



Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova
Instituția publică Școala Profesională nr. 4, mun. Bălți



„Aprobată”
la ședința Consiliului de administrație
din 5 ianuarie 2021, proces-verbal nr. 8
Directorul SP nr.4, mun. Bălți
V. Dobrogeanu

STRATEGIA

de dezvoltare

a resurselor umane

2020-2025

Bălți, 2020

Cuprins

Cadrul legislativ

- 1. Argument de necesitate**
- 2. Misiunea și Scopul Strategiei**
- 3. Situația resurselor umane în cadrul Școlii Profesionale nr.4**
 - 3.1 Asigurarea necesarului de personal
 - 3.2 Calitatea potențialului uman
 - 3.3 Motivarea personalului
 - 3.4 Condițiile de muncă și politica „relațiilor cu angajații”
- 4. Problemele și obiectivele strategiei**
 - 4.1 Problemele
 - 4.2 Obiectivele strategiei
- 5. Implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiei**
 - 5.1 Modul de implementare a Strategiei
 - 5.2 Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei

ANEXE

1. Plan de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane pentru perioada 2020-2025.

Cadrul legislativ

1. Codul muncii al Republicii Moldova nr.154 din 28.03.2003.
2. Codul Educației, Legea nr. 152 din 17.07.2014.
3. Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „Educația – 2020” (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 944 din 14.11.2014).
1. Strategia de dezvoltare a învățământului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020 (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.97 din 14.02.2013).
4. Regulamentul cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar (Ordin Nr.840 din 21.08.2015).
5. Ghidul Managementului Calității în învățământul profesional tehnic (Ordinul Ministerului Educației nr.1228 din 22.12.2015).
6. Regulamentul de atestare a cadrelor didactice din învățământul general, profesional tehnic și din cadrul structurilor de asistență psihopedagogică (Ordin nr.1091 din 07.10.2020).
7. Standarde de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general, (Ordinul nr. 1124 din iulie 2018).
8. Standarde de competență profesională ale cadrelor de conducere din învățământul general (Ordinul nr. 1124 din iulie 2018).
9. Statutul Școlii Profesionale nr.4, aprobat de Consiliul Profesoral (Proces-verbal nr.3 din 12 decembrie).
10. Regulamentul intern de organizare și funcționare a Școlii Profesionale nr.4, aprobat de Consiliul Profesoral (Proces-verbal nr.9 din 01 aprilie 2019).

1. ARGUMENT DE NECESITATE

În Strategia de dezvoltare a Educației pentru anii 2014-2020 „Educația-2020” se menționează că resursele umane sunt factorul-cheie al oricărui sistem performant de educație, respectiv, prin direcția strategică nr.4 se evidențiază necesitatea promovării unor acțiuni concrete privind dezvoltarea, sprijinirea și motivarea resurselor umane pentru asigurarea educației de calitate.

Pentru a atrage și menține un personal competitiv, sunt necesare condiții mai bune de muncă, proceduri de recrutare și selecție a personalului transparente și echitabile, dezvoltarea profesională continuă, precum și o mai bună recunoaștere a excelenței în predare printr-un sistem de normare a muncii și remunerare *motivator*.

În contextul celor menționate mai sus Școala Profesională nr.4 a purces la realizarea unui șir de măsuri, menite să îmbunătățească și să îmbogățească procesul de instruire prin evoluția schimbărilor spre progres prin *inteligență, profesionalism, moralitate* și înaltă *responsabilitate*. Iar „*Strategia de dezvoltare a personalului Școlii Profesionale nr.4, mun. Bălți*” se înscrie armonios în aceste intenții.

Elaborarea unei strategii de dezvoltare a resurselor umane este dificilă datorită lipsei unei precedente. Dificultatea elaborării unei asemenea strategii derivă și din variația permanentă a elementelor și factorilor luați în considerare (număr de elevi diferit de la un an la altul, surse de finanțare deficitare, politicile educaționale aflate în schimbare continuă etc.). Totodată, trebuie menționat faptul că o **strategie de dezvoltare a resurselor umane** bine alcătuită (care pornește de la o misiune bine determinată, identifica obiectivele și se concretizează într-un plan coerent de acțiune, ce cuprinde toate aspectele operaționale și de dezvoltare) este o **condiție esențială pentru existența oricărei instituții**.

2. MISIUNEA ȘI SCOPUL STRATEGIEI

Strategia de dezvoltare a personalului reprezintă o parte componentă a PDS-ului și se află într-o relație directă cu misiunea școlii, ea fiind adaptată la noile exigențe ale timpului.

Școala Profesională nr. 4 din mun. Bălți oferă servicii de formare profesională în baza studiilor gimnaziale, inclusiv servicii de formare profesională continuă, din domeniile electricitate și energie, mecanică și prelucrarea metalelor, vehicule cu motor, nave și aeronave prin aplicarea unui învățământ modern, centrat pe cel ce învață. Promovăm o educație de calitate axată pe performanță, creativitate, inovație prin aplicarea standardelor de pregătire profesională în corespundere cu cerințele pieței muncii. Școala asigură formarea unei

personalități competitive, capabile de a se adapta rapid într-o societate aflată în continuă schimbare și a investi pe tot parcursul vieții în propria dezvoltare profesională.

MISIUNEA *Strategiei de dezvoltare a personalului Școlii Profesionale nr. 4 constă în formarea unui personal competent, responsabil, cu un înalt nivel al profesionalismului, capabil să corespundă noilor cerințe ale pieții de muncă și standardelor europene.*

SCOPUL *Strategiei de dezvoltare a personalului instituției constă în atragerea, menținerea și dezvoltarea unui personal didactic/didactic auxiliar competitiv prin creșterea permanentă a calității vieții active de muncă, necesar pentru realizarea misiunii, precum și a obiectivelor strategice ale Școlii Profesionale nr.4, în condițiile de înțepire a concurenței de pe piața serviciilor educaționale.*

3. SITUAȚIA RESURSELOR UMANE în CADRUL Școlii Profesionale nr.4

Școala Profesională nr. 4 din mun. Bălți a fost fondată la 19 ianuarie 1972, având statut de Școala Profesională Tehnică Orășanească nr. 41, prin ordinul nr. 24/11 din 19.01.1972 emis în comun de Ministerul Transportului Auto al RSSM Comitetul de Stat al Consiliului de Miniștri al RSSM pentru învățământul profesional tehnic.

În anul 1984 Școala Profesională Tehnică Orășanească nr. 41 a fost reorganizată, prin Ordinul Comitetului de Stat pentru învățământul profesional tehnic a RSSM nr. 70 din 09 iulie, în Școala Profesională Tehnică nr. 49, or. Bălți.

În anul 1997 Școala Profesională Tehnică nr. 49 a fost reorganizată, conform Hotărârii Guvernului nr. 795 din 20 august Ordinului Ministerului Învățământului nr. 338 din 01 septembrie, în Școala Profesională Polivalentă nr. 4, or. Bălți.

În 2003 Școala Profesională Polivalentă nr. 4 a fost reorganizată, prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1371 din 17 noiembrie și Ordinului Ministerului Educației al Republicii Moldova nr. 532 din 24 noiembrie, în Școala Profesională nr. 4, mun. Bălți.

În prezent, Școala Profesională nr.4, pregătește cadre de muncitori calificați în următoarele domenii de formare profesională:

1. Vehicule cu motor, nave și aeronave.

- Electrician electronist auto. Mecanic auto (3 ani)
- Mecanic auto. Lăcătuș redresare caroserii (3 ani)
- Electrician electronist auto (2 ani)
- Mecanic auto (2 ani)

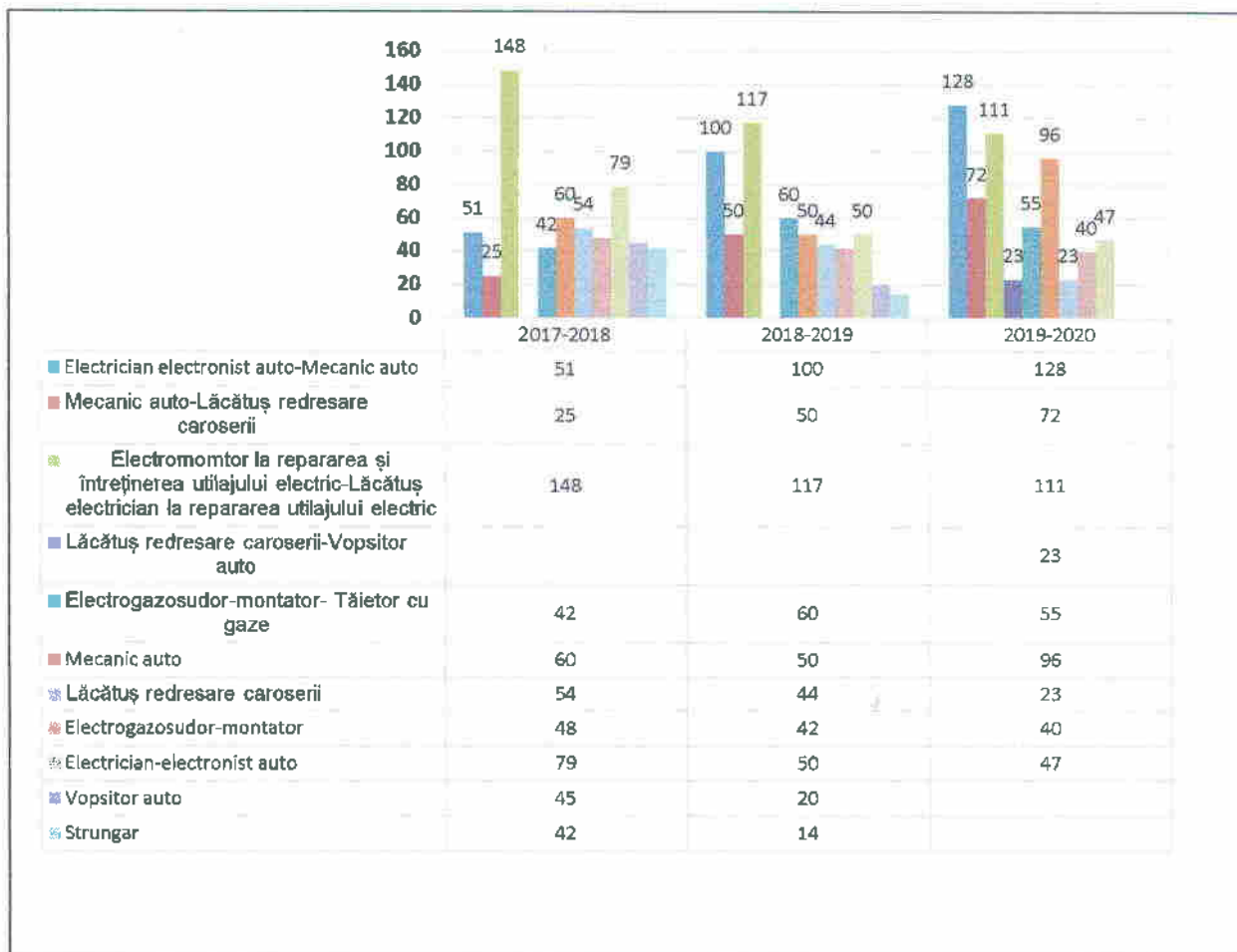
2. Electricitate și energie

- Electromontor la repararea și întreținerea utilajului electric. Lăcătuș electrician la repararea utilajului electric (3 ani)

3. Mecanica și prelucrarea metalelor

- Electrogazosudor montator. Tăietor cu gaze (3 ani)
- Electrogazosudor montator (2 ani)
- Strungar (2 ani).

Graficul 1. Dinamica efectivului elevilor



3.1 Asigurarea necesarului de personal

Pilonul de bază a reușitei activității unei instituții de învățământ îl constituie factorul uman. Respectiv una din problemele cheie ale managementului administrativ o constituie politica cadrelor, interesul major fiind, constituirea unui colectiv de cadre didactice bine format, cu un profesionalism înalt. Nivelul înalt al studiilor, tendința de continuă perfecționare și racordare la cerințele societății au poziționat Școala Profesională nr.4 pe treapta celor mai atractive instituții de învățământ profesional tehnic din Republica Moldova.

Pesonalul instituției este constituit din următoarele categorii:

- Personalul de conducere: directorul, director adjunct, șef de secție;

- Personalul didactic: profesor (de cultură generală/profil), maiștru-instructor, metodist, psiholog școlar, conducător de cerc;
- Personalul didactic auxiliar;
- Personalul nedidactic, constituit din personal administrativ gospodăresc, auxiliar și de deservire;
- Personalul pentru căminul instituției.

Tabelul 1. Posturi de muncă aprobate și ocupate în ȘP nr.4, în perioada 2017-2020

Forma de organizare	2017-2018			2018-2019			2019-2020		
	Numeric	Sex		Numeric	Sex		Numeric	Sex	
		Masculin	Femenin		Masculin	Femenin		Masculin	Femenin
Total instituție	108	62	46	104	54	50	111	62	49
Personal de conducere	7	5	2	6	4	2	6	4	2
Personal didactic - profesori	28	12	16	25	12	13	25	11	14
Personal didactic – maiștri-instructori	32	30	2	31	28	3	35	32	3
Personal didactic – metodist, psiholog școlar, conducător de cerc	2	-	2	2	-	2	2	-	2
Personalul didactic auxiliar	3	-	3	3	-	3	3	-	3
Personal nedidactic	25	12	13	26	12	14	29	12	17
Personalul pentru căminul instituției	11	3	8	11	3	8	11	3	8

În analiza necesarului de personal din instituție o importanță deosebită o are vârstă. În ceea ce privește structura pe vârste a personalului instituției, aceasta, la prima vedere, se prezintă a fi relativ echilibrată. Majoritatea personalului sunt în vârstă aptă de muncă. Astfel, angajații în vârstă de 35-63 de ani au constituit în 80% din totalul personalului ȘP nr.4, pe când ponderea angajaților tineri, în vârstă de până la 35 de ani s-a cifrat la nivelul de 8%. În ceea ce privesc angajații în vârstă de peste 63 de ani aceștia au constituit, respectiv, 10% din totalul angajaților instituției.

3.2 Calitatea potențialului uman

Este unanim recunoscut faptul că școală reprezintă o comunitate de elevi, părinți și cadre didactice, iar imaginea, renumele și prestigiul ei sunt făurite și perpetuate, în primul rând, de

cadre didactice. Deși resursele fizice ale unei școli – amplasarea geografică, clădirile, sălile de clasă, dotările etc. – sunt și ele importante, anume nivelul de pregătire, calificarea, devotamentul, integritatea academică și ținuta morală a personalului din învățământ dau viață școlii.

În acest context, se poate constata faptul, că și politica de resurse umane din cadrul instituției este axată pe menținerea și dezvoltarea potențialului uman prin promovarea profesională a cadrelor didactice titulare.

Tabelul 2. Nivelul studiilor a personalului didactic

Anul	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
Total instituție	69		65		66	
Cadre didactice cu studii	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual
Superioare	55	79,71%	51	78,46%	52	78,78%
Medii de specialitate Nivelul 5 ISCED	1	1,44%	8	12,12%	8	12,12%
Profesional tehnice	11	15,94%	4	6,06%	4	6,06%
Medii generale	2	2,89%	2	3,03%	2	3,03%

Din tabelul următor observăm nivelul personalului didactic care are o experiență de lucru bogată, fapt ce constituie unul din punctele forte ale activității școlii noastre.

Tabelul 3. Structura personalului didactic după vechimea pedagogică

Anul	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
Total instituție	69		65		66	
Cadre didactice cu vechime în muncă	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual
Până la 3 ani	5	7,24%	8	13,30%	10	14,49%
Între 3-5 ani	3	4,34%	4	6,15%	3	4,34%
Între 5-10 ani	14	20,28%	13	20%	15	26%
Între 10-15 ani	14	20,28%	14	21,53%	11	15,94%
Între 15-20 ani	13	18,84%	13	20%	11	15,94%
Mai mult de 20 ani	20	28,98%	13	20%	13	19,69%

Personalul didactic al instituției este caracterizat printr-o bună pregătire profesională și o tendință continuă spre perfecționare. Astfel, cum rezultă din datele Tabelului 2. majoritatea

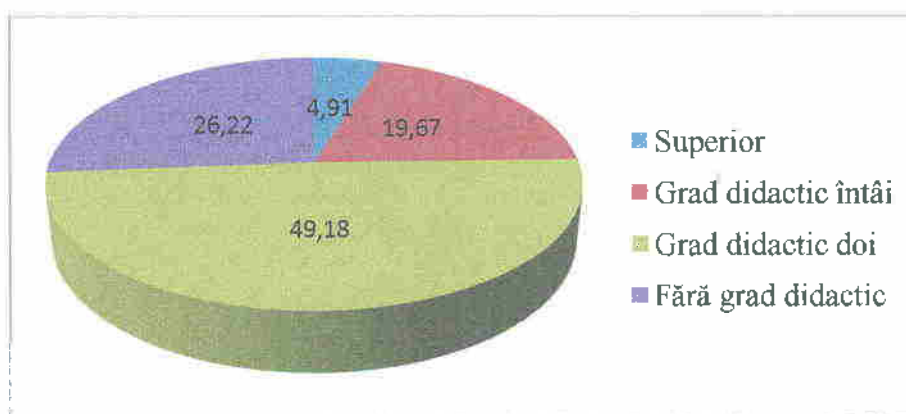
cadrelor didactice (78,78%) dispun de studii superioare pe domeniile de formare profesională în care sunt implicate. În ceea ce privește nivelul profesional al cadrelor didactice se prezenta astfel:

Tabelul 4. *Structura personalului didactic după grade didactice*

Anul	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
Total instituție	69		65		66	
Cadre didactice cu grade didactice	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual	Numeric	Procentual
Superior	2	2,89%	2	3,07%	2	3,03%
Întâi	10	14,49%	13	20%	13	19,69%
Doi	36	52,17%	33	50,76%	34	51,51%
Fără grad didactic	24	34,78%	17	26,15%	17	25,75%

Analiza datelor Tabelului 4. denotă o dinamică pozitivă a creșterii calității cadrelor didactice ale instituției. Astfel, în perioada ultimilor 3 ani s-a micșorat numărul cadrelor fără grad didactic.

Graficul 2. *Structura personalului didactic după grade didactice la 01.09.2020*



Personalul instituției îmbină diverse modalități de creștere profesională: cursuri de formare continuă, participare la conferințe, seminare, mese rotunde, ateliere, precum și activități de autoformare. Conform cerințelor actelor normative în vigoare, o dată la 3 ani, cadrele didactice promovează cursuri de formare profesională continuă organizate de instituțiile și organizațiile prestatoare de servicii, acreditate în domeniul respectiv. *Strategia de l'ormare Continuă a personalului școlii 2019-2024* se bazează pe trei principii:

- motivarea cadrelor didactice pentru învățare pe tot parcursul vieții;
- creșterea responsabilității personale a fiecărui cadru didactic pentru reușita propriei cariere profesionale;
- promovarea transparenței, recunoașterea competențelor și/sau a calificărilor.

Motivarea creșterii performanțelor și a competitivității personalului didactic se asigură, de regulă, prin aplicarea diverselor forme de evaluare și autoevaluare. Scopul primordial al evaluării cadrului didactic îl constituie sprijinirea dezvoltării profesionale a acestuia și, implicit, sprijinirea creării în instituția a unei reale comunități de învățare și dezvoltare profesională. La moment în cadrul instituției sunt utilizate următoarele forme de evaluare a personalului:

- Autoevaluare (*acest proces reflexiv ajută profesorul în identificarea punctelor sale tari și a domeniilor în care are nevoie de sprijin și dezvoltare*);
- Asistarea la ore demonstrative/publice - rezultate ale observării directe privind procesul de predare-învățare-evaluare (*fișe de observare și evaluare a lecțiilor și reflecții asupra celor observate, cu recomandări*);
- Evaluarea portofoliului cadrelor didactice (*fișa de evaluare a portofoliului cadrului didactic/dirigintelui*);
- Evaluarea calității cursului de către beneficiari/elevi (*Chestionar pentru evaluarea calității predării*);
- Evaluare a gradului de satisfacție a părinților (*Chestionarul de evaluare a gradului de satisfacție a părinților*);
- Evaluarea internă a cadrului didactic (*Fișa de evaluare internă a cadrului didactic în vederea acordării calificativului anual*).

3.3 Motivarea personalului instituției

Resursele umane reprezintă cea mai importantă resursă a unei instituții, indiferent de domeniul său de activitate, deoarece fără prezența efectivă a oamenilor, care știu ce, când și cum trebuie făcut, este imposibil ca organizația să își atingă obiectivele. Astfel, motivarea resurselor umane reprezintă setul de strategii și tehnici aplicate de către instituție și manageri, în vederea menținerii și sporirii nivelului de performanță al angajaților din cadrul acesteia. Altfel spus, este procesul de stimulare a angajaților pentru îndeplinirea activităților ce conduc la realizarea misiunii instituției. Ceea ce determină resursele umane să fie mai performante și cointerestate în procesul de realizare a obiectivelor instituției.

O instituție axată pe performanță și pe creșterea competitivității are grijă, permanent, de potențialul său uman. Aceasta ea o face prin diverse măsuri de creștere a calității vieții active de muncă, care presupune motivarea muncii (prin promovarea unei politici coerente de salarizare, organizare și normare a muncii), îmbunătățirea condițiilor de muncă, asigurarea unui climat psihologic sănătos în cadrul subdiviziunilor ȘP nr.4, promovarea unui management participativ

etc.. În acest context, baza motivării personalului trebuie să se bazeze, în primul rând, pe factorii interni, dând libertate puterii creative a lucrătorilor. Iar motivatorul de bază devine nu salariul, nu postul și nu condițiile de muncă, ci satisfacția pe care omul o are în procesul de muncă, ca rezultat al autodezvoltării și autorealizării sale profesionale.

Climatul psihologic în școală poate fi calificat ca fiind favorabil, ceea ce facilitează activitatea de învățare atât pentru elevi, cât și pentru profesori. Tendința întregului colectiv este de a crea o atmosferă favorabilă pentru activitate. Cercetările efectuate în cadrul școlii privind *evaluarea satisfacției cadrelor didactice* în contextul sistemului de management al calității implementat în *chestionar pentru evaluarea satisfacției cadrelor didactice* au arătat că, în fond, că gradul de satisfacție al personalului didactic este destul de înalt, practic la toate pozițiile.

3.4 Condițiile de muncă și politica „relațiilor cu angajații” în cadrul ȘP nr.4

După cum s-a mai menționat, creșterea calității vieții active de muncă, și, prin urmare a competitivității ȘP nr.4 presupune și îmbunătățirea continuă a condițiilor de muncă, precum și asigurarea un climat psihologic sănătos în cadrul instituției. În ceea ce privesc condițiile de muncă, ȘP nr.4 acordă o atenție deosebită acestei probleme. Anual sunt întreprinse noi și noi investiții în reparații, procurare de mobilier, tehnică TIC, dotarea atelierilor de IP etc., astfel încât condițiile de muncă devin tot mai bune și mai atractive atât pentru personalul instituției, cât și pentru beneficiari (elevii). Personalul instituției apreciază pozitiv schimbările spre bine legate de îmbunătățirea condițiilor de muncă, văzând în ele un factor benefic în promovarea obiectivelor managementului calității și, prin urmare, a creșterii competitivității instituției.

În ceea ce privește politica „relațiilor cu angajații” și, prin urmare, climatul psihologic din cadrul instituției, aparent, acesta este destul de favorabil. Or, acest fapt l-au indicat majoritatea cadrelor didactice participante la cercetările privind evaluarea satisfacției atât în contextul sistemului de management al calității, cât și în alte cercetări întreprinse în cadrul Școlii Profesionale nr.4.

2.1 PROBLEME

Reieșind din analiza situației resurselor umane din cadrul Școlii Profesionale nr.4, pot fi identificate următoarele probleme care necesită soluții concrete de depășire a lor atât pe termen mediu, cât și pe termen lung prin intermediul măsurilor propuse de strategia dată de dezvoltare a resurselor umane:

- **Insuficiența personalului didactic de specialitate (profesori, maiștri–instructori);**

- Unele din cadre didactice, fiind de vârstă prepensionară și pensionară, sunt mai puțin flexibili și receptivi la schimbări;
- Spectrul restrâns de competențe digitale a unor cadre didactice;
- Interesul scăzut a unor cadre didactice pentru creșterea în carieră și dezvoltarea profesională denotă o plafonare a carierei de circa 10%;
- Lipsa de încredere în forțele proprii a unor cadre didactice competente.

2.2 OBIECTIVELE GENERALE ale STRATEGIEI

Pentru realizarea scopului general al Strategiei de dezvoltare a personalului, și anume de creșterea asigurării a instituției cu personal didactic competitiv, dar și pentru depășirea cu succes a problemelor scoase în evidență, se propun următoarele obiective strategice:

1. *Identificarea și atragerea și recrutarea resurselor umane de înaltă calitate*

Acțiuni prioritare:

- selectarea riguroasă a angajaților în baza criteriilor de competență profesională, integritate, atașament față de instituție;
- atragerea tinerilor cu vocație pedagogică;
- menținerea cadrelor didactice performante.

2. *Constituirea culturii organizaționale structurate a Școlii Profesionale nr.4*

Acțiuni prioritare:

- stabilirea sarcinilor concrete pentru angajați consemnate în contractele individuale de muncă și în fișele postului;
- încurajarea implicării angajaților în procesul de luare a deciziilor;
- promovarea integrității academice a personalului didactic;
- respectarea normelor de etică a cadrului didactic.

3. *Crearea și menținerea mediului stimulat și cooperant în vederea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale*

Acțiuni prioritare:

- asigurarea evaluării profesionale a cadrelor didactice, solicitanți de grade didactice și manageriale;
- determinarea criteriilor de evaluare internă conform exigențelor managementului calității;
- construirea dezvoltării profesionale a cadrelor didactice pe baza feedback-ului permanent privind performanța lor;

- asigurarea condițiilor pentru implicarea cadrelor didactice în diverse activități de autoformare și formare profesională continuă, relevante pentru nevoile lor profesionale;
- susținerea financiară participarea cadrelor didactice (cel puțin 3 zile pe an) la diverse cursuri, seminare, traininguri de formare profesională continuă, organizate la nivel instituțional, raional și, cel puțin odată la 3 ani – la cele de nivel republican;
- organizarea valorificării competențelor profesionale ale cadrelor didactice, prin diverse forme de diseminare a bunelor practici, precum ședințe de comisii metodice, studierea experienței avansate, mentoratul de dezvoltare profesională, cercuri pedagogice etc;
- sporirea continuă a competitivității personalului didactic al instituției;
- creșterea prestigiului și autorității personalului din învățământ;

4. Optimizarea activității și a condițiilor de muncă ale tuturor categoriilor de personal, prin asigurarea unor condiții adecvate pentru desfășurarea corespunzătoare a activității

Acțiuni prioritare:

- asigurarea condițiilor optime de muncă prin dezvoltarea infrastructurii și a bazei tehnico-materiale;
- respectarea cadrului normativ național privind securitatea și sănătatea în muncă;
- crearea unui mediu de activitate confortabil din punct de vedere fizic și emoțional;
- asigurarea examinării medicale anuale a stării de sănătate a personalului didactic;
- practicarea activităților de management al stresului și prevenire a epuizării profesionale a cadrelor didactice.

4. IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI

4.1 Modul de implementare a strategiei

Obiectivele menționate în conținutul Strategiei și în Planul de acțiuni privind implementarea Strategiei vor fi implementate în modul următor:

- a) prin crearea condițiilor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse în Strategie;
- b) prin asigurarea suportului legal (normativ) necesar;
- c) prin asigurarea unui management și a unei monitorizări eficiente a procesului de implementare a Strategiei cu determinarea persoanelor responsabile pentru organizarea și realizarea activităților menționate în Strategie;
- d) prin asigurarea suportului financiar necesar pentru implementarea prevederilor Strategiei.

4.2 Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei

Implementarea cu succes a acestei Strategii necesită coordonarea acțiunilor de implementare și monitorizarea activităților derulate. Pentru a determina dacă acțiunile planificate duc la rezultatele scontate, este nevoie și de o evaluare periodică a Strategiei. Procesul de monitorizare constă în examinarea și analiza regulată a contextului, a resurselor angajate și utilizate, a rezultatelor înregistrate și a intervențiilor realizate pe parcursul implementării Strategiei.

Activitățile de monitorizare a implementării Strategiei se vor efectua permanent, pe toată perioada de acțiune a Strategiei. Monitorizarea va include colectarea, prelucrarea, analiza și publicarea datelor cu privire la monitorizare de la toți actorii implicați în implementare. Monitorizarea va fi utilizată pentru identificarea erorilor neprevăzute și pentru propunerea rectificărilor necesare.

Pentru realizarea prezentei strategii, se propune elaborarea unui *Plan de acțiuni* ajustat la obiectivele generale ale strategiei. Indicatorii de monitorizare pot fi schimbați în procesul de implementare a Strategiei sau completați cu alți indicatori. Activitatea de evaluare va fi efectuată sistematic și va include elaborarea rapoartelor anuale de progres, a raportului după prima etapă de implementare și a raportului final. În rapoartele de progres se vor prezenta rezultatele înregistrate în perioada menționată, nivelul de atingere a obiectivelor generale și specifice, îndeplinirea activităților din *Planul de acțiuni*. De asemenea rapoartele vor conține propuneri de îmbunătățire a procesului de implementare sau a activităților realizate.