

MINISTERUL AGRICULTURII ȘI INDUSTRIEI ALIMENTARE  
AL REPUBLICII MOLDOVA

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

INSTITUȚIA PUBLICĂ  
COLEGIUL DE MEDICINĂ VETERINARĂ ȘI ECONOMIE AGRARĂ  
DIN BRĂTUȘENI

Aprobată la ședința  
Consiliului Profesoral  
din 28 octombrie 2022,  
proces-verbal nr. 3

Director



S. Dolışcinski

***STRATEGIA DE DEZVOLTARE A PERSONALULUI ÎN  
IP COLEGIUL DE MEDICINĂ VETERINARĂ ȘI ECONOMIE  
AGRARĂ DIN BRĂTUȘENI  
PENTRU PERIOADA 2022-2026***

Brătușeni, 2022

Strategia a fost elaborată de către :

1. Ghenadie FRECĂUȚANU, director adjunct
2. Elena BOROVIKOVA, șef secție pentru asigurarea calității
3. Oxana CRÎJANOVSKI, metodist
4. Tatiana BURDEINAIA, șef serviciu personal

„ANALIZAT”

La Ședința Comisiei pentru Evaluare Internă și Asigurare a Calității, proces verbal Nr. 3, din 21.10.2022

Șef Secție pentru Asigurarea Calității, Elena BOROVIKOVA \_\_\_\_\_

## I. PRELIMINARII

În toate instituțiile de învățământ dezvoltarea resurselor umane reprezintă o necesitate majoră, oamenii fiind esența oricărei organizații. Prin urmare angajarea unor cadre bine pregătite și sprijinirea acestora, implicarea și dezvoltarea lor profesională, oferirea unor oportunități de creștere profesională și menținerea personalului de calitate constituie cheia de succes a evoluției instituției de învățământ.

Echipa managerială a IP Colegiul de Medicină Veterinară și Economie Agrară din Brătușeni (în continuare IP CMVEAB) și fiecare specialist în parte sunt responsabili de dezvoltarea competențelor personale și profesionale, pentru a se adapta schimbărilor sociale, economice, politice, culturale. De aici apare necesitatea de elaborare a Strategiei de dezvoltare a personalului (în continuare Strategie). O strategie bine alcătuită, care pornește de la o viziune și misiune bine determinată, identifică obiectivele și se concretizează într-un plan coerent de acțiune. Acest plan cuprinde toate aspectele operaționale și de dezvoltare este o condiție esențială pentru existența oricărei instituții.

În acest sens misiunea și viziunea instituției determină direcțiile strategice ale tuturor domeniilor de activitate ale instituției și anume:

**Misiunea Colegiului.** Instituția Publică Colegiul de Medicină Veterinară și Economie Agrară din Brătușeni este o instituție de învățământ profesional tehnic postsecundar, care oferă comunității servicii de formare inițială și continuă în domeniul medicinei veterinare și al economiei agrare, asigurând pregătirea specialiștilor competenți și competitivi pe piața muncii, capabili să se adapteze la condițiile de schimbare ale vieții.

**Viziunea Colegiului.** Instituția Publică Colegiul de Medicină Veterinară și Economie Agrară din Brătușeni este o instituție lider în pregătirea specialiștilor competenți și competitivi în domeniul medicinei veterinare și al economiei agrare, asigurând calitatea procesului de formare profesională conform standardelor, expectanțelor elevilor și necesităților pieței muncii.

Dezvoltarea resurselor umane este stipulată în Planul de Dezvoltare Strategică al Colegiului pentru perioada 2022-2026 ca unul din obiectivele prioritare: *Asigurarea procesului de învățământ cu personal didactic și managerial profesionist, competitiv, competent în promovarea consecventă a învățământului centrat pe elev și formarea durabilă a competențelor profesionale ale elevilor.* Reieșind din obiectivul menționat, **Scopul** Strategiei constă în contribuirea la realizarea PDS-ului prin:

- ✓ *satisfacerea necesarului de resurse umane;*
- ✓ *realizarea unor relații armonioase între manageri și angajați;*
- ✓ *asigurarea condițiilor necesare pentru perfecționarea forței de muncă;*
- ✓ *buna funcționare a sistemelor de comunicare în cadrul organizației.*

Strategia de dezvoltare a personalului din IP CMVEAB pentru anii 2022-2026 este principalul document de politici în domeniu, care stabilește direcțiile prioritare de intervenție și obiectivele pe termen lung pentru asigurarea dezvoltării continue a resurselor umane din instituție.

## II. GLOSAR DE TERMENI

**Asigurarea 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 implimentare de programe de studii și de formare profesională, prin care se formează încrederea beneficiarilor că instituția îndeplinește standardele de calitate.

**Cadru didactic titular** - Persoană care ocupă o funcție didactică (în învățământul superior - didactică și științifico-didactică), a cărei activitate de bază se desfășoară într-o singură instituție de învățământ și care este înscrisă nominal în schema de încadrare a instituției.

**Cadru didactic de sprijin** - Specialist calificat în domeniul pedagogiei, psihopedagogiei și psihopedagogiei speciale, care acordă asistență psihopedagogică copiilor cu cerințe educaționale speciale.

**Calitatea educației** - Ansamblul de caracteristici ale unui program de studii 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.

**Certificare** – Proces de validare formală, în urma unei proceduri standard de evaluare, a competențelor obținute în contextul educației formale, nonformale și informale.

**Competențe profesionale** - 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.

**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.

**Mobilitate academică** - proces de participare a elevilor/studentilor și a cadrelor didactice la programe de studii și de cercetare realizate în instituții din țară și din străinătate;

**Modul psihopedagogic** - modul destinat absolvenților care doresc să se încadreze în învățământ în calitate de cadru didactic, care include formarea teoretică în domeniul pedagogiei,

psihologiei, didacticii disciplinei și un stagiu obligatoriu de practică.

**Normă didactică** - volum de muncă stabilit pentru realizarea activităților didactice corespunzătoare funcției.

**Mentor** - cadru didactic sau managerial experimentat, cu rol de îndrumător pentru alte cadre didactice sau manageriale, debutante sau cu experiență în profesie, care acordă sprijin pentru dezvoltarea personală și profesională.

**Mentorat** - proces de îndrumare, ghidare, sprijinire a învățării, educării și/sau dezvoltării profesionale, desfășurat între mentor și o altă persoană, fiind bazat pe premisa implicării interactive a ambelor părți, a asumării obligațiilor ce le revin conform statutului deținut.

**Resurse umane** - totalitatea personalului angajat în organizație, care desfășoară efectiv activitățile și asigură îndeplinirea obiectivelor organizației.

