



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării  
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: *QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMare profesională continuă* (POCU/7316/6/107134)

**Avizat,  
Manager proiect  
Mihai Andronie**

## **A2. Dezvoltare competențe de instruire și/ sau transversale prin programe de formare și dezvoltare profesională continuă**

### **A2.1. Campanie de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate**

## **Strategie de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă**

### **1. Contextul dezvoltării și implementării strategiei**

Dinamica schimbărilor care au loc în societate la ora actuală, impune o adaptare corespunzătoare a sistemelor educative și dezvoltarea totodată a capacității de autoreglare și autooptimizare a acestor sisteme. Din această perspectivă principiile educației permanente devin linii orientative pentru acțiunea educativă în general, iar educația adulților constituie un segment a cărui accentuare poate fi considerată un element prioritar.

Trăind într-o societate bazată pe cunoaștere, indivizii sunt puși în situația de a-și structura permanent propriul mod de acces la informație și propria capacitate de selectare a informațiilor. Formarea reprezintă, în acest context, o acțiune de modelare a educatului conformă cu exigențele societății actuale.

Formarea cadrelor didactice constituie o strategie prin care se poate asigura dezvoltarea calității învățământului. De asemenea este evident rolul formării continue pentru realizarea calității în educație.

Întrucât sistemele educative se caracterizează prin dinamism, formarea devine o pîrghie importantă pentru a asigura reorientările necesare ale educației.

Formarea continuă profesionalizează formatorul educațional în așa fel încât actul educațional să răspundă în permanență atât nevoilor personale ale educaților cât și obiectivelor educației.



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

**ISJ DJ** INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

**ISJ GJ** INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



Formarea continuă este o necesitate permanentă a cadrelor didactice indiferent de domeniul profesional și de nivelul pregătirii fiecăruia, deoarece nici o profesiune nu cere posesorului ei atîta competență, dăruire și umanism ca cea de educator, pentru că în nici una nu se lucrează cu un material mai prețios, mai complicat și mai sensibil decît omul în devenire.

Cadrul didactic în prezent este chemat să îndeplinească o diversitate de roluri – educator, instructor, formator, consilier, etc fiind astfel nevoit să se autoevalueze și perfecționeze neîncetat. De foarte multe ori însă această necesitate nu este pe deplin conștientizată de cadrele didactice și echipele manageriale.

În cadrul unei cercetări realizate în 2012, s-au evidențiat o serie de rezultate care creionează cu succes tabloul complex al gradului în care cadrele didactice din România sunt motivate, contribuind la creșterea calității actului educațional. Astfel, rezultatele se pot sintetiza în cele ce urmează (Brie Rodica, 2012):

#### **A. Școala – organizație produsă de societatea postmodernă**

Percepțiile cadrelor didactice au scos în evidență faptul că există 2 activități de bază, pedagogico-educațională și managerial - administrativă sunt distincte și interdependente. Școala ca organizație marchează un salt față de școala ca instituție, tocmai prin echilibrarea celor două activități care se desfășoară în școală și prin deschiderea ei spre comunitate

#### **B. Școala – organizație care învață**

Următoarele elemente caracterizează școala ca organizație care învață:

- deschiderea spre nou, capacitatea sa de adaptare la mediu implicarea într-un program de dezvoltare profesională , existența unui sistem de feed-back eficient

Deși se consideră uneori că „learning organization” este o metaforă, evoluțiile actuale din domeniul organizațiilor acordă atenție acestui concept întrucît progresul unei organizații depinde de capacitățile de învățare. Școala, mai mult decît orice organizație este o organizație deschisă spre nou, tipul de învățare pe care-l promovează este un proces continuu. Learning organization are și sensul de organizație care produce învățarea (Leicester, 1996). Școala, prin profesorii săi este o resursă pentru dezvoltarea, instruirea și educarea elevilor. Au fost subiecți care au selectat toate răspunsurile întrucît procesul de învățare promovat de școală se desfășoară în condițiile schimbărilor sociale, iar dezvoltarea și perfecționarea continuă a profesorilor este necesară „deschiderii școlii” spre comunitate.

#### **C. Factori motivatori în activitatea didactică**

Răspunsurile cadrelor didactice intervievate au arătat faptul că pe primul loc se află tipul disciplinei predate, urmat de vechimea și experiența cadrului didactic, și implicarea elevilor și a părinților, care este de asemenea.

#### **D. Domeniile de competență ale managerului școlar**





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării  
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă (POCU/73/6/6/107134)

Domeniile de competență exprimate de respondenți se referă la Competența managerială, competența psihopedagogică și respectiv psihoafectivă.

