

CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN MEDICINĂ ȘI FARMACIE „RAISA PACALO”

DISCUTAT

**la şedinţa Consiliului profesoral
din 25 septembrie 2023
Proces-verbal nr. 2**

Directoare

APROBAT
prin Ordinul Nr. 209-AC
din 25 septembrie 2023

Mariana NEGREAN



PLANUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE ÎN CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN MEDICINĂ ȘI FARMACIE „RAISA PACALO”, 2023-2027

Chișinău, 2023

I. INTRODUCERE

În condițiile în care Republica Moldova și-a anunțat orientarea strategică spre aderarea la Uniunea Europeană, CEMF „Raisa Pacalo” își conturează noi obiective de organizare a procesului educațional, prin racordarea obiectivelor generale strategice la cerințele europene și la Strategiea „Educația 2030”.

În timp ce contextul global și local se schimbă virtiginos, iar tehnologiile medicale se dezvoltă rapid, este necesar ca învățământul profesional medical din țară să se dezvolte dinamic, asigurând trecerea la învățământul bazat pe competențe și centrata pe elev, cu satisfacerea necesităților sistemului medical prin curriculum modern conform standardelor europene.

Modernizarea sistemului de învățământ profesional medical necesită schimbare inclusiv prin îmbunătățirea calității pregăririi cadrelor didactice competente, motivante, integre și competitive pe piața educațională. Resursele umane reprezintă cea mai valoroasă componentă a unei instituții, fără de care competitivitatea actuală a instituției de învățământ este de neconceput.

Pentru a menține un personal competitiv sunt necesare condiții mai bune de muncă, proceduri de recrutare și selecție a personalului transparent și echitabil, dezvoltarea personală continuă, creșterea în carieră precum și o mai bună recunoaștere a excelenței în predare și cercetare printr-un sistem de normare a muncii și remunerare motivată.

Astfel, se impun schimbări radicale și, prin urmare, elaborarea unei strategii de dezvoltare a resurselor umane orientată spre responsabilizarea, dar și creșterea profesională, intelectuală a personalului instituției capabil de a fi competitiv la cerințele actuale ale pieții muncii și noile standarde europene.

Strategia de dezvoltare a personalului reprezintă o parte componentă a politicii de dezvoltare instituțională și realizează misiunea CEMF „Raisa Pacalo”, fiind adaptată la cerințele Strategiei „Educație 2030”.

Misiunea Planului de dezvoltare strategică a resurselor umane CEMF „Raisa Pacalo”, 2023-2027 constă în recrutarea, dezvoltarea, formarea personalului didactic și managerial competent și competitiv, motivat pentru dezvoltarea profesională în contexte formale, nonformale, informale.

Printre recomandările Comisiei Europene în dezvoltarea resurselor umane în sistemul educațional se remarcă câteva acțiuni-cheie, care sunt valabile și pentru sistemul educațional din Republica Moldova, punând accent pe îmbunătățirea calității resurselor umane, și anume:

- definirea competențelor și calităților necesare cadrelor didactice;
- modernizarea sistemului de recrutare a cadrelor didactice;

- acordarea unui sprijin sistemic cadrelor didactice debutante pentru inserție profesională;
- revizuirea ofertei de formare continuă în specialitate și psihopedagogie pentru asigurarea participării ca în învățarea profesională prin colaborare pe tot parcursul activității;
- organizarea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice pe baza feedback-ului privind performanța lor și creșterea în carieră;
- stimularea capacitaților creative a cadrelor didactice, pentru sporirea inovației în procesul educațional.

Reiese din aceasta, *scopul strategic* al *Planului de dezvoltare strategică a resurselor umane CEMF „Raisa Pacalo”, 2023-2027 este crearea și menținerea mediului stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al Centrului de excelență.*

II. ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE A RESURSELOR UMANE

Exelența în educație este determinată de calitatea capitalului uman, ceea ce solicită angajarea cadrelor didactice competente și competitive, cu prestație pedagogică înaltă, motivate pentru activitate de calitate, pentru formare și dezvoltare continuă, flexibilă, talentată, cu atitudine proactivă pentru schimbare.

Onestitate, rezistență, valoare, profesionalism – toate își au locul bine meritat în CEMF „Raisa Pacalo”, datorită unei forțe care se *numește dorința de a fi cel mai bun*. Mai presus de toate în Centrul de excelență contează *oamenii*. În sensul acestor idei, promovarea unui management al resurselor umane de calitate, orientat spre valorificarea optimă a competențelor, atitudinilor, aspirațiilor, creativității, inteligenței, experienței cadrelor didactice în contextul creării de plusvaloare educațională reprezintă o prioritate a instituției.

Pe parcursul anilor administrația instituției, consecutiv a *dezvoltat capitalul uman al CEMF „Raisa Pacalo”*. Zonele cheie ale politicii resurselor umane în Centrul de excelență includ:

- planificarea
- recrutarea și selecția
- integrarea organizațională
- dezvoltarea profesională continuă și avansarea în carieră
- evaluarea performanțelor în corelație cu motivarea și stimularea.

Rolul-cheie în realizarea procesului educațional de calitate revine cadrelor didactice. Actualmente procesul de învățământ în instituție este asigurat de cadre didactice competente și profesioniste titulare (peste 65%) și angajate prin cumul

intern și extern (circa 35%), inclusiv specialiști din sectorul real al sistemului sănătății.

În perioada 2016-2023, vârsta medie a cadrelor didactice a atins cota de 36-45 ani, ceea ce denotă eficiența strategiei manageriale de întinerire a colectivului de profesori.

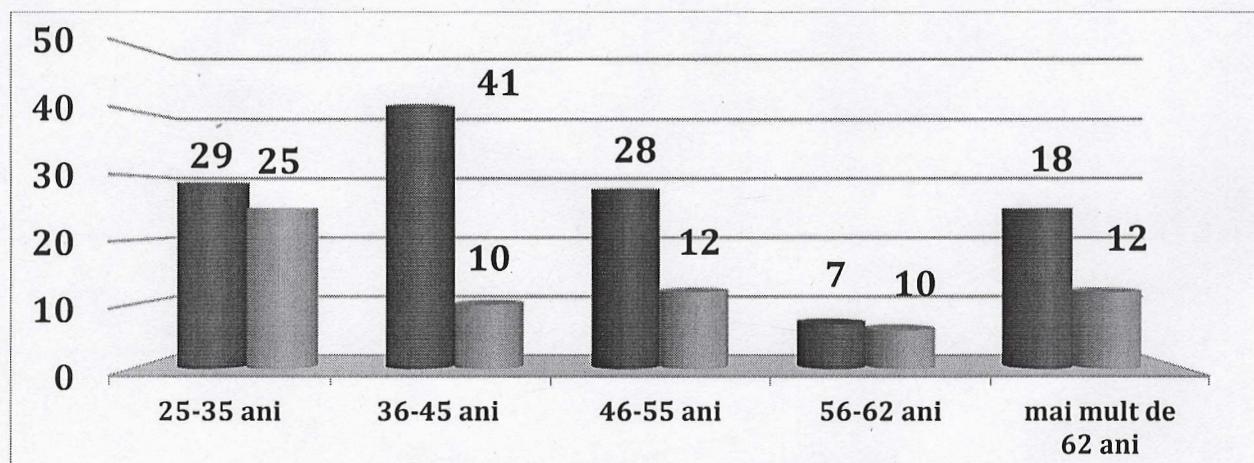


Figura 1. Distribuirea cadrelor didactice conform vîrstei, 2016-2023

În CEMF „Raisa Pacalo” activează specialiști calificați cu studii superioare medicale, pedagogice și medii de specialitate. Calificarea profesională a cadrelor didactice a crescut esențial în ultimii 5 ani. Astfel, 100% din personalul angajat au studiile și calificarea conforme programelor de formare profesională, iar 20% din cadre didactice dețin și diplome de studii medii de specialitate medicale de nivelul 4 ISCED, ceea ce facilitează cunoașterea specificului pregăririi cadrelor medicale cu studii postsecundare și postsecundare nontertiare.

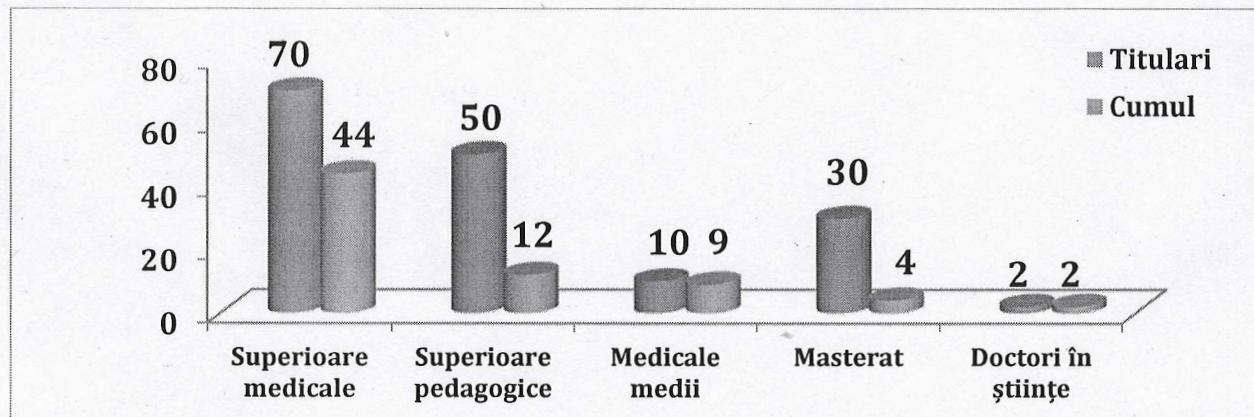


Figura 2. Distribuirea cadrelor didactice conform studiilor, 2023

Toate cadrele didactice titulare și angajate prin cumul intern cu studii superioare și medii medicale dețin pregătire psihopedagogică (recalificare 900/1800 ore). Anual se realizează formări în diverse domenii la care participă circa 48% de cadre didactice.

Totodată, stagiul general de muncă și stagiul pedagogic al colectivului didactic denotă asigurarea unui proces educațional de calitate.

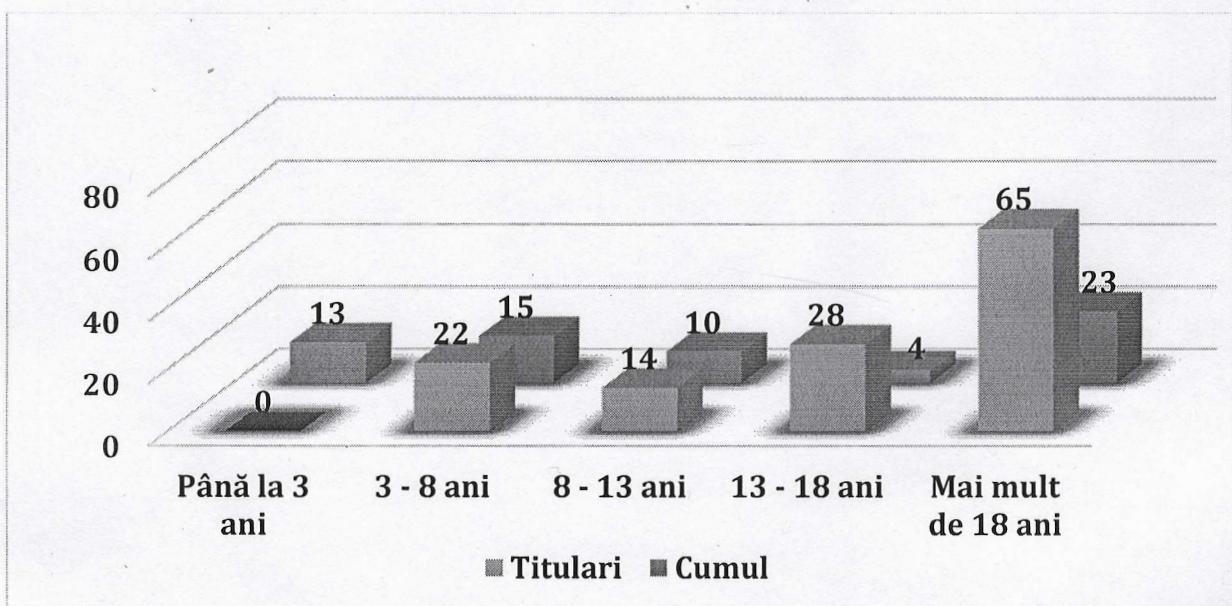


Figura 3. Stagiul general de muncă a cadrelor didactice, 2023

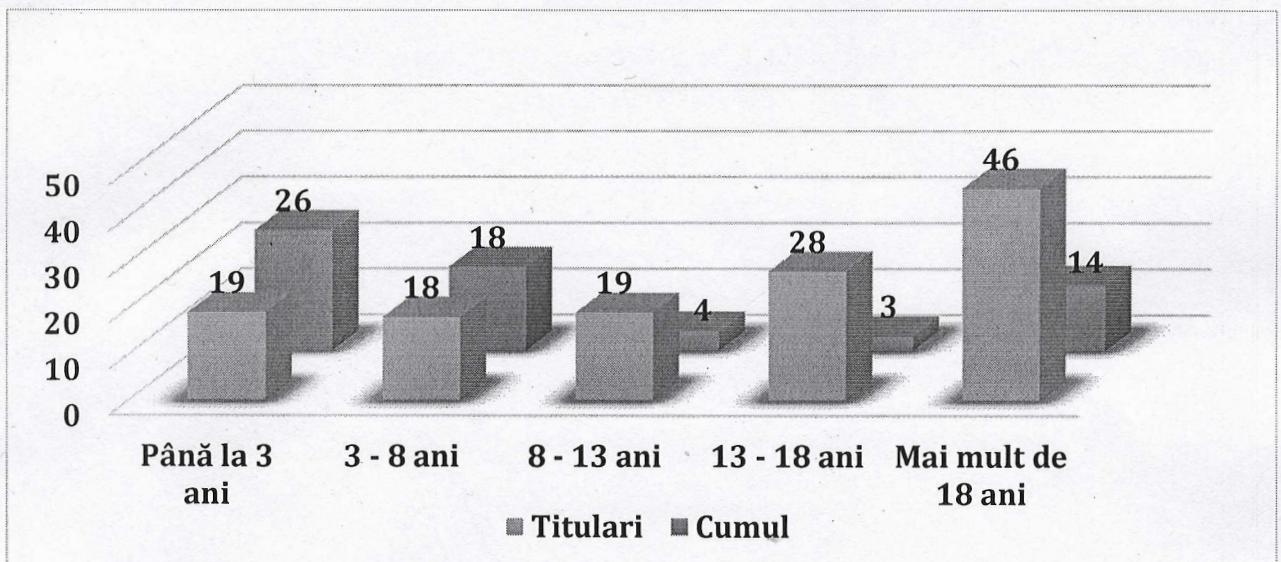


Figura 4. Stagiul de activitate pedagogică a cadrelor didactice, 2023

Formarea profesională la modulul *Psihopedagogie* (150 ore) se realizează anual, cu sprijinul și încurajarea administrației CEMF „Raisa Pacalo”, în parteneriat

cu Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău. Instituția colaborează și cu USMF „Nicolae Testemițanu” în vederea achiziționării serviciilor de formare profesională continuă la specialitate.

Renumele unei instituții se datorează calității oamenilor săi, iar în CEMF „Raisa Pacalo” există o tradiție a calității, un mediu creativ, în care competența se îmbină cu străduința, măestria didactică a dascălilor cu experiență se completează armonios cu pregătirea și dorința de afirmare a profesorilor tineri, iar toate acestea sunt susținute de pasiune, dăruire și talent.

Mentoratul în Centrul de excelență este un model de formare al profesorului debutant, o strategie de eficientizare a pregăririi și integrării profesionale, a avansării în carieră.

Schimbare, dinamică, provocări - acestea sunt caracteristicile monitoring-ului în instituție. În vederea asigurării unui proces educațional de calitate, *Comisia de Evaluare Internă și Asigurare a Calității*, administrația instituției, în colaborare cu profesorii mentorii, organizează lunar programe de pregătire, activități de informare și de consiliere pentru cadrele didactice tinere. Dezvoltarea profesională și evoluția în cariera didactică în instituție se realizează și prin dinamica pozitivă a conferirii/confirmării gradelor didactice.

Pe parcursul ultimilor 5 ani a crescut numărul de cadre deținătoare de grade didactice - de la 67,49% la 80,08%. Din 129 cadre didactice titulare, care activează în instituție, 106 sunt deținătoare de grade didactice, iar 10 – deținătoare de grade manageriale.

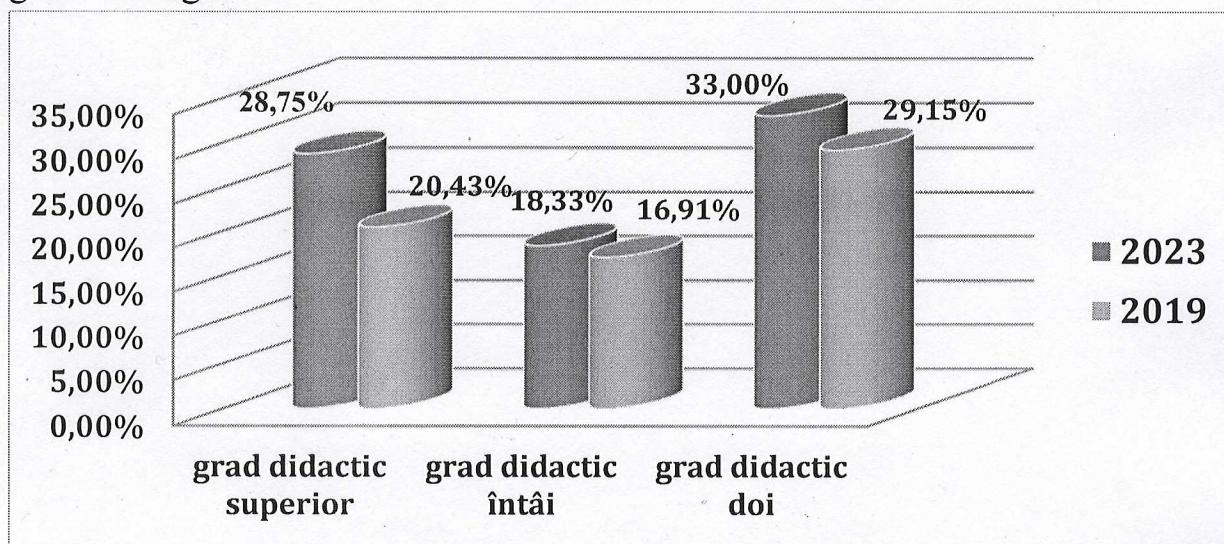


Figura 5. Ponderea procentuală a profesorilor deținători de grade didactice (66,49% - 80,08%)

Cadrele didactice corespund standardelor de competență profesională, modelului de profesor modern, care asigură un proces educațional centrat pe elev, valorificant al celor mai relevante modele ale pedagogiei competențelor.

Munca în echipă este calea succesului și a performanței, care presupune cooperare, comunicare și înțelegere. În instituție activează o echipă managerială profesionistă, eficientă, dinamică, competentă, capabilă să promoveze noile obiective educaționale. O echipă ce se caracterizează prin profesionalism, cultură managerială, comunicare eficientă și perseverență.

Politica de motivare a resurselor umane în CEMF „Raisa Pacalo” poartă un caracter relevant nevoilor profesionale și personale ale cadrelor didactice și manageriale. Motivarea angajaților, pentru a atinge niveluri înalte de performanță și pentru implicarea personală în creșterea competitivității instituției, se realizează prin recompensare adecvată, care vizează: posibilitatea fiecărui angajat să vadă clar contribuția muncii sale la rezultatele finale ale activității Centrului de excelență; reflectă grijă administrației pentru bunăstarea angajaților; contribuie la consolidarea unui climat de ordine, randament și echitate în cadrul instituției.

Managementul eficient, centrat pe *oameni*, promovat de-a lungul timpului, ce asigură ierarhizarea, coerenta, interrelaționarea, compatibilitatea, eficiența și sinergia, a determinat creșterea performanțelor individuale ale angajaților și ale instituției.

III. PLANUL DE ACȚIUNI PRIVIND IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE

Asigurarea climatului adecvat pentru realizarea direcțiilor strategice ale instituției

Contract individual și colectiv de muncă

Politică de promovare a cadrelor didactice performante

Strategia de valorificare a potentialului individual și stimularea potențialului inovativ

Managementul comunicării organizationale

Studierea satisfacției colaboratorilor

DIRECȚII STRATEGICE

- 1.** Asigurarea procesului educațional cu personal didactic și managerial competent și competitiv, motivat pentru dezvoltarea profesională continuă în contexte formale-nonformale-informale.
- 2.** Crearea și menținerea mediului stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al CEMF „Raisa Pacalo”.

OBIECTIVE STRATEGICE

- 1.** Planificarea resurselor umane a CEMF „Raisa Pacalo” conform priorităților strategice.
- 2.** Recrutarea, selectarea și angajarea cadrelor didactice.
- 3.** Monitorizarea și îmbunătățirea continuă a procesului de socializare și integrare a cadrelor didactice angajate.
- 4.** Asigurarea relevanței formării/autoformării continue a cadrelor didactice și manageriale.
- 5.** Evaluarea personalului didactic și managerial din perspectiva promovării și avansării în cariera didactică.

PLANUL DE ACȚIUNI
PRIVIND IMPLEMENTAREA PLANULUI DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ A RESURSELOR UMANE

Obiectivul specific	Acțiunea	Persoana responsabilă	Perioada	Indicator de realizare/ performanță
OBIECTIVUL STRATEGIC 1. Planificarea resurselor umane a CEMF „Raisa Pacalo” conform priorităților strategice				
1.1. Planificarea resurselor umane a CEMF „Raisa Pacalo”	1.1.1. Diagnoza și prognoza potențialului cantitativ și calitativ al personalului aflat pe punct de concediere, pensionare, transfer, disponibilizare a necesarului de personal pe termen lung, mediu și scurt.	Director Directori adjuncți Şef Serviciu resurse umane	2023-2027 anual	Rapoarte anuale despre rezultatele diagnozei.
	1.1.2. Reevaluarea și aprobarea <i>Portofoliului de competențe</i> pentru resurse umane (fișe post).	Director CEIAC Şef Serviciu resurse umane	2023	Există Portofoliu de competențe pentru resurse umane elaborat conform standardelor profesionale.
	1.1.3. Aplicarea celor mai eficiente metode de recrutare a personalului didactic, didactic auxiliar și nedidactic, implicând larg cooperarea cu instituțiile ce pregătesc cadre în domeniul.	Director Directori adjuncți Şef Serviciu resurse umane	Sistematic, 2023-2027	Proces educațional de calitate asigurat cu cadre profesioniste.
	1.1.4. Garantarea respectării legislației muncii și a altor acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii în cadrul raporturilor de muncă și a altor raporturi legate nemijlocit de acestea.	Director Resurse umane Jurist	Permanent	Angajare conform legislației în vigoare.