**Sistem de educație** - ansamblul instituțiilor și organizațiilor (educaționale, economice, politice, științifice, culturale, obștești), precum și al comunităților (familie, popor, națiune, grupuri profesionale, mass-media) care, în mod direct sau indirect, explicit sau implicit, realizează funcții educaționale, asigurând procesul de formare și dezvoltare a personalității în cadrul educației formale, nonformale și informale.

**Strategia de dezvoltare a personalului** - Documentul oficial, derivat din Planul de Dezvoltare Strategică al instituției, elaborate în concordanță deplină cu misiunea și viziunea Instituției.

### III.CADRUL NORMATIV

Strategia de dezvoltare a personalului IP CMVEAB este elaborată în conformitate cu prevederile actelor normative în vigoare:

- Constituția Republicii Moldova;
- Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014, Titlul VII Învățarea pe tot parcursul vieții (cu modificările ulterioare);
- Codul muncii al Republicii Moldova Nr. 154 din 28-03-2003, Titlul VIII Formarea profesională(cu modificările ulterioare);
- Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2021-2030 „Educația-2030”;
- Clasificatorul ocupațiilor din Republica Moldova (CORM 006-14). nr. 22 din 03.03.2014;
- Regulamentul cu privire la formarea continuă a adulților, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 193 din 24.03.2017;
- Alte acte normative în vigoare.

#### IV. ANALIZA RESURSELOR UMANE A IP CMVEAB

IP CMVEAB este cunoscută la nivel de raion și republică ca o instituție cu performanțe remarcabile în domeniul său de activitate. Performanța Colegiului este asociată cu cultivarea perpetuă de către personalul Colegiului a valorilor consacrate, cum sunt: rigoarea științifică, disciplina, seriozitatea, cultul lucrului făcut bine, exigența. În acest sens administrația Colegiului este ferm interesată să asigure instituția și procesul didactic educațional cu cadre didactice competente, motivate, deschise spre colaborare și formare continuă.

Tabelul de mai jos reprezintă dinamica cadrelor didactice în Colegiu în ultimii 5 ani.

##### NUMĂRUL DE ANGAJAȚI ÎN PERIOADA 2017 – 2022

<i>Grupa de personal</i>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2021-2022</b>
Total cadre didactice	49	50	46	48	44
Titulare	43	42	40	41	37
Cumulare	6	8	6	7	7
Cu studii superioare	43	42	40	40	43
Total personal auxiliar	108	103	98	101	76
Pedagog social/metodiști	2/1	2/2	2/2	2/2	2/1
Cadre didactice cu stagiu de muncă până la 3 ani	7	7	4	4	3
Cadre didactice cu vârsta pensionară	6	6	6	4	2
Personal administrativ de conducere	6	6	6	5	6

O dată la 3 ani fiecare cadru didactic urmează cursuri de formare continuă în Centrul Național pentru Educație și Leadership, Universitatea Cooperatist – Comercială din Moldova, Universitatea de Stat din Moldova, etc. În IP CMVEAB sunt organizate seminare, training-uri, mese rotunde, Lecturi pedagogice, Seminarul profesorului începător.

## V. SITUAȚIA ACTUALĂ A RESURSELOR UMANE DIN IP CMVEAB

În anul curent de studii 2022-2023 în IP CMVEAB activează 36 cadre didactice titulare, dintre care 86,11% dețin grade didactice, inclusiv grad didactic superior – 8,33%, grad didactic întâi 25%, grad didactic doi – 52,77 %. Fără grad didactic – 16,66 %. Circa 33,33 % dintre cadrele didactice ale instituției dețin titlul de master.

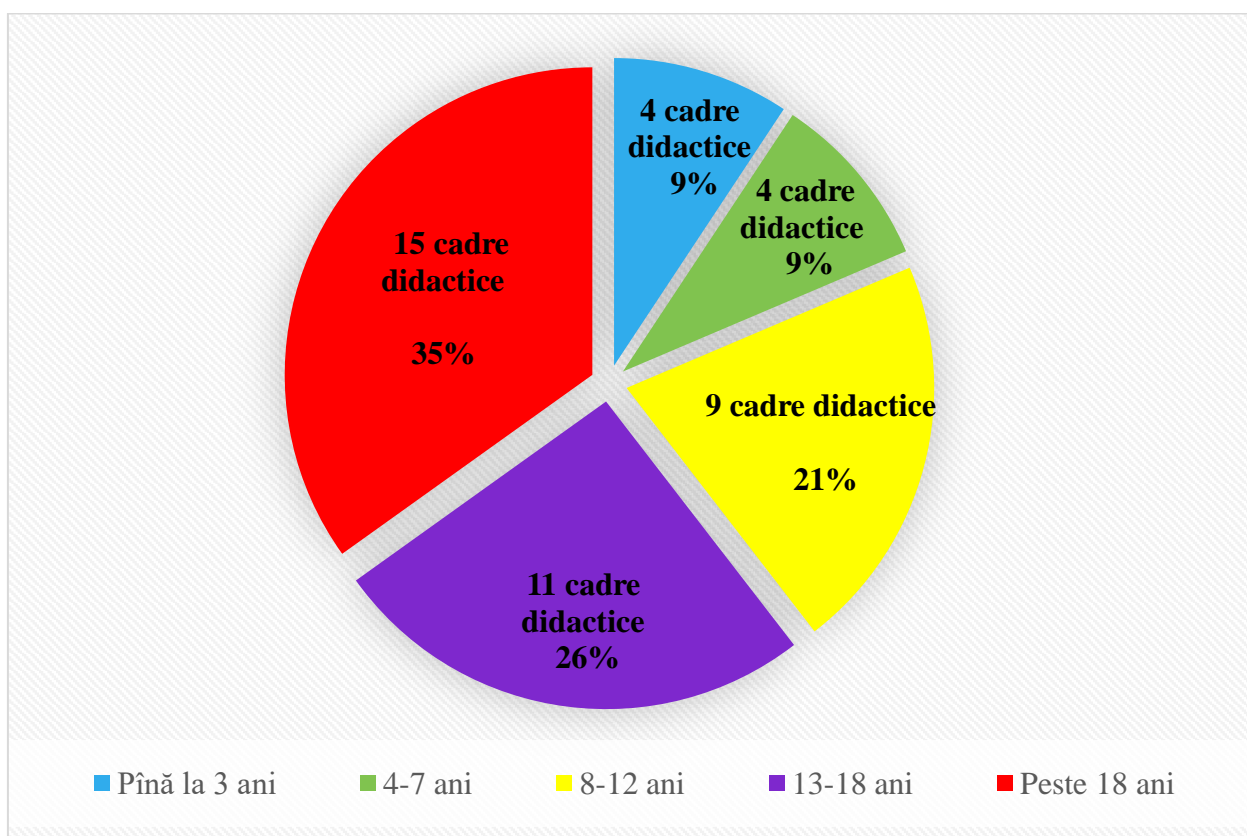
### INFORMAȚII DESPRE CADRE DIDACTICE LA 01.10.2022

