

**Ministerul Educației al Republicii Moldova**

**STANDARDE  
DE COMPETENȚĂ  
PROFESIONALĂ ALE  
CADRELOR MANAGERIALE  
DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL  
GENERAL**

*Chișinău, 2016*

**Aprobat:** la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016; prin Ordinul ministrului educației nr. 623 din 28 iunie 2016.

Autori:

Andrițchi Viorica, doctor habilitat în pedagogie, Institutul de Științe ale Educației  
Bucun Nicolae, doctor habilitat în pedagogie, Institutul de Științe ale Educației  
Chicu Valentina, șefa Direcției Învățământ Preuniversitar, Ministerul Educației  
Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă"  
Crețu Nicolae, expert în managementul organizațional  
Cutasevici Angela, director adjunct, Liceul Teoretic „Gheorghe Asachi”, Chișinău  
Guțu Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, USM  
Lîsenco Serghei, expert în management educațional  
Moga Ecaterina, doctor în pedagogie, directorul Liceului Teoretic „Elimul Nou”  
Sclifos Lia, doctor în pedagogie  
Vivdici Ana, director al Inspectoratului Școlar Național  
Uzicov Nina, director adjunct, Liceul Teoretic „Ion Creangă”, Chișinău

Lucrarea a fost elaborată în cadrul Proiectului "EDUCAȚIA ÎN REPUBLICA MOLDOVA - COMPETENȚE PENTRU PREZENT ȘI VIITOR". Această inițiativă este parte a Proiectului de sprijin pentru reforma educației în Republica Moldova (OSF-SUPREM), susținut de către OSF, prin intermediul Fundației Soros-Moldova.

Autori (varianta revizuită):

Crudu Valentin, doctor în pedagogie, Șef Direcție Învățământ preuniversitar, Ministerul Educației  
Andrițchi Viorica, doctor habilitat în pedagogie, conf. univ., Institutul de Științe ale Educației  
Guțu Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, USM  
Ceapa Valentina, consultant superior, Ministerul Educației  
Cutasevici Angela, director adjunct, Liceul Teoretic „Gheorghe Asachi”, Chișinău  
Vivdici Ana, director, Inspectoratul Școlar Național  
Uzicov Nina, director adjunct, Liceul Teoretic „Ion Creangă”, Chișinău

## I. PRELIMINARII

Prin prisma Codului educației, calitatea în învățământ este circumscrisă misiunii, idealului și principiilor fundamentale ale educației specificate în actul legislativ. Astfel, *Misiunea* educației se concretizează în următoarele dimensiuni: a) satisfacerea cerințelor educaționale ale individului și ale societății; b) dezvoltarea potențialului uman pentru a asigura calitatea vieții, creșterea durabilă a economiei și bunăstarea poporului; c) dezvoltarea culturii naționale; d) promovarea dialogului intercultural, a spiritului de toleranță, a nediscriminării și incluziunii sociale; e) promovarea învățării pe tot parcursul vieții; f) facilitarea reconcilierii vieții profesionale cu viața de familie pentru bărbați și femei. Idealul educațional în Republica Moldova constă în formarea personalității cu spirit de inițiativă, capabile de autodezvoltare, care posedă nu numai un sistem de cunoștințe și competențe necesare pentru angajare pe piața muncii, dar și independență de opinie și acțiune, fiind deschisă pentru dialog intercultural în contextul valorilor naționale și universale asumate. Prin urmare, managerii instituțiilor de învățământ vor orienta întreaga activitate a instituțiilor pe direcțiile trasate de misiunea educației și idealul educațional (Codul educației, art.6).

