.

### **3.3.7. Orientare spre performanță**

- atingerea standardelor de calitate ANACEC și europene;
- îmbunătățire continuă;
- asumarea rezultatelor.

### **3.3.8. Leadership**

- curajul de a iniția schimbări;
- capacitatea de a inspira elevi și colegi;
- rol activ în dezvoltarea instituției.

## **3.4. Identitatea resursei umane în Școala Profesională din Bubuieci**

Rezultatul combinării viziunii, misiunii și valorilor creează profilul ideal al angajatului ȘP Bubuieci:

- **inovator** – integrează soluții digitale, forme moderne de predare;
- **practic** – oferă instruire aplicată, conform cerințelor agenților economici;
- **flexibil** – se adaptează rapid schimbărilor curriculare și tehnologice;
- **orientat spre elev** – sprijină dezvoltarea competențelor profesionale ale tinerilor;
- **responsabil** – promovează sustenabilitatea și etica;
- **motivată** – participă la formări, proiecte, mobilități;
- **colaborativ** – contribuie la dezvoltarea echipei instituționale.

Această identitate profesională devine un reper pentru recrutare, formare, evaluare și retenția personalului.

### 3.5. Angajamentul instituției

Instituția își asumă angajamentul de a dezvolta resursele umane prin:

- îmbunătățirea continuă a politicilor RU;
- investiții în formare profesională modernă;
- crearea unui mediu motivant și sigur;
- asigurarea echității și accesului egal la oportunități;
- cooperare activă cu parteneri economici și comunități de practică;
- promovarea inovației și a digitalizării;
- consolidarea sistemului de mentorat și leadership.

### 3.6. Concluzie

Viziunea, misiunea și valorile stabilite în acest capitol creează fundamentul strategic pentru gestionarea resurselor umane în următorii ani, orientând instituția către excelență, profesionalizare și dezvoltare durabilă. Aceste repere vor fi transpuse în obiective concrete și acțiuni în capitolele următoare ale strategiei.

# CAPITOLUL 4 – Direcții strategice și obiective Specifice în dezvoltarea resurselor umane

Strategia de dezvoltare a resurselor umane pentru perioada 2026–2030 urmărește profesionalizarea personalului, modernizarea procesului educațional, creșterea calității formării profesionale și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, colaborare și performanță.

Pornind de la analiza situației actuale (Cap. 2) și de la viziunea instituției (Cap. 3), au fost stabilite **5 direcții/obiective strategice principale**, fiecare fiind detaliat prin **obiective operaționale specifice/SMART**.

---

## OBIECTIV STRATEGIC 1

### Modernizarea și profesionalizarea continuă a cadrelor didactice și nedidactice

#### 1.1. Obiectiv specific: Dezvoltarea competențelor profesionale de specialitate

**S:** Formarea anuală a cadrelor în domeniile Bucătar, Cofetar, Floricultor, Apicultor, Controlor-casier, Vânzător consultant

**M:** Minimum 80% personal instruire + 100% maiștri-instructori formați până în 2027.

**A:** Prin traininguri MEC, cursuri acreditate și formări internaționale.

**R:** Corelat cu cerințele pieței muncii și învățământului dual.

**T:** Implementare anuală 2026–2030.

#### 1.2. Obiectiv specific: Dezvoltarea competențelor digitale (DigCompEdu)

**S:** Creșterea nivelului digital al personalului didactic.

**M:** Minimum 70% din personal la nivel B2 până în 2026; 20% la nivel C1 până în 2029.

**A:** Prin formări digitale, utilizarea AI și a platformelor e-learning.

**R:** Necesitate instituțională strategică (catalog electronic, digitalizare).

**T:** Etapizat, 2026–2030.

#### 1.3. Obiectiv Specific: Dezvoltarea competențelor verzi (GreenComp)

**S:** Integrarea sustenabilității în toate programele de studii.

**M:** 100% cadre instruite în competențe verzi până în 2027.

**A:** Ateliere eco, proiecte Erasmus+, traininguri.

**R:** Conform cu Strategia verde a școlii și proiectele Eco Impact.

**T:** 2026–2030.

#### 1.4. Obiectiv Specific: Profesionalizarea managementului instituțional

**S:** Formarea managerilor și a cadrelor cu roluri de conducere.

**M:** 100% directori adjuncți și responsabili calitate formați în leadership, etică, comunicare, dual, QA.

**A:** Prin programe MEC, ANACEC, Erasmus+.

**R:** Cerință pentru management performant.

**T:** Până la 2027.

---

## **OBIECTIV STRATEGIC 2**

**Asigurarea unui sistem eficient de recrutare, selecție și retenție a resurselor umane**

### **2.1. Obiectiv Specific: Atragerea cadrelor tinere și specialiștilor practicieni**

**S:** Mărirea echipei prin recrutarea anuală de cadre noi în domeniile deficitare.

**M:** Minimum 2 noi specialiști anual în domeniile: cofetărie/ bucătărie, floricultură, apicultură.

**A:** Prin parteneriate, campanii, Caravana meseriilor, colaborări cu universități.

**R:** Se aliniază cererile agenților economici și dezvoltării duale.

**T:** 2026–2029.

### **2.2. Obiectiv SMART: Introducerea programelor de mentorat pentru debutanți**

**S:** Implementarea sistemului de mentorat pentru cadre didactice debutante.

**M:** Minimum 2 debutanți mentorați anual; 70% retenție după primul an.

**A:** Mentori acreditați, fișe de progres, monitorizare.

**R:** Rezolvă fluctuația personalului.

**T:** Începând cu anul 2026.

### **2.3. Obiectiv Specific: Creșterea retenției personalului**

**S:** Fidelizarea cadrelor prin motivare, recunoaștere și dezvoltare.

**M:** Reducerea fluctuației cu 20% până în 2027.

**A:** Prime anuale, recunoașteri publice, oportunități de formare.

**R:** Contribuie la stabilitatea instituțională.

**T:** 2026–2029.

---

## **OBIECTIV STRATEGIC 3**

**Implementarea unui sistem obiectiv, transparent și motivant de evaluare și dezvoltare profesională**

### **3.1. Obiectiv Specific: Standardizarea evaluării performanței**

**S:** Crearea unui sistem unitar de evaluare anuală a cadrelor.

**M:** 100% cadre evaluate prin instrumente standardizate până în 2027.

**A:** Fișe, rubrici, indicatori clari; comisie echitabilă.

**R:** Cerință ANACEC; crește calitatea predării.

**T:** 2026–2028.

### **3.2. Obiectiv Specific: Utilizarea feedback-ului ca instrument de creștere**

**S:** Introducerea feedback-ului sistematic pentru îmbunătățirea performanței.

**M:** Minimum 2 sesiuni de feedback/an pentru fiecare angajat.

**A:** Feedback direct, observații la clasă, sondaje.

**R:** Construcția unei culturi organizaționale sănătoase.

**T:** 2026–2028.

### **3.3. Obiectiv Specific: Evaluarea competențelor digitale și verzi**

**S:** Evaluarea competențelor digitale și verzi în sistemul de performanță.

**M:** 100% evaluări integrate până în 2027.

**A:** Rubrici, autoevaluare, portofoliu.

**R:** Se aliniaza standardelor europene.

**T:** 2026–2027.

## **OBIECTIV STRATEGIC 4**

### **Consolidarea culturii organizaționale, a comunicării interne și a climatului educațional**

#### **4.1. Obiectiv Specific: Îmbunătățirea comunicării interne**

**S:** Implementarea unui sistem eficient de comunicare între cadre.

**M:** Minimum 1 buletin informativ/lună + întâlniri de echipă.

**A:** Grupuri profesionale, platforme digitale, informări.

**R:** Reduce neînțelegerile și crește coeziunea.

**T:** 2026–2030.

#### **4.2. Obiectiv Specific: Dezvoltarea climatului pozitiv și prevenirea conflictelor**

**S:** Implementarea unui program pentru cultura organizațională pozitivă.

**M:** Reducerea conflictelor interne cu 30% până în 2027.

**A:** Mediere, consiliere, reguli clare, instruirii.

**R:** Crește bunăstarea profesională.

**T:** 2026–2029.

#### **4.3. Obiectiv SMART: Crearea unui mediu incluziv, sigur și prietenos elevilor**

**S:** Modernizarea spațiilor: sala prietenoasă tinerilor, ateliere, laboratoare.

**M:** Minimum 5 spații modernizate până în 2027.

**A:** Proiecte, investiții, fonduri extrabugetare.

**R:** Crește motivația și retenția elevilor.

**T:** 2026-2028.

## **OBIECTIV STRATEGIC 5**

### **Dezvoltarea parteneriatelor, mobilităților și a dimensiunii internaționale a resurselor umane**

### **5.1. Obiectiv Specific: Creșterea participării personalului în proiecte și mobilități**

**S:** Implicarea cadrelor în proiecte Erasmus+, Eco Impact, Creativo II.

**M:** Minimum 5 cadre/an în mobilități internaționale.

**A:** Formări, schimburi de experiență, stagii în companii.

**R:** Contribuie la inovare și profesionalizare.

**T:** 2026–2029.

### **5.2. Obiectiv SMART: Dezvoltarea parteneriatelor cu agenții economici**

**S:** Extinderea rețelei de parteneri pentru învățământul dual.

**M:** Minimum 3 parteneri noi/an.

**A:** Vizite, contracte, colaborări la curriculum.

**R:** Îmbunătățește formarea practică.

**T:** 2026–2029.

### **5.3. Obiectiv SMART: Integrarea expertizei externe în dezvoltarea resurselor umane**

**S:** Invitarea specialiștilor din industrie pentru workshopuri.

**M:** Minimum 4 workshopuri/an.

**A:** Colaborări cu mediul privat.

**R:** Actualizarea continuă a competențelor.

**T:** 2026–2029.

---

## **Concluzie**

Obiectivele strategice și SMART formulate în acest capitol:

- răspund nevoilor reale identificate în analiza instituției,
- sunt perfect operationalizabile în planul de acțiuni (Cap. 5),
- contribuie direct la îmbunătățirea calității formării profesionale și a mediului organizațional,
- se aliniază politicilor europene DigCompEdu, GreenComp, ET2030 și ANACEC.

# CAPITOLUL 5 – Plan de acțiuni în domeniul dezvoltării resurselor umane (2026–2030)

(format tabelar profesionist, complet operațional)

## Legenda domeniilor strategice:

- **D1 – Profesionalizare și formare continuă**
- **D2 – Recrutare și retenție**
- **D3 – Evaluare și performanță**
- **D4 – Cultură organizațională și comunicare**
- **D5 – Parteneriate și internaționalizare**

## PLAN DE ACȚIUNI (TABEL STRATEGIC 2026–2030)

Nr.	Domeniu strategic	Acțiune	Perioadă	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori de progres	Rezultat așteptat
1	D1 Profesionalizare	Organizarea anuală a programului de formare pentru profesori și maștri în specialitățile: Bucătar, Cofetar, Floricultor, Apicultor, Controlor-casier	Anual 2026–2030	Director, Șefi comisii, Responsabil HR	Fond DPC, proiecte externe	Nr. cadre formate/an	Creșterea competențelor profesionale
2	D1 Digitalizare	Formare DigCompEdu pentru personalul	2026–2028	Director adjunct, IT	Formatori externi, echipamente	% cadre atestate pe DigCompEdu	Integrarea digitală în predare

Nr.	Domeniu strategic	Acțiune	Perioadă	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori de progres	Rezultat de așteptat
		didactic (B1-C1)					
3	D1 Competențe verzi	Ateliere GreenComp + integrarea sustenabilității în curriculum	2026-2029	Responsabil eco, Șefi catedre	Proiecte Erasmus+, materiale	Nr. ateliere/an	Competențe verzi aplicate
4	D1 Leadership	Program de formare managerială pentru directori adjuncți și responsabili	2026-2029	Director, HR	Training MEC	Nr. manageri formați	Management eficient
5	D2 – Recrutare	Campanie anuală „Profesor în meserie” pentru atragerea specialiștilor practicieni	2026-2030	Director, HR	Promovare, parteneriate	Nr. candidații noi/an	Reducerea deficitului de profesori
6	D2 – Retenție	Elaborarea și implementarea mecanismelor de motivare (prime, recunoaștere, promovare)	2026-2030	Director, Contabil-șef	Economii salariale	Rata de retenție	Stabilitate personal
7	D2 – Mentorat	Implementarea programului de mentorat pentru	2026-2030	Șefi catedre, Mentori	Program mentorat	Nr. debutanți sprijiniți	Insertie profesională reușită