Nr. d/o	Personal	Total	Personal de conducere	Discipline de cultură generală	Discipline de specialitate	Pedagogi sociali	
1	Numărul de personal aprobat	45	6	22	15	2	
2	Numărul pozițiilor completate, dintre care:						
3	Titulari	sub o normă didactică	4	-	4	-	-
		cu 1 normă didactică	12	6	1	5	-
		cu mai mult de 1 normă didactică	20	-	12	8	-
		cumul intern	4	-	-	4	-
4	Prin cumul	7	-	5	2	-	
5	Grade didactice	Superior	3	2	-	1	-
		Gradul didactic întâi	9	1	3	5	-
		Gradul didactic doi	18	2	11	5	-
6	Grade manageriale	Superior	-	-	-	-	-
		Gradul didactic întâi	-	-	-	-	-
		Gradul didactic doi	-	3	-	-	-
7	Vechimea în muncă	până la 5 ani	3	-	1	2	-
		5-10 ani	4	-	3	1	-
		10-15 ani	11	-	5	6	-
		15 ani și peste	18	6	8	4	-
8	pensionari	2	-	1	1	-	

Vechimea în muncă a personalului reprezintă anii de activitate însoțite de experiență și rezultate înalte. Informația de mai jos reprezintă raportul cadrelor didactice în dependență de perioada de activitate didactică.

Nr. total de cadre didactice la 01.10. 2022	Studii	Vechimea în muncă				
	Superioare/ În proces de studii	pînă la 3 ani	4-7 ani	8-12 ani	13-18 ani	peste 18 ani
43	42/1	4	4	9	11	15

**GRAFICUL VECHIMII ÎN MUNCĂ A CADRELOR DIDACTICE A IP CMVEAB LA 01.10.2022**



Graficul de mai sus ne demonstrează că raportul dintre cadrele didactice cu activitatea de până la 12 ani, și cei peste 18 ani este de 15 la 17 cadre didactice. Deci, putem menționa că se înregistrează un echilibru între resursele umane tinere și cele experimentate. Și, chiar dacă numărul de cadre didactice cu experiență de lucru peste 18 ani predomină, totuși, îmbucurător este faptul că doar doi specialiști din 15 sunt de vârsta pensionară.



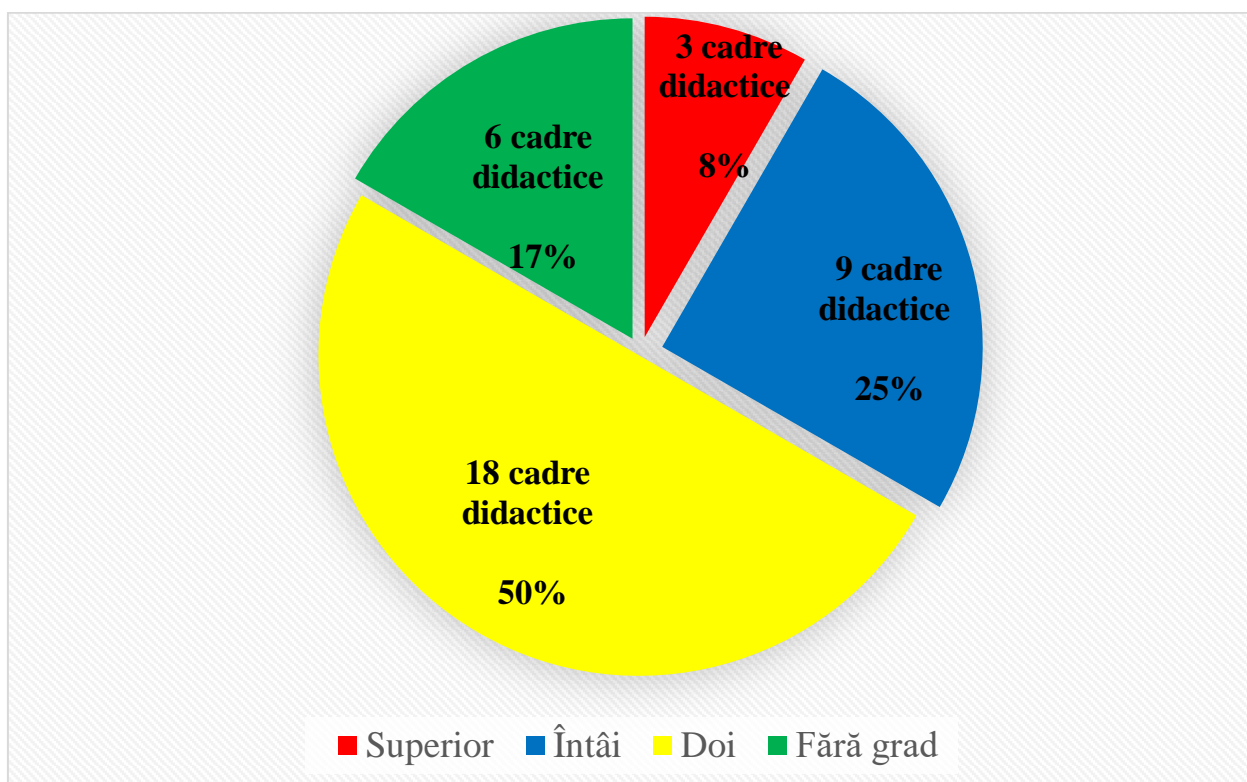
## ATESTAREA CADRELOR DIDACTICE ÎN IP CMVEAB

Atestarea cadrelor didactice și manageriale contribuie la dezvoltarea performanței profesionale și implementarea cunoștințelor obținute din sesiuni de formare continuă periodică. La fel, sporirea numărului de personal cu grade didactice și manageriale contribuie la îmbunătățirea calității învățământului din instituție și creșterea prestigiului Colegiului pe piața educațională.

### ATESTAREA CADRELOR DIDACTICE PE PERIOADA 2017-2022

<i>Categoria</i>	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Grad managerial	-	-	-	-	3
Grad didactic superior	1	-	2	-	-
Grad didactic întâi	2	4	1	-	1
Grad didactic doi	3	10	2	3	3
<b>În total</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

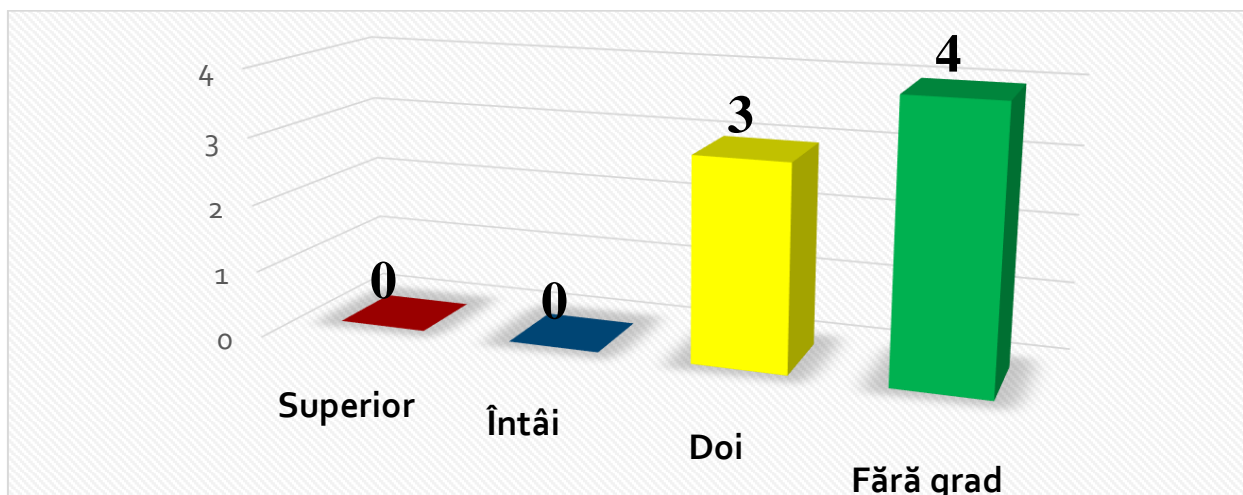
### GRAFICUL PRIVIND DEȚINEREA GRADELOR DIDACTICE ÎN IP CMVEAB



În anul curent de studii încă 3 cadre didactice solicită conferirea gradului didactic doi, și, în caz dacă atestarea se va desfășura cu succes, numărul de cadre didactice fără grade va ajunge la 6 persoane. Printre cadrele didactice care nu au grad, sunt 5 profesori tineri specialiști (cu un an sau mai puțin de activitate) și un cadru didactic prin cumul intern cu o sarcină minimală de ore.

## ATESTAREA CADRELOR DIDACTICE LA GRAD MANAGERIAL 2021-2022

Nr. de cadre manageriale				
	Grad managerial superior	grad managerial I	grad managerial II	Fără grad managerial
7	-	-	3	4



Analizând graficul dat se constată că 3 cadre manageriale posedă gradul managerial doi (obținut în anul precedent de studii 2021-2022). Două cadre manageriale își planifică conferirea gradului managerial doi în anul de studii 2023-2024. Prin urmare, numărul de cadre manageriale cu grad în perspectivă va crește.

Strategia dată va include ca anexă planificarea personalizată a sesiunilor de formare continuă pentru cadrele didactice și manageriale și indicarea anului următoarei atestări (Anexa 1).

## VI. MOTIVAREA PERSONALULUI IP CMVEAB

Motivarea personalului are un rol esențial pentru realizarea obiectivelor instituției. În cadrul IP CMVEAB motivarea are loc 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, promovarea unui management participativ etc. În acest context, motivarea personalului trebuie să se bazeze, preponderent, pe factorii interni, iar motivatorul de bază devine nu salariul, ci satisfacția pe care omul o are în procesul de muncă, ca rezultat al autodezvoltării și autorealizării sale profesionale. Evaluarea satisfacției personalului în contextul sistemului de management al calității din cadrul IP CMVEAB se realizează prin intermediul chestionării periodice.

## VII. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT a IP Colegiul de Medicină Veterinară și Economie Agrară din Brătușeni	
Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducere managerială cu deschidere spre reforme, calitate, performanță;</li> <li>• Cadre didactice competente, deținătoare de grade didactice;</li> <li>• Cabinete asigurate tehnologic și metodologic pentru un proces instructiv-educativ de calitate;</li> <li>• Clinică veterinară și laborator de merceologie dotat cu utilaj modern;</li> <li>• Bibliotecă asigurată cu cca 91602 exemplare;</li> <li>• Asigurarea cu mijloace TIC în proporție de 90% cu conectare la internet;</li> <li>• Contracte de parteneriat cu agenții economici (inclusiv pentru desfășurarea practicii), asociații de profil, instituții de învățământ profesional tehnic și superior;</li> <li>• Aplicarea procedurilor interne de planificare și realizare a activității metodice a cadrului didactic și de publicare a materialelor didactico-științifice;</li> <li>• Completarea /actualizarea permanentă a portofoliilor cadrului didactic;</li> <li>• Diseminarea experienței avansate;</li> <li>• Promovarea activității de mentorat;</li> <li>• Acordarea asistenței metodice tinerilor specialiști și cadrelor didactice supuse atestării;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa sălii specializate pentru realizarea întrunirilor, seminarelor, workshopurilor;</li> <li>• Insuficiența cadrelor didactice la specialitate 41610 Achiziții publice;</li> <li>• Finanțarea insuficientă de la buget pentru asigurarea lucrului metodic;</li> <li>• Asigurarea insuficientă cu suporturi didactice a programelor de formare profesională;</li> <li>• Capacități modeste de elaborare a instrumentelor valide de evaluare a rezultatelor învățării;</li> <li>• Posibilități reduse de creare a unui server educațional al centrului care să includă: lecții electronice la disciplinele de specialitate și de cultură generală, sarcini didactice etc.;</li> <li>• Pregătirea/formarea profesională continuă a cadrelor didactice, reieșind doar din cerințele atestării;</li> <li>• Conservatorismul unor cadre didactice privind organizarea și desfășurarea lecțiilor;</li> <li>• Practicarea insuficientă a activităților de cercetare etc.</li> <li>• Motivația materială redusă a cadrelor didactice;</li> <li>• Utilizare insuficientă a echipamentelor/tehnologiilor moderne în procesul instructiv-educativ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborarea proiectelor de lungă durată în baza competențelor și pe unități de învățare, conform curricula modernizate;</li> <li>• Proiectarea de scurtă durată conform cadrului ERRE;</li> <li>• Autoformarea prin studii de masterat, doctorat;</li> <li>• Cabinet de orientare și consiliere psihologică.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Randament scăzut de cunoaștere și utilizare a limbilor moderne de către cadrele manageriale;</li> <li>• Insuficiența asigurării cu softuri educaționale licențiate și abilități reduse de utilizare ale acestora;</li> <li>• Spectrul restrâns de competențe digitale a unor cadre didactice;</li> <li>• Lipsa parteneriatelor cu instituții similare de peste hotare;</li> <li>• Mobilitatea academică insuficient practică;</li> <li>• Sistem de motivare slab dezvoltat (nu toate responsabilitățile și eforturile angajaților se apreciază);</li> <li>• Lipsa de concordanță între atribuțiile stipulate în fișa de post și cele reale ale angajaților care conduc la suprasolicitarea angajaților;</li> <li>• număr redus de activități de team building orientate spre stabilirea și consolidarea relațiilor de comunicare și colaborare în echipă.</li> <li>• Lipsa întrunirilor metodice republicane ale cadrelor didactice din instituțiile ÎPT;</li> <li>• Lipsa unui sistem adecvat de formare profesională continuă a cadrelor didactice la disciplinele de specialitate.</li> <li>• Atitudinea reticentă a unor cadre didactice de a se implica în activitatea de promovare a experienței avansate.</li> </ul>
<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigiul Colegiului în comunitate;</li> <li>• Accesul unui număr apreciabil de absolvenți;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuație de cadre didactice tinere;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimburi de experiență cu colegiile de profil;</li> <li>• Elaborarea de curricula la specialități/profesii pentru asigurarea programelor de formare pentru adulți;</li> <li>• Dezvoltarea unor activități extracurriculare în parteneriate cu agenții economici, instituții similare;</li> <li>• O rețea de instituții care oferă PFC cadrelor didactice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migrația specialiștilor calificați în alte domenii de activitate mai bine plătite sau spre țările europene dezvoltate;</li> <li>• Salariile mici din învățământ profesional-tehnic;</li> <li>• Învățământul la distanță în perioada pandemiei nu asigură pe deplin formarea/dezvoltarea competențelor necesare pentru formare continuă a cadrelor didactice.</li> <li>• Nivel scăzut al pregătirii inițiale ale elevilor și interes scăzut față de studii;</li> <li>• Progresul tehnologic accelerat duce la uzura morală a echipamentelor existente;</li> <li>• Scăderea ponderii unor domenii de activitate în zonă (medicină veterinară, economie, achiziții);</li> <li>• Lipsa în comanda de stat a articolului cu privire la finanțarea formării continue cu 2 % din fondul de salarizare.</li> </ul>
--	---