Subiecții preferă așadar un manager competent și care în același timp este capabil să relaționeze cu angajații. Frecvențele surprinzător de scăzute ale competențelor morale (170 cazuri, 34,5%) și culturale (81 cazuri, 16,4%) susțin aceeași idee. Managerul trebuie să fie în primul rând competent și să susțină interesele școlii și ale angajaților, chiar dacă pentru aceasta el trebuie să încalce uneori principii morale. Poziția solitară a liderului, în concepția subiecților, este susținută de frecvențele scăzute ale competențelor de comunicare (177 – 35,9%)

### ***E. Strategii de motivare utilizate de managerul școlar***

Premierea sau acordarea de diplome pentru rezultate deosebite apare cel mai des în răspunsurile subiecților ca strategie de motivare utilizată de managerul școlar (373 cazuri, 75,7%), urmată de dreptul de a alege o acțiune din fișa postului care să fie îndeplinită de un coleg (239 cazuri, 48,5%) și învoirea pentru jumătate de zi (215 cazuri, 43,6%). Cea mai puțin utilizată strategie este aceea a achiziției de cărți din fondurile instituției pentru nevoi personale (41 cazuri, 8,3%). În rândul „altor strategii de motivare” (118 cazuri, 23,9%) cel mai des sunt invocate aprecierile verbale sau încurajările.

### ***F. Motive ale participării la cursurile de formare***

Pe primul loc în opțiunile participanților se situează dezvoltarea profesională și personală, urmată de dobândirea unor noi competențe (ambele motive de natură intrinsecă). Dezvoltarea carierei didactice a fost și rămâne o preocupare permanentă.

Nu se pot departaja motivațiile ce țin de aria profesională și cele personale, însă atât achiziționarea unor competențe specifice domeniului de activitate, cât și a unor competențe generale, sau cheie indică o atitudine pozitivă a subiecților în raport cu procesul de învățare pe parcursul întregii vieți.

În condițiile dezvoltării curriculum-ului și, în general, a programelor de reformă, cadrele didactice investigate consideră motivația pentru formare continuă ca o necesitate și o condiție în dezvoltarea carierei.

Următoarele două motive (obținerea creditelor și dezvoltarea portofoliului) sunt de natură extrinsecă. Subiecții investigați sunt interesați să participe la programe finalizate prin obținerea de credite întrucât sunt mai bine cotate în toate grilele de departajare a cadrelor didactice (gradație de merit, transfer, reduceri de activitate, distincții).

Un alt factor motivațional care influențează participarea la cursurile de formare îl constituie dorința de a se pregăti pentru activitățile de mentorat (38%

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării  
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMare profesională continuă (POCU/7316/G/107134)

dintre cadrele didactice investigate). Funcția didactică de profesor mentor pentru asigurarea formării inițiale și a inserției profesionale a cadrelor didactice este un element de noutate. Actualul sistem de formare a cadrelor didactice presupune dezvoltarea unui portofoliu personal de formare. Acesta a fost și motivul menționat de unii cursanți. Un alt motiv identificat de subiecți este scrierea proiectelor cu finanțare. Cadrele didactice conștientizează că proiectele de dezvoltare școlară reprezintă una dintre modalitățile prin care instituțiile de învățământ din România cooperează cu instituții europene similare. Aceste proiecte oferă posibilitatea de a cunoaște practici pedagogice utilizate în alte sisteme educaționale. De asemenea scrierea proiectelor europene face posibilă atragerea de fonduri pentru dezvoltarea organizațiilor în general. Motivația pentru participarea la cursuri constă și în faptul că apropierea mai mult de elevi, relaționarea pozitivă cu aceștia, aplicarea unor metode interactive de predare – învățare – evaluare are ca efect îmbunătățirea rezultatelor la învățatură.

Pe ultimele locuri în opțiunile subiecților se află posibilitățile de integrare a copiilor cu CES (cerințe educaționale speciale), calitatea formatorilor și alte motive. Surprinde locul slab ocupat de îmbunătățirea rezultatelor elevilor, cadrele didactice participând, se pare, la cursuri mai degrabă din interese care pun pe prim plan propria persoană.

Analizând rangurile acordate de bărbați și femei motivelor pentru participarea la cursurile de formare, am identificat că bărbații acordă importanță mai mare dezvoltării portofoliului personal de activități. Rezultatele au arătat că persoanele cu vârsta de peste 41 de ani tind să acorde importanță mai mare calității formatorilor, ca motive ale participării la cursurile de formare. Am realizat aceeași procedură pentru variabila „vechime”, clasificând subiecții din același motiv al asimetriei distribuției în două categorii: „sub 17 ani”, respectiv „peste 17 ani”. De data aceasta rezultatele au evidențiat diferențe semnificative statistic între subiecți, astfel: participanții cu vechime mai mică aleg în măsură mai mare să participe la cursuri de formare în scopul dezvoltării portofoliului decât cei cu vechime mare.

Dezvoltarea profesională corelează pozitiv cu obținerea creditelor, politica școlii și scrierea proiectelor (probabil motive extrinseci), dar negativ cu îmbunătățirea rezultatelor elevilor.

Din punct de vedere al factorilor care influențează autorealizarea/automotivarea. Procentul cel mai ridicat este ocupat de stima de sine ca factor motivator în autorealizare, urmată de succes și echilibru emoțional.