Strategia „Educația – 2020” stipulează, prin obiectivul nr.7: *Reconceptualizarea managementului educațional la nivel de sistem cu următoarele orientări strategice: promovarea unui management participativ și eficient; promovarea managementului strategic și inovațional; dezvoltarea culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ; dezvoltarea managementului resurselor umane; dezvoltarea managementului de curriculum; corelarea managementului la nivel național, local și instituțional; identificarea și implementarea mecanismelor managementului modern: diagnosticarea, proiectarea, luarea de decizii, organizarea, evaluarea, comunicarea etc.*

În această logică, problema competenței și competitivității cadrelor manageriale din sistemul educațional devine prioritară, or, competența poate fi formată/autoformată, măsurată, apreciată prin raportare la un sistem de standarde. Managerii școlari trebuie să-și desfășoare activitatea în baza **standardelor de competențe profesionale**, care oferă tuturor factorilor interesați garanția că managementul unității școlare corespunde cerințelor stabilite la nivel național.

Elaborarea *Standardelor de competență profesională ale managerilor din învățământul general* derivă din necesitatea dezvoltării strategice a sistemului educațional, consolidarea reformelor demarate în învățământ și asigurarea modernizării continue a sistemului de educație.

La elaborarea *Standardelor de competență profesională profesionale ale managerilor din învățământul general* s-a ținut cont de cadrul normativ și de politici existent, de realizările (dar și deficiențele) politicilor naționale și sectoriale implementate anterior, de exigențele integrării europene, de experiența națională și internațională din domeniu, de necesitățile sociale și educaționale. Standardele corelează cu documentele de politici educaționale, cu reformele demarate în sistemul de învățământ, cu reforme în alte domenii ce reprezintă o continuitate operațională a acțiunilor proiectate în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova - 2020”.

*Standardele de competență profesională ale managerilor din învățământul general* stabilesc domeniile, indicatorii și descriptorii de competență, necesari pentru realizarea tuturor tipurilor de standarde educaționale de stat.

Elaborarea Standardelor a fost precedată de desfășurarea unor studii și analize complexe în domeniul managementului educației, consultări ample cu reprezentanții mediului academic și pedagogic, ai autorităților administrației publice locale și centrale, ai societății civile și cu alte părți interesate, care constituie un vast suport informațional pentru identificarea problemelor și a soluțiilor privind modernizarea și dezvoltarea sistemului managerial în educație.

Conceptul de standard este asociat direct cu cel de criteriu de calitate. Îndeplinirea standardelor trebuie să fie *criteriul de bază* în aprecierea performanțelor fiecărui cadru de conducere în parte.

Standardele permit părților interesate să evalueze calitatea activității manageriale, să monitorizeze progresele în vederea atingerii sau depășirii standardelor și să evalueze eficiența implementării reformelor în educație. Standardele pot fi utilizate pentru a încuraja responsabilitatea cadrelor de conducere pentru autodezvoltare continuă. Aceste standarde sînt unitare și se aplică individual fiecărui cadru managerial pentru toate domeniile prevăzute. Suplimentar, unele dimensiuni ale Standardelor pot fi aplicate și în procesul de selectare prin concurs a cadrelor manageriale, servind drept bază pentru interviul de performanță. Funcțiile sistemului de standarde sînt:

- respectarea principiilor fundamentale și a direcțiilor de dezvoltare strategică a sistemului educațional;

- păstrarea coerenței sistemului educațional în condițiile descentralizării, ale creșterii autonomiei unității școlare și ale creșterii autorității decizionale a comunității locale;
- valorificarea eficientă a resurselor financiare și umane în realizarea funcțiilor specifice;
- orientarea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere pentru ca acestea să îndeplinească, la un nivel înalt, funcțiile și rolurile specifice;
- asigurarea calității serviciilor educaționale și evaluarea raporturilor "costuri" / "beneficii" și, mai ales, "costuri" / "eficacitate" pentru serviciile și programele educaționale desfășurate la nivel național, regional și local;
- orientarea dezvoltării organizaționale și instituționale.

Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general se aplică:

- de către cadrele manageriale, pentru autoevaluarea activității, elaborarea traseului de dezvoltare profesională;
- de către evaluatorii externi, pentru determinarea nivelului calității activității cadrului managerial, elaborarea instrumentelor de evaluare; elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea profesională a cadrelor manageriale;
- de către instituțiile abilitate în formare continuă a cadrelor manageriale, pentru conceperea programelor de formare continuă, elaborarea suportului metodologic pentru respectivele activități.

Standardul nu trebuie înțeles ca având rolul de a limita dezvoltarea, ci acela de a orienta, impulsiona și regla această dezvoltare. Standardul este un punct de referință cu o încărcătură culturală și axiologică precisă. Sistemul de standarde va face posibilă identificarea unor eventuale direcții de dezvoltare în ariile analizate, cu păstrarea unui echilibru optim între activitatea curentă și dezvoltare. Standardul stabilește și modalitățile de pregătire pentru cei care fac sistemul să funcționeze și să se dezvolte. Deci, considerăm standardele drept un referențial și pentru formarea profesională continuă a cadrelor manageriale. Managerii vor utiliza standardele pentru managementul unității de învățământ și pentru autoevaluarea propriului nivel de competență.

Îndeplinirea cerințelor din standarde se poate demonstra prin: consultarea documentelor, chestionarea/ intervievarea tuturor factorilor de interes și prin observarea directă. Orice activitate care este desfășurată lasă dovezi (acestea pot fi audio, video, documente etc.). Prin urmare, documentele, produsele activității și referințele confirmă rezultatele unei activități.

*Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general* reprezintă un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managerial în sistemul de învățământ general și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative. Ele constituie baza pentru asigurarea evaluării obiective a nivelului de pregătire profesională și a calității activității managerului. Standardele constituie un sistem de referință pentru autoevaluarea și stabilirea priorităților de dezvoltare profesională a managerilor.

Standardele de competență profesională se structurează pe șase domenii prioritare:

1. *Viziune și strategii;*
2. *Curriculum;*
3. *Resurse umane;*
4. *Resurse financiare și materiale;*
5. *Structuri și proceduri;*
6. *Comunitate și parteneriate.*



Pentru fiecare domeniu este precizat standardul de atins/ realizat. Fiecare standard este derivat în 3-5 variabile, care reflectă etapele/ acțiunile manageriale indicate/oportune pentru atingerea standardului.

**Indicatorul**, în contextul standardelor profesionale pentru manageri, indică acțiunea, contextul, mijlocul și finalitatea ce urmează a fi atinsă de către manager în contextul atingerii standardului. Indicatorii respectă aria de cuprindere și complexitatea acțiunilor constituente ale standardului.

Fiecare indicator este caracterizat/descris calitativ prin intermediul **descriptorilor**. **Descriptorii** reliefează traseul managerial oportun pentru a atinge indicatorul.

## II. STANDARDE, INDICATORI, DESCRIPTORI

### Domeniul 1: VIZIUNE ȘI STRATEGII

<b>Nr.</b>	<b>Standard</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descriptori</b>
1	Managerul școlar conduce procesul de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale	1.1. Organizează procesul de elaborare participativă a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în baza evaluării holistice a mediului intern și extern.	1.1.1. Implică personalul didactic, elevii, părinții și partenerii în procesul de elaborare a proiectului de dezvoltare a instituției de învățământ general.
			1.1.2. Identifică prioritățile strategice care asigură atingerea performanțelor în activitatea copiilor/elevilor și a cadrelor didactice.
			1.1.3. Asigură concordanța dintre viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale școlii și a politicilor educaționale naționale și locale.
		1.2. Conduce procesul de implementare a obiectivelor strategice.	1.2.1. Monitorizează continuu performanțele obținute în procesul de dezvoltare și ajustează planurile operaționale la obiectivele strategice
			1.2.2. Coordonează eforturile cadrelor didactice, părinților, partenerilor și elevilor în procesul de realizare a obiectivelor strategice.
			1.2.3. Documentează sistematic progresul în atingerea rezultatelor planificate, practicile de succes și modalitățile de abordare a problemelor.
		1.3. Coordonează procesul de evaluare a gradului de realizare a obiectivelor strategice proiectate.	1.3.1. Implică elevii, părinții, cadrele didactice și partenerii în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice.
			1.3.2. Informează comunitatea educațională și partenerii despre gradul de realizare a obiectivelor strategice.