## VIII. OBIECTIVE STRATEGICE

Strategia de dezvoltare a personalului a IP CMVEAB are la bază obiectivul strategic general și obiective strategice operaționale stipulate în PDS-ul Colegiului 2021-2026 și anume:

**Obiectivul general:** Asigurarea procesului de învățământ cu personal didactic și managerial profesionist, competitiv, competent în promovarea consecventă a învățământului centrat pe elev și formarea durabilă a competențelor profesionale ale elevilor.

### **Obiective specifice:**

1. Eficientizarea procesului de recrutare și formare continuă a cadrelor didactice.
2. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță profesională a cadrelor didactice prin asigurarea evaluării interne calitative și stimulării morale și materiale a cadrelor didactice.

## IX. PLANULUI OPERAȚIONAL

Nr. ord	Denumirea activității /acțiunii	Responsabil	Perioada estimativă de realizare	Rezultate scontate	Monitorizarea realizării activității
1	2	3	4	5	
<b>Obiectiv specific:</b>					
<b>1. Eficientizarea procesului de recrutare și formare continuă a cadrelor didactice.</b>					
<b>1.1.</b>	Asigurarea cu personal calificat pentru acoperirea necesităților de cadre didactice titulare.	Director Specialist serviciu personal	2022-2026 Anual, la începutul anului de studii	100 % de cadre didactice titulare	Dosare personale
<b>1.2.</b>	Recrutarea deschisă, transparentă și bazată pe merite a personalului didactic.	Director Specialist serviciu personal	2022-2026 Anual, la începutul anului de studii	100 % de cadre didactice recrutate prin concurs	Dosare personale, Procese-verbale
<b>1.3.</b>	Alegerea în funcție deschisă, transparentă și bazată pe merite a personalului managerial.	Director Specialist serviciu personal	2022-2026	100 % de cadre manageriale alese prin concurs	Dosare personale, Procese-verbale
<b>1.4.</b>	Instituționalizarea mentoratului cu rol major în dezvoltarea profesională a tinerilor specialiști pentru afirmarea și menținerea acestora în instituție.	Director adjunct Metodist	2022-2026 Anual, la începutul anului de studii	100% tineri specialiști monitorizați de mentori	Ordinul, Planul Consiliului metodico-științific, Procese-verbale
<b>1.5.</b>	Planificarea cursurilor de formare profesională continuă, ținând cont de necesitățile profesionale a cadrelor didactice și manageriale.	Metodist Cadrele didactice Cadrele de conducere	2022-2026 Anual, la începutul anului de studii	100% de cadre didactice formate	Graficul de formare continuă, Anexa 1
<b>1.6.</b>	Colaborarea cu cadrele didactice/de conducere ale altor instituții de învățământ din țară și de peste hotare pentru schimb de experiență.	Cadrele didactice Cadrele manageriale	2022-2026  Periodic	100% de cadre didactice/de conducere formate	Contracte de colaborare, Materiale didactice

<b>1.7.</b>	Formarea cadrelor de conducere în domeniul managementului proiectelor.	Metodist Cadrele de conducere înregistrate la cursuri	2022-2026 Conform graficului	Cel puțin 50% de cadre de conducere formate în domeniul managementului proiectelor	Certificate
<b>1.8.</b>	Formarea cadrelor didactice în cadrul ședințelor catedrelor.	Șefii catedrelor Cadrele didactice	2022-2026 Conform planului	100% de cadre didactice formate	Planul catedrelor, Procese – verbale, Referate
<b>1.9.</b>	Schimb de experiență a cadrelor didactice prin interasistență la lecții publice.	Metodist Șefii catedrelor Cadrele didactice	2022-2026 Conform planului	100% de cadre didactice informate	Fișe de asistență, Planul catedrei, Proiecte de scurtă durată
<b>1.10.</b>	Formarea diriginților în cadrul ședințelor catedrei Diriginților și pedagogilor sociali.	Șefa catedrei Diriginților și pedagogilor sociali Metodist	2022-2026	100 % de diriginți formați	Planul catedrei Diriginților și pedagogilor sociali, Procese – verbale, Referate
<b>1.11.</b>	Schimb de experiență a diriginților prin interasistență la lecții publice de Dezvoltare personală și ore de diriginție.	Șefa catedrei Diriginților și pedagogilor sociali Metodist Diriginții	2022-2026 Conform planului	100 % de diriginți formați	Fișe de asistență, Planul catedrei Diriginților și pedagogilor sociali, Proiecte de scurtă durată
<b>1.12.</b>	Organizarea activității Seminarului profesorului începător.	Metodist Cadrele didactice tinere	2022-2026 Conform planului	100% de cadre didactice tinere formate	Agenda seminarului profesorului începător, Referate
<b>1.13.</b>	Organizarea Lecturilor Pedagogice.	Metodist Cadrele didactice	Anual	100% de cadre didactice formate	Referate