Nr.	Domeniu strategic	Acțiune	Perioadă	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori de progres	Rezultat de așteptat
		cadrele debutante					
8	D3 – Evaluare	Standardizarea procesului de evaluare a profesorilor și personalului	2026–2029	Director, Comisie QA	Instrumente de evaluare	100% personal evaluat anual	Evaluare obiectivă
9	D3 – Feedback	Introducerea unui sistem de feedback semestrial (profesor–manager; manager–profesor)	2026–2030	Director, Adjuncți	Formulare, platformă	Nr. feedback-uri/an	Cultura îmbunătățirii
10	D3 Monitorizare	Analiza progresului profesional pe baza portofoliului și autoevaluării	2026–2030	Șefi catedre	Instrumente QA	Portofolii complete	Dezvoltare profesională continuă
11	D4 Comunicare	Stabilirea buletinului intern lunar „SP Bubuieci RU”	Anual	Director, Responsabil comunicare	Platformă digitală	Nr. ediții publicate	Comunicarea internă eficientă
12	D4 – Climat organizațional	Program „Școala în armonie”: mediere, consiliere, workshopuri	2026–2030	Psiholog, Director adjunct	Materiale, formatori	Reducerea conflictelor cu 30%	Climat profesional sănătos

Nr.	Domeniu strategic	Acțiune	Perioadă	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori progres	de Rezultat așteptat
		de gestionare a conflictelor					
13	D4 – Bunăstare	Activități pentru starea de bine: Zilele profesorului, evenimente de echipă, SPA educațional	2026–2030	HR, Adjuncți	Buget instituțional	Nr. activități/participanți	Bunăstare crescută
14	D4 Incluziune	Amenajarea sălii prietenoase tinerilor (mobilier, dulapuri, spațiu socio-emoțional)	2026–2030	Director, Administrație	Investiții	Sală amenajată	Suport psihonoțional
15	D5 Parteneriate	Extinderea rețelei de agenți economici cu cel puțin 3 parteneri/an	2026–2029	Director adjunct IP, Șefi catedre	Vizite, acorduri	Nr. contracte/an	Dezvoltarea instruirii duale
16	D5 Internaționalizare	Implicarea personalului în mobilități Erasmus+	2026–2029	Coordonator Erasmus	Finanțări UE	Nr. mobilități/an	Profesionalizare internațională
17	D5 Workshopuri externe	Invitarea specialiștilor din industrie pentru formarea cadrelor	2026–2029	Adjuncți, Șefi catedre	Parteneriat	Nr. workshopuri/an	Actualizare competențe

Nr.	Domeniu strategic	Acțiune	Perioadă	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori de progres	Rezultat de așteptat
18	D5 Promovare	Participarea anuală la târguri, caravane, evenimente cu elevii	2026–2029	Adjuncți, Diriginți	Logistică	Nr. evenimente/an	Vizibilitate și atractivitate
19	D1–D5 transversal	Utilizarea AI educațional pentru dezvoltarea resurselor umane	2026–2029	Director, IT	Training, platforme AI	Nr. cadre AI-literate	Inovare în resursa umană
20	D3–D4	Elaborarea anuală a raportului HR + plan următor	2026–2029	Director, HR	Documente	Rapoarte aprobate	Management HR eficient

### SINTEZĂ – Impactul general al planului

- ✓ Profesionalizarea continuă a tuturor cadrelor
- ✓ Creșterea calității predării și instruirii practice
- ✓ Integrarea digitalizării și a competențelor verzi
- ✓ Parteneriate solide, dezvoltare duală
- ✓ Stabilitate în resursa umană
- ✓ Climat pozitiv, motivant și incluziv
- ✓ Atragerea și fidelizarea cadrelor
- ✓ Modernizarea imaginii instituției
- ✓ Conformitate cu ANACEC, DigCompEdu, GreenComp, ET2030

# CAPITOLUL 6 – Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei de Dezvoltare a Resurselor Umane (2026–2030)

Monitorizarea și evaluarea reprezintă componente esențiale ale procesului de management strategic, asigurând că obiectivele și acțiunile din SDRU sunt implementate eficient, în termenele stabilite și cu impact real asupra calității procesului educațional.

Scopul monitorizării este de a urmări progresul, de a identifica dificultățile și de a formula recomandări pentru îmbunătățire. Scopul evaluării este de a analiza rezultatele, impactul și gradul de realizare a obiectivelor.

## 6.1. Principii ale monitorizării și evaluării

Monitorizarea SDRU este ghidată de următoarele principii:

- **Transparență** – proces clar, accesibil și comunicat tuturor părților implicate.
- **Obiectivitate** – utilizarea indicatorilor măsurabili și a metodologiilor standardizate.
- **Participativitate** – implicarea factorilor relevanți: directori adjuncți, responsabili HR, șefi de catedre, comisia de calitate, CVT.
- **Periodicitate** – monitorizare constantă, conform unui calendar fix.
- **Adaptabilitate** – ajustarea planului de acțiuni în funcție de nevoile reale ale instituției.
- **Îmbunătățire continuă** – orientare spre dezvoltare și creștere profesională.

## 6.2. Structuri responsabile de monitorizarea SDRU

Implementarea strategiei este monitorizată de:

### 1. Directorul instituției

- coordonează procesul general de implementare;
- aprobă documentele de monitorizare și evaluare.

### 2. Directorii adjuncți

- monitorizează acțiunile din aria lor (instruire practică, educație, digitalizare, învățământ dual).

### 3. Responsabilul de resurse umane

- colectează date privind formarea, recrutarea, fluctuația, performanța;

- actualizează indicatorii RU.

#### **4. Comisia pentru asigurarea calității (QA)**

- verifică respectarea procedurilor ANACEC;
- analizează impactul asupra calității procesului didactic.

#### **5. Șefii de comisii metodice**

- raportează lunar progresul cadrelor;
- monitorizează portofoliile profesionale.

### **6.3. Mecanisme de monitorizare**

Monitorizarea strategiei se realizează prin:

#### **1. Rapoarte trimestriale/ semestriale de implementare a planului de acțiuni**

Conțin:

- activități realizate / în curs / nerealizate;
- justificări;
- indicatori;
- probleme identificate;
- soluții și recomandări.

#### **2. Foaie de monitorizare pe acțiuni (checklist)**

Se completează lunar de către responsabili.

#### **3. Analiza indicatorilor de performanță (KPI)**

Exemple:

- % cadre formate;
- % cadre încadrate pe DigCompEdu;
- % debutanți menținuți în sistem;
- nr. parteneriate duale;
- nr. mobilități Erasmus+;
- reducerea conflictelor;

- satisfacția personalului.

#### 4. Observații la clasă și feedback sistematic

Monitorizate de directorii adjuncți și șefii de comisii metodice.

#### 5. Evaluarea periodică a resurselor umane (anual)

Incluce:

- autoevaluare,
- evaluare managerială,
- portofoliu profesional.

#### 6.4. Calendarul monitorizării

Activitate	Frecvență	Responsabili
Monitorizare acțiuni SDRU	Lunar	Adjuncți, RU
Raport trimestrial SDRU	Trimestrial	RU, Adjuncți, șef CEIAC
Feedback și coaching profesori	Trimestrial	Șef comisie metodică
Evaluare performanță	Anual	Director, Adjuncți
Actualizarea indicatorilor RU	Semestrial	RU
Revizuirea planului de acțiuni	Anual	CA
Evaluare finală a strategiei	2029	QA, Director

#### 6.5. Indicatori de performanță (KPI) pentru resursa umană

##### Domeniul 1: Profesionalizare

- % cadre participante la formări
- % cadre cu nivel B2 DigCompEdu
- nr. workshopuri GreenComp
- nr. cadre implicate în mobilități

##### Domeniul 2: Recrutare și retenție

- rata de retenție (% personal păstrat anual)

- nr. debutanți integrați prin mentorat
- nr. posturi ocupate anual

### **Domeniul 3: Evaluare și performanță**

- 100% cadre evaluate anual
- % cadre cu progres vizibil în portofoliu
- nr. sesiuni feedback implementate

### **Domeniul 4: Cultură organizațională**

- nr. conflicte soluționate
- gradul de satisfacție al personalului (sondaj anual)
- nr. activități pentru bunăstare

### **Domeniul 5: Parteneriate și internaționalizare**

- nr. parteneriate duale active
- nr. agenți economici nou contractați
- nr. mobilități/an
- nr. workshopuri cu specialiști externi

## **6.6. Evaluarea strategiei (intermediară și finală)**

Evaluarea eficienței strategiei se realizează:

### **1. Evaluarea intermediară (2026–2027)**

Analizează:

- gradul de realizare al obiectivelor;
- modificările necesare;
- relevanța indicatorilor;
- impactul asupra formării profesionale.