### ***G. Factori externi care au influențat decizia de participare la cursuri de formare***

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



Dintre factorii externi care au influențat decizia de participare la cursurile de formare amintim:

a) perfecționarea obligatorie, o dată la cinci ani (404 cazuri, 81,9%). Mulți profesori o percep ca pe o activitate de calitate fără de care nu poți presta activitatea didactică (sau nu poți supraviețui ca dascăl). Există și păreri de genul că legea învățământului nu prevede sancționarea celor care nu participă la perfecționarea obligatorie.

b) situațiile conjuncturale pot fi considerate recomandările conducerii școlii, a inspectorului de specialitate, a unor colegi din școală sau din afara școlii, care au parcurs deja programul respectiv. Aproape 23,9% dintre profesori menționează că un important factor motivațional pentru participarea la cursuri îl constituie promovarea și coordonarea politicilor organizației școlare.

Managerul școlii este menționat ca sursă de informare cu privire la oportunitățile de formare. Situațiile conjuncturale sunt și restrângerile de activitate, ca urmare a creșterii numărului de elevi în clasă, a necesității reducerilor costurilor de școlarizare.

Cei care sunt amenințați să li se desființeze catedra, sunt cei mai motivați să participe la cursuri de formare. De asemenea, motivație superioară o manifestă și cadrele didactice care doresc să obțină gradație de merit, să se transfere; unul dintre motive este și obținerea certificatelor, adeverințelor care sunt valorizate prin puncte în grilele (elaborate de ISJ, pentru obținerea gradației, transfer, restrângeri de activitate sau pentru evaluarea de sfârșit de an școlar).

#### A. Factori motivaționali de natură extrinsecă

Din categoria de factori de motivație extrinsecă, decizia de participare la un program de formare a constat în obligativitatea de a obține un număr minim de credite. Facilitățile oferite în derularea cursurilor: locație, tematică, calitatea formatorilor, se constituie tot în factori motivaționali extrinseci.

Profesorii metodiști monitorizează modul în care formatorul a pregătit cursul de formare și cum îl realizează. Succesul unui curs, al unui program depinde de formator. Acesta trebuie să sublinieze relevanța temei pentru activitatea profesională a cursanților, prin aplicații practice. El devine un model pentru participanții la cursuri.

De asemenea tot în categoria factorilor motivaționali extrinseci putem include și situații conjuncturale (implicarea școlii într-un proiect, activități extracurriculare, care conțin o componentă de formare, precum și politicile organizației școlare și activitățile de mentorat.

#### B. Factori motivaționali de natură intrinsecă

Dintre factorii motivaționali intrinseci, dorința de dezvoltare profesională și personală și de autorealizare reprezintă o categorie greu de definit. Se vorbește despre reconstrucția interioară a omului de la catedră, în contextul actualei reforme



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capitala Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării  
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli inclusive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMare profesională continuă (POCU/73/6/107134)

educaționale. Până în prezent a existat un interes scăzut față de condiția cadrului didactic, mai precis pentru cariera didactică și pregătirea cadrelor didactice. S-a insistat, în demersurile reformatoare, pe următoarele dimensiuni educaționale: curriculum, evaluare, manuale școlare, management (dimensiuni majore de altfel în procesul de reformă a învățământului). Dimensiunii de formare a cadrelor didactice i s-a alocat o poziție secundară. Demersurile Consiliului Național pentru Formarea Profesorilor, în ceea ce privește antrenarea și motivarea cadrelor didactice în procesul de reformă, în toate etapele acesteia asigură succesul în schimbările educaționale. Dezvoltarea, consolidarea și promovarea carierei didactice constituie fundamentul formării cadrelor didactice. „Personalul didactic care a obținut gradul didactic I, cu performanțe deosebite în activitatea didactică și managerială, poate dobândi titlul de profesor emerit în sistemul de învățământ preuniversitar (articolul 243 din Legea educației naționale 1/2011). Anii 1980 ai secolului trecut au adus schimbări în planul vieții sociale care s-au repercutat asupra carierelor profesionale și bineînțeles și asupra carierei didactice. Organizațiile se implică direct în dezvoltarea carierei personalului lor, iar altele lasă acest proces pe seama resursei umane însăși. Este vorba de managementul carierei care se referă la totalitatea eforturilor de a influența cariera uneia sau mai multor persoane. „Deplasarea centrului de greutate de pe managementul carierei către automanagementul ei reprezintă o mutație în cadrul noului context al carierelor profesionale” (Zlate, 2004, p.353). Centrarea oamenilor pe ei înșiși îi ajută pe aceștia să-și cunoască disponibilitățile și să se automotiveze.

#### *H. Așteptări legate de participarea la cursuri de formare a cadrelor didactice*

Rezultate de ordin intrinsec: ameliorarea rezultatelor elevilor și îmbunătățirea frecvenței acestora. Urmează apoi rezultate instrumentale, condiționate oarecum de participarea la cursuri: realizarea de proiecte în parteneriat, produse digitale pentru educație. Promovarea, ca rezultat așteptat se situează abia pe ultimul loc.

Din cele evidențiate până acum se observă faptul că motivația pentru cariera didactică reprezintă astăzi o prioritate a oricărei politici de reformă, nu doar în domeniul învățământului ca atare, ci în plan mai larg, social. Într-adevăr, așa cum sistemul de învățământ reprezintă motorul de dezvoltare pentru progresul social, tot așa resursa umană reprezintă elementul cheie privind succesul și viabilitatea măsurilor de reformă la nivelul sistemului de învățământ.

Problema în cauză este însă departe de a fi una națională. Așa cum vor arăta și în continuare, o analiză largă la nivel mondial arată nu doar că avem de-a face cu un subiect larg dezbătut, analizat și re-analizat în multe țări, ci mai mult decât atât, că avem de-a face cu plajă de rezultate extrem de asemănătoare privind factorii care



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



reprezintă resurse motivaționale pentru a alege (ori nu) cariera didactică ca proprie carieră.

## **2. Noțiuni și concepte utilizate în fundamentarea coerentă a strategiei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă**

Fundamentarea prezentei strategii presupune definirea corespunzătoare a următoarelor concepte și noțiuni:

### **- Resursă umană calificată în activitatea didactică**

Trebuie făcută distincția între noțiunea de personal și respectiv resursă umană. Cele două expresii atestă o filosofie, o orientare diferită; dacă ne referim la “personal” considerăm angajații organizației noastre drept un factor definit și finit, aidoma unei mașini de scris: fiecare are locul și întrebuințarea sa și nu ne putem aștepta la mai mult. “Resursa umană” se referă la faptul că orice individ, dacă i se creează condițiile necesare, poate crește și se poate dezvolta; pune accentul pe faptul că angajații nu sunt o investiție aidoma capitalului fix sau mobil ci sunt o sursă de câștig pentru organizație, dacă li se oferă oportunitățile necesare. competența și performanța sunt cele 2 caracteristici general relevante pentru resursa umană existentă în cadrul unei organizații sau necesară acesteia.

### **- Motivare**

Pentru început considerăm necesară diferențierea termenilor motivare – motivație.

Motivarea este acțiunea de a motiva pe altcineva, de a oferi un motiv pentru realizarea unei acțiuni; motivația reprezintă totalitatea mobilurilor care-i determină pe oameni să facă anumite lucruri, să aleagă din mai multe variante un anumit comportament.

Motivarea reprezintă modalitatea prin care se integrează satisfacerea necesităților și intereselor individuale ale salariaților în realizarea obiectivelor organizației – stimularea angajaților în vederea îndeplinirii sarcinilor într-un mod satisfăcător; motivația - necesitățile și interesele individuale.





Este nevoie de cunoașterea nevoilor oamenilor care muncesc în organizație pentru a determina influența satisfacerii acestor nevoi asupra antrenării angajaților la realizarea obiectivelor propuse însă nu trebuie confundați termenii nevoie și motivație:

- Motivația ( latinescul *movere* – stare interioară care pune în mișcare un individ) este „o forță care acționează asupra unei persoane pentru a o împinge către realizarea unui obiectiv într-o manieră specifică”;

- Nevoia este „o lipsă resimțită la un moment dat de o persoană”.

Nevoia poate deveni fundament al motivării cadrului didactic spre creșterea performanței sale profesionale, dacă avem curajul s-o identificăm și să construim pe ea un instrument viabil și autentic ce va contribui la formarea motivației durabile spre formare continuă.

Nivelul competenței profesorului, ca și gradul lui de implicare în activitatea didactică și nu numai, entuziasmul, pasiunea cu care își face meseria influențează profund dinamica motivațională a elevilor săi.

Studiul problematicii motivației relevă faptul că fiecare persoană acționează pe baza unei rețele complexe de motive: fiziologice, de afiliere, aprobare, afective, realizare fiind definite de pregnanța unuia dintre acestea.

#### - **Dezvoltare profesională continuă**

Pentru a deveni un real agent al schimbării, profesorul trebuie să devină un bun manager al activităților educaționale. Se consideră că „importanța rolului pe care îl deține profesorul, ca agent al schimbării „...n-a fost niciodată mai clară ca în perioada contemporană. Probabil că faptul va deveni și mai evident în secolul XXI” (Delors, 2000).

În contextul unei societăți informaționale democratice fiecare cadru didactic devine, prin statut social și prestație pedagogică profesor-manager, profesor diriginte-manager, profesor consilier-manager, profesor documentarist manager etc.

Managementul de succes în educație depinde însă și de relevarea și respectarea unor cerințe de bază: prioritatea calității, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației.

Competența de a motiva și de automotivare devine necesară pentru managerul școlar. Inteligența emoțională prin componentele sale (autoconștientizarea, autocontrolul, motivația, empatia și abilitatea socială) poate să transforme un manager în lider (Preda, 2006, p.57).



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ





Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă (POCU/7316/6/107134)

Motivația este rezultatul, consecința interacțiunii dintre individ, sarcina de îndeplinit și mediul organizațional. Este „măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop” (Preda, 2006 p. 107, apud Johns, 1996).

