

FUNDAȚIA PENTRU DEZVOLTARE

din Republica Moldova

STRATEGIE DE DEZVOLTARE

2026–2030

Chișinău, 2026

CUPRINS

Sumar	3
1. Contextul național.....	4
2. Descrierea organizației Fundația pentru Dezvoltare	6
3. Domenii de activitate și portofoliul de programe.....	7
4. Analiza SWOT.....	9
5. Identificarea obiectivelor strategice	11
6. Cadrul de rezultate 2026–2030.....	13
7. Implementarea Strategiei de Dezvoltare	16
8. Monitorizare și Evaluare	17

SUMAR

Strategia de dezvoltare pentru anii 2026–2030 a Fundației pentru Dezvoltare din Republica Moldova (FDRM) constituie documentul principal de planificare strategică pe termen mediu, care cuprinde obiectivele de dezvoltare ale organizației până în anul 2030 și stabilește măsurile și acțiunile prioritare pentru atingerea acestora. Documentul a fost elaborat în mod participativ de către echipa FDRM, având la bază lecțiile învățate în perioada precedentului document: Planul Strategic 2021–2025, considerând evoluțiile contextului educațional național, internațional și explorând oportunitățile identificate în urma unui exercițiu aprofundat de analiză, evaluare și planificare internă.

Strategia reflectă continuitatea rezultatelor obținute în perioadele anterioare, consolidând ariile de intervenție stabilite: educația formală și non-formală, inovarea digitală în educație, incluziunea socială și dezvoltarea organizațională. De asemenea, strategia prezintă adaugă noi intervenții necesare din punct de vedere a contextului actual și a realităților societății: integrarea europeană a Republicii Moldova, digitalizarea accelerată a educației, economiei și a societății, și nevoia de sustenabilitate organizațională pe termen lung.

Prezenta Strategie va fi complementată anual cu planuri de acțiuni detaliate, rapoarte de progres și evaluări intermediare. Documentul este structurat în nouă capitole principale, de la contextul național și descrierea organizației, la cadrul de rezultate, mecanismele de durabilitate și sistemul de monitorizare și evaluare.

Echipa de elaborare:

- Gabriela Ojog – Director executiv, Fundația pentru Dezvoltare
- Echipa Fundației pentru Dezvoltare

Principalii beneficiari ai implementării Strategiei de Dezvoltare 2026–2030:

- Managerii instituțiilor de învățământ și cadrele didactice
- Elevii, studenții și tinerii din toate ciclurile de formare inițială și continuă
- Adulții în procesul de formare continuă și reconversie profesională
- Grupurile vulnerabile: copii romi, copii ai migranților, copii cu nevoi speciale
- Organizațiile din domeniul educației și societatea civilă
- Parteneri naționali și internaționali, donatori

Strategia va fi utilizată pentru:

- Mobilizarea resurselor și stabilirea parteneriatelor pentru a răspunde nevoilor strategice ale Fundației;
- Oferirea unui cadru instituțional intern clar și predictibil care să genereze o planificare pe arii tematice coordonată cu acțiuni integrate, aliniate corect și va asigura o mai bună promovare a rezultatelor atinse;
- Dezvoltarea programelor, intervențiilor programabile și de comunicare externă pentru a crește gradul de conștientizare a cetățenilor, a autorităților publice centrale și locale cu privire la problemele și soluțiile în educație;
- Extinderea parteneriatelor la nivel național și internațional;
- Fundamentarea activităților de Advocacy în domeniul politicilor publice educaționale;
- Asigurarea sustenabilității financiare și organizaționale a Fundației pe termen lung.

1. CONTEXTUL NAȚIONAL

În Republica Moldova, educația este o prioritate națională, având un rol esențial în crearea și transmiterea cunoștințelor și valorilor general umane. Ea contribuie decisiv la dezvoltarea capitalului uman, la formarea conștiinței și identității naționale, precum și la susținerea aspirațiilor de integrare europeană. Totodată, educația are un rol fundamental în crearea premiselor pentru dezvoltarea umană durabilă și pentru construirea unei societăți bazate pe cunoaștere. Republica Moldova promovează o politică educațională aliniată la direcțiile strategice ale politicilor educaționale europene, orientată spre răspunsul adecvat la provocările și nevoile actuale ale sistemului de învățământ și ale beneficiarilor săi. Documentele de dezvoltare strategică din domeniul educației reflectă angajamentul constant al Guvernului Republicii Moldova de a reorienta prioritățile educaționale, punând accent pe asigurarea calității procesului de învățare și pe formarea competențelor relevante pentru integrarea tinerilor într-o societate axată pe cunoaștere, învățare continuă și progres intelectual.

Un nivel ridicat al educației contribuie semnificativ la diminuarea sărăciei, prin dezvoltarea competențelor și cunoștințelor tuturor persoanelor, adaptate cerințelor tot mai dinamice ale pieței muncii, influențate de progresul tehnologic, digitalizare și automatizarea locurilor de muncă. Totodată, un sistem educațional performant reduce cheltuielile asociate sprijinului social, precum indemnizațiile de șomaj, și sporește eficiența activităților de cercetare, dezvoltare și inovare, conducând astfel la o creștere a productivității. În acest context, educația devine un motor esențial al unei creșteri economice sustenabile și de calitate.

De asemenea, extinderea accesului la o educație de calitate pentru toate categoriile sociale va determina schimbări semnificative de atitudine, va consolida relațiile sociale, va stimula responsabilitatea și receptivitatea administrației publice și va pregăti noile generații pentru a susține procesul de dezvoltare durabilă a societății.

Sistemul educațional al R. Moldova trecut prin transformări radicale și accelerate în perioada 2020 – 2025, cauzate de criza pandemică COVID-19, conflictul armat din Ucraina, criza energetică și procesul de aderare la Uniunea Europeană. Aceste circumstanțe au creat un context de complexitate fără precedent, cu efecte directe asupra sistemului educațional și asupra societății civile în ansamblu, iar reziliența și suportul oferit de organizațiile societății civile, parteneri de dezvoltare, sectorul privat au reconfigurat fundamental contextul de activitate în domeniul educațional.

Ecosistemul sectorului este unul extrem de complex, dar care este încă insuficient de matur pentru a fi sustenabil și independent de suportul organizațiilor societății civile de profil, a resurselor și expertiza tehnică partenerilor de dezvoltare. Iar, în contextul procesului de aderare la UE, coordonarea, implicarea și parteneriatul cu societatea civilă este imperativ necesară pentru a asigura un proces de reformă transparent, echitabil și inclusiv.

Astfel odată cu obținerea statutului de țară candidată la Uniunea Europeană, s-a deschis un nou orizont de reforme și de aliniere la standardele europene în toate domeniile, inclusiv educația. Acest context geopolitic are implicații directe pentru sectorul educațional, deoarece curriculum-ul trebuie să se alinieze la competențele europene ale secolului XXI, profesorii trebuie să fie pregătiți pentru predarea în contexte digitale și multiculturală, iar sistemul în ansamblu trebuie să devină mai rezilient și mai incluziv.

Principalele provocări structurale ale sistemului educațional din Republica Moldova rămân în mare parte nerezolvate și continuă să solicite intervenție complementară din partea societății civile:

- **Deficitul de cadre didactice**, care este momentan în scădere (în anul 2025 mai puțin de 1500 unități), însă rămâne acut în special la disciplinele STEM – matematică, fizică, chimie și biologie, unde lipsa profesorilor continuă să fie o provocare majoră pentru sistemul educațional, în special din mediul rural; iar peste 40% din numărul total al cadrelor didactice se apropie de vârsta de pensionare), complementată și de migrația internă a cadrelor competente și lipsa de atractivitate a profesiei;
- **Digitalizarea insuficientă**: deși s-au înregistrat progrese semnificative prin proiectele de tip Centrul Național de Inovații Digitale în Educație „Clasa Viitorului” accesul echitabil la infrastructura digitală și competențele digitale ale cadrelor didactice rămân inegale, cu disparități semnificative între mediul urban și rural;

- *Abandonul școlar și incluziunea deficitară*: ratele de abandon școlar în rândul copiilor romi, al copiilor cu părinți migranți și al copiilor din familii vulnerabile economic rămân ridicate, iar sistemul de incluziune educațională necesită suport, expertiză și consolidare continuă;
- *Discrepanța dintre curriculum și cerințele pieții muncii*: decalajul dintre competențele formate în sistemul educațional și nevoile angajatorilor reprezintă o provocare majoră pentru pregătirea tinerilor pentru inserția pe piața muncii și, pentru, implicit contribuția la reducerea migrației în rândul tinerilor care aleg să-și facă studiile peste hotare.
- *Alocații bugetare limitate, corelată cu o prioritizare ineficientă a resurselor*: scade performanța sistemului și nu este oferit un cadru de suport, necesar pentru modernizarea infrastructurii, formarea profesorilor și implementarea reformelor curriculare.

Alături de provocările structurale, care necesită o abordare sistemică, contextul actual oferă și oportunități semnificative pentru organizațiile societății civile, care contribuie direct la agenda de reforme a Guvernului și oferă suport tehnic, expertiză, mobilizează resurse și stabilesc parteneriate pentru realizare obiectivelor strategice ale MEC și alte Ministere conexe.

- *Agenda europeană a Moldovei*: procesul de aderare la UE creează un cadru favorabil pentru reforme educaționale ambițioase, acces la fonduri europene și parteneriate cu organizații din statele membre;
- *Creșterea investițiilor internaționale în educație*: interesul crescut al donatorilor și agențiilor internaționale (World Bank, UNICEF, UE, UMAEF) față de sectorul educațional din Moldova creează oportunități de finanțare pentru proiecte inovatoare;
- *Saltul tehnologic*: inteligența artificială, realitatea augmentată și instrumentele digitale de colaborare deschid noi posibilități pentru modernizarea metodologiilor de predare și pentru accesul echitabil la educație de calitate;
- *Diaspora și expertiza internațională*: rețelele extinse ale diasporei moldovenești și expertiza acumulată de organizații ca Fundația pentru Dezvoltare la nivel internațional reprezintă resurse valoroase pentru transferul de know-how și bune practici.

Astfel, rolul organizațiilor non-guvernamentale, precum Fundația pentru Dezvoltare, devine tot mai conturat și necesar. Educația este o prioritate națională, dar și în acest context orice agendă de politică publică creează inevitabil lacune ce necesită intervenție complementară. Astfel, Fundația aplică modelul de parteneriat cu Autoritățile Publice Centrale, mediul academic și donatori, îmbinând suportul față de politicile guvernamentale din sector cu inițiativa proprie în domenii insuficient acoperite de politicile publice. b

Experiența celor 20 de ani de activitate a confirmat că Fundația pentru Dezvoltare aduce valoare adăugată distinctă prin: agilitate în identificarea și răspunsul la nevoi emergente, capacitate de inovare și reziliență, credibilitate instituțională față de comunitate și parteneri, și abilitatea de a conecta resursele internaționale cu nevoile locale. Aceste avantaje competitive vor fi valorificate în implementarea Planului Strategic în perioada 2026–2030 și a Planurilor Anuale de Acțiuni.

2. DESCRIEREA ORGANIZAȚIEI

Fundația pentru Dezvoltare (FDRM) a fost înființată în anul 2005, scopul ei fiind contribuirea activă la promovarea și îmbunătățirea accesului la servicii educaționale de calitate în Republica Moldova. De-a lungul a două decenii de activitate, organizația s-a impus ca unul dintre actorii importanți ai societății civile din domeniul educației, construindu-și un portofoliu consistent de proiecte cu impact măsurabil și o reputație ireproșabilă în fața donatorilor, partenerilor și beneficiarilor.

Viziunea Fundației pentru Dezvoltare

Fundația pentru Dezvoltare este recunoscută pe plan național și internațional ca organizație de referință în domeniul educațional și a inovației sociale, cu programe și proiecte actuale și de impact în sectorul educației formale și non-formale, care vizează diverse categorii de beneficiari și contribuie la construirea unei societăți mai echitabile, mai competitive și mai inovatoare în Republica Moldova europeană.

Misiunea Fundației pentru Dezvoltare

Activitatea Fundației pentru Dezvoltare este îndreptată spre consolidarea ecosistemului sistemului educațional prin promovarea accesului echitabil la educației de calitate, inovație și suport în programe de educație formală și non-formală, și formării continue pentru tineri și adulți, cu accent pe grupurile vulnerabile și pe competențele cerute de economia secolului XXI.

Valorile organizaționale

♥	<p>Responsabili și de încredere Fundația pentru Dezvoltare demonstrează responsabilitate și angajament în implementarea programelor și proiectelor, conform celor mai înalte standarde de calitate și etică profesională, certificat prin standardul ISO 9001-2025, in managemnt de proiecte, prestare de servicii și reprezentare.</p>	✍	<p>Integri și transparenți în activitate Fundația pentru Dezvoltare se ghidează și respectă procedurile și politicile interne privind transparența și integritatea proceselor de management, și nu desfășoară activități care vin în contradicție cu valorile organizaționale și legislația în vigoare.</p>
★	<p>Cu inițiativă și mereu implicați Fundația pentru Dezvoltare este activ implicată în diverse proiecte și activități și își expune poziția pe segmentul de expertiză, păstrând neutralitatea și imparțialitatea. Fundația încurajează gândirea proactivă și creșterea profesională a echipei.</p>	◎	<p>Orientați spre impact și calitate Fundația pentru Dezvoltare proiectează și implementează programe orientate spre schimbări reale, măsurabile și de impact în viața beneficiarilor, cu accent pe calitate, inovare și sustenabilitate.</p>

Capacitate organizațională

La momentul elaborării prezentei Strategii, Fundația pentru Dezvoltare dispune de:

- O echipă de peste 25 de angajați cu normă întreagă, cu expertiză în educație, management de proiecte, comunicare și Advocacy;
- O rețea de peste 50 de experți și consultanți locali și internaționali afiliați;
- Infrastructură tehnologică modernă adecvată implementării proiectelor educaționale digitale;
- Sisteme de management financiar auditate anual de firme locale și internaționale de audit (Ernst&Young, First Audit International LLC, Logic AUDIT SRL, R&C Audit Expert SRL);
- Prezență digitală activă: website proeducatie.md, Facebook, Instagram
- Resurse generate intern din prestarea serviciilor TOEFL/Certiport/Kryterion/Pearson VUE și încasări din mecanismul de desmnare procentuală - 2%.

3. DOMENII DE ACTIVITATE ȘI PROGRAME

În perioada 2021–2025, Fundația și-a extins semnificativ portofoliul de intervenții, demonstrând capacitatea de a gestiona proiecte complexe, multianuale, cu finanțări diversificate. Principalele arii de intervenție confirmate prin rezultate și impact sunt:

A. Inovare digitală și transformare educațională

- *DigiProf-A și DigiProf-B*: programe de formare a competențelor digitale ale cadrelor didactice la nivel național, în parteneriat cu UNICEF, Tallinn University și Ministerul Educației – peste 10.000 de cadre didactice formate.
- *Centrul Național de Inovații Digitale în Educație (CNIDE Clasa Viitorului)*: a fost consolidat și transformat într-un centru de referință pentru metodologii active de predare, cu suportul USAID, Sweden, UK și Liechtenstein Development Service.
- *EDU Interactiv*: dotarea a 195 de instituții educaționale cu panouri interactive și licențe digitale MozaWeb, în parteneriat cu UNICEF și Global Partnership for Education.
- *EU4Innovation East*: inițiativă regională pentru consolidarea ecosistemului de startup-uri în cele cinci țări ale Parteneriatului Estic, finanțată de UE.
- *Moldova Cybersecurity Academy*: parteneriat public-privat-academic pentru consolidarea rezilienței cibernetice, finanțat de Google.
- *Programul de Internaționalizare a instituțiilor de învățământ superior*: coordonarea programelor de internaționalizare în patru universități, finanțat de World Bank.

B. Incluziune socială și echitate educațională

- *Sprijin social, educațional și psihologic pentru copiii romi*: proiect multianual (2020–2026) finanțat de Fundația pentru Copii Pestalozzi, prin care oferim sprijin activ profesorilor, elevilor și comunităților rome pentru a susține înscrierea și menținerea copiilor în școli.
- *Incluziunea educațională și socio-psihologică a copiilor cu părinți migranți*: proiect (2020–2025) finanțat de Fundația pentru Copii Pestalozzi, prin intermediul căruia am îmbunătățit mediul școlar pentru a putea oferi servicii educaționale incluzive cu accent pe copiii părinții cărora sunt peste hotare.
- *Oasis în Educație*: sprijin pentru familiile ucrainene și copiii refugiați, finanțat de IRC și UNICEF.
- *Înscrierea copiilor romi în educație prin mediatori educaționali*: proiect desfășurat în perioada 2025–2026, finanțat de UNICEF prin care se propune pilotarea funcției de mediator educațional, care să promoveze rata de înscriere și frecvență activă a școlii de către copii romi.
- *Educație fără Bariere*: incluziunea copiilor cu dificultăți de vorbire și comunicare, desfășurat în perioada 2026–2028, finanțat de Fundația pentru Copii Pestalozzi, prin care ne propunem să dezvoltăm instrumente esențiale pentru sprijinirea copiilor dar și consolidarea capacităților sistemului educațional pentru a putea susține copii cu tulburări de limbaj și dificultăți de învățare.

C. Angajabilitate și competențe profesionale

- *Women Digital Center*: formare digitală și profesională pentru femei, în parteneriat cu Fundația Orange care în perioada 2024-2025 a oferit abilități digitale și profesionale pentru peste 790 de femei.
- *Start Digital*: cursuri de alfabetizare digitală, orientare în carieră și educație financiară, finanțate de către Fundația Orange Moldova, desfășurate în mai multe localități din țară.
- *Model Schools*: renovarea și dotarea școlilor cu echipamente moderne și crearea FabLab-urilor în 8 școli din țară, finanțat de UMAEF.
- *RoboLeague și programele de robotică*: competiții de robotică susținute de parteneri din sectorul privat.
- *Google Global Partnership Program*: formarea a peste 1.000 de utilizatori de înaltă risc în securitate digitală.

D. Advocacy și reprezentare

- Secretariatul Platformei Naționale a Forumului Societății Civile din Parteneriatul Estic.

- Platforma UE-Moldova pentru Societatea Civilă și Grupul Consultativ Intern pe probleme de Comerț și Dezvoltare Durabilă.
- Participarea în grupurile de lucru pentru negocierea capitolelor de aderare la UE: Capitolele: 23, 24 și 26.

E. Testare și certificare internațională

- Centru autorizat ETS pentru examinare TOEFL iBT.
- Centru autorizat Certiport.
- Centru autorizat Pearson VUE.
- Centru autorizat Kryterion.

Parteneri și donatori

Credibilitatea și capacitatea de impact a Fundației pentru Dezvoltare sunt susținute de o rețea diversificată de parteneri:

- *Instituții guvernamentale:* Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, Agenția Relații Interetnice, autorități publice locale;
- *Organizații internaționale:* FCDO/UK, World Bank, UNICEF, UNFPA, UNDP, IRC, USAID, Fundația pentru Copii Pestalozzi, Liechtenstein Development Service, UMAEF;
- *Sectorul privat:* Google, Fundația Orange, ETS, Certiport, Premier Energy, Pentalog, General Asigurări;
- *Instituții academice:* Cambridge University, Tallinn University, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Universitatea Tehnică a Moldovei, Universitatea de Stat de Medicină și Farmaceutică „Nicolae Testemițeanu”, Universitatea de Stat din Moldova;
- *Rețea de școli:* peste 700 de instituții de învățământ din Moldova implicate în diverse inițiative;
- *Organisme europene:* Forumul Societății Civile a Parteneriatului Estic;
- *Rețele și platform naționale:* Platforma Societății Civile Moldova – UE;

4. ANALIZA SWOT

Echipa Fundației pentru Dezvoltare a realizat o analiză SWOT participativă pentru a identifica realitatea în care activează organizația la momentul elaborării prezentei Strategii și a determina direcțiile strategice pentru perioada 2026–2030. Analiza a fost structurată pe patru dimensiuni: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări, și a reflectat perspectivele echipei, partenerilor și beneficiarilor.