### **2. Evaluarea finală (2029)**

Include:

- raport complet de impact;

- comparație între situația inițială și cea finală;
- recomandări pentru noua strategie R U 2030–2035.

### **6.7. Raportarea rezultatelor**

Rezultatele monitorizării se raportează:

- **Directorului** (lunar și trimestrial)
- **Consiliului de Administrație** (semestrial)
- **Comisiei pentru asigurarea calității** (continuu)
- **MEC**, dacă este necesar, în raportările tematiche.

### **6.8. Revizuirea strategiei**

Strategia poate fi ajustată în următoarele situații:

- schimbări legislative;
- modificări ale structurii resurselor umane;
- necesități emergente (digitizare accelerată, proiecte noi etc.);
- recomandările evaluatorilor ANACEC;
- crize sau situații extraordinare.

Revizuirea se aprobă prin hotărâre de CA.

### **6.9. Concluzii**

Monitorizarea și evaluarea Strategiei de Dezvoltare a Resurselor Umane sunt procese esențiale pentru asigurarea:

- eficienței acțiunilor,

- clarității responsabilităților,
- utilizării optime a resurselor,
- dezvoltării durabile a personalului,
- îmbunătățirii continue.

Capitolul 6 asigură cadrul necesar pentru o implementare coerentă, responsabilă și orientată spre impactul real asupra calității educației.

# CAPITOLUL 7 – ANEXE

(Instrumente operaționale pentru implementarea Strategiei DRU)

---

## Anexa 1. Foaie de monitorizare a implementării Planului de acțiuni (model oficial)

Nr.	Acțiunea strategică	Responsabil	Termen	Stadiul realizării (Realizat / În progres / Nerealizat)	Dovada/Documente	Observații
1						
2						
3						

Se completează lunar de către responsabilii de domeniu.

---

## Anexa 2. Fișă de autoevaluare a cadrului didactic / angajatului

### Date generale

- Nume, prenume: \_\_\_\_\_
- Funcția: \_\_\_\_\_
- Subdiviziunea: \_\_\_\_\_

### Secțiunea A – Realizări profesionale (în ultimele 12 luni)

1. Participare la formări: \_\_\_\_\_
2. Inovare didactică / proiecte implementate: \_\_\_\_\_
3. Activități extracurriculare / voluntariat: \_\_\_\_\_
4. Contribuție la comunitatea profesională: \_\_\_\_\_

### Secțiunea B – Competențe digitale (DigCompEdu)

- Nivel autoevaluat: A1 / A2 / B1 / B2 / C1
- Dovezi: \_\_\_\_\_

### Secțiunea C – Competențe verzi (GreenComp)

- Activități realizate: \_\_\_\_\_

### Secțiunea D – Nevoi de dezvoltare profesională

- Domenii prioritare: \_\_\_\_\_
- Propuneri de formare: \_\_\_\_\_

---

**Anexa 3. Fișă de evaluare managerială (șef comisie metodică / director adjunct)**

Domeniu	Indicator	Scor (1–5)	Observații
Planificare	Realizarea obiectivelor comisiei metodice		
Conducere	Motivarea și ghidarea colegilor		
Evaluare	Feedback și monitorizare		
Inovație	Introducerea metodelor noi		
Colaborare	Relația cu agenții economici (dual)		
Etică	Respectarea regulilor instituției		
Rezultate	Impact asupra procesului educațional		

---

**Anexa 4. Instrument de feedback semestrial pentru cadre didactice**

**Feedback oferit de director / director adjunct**

**1. Puncte forte:**

---

**0. Aspecte de îmbunătățit:**

---

**0. Recomandări pentru dezvoltare:**

---

**0. Acțiuni concrete pentru semestrul următor:**

---



---

**Anexa 5. Registrul indicatorilor de performanță (KPI) pentru resursa umană**

Domeniu	Indicator	Formula de calcul	Țintă 2026	2027	2028	2029	2030
Profesionalizare	% personal format anual	nr. cadre formate / nr. total *100	60%	70%	80%	85%	90%
<b>Digitalizare</b>	% cadre nivel B2 DigCompEdu	nr. cadre B2 / total	40%	50%	60%	70%	75%
<b>Retenție</b>	Rata de retenție	nr. angajați păstrați / total	85%	87%	89%	90%	92%
<b>Mobilități</b>	Nr. cadre în mobilități	total/an	1	2	3	4	5
<b>Evaluare</b>	% cadre evaluate complet	nr. cadre evaluate / total	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Cultură org.</b>	Nr. conflicte soluționate	total/an	-	-	+20% îmbunătățire		
<b>Parteneriate</b>	Nr. parteneriate duale noi	total/an	2	3	3	3	4

## Anexa 6. Model de plan individual de dezvoltare profesională

### I. Date personale

- Nume: \_\_\_\_\_
- Funcția: \_\_\_\_\_
- Domeniu: \_\_\_\_\_

### II. Analiza competențelor

- Competențe puternice: \_\_\_\_\_
- Competențe necesare dezvoltării: \_\_\_\_\_

### III. Obiective SMART (3–5 obiective)

Ex.: Dobândirea nivelului B2 DigCompEdu până la 30 iunie 2027.

Obiectiv SMART Activități Resurse necesare **Termen** Indicator

## **Anexa 7. Formular de monitorizare a debutanților (mentor–debutant)**

<b>Criteriu</b>	<b>Indicator</b>	<b>Scor</b>	<b>Observații</b>
Planificare didactică	Proiectare corectă		
Predare	Claritatea explicațiilor		
Relația cu elevii	Empatie, comunicare		
Evaluare	Coerența instrumentelor		
Dezvoltare profesională	Participare la formări		

## **Anexa 8. Model de Raport anual a RU**

### **1. Resurse umane – situația generală**

- nr. total angajați
- nr. cadre didactice / nedidactice
- fluctuație personal

### **2. Formare profesională**

- nr. cadre formate, domenii, instituții

### **3. Evaluare profesională**

- rezultate evaluare, distribuții pe niveluri

### **4. Parteneriate**

- agenți economici, proiecte, mobilități

### **5. Digitalizare și competențe verzi**

- progres în DigCompEdu
- activități GreenComp

### **6. Probleme și dificultăți**

### **7. Recomandări și acțiuni pentru anul următor**

## **Anexa 9. Tabelul necesarului de cadre didactice pe specialități (2026–2030)**

Specialitate	Nr. cadre existente	Nr. necesar	Deficit	Observații
Bucătar				
Cofetar				
Floricultor				
Apicultor				
Controlor-casier				

#### Anexa 10. Fișă de competențe pentru cadre didactice și maiștri (skill matrix)

Competență	Nivel așteptat	Nivel actual	Gap	Observații
Competențe pedagogice	Avansat			
Competențe tehnice (meserie)	Avansat			
Competențe digitale	B2			
Competențe verzi	Mediu			
Abilități de comunicare	Avansat			
Leadership	Mediu			

#### Anexa 11. Grilă de observație la grupă / instruire practică

Domeniu	Indicatori	Da	Nu	Observații
Planificare	Lecția are obiective clare			
Predare	Metode variate, clare			
Practică	Demonstrații corecte, siguranță			
Evaluare	Instrumente coerente			
TIC	Utilizare eficientă			
Relația cu elevii	Respect, motivare			

#### Anexa 12. Model de fișă de întâlnire RU (ședință cu Cadrele didactice / echipa)

**Agenda:**

1. Progrese RU
2. Nevoi de formare
3. Probleme apărute
4. Soluții propuse
5. Plan pentru luna următoare

**Anexa 13. Matrice de risc RU (model ANACEC)**

<b>Tip risc</b>	<b>Probabilitate (1-5)</b>	<b>Impact (1-5)</b>	<b>Nivel risc</b>	<b>Măsuri de prevenire</b>
Deficit de personal	4	4	16	Recrutare activă
Demotivare	3	4	12	Prime, recunoaștere
Conflicte interne	3	3	9	Mediere, workshopuri
Lipsă competențe digitale	4	4	16	Formări TIC
Fluctuație ridicată	3	5	15	Program retenție