Legat de strategiile de motivare, acestea sunt cele cunoscute de zeci de ani și reprezintă aspecte pe care câteodată managementul tindă să le piardă din vedere ori să le diminueze importanța. Aceste acțiuni care nu costă decât “creativitate” vor putea motiva angajatul spre performanță. Ceea ce constata Herzberg, în anul 1959, este valabil și azi. În școala relațiilor umane, conducătorii au învățat prenumele subordonaților, le-au zâmbit, i-au tratat „ca și cum ar fi ființe umane”. Acest aspect a determinat “creșterea beneficiilor” (Herzberg, Mausner, și Snyderman, 1959/2008). Este recomandabil, spun autorii, “ca acțiunile de feedback pozitiv și recunoaștere să fie extinse”.

#### - Planificare resurse umane

Pentru a atinge finalitățile propuse, fiecare unitate de învățământ are nevoie de o varietate de resurse între care resursele umane joacă un rol deosebit. Pornind de la importanța pe care o au resursele umane în îndeplinirea obiectivelor propuse, managerii școlii trebuie să își asume atribuții specifice în acest domeniu al activității lor. Managementul resurselor umane reprezintă aplicarea atribuțiilor/funcțiilor manageriale la domeniul resurselor umane cuprinse în organizația școlară și se referă la:

- estimarea necesarului de personal pentru orizontul următor și atragerea resurselor umane necesare în organizația școlară;
- menținerea personalului ce răspunde corespunzător obiectivelor organizației și motivarea adecvată a resurselor umane angajate la nivelul școlii;
- valorifi carea optimă a personalului din organizație și dezvoltarea resurselor umane. Aceste direcții se exprimă în activități orientate către: planifi carea, recrutarea, selecția, angajarea, integrarea, orientarea, utilizarea, perfecționarea, promovarea, evaluarea, recompensarea resurselor umane. În același sens, managementul resurselor umane include activități ce se referă la demiterea, pensionarea, transferul unor angajați, în funcție de situația concretă. În acest context, managerii unității de învățământ, care exercită atribuții legate de resursele umane ale școlii, sunt chemați să își asume ca principii:
  - centrarea pe obiectivele urmărite de organizație cu privire la resursele umane;
  - asigurarea oportunităților egale pentru toți angajații școlii, fără discriminare de sex, religie, rasă, vârstă, statut marital;



ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării  
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMare profesională continuă (POCU/7316/6/107134)

- respectarea setului de caracteristici și nevoi individuale ale angajaților;
- respectarea dreptului la informare al fi ecăruia angajat;
- asigurarea recompenselor cuvenite resurselor umane;
- susținerea dezvoltării profesionale pentru fi ecare membru al organizației;
- ridicarea profesionalismului la rang de principiu cheie.

Strategiile în domeniul resurselor umane constituie o parte integrantă a strategiei de ansamblu a unității de învățământ, fi ind orientate către realizarea fi nalităților generale ale școlii.

#### ***Definirea postului statuează:***

- locul pe care postul îl ocupă în cadrul structurii organizației;
- rolul pe care postul îl joacă în funcționarea organizației;
- specifi cațiile de personal referitoare la nivelul minimal și la nivelul dezirabil al califi cării, cunoștințelor, experienței, aptitudinilor, capacităților de care trebuie să dispună cel care ocupă postul;
- solicitările fi zice și condițiile de lucru, ce caracterizează postul respectiv.

#### ***Definirea rolului:***

- constă în formularea explicită a așteptărilor pe care organizația le are referitor la activitatea care trebuie depusă de către ocupantul postului;
- trebuie să cuprindă descrierea așteptărilor organizației, precizând rezultatele pe care persoana care ocupă postul trebuie să le obțină.

Planificarea resurselor umane, ca fundament al strategiilor de recrutare și selecție, presupune elaborarea unor studii de diagnoză și prognoză care arată:

- potențialul real (cantitativ și calitativ) al personalului angajat la un moment dat;
- personalul aflat pe punct de plecare (concediere, pensionare, transfer, disponibilizare);
- necesarul de personal (calitativ și calitativ) pe termen lung, mediu și scurt;
- personalul ce trebuie să treacă prin recrutate, selecție, angajare, integrare;
- necesitățile pe domenii (evaluare, recompensare, formare, dezvoltare, promovare).



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă (POCU/7316/6/107134)

Așezarea fiecărei școli pe coordonatele unor performanțe ridicate și asigurarea unei educații de bună calitate pentru toți elevii depinde în mare măsură de competența resurselor umane ce activează în unitățile de învățământ. Din această perspectivă, perfecționarea resurselor umane devine un factor extrem de important, ce trebuie să preocupe permanent managerii din unitățile școlare.

Perfecționarea resurselor umane poate fi realizată printr-o multitudine de modalități de formare, dezvoltare, îndrumare, în funcție de specifi cul situației date.

Formarea resurselor umane în perspectiva actuală presupune:

- profesionalizare, defi nită ca respectare a unui set specific care include cunoștințe specializate,

metodologii specializate, deontologie, statut social specific, recunoaștere socială;

- proces continuu, cuprinzând formarea inițială, inserția profesională, formarea continuă;

- programe specifice ce realizate prin colaborarea între instituțiile de formare și organizațiile care integrează efectiv resursa umană ce trebuie formată.

Formarea și dezvoltarea, ca laturi ale perfecționării resurselor umane pot fi susținute, facilitate, completate prin asigurarea unei îndrumări constante pentru diferitele categorii de personal din unitatea de învățământ.

Îndrumarea, ca, proces prin care resursele umane, ale școlii pot fi „călăuzite în direcția cerută de obiectivele organizației:

- se poate adresa, după caz, indivizilor sau grupurilor din organizație;

- poate fi asigurată de către manageri, colegi cu experiență, specialiști din interiorul sau din afara unității școlare;

- poate fi realizată prin intermediul supervizării, antrenamentului, consilierii.

Supervizarea reprezintă o metodă de îndrumare prin intermediul căreia cel care își asumă rolul de supervizor acordă suportul necesar pentru îmbunătățirea înțelegerii, informării și/ sau a abilităților celor supervizați (conform The British Association of Counseling) în condițiile existenței unei relații interpersonale cu caracter direct și puternic în cadrul întâlnirilor „față în față” (conform Hess, 1980 în Hawkins, P., Shoet R., 1989).

Antrenamentul se definește ca o metodă de îndrumare prin care „antrenorul” asigură suportul necesar pentru folosirea întregului potențial individual și de grup și realizarea celei mai înalte performanța nivelul resurselor umane, fără ca el însuși



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL SCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL SCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



să participe efectiv la acțiunile pe care cei antrenați le desfășoară în afara sesiunilor de antrenament (conform Angela M. Thomas, 1995)

Consilierea este un tip de îndrumare care oferă subiecților săi posibilitatea de a se adresa unor persoane ce au atributul de specialiști într-un anumit domeniu și care pot asigura suportul necesar pentru ca cei consiliați să devină capabili să rezolve o problemă prin forțe și metode proprii.

Strategiile de perfecționare ce se adresează resurselor umane trebuie să țină în mod obligatoriu de tipurile de angajați, care se diferențiază în funcție de potențialul de care dispun și de modul în care îl valorifică în cadrul școlii.

În sistemul educațional există patru mari opțiuni posibile care stau la îndemâna celor care gândesc viitorul școlii. Acestea sunt:

- opțiunea curriculară: țintele strategice sunt atinse prin implicarea disciplinelor de studiu (din trunchiul comun sau din curriculumul la decizia școlii) și prin modul în care este organizată activitatea la clasă;
- opțiunea financiară și a dotărilor materiale: țintele strategice sunt atinse prin procurarea de resurse financiare și prin dotări materiale suplimentare;
- opțiunea investiției în resursa umană: țintele strategice sunt atinse prin dezvoltarea resurselor umane, și anume că este vorba despre angajarea de cadre didactice calificate, fie prin formarea adecvată a personalului existent, sau prin motivarea suplimentară a personalului;
- opțiunea relațiilor comunitare: țintele strategice sunt atinse prin extinderea și diversificarea relațiilor din cadrul comunității, prin stimularea implicării active a membrilor comunității în conceperea, implementarea, monitorizarea și evaluarea planurilor de dezvoltare strategică.

Pentru fiecare dintre opțiunile strategice identificate, școala poate iniția proiecte concrete, care vor avea drept urmare atingerea țintelor strategice ale PDI și satisfacerea nevoilor identificate, dar și apariția unor noi necesități.

Procesul este așadar unul ciclic, practic fără sfârșit, care induce o permanentă tensiune pozitivă atât asupra școlii, cât și a comunității din care aceasta face parte, în sensul adecvării vieții școlare atât la dinamica societății, cât și la progresul înregistrat la nivelul științelor educației.

Fiecare școală trebuie să identifice acele programe care, folosind în mod eficient resursele disponibile, să conducă la atingerea țintelor strategice propuse. Deși planurile anuale de dezvoltare au un mare grad de concretețe, suntem însă încă la un



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMARE profesională continuă (POCU/7316/G/107134)

nivel teoretic. Obiectivele pe care ni le propunem nu vor putea să fi atinse decât în măsura în care școala va fi în stare să elaboreze și să implementeze proiecte concrete.

Fie că sunt finanțate din resurse proprii, fie din programe de dezvoltare interne sau internaționale, proiectele trebuie să răspundă anumitor exigențe, să se încadreze într-un model standardizat. De asemenea, proiectul parcurge în mod obligatoriu trei etape și anume:

- i. elaborarea – formularea și dezvoltarea ideii de proiect;
- ii. implementarea – declanșarea și execuția proiectului;
- iii. încheierea – monitorizarea, evaluarea și raportarea.

#### - Strategie pe baza dezvoltării de proiecte în educație

Dezvoltarea unei strategii, în special în domeniul educațional, sub aspectul implementării de proiecte educaționale trebuie să respecte pașii specifici pentru implementarea oricărui proiect de acest gen.

Aceștia pot fi sintetizați în cele ce urmează:

#### A) Analiza nevoilor și identificarea problemei

Elaborarea analizei de nevoi este un element obligatoriu în etapa de construcție a oricărui proiect și o cerință minimală a tuturor finanțatorilor. Realizarea analizei de nevoi este necesară chiar dacă am mai făcut odată acest lucru la momentul elaborării PDI. Dacă la momentul inițial am avut în vedere evaluarea instituției în ansamblul său, acum ne vom referi la o problemă specifică, pentru rezolvarea căreia dorim să propunem un proiect. Pentru a identifica și aprofunda problema reală pe care doriți să o abordați, trebuie parcursă următoarea listă de întrebări:

- de ce este această situație o problemă?
- cine este afectat de această problemă?
- a cui este problema?
- care este impactul problemei asupra școlii și/ sau a comunității?
- cât de urgentă este rezolvarea problemei și de ce?
- este rezolvabilă această problemă cu resursele disponibile?
- ce se poate întâmpla dacă nu este rezolvată această problemă?

Enunțarea problemei trebuie să fie clară și să impresioneze, evitându-se însă formulările patetice.

Orice documente care atestă existența problemei sau a efectelor sale trebuie colectate din timp și utilizate pentru a susține argumentația. O atenție specială ar trebui acordată datelor statistice care pot veni în sprijinul justificării ideii de proiect, dar trebuie avută în vedere citarea corectă a sursei datelor respective.



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALITĂȚII educației prin FORMare profesională continuă (POCU/73/6/6/107134)

## B) Fundamentarea obiectivelor

Obiectivele constituie elemente cheie, în funcție de care se construiesc celelalte elemente ale proiectului. Obiectivele trebuie să întrunească cel puțin câteva caracteristici:

- să fie relevante pentru ceea ce urmărim să obținem pe termen lung; de aceea, obiectivele vor deriva cu necesitate din ținta strategică a PDI pe care o vizăm;
- să exprime cu claritate ce urmează să se realizeze prin proiectul promovat;
- să fie exprimate în așa fel încât să fi e măsurabile;
- să fie posibil de atins cu resursele existente și în timpul pe care îl avem la dispoziție

Pentru redactarea unui obiectiv se poate folosi următoarea structură: La sfârșitul proiectului [grupul țintă] trebui să [un verb de acțiune și o stare care să reflecte indicatorul de performanță] până la [descriere a condițiilor în care se va realiza performanța – standard de performanță] într-un timp de [perioadă de timp].

## C) Grupurile țintă

Sunt acele grupuri vizate de setul de obiective și cărora le sunt direct adresate activitățile ce se vor derula pentru realizarea obiectivelor propuse.

## D) Activitățile

Proiectul trebuie să prezinte o listă exactă și detaliată a activităților care vor fi desfășurate pentru atingerea obiectivelor fixate. Aparent simplu, procesul de determinare a activităților trebuie să urmeze câțiva pași, și anume:

- descrierea corectă a unei activități
- alcătuirea unei liste complete a activităților ce urmează să fi e desfășurate în proiect
- ordonarea cronologică corectă a activităților
- identificare relațiilor de condiționare dintre activități
- realizarea graficului de implementare a activităților (Gantt Chart).

Pentru a elabora activitățile prin care se atinge un obiectiv, răspundeți-vă la următoarele întrebări:

- Ce anume aveți de făcut pentru atingerea obiectivului? (răspunsul la această întrebare îl constituie acțiunile ce trebuie întreprinse);
- Ce sarcini trebuie îndeplinite în cadrul fi ecărei acțiuni? (răspunsul la această întrebare îl constituie activitățile secundare ce trebuie întreprinse);



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: *QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă* (POCU/73/6/6/107134)

- Ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea fi ecărei sarcini? (răspunsul vă ajută să evaluați resursele de care aveți nevoie și planifi carea în timp);
- Cum se vor selecta resursele umane necesare pentru implementarea activității? (răspunsul vă ajută să vă dați seama dacă veți avea oamenii necesari pentru ducerea activităților la bun sfârșit).

## E)Rezultate

Rezultatele unui proiect exprimă ceea ce rezultă în mod concret în urma activităților desfășurate în cadrul acelu proiect. Acestea trebuie să fi e clar exprimate, să reflecte schimbările concrete pe care proiectul le va genera și care pot fi măsurate. Rezultatele pot fi cantitative și calitative.

### *Indicatori de performanță*

Reprezintă acele repere observabile pe baza cărora se poate face măsurarea performanței și evaluarea proiectului. Indicatorii sunt parametri ai schimbării sau ai rezultatelor proiectului, și indică gradul în care obiectivele acestuia au fost îndeplinite.

Pornind de la indicatorii de performanță identificați în faza de elaborare a proiectului, vom putea face ulterior, în faza de implementare, o evaluare corectă a gradului de reușită al proiectului. Indicatorii contribuie la transparența mesajului transmis celorlalți cu privire la realizările pe care proiectul intenționează să le atingă.

Altfel spus, indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi :

- cantitativi: aceștia măsoară cantitatea (de servicii, de clienți, de timp etc.) și sunt cei mai ușor de măsurat. De exemplu: numărul de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, numărul de ore pe zi pentru o anumite activitate, numărul de zile pe an etc.
- financiari: măsoară atât costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat, etc.), cât și cele indirecte (chirie, întreținere, administrare).
- calitativi: nu măsoară cât de mult se face, ci cât de bine, sau cât de bun este produsul sau serviciul.

Indicatorii de calitate pot fi interni sau externi:

de proces: se concentrează pe cum se iau deciziile privind organizația și serviciile sale (cine este implicat în luarea deciziilor, cum se decide structura unui anume serviciu etc.)

de impact: se concentrează pe efectele produse prin activitatea organizației și beneficiile obținute. Efectele și benefi ciile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

comparativi: presupun compararea a ceea ce face organizația în termen de activități, servicii, produse, rezultate, calitate și orice altceva, cu ceea ce fac alte organizații, sau cu a nu facenimic.



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NATIONALE

ISJ DJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ

INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



- Pentru a fi utilizabili indicatorii de performanță trebuie să fie:
- clari, redactați într-un limbaj uzual și neambiguu;
  - preciși, adică să stabilească concret ce se așteaptă și cât mai exact posibil;
  - măsurabili, astfel încât organizația să poată aprecia în ce măsură ele sunt respectate și dacă pot fi ridicate;
  - tangibili, adică să poată să fie atinși cu resursele existente;
  - adecvați pentru ceea ce evaluează;
  - relevanți pentru performanța pe care vor să o măsoare;
  - acceptați de cei care îi folosesc.

### **3. Obiective ale strategiei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă**

Obiectivele strategiei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă, derive din însăși obiectivele definite la nivelul proiectului Qualform.

Astfel, prin implementarea strategiei se au în vedere:

O1. – Informarea, conștientizarea, sensibilizarea și motivarea unui număr de 9 comunități școlare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, 6 din Dolj și 3 din Gorj)

O.2. - Atragerea și menținerea în 9 școli țintă a resurselor umane calificate, competente și motivate, capabile să furnizeze o educație de calitate și să realizeze incluziune școlară, prin participarea la programe de formare și dezvoltare profesională continuă, prin diseminarea, în cadrul sesiunilor dedicate – clasice și online, de informații și cunoștințe specifice în vederea atragerii și menținerii resurselor umane calificate în școli defavorizate din județele implicate și la nivel regional/ național,

O.3. – Atragerea unui număr de circa 320 persoane - Personal didactic/ personal de sprijin care să beneficieze de programe de formare/ schimb de bune practici etc

O.4. - Atragerea unui număr de minim 288 de persoane - Personal didactic/ personal de sprijin care și-a îmbunătățit nivelul de competente/ certificat







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă (POCU/73/6/6/107134)

#### **4. Conținutul strategiei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă - Activități corespunzătoare obiectivelor identificate**

Pentru îndeplinirea obiectivelor avute în vedere se preconizează organizarea și desfășurarea următoarelor activități în cadrul strategiei:

- A. Crearea logo-ului și sloganului aferent campaniei de informare,
- B. Organizarea și desfășurarea unui număr de 52 de sesiuni de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate (26 sesiuni/ județ/ circa 25 persoane pe sesiune x 2 județe;)
- C. Realizarea unei campanii online (website cu materiale pentru informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate)
- D. Elaborarea unui raport de evaluare a impactului campaniei clasice/ online asupra resurselor umane din școlile tinta – plan de măsuri pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, cu accent pe școlile țintă.

#### **5. Rezultate preconizate**

În urma atingerii obiectivelor și a derulării activităților preconizate se vizează atingerea rezultate care fac parte de asemenea din rezultatele aferente proiectului Qualform:

- Atragerea și menținerea în 9 școli țintă a resurselor umane calificate, competente și motivate, capabile să furnizeze o educație de calitate și să realizeze incluziune școlară, prin participarea la programe de formare și dezvoltare profesională continuă, prin diseminarea, în cadrul sesiunilor dedicate – clasice și online, de informații și cunoștințe specifice în vederea atragerii și menținerii resurselor umane calificate în școli defavorizate din județele implicate și la nivel regional/ național
- Atragerea unui număr de circa 320 persoane - Personal didactic/ personal de sprijin care să beneficieze de programe de formare/ schimb de bune practici etc,
- Atragerea unui număr de minim 288 de persoane - Personal didactic/ personal de sprijin care și-a îmbunătățit nivelul de competente/ certificat



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

ISJ DJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

ISJ GJ INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GÖRJ



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive  
Denumirea proiectului: *QualForm - Asigurarea CALității educației prin FORMare profesională continuă* (POCU/73/6/6/107134)

- Crearea unui slogan și a unui link aferent Campaniei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate prin participare la programe de formare și dezvoltare profesională continuă
- Elaborarea unui raport privind evaluarea a impactului campaniei clasice/ online asupra resurselor umane din școlile țintă – redactarea unui plan de măsuri pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, cu accent pe școlile țintă.
- Realizarea campaniei de informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate, clasice – cu 52 de sesiuni de informare în cele două județe vizate.
- Realizarea campaniei online (website cu materiale pentru informare, conștientizare, sensibilizare și motivare pentru atragerea și menținerea resurselor umane calificate în școli defavorizate)

*Expert media,  
Bădoacă Janic!*



MINISTERUL  
EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE

**ISJ DJ** INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI DOLJ

**ISJ GJ** INSPECTORATUL ȘCOLAR  
AL JUDEȚULUI GORJ