1.14.	Organizarea seminarelor metodice de formare a cadrelor didactice.	Metodist Cadrele didactice	Conform graficului	100% de cadre didactice formate	Referate
1.15.	Organizarea seminarelor de formare în domeniul TIC a cadrelor didactice.	Metodist Cadrele didactice Specialist în domeniul TIC	Anual	100% de cadre didactice formate în domeniul TIC	Referate
1.16.	Organizarea procesului de atestare a cadrelor didactice.	Director Comisia de atestare Cadrele didactice	2022-2026	100 % de solicitanți de grade didactice atestate	Ordin, Planul Comisiei de atestare, Portofolii de atestare
1.17.	Oferirea consultațiilor cadrelor didactice în domeniul planificării de scurtă și lungă durată, elaborării suporturilor curriculare și agendei formării profesionale, etc.	Șef secție pentru asigurarea calității Metodist Mentorii	2022-2026	100% de cadre didactice informate	Proiecte de lungă și de scurtă durată, Curricula, Portofolii de atestare
1.18.	Consilierea profesorilor solicitanți de grade didactice.	Șef secție pentru asigurarea calității Metodist Mentorii	2022-2026	100 % profesori deținători de grade didactice	Procese-verbale Portofolii de atestare Certificate de grad didactic
1.19.	Asigurarea finanțării integrale de către instituție a cursurilor de formare profesională continuă a colaboratorilor.	Director Contabil șef	2022-2026	100% de cadre didactice formate	Bugetul instituției, Raport financiar anual
<b>Obiectiv strategic 2.</b>					
<b>Îmbunătățirea indicatorilor de performanță profesională a cadrelor didactice prin asigurarea evaluării interne calitative și stimulării morale și materiale a cadrelor didactice.</b>					
2.1.	Investigarea periodică a stării de satisfacție profesională a colectivului.	CEIAC Psiholog	2022-2026	100% de cadre didactice	Chestionare



<b>2.2.</b>	Crearea unor noi modalități și criterii de evaluare internă a personalului în cadrul IP CMVEAB care realmente să corespundă noilor exigențe ale managementului calității.	CEIAC	2023-2024	Îmbunătățirea indicatorilor de performanță a angajaților Colegiului	Fișe de evaluare a activității cadrelor didactice Proceduri de evaluare a cadrelor didactice
<b>2.3.</b>	Încurajarea profesorilor privind elaborarea/publicarea unor lucrări științifice, metodice, a manualelor.	Membrii echipei manageriale Mentorii	2022-2026	Cel puțin 2 lucrări științifice, metodice, manuale publicate/elaborate	Lucrări științifice, metodice, manuale publicate/elaborate
<b>2.4.</b>	Asistarea la orele deschise/ordine și la activitățile extracurriculare.	Membrii echipei manageriale CEIAC	2022-2026	Îmbunătățirea calității activităților didactice/extracurriculare	Fișe de asistență Proiecte didactice
<b>2.5.</b>	Diversificarea formelor de motivare a personalului pentru a atinge niveluri înalte de performanță și a contribui plenar la creșterea competitivității instituției.	Membrii echipei manageriale Mentorii	2022-2026 Permanent	Îmbunătățirea indicatorilor de performanță a angajaților Colegiului	Chestionare Procese- verbale
<b>2.6.</b>	Stabilirea performanței cadrelor didactice în activitatea angajaților instituției în baza indicatorilor de performanță.	Responsabilii în baza ordinului Directorului	2022-2026 Trimestrial	Îmbunătățirea indicatorilor de performanță a angajaților Colegiului	Fișe de evaluare a performanței Procese-verbale Documente financiare
<b>2.7.</b>	Promovarea spiritului de competiție echitabilă între angajați prin asigurarea echilibrului între performanță și recompensă.	Membrii echipei manageriale Mentorii Cadrele didactice	2022-2026 Permanent	Îmbunătățirea indicatorilor de performanță a angajaților Colegiului	Concursuri Diplome de mulțumire
<b>2.8.</b>	Evaluarea obiectivă a personalului didactic și de conducere conform criteriilor stabilite în fișă de evaluare anuală.	Membrii echipei manageriale CEIAC	Anual 2022-2026	100 % personal didactic evaluat	Fișe de evaluare anuală Procese-verbale

<b>2.9.</b>	Respectarea Codului de etică de către personalul Colegiului.	Comisia de Etică Personalul Colegiului	2022-2026 Permanent	Reglementările Codului de etică respectate	Codul de etică Procese-verbale
<b>2.10.</b>	Consolidarea culturii organizaționale cu accent pe munca în echipă.	Echipa managerială Personalul Colegiului	2022-2026	Competențe dezvoltate în domeniul lucrului în echipă la 100% personal	Seminare Work-shop-uri Concursuri Competiții
<b>2.11.</b>	Menținerea în instituție a angajaților cu potențial profesional înalt prin satisfacerea nevoilor și aspirațiilor personale.	Echipa managerială CEIAC Psiholog	2022-2026	100 % de personal calificat	Chestionare
<b>2.12.</b>	Asigurarea evaluării anuale medicale a colectivului IP CMVEAB.	Sora medicală	2022-2026	100 % de personal sănătos	Fișe medicale personale
<b>2.13.</b>	Monitorizarea nivelului de stres și stării de satisfacție profesională a angajaților.	CEIAC Psiholog	2022-2026	Condiții de muncă favorabile pentru desfășurarea activității personalului	Chestionare
<b>2.14.</b>	Crearea unui echilibru între cerința de maximizare a performanței și riscul de ardere profesională la angajați.	Echipa managerială CEIAC Psiholog	2022-2026	Condiții de muncă favorabile pentru desfășurarea activității personalului	Chestionare
<b>2.15.</b>	Motivarea personalului pentru implicare în diverse proiecte de dezvoltare profesională, studii de masterat și doctorat care să favorizeze creștere în carieră.	Echipa managerială Mentorii	2022-2026	Creșterea numărului de cadre didactice cu studii de masterat/doctorat	Certificate de studii

<b>2.16.</b>	Identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea dintre administrație și colectivul IP CMVEAB.	Echipa managerială CEIAC	2022-2026	Consolidarea relațiilor de respect și încredere între personal și administrație	Ședințe de lucru Activități comune între personal și administrație Chestionare
<b>2.17.</b>	Eficientizarea activității personalului auxiliar printr-o mai bună organizare și diversificare a formelor de comunicare și cooperare.	Echipa managerială CEIAC	2022-2026	Eficientizarea activității personalului auxiliar	Comunicare constructivă
<b>2.18.</b>	Creșterea responsabilității profesorilor față de activitățile de dezvoltare profesională.	Echipa managerială CEIAC	2022-2026	Îmbunătățirea indicatorilor de performanță a angajaților Colegiului	Evaluare trimestrială și anuală
<b>2.19.</b>	Racordarea fișelor de post la necesitățile instituționale vederea implementării unui management al calității muncii.	Responsabil resurse umane Președintele comitetului sindical Juristul	2022-2026	Fișe de post îmbunătățite	Fișe de post
<b>2.20.</b>	Ghidarea și sprijinirea angajaților competenți pentru atingerea obiectivelor personale și profesionale în concordanță cu potențialul, nevoile și aspirațiile acestora, precum și cu contribuția lor în sporirea performanței instituționale.	Echipa managerială Mentorii	2022-2026	Numărul crescut de cadre didactice competente	Diplome de merit Concursuri Evaluări trimestriale Evaluarea anuală
<b>2.21.</b>	Asigurarea, la necesitate, a consultanței psihologice pentru cadrele didactice a instituției.	Psiholog	2022-2026	Starea psihologică sănătoasă a personalului instituției	Registrul de evidență psihologică a profesorilor

<b>2.22.</b>	Realizarea unui management al resurselor umane bazat pe respectarea drepturilor și necesitățile angajaților IP CMVEAB.	Membrii echipei manageriale Comitetul sindical CEIAC	2022-2026	Respectarea drepturilor angajaților Colegiului	Fișele de post
<b>2.23.</b>	Promovarea și dezvoltarea unei culturi corporative.	Membrii echipei manageriale CEIAC	2022-2026	Relații de respect reciproc și de empatie între angajații Colegiului	Activități culturale realizate cu implicarea majorității angajaților
<b>2.24.</b>	Actualizarea misiunii organizației sindicale din cadrul IP CMVEAB în ceea ce privește „politica relațiilor cu angajații”.	Președintele comitetului sindical	2022-2026	Respectarea drepturilor angajaților Colegiului	Procese-verbale
<b>2.25.</b>	Asigurarea unei sănătăți ocupaționale a angajaților IP CMVEAB prin dezvoltarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional.	Psiholog	2022-2026	Un climat binevoitor favorabil asigurat pentru activitatea profesională eficientă	Registrul de evidență psihologică a profesorilor

## **VIII. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA 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 personalului din cadrul IP CMVEAB.

Implementarea prezentei strategii se va realiza prin acțiunile preconizate în Planul strategic de dezvoltare al IP CMVEAB pentru anii 2022-2026, concretizate și actualizate anual în planul managerial operațional. Pe parcursul implementării acestora se va efectua monitorizarea permanentă și evaluarea nivelului de realizare a obiectivelor strategice și a celor specifice, ținând cont de criterii, indicatori de performanță și termeni de realizare, precum și formulându-se sugestii de redresare a situației, în caz de necesitate. Coordonarea procesului de monitorizare și evaluare a rezultatelor implementării Strategiei îi revine Consiliului de administrație al instituției și directorului IP CMVEAB.

Evaluarea implementării Strategiei se va efectua anual, fiind apreciat gradul de realizare a rezultatelor preconizate și fiind propuse măsuri de redresare a situației în caz de necesitate.

**IP Colegiul de Medicină Veterinară și Economie Agrară din Brătușeni (Anexa 1)**

**Lista nominală a cadrelor didactice la 01.09.2022**

Nr. d/o	Numele, prenumele profesorului	Data, nașterii	Studiile, instituția de învățământ absolvită, anul	Specialitatea conform diplomei	Funcția, disciplina predată	Stagiul pedagogic, ani la data de	Studiile pedagogice	Formarea continuă		Gradul didactic, anual			
								Locul, anul		Anul ultimei formări	Anul următoarei formări	Anul ultimei atestări	Anul următoarei atestări
								Anul ultimei formării	Anul următoarei formării				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.	Frecăușanu Elena	27.02.1969	Universitatea de Stat din Moldova, 1991	pedagog	Chimie, Biochimie	29	USM 2013	Chimie, biochimie 2018, IFC	2023	2019	2023		
2.	Neamțu Eugenia	04.02.1963	Institutul Pedagogic de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 1984	învățător de cultură fizică	Educația fizică	36	Inst. Pedag. Ag. Chișinău 1983	IFC, 2018	2023	2019	2023		
3.	Borovicova Elena	13.10.1983	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2005	limba și literatura engleză și limba și literatura franceză	Limba străină	16	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2005	USARB A. Russo, 2015	2023	2015	2024		
4.	Preașca Tatiana	09.02.1982	Institutul Pedagogic de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 2004	istorie și geografie	Istoria, Geografia	17	UPS, Chișinău, 2004	USM, 2021, 2022	2024	2017	2022		
5.	Chilianu Olesea	05.10.1980	Universitatea de Stat din Moldova, 2003	fizica	Matematica, Fizica	18	USM, 2013	IFC, 2018	2023	2020	2024		
6.	Rotaru Maia	01.05.1984	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2006	limba și literatura română și limba și literatura germană	Limba și literatura română	15	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2006	USARB, 2022 (managementul educațional)	2025	2019	2023		

