



**Ministerul Educației și Cercetării
al Republicii Moldova**

ORDIN

30.06.2026 nr. 1262

mun. Chișinău

*Cu privire la aprobarea
Standardelor de competență profesională
ale personalului de conducere din învățământul general*

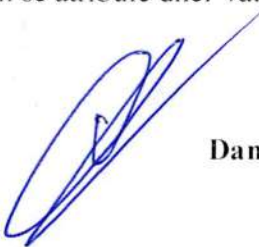
În temeiul art. 140, art. 11 și art. 133 din Codul educației al Republicii Moldova nr. 152/2014, în vederea asigurării unui cadru unitar de referință pentru exercitarea funcțiilor de conducere în instituțiile de învățământ general, dezvoltării profesionale continue a personalului de conducere, consolidării culturii calității și racordării managementului educațional la obiectivele Strategiei de dezvoltare „Educația 2030”, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 114 din 07.03.2023; în conformitate cu Planul de acțiuni al Ministerului Educației și Cercetării (MEC) pentru anul 2026, aprobat prin Ordinul MEC nr. 198 din 30 ianuarie 2026 și urmare a rezultatelor pilotării proiectului *Standardelor de competență profesională*, emit prezentul

ORDIN

1. Se aprobă *Standardele de competență profesională ale personalului de conducere din învățământul general*, conform *Anexei* la prezentul ordin.
2. *Standardele de competență profesională ale personalului de conducere din învățământul general* constituie document normativ de referință pentru:
 - a) exercitarea funcțiilor manageriale în instituțiile de învățământ general;
 - b) proiectarea și realizarea programelor de formare profesională continuă;
 - d) atestarea personalului de conducere;
 - e) autoevaluarea și dezvoltarea profesională a personalului de conducere.
3. Direcția generală politici în învățământul general va întreprinde măsurile necesare pentru:
 - 3.1. informarea Organelor locale de specialitate în domeniul învățământului (OLSDÎ), a instituțiilor de învățământ general și a altor instituții interesate cu privire la prevederile prezentului ordin;
 - 3.2. asigurarea implementării și monitorizării aplicării *Standardelor de competență profesională ale personalului de conducere din învățământul general*.

4. Responsabil de realizarea prezentului ordin se desemnează dna Marcelina Baleca, șef Direcție generală Politici în învățământul general.
5. Controlul executării prezentului Ordin se atribuie dnei Valentina Olaru, secretar de stat.

Ministru



Dan PERCIUN

Ex.: Lucia Argint-Căldare, e-mail: lucia.argint-caldare@mec.gov.md



**STANDARDE DE COMPETENȚE PROFESIONALE ALE PERSONALULUI
DE CONDUCERE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GENERAL**

(primar și secundar)

Elaborate de AXA Management Consulting

în cadrul PROIECTULUI „ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII EDUCAȚIEI” (EQIP),

finanțat de Banca Mondială și Guvernul Republicii Moldova

ECHIPA DE AUTORI:

Oleg BURSUC

Ala GHERMAN

Silvia PETROVICI

Daniela VACARCIUC

Vitalie POPA

CHIȘINĂU 2026

CUPRINS

CONSIDERAȚII CONCEPTUALE	3
GLOSAR DE TERMENI	9
STANDARDE DE COMPETENȚE PROFESIONALE ALE PERSONALULUI DE CONDUCERE	12
Domeniul 1. LEADERSHIP, VIZIUNE ȘI VALORI FUNDAMENTALE	12
Domeniul 2. GESTIUNEA CURRICULUMULUI ȘI A CALITĂȚII ÎNVĂȚĂRII.....	21
Domeniul 3. GESTIUNEA RESURSELOR UMANE	30
Domeniul 4. MANAGEMENT FINANCIAR ȘI ADMINISTRATIV	40
Domeniul 5. RELAȚIILE CU COMUNITATEA ȘI PARTENERIATELE.....	51
Domeniul 6. ETICĂ, CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI DEZVOLTARE PERSONALĂ	61
Domeniul 7. SIGURANȚĂ, SĂNĂTATE ȘI PROTECȚIA MEDIULUI.....	70
ANEXA 1. Fișa de autoevaluare managerială.....	77
ANEXA 2. Pașaportul indicatorului de progres instituțional	77
ANEXA 3. Portofoliu de dezvoltare managerială.....	78
ANEXA 4. Protocol de pilotare și revizuire periodică.....	78
Referințe metodologice	79

CONSIDERAȚII CONCEPTUALE

Pentru a susține modernizarea managementului instituțiilor de învățământ general, Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova a elaborat și aprobat, prin Ordinul nr. 1124 din 20 iulie 2018, „Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general”. În contextul actual, marcat de digitalizare accelerată, de diversificarea nevoilor educaționale, de creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ și de exigențele sporite ale societății față de leadershipul educațional, revizuirea practicilor manageriale devine imperativă. Reformele în curs vizează consolidarea unui management flexibil, inovator și orientat spre rezultate, capabil să răspundă provocărilor complexe ale secolului XXI.

Evoluțiile legislative și politicile educaționale, schimbările socio-educaționale, progresele economice și transformările din domeniul științelor educației, alături de angajamentul Republicii Moldova față de standardele internaționale, au evidențiat necesitatea actualizării acestor standarde. Noua versiune reflectă competențele esențiale pe care cadrele manageriale trebuie să le dezvolte pentru a asigura o conducere eficientă, adaptabilă și responsabilă în contextul transformărilor rapide ale mediului educațional.

În perioada 2024–2025, a fost realizată revizuirea standardelor existente, proces care a condus la elaborarea noilor „Standarde de competență profesională ale personalului de conducere din învățământul general” din Republica Moldova, denumite în continuare Standarde. Acestea constituie documente de referință esențiale, care definesc cerințele și așteptările privind cunoștințele, abilitățile, atitudinile și comportamentele necesare exercitării eficiente a funcțiilor de conducere în instituțiile de învățământ general.

Noua viziune asupra managementului educațional recunoaște managerul nu doar ca executant al normelor, ci și ca lider autonom, capabil să valorifice autonomia instituțională în beneficiul creșterii calității actului educațional. Standardele consacră profilul managerului-lider, care contribuie la transformarea instituției de învățământ într-un spațiu al inovației, al colaborării și al dezvoltării continue, în care cultura organizațională susține succesul tuturor actorilor implicați.

Totodată, noile Standarde introduc conceptul de leadership reflexiv, evidențiind responsabilitatea managerului pentru propria dezvoltare profesională și pentru consolidarea capacității instituției de a învăța și de a se adapta. Într-un context educațional aflat în continuă schimbare, capacitatea liderului de a-și construi și gestiona propriul ecosistem de învățare devine nu doar o opțiune personală, ci o cerință fundamentală pentru transformarea școlii într-o organizație care învață.

Standardele conturează profilul managerilor din instituțiile de învățământ general ca lideri educaționali, manageri strategici și agenți ai schimbării, care acționează în spiritul responsabilității, al performanței și al integrității. Setul de standarde elaborat definește ansamblul competențelor profesionale, organizaționale și morale care caracterizează conducerea eficientă și transformatoare a unei instituții educaționale.

Aceste Standarde reprezintă un instrument-cheie pentru asigurarea unui management educațional performant, orientat spre nevoile elevilor, părinților, cadrelor didactice și comunității. Totodată, ele oferă o orientare clară privind nivelul de dezvoltare profesională la care trebuie să tindă cadrele de conducere și servesc drept reper pentru:

- autoevaluarea performanței manageriale;
- planificarea dezvoltării profesionale continue;

- corelarea formării managerilor cu standardele naționale și europene de calitate educațională.

Principii transversale de aplicare a Standardelor

Standardele se aplică pe baza a șapte principii transversale: leadership pentru învățare, echitate și incluziune, integritate, utilizarea datelor, participare și vocea elevilor, leadership distribuit și îmbunătățire continuă. Aceste principii se regăsesc în toate domeniile și trebuie reflectate în dovezile de autoevaluare și dezvoltare profesională.

- Leadership pentru învățare: deciziile manageriale sunt evaluate prin impactul asupra progresului, participării și bunăstării elevilor.
- Echitate și incluziune: standardele se aplică diferențiat, cu atenție la elevii vulnerabili și la accesul egal la oportunități.
- Utilizarea datelor: deciziile se bazează pe dovezi valide, triangulate și interpretate etic.
- Vocea elevilor și participare: elevii, părinții, personalul și comunitatea sunt consultați în procesele relevante.
- Leadership distribuit: responsabilitatea pentru dezvoltare este partajată prin echipe, comunități profesionale și roluri clare.
- Îmbunătățire continuă: fiecare standard se aplică în ciclul planificare - implementare - monitorizare - reflecție - îmbunătățire.

Standardele sunt aliniate legislației și reglementărilor naționale și europene în domeniul educației, asigurând conformitatea și coerența în implementarea principiilor, valorilor și obiectivelor sistemului educațional.

Aplicarea prezentelor Standarde se realizează în corelare cu cadrul normativ național și internațional relevant pentru organizarea și funcționarea învățământului general, managementul instituțional, asigurarea calității, dezvoltarea profesională continuă, protecția copilului, securitatea datelor și buna guvernare educațională.

Cadrul de referință include, după caz:

- Codul educației al Republicii Moldova;
- actele normative ale Ministerului Educației și Cercetării privind organizarea și funcționarea instituțiilor de învățământ general;
- reglementările privind managementul instituțiilor de învățământ, evaluarea personalului de conducere și dezvoltarea profesională continuă;
- documentele curriculare naționale, standardele de calitate și mecanismele de autoevaluare instituțională;
- actele normative privind siguranța, sănătatea, protecția copilului, protecția mediului și securitatea informației;
- standardele și cadrele europene sau internaționale relevante pentru managementul calității, leadershipul educațional și protecția datelor.

În acest sens, ele contribuie în mod semnificativ la:

- Alinierea la cerințele sistemului european de management al calității, prin conformitate cu standardele naționale și internaționale (ISO 9001:2015 – Sistemul de management al calității; ISO/IEC 27001:2022 – Sisteme de management al securității informației etc.) și la Cadrul european al competențelor pentru conducerea școlară (European School Leadership Framework);
- Consolidarea responsabilității și transparenței, prin promovarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță, etică și integritate;

- Profesionalizarea și adaptarea la cerințele moderne, prin definirea unