



**Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020**

Apelul de proiecte: Măsurile de educație de tip a doua șansă - regiuni mai puțin dezvoltate

Axa prioritară 6 Educație și competențe

Obiective specifice: 6.4, 6.6

Titlul proiectului: **A doua șansă cu dascăli de prima mână**

Cod proiect: **POCU/665/6/23/133939**

Beneficiar: Inspectoratul Școlar Județean Hunedoara

Elaborat: CIRSTOIU Alina Anamaria

08.12.2023

## MANUAL DE BUNE PRACTICI

### *A DOUA ȘANSĂ CU DASCĂLI DE PRIMA MÂNĂ*

## CUPRINS

<b>CAP.1 INTRODUCERE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Contextul manualului de bună practică.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Scurta descriere a proiectului.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Scopul .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Cui se adresează? .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. Abordarea si integrarea în contextul general .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6. Structura manualului .....</b>	<b>17</b>
<b>CAP. 2. EXEMPLE DE BUNĂ PRACTICĂ .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Abordarea strategica a managementului resurselor umane.....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Tendințe în managementul resurselor umane. Elaborarea strategiei de resurse umane.....	18
2.1.2. Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate.....	21
2.1.3. Recomandări pentru implementare.....	22
<b>2.2. Recrutare și selecție.....</b>	<b>23</b>
2.2.1.Tendinte în managementul resurselor umane - recrutare și selecție .....	23
<b>2.3. Formare si dezvoltare .....</b>	<b>24</b>
2.3.1.Tendințe in managementul resurselor umane - instruire si dezvoltare. ....	24
2.3.2. Relevanta pentru nevoile instituției. Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate. ....	24
2.3.3. Recomandări pentru implementare.....	25
<b>2.4. Evaluarea performantelor .....</b>	<b>26</b>



2.4.1. Tendințe în managementul resurselor umane - evaluarea performanțelor	26
2.4.2. Relevanța pentru nevoile instituției.....	27
2.4.3. Recomandări pentru implementare.....	28
<b>BIBLIOGRAFIE:</b> .....	30



## CAP.1 INTRODUCERE

### 1.1. Contextul manualului de bună practică

Acest manual de bune practici a fost creat în cadrul proiectului „A doua șansă cu dascăli de prima mână” Cod proiect: 133939, în vederea rezolvării nevoilor specifice ale grupului țintă, respectiv cadre didactice și copii, tineri sau adulți care au părăsit timpuriu școala din județul Hunedoara. Activitățile propuse în cadrul proiectului vin în sprijinul îndeplinirii obiectivelor din documentele strategice relevante pentru soluționarea nevoilor specifice ale grupului țintă, proiect finanțat în cadrul Programului Operațional Capital Uman al cărui beneficiar este Inspectoratul Școlar Județean Hunedoara în parteneriat cu Euro Jobs SRL.

Manualul de bune practici va fi pus la dispoziția inspectoratelor școlare sau unităților de învățământ care doresc să implementeze proiecte cu finanțare europeană, cât și semnatarilor acordurilor de parteneriat din cadrul prezentului proiect. Prezentul manual include întreaga tematică și rezultate ale proiectului.

### 1.2. Scurta descriere a proiectului

#### **Context**

Proiectul contribuie la realizarea obiectivelor din documentele strategice relevante și la soluționarea nevoilor specifice ale grupului țintă;

1. Strategiei de Învățare pe Parcursul Vieții prin oferirea oportunității de participare la programele de învățare pe tot parcursul vieții pentru 520 de profesori din învățământul preuniversitar (programe de formare profesională, consolidarea competențelor, conferințe);
2. Strategiei Naționale privind Incluziunea Socială a Cetățenilor Români Aparținând Minorității Roma care prevede în cadrul Direcției de acțiune 3 continuarea programelor de tip „A doua șansă” sau a celor pentru alfabetizarea funcțională, în vederea corectării părăsirii timpurii a școlii (inclusiv reducerea ratei analfabetismului) pentru copii, tineri și persoane

mature, inclusiv cei din comunitățile cu populație majoritară de etnie romă, prin includerea în activitățile proiectului a peste 153 de persoane de etnie romă;

3. Strategiei Naționale privind Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii - prin asigurarea unei oferte adecvate de programe educaționale de tip „A doua șansă”, în cadrul Direcției de acțiune: Strategia pentru reducerea părăsirii timpurii a școlii, Pilonul 3: Reintegrarea persoanelor care au părăsit timpuriu școala în sistemul de educație, prin sprijinirea a 610 persoane în vederea reintroducerii acestora în sistemul de educație și formare.

Proiectul contribuie concret la realizarea obiectivelor acestor strategii inclusiv a indicatorilor asumați de România prin POCU 2014-2020.

**REZULTATE așteptate prin acordarea sprijinului financiar:**

1. **R - A1.1**

- Personal didactic/personal de sprijin care beneficiază de programe de formare - 520 persoane (4594) din care minim este 60% sunt femei (315 femei);
- Personal didactic/personal de sprijin care și-a îmbunătățit nivelul de competente/certificare (4586) - minim 90% din 4594 (minim 470 persoane din care 60% sunt femei - 285 persoane).

2. **R - A1.2**

- Organizarea a 12 workshop-uri;
- Elaborarea a 4 Planuri de Dezvoltare Educațională Generală și Specifică;
- Consolidarea capacității a 32 de consilieri școlari din învățământul preuniversitar de a elabora planuri de dezvoltare educațională.

3. **R - A2.1**

- Furnizarea de sprijin pentru participarea la programe de educație (reîntoarcerea la sistemul formal de educație și formare pentru cel puțin 400 tineri/adulți;

- Furnizarea de sprijin pentru 80 de persoane - părinții/tutorii tinerilor care nu și-au finalizat educația obligatorie, inclusiv pentru persoanele care au în grijă copilul cu părinții plecați la munca în străinătate.

4. **R - A2.2**

- Furnizarea de sprijin pentru găsirea unui loc de munca adecvat intereselor profesionale personale - intervenție personalizată pentru cel puțin 180 de cazuri. Nu toate situațiile necesită consiliere, deoarece sunt și adulți care au un loc de munca stabil. Desigur, dacă situația o impune, suntem pregătiți să furnizăm servicii de consiliere întregului grup țintă - 270 persoane.

5. **R - A2.3**

- Realizarea unui raport științific privind abandonul școlar. Realizarea a două rapoarte intermediare. Realizarea unui instrument de predicție a zonelor cu risc crescut de abandon școlar.

6. **R - A3.1**

- Tineri/adulți care beneficiază de sprijin pentru participarea la programe de educație, 510 persoane (128 de etnie romă - 25%) din care:
  - Tineri care au părăsit timpuriu școala, cu vârsta cuprinsă între 12-16 ani care au depășit cu cel puțin 4 ani vârsta corespunzătoare clasei neabsolvite: 60 persoane - 4S92.2;
  - Tineri 16-24 ani care au un loc de muncă și nu au absolvit învățământul obligatoriu : 180 de persoane - 4S92.3;
  - Adulți 25-64 ani care nu au absolvit învățământul obligatoriu: 270 persoane - 4S92.4.
- Cel puțin 405 copii/tineri/adulți vor finaliza un program „A doua șansă”, urmare a sprijinului primit (4S82) - 66% din 4S92. Dintre cele 405 persoane certificate, 62 vor obține o certificare la finalizarea învățământului secundar inferior (componentă de calificare profesională, 720 de ore) - 4S83, peste 10% din 4S92.

7. **R - A4.1**

- Planul de implementare a activității;
- Strategia de diseminare a rezultatelor;

- Strategia de promovare pe termen lung, care acoperă perioada de sustenabilitate;
- Manualul de bune practici - 60 bucăți; Pliante - 3000 bucăți; Broșuri - 900 bucăți; Afișe - 300 bucăți;
- Comunicate de presă - 30;
- Sesiuni de comunicare - 18 evenimente;
- Parteneriat de sustenabilitate - minim 20 parteneriate.

8. **R - A5.1**

- Sunt realizate 30 conferințe pe 3 teme de interes general: Educație incluzivă; Educație Remedială; Utilizarea TIC în activitatea de învățare. Cadre didactice participante: 300 persoane.

9. **R - A6.1**

- Vor fi prevăzute sumele necesare pentru acordarea a 510 subvenții, corespunzător celor 510 beneficiari care participa la programul de tip „A doua șansă”. Vor fi acordate cel puțin 405 subvenții, corespunzător numărului minim asumat prin proiect în privința beneficiarilor care vor finaliza un program de tip „A doua șansă”, urmare a sprijinului primit (indicator 4S82 și 4S83).

10. **R - A7.1**

- Managerul de proiect va întocmi Regulamentul Șanse Egale - aplicat în implementarea activităților proiectului. Respectarea principiilor egalității de șanse va fi monitorizată de expertul Egalitate de șanse;
- Managerul de proiect va întocmi Regulamentul Verde, pentru implementarea principiilor privind evitarea poluării, reducerea CO<sub>2</sub>, reducerea consumului de materiale cu efect de poluare etc.
- Managerul de proiect va stabili o procedură de lucru - Regulament TIC - prin intermediul căruia se va urmări atât eficientizarea activităților proiectului, prin creșterea vitezei de lucru și a comunicării în timp util, cât și pentru limitarea pe cât posibil a consumului de hârtie, toner, dosare etc. necesare în utilizarea formatelor tipărite ale documentelor;

- Va fi întocmit PLANUL DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI prin culegerea documentelor care normează modul de implementare al fiecărei activități;
- Realizarea în perioada de implementare PLANUL DE SUSTENABILITATE A PROIECTULUI având în vedere evoluția fiecărei activități derulate prin proiect și sugestiile experților;
- Realizează Regulamentul de comunicare internă.

11. **R - A7.2**

- Sunt întocmite 12 rapoarte de monitorizare;
- Va fi realizată Procedura de monitorizare;
- Descrierea fiecărui post; delimitarea atribuțiilor;
- Fixarea obiectivelor pe termen scurt și mediu (rezultatele propuse);
- Realizarea graficului de timp pentru fiecare activitate;
- Planul de implementare.

12. **R - A7.3**

- Realizarea unei Proceduri de Notificare a încălcării securității datelor cu caracter personal;
- Realizarea unei Proceduri de informare a persoanelor vizate, privitor la PDGP;
- Realizarea unui Raport privind Riscul prezentat de prelucrarea datelor cu caracter personal;
- Realizarea instrumentelor de lucru: Fisa de notificare a încălcării datelor cu caracter personal; Declarație privind acordul prelucrării datelor cu caracter personal; Raport de progres;
- Minim 9 Rapoarte de progres transmise către AM/OI.

13. **R - A8.1**

- Sunt recrutate persoanele care formează echipa de implementare, management și personalul suport;
- Sunt întocmite documentele financiar-contabile și bancare;
- Sunt realizate fișele de post Registrele de evidenta de personal;
- Sunt realizate procedurile de achiziție (recepție bunuri și servicii);
- Sunt emise 12 comunicate de presă;





- Sunt organizate 2 conferințe de presă și 2 evenimente: 1 eveniment de lansare și 1 eveniment de închidere;
- Sunt realizate și postate afișe de informare și promovare a finanțării la toate locațiile de desfășurare a activităților proiectului.

### Obiectivul general al proiectului/Scopul proiectului

Reducerea și prevenirea abandonului școlar timpuriu și creșterea numărului de tineri și adulți din județul Hunedoara, care au abandonat școala sau care nu și-au finalizat educația obligatorie, prin reîntoarcerea în sistemul de educație și formare, inclusive prin programe de tip a doua șansă și programe de formare profesională, a unui număr de 610 persoane (din care cel puțin 153 de persoane sunt de etnie romă), și îmbunătățirea competențelor a 520 cadre didactice din învățământul preuniversitar hunedorean, în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli inclusive, intervenție materializată pe perioadă a 36 luni.

Prin serviciile oferite cadrelor didactice, în scopul profesionalizării și dezvoltării de competențe, acțiune în care sunt implicați 520 profesori și prin dezvoltarea unui amplu program de tip „a doua șansă”, pentru reintegrarea școlară a unui număr de 610 persoane care au abandonat școala, proiectul nostru se încadrează în Axă prioritară nr. 6 - Educație și competențe, Prioritatea de investiții - 10.i.: Reducerea și prevenirea abandonului școlar timpuriu și promovarea accesului egal la învățământul preșcolar, primar și secundar de calitate, inclusive la parcursuri de învățare formale, nonformale și informale pentru reintegrarea în educație și formare.

### Obiectivele specifice ale proiectului

**1. OS.1-** Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul preuniversitar din județul Hunedoara, în vederea promovării unor servicii



educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli inclusive, demers concretizat prin participarea a 520 pers. la programe de formare continuă și de îmbunătățire a competențelor, programe de consolidare a capacității acestora de a elabora planuri de dezvoltare educațională generale și specific, participarea la conferințe de perfecționare, intervenție materializată pe parcursul a 36 luni. Obiectivul este realizat prin activitățile: A1.1, A1.2, A5.1.

**2. OS.2-** Acordarea de sprijin pentru participarea la programe de educație (reîntoarcerea la sistemul formal de educație și formare) prin furnizarea Serviciilor de consiliere personalizată și orientare a carierei pe tot parcursul vieții pentru 610 tineri/adulți din județul Hunedoara, inclusiv a părinților acestora, intervenție materializată pe parcursul a 36 luni. Obiectivul este realizat prin activitățile: A2.1, A2.2.

**3. OS.3-** Identificarea cauzelor abandonului școlar în județul Hunedoara și promovarea programului "A doua șansă" și a măsurilor complementare, prin acțiuni adaptate particularităților locale, intervenție materializată pe parcursul a 36 luni. Obiectivul este realizat prin activitățile A2.3, A4.1.

**4. OS.4-** Implementarea programelor de tip a doua șansă pentru 510 persoane (din care cel puțin 128 de persoane sunt de etnie romă - 25%), tineri și adulți din județul Hunedoara, care se reîntorc în sistemul de educație și formare, pentru a-și finaliza educația obligatorie, intervenție materializată pe perioadă a 36 de luni. Obiectivul este realizat prin activitățile: A3.1, A6.1.

#### **GRUP ȚINTĂ/ Beneficiari eligibili**

Grupul țintă este constituit din persoane care aparțin următoarelor categorii:

- Tineri care au părăsit timpuriu școala, cu vârsta cuprinsă între 6-16 ani, care nu au depășit cu cel puțin 4 ani vârsta corespunzătoare clasei neabsolvite - 100 persoane;
- Tineri care au părăsit timpuriu școala, cu vârsta cuprinsă între 12-16 ani, care au depășit cu cel puțin 4 ani vârsta corespunzătoare clasei neabsolvite - 60 pers;
- Tineri, care au un loc de muncă, cu vârsta cuprinsă între 16-24 ani, care nu au absolvit învățământul obligatoriu - 180 pers;
- Adulți 25-64 ani, care nu au absolvit învățământul obligatoriu - 270 pers;
- Părinții/tutorii tinerilor din grupurile indicate mai sus, inclusiv persoane care au în grijă copilul cu părinți plecați la muncă în străinătate - 80 pers;
- Personal didactic din învățământul preuniversitar - 500 pers;
- Personal de sprijin din școli - 20 pers.

**Activitățile proiectului au fost:**

**Activitatea A1. SPRIJIN PENTRU DEZVOLTAREA PROGRAMELOR DE TIP A DOUA ȘANSĂ**

- *Subactivitatea A1.1. Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului didactic din învățământul preuniversitar*
- *Subactivitatea A1.2. Consolidarea capacității consilierilor școlari din învățământul preuniversitar de a elabora planuri de dezvoltare educațională (Inovare Socială)*

**Activitatea A2. SERVICII DE CONSILIERE ȘI ORIENTARE A CARIEREI PE TOT PARCURSUL VIETII**

- *Subactivitatea A2.1. Servicii de consiliere pentru reintegrarea în învățământ - intervenții personalizate*
- *Subactivitatea A2.2. Serviciul de consiliere pentru integrarea pe piața muncii - intervenții personalizate*



- *Subactivitatea A2.3. Studiu privind cauzele abandonului școlar (INOVARE SOCIALĂ)*

### **Activitatea A3. FURNIZAREA DE PROGRAME „A DOUA ȘANSĂ”**

- *Subactivitatea A3.1. Furnizarea de programe „A doua șansă”*

### **Activitatea A4. PROMOVAREA PROGRAMULUI „A DOUA ȘANSĂ” ȘI A MĂSURILOR COMPLEMENTARE**

- *Subactivitatea A4.1. Promovarea programului „A doua șansă” și a măsurilor complementare*

### **Activitatea A5. PROMOVAREA UNOR MĂSURI DE MOBILITATE PENTRU PERSONALUL DIDACTIC**

- *Subactivitatea A5.1. Promovarea unor măsuri de mobilitate pentru personalul didactic*

### **Activitatea A6. MĂSURI DE SPRIJIN**

- *Subactivitatea A6.1. Măsuri de sprijin*

### **Rezultatele așteptate și obținute prin intermediul proiectului au fost:**

A1. Personal didactic/personal de sprijin care beneficiază de programe de formare - 520 persoane prognozate, 689 persoane înscrise în grupul țintă, 543 persoane certificate pe unul din cele trei cururi achiziționate prin proiect:

- *Evaluarea și dezvoltarea personală a copiilor și elevilor.*
- *Școala incluzivă - Tehnici aplicabile copiilor cu CES în procesul de predare-învățare.*
- *Consilierea elevilor în vederea orientării școlare și profesionale de succes.*

Au fost organizate 12 workshop-uri cu 32 consilieri școlari din învățământul preuniversitar pentru dezvoltarea capacității de a elabora planuri de dezvoltare educațională.



Au fost elaborate 4 Planuri de Dezvoltare Educațională Generală și Specifică: ***Eșec școlar, Tulburarea de conduită, Riscul social, Cerințe educative speciale.***

A2. S-au încheiat Acorduri de parteneriat cu 17 unități de învățământ, furnizoare de programe de învățământ A doua șansă, în care s-a implementat proiectul.

Furnizarea de sprijin pentru participarea la programe de educație (reîntoarcerea la sistemul formal de educație și formare) pentru 397 de Tineri/adulți și pentru care s-au desfășurat activități de consiliere.

Furnizarea de sprijin/consiliere pentru 10 persoane - Părinții/tutorii tinerilor care nu și-au finalizat educația obligatorie, inclusiv pentru persoanele care au în grijă copilul cu părinții plecați la muncă în străinătate.

Au beneficiat de servicii de consiliere parentală au beneficiat 336 de persoane înscrise în Grupul Tinta.

Au fost realizate 364 anchete sociale și 364 consilieri individuale pentru persoanele din grupul tinta.

Au fost informate cu privire la egalitatea de șanse 364 de persoane înscrise în grupul tinta.

Au fost realizate 329 dosare de informare, consiliere și medierea muncii. Au fost instruiți 329 beneficiari cu privire la completarea scrisorilor de intenție și de mulțumire, au beneficiat de training pentru prezentarea la interviu, au fost întocmite 329 planuri individualizate de creștere a performanțelor, au fost emise 329 recomandări pentru înscriere la programul a doua șansă.

A fost elaborat Raportul științific privind cauzele abandonului școlar în județul Hunedoara.

A3. Un număr de 126 persoane din grupul țintă au fost certificate, ca urmare a participării la programul A doua șansă.

Un număr de 17 persoane din grupul țintă au obținut certificarea la finalizarea învățământului secundar inferior (componenta de calificare profesională, 720 ore), pe 2 calificări profesionale: Zugrav, ipsosar, vopsitor, tapetar și respectiv Lăcătuș construcții metalice și utilaj tehnologic și 10 persoane vor fi certificate până la finalul proiectului.



A4. În cadrul activității au fost elaborate:

- Manualul de bune practici;
- Planul de implementare a activității;
- Strategia de diseminare a rezultatelor;
- Strategia de promovare pe termen lung, care acoperă perioada de sustenabilitate
- Au fost realizate și afișate 744 Afișe ;
- Au fost realizate și împartite 3000 Pliante;
- Au fost realizate și împartite 1770 Broșuri;
- Au fost emise 30 de comunicate de presă;
- Au fost organizate 18 sesiuni de comunicare;
- Au fost încheiate 21 de Parteneriate de sustenabilitate;
- Au fost informate cu privire la egalitatea de gen și nediscriminare 364 de persoane înscrise în grupul țintă.

A5. Au fost realizate 30 conferințe pe 3 teme de interes general: Educație Incluzivă; Educație Remedială; Utilizarea TIC în activitatea de învățare și au fost elaborate broșurile aferente. La aceste conferințe au participat peste 550 persoane, cadre didactice din învățământul preuniversitar.

A6. Au fost aprobate și acordate 229 subvenții, beneficiarilor care au finalizat un program de tip a doua șansă, urmare a sprijinului primit, sau Stagii de pregătire practică, respectiv beneficiari care au participat minim un an școlar la programul de tip a doua șansă, finalizând un nivel/an de studiu.

A7. Au fost elaborate:

- Regulament Șanse Egale - aplicat în implementarea activităților proiectului.  
Regulamentul de Comunicare Internă.

- Regulamentul verde al proiectului.
- Regulamentul TIC.

### 1.3. Scopul

Manualul are ca scop:

- îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul preuniversitar din județul Hunedoara, în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli inclusive;
- acordarea de sprijin pentru participarea la programe de educație (reîntoarcerea la sistemul formal de educație și formare) prin furnizarea Serviciilor de consiliere personalizată și orientare a carierei pe tot parcursul vieții pentru tineri/adulți din județul Hunedoara, inclusiv a părinților acestora;
- Identificarea cauzelor abandonului școlar în județul Hunedoara și promovarea programului „A doua șansă” și a măsurilor complementare, prin acțiuni adaptate particularităților locale;
- Implementarea programelor de tip a doua șansă tineri și adulți din județul Hunedoara, care se reîntorc în sistemul de educație și formare, pentru a-și finaliza educația obligatorie.

### 1.4. Cui se adresează?

Grupul țintă este constituit în primul rând din cadre didactice și tineri, adulți care se reîntorc în sistemul de învățare. Totuși, având în vedere ca toate practicile prezentate în manual și utilizate de managementul proiectului se referă la cei implicați în sistemul educațional în general, indiferent de poziție, funcție sau nivel, în final putem spune ca manualul se adresează de fapt tuturor, beneficiarii finali fiind de fapt experții ce își desfășoară activitatea în proiecte finanțate în cadrul POCU.



### 1.5. Abordarea si integrarea în contextul general

Manualul este un instrument de dezvoltare a personalului didactic și este complementar altor activități de formare și dezvoltare.

Așa cum am mai precizat, pentru a multiplica efectele obținute prin intermediul proiectului, pe lângă elaborarea acestui manual de bune practici, în cadrul fiecărei organizații se vor desfășura activități de evaluare a competențelor și identificare a nevoilor de instruire în vederea întocmirii unui tablou clar al stării de fapt care va duce totodată la conștientizarea nevoii de training. Rezultatele activității de evaluare vor fi folosite ca bază pentru viitoarele activități de training.

Evaluarea personalului didactic și asimilat acestuia se va face prin tehnici de comunicare: discuții libere, ascultare activă, prin tehnici și instrumente de evaluare/ autoevaluare psihologică: exerciții de cunoaștere și autocunoaștere, teste de personalitate, test de interese profesionale. Activitatea de evaluare va fi realizată de departamentul de Resurse umane a partenerilor implicați în proiect și a partenerilor acestora care prin implicarea activă în proiect dispun de o bună pregătire profesională. O altă etapă foarte importantă va fi analiza nevoilor de training identificate și întocmirea unor planuri de training conforme cu necesitățile reale ale personalului. Alături de studiul manualului de bune practici, se vor desfășura diverse cursuri de formare profesională, în cadrul cărora metodele de predare folosite vor fi din cele mai moderne, incluzând studii de caz pentru că presupune o permanentă interacțiune între cursanți și trainer, discuții, prezentări, studii individuale și proiecte pe grupe.

O altă componentă extrem de importantă o reprezintă atragerea tinerilor și/adulților către sistemul de învățământ, pentru finalizarea studiilor obligatorii, precum și pentru prevenirea abandonului școlar prin intermediul consilierilor școlari al căror rol este extrem de important și necesar.

Manualul se adresează:

- principalelor arii de îmbunătățire a managementului resurselor umane în cadrul unităților școlare partenere așa cum au fost identificate ca priorități pe parcursul implementării proiectului;



- fie competențelor, fie cunoștințelor, deprinderilor sau aptitudinilor relevante pentru nevoile din ariile respective pentru care un astfel de instrument de formare și dezvoltare - manual/ghid - poate fi eficient utilizat, în sinergie cu alte acțiuni;
- trecând în revistă materialele de instruire, studiile de caz prezentate, metodele și tehnicile specifice managementului resurselor umane folosite pe parcursul proiectului, au fost selectate pentru a fi incluse în acest material următoarele:
  1. recrutarea și selecția;
  2. formarea și dezvoltarea personalului - analiza nevoilor de instruire;
  3. dezvoltarea managerială;
  4. evaluarea performanțelor individuale.

Pentru componenta de „A doua șansă” studiul științific pentru identificarea cauzelor care conduc la abandonul școlar reprezintă o componentă extrem de importantă. Totodată, în aceeași măsură, la diminuarea abandonului școlar, contribuie în mod direct consilierii școlari care, prin metodele specifice și ca urmare a cursurilor de dezvoltare personală continuă, trebuie să convingă tinerii/persoanele care au abandonat școala să-și finalizeze cel puțin studiile obligatorii.

## 1.6. Structura manualului

Manualul va conține pentru fiecare arie considerată:

1. Exemplul de bună practică descris\poate fi un studiu de caz, un exemplu, o practică descrisă în proiect sau sugerată de experți pe durata implementării proiectului;
2. Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate
3. Recomandări pentru implementare.



## CAP. 2. EXEMPLE DE BUNĂ PRACTICĂ

### 2.1. Abordarea strategică a managementului resurselor umane

#### 2.1.1. Tendințe în managementul resurselor umane. Elaborarea strategiei de resurse umane.

Fiecare organizație, fie ea publică sau privată, încearcă să-și definească strategia pentru perioada viitoare într-o manieră periodică și sistematică. Această planificare strategică ar trebui să includă implicarea funcției de Resurse Umane la nivel strategic, ca o componentă a strategiei organizaționale.

În practică, planificarea strategică trebuie să ia în considerare un mediu în permanentă schimbare și trebuie să planifice dinainte realizarea obiectivelor sale viitoare.

Strategia poate fi descrisă ca: un plan de acțiune pentru viitor care să răspundă la întrebările *ce* trebuie făcut apoi *cum* trebuie făcut. Nivelurile la care este formulată strategia sunt în general cel corporativ (organizațional) și cel funcțional. Strategia este **un document** - identifică situația actuală printr-o analiză de potențial intern și de context, este **un mod de gândire** - formulează o viziune pe termen mediu/lung, o situație mai bună, comparând alternative, este **un proces** - stabilește etapele și pașii necesari, alocă și atrage resursele necesare, corecții și evaluare.

Strategia organizațională se referă la toate acțiunile pe care organizația le va urma, pe când strategia funcțională depinde de activitatea desfășurată și descrie funcțiunile necesare în organizație. Fiecare domeniu funcțional va urma un plan strategic care este consecvent cu planul organizațional și inclus în acesta, trebuie să fie integrat și nu poate fi formulat separat. Strategia de RU este parte integrantă și înseamnă o rezolvare a problemelor de resurse umane care să permită organizației să-și îndeplinească obiectivele asigurându-se de existența capacităților necesare în cadrul organizației.



Din punct de vedere conceptual, Managementul Strategic al Resurselor Umane constă din elemente cum ar fi:

- Recunoașterea faptului că Managementul Resurselor Umane este o funcțiune foarte importantă a organizației.

Printr-un management eficace al resurselor umane, organizația trebuie să-și atingă obiectivele, ceea ce înseamnă și să lucreze într-o manieră eficace și eficientă pentru a dezvolta calitatea serviciilor.

- Pentru posturile de bază, e nevoie de o concentrare clară asupra implicării și participării.

Presupunerea care stă la baza activităților este că un nivel superior al motivației, dezvoltarea, satisfacția și eficacitatea muncii sunt obținute atunci când oamenii percep că munca lor este plină de sens. Atunci când se simt responsabili pentru calitatea și cantitatea de muncă produsă și când obțin feedback cu privire la rezultatele reale. Aceste stări psihologice rezultă cel mai probabil dintr-o activitate care încorporează următoarele caracteristici: varietate, munca ce are un început și un sfârșit identificabil, munca ce are o semnificație și munca ce este caracterizată de autonomie și feedback. Posturile care dețin aceste calități într-o mare proporție sunt considerate a fi „superioare” și a avea un mare potențial motivațional.

Dacă motivația crescută, satisfacția și productivitatea sunt într-adevăr rezultate ale deținătorilor unor astfel de posturi depinde de individ, de cunoștințele, de aptitudinile și de nevoile sale, cum ar fi nevoia de auto-apreciere sau aprecierea celorlalți. De asemenea, depinde și de alte satisfacții cum ar fi salariul, supervizarea și condițiile de muncă. Rezultatul cercetărilor acestui model a sprijinit în general teoria.

- Pentru posturile de bază, e nevoie de o concentrare clară pe instruirea și dezvoltarea angajaților pe formare profesională pe tot parcursul vieții.

Îmbunătățirea productivității organizaționale se concentrează atât pe performanța individuală cât și pe eficacitatea grupului de lucru. De aceea, instruirea și dezvoltarea includ nu numai aptitudinile individuale specifice postului, ci și îmbunătățirea relațiilor de muncă ale angajaților. Exemplele includ activitățile de

team building și dezvoltarea la nivelul organizației a atenției pentru calitatea muncii și diversitatea instruirii.

• Pentru posturile de bază, trebuie să se pună accent pe programele de beneficii  
*Productivitatea acestor persoane în implicarea și participarea lor este legată de măsura în care angajatorul oferă servicii și beneficii care ajută angajații să-și îndeplinească responsabilitățile și obligațiile.*

Următoarele exemple ilustrează acest lucru:

- Programe flexibile pentru zilele de concediu: unele țări au un sistem prin care angajații pot alege dacă își iau numărul maxim de zile de concediu sau dacă unele din zilele de concediu vor fi plătite
- Condiții flexibile pentru asistența medicală.
- Concediu familial pentru familiile aflate în situații speciale, de ex. Nașterea unui copil, îngrijirea unui părinte, etc.
- Programe și facilități de îngrijirea copilului; deoarece administrațiile au început să se confrunte cu penuria de angajați calificați, s-a demonstrat că facilitățile de îngrijirea copilului sunt necesare pentru a recruta sau menține angajații calificați
- Locații și programe alternative de lucru.

Un management receptiv - la fel ca și în cazul tuturor aspectelor legate de managementul personalului din administrația publică, calitatea relațiilor dintre manager și angajat este foarte importantă în determinarea climatului organizației. Organizațiile ce doresc să atragă și să mențină angajații de bază prin sprijinirea valorilor unei bune administrații publice trebuie să selecteze și să instruiască manageri eficace.

- Sisteme de *informare și de evaluare* a managementului resurselor umane.

Astfel de sisteme sunt folosite pentru a colecta și stoca datele, pentru a produce rapoarte folosite pentru a controla și evalua programele actuale și pentru a realiza simulări în sprijinul deciziilor strategice. Un sistem eficient de informare a managementului RU oferă tipul de date necesare pentru a face angajări corecte și la timp.

Exemple de astfel de date sunt: Treptele de salarizare, cheltuielile cu personalul, numărul și clasificarea tuturor funcțiilor ocupate sau vacante, rotația personalului, procentajul absențelor, instruirea furnizată, numărul de angajați pe vârste, sex, etc. Pe baza acestor date putem vedea dacă politicile de planificare a resurselor umane au avut vreun rezultat.

### 2.1.2. Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate

Fiecare organizație combina în diferite proporții resurse materiale, resurse financiare, resurse informaționale și resurse umane. Dintre toate acestea, resursele umane sunt esențiale pentru asigurarea succesului oricărei activități. Preocuparea de a avea angajați de calitate este, așadar, pe deplin justificată. Managementul resurselor umane este consecința firească a acestei preocupări și constă într-o serie de activități menite să influențeze performanțele personalului.

Din moment ce managerii își îndeplinesc obiectivele prin intermediul eforturilor angajaților din subordine, toți managerii sunt și manageri de Resurse umane. Managementul resurselor umane permite acestora să analizeze mai bine problemele angajaților și să le găsească soluții mai bune. Pentru a putea folosi cu succes resursa umană, ea trebuie dezvoltată. Acest lucru face din managementul resurselor umane o activitate mai complexă decât simpla angajare, concediere sau conducere a unor oameni pentru a atinge rezultate în urma cărora ei sunt recompensați corespunzător. Preocuparea conducerii organizației privind resursele umane necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini față de resursele umane pe baza cărora se adoptă deciziile. Acest ansamblu de reguli și atitudini constituie strategia organizației în domeniul resurselor umane. O strategie în domeniul resurselor umane corect formulată trebuie să țină cont de importanța personalului din cadrul organizației, de răspunderea care revine conducerii și de obiectivele generale ce trebuie îndeplinite.

O strategie eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă:

- integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației;



- obținerea adeziunii întregului personal;
- acțiuni eficiente la toate nivelurile;
- crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- *stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități;*

### 2.1.3. Recomandări pentru implementare

În vederea atingerii obiectivelor specifice propuse prin proiect activitatea desfășurată de solicitant s-a concentrat pe informarea angajaților (cadre didactice și personal asimilat) - în special departamente de resurse umane prin sublinierea importanței accesului egal la învățarea pe tot parcursul vieții pentru toate grupurile de vârstă într-un cadru formal, non-formal sau informal, actualizarea competențelor forței de muncă și promovarea unor căi de învățare flexibile, inclusiv prin orientare profesională și prin validarea competențelor dobândite.

În cadrul întâlnirilor avute cu departamentele de resurse umane, cu potențialul grup țintă s-au explicat foarte clar avantajele participării la cursuri de formare profesională, care să satisfacă cerințele unei societăți bazată pe cunoaștere și mereu în schimbare:

- Obținerea unei specializări în cadrul calificării profesionale;
- Dezvoltarea carierei profesionale și promovarea pe posturi mai bune;
- Actualizarea cunoștințelor și abilităților profesionale;
- Perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază;
- Dobândirea de cunoștințe, metode și tehnici avansate, necesare activității profesionale;
- Actualizarea cunoștințelor specifice și perfecționarea pregătirii profesionale.

Avantajul pentru angajați este că își pot îmbunătăți abilitățile profesionale, având șansa de a promova la locul de muncă către o poziție superioară; sau specializarea în mai multe arii din domeniul său de activitate îi oferă angajatului mai multe șanse

de a avansa. Învățarea în timpul vieții de adult este o parte foarte importantă a felului în care se dezvoltă individul și contribuie la integrarea sa în societate și la succesul său pe plan profesional. Cu cât va fi mai specializat, eventual în mai multe arii din domeniul său de activitate, cu atât va fi mai capabil să facă față schimbărilor. Deci formarea profesională continuă și pregătirea constantă scade riscurile ieșirii de pe piața muncii. Astfel, se va asigura stabilitatea pe care o căutăm cu toții și în plus o serie de avantaje profesionale. Dobândirea de noi competențe prin cursuri de specializare ar trebui să fie o constantă a vieții profesionale atât pentru a avansa în carieră cât și pentru a ne adapta mediului socioeconomic, fiind mereu pregătiți să facem față schimbărilor și provocărilor.

## 2.2. Recrutare și selecție

### 2.2.1. Tendințe în managementul resurselor umane - recrutare și selecție

Recrutarea este activitatea de căutare și atragere a unui grup de persoane capabile și interesate să facă parte din activitățile propuse în cadrul proiectului: „A doua șansă cu dascăli de prima mână”/Cod proiect: 133939.

Înainte de a declanșa procesul de recrutare trebuie cunoscute cu exactitate competențele ce vor fi dezvoltate în cadrul fiecărui program de formare profesională propuse prin prezentul proiect.

O etapă foarte importantă este cea a selecției grupului țintă. Selecția este procesul prin care sunt aleși, cei care vor participa la programele de formare profesională și implicit la activitățile proiectului. O selecție bună este condiționată de o recrutare bună. Efortul investit în selecție nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea a fost defectuoasă.

Dacă aceste condiții vor fi respectate, avem toate șansele să facem cele mai potrivite alegeri pentru proiectul nostru. Succesul procesului de recrutare va fi reprezentat atât de angajarea persoanelor în grupul țintă al proiectului, cât și de creionarea unei imagini pozitive a solicitantului/partenerului/proiectului.





## 2.3. Formare si dezvoltare

### 2.3.1. Tendințe in managementul resurselor umane - instruire si dezvoltare.

Formarea profesională -este un proces prin care se urmărește:

- actualizarea sau perfecționarea pregătirii profesionale a angajaților;
- specializarea într-o anumită activitate restrânsă, care face parte dintr-o arie mai largă a unei anumite ocupații.

În schimb, dezvoltarea resurselor umane este un concept relativ nou. Dezvoltarea este diferită de pregătire, în timp ce pregătirea se ocupă de cunoștințele, priceperea și atitudinile necesare pentru a asigura că forța de muncă este competentă pentru a îndeplini sarcinile curente, dezvoltarea are în vedere în principal valorificarea potențialului și viitorul.

Dezvoltarea resurselor umane poate fi, în mare, descrisă ca înglobând pregătirea, dezvoltarea și managementul/dezvoltarea carierei. O opinie referitoare la dezvoltarea resurselor umane este cea potrivit căreia dezvoltarea resurselor umane trebuie să se concentreze pe instituție și nevoile acesteia. Dezvoltarea este identificată, organizată și suportată de către instituție și este considerată ca fiind specifică instituției. Menirea ei este să adauge valoare și să ajute instituția la atingerea scopurilor și obiectivelor acesteia.

Opinia alternativă este că indivizii au dreptul de a-și realiza potențialul. Acest punct de vedere încurajează accesul deschis la învățătură, dă individului posibilitatea de a face opțiuni și folosește o varietate de opțiuni pentru finanțarea dezvoltării.

### 2.3.2. Relevanța pentru nevoile instituției. Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate.

În urma proiectului în cadrul căruia au fost folosite o serie de instrumente în vederea evaluării competențelor și identificării necesarului de instruire s-a văzut foarte clar utilitatea acestora cu condiția ca instrumentele să fie explicate utilizatorilor și pe toată perioada utilizării acestora să fie supravegheați.



Pentru a conștientiza nevoile de formare este foarte importantă evaluarea competențelor și analiza nevoilor identificate. În urma evaluării rezultă un tablou clar al stării de fapt, iar nevoile identificate trec printr-un proces de analiză care va fi punctual de pornire în următoarele activități de formare.

Nevoia de a cunoaște necesarul de instruire este resimțită atât la nivelul departamentului de resurse umane - în primul rând pentru o bună fundamentare a activităților de instruire, pentru bugetarea activităților și stabilirea unor priorități cât și la nivelul companiei în ansamblul său. Au existat anterior inițiative de a realiza o astfel de analiză. Experiența anterioară a demonstrat necesitatea unei abordări structurate, utilizând metode și tehnici de analiză eficiente, astfel încât rezultatele analizei să constituie o bază pentru planul de dezvoltare a resursei umane.

### 2.3.3. Recomandări pentru implementare

Ori de câte ori trebuie să luați o decizie cu privire la formarea profesională trebuie verificat dacă există nevoi reale, dacă noile cunoștințe și deprinderi sunt într-adevăr utile și dacă acestea pot fi aplicate.

Formarea și dezvoltarea angajaților trebuie să facă parte din responsabilitățile zilnice ale managerilor sau responsabililor de resurse umane. Trebuie identificate nevoile de instruire și angajatul să conștientizeze oportunitatea instruirii și, în același timp, să i se asigure suportul necesar pentru punerea în practică la locul de muncă a cunoștințelor și deprinderilor nou-dobândite.

Aplicație practică - cum să se identifice dacă angajații au nevoie de formare profesională.

### Plan de acțiune

Pentru ca procesul de formare profesională să aibă succes, trebuie în primul rând să se găsească răspunsurile la următoarele întrebări:

Cine are nevoie de pregătire?

De ce este necesară pregătirea?

Care este nivelul de pregătire al participanților?

Se pot obține răspunsurile adecvate la aceste întrebări doar în urma unei analize concrete, care trebuie făcută pe 3 niveluri ale firmei:

- nivelul organizațional: corelați nevoile de pregătire și resursele cu obiectivele instituției; identificați barierele și constrângerile ce pot apărea în interiorul firmei și în mediul exterior;
- nivelul departamental: corelați nevoile de pregătire și resursele cu nevoile specifice ale departamentului;
- nivelul individual: identificați persoanele care au nevoie de pregătire, precum și metodele ce trebuie utilizate pentru fiecare în parte.