7.	Rotaru Valentin	09.05.1950	Universitatea de Stat din Moldova, 1973	istorie	Protecția civilă, Istoria	20	USM 1973	IFC, 2021	2024	2022	2026
8.	Vacarciuc Eugeniu	19.08.1972	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 1997	profesor de istorie și etnografie	Istoria ,Filozofia	14	UPS „Ion Creangă” 1997	IFC, 2018	2023	2021	2025
9.	Grincevschi Marianna	26.11.1985	Universitatea de Stat din Moldova, 2008	limba și literatura română, limba engleză	Limba și lit. Română	11	UPS, Chișinău, 2008	IFC, 2018	2023	2019	2023
10.	Goraș Ina	10.02.1978	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2011	geografie și biologie	Biologia, Geografie	12	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2009	USM, 2022, Biologia, IFC, 2022, Geografia	2025	2018	2022
11.	Ignatiev Iana	23.01.1985	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2010	informatica	Discipline economice, Informatica	12	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2010	IFC, 2022, informatica	2023, 2025	2018, 2019	2022, 2023
12.	Morari Marcela	16.04.1986	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2009	limba și literatura română și limba și literatura franceză	Limba și literatura română, Limba străină	12	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2009	IFC, 2018	2023	2021	2025
13.	Gaina Ecaterina	18.19.1987	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 2011	limba și literatura rusă și engleză	Limba și literatura rusă, Limba străină	10	USM „Ion Creangă” 2011	IFC, 2018	2023	2019	2023
14.	Gnatiuc Olga	13.04.1993	Universitatea de Stat din Moldova, 2015	matematică	Matematica	6	Universitatea de Stat din Moldova, 2015	USM, 2021	2024	2022	2026
15.	Țaruș Svetlana	02.12.1968	Institutul Pedagogic de Stat „Alec	învățător de limba franceză	Limba străină	21	Institutul Pedagogic de Stat „Alec	IFC, 2018	2023	2020	2024

			Russo” din Bălți, 1990				Russo” din Bălți, 1990				
16.	Priseajniuc Igor	05.09.1979	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2001	fizică și informatică	Informatica, Fizica	20	Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, 2001	USM, 2022, Fizica, IFC, 2022, Informatica	2025	2018	2022
17.	Botezatu Dorina	23.03.1993	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2016	limba și literatura engleză și limba franceză	Limba străină	6	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2016	IFC, 2020	2023	2022	2026
18.	Jacota Svetlana	12.09.1985	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2009	informatica	Matematica, Fizica	10	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2009	IFC, 2018	2023	2019	2023
19.	Cazac Vera	03.09.1973	Universitatea de Stat Corporativă Nistreană „T. G. Șevcenco”, 1995	învățător de biologie și chimie	Biologia	26	Universitatea de Stat Corporativă Nistreană „T. G. Șevcenco”, 1995	IFC, 2017	2023	2018	2022
20.	Lalac Irina	08.07.1988	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2011	limba și literatura germană și limba engleză	Limba străină	10	Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, 2011	IFC, 2017	2023	2019	2023
21.	Ungurean Olga	07.04.1980	Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”	bussines și administrare	Educația fizică	6	Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”	IFC, 2018	2023	2019	2023



22.	Răzlog Victoria	20.02.1984	Universitatea de Stat din Moldova, 2007	chimie	Chimia	12	Universitatea de Stat din Moldova, 2007	IȘE, 2020	2023	2018	2022
23.	Goraș Mihaela	16.12.1998	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	geografie, biologie	Biologia	1	Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți	0	2023	0	2023
24.	Dolișcinski Sergiu	17.07.1962	Institutul Agricol „M. V. Frunze” din Chișinău, 1984	inginer mecanic	Directorul Colegiului	9	-	IFC, 2016	2023	0	-
25.	Frecăuțanu Ghenadie	04.09.1969	Institutul Agricol „M. V. Frunze” din Chișinău, 1991	medic veterinar	Discipline veterinare	29	USM 2013	USARB, 2022, managementul educațional	2025	2018	2022
26.	Grigoriuc Valentina	15.01.1956	Universitatea de Stat din Chișinău, 1980	economist	Discipline economice	42	1988 AA Timireazev Moscova	UTM, 2019	2023	2019	2023
27.	Prisacari Liudmila	10.03.1965	Institutul Agricol Ivanovo, 1987	medic veterinar	Discipline veterinare	34	2013 USM	USM, 2022	2025	2018	2022
28.	Lupacescu Maia	09.05.1972	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 1994	medic veterinar	Discipline veterinare	27	USM, 2013	USARB, 2022, managementul educațional	2025	2020	2024
29.	Slobodean Igor	28.03.1979	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 2005	medic veterinar	Discipline veterinare	17	USM, 2013 Chișinău,	IFC, 2018	2023	2019	2023
30.	Lupacescu Ghenadie	23.03.1968	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 1994	medic veterinar	Discipline veterinare	27	USM 2013	IFC, 2018	2023	2020	2024

31.	Stici Raisa	07.02.1968	Academia de Studii Economice din Moldova, 1995	merceolog-comerciant	Discipline merceologice	12	IȘE 2013	USM, 2022	2025	2018	2022
32.	Serebreanschi Iurie	02.09.1966	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 1993	zooinginer	Discipline zootehnice	26	USM 2013	IFC, 2018	2023	2021	2025
33.	Prisacari Ecaterina	01.05.1988	Academia de Studii Economice din Moldova, 2010	merceologie și comerț	Discipline merceologice și economice	9	USM 2013	IFC, 2020	2023	2022	2026
34.	Juganari Irina	20.11.1982	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 2009	medic veterinar	Discipline veterinare	9	USM 2013	USM, 2022	2025	2016	2022
35.	Usturoi Diana	04.12.1985	Universitatea Agrară de Stat din Moldova, 2011	medic veterinar	Discipline veterinare	9	USM 2013	IFC, 2018	2023	2019	2023
36.	Musiuc Oxana	19.07.1984	Российский государственный торгово-экономический университет, 2008	комерция	Discipline merceologice	10	IȘE 2013	IFC, 2018	2023	2019	2023
37.	Crîjanovschi Oxana	07.04.1989	Institutul Internațional de Management „IMI-NOVA”, 2015	contabilitate	Discipline economice	6	USM, 2018	IFC, 2018	2023	2019	2023
38.	Gaiduc Ana	03.01.1986	Universitatea de Stat din Moldova, 2010	administrație publică	Discipline economice	3	USM, 2022	USM, 2022	2023	2022	2026

39.	Roman Irina	21.12.1970	Uv. Agrară de stat Mold 1993	economist	Discipline economice	10	IȘE 2013	IFC, 2018	2023	2019	2023
40.	Rusnac Liuba	04.11.1955	UASM, 1986	zooinginer	Disciplini veterinare	16		0	0	0	0
41.	Verenciuc Vera	03.04.1985	UASM, 2008	medic veterinar	Disciplini veterinare	1	USM, 2022	USM, 2022	2025	2022	2026
42.	Tropoșel Liudmila	19.10.1980	Institutul Internațional de Management „IMI-NOVA”, 2015	bussines și administrare	Disciplini economice	0	USM, 2022	USM, 2022	2025	0	2023
43.	Tamazlicaru Anastasia	27.05.1993	Костромская Государственная Сельскохозяйственная Академия	medic veterinar	Discipline de specialitate	0	USM, 2022	USM, 2022	2025	0	2023
44.	Balta Svetlana	10.07.1988	Universitatea liberă internațională ULIM, 2018	psiholog	psiholog	3	-	-	2024	-	-