Domeniul 2: CURRICULUM

Nr.	Standard	Indicatori	Descriptori
2.	Dezvoltă și diversifică oferta curriculară în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar	1.1. Asigură condiții motivaționale, metodologice și logistice de implementare și dezvoltare a curriculumului școlar.	1.1.1. Elaborează și promovează politicile curriculare instituționale coerente cu cele naționale, dar și cu misiunea și specificul instituției de învățământ general.
		2.1.2. Asigură instituția de învățământ cu produse curriculare: plan-cadru de învățământ, curricula pe discipline, inclusiv la cele opționale, manuale școlare, ghiduri metodologice, dar și cu mijloace informaționale și comunicaționale, elaborate de Ministerul Educației.	
		2.1.3. Asigură dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice în vederea implementării curriculumului școlar.	
		2.2. Coordonează elaborarea și implementarea curriculumului la decizia școlii.	2.2.1. Organizează proiectarea curriculumului la decizia școlii: curriculumul la discipline opționale, curriculumul pentru educație extrașcolară, curriculumul individualizat, altor produse curriculare.
		2.2.2. Creează condiții pedagogice, psihologice, sociale de implementare și funcționare a curricula la decizia școlii.	
		2.3. Monitorizează implementarea și dezvoltarea curriculumului școlar.	2.3.1. Asigură elaborarea mecanismelor și procedurilor de monitorizare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar, inclusiv celui la decizia școlii.
		2.3.2. Gestionează procesul de monitorizare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar.	
		2.3.3. Asigură prelucrarea rezultatelor monitorizării implementării și dezvoltării curriculumului școlar și elaborează raportul privind starea actuală a acestui proces.	
		2.3.4. Inițiază și promovează acțiunile de reglare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar în rezultatul analizei datelor monitorizării.	

Domeniul 3: RESURSE UMANE

Nr.	Standard	Indicatori	Descriptori
3.	Managerul școlar creează și menține mediul stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al școlii	3.1. Coordonează procesul de recrutare, angajare, concediere a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)	3.1.1. Aplică diverse metode de recrutare a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic).
		3.1.2. Angajează personalul conform prevederilor legislației în vigoare.	
		3.1.3. Garantează respectarea legislației muncii și a altor acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii în cadrul raporturilor de muncă și a altor raporturi legate nemijlocit de acestea.	
		3.2. Asigură eficacitatea dezvoltării profesionale continuă a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)	3.2.1. Identifică nevoile de dezvoltare profesională a personalului prin implicarea factorilor educaționali.
		3.2.2. Încurajează și susține personalul să participe la diverse activități de formare profesională continuă conform unui traseu individualizat de dezvoltare profesională.	
		3.2.3. Organizează procesul de diseminare a bunelor practici prin diverse modalități.	
		3.2.4. Asigură funcționalitatea mentoratului de inserție profesională a cadrelor didactice debutante.	
		3.2.5. Coordonează procesul de evaluare a impactului dezvoltării profesionale continue.	
		3.3. Monitorizează procesul de evaluare a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)	3.3.1. Organizează procesul de evaluare internă a personalului.
		3.3.2. Oferă consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării.	
		3.3.3. Organizează programe de îmbunătățire/ dezvoltare a competențelor profesionale în conformitate cu rezultatele evaluării.	
		3.4. Creează contexte de motivare și stimulare a performanței în activitate	3.4.1. Aplică diverse metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale.
		3.4.2. Stimulează prin diverse metode și instrumente manageriale inovația și performanța membrilor comunității școlare.	
		3.4.3. Încurajează inițiativele valoroase ale membrilor comunității educaționale ce țin de îmbunătățirea performanței organizaționale.	

