

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

COLEGIUL AGROINDUSTRIAL UNGHENI

APROBAT la ședința
Consiliul Profesorat
proces-verbal nr. 2
din septembrie 2023

PUS ÎN APLICARE

prin ordinul nr. _____

din _____ 2023

Director-interimar Vitalie Sîrbu



STRATEGIA

INTERNĂ DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE

Elaborare:

Monica Boian-Pîslaru, șefa Secției educație, grad managerial doi,
profesoară de geografie și biologie, grad didactic unu

Ungheni, 2023

PRELIMINARII

În condițiile, în care Republica Moldova și-a anunțat orientarea strategică spre o eventuală aderare la Uniunea Europeană și dezvoltarea învățământului agricol, Colegiul Agroindustrial din Ungheni își orientează 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 școală din exteriorul Republicii Moldova, problema depopulării conduce inevitabil la o întetire a concurenței între instituțiile profesional tehnice și învățământul general în vederea atragerii potențialilor elevi, precum și a prestării serviciilor de cercetare. În acest context, doar o instituție orientată pe creșterea neconținută a performanței, creșterea calității serviciilor educaționale poate face față noilor exigențe.

Cele indicate mai sus impun schimbări radicale și, prin urmare, elaborarea unor strategii de dezvoltare orientate spre asigurarea și dezvoltarea capacităților instituției de a fi competitivă în noile condiții ale mediului educațional.

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 cea mai valoroasă avuție a unei organizații. Ea poartă cea mai importantă condiție a dezvoltării și anume inovarea fără de care competitivitatea actuală este de neconceput.

Priorități de modernizare a activităților din domeniul resurselor umane

Strategia de resurse umane acoperă o gamă largă de activități. Principalele priorități sunt: Asigurarea recrutării personalului cu pregătirea de specialitate necesară și de calitate adecvată; Creșterea calității, eficienței și eficacității pregătirii profesionale și îmbunătățirea profesionalismului, acordând o mai mare importanță funcției de pregătire profesională, luând măsuri pentru ca programele de pregătire profesională să satisfacă necesitățile instituției și ale angajaților acesteia, să fie eficiente, cu rezultate a căror aplicare să fie urmărită și care să aibă o importanță reală pentru angajați și pentru performanța organizațională;

- ✓ Extinderea utilizării metodelor și mijloacelor educaționale moderne;
- ✓ Implementarea în mod progresiv a elementelor care pot defini instituția ca “organizație într-un proces continuu de învățare”;
- ✓ Încurajarea comportamentelor pozitive, prin implementarea unui Cod Etică robust;
- ✓ Îmbunătățirea evaluării performanței profesionale a personalului, încurajarea și recompensarea bunei performanțe în cadrul organizației, abordând în același timp în mod pro-activ situațiile de performanță necorespunzătoare a angajaților;
- ✓ Asimilarea celei mai bune practici la nivelul tuturor activităților din domeniul resurselor umane;
- ✓ Promovarea dezvoltării unei culturi organizaționale în măsură să asigure o legătură coerentă între pregătirea profesională, performanță, rezultate și dezvoltarea carierei

Scopul

Scopul Strategiei de dezvoltare a personalului Colegiul Agroindustrial din Ungheni constă în atragerea, 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 instituției în condițiile de întetire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale

Valori

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

- Autonomie – în domeniul determinării politicilor proprii de personal. Asigurarea autonomiei în domeniul personalului se realizează prin intermediul mecanismelor proprii de angajare, monitorizare, motivare și flexibilizare a personalului.
- Competitivitate – în sensul în care serviciile de instruire și de cercetare oferite de Colegiul Agroindustrial din Ungheni își va menține și dezvolta permanent caracteristicile și calitățile, care le va asigura un avantaj față de caracteristicile și calitățile serviciilor similare oferite de alte instituții. În acest context, un personal competitiv este capabil să facă față exigențelor de competitivitate a organizației.

Sistemul de management al calității este o soluție în asigurarea competitivității Colegiul Agroindustrial din Ungheni și a personalului ei.

- Durabilitate – care presupune menținerea performanțelor de calitate și competitivitate atinse de Colegiul Agroindustrial din Ungheni o perioadă cât mai îndelungată.

- Integritate academică – care presupune respectarea de către personalul didactic al Colegiul Agroindustrial din Ungheni a unui set de valori și principii etice cum ar: 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 organizației.

- Flexibilitate – în sensul în care Colegiul Agroindustrial din Ungheni activează pe principiul „organizației care învață”, iar personalul didactic are capacitatea de a se adapta la schimbările structurale ale politicii educaționale și de cercetare a academiilor precum și a schimbărilor conjuncturale din economie și de pe piața muncii.

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

Dezideratele personalului din Colegiul Agroindustrial din Ungheni

Dezideratele personalului Colegiul Agroindustrial din Ungheni sunt:

- ✓ promovarea învățământului profesional-tehnic modern în concordanță cu cerințele unei societăți bazate pe cunoaștere și educație pe parcursul întregii vieți, integrate învățământului din spațiul comunitar;
- ✓ asigurarea unui standard ridicat de pregătire teoretică și practică a elevilor, conforme profilului și competențelor impuse de exercitarea viitoarei profesii și de libera circulație a valorilor educaționale;
- ✓ formarea de specialiști înalt calificați în domeniile de pregătire prin toate formele de învățământ, cu un impact direct al pregătirii acestora și solicitării lor pe piața muncii din Republica Moldova și din afara țării;

LEGISLAȚIA, APLICABILĂ PERSONALULUI

Personalul Instituției Publice Colegiul Agroindustrial din Ungheni cade sub incidența, directă sau indirectă, a legislației muncii și politicilor educaționale naționale:

- a) Constituția Republicii Moldova;
- b) Codul Muncii al Republicii Moldova;
- c) Codul Educației al Republicii Moldova;
- d) Alte legi, adoptate de Parlamentul Republicii Moldova;
- e) Hotărârile Parlamentului Republicii Moldova;
- f) Decretele Președintelui Republicii Moldova;
- g) Hotărârile și dispozițiile Guvernului Republicii Moldova;
- h) Actele Ministerului Educației al Republicii Moldova;
- i) Actele Ministerului Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului al Republicii Moldova;
- j) Actele Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei al Republicii Moldova;
- k) Actele altor autorități centrale de specialitate;
- l) Actele normative interne, adoptate de instituție;
- m) contractul colectiv de muncă, încheiat între Colegiul Agroindustrial din Ungheni și comitetul sindical al angajaților instituției;
- n) p) tratatele, acordurile, convențiile și alte acte internaționale în domeniu, la care Republica Moldova este parte.

PRINCIPII DE GESTIONARE A PERSONALULUI

Gestionarea personalului Colegiul Agroindustrial din Ungheni se efectuează conform principiilor:

- a) principiul abordării sistemice;
- b) principiul abordării integrale;
- c) principiul interconexiunii;
- d) principiul eficacității și eficienței;
- e) principiul flexibilității;
- f) principiul motivării autentice;
- g) principiul promovării profesionalismului;
- h) principiul responsabilității organizaționale și individuale.

OBIECTIVELE STRATEGIEI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE INSTITUȚIEI

Strategia de dezvoltare a resurselor umane are un șir de obiective strategice, în cadrul cărora se individualizează și se formulează mai multe obiective specifice care au drept scop eficientizarea activității instituționale.

OBIECTIV STRATEGIC I: *Eficientizarea Mecanismelor de Angajare a Personalului Colegiul Agroindustrial din Ungheni* Personalul Instituției este format din:

- a) personal de conducere;
- b) personal didactic;
- c) personal didactic auxiliar;
- d) personal nedidactic, constituit din personal administrativ gospodăresc, auxiliar și de deservire.

Personalul didactic constituie elementul activ implicat direct în activitățile instituției și este cea mai importantă resursă a instituției, de aceea trebuie susținut și recompensat în eforturile de dezvoltare și de asigurare a unui proces educativ de calitate. În acest scop, instituția va încuraja creșterea gradului de ocupare cu personal didactic prin angajarea de personal nou din rândul tinerilor performanți cu aptitudini în domeniul de cercetare și capacități didactice deosebite.

În acest sens, Colegiul Agroindustrial din Ungheni va susține diversificarea formelor de recrutare prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenți ai altor colegii/ universități, inclusiv specialiști străini cu valoare atestată).

În acest scop, în cadrul instituției vor fi aplicate proceduri unificate de angajare a personalului didactic și vor fi susținute următoarele obiective specifice, după cum urmează:

- ✓ selecția riguroasă, bazată pe criterii de valoare și competență în domeniul de interes profesional, centrată pe performanța didactică a candidaților, susținută de calitățile morale și de atașamentul și devotamentul față de instituție;
- ✓ catedra constituie structura primară inițiativă a angajării personalului didactic: titular, cumul intern sau cumul extern;
- ✓ angajatul, în mod obligatoriu, va trebui să posede pregătire inițială specializată în domeniul predării la nivelul învățământului profesional tehnic, cu calificarea studiilor de licență și de master corespunzătoare domeniului predării;
- ✓ angajatul va trebui să aibă formare psihopedagogică atestată;
- ✓ angajatul nu va putea acoperi anual mai mult decât 1,25 normă didactică;
- ✓ angajarea prin cumul extern va fi plasată pe plan secund, prioritatea fiind acordată angajării salariaților titulari ai instituției;
- ✓ cerințele minime privind aptitudinile profesionale, clare și concise, față de posibilul viitor angajat (cadru didactic) vor fi determinate și aprobate în modul stabilit, fiind incluse în fișa postului;
- ✓ factorii decizionali implicați pe tot parcursul derulării raportului de muncă a persoanei angajate, vor fi responsabili direct și personal pentru respectarea strictă a tuturor procedurilor de angajare;

- ✓ funcțiile, numărul de unități, modalitățile de angajare, vor fi determinate în strictă conformitate cu actele normative în vigoare (Regulamente de angajare a personalului de conducere, Statele de personal aprobate, Schema de încadrare);
- ✓ pe tot parcursul procesului de angajare a persoanei va fi asigurată respectarea strictă a cerințelor legale în vigoare, corelate cu aplicarea responsabilității directe pentru asigurarea parcursului legal a factorilor de decizie implicați pe parcursul respectiv; Estimarea numărului posturilor pentru a fi scoase la concurs în vederea angajării personalului didactic se va efectua numai cu respectarea obligatorie a următoarelor condiții:
- ✓ perspectiva de dezvoltare a structurii primare (catedră) pentru următorii trei ani, în funcție de apariția situațiilor alarmante legate de factorii demografici, politicile de înmatriculare;
- ✓ realizarea unei structuri optime de personal în cadrul fiecărei structuri academice universitare primare (catedră/departament) prin armonizarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de studenți, cererile de pe piața muncii, sursele de finanțare, dinamica politicilor educaționale, direcțiile de dezvoltare a specializărilor, liniilor și nivelurilor de formare. Instituția Publică Colegiul Agroindustrial din Ungheni va promova în mod consecvent respectarea criteriilor și cerințelor suplimentare de apreciere a performanței profesionale și de calificare a candidaților la angajare (concurs), inclusiv: tabloul profesionalității tridimensionale a candidatului: nivelul asigurării calității predării + dinamica dezvoltării profesionale + echilibrarea volumului de lucru și a intensității muncii; promovarea noilor tehnologii în cadrul procesului didactic; gradul de implicare în activitatea instituției; evaluarea din partea elevilor.

În procesul de recrutare a personalului de specialitate, instituția își propune aplicarea următoarelor principii:

Principiul competiției deschise: obligația instituției ca toate concursurile să fie deschise tuturor persoanelor care îndeplinesc condițiile de eligibilitate; Confirmarea cunoștințelor și aptitudinilor necesare exercitării funcției de specialitate se face prin concurs; Cel mai bun candidat trebuie să îmbine cunoștințele adecvate și competența cu alte calități precum flexibilitatea, adaptabilitatea și capacitatea de perfecționare;

Principiul transparenței: obligația instituției de a pune la dispoziția tuturor celor interesați, informațiile de interes public referitoare la postul scos la concurs;

Principiul meritului profesional: meritul profesional trebuie să determine rezultatul obținut de candidat. Meritul profesional implică gândire de perspectivă, calități personale și potențial de dezvoltare;

Principiul competenței: cerințele trebuie stabilite întotdeauna în limitele competențelor necesare funcției (postului) pentru care se organizează concursul;

Principiul șanselor egale: accesul la concurs al oricărui candidat declarat eligibil care îndeplinește condițiile legale și cerințele postului vacant. Egalitatea de șanse este antidiscriminatorie și presupune recunoașterea vocației oricărei persoane care îndeplinește condițiile stabilite de lege pentru accesul la această profesie.

OBIECTIV STRATEGIC II: *Eficiențizarea Mecanismelor de Motivare a Personalului Instituției Publice Colegiul Agroindustrial din Ungheni.*

Motivarea personalului Instituției Publice Instituție Colegiul Agroindustrial din Ungheni are drept scop orientarea și menținerea comportamentului cadrelor didactice și alte categorii spre atingerea finalităților instituționale. În acest sens, Instituția va încuraja aplicarea unor instrumente variate, menite să îmbine satisfacerea intereselor personale ale angajaților cu atingerea unor finalități performante. Totodată, se va asigura un echilibru între motivația individuală și performanța efectivă colectivă pentru crearea unor condiții ce ar corela interesele individuale cu cele instituționale, direcționate spre obținerea de rezultate cât mai eficiente în domeniul didactic. Astfel, vor fi aplicate atât proceduri de încurajare pentru personalul instituției, cât și un șir de proceduri de sancționare, în limitele stabilite de legislația în vigoare, centrate pe responsabilitatea personală a fiecărui angajat. Instituție va aplica mai multe proceduri de încurajare a angajaților, inclusiv:

- ✓ stabilirea unui mecanism clar și nediscriminatoriu de acordare a primelor salariale, sporurilor pentru performanță tuturor categoriilor de personal, prin prisma performanțelor colective și obiectivelor de performanță individuale stabilite;
- ✓ aplicarea și dezvoltarea procedurilor de încurajare salarială diferențiată (spor pentru performanță), în dependență de realizarea obiectivelor de performanță ale fiecărui angajat;
- ✓ încurajarea și perfecționarea practicii de aplicare a gradației de merit pentru cadrele didactice;
- ✓ aplicarea tuturor procedurilor de încurajare salarială în mod transparent, eliminându-se orice factor discriminatoriu;
- ✓ susținerea politicilor de mobilitate flexibilă și stimulativă a personalului prin studii în universități din străinătate și mobilități ca visiting prof./researcher, etc.;
- ✓ promovarea politicilor flexibile și eficiente de formare profesională continuă, specializări prin burse externe, stagii de pregătire și formare, schimburi de experiență/mobilități, activități de training etc.;
- ✓ încurajarea și motivarea prioritară a cadrelor didactice tinere, inclusiv sub aspect salarial, pentru performanță profesională obținută. Instituția va susține, ca și condiție a bunei funcționări a procesului educațional, sănătatea ocupațională a personalului în calitate de componentă importantă a managementului resurselor umane.

În acest sens, vor fi susținute următoarele obiective specifice:

- ✓ investigarea periodică a stării de satisfacție profesională a angajaților;
- ✓ investigarea nivelului de stres al personalului și al altor parametri relaționați cu acesta
- ✓ dezvoltarea unor metode de management al stresului ocupațional;
- ✓ dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională care să identifice punctele vulnerabile și factorii care predispun la ineficiență, lipsă de responsabilitate și orientare către rezultat și performanță.

Concomitent, Instituția va aplica, în caz de necesitate, și proceduri de sancționare a angajaților, inclusiv: responsabilitatea personală a fiecărui angajat al instituției pentru încălcarea obligațiilor sau neexecutarea sarcinilor stabilite potrivit fișei postului și contractului individual de muncă; responsabilizarea directă a managerilor subdiviziunilor pentru tănuirea abaterilor comise de către personalul din subordine, cu posibilitatea acestora de a fi supuși sancțiunilor disciplinare legale și privării, pentru o perioadă determinată, de suplimentul salarial, și alte recompense suplimentare;

OBIECTIV STRATEGIC III: *Eficiențizarea Mecanismelor de Monitorizare a Personalului din instituție.*

Monitorizarea personalului presupune abordarea integrativă a activității acestuia prin aplicarea unor diverse mecanisme de evaluare periodică și permanentă, asigurare a unei concurențe sănătoase și loiale, responsabilizare personalizată, abordare a activității personale prin prisma finalităților. În acest scop, instituția va susține standardele de performanță, astfel încât prin competiție și competitivitate personalul să-și atingă dezideratele propuse.

Criteriile de apreciere a performanței personalului vor fi clare și accesibile pentru orice angajat. În acest sens, instituția va iniția forme diversificate de integrare rapidă și calitativă a unor mecanisme de monitorizare a eficienței personalului, specifice categoriilor aparte de personal: de conducere, didactic, didactic auxiliar, nedidactic. În acest scop, mecanismele de monitorizare a personalului vor fi centrate pe stabilirea obiectivelor de performanță individuală ale cadrelor didactice, corelate cu obiectivele subdiviziunii primare (catedră), cele ale instituției și cu finalitățile activităților - prioritatea actului de formare profesională.

Monitorizarea performanței personalului presupune o activitate structurată, planificată în cadrul căreia atât managerul, cât și cadrul didactic vor aduna exemple și mostre ale performanțelor lor reale pentru a putea face comparație în raport cu obiectivele de performanță convenite.

Obiectivele de performanță ale cadrului didactic și monitorizarea performanței acestuia vor asigura:

- ✓ implicarea personalului didactic în monitorizarea propriilor performanțe;
- ✓ concurența sănătoasă prin promovarea imparțialității;
- ✓ transparența tuturor formelor de evaluare și formare profesională continuă: atât a celor periodice, cât și a celor permanente;
- ✓ eliminarea protecționismului oferit unor persoane, aflate într-o relație specială sau grad de rudenie cu persoana care oferă protecție, precum și a conflictului de interese;
- ✓ responsabilitatea personalizată a managerului subdiviziunii pentru eficiența activității personalului din subordine prin intermediul evaluării activității acestuia. Activitatea personalului didactic va fi abordată integrativ, ținând cont de următoarele:
- ✓ activitatea didactică a angajatului va include, în mod obligatoriu, și elaborarea de materiale didactice;
- ✓ activitatea în comunitatea instituțională, inclusiv participarea și integrarea eficientă a acestuia în cadrul unor colective multidisciplinare, interdisciplinare sau transdisciplinare;
- ✓ relaționarea cu elevii în planul activităților curriculare și extracurriculare, inclusiv sub aspectul vieții sociale a acestora.

Activitatea cadrelor de conducere cu funcții manageriale directe va fi centrată pe următoarele obiective:

- ✓ prezența unor competențe manageriale sporite pentru cadrele didactice cu funcții de conducere (factori decizionali);
- ✓ dezvoltarea abilităților manageriale ale factorilor decizionali, asigurându-se un echilibru între dimensiunea structurală (ierarhie, buget, programe, control) și dimensiunea comportamentală;
- ✓ responsabilitate personalizată a fiecărui factor decizional de orice nivel ierarhic pentru eficiența activității personalului din subordine;
- ✓ optimizarea interrelațiilor ierarhice prin identificarea unor mecanisme eficiente și nediscriminatorii pentru consultarea și comunicarea cu personalul din subordine.

OBIECTIV STRATEGIC IV: Eficientizarea Mecanismelor de Flexibilizare a Personalului Instituției

Flexibilizarea personalului presupune elaborarea și aplicarea unor mecanisme de gestionare a personalului, inclusiv a managementului riscurilor de personal, adaptabile circumstanțelor dictate de existența unei piețe de servicii educaționale în domeniul învățământului profesional tehnic.

În acest sens este necesară stabilirea unor procedee eficiente de determinare a numărului optim de unități de personal, precum și aplicarea unor procedee de disponibilizare a anumitor categorii de angajați, ca și măsură de dezvoltare a instituției. Sub acest aspect, flexibilizarea în calitate de măsură de asigurare a dezvoltării subdiviziunilor presupune următoarele obiective: stabilirea unui mecanism eficient de determinare a numărului optim de unități pentru fiecare subdiviziune; stabilirea și aplicarea unor mecanisme proprii de disponibilizare a angajaților, în urma aplicării procedurilor de reducere a numărului de unități, ca măsură de dezvoltare a subdiviziunilor.

Totodată, este imperativ necesară asigurarea calității și eficienței muncii personalului prin absorbția și cuantificarea eficientă a tuturor activităților desfășurate în cadrul instituției prin prisma finalităților educaționale, ținând cont de următoarele obiective:

- ✓ elaborarea unui mecanism eficient de normare a muncii tuturor categoriilor de personal;
- ✓ asigurarea calității muncii prestate de către personal pe tot parcursul derulării programului de muncă;
- ✓ rezolvarea dezideratelor persoanelor aflate în prelungirea activității, prin încadrarea cadrelor didactice cu grad, în calitate de profesori consultanți, fără afectarea inputului în mediul specialiștilor tineri;
- ✓ instituționalizarea mentoratului cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști.

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI POLITICILOR DE PERSONAL

Obiectivele menționate în conținutul Strategiei vor fi implementate în modul următor:

- ✓ prin crearea condițiilor necesare întru atingerea obiectivelor trasate în Strategie prin asigurarea suportului legal (normativ) necesar;
- ✓ prin asigurarea unui management și a unei monitorizări eficiente a procesului de implementare a Strategiei cu determinarea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților menționate în Strategie;
- ✓ prin asigurarea suportului financiar și material necesar pentru implementarea prevederilor Strategiei;
- ✓ prin adaptarea structurii subdiviziunilor în conformitate cu obiectivele Strategiei.

CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL – CAUZĂ SAU EFECT AL DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

Abordarea problematicii climatului organizațional din perspectiva dezvoltării organizaționale nu reprezintă o modă, cum aparent s-ar crede, ci o necesitate menită a clarifica dubla determinare dintre cele două paliere. Discuțiile legate de rolul climatului organizațional în buna desfășurare a activității la nivelul unei organizații se regăsesc în diferite forme în majoritatea tratatelor de psihologie organizațională și au apărut pe fondul reșezării organizațiilor – indiferent de natura lor, atât la nivel structural, cât și funcțional – pe principii occidentale – pragmatice. Întrebarea esențială ce decurge de aici este următoarea: care este rolul factorului uman în funcționarea unei organizații? Devine organizația un instrument constrângător, rigid, clasificator sau, dimpotrivă, unul flexibil, deschis și care conferă identitate? Răspunsul la aceste întrebări se va desluși treptat, pe măsură ce vom înainta în demersul nostru analitic.

Climatul organizațional se realizează ca urmare a accentuării unor variabile constitutive fără de care înțelegerea noțiunii ar fi cu siguranță dificilă. Astfel, mediul organizațional este un ansamblu de „lucruri, persoane, condiții (resurse, constrângeri) sau influențe (culturale, politice, legislative) care interferează cu funcționarea sa”, remarcând totodată atât complexitatea defnirii mediului organizațional, cât și existența unei game variate de mediu.

- mediul economic (bunuri, servicii, piața forței de muncă și financiară etc.);
- mediul social (clase, poziții sociale, roluri, practici religioase, profesii etc.);
- mediul politic (sisteme politice și modalități de concentrare/distribuție a puterii);
- mediul juridic (reglementări legale, practici juridice);
- mediul cultural (valori, tradiții, istorie);
- mediul natural (factori climaterici, resurse naturale etc.).

La o analiză atentă a acestei tipologii a mediului constatăm că ea a fost realizată în mod forțat și artizanal, cu scopul de a reflecta mai degrabă complexitatea mediului general. Toate acestea reprezintă factori ce determină dinamica mediului organizațional. Aceasta înseamnă că putem vorbi de o dublă determinare a mediului unei organizații: a) una internă, conferită de armonizarea relațiilor dintre indivizii unei organizații, precum și dintre indivizi și resursele tehnologice existente la locul de muncă; b) una externă, conferită de influența mediului social global asupra climatului organizațional.

1. Predictibilitatea care oferă o imagine asupra modului în care va evolua o organizație. Accentul cade pe latura anticipativă în structurarea mediului pentru o anumită perioadă de timp.
2. Diversitatea factorilor de mediu care influențează funcționarea unei organizații.
3. Orientarea mediului față de organizație, ceea ce înseamnă că mediul, intern sau extern al organizației, are capacitatea de a frâna sau favoriza dezvoltarea organizației.
4. Stabilitatea care vizează perpetuarea unei stări de fapt pentru o perioadă mai lungă de timp.

Efectele stabilității pot fi în egală măsură favorabile sau nefavorabile climatului organizațional, în funcție de gradul de ancorare a organizației la cerințele mediului general. Important! Cultura organizațională este un fel de programare mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de membrii unei alte organizații prin soluții proprii de acțiune ca răspuns la anumite situații. Calitatea și eficiența soluțiilor de acțiune sunt însă influențate semnificativ de climatul organizațional.

Astfel: într-un climat organizațional bazat pe concurența între angajați, succesul este definit în comparație cu ceilalți componenți ai echipei. Un astfel de climat încurajează rivalitatea și competiția internă:

persoana cea mai talentată “câștigă” și devine important(ă) pentru ceilalți în organizație. Într-un climat organizațional bazat pe dezvoltarea individuală a angajaților, succesul se măsoară printr-o dezvoltare permanentă la nivel individual și îmbunătățirea continuă a mecanismelor de lucru în echipă. Christina Nerstad, cercetător organizațional, a încercat să determine dacă este posibil să construiești la nivelul unei organizații un climat care să determine angajații să-și dorească îmbunătățirea rezultatelor profesionale. Lipsa unui climat de lucru adecvat generează efecte negative, de exemplu, absenteism, lipsa de interes a angajaților în ceea ce fac, obiective nerealizate. Acolo unde există un climat bazat pe dezvoltare, angajații își redefinesc conceptul de succes personal, sunt interesați de o continuă perfecționare profesională și sunt preocupați de calitatea muncii lor. În plus își schimbă percepția ce vizează atașamentul față de locul de muncă – jobul reprezintă în acest caz un instrument de dezvoltare personală.

Câteva elementele esențiale pentru realizarea unui climat orientat pe dezvoltare:

1. Constituirea unui grup managerial care se implică în realizarea proiectelor;
2. Programe de training oferite angajaților;
3. Oportunități de progres în carieră fie prin promovare directă sau diversificarea sarcinilor de lucru;
4. Angajații să fie implicați în procesul decizional și retroacțiunile sau opiniile lor să fie luate în considerare;
5. Sarcinile alocate de către manager să fie explicate cât mai clar astfel încât angajații să înțeleagă importanța rolului alocat;
6. Evaluarea performanței fiecărui angajat să fie făcută în raport cu progresul individual și nu în comparație cu membrii colegii de echipă;
7. Acolo unde este posibil, implicarea angajaților în activități care li se potrivesc sau reprezintă interes pentru ei.

PLAN DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE

1. Introducere

Planul de dezvoltare a resurselor umane (DRU) are ca obiectiv modernizarea capacităților profesionale, manageriale și organizaționale ale personalului didactic, auxiliar și administrativ. Acesta urmărește alinierea colegiului la cerințele de dezvoltare a cadrelor didactice, manageriale și ai altor angajați ai instituției racordată la nevoile instituției și a pieței muncii, la standardele educaționale europene și la strategia națională pentru învățământul profesional-tehnic.

2. Analiza situației curente

<i>Puncte forte</i>	<i>Puncte slabe</i>
Cadre didactic cu experiență în domeniile agroalimentar, mecanic, economic. Reputație locală serioasă și relații de colaborare cu agenți economici. Infrastructură în proces de modernizare (laboratoare, ateliere, săli de clasă).	Necesitatea de actualizare a competențelor digitale și pedagogice. Prezența unui sistem intern de management deficitar al performanței. Număr insuficient de formări specializate pe tehnologii agricole moderne.
<i>Oportunități</i>	<i>Riscuri</i>
Programe internaționale (UNFPA, ADA, Erasmus+, GIZ, USAID). Cerere în creștere pentru profesii agricole, ecologice, tehnice, administrarea afacerii. Digitalizarea învățământului și acces la resurse educaționale moderne.	Migrația cadrelor tinere către sectorul privat sau peste hotare. Subfinanțarea programelor educaționale pentru angajați.

3. Obiective strategice (2024–2027)

- Creșterea calității actului educațional prin formarea continuă a cadrelor didactice.
- Îmbunătățirea competențelor digitale ale personalului.
- Dezvoltarea competențelor tehnice moderne, în special pentru agricultură ecologică/ conservativă, mecanizarea agriculturii și ramuri economice conexe.
- Consolidarea culturii organizaționale, a comunicării interne și a leadershipului.
- Motivarea și fidelizarea personalului calificat prin programe de evaluare și recunoaștere a performanțelor.