PUNCTE TARI (Strengths)	PUNCTE SLABE (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiență de 20 de ani și portofoliu consistent de proiecte cu impact demonstrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependență ridicată de finanțarea externă: vulnerabilitate la ciclurile de finanțare
<ul style="list-style-type: none"> • Reputație și credibilitate ridicată față de donatori, parteneri și beneficiari 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitate limitată de angajare permanentă în afara proiectelor cu finanțare externă
<ul style="list-style-type: none"> • Echipă profesionistă de 25+ angajați cu expertiză multidisciplinară 	<ul style="list-style-type: none"> • Baza de date a beneficiarilor incompletă și sisteme de management al cunoașterii neconsolidate
<ul style="list-style-type: none"> • Rețea extinsă de parteneri naționali și internaționali de prestigiu (UNICEF, World Bank, Google, Pestalozzi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participare redusă în elaborarea de politici publice comparativ cu potențialul organizației
<ul style="list-style-type: none"> • Centru autorizat TOEFL/Certiport/Pearson VUE/Kryterion • Viziune clară și valori organizaționale solide, bine înțelese de echipă 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare instituțională fragmentată, fără o narațiune de brand unitară • Capacitate limitată de generare a veniturilor proprii în afara serviciilor TOEFL/Certiport/Pearson VUE/Kryterion
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitate dovedită de management al proiectelor complexe și multianuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscul de supra-încărcare a echipei de bază în perioadele de implementare intensă
<ul style="list-style-type: none"> • Prezență activă în procesele de advocacy și politici publice la nivel național și european 	
OPORTUNITĂȚI (Opportunities)	AMENINȚĂRI (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Procesul de aderare a Moldovei la UE : acces la fonduri europene și reforme structurale în educație 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilitate politică și economică care poate afecta prioritizarea educației și a societății civile
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea investițiilor internaționale în educația din Moldova 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurența pentru finanțare din partea altor organizații în creștere
<ul style="list-style-type: none"> • Agenda națională de digitalizare: cerere crescută pentru expertiza Fundației pentru Dezvoltare în educație digitală 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea finanțărilor externe pentru Moldova în contextul schimbărilor geopolitice
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea extinderii serviciilor contra cost (consultanță, formare profesională, certificări) • Dezvoltarea de noi parteneriate cu sectorul privat și corporații cu programe CSR • Accesul la instrumente AI și tehnologii emergente pentru inovarea programelor educaționale 	<ul style="list-style-type: none"> • Migrația continuă a cadrelor calificate și dificultăți în atragerea de talente în echipă • Guvern necooperant sau schimbări de priorități politice în educație • Situații de criză și force-majeure la nivel național și mondial (conflicte, pandemii, crize energetice)
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea interesului pentru incluziunea socială și educarea grupurilor vulnerabile 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea birocrăției și a cerințelor administrative din partea donatorilor

Analiza SWOT confirmă că Fundația pentru Dezvoltare deține o bază instituțională solidă și un potențial strategic ridicat pentru perioada 2026–2030. Principalele oportunități de valorificat sunt legate de agenda europeană a Moldovei, creșterea investițiilor în educație și expansiunea serviciilor contra cost. Principalele riscuri de gestionat sunt legate de dependența de finanțarea externă și de vulnerabilitatea față de contextele de criză, pentru care este necesară consolidarea fondurilor de rezervă și diversificarea surselor de venituri.

5. IDENTIFICAREA OBIECTIVELOR STRATEGICE

Strategia de Dezvoltare a Fundației pentru Dezvoltare pentru perioada 2026–2030 stabilește un cadru strategic structurat pe direcții de impact majore, care reflectă continuitatea misiunii Fundației și răspunde provocărilor și oportunităților identificate în contextul actual. Obiectivele strategice sunt formulate pe baza analizei SWOT, a necesităților grupurilor țintă și a capacităților organizaționale disponibile.

Strategia susține principiul managementului schimbării, definind clar nișele de intervenție și procesele de transformare necesare, cu un cadru logic bazat pe rezultate și indicatori de performanță. Astfel, activitatea Fundației pentru Dezvoltare se desfășoară pe patru tipuri de intervenție specifice.

1. Parteneriate pentru dezvoltare și extindere
2. Servicii și mobilizare resurse
3. Consolidare capacități și inovație social
4. Reprezentare, pledoarie și Advocacy

Aceste tipuri de intervenții se regăsesc în fiecare dintre cele trei direcții strategice în proporții diferite și în combinații diferite, fiind adresate unor grupuri țintă diferite. Tipologia intervențiilor este definită atât din perspectiva rezultatelor vizate, dar mai ales din perspectiva acțiunilor cheie care sunt realizate pentru atingerea obiectivelor strategice definite.