**Domeniul 4: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE**

Nr.	Standard	Indicatori	Descriptori
4	Managerul gestionează și dezvoltă resursele materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant	4.1. Coordonează elaborarea, monitorizarea și raportarea bugetelor pe programe	4.1.1. Implică factorii educaționali în planificarea și gestionarea resurselor financiare și materiale.
		4.1.2. Asigură conformitatea executării bugetului aprobat.	
		4.1.3. Asigură transparența actului decizional în administrarea resurselor financiare și materiale.	
		4.2. Asigură funcționarea sistemului de management financiar și control intern	4.2.1. Proiectează un sistem de management financiar și control conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public.
		4.2.2. Aplică proceduri de responsabilizare a tuturor angajaților pentru respectarea principiilor bunei guvernări.	
		4.2.3. Efectuează sistematic autoevaluarea în scopul determinării funcționalității sistemului de management financiar și control.	
		4.2.4. Elaborează Raportul privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control și declarația privind buna guvernare.	
		4.3. Valorifică resursele instituționale și complementare	4.3.1. Dezvoltă parteneriatele cu diverși donatori.
		4.3.2. Dezvoltă baza tehnico-materială a instituției de învățământ general	
		4.3.3. Asigură transparența cheltuirii resurselor instituționale, materiale și financiare ale instituției de învățământ.	



**Domeniul 5: STRUCTURI ȘI PROCEDURI**

<b>Nr.</b>	<b>Standard</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descriptori</b>
5	Managerul garantează funcționalitatea instituției de învățământ general și sistemului intern de asigurare a calității	5.1. Asigură funcționalitatea managementului strategic operaționalizat prin structurile administrative și manageriale	5.1.1. Asigură operaționalizarea obiectivelor strategice și funcționalitatea instituției
			5.1.2. Monitorizează activitatea tuturor structurilor din organizație și evaluează periodic funcționalitatea lor.
			5.1.3. Îmbunătățește calitatea procedurilor operaționale aplicate în instituția de învățământ generală pe toate domeniile de activitate.
		5.2. Creează condiții de funcționare și dezvoltare continuă a sistemului intern de asigurare a calității	5.2.1. Aplică pe toate domeniile de activitate mecanisme de evaluare periodică a calității serviciilor prestate de instituția de învățământ general.
			5.2.2. Promovează sisteme de acțiuni pentru îmbunătățirea calității serviciilor educaționale.
			5.2.3. Racordează dimensiunile activității instituției de învățământ general la standardele educaționale.

**Domeniul 6: COMUNITATE ȘI PARTENERIATE**

<b>Nr.</b>	<b>Standard</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Descriptori</b>
6	Managerul dezvoltă parteneriate în vederea asigurării progresului instituției de învățământ general și a comunității	6.1. Conduce procesul de promovare a imaginii instituției de învățământ general la nivelul comunității locale, naționale și internaționale	6.1.1. Diversifică strategiile de promovare a imaginii instituției
			6.1.2. Promovează în comunitate servicii educaționale și de voluntariat.
			6.1.3. Încurajează implicarea actorilor educaționali în promovarea imaginii instituției de învățământ general.
		6.2. Implică instituția de învățământ general în proiecte educaționale	6.2.1. Susține participarea personalului didactic, a copiilor/ elevilor la programe și proiecte de cooperare
			6.2.2. Identifică parteneri din comunitatea locală, raională/municipală, națională și internațională.
			6.2.3. Realizează activități în parteneriat cu sectorul public și privat.
			6.2.4. Organizează evaluarea rezultatelor implementării proiectelor educaționale.
			6.2.5. Asigură valorizarea feedback-ului continuu.
			6.2.6. Monitorizează continuitatea și impactul proiectelor.