- Creșterea colaborării cu mediul economic pentru stagii, formări și schimb de bune practici.

4. Direcții și măsuri de intervenție

Nr. D/o	Măsuri de intervenție	Perioada de implementare	Responsabil	Resurse	Indicatori de performanță	Monitorizare
4.I. Dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice						
I.1	Elaborarea unui program anual de formare cu tematici precum: -didactica disciplinei	10 septembrie	Director-adjunct	Resurse proprii	5 cadre didactice urmează formare continuă acreditată	
I.2	-metodologii didactice moderne la specialitate	01. septembrie - 31 mai	Șefii de catedră	Cofinanțare Cadre didactice-formatori	% de profesori care folosesc metode didactice interactive (PBL, studii de caz) în cel puțin 30% din orele evaluate (măsurat prin inter-asistențe)	
I.3	-evaluare competențe	31 ianuarie 31 mai	Șefii de secții în domeniul educației	Fișe de evaluare	Evaluare% de creștere a utilizării instrumentelor de evaluare a competențelor (tabele, portofolii, teste practice) față de evaluarea bazată exclusiv pe cunoștințe teoretice.	
I.4	-învățare centrată pe rezultatele învățării	Octombrie Iunie	CEIAC	chestionare	Sontaje anuale anonime	
I.5	Instruiri pe tehnologii agricole moderne (irigare inteligentă, agricultură ecologică, climat controlat, agricultură conservativă etc.).	Noiembrie Februarie Aprilie	Șef instruire practică	Cofinanțare	O instruire trimestrial	

I.6	Participarea la stagii de practică în întreprinderi agricole și industriale.	Februarie	Director-adjunct	Foi de delegare	1 participare trimestrial	
I.7	Instruire privind protecție civilă	Octombrie Aprilie	Șef Secție Educație	Ghid de instruire	2 formări anuale	
I.8	Instruire în domeniul tehnicii securității și sănătății muncii la locul de muncă	Septembrie Februarie	Specialist SSM	Instrucțiuni	1 formare semestrială	
I.9	Informări cu referire la antifraudă în instituție	Decembrie Mai	Șef Secție Educație	Instrucțiuni	2 formări anual	
I.10	Managementul educație incluzive	septembrie	Director adjunct	Repere metodologice privind educația incluzivă în învățământul profesional tehnic	Politici interne de adaptate educației incluzive	
I.11	Formare antidiscriminare, abuz, violență de orice formă.	Aprilie	Șef Secție Educație Specialist resurse umane	Strategia antidiscriminare, violență, inclusiv violență sexuală.	1 formare semestrială	

4.II. Dezvoltarea competențelor digitale

II.1	Cursuri privind integrarea platformelor specializate digitale (Moodle, Google Classroom, simulatoare agricole) în	Octombrie Februarie	Director-adjunct	Formatori în domeniu, platforme	1 formare semestrială	
-------------	---	------------------------	------------------	---------------------------------------	-----------------------	--

	învățământul de specialitate.					
II.2	Formări pentru utilizarea echipamentelor moderne din laboratoare.	Februarie mai	Șef secție didactică	Cofinanțare	1 anual	
II.3	Dezvoltarea unui modul intern „Profesor Digital”.	Aprilie	Șef catedră	Platforme dedicate	1 anual	
4.III. Managementul performanței și motivarea personalului						
III.1	Implementarea unui sistem de evaluare anuală bazat pe criterii clare: profesionalism, implicare, rezultate ale elevilor, inovație.	Octombrie Ianuarie aprilie	Șefii de subdiviziuni Director	Regulament de evaluare a performanțelor	Trimestrial	
III.2	Introducerea unor stimulente: diplome de merit, oportunități de participare la proiecte, acces la conferințe.	Octombrie Noiembrie Ianuarie Mai	Director Specialist resurse umane	Strategia de dezvoltare a resurselor umane	Anual	
III.3	Crearea unui program „Mentor pentru angajații debutanți”.	Septembrie	Director adjunct specialist resurse umane Metodist	Strategia de dezvoltare a resurselor umane	Anual	
4.IV. Leadership și cultură organizațională						
IV.1	Ateliere pentru cadrele de conducere în: management educațional	Decembrie- ianuarie	Director specialist resurse umane	Strategia de dezvoltare a resurselor umane	Anual	

	comunicare instituțională managementul conflictelor		psiholog			
IV.2	Organizarea anuală a Forumului Intern de Resurse Umane al colegiului.	decembrie	Director specialist resurse umane	Strategia de dezvoltare a resurselor umane	Anual	
4.V. Atragerea și menținerea personalului tânăr						
V.1	Colaborări cu universități pentru recrutarea profesorilor debutanți.	Mai-iulie	Director Director-adjunct	Acorduri de colaborare	Anual	
V.2	Oportunități de practică pentru studenții universităților pedagogice, tehnice, agricole.	Septembrie - Mai	Director-adjunct	Acorduri de colaborare, Contracte de studii	Anual	
V.3	Angajare prin programe de mobilitate profesională.	Septembrie- august	Director Director-adjunct	Acord de program	Anual	
4.VI. Colaborarea cu mediul economic						
VI.1	Crearea, dezvoltare Consiliului Consultativ al Partenerilor Economici.	Noiembrie	Director Director-adjunct	Acorduri de parteneriat	Anual	
VI.2	Invitarea experților practicieni la lecții deschise și workshopuri.	Septembrie- iunie	Director-adjunct Șef secție didactică	Acorduri de parteneriat	Simestrial	