5.1. Direcția Strategică I: Sporirea calității educației formale în Republica Moldova

Calitatea sistemului educațional din Republica Moldova continuă să fie percepută ca insuficientă de o majoritate a populației, în pofida progreselor înregistrate. Școala/universitatea tradițională nu mai răspunde adecvat necesităților sociale și economice actuale, profesorii se confruntă cu dificultăți în adoptarea metodologiilor moderne, iar decalajul dintre competențele formate în școală și cerințele pieței muncii rămâne prezent.

Eforturile Fundației pentru Dezvoltare în această direcție se vor concentra pe colaborarea cu toți actorii implicați pentru conceptualizarea, implementarea programelor și proiectelor ce vizează:

- Dezvoltarea competențe digitale și STEAM pentru copii, tineri și adulți, cu accent pe incluziune, egalitate de gen și acces regional, contribuind la formarea unei forțe de muncă adaptate cerințelor economiei viitorului.
- Adaptarea curriculei la competențele secolului XXI (STEAM, gândire critică, competențe digitale)
- Promovarea utilizării eficiente și adaptate la specificul grupurilor a tehnologiei în procesul de predare-învățare-evaluare
- Consolidarea managementului educațional de calitate la nivel de instituție
- Promovarea inovației, abordărilor moderne pentru transformarea lecțiilor în experiențe educaționale mai dinamice, adaptate ritmului și stilului de învățare al elevilor, studenților.
- Extinderea și promovarea ofertei academice și de certificări internațional recunoscute disponibile în protofolioul Fundației pentru Dezvoltare.

5.2. Direcția Strategică II. Consolidarea ecosistemului de start up-uri și a inovației sociale

- Sprijin direct pentru creșterea competitivității și integrarea pe piețe externe, susținând IMM-urile și startupurile în adoptarea tehnologiilor digitale, modernizarea proceselor, alinierea la standarde europene, accesarea finanțării și promovarea internațională prin parteneriate cu asociații de business și acceleratoare, pentru impact sustenabil pe termen lung.
- Suport autorităților publice centrale în digitalizarea serviciilor publice relevante pentru mediul de afaceri, inclusiv prin dezvoltarea și promovarea platformei guvernamentale integrate EVO, care simplifică interacțiunea dintre antreprenori și administrația publică.
- Consolidarea capacităților instituționale a rețelei naționale de centre de inovare și huburi specializate – Artcor, Mediacor, ZipHouse, FabLab, Clasa Viitorului, Nortek, Cybercor, Agrotek Arena, TechZone și GreenTech Hub, infrastructură dedicată inovării, colaborării dintre educație și industrie și dezvoltării de soluții aplicate.

5.3 Direcția Strategică III: Dezvoltarea programelor de învățare și educație a adulților, profesioniștilor și practicienilor din diverse domenii pentru tranzițiile vieții

- Extinderea și promovarea ofertei academice și de certificări internațional recunoscute în domeniile și profesiile secolului XXI, disponibile în protoliul Fundației pentru Dezvoltare.
- Dezvoltarea și certificarea oficială a programelor de consolidare a competențelor sec. XXI: educație digitală, programe de orientare și consiliere în carieră, educație financiară, securitate cibernetică, design thinking, etc.

5.4. Direcția Strategică III: Dezvoltarea organizațională

- Consolidarea echipei de bază și crearea bazei de date a experților colaboratori
- Creșterea nivelului de expertiză a personalului Fundației în domeniile de activitate a organizației;
- Asigurarea sustenabilității organizaționale și a autonomiei financiare
- Consolidarea identității vizuale a organizației și creșterea vizibilității acesteia în sectorul asociativ
- Digitalizarea proceselor interne și a instrumentelor de comunicare internă și raportare

6. CADRUL DE REZULTATE 2026–2030

Cadrul de rezultate traduce direcțiile strategice în obiective specifice, produse și acțiuni concrete, cu indicatori de performanță și ținte anuale. Acesta constituie instrumentul de bază pentru monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei.

Direcția Strategică I: Sporirea calității educației formale în Republica Moldova	
IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> Calitatea și relevanța sistemului educațional cresc ca urmare a dialogului și colaborării structurate între toți actorii din domeniu Fundația pentru Dezvoltare este recunoscută ca partener de referință al statului și al donatorilor internaționali în reforma educațională
OBIECTIVE SPECIFICE	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea programelor specifice axate pe competențe digitale și STEAM pentru copii, tineri și adulți, cu accent pe incluziune, egalitate de gen și acces regional, contribuind la formarea unei forțe de muncă adaptate cerințelor economiei viitorului Creșterea capacității de Advocacy și a expertizei tehnice a Fundației pentru furnizarea de recomandări, dezvoltarea de viziune referitor la adaptarea curriculei la competențele secolului XXI (STEAM, gândire critică, competențe digitale) Dezvoltarea programelor specifice pentru profesori, cadre manageriale și alți actori ai sectorului educațional responsabili de utilizarea eficientă și a tehnologiei în procesul de predare-învățare-evaluare Promovarea inovației, abordărilor moderne pentru transformarea lecțiilor în experiențe educaționale mai dinamice, adaptate ritmului și stilului de învățare al elevilor, studenților.
REZULTATE	<ul style="list-style-type: none"> Ministerul Educației și Cercetării susține inițiativele Fundației pentru Dezvoltare, implică membrii săi în elaborarea politicilor publice Portofoliul de proiecte este diversificat, aduce inovație și contribuie la sustenabilitatea organizației cu atragerea de noi investiții / donatori și schimb de bune practici Instituțiile de învățământ partenere participă activ la programele de dezvoltare ale Fundației și prezintă inițiative proprii