	1.1.5. Actualizarea contractului colectiv de muncă cu implicarea în negocieri a Comitetului sindical al colaboratorilor și colectivului CEMF „Raisa Pacalo”.	Director Președinte al Comitetului sindical al colaboratorilor	2023	Contract colectiv de muncă, negociat, aprobat și înregistrat.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------	---------------------------------------------------------------

OBIECTIVUL STRATEGIC 2. Recrutarea, selectarea și angajarea cadrelor

2.1. Recrutarea, selectarea și angajarea cadrelor didactice	2.1.1. Determinarea necesitărilor instituționale și a locurilor vacante din instituție pe an de studii.	Director Directori adjuncți Şef Serviciu resurse umane	Anual	Diagnoza necesitărilor instituției și a locurilor vacante.
	2.1.2. Organizarea parteneriatului cu USMF „Nicolae Testemițanu”, Ministerul Sănătății, Ministerul Educației și Cercetării în vederea selectării specialiștilor tineri.	Director Directori adjuncți Şef Serviciu resurse umane	Pe parcurs	Acord de parteneriat în vederea selectării specialiștilor tineri.
	2.1.3. Asigurarea procesului educațional, cu cel puțin 60%, din necesarul de personal didactic titular calitativ competent și competitiv.	Director Directori adjuncți Şefi catedre Şef Serviciu resurse umane	Până în 2027	Asigurarea procesului educațional cu cel puțin 60% personal didactic titular.
	2.1.4. Asigurarea procesului educational cu 100% de personal didactic cu nivelul VI corespunător disciplinelor predate.	Director Directori adjuncți Şefi catedre Şef Serviciu resurse umane	Până în 2024	Asigurarea procesului educational cu 100% personal didactic cu nivelul VI corespunător disciplinelor predate.

OBIECTIVUL STRATEGIC 3. Monitorizarea și îmbunătățirea continuă a procesului de socializare și integrare a cadrelor didactice angajate

3.1. Monitorizarea procesului de socializare și integrare a cadrelor didactice angajate.	3.1.1. Organizarea activității de mentorat pentru specialiștii tineri din perspectiva integrării organizaționale.	Metodiști Şefi catedre Mentori	Primii 3 ani de activitate	Număr de activități de mentorat realizate. Gradul de integrare organizațională a specialiștilor tineri.
	3.1.2. Organizarea și monitorizarea activității <i>Şcolii profesorului debutant</i> în contextul dezvoltării competențelor profesionale ale specia-liștilor tineri.	Metodiști	2023-2027	Instruirea în cadrul școlii profesorului debutant a 100% specialiști tineri.
	3.1.3. Organizarea <i>Zilelor profesorului debutant</i> din perspectiva integrării organizaționale a specia-liștilor tineri.	Metodiști Mentori	Anual	Număr de activități didactice, extradidactice și extrașcolare realizate de profesorii tineri.
3.2. Îmbunătățirea continuă a procesului de socializare și integrare a cadrelor didactice angajate.	3.2.1. Motivarea și susținerea progresului în carieră a personalului didactic.	Director Directori adjuncți Metodiști	Pe parcurs	Creșterea gradului de motivație al cadrelor didactice pentru avansarea în cariera didactică.
	3.2.2. Promovarea acțiunilor de mobilitate academică în rândul cadrelor didactice, inclusiv a celor din colegele arondate.	Directori adjuncți Şefi catedre	Pe parcurs	Cel puțin 1-2 mobilități/ an, schimb de experiență cu instituții de învățământ similar din țară și de peste hotare.
	3.2.3. Promovarea acțiunilor de atragere a fondurilor și granturilor naționale și internaționale în vederea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice din instituție.	Director Metodiști	Pe parcurs	Cel puțin 1 grant obținut pentru creșterea profesională a cadrelor didactice.
	3.2.4. Desfășurarea activităților de îmbunătățire a climatului organizațional și	Metodiști Şefi catedre	Pe parcurs	Îmbunătățirea satisfacției cadrelor didactice în raport cu climatul la nivel de

	coeziune a echipelor în cadrul catedrelor.			catedră cu cel puțin 20% anual.
	3.2.5. Motivarea și sprijinirea cadrelor didactice pentru aderarea la asociațiile profesionale și implicarea activă în comunitățile profesionale de bune practici.	Metodiști Şefi catedre Cadre didactice	Pe parcurs	Cel puțin 5% anual de cadre didactice implicate în asociații profesionale și comunități de bune practici.

OBIECTIVUL STRATEGIC 4. Asigurarea relevanței formării/autoformării continue a cadrelor didactice și manageriale

4.1. Asigurarea relevanței formării/ autoformării continue a cadrelor didactice.	4.1.1. Revizuirea portofoliului de instrumente manageriale de identificare a necesităților de formare profesională continuă a cadrelor didactice și manageriale.	Director Directori adjuncți Metodiști Şef Serviciu resurse umane	Anual	Portofoliul necesităților de formare profesională.
	4.1.2. Organizarea cursurilor de formare continuă a cadrelor didactice la <i>Didactica specialității</i> și la modulul <i>Psihopedagogie</i> (150 ore).	Director Metodiști Şef Serviciu resurse umane	2023-2027	Numărul de cadre didactice formate la modulul <i>Psihopedagogie</i> și la <i>Didactica specialității</i> .
	4.1.3. Organizarea cursurilor de recalificare (60 credite) la <i>Psihopedagogie</i> .	Director Metodiști Şef Serviciu resurse umane	2023-2027	100% cadre didactice recalificate prin programe de <i>Psihopedagogie</i> .
	4.1.4. Dezvoltarea continuă în specialitate și psihopedagogie a cadrelor didactice în cadrul atelierelor metodice tematice, meselor rotunde,	Metodiști Şefi catedre	2023-2027	Număr de activități de formare continuă realizate. Cel puțin 80% cadre didactice participante la activități de formare continuă.

	training-urilor, webina-relor.			
	4.1.5. Dezvoltarea parteneriatului pedagogic în vederea promovării experienței pedagogice avansate.	Metodiști Şefi catedre	2023-2027	Cel puțin 80% cadre didactice implicate în activități de parteneriat pedagogic.
4.2. Asigurarea relevanței formării/ auto-formării continue a cadrelor manageriale.	4.2.1. Formarea continuă a cadrelor manageriale în cadrul cursurilor acreditate.	Director Şef Serviciu resurse umane	2023-2027	100 % cadre manageriale formate în cadrul cursurilor acreditate.
	4.2.2. Dezvoltarea con-tinuă a cadrelor mana-geriale în cadrul atelierelor metodice temă-tice, meselor rotunde, training-urilor, webina-relor.	Metodiști	2023-2027	Număr de activități de formare continuă realizate. Cel puțin 80% cadre manageriale participante la activități de formare continuă.

OBIECTIVUL STRATEGIC 5. Evaluarea personalului didactic și managerial din perspectiva promovării și avansării în cariera didactică

5. Motivarea, stimu-larea inovației și performanței în activitatea membrilor colectivului	5.1.1. Acordarea premiilor anuale conform performanțelor înregistrate de către cadrele didactice.	Director Comisia de evaluare	Anual	Respectarea prevederilor <i>Regulamentului de atribuire a nominațiilor anului</i> .
	5.1.2. Organizarea și desfășurarea procesului de atestare al cadrelor didactice și manageriale în vederea conferirii/ confirmației gradelor didactice.	Şef secție Asigurarea calității Comisia de evaluare internă și atestare	Anual	Cel puțin 80% cadre didactice/ manageriale, care dețin grade didactice/ manageriale.
	5.1.3. Promovarea cadrelor didactice competente și competitive prin organizarea concursurilor la nivelul învăță-mântului profesional medical.	Director Directori adjuncți Metodiști	2022-2027 Anual	Cel puțin 10% profesori implicați anual în concursuri de performanță profesională.

	5.1.4. Premierea cadrelor didactice în cadrul concursului anual „Nominată anului”	Director Comisia de evaluare	Anual	Numărul de cadre didactice și manageriale deținătoare a premiilor „Nominata anului”.
	5.1.5. Înaintarea cadrelor didactice și manageriale la diplomele de merit din partea MS RM și MEC RM.	Director Comisia de evaluare	Anual	Numărul de cadre didactice și manageriale deținătoare a diplomelor de merit din partea MS RM și MEC RM.