VI.3	Organizarea de stagii de formare pentru profesori în companii locale.					
-------------	---	--	--	--	--	--

Graficul de formare continuă a cadrelor didactice pentru perioada anilor 2023-2027

Nr.	Numele/ prenumele cadrului didactic	Disciplina predată	Ultima atestare	Următoare a atestare	Ultima formare continuă	Formare continua 2023-2024		Formare continua 2024-2025		Formare continua 2025-2026		Formare continua 2026-2027	
						sem 1 2023	sem 2 2024	sem 1 2024	sem 2 2025	sem 1 2025	sem 2 2026	sem 1 2026	sem 2 2027
1.	Berdea Ghenadie	Geografie	2021-2022	2026-2027	2020-2021							2026	
2.	Boian-Pislaru Monica	Geografie / biologie	2024-2025	2029-2030	2023-2024		2024						
3.	Oboroc Ion	EPS Discipline socio-umane	2020-2021	2025-2026	Ed. civică, 2020					2025			
4.	Dermanschi Rodica	Discipline tehnologice	2024-2025	2029-2030	2020				2025				
5.	Cebotari Vladimir	Discipline tehnologice	2020-2021	2025-2026	2021				2025				
6.	Popa Grigore	Discipline agronomice	fara grad	-	-								2027
7.	Mămăligă Elena	Limba și literatura română	2020-2021	2025-2026	2020				2025				
8.	Ciobanu Neonila	Limba și literatura română	2024-2025	2029-2030	2019-2020		2024						
9.	Sîrbu Corina	Limba franceză	2022-2023	2027-2028	2021-2022								2027
10.	Vrănescu Zinaida	Limba franceză	2020-2021	2025-2026	2025				2025				

11.	Frasin Nina	Educația fizică	2023-2024	2028-2029			2024						
12.	Horea Galina	Discipline socio-umaniste	2024-2025	2029-2030	2025			2024					
13	Belbas Olga	Matematica	2023-2024	2028-2029			2024						
14	Vlas Norinela	Biologie	2022-2023	2027-2028	2020-2021								2027
15	Ostapovici Elena	Fizica	2020-2021 concediu de mater	2025-2026 ??????? 2027-2028	2019-2020								2027
16	Rujavniță Irina	Chimie	2024-2025	2029-2030	2021			2024 achit per					
17	Ciornenchi Aliona	Informatica/ Disciplina TIC	2021-2022	2026-2027	2019-2020						2026		
18	Vacarciuc Victoria	Discipline economice	2020-2021	2025-2026	2023-2024	2023 achit pers		2024 ach pers					
19	Șobraneschi Natalia	Discipline economice	2022-2023	2027-2028	2023								
20	Paladiciuc Natalia	Discipline economice/ Matematica	2023-2024 Disc ec	2028-2029 Disc ec	2023-2024 Disc ec								
			2024-2025 mat	2029-2030 matem	2024 matem								
21	Popa Cristina	Discipline economice	2024-2025	2029-2030	2023				2025 ach MEC				
22	Țiuleanu Andrei	Discipline economice	fara grad	----	-----					2025			
23	Petic Ion	Discipline	fara grad	---	-----					2025			

		economice Istoria românilor și universală								Disc. ec Is rom și univ			
24	Mușchei Galina	Discipline economice Discipline tehnologice	2021- 2022 Disc tehn	2026- 2027 Disc tehn	2022 Disc tehn						2026 Disc tehn		
			2023- 2024 Disc econ	2028- 2029 Disc econ	2023 Disc ec								
25	Roșca Dumitru	Discipline tehnice	2022- 2023	2027- 2028	2022								2027
26	Diaconu Victor	Discipline tehnice	2022- 2023	2027- 2028	2022								2027
27	Mutu Raisa	Discipline tehnice	2022- 2023	2027- 2028	2022								2027
28	Boțan Vasile	Discipline agronomice	fără grad	---	---								
	Banari Vladislav	Discipline agronomice	fara grad	---	2020								2027
29	Pascari Ștefan	Discipline socio- umaniste Discipline tehnologice	fara grad	---	Maistru H B 2023 Psihoped 2024								
30	Carapcevshi Boris	Maistru instructor	fara grad	----	2022								2027
31	Cozmolici Tatiana	Discipline economice	2021- 2022	2026- 2027	2021						2026		