## 2.4. Evaluarea performanțelor

### 2.4.1. Tendințe în managementul resurselor umane - evaluarea performanțelor

Evaluarea oferă o metodă de dezvoltare a celei mai importante resurse, oamenii. Evaluarea este unul din mecanismele ce ajută la câștigarea implicării oamenilor în vederea realizării scopurilor declarate ale organizației și este parte integrantă din managementul performanței.

Controlul și evaluarea performanței individuale în organizații reprezintă o importantă funcție de management. Scopul managementului performanței este de a obține rezultate mai bune ale organizației ca întreg prin îmbunătățirea performanței individuale.

Obiectivul evaluării este de a ajuta la creșterea performanței individuale și de a realiza potențial, aducând o contribuție efectivă la rezultatele generale.

Orice sistem de evaluare ar trebui să acopere trei zone esențiale:

- trecere în revistă a performanței înregistrate în trecut, având în vedere standardele realizate, punctele tari ale angajatului și zonele care necesită îmbunătățiri.
- identificare a obiectivelor viitoare ale angajatului pe baza obiectivelor departamentului și ale organizației și în strânsă legătură cu nevoile de instruire.



- înțelegere pentru următorul an de evaluare, specificând ce trebuie făcut, de către cine și când.

Indivizii au atitudini diferite, valori și așteptări diferite. De aceea este esențial ca obiectivele și standardele ce trebuie realizate să fie deplin înțelese.

Atunci când se evaluează performanța, evaluatorii trebuie să fie obiectivi, corecți și consecvenți, și să ia în considerare rezultatele reale obținute, și nu personalitatea individului.

#### 2.4.2. Relevanța pentru nevoile instituției

##### Principalele concluzii pentru grupul țintă: lecții învățate

Performanța poate fi definită ca fiind „Contribuția pe care un individ și-o aduce într-o anumită arie a activității sale”. Managementul performanței înseamnă monitorizarea performanțelor individuale ale angajaților unei organizații.

Planificarea performanței presupune stabilirea unor obiective și criterii de performanță, pentru că la asta se referă de fapt “ să știu ce se așteaptă de la mine”. Dezvoltarea performanței se referă la sprijinul de care are nevoie fiecare angajat și evidențiază dezvoltarea sa personală:

- cunoștințe - „pentru a lucra bine trebuie să am cunoștințele necesare”
- abilități, experiență.

Revizuirea performanței se referă la adaptarea obiectivelor și criteriilor de performanță în timp; posibilități de îmbunătățire.

Evaluarea performanțelor este o combinație între măsurarea, stabilirea și exprimarea unei opinii.

Sistemul de evaluare a performanței este sau, mai exact, trebuie să fie un proces continuu, realizat anual, analiza performanțelor fiind necesar să fie făcută lunar, trimestrial sau semestrial, în funcție de natura activității. *Se analizează cum progresa performanța raportat la obiectivele/competențele stabilite?, Ce probleme obstacole blochează atingerea obiectivelor?, Dacă s-au modificat obiectivele sau au apărut altele noi?, Ce resurse sunt necesare pentru atingerea obiectivelor?*

### 2.4.3. Recomandări pentru implementare

Pașii în introducerea sistemului de evaluare a performanțelor:

1. Obținerea sprijinului managerilor începând cu nivelul top și coborând în structura.
2. Informare și instruire pentru a se înțelege scopul și cum va funcționa.
3. „Forța de acțiune” un grup care va conduce implementarea (ex: resursele umane)
4. Elaborarea procedurilor, a documentelor care vor fi folosite.
5. Prima testare a sistemului: stabilire obiective, instruire, interviuri, completare documente.
6. Urmărirea modului în care se derulează întâlnirile periodice analiza și revizuirea obiectivelor.
7. Evaluarea anuală.
  - distribuirea formularelor (instrucțiuni de completare și pentru evaluator și pentru evaluat), instruire;
  - completarea formularului de autoevaluare de către fiecare evaluat;
  - completarea formularului de evaluare (de către evaluator) și consultare cu șeful ierarhic superior;
  - semnarea de către evaluat, evaluatori, câte o copie la fiecare și una se înaintează la Resurse Umane.

Țineți cont că procesul de evaluare ar trebui să asigure angajaților următoarele:

- o oportunitate de a cunoaște modul în care este percepută performanța lor de către manager;
- o oportunitate de a li se recunoaște contribuția;
- o oportunitate de a discuta despre nevoile proprii de dezvoltare;
- o oportunitate de a obține îndrumare pe viitor;
- o oportunitate de a gândi constructiv cu privire la munca lor și cum o efectuează
- o oportunitate de a discuta cu managerul.

În același timp, același proces ar trebui să furnizeze managerilor:

- o oportunitate de a da feedback cu privire la performanță, de a lauda munca bună și de a încuraja;
- o oportunitate de a îmbunătăți comunicarea și relațiile de serviciu;



- o oportunitate de a identifica zonele ce necesită îmbunătățiri;
- o oportunitate de a afla ce cred și ce simt indivizii cu privire la munca lor;
- o oportunitate de a discuta despre obiectivele viitoare și de a obține angajamentul în vederea obținerii rezultatelor scontate;
- o oportunitate de a identifica nevoile de dezvoltare și de instruire;

Cel mai important este, însă crearea unei legături direct proporționale între motivație, performanță și satisfacție.



## BIBLIOGRAFIE:

1. H.G. nr. 560/28.04.2022 pentru aprobarea Strategiei Guvernului României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome, pentru perioada 2022-2027.

2. Strategia de învățare de-a lungul întregii vieți,  
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/ro/national-education-systems/romania/strategia-de-invatare-de-lungul-intregii-vieti>

3. Strategia Privind Reducerea Părăsirii Timpurii a Școlii în România,  
<https://edu.ro/strategia-privind-reducerea-p%C4%83r%C4%83sirii-timpurii-%C8%99colii-%C3%AEn-rom%C3%A2nia>