Direcția Strategică II. Consolidarea ecosistemului de start up-uri și a inovației sociale	
IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> Republica Moldova beneficiază de un ecosistem de inovare consolidat, cu un mediu de afaceri rezilient, pregătit pentru tranziția către o economie competitivă, bazată pe cunoaștere și conectată la piața europeană.
OBIECTIV SPECIFIC	<ul style="list-style-type: none"> Conceptualizarea și aplicarea măsurilor de sprijin direct pentru creșterea competitivității și integrarea pe piețe externe, susținând IMM-urile și startupurile în adoptarea tehnologiilor digitale, modernizarea proceselor, alinierea la standarde europene, accesarea finanțării și promovarea internațională prin parteneriate cu asociații de business și acceleratoare, pentru impact sustenabil pe termen lung. Consolidarea capacităților instituționale pentru asigurarea sustenabilității rețelei naționale de centre de inovare și huburi

REZULTATE	<p>specializate – Artcor, Mediacor, ZipHouse, FabLab, Clasa Viitorului, Nortek, Cybercor, Agrotek Arena, TechZone și GreenTech Hub, infrastructură dedicată inovării, colaborării dintre educație și industrie și dezvoltării de soluții aplicate.</p> <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea ecosistemului de start up-uri prin mecanisme specifice și inițiative de susținere (inclusiv financiară cu titlu de grant) și consolidarea capacităților instituționale
REZULTATE	<ul style="list-style-type: none"> Rețeaua națională de centre de inovare și huburi specializate demonstrează capacitate individuală de activitate independentă de finanțarea din extern și mobilizează resurse pentru dezvoltare și extindere Servicii publice relevante pentru mediul de afaceri și care înregistrează un nivel crescut de digitalizare fapt ce simplifică interacțiunea dintre antreprenori și administrația publică. Fundația pentru Dezvoltare a contribuit la poziționarea Republicii Moldova ca un ecosistem emergent pentru inovație, antreprenoriat și integrare europeană.

Direcția Strategică III: Dezvoltarea programelor de învățare și educație a adulților, profesioniștilor și practicienilor din diverse domenii pentru tranzițiile vieții

IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> Fundația pentru Dezvoltare devine o resursă de încredere cu expertiză tehnică considerabilă în cadrul societății civile naționale, în rândul decidenților sectorului educațional și partenerilor internaționali
OBIECTIVE SPECIFICE	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea capacității interne, a expertizei tehnice a organizației pentru acreditarea, extinderea și promovarea ofertei academice și de certificări internațional recunoscute în domeniile și profesiile secolului XXI Dezvoltarea și certificarea oficială a programelor de consolidare a competențelor sec. XXI: educație digitală, programe de orientare și consiliere în carieră, educație financiară, securitate cibernetică, design thinking, etc.
REZULTATE	<ul style="list-style-type: none"> Mecanism de autonomie financiară funcțional: servicii contra cost, certificări internaționale, Legea 2%, noi donatori / parteneri Fundația pentru Dezvoltare este recunoscută drept o organizație de referință în domeniul învățării pe tot parcursul vieții și certificării competențelor adulților.

Direcția Strategică IV: Dezvoltarea organizațională

IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> Sustenabilitatea instituțională și financiară stabilă, dar și în dinamică stabilă reduce vulnerabilitatea organizației față de ciclurile de finanțare externă
OBIECTIVE SPECIFICE	<ul style="list-style-type: none"> Susținerea formării profesionale continuă a membrilor echipei Fundației pentru Dezvoltare pentru a crește expertiza tehnică internă

	<ul style="list-style-type: none">• Dezvoltarea programelor specifice cu componente de Advocacy în domeniul educațional și integrarea dimensiunii de MEAL în managementul portofoliului de proiecte• Dezvoltarea strategiei de creștere a vizibilității și recunoașterii identității vizuale a Fundației pentru Dezvoltare
REZULTATE	<ul style="list-style-type: none">• Diversificarea surselor de finanțare și constituirea unui fond de rezervă organizațional prin consolidarea mecanismelor de autonomie financiară (servicii contra cost, protofoli de certificări, Legea 2%, noi donatori și parteneri)• Membrii echipei instruiți în advocacy, MEAL, politici publice;• Strategie de comunicare implementată; prezență digitală consolidată pe toate platformele relevante

7. IMPLEMENTARE

7.1. Planuri de acțiuni anuale

Strategia va fi operaționalizată prin planuri de acțiuni anuale, elaborate în format participativ de către echipa Fundației pentru Dezvoltare până la 15 decembrie a fiecărui an pentru anul următor. Fiecare plan de acțiuni va include:

Activitate	Termen	Rezultat așteptat	Indicatori	Surse verificate	Costuri & finanțare	Responsabil
...

7.2. Mobilizarea resurselor și extinderea parteneriatelor

Fundația pentru Dezvoltare va întreprinde eforturi sistematice pentru diversificarea surselor de finanțare și reducerea dependenței de un număr limitat de donatori. Principalele mecanisme de sustenabilitate financiară vizate sunt:

- **Diversificarea portofoliului de donatori și parteneri:** identificarea și atragerea de noi finanțatori internaționali (fonduri europene, fundații private, agenții de dezvoltare ale țărilor UE), în special în contextul aderării Moldovei la UE
- **Dezvoltarea serviciilor contra cost:** extinderea ofertei de consultanță în educație, formare profesională, evaluare instituțională și certificări internaționale, adresate instituțiilor publice, sectorului privat și organizațiilor internaționale
- **Consolidarea centrului Fundației pentru Dezvoltare ca Centru Autorizat pentru o gamă variată de examene și certificări internaționale:** creșterea numărului de examene organizate anual, extinderea gamei de certificări oferite și atragerea de noi categorii de clienți (studenți, profesioniști, angajatori)
- **Mecanismul de desemnare procentuală (Legea 2%):** campanie anuală de informare a cetățenilor și creșterea bazei de contribuitori la fondul organizației
- **Fondul de rezervă organizațional:** constituirea treptată a unui fond de rezervă echivalent cu cel puțin 3 luni de operare a organizației, pentru asigurarea rezilienței în perioade de criză sau de tranziție între proiecte
- **Includerea sistematică a costurilor organizaționale în bugete:** la elaborarea fiecărui buget de proiect vor fi identificate pozițiile de buget care acoperă costurile organizaționale generale, contribuind la sustenabilitatea operațiunilor

7.3. Sustenabilitatea organizațională

Implementarea Strategiei va contribui la creșterea capacității organizaționale a Fundației pentru Dezvoltare și la asigurarea continuității activității pe termen lung:

- **Managementul cunoașterii:** toate documentele de politici, proceduri și metodologii elaborate în această perioadă vor fi sistematizate într-un sistem de management al cunoașterii accesibil întregii echipe, reducând riscul pierderii expertizei la rotația de personal
- **Formarea continuă a echipei:** investiție anuală în dezvoltarea profesională a angajaților, cu accent pe domeniile strategice ale organizației: advocacy, management de proiecte, competențe digitale, comunicare
- **Diversificarea echipei:** recrutarea treptată de personal suplimentar, reducând dependența de un număr restrâns de persoane-cheie și asigurând continuitatea instituțională
- **Planificarea succesiunii:** identificarea și mentorarea persoanelor cu potențial de leadership intern pentru asigurarea continuității conducerii organizației
- **Consolidarea parteneriatelor pe termen lung:** transformarea relațiilor tranzacționale cu partenerii strategici în relații instituționale durabile, bazate pe acorduri-cadru și planuri de colaborare multianuale

8. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Strategia de Dezvoltare 2026–2030 este însoțită de un sistem de monitorizare și evaluare care asigură urmărirea progresului, identificarea timpurie a problemelor și ajustarea planurilor de acțiuni. Sistemul este bazat pe principiile transparenței, relevanței și utilizabilității.

8.1. Rapoartele de monitorizare

Rapoartele de monitorizare vor fi elaborate cu următoarea frecvență:

- **Rapoarte anuale de activitate:** documente publice comprehensive, publicate pe website și distribuite partenerilor și donatorilor, incluzând realizările, indicatorii de impact și situația financiară
- **Evaluare la mijloc de termen a Strategiei de Dezvoltare:** evaluarea externă independentă a implementării Strategiei, cu recomandări de ajustare pentru perioada 2029-2030
- **Evaluare finală (2030):** evaluare comprehensivă a întregii perioade de implementare a Strategiei, care va constitui baza elaborării Strategiei 2031-2035.

Rapoartele de monitorizare vor include nu doar enumerarea acțiunilor realizate și a numărului de beneficiari, ci și:

- Stadiul la care se află realizarea fiecărui obiectiv strategic
- Analiza indicatorilor de impact față de țintele stabilite
- Problemele întâmpinate și factorii de risc materializați
- Lecțiile învățate și recomandările de ajustare
- Stadiul sustenabilității financiare și al diversificării surselor de venituri

8.2. Întrebările de evaluare

Evaluarea Strategiei se va realiza pe baza rapoartelor de monitorizare și a consultărilor cu toți actorii interesați: personal, parteneri, beneficiari, donatori și comunitate. Raportul de evaluare va răspunde la:

- Care este efectul și impactul activităților realizate asupra beneficiarilor direcți și indirecti?
- În ce măsură activitățile au răspuns așteptărilor și nevoilor beneficiarilor?
- Cât de eficient au fost utilizate resursele financiare, umane și de timp?
- În ce măsură obiectivele strategice au fost atinse față de indicatorii stabiliți?
- Cât de eficient și de calitativ activează organizația din perspectiva guvernantei și managementului?
- Ce direcții strategice trebuie ajustate sau redefinite pentru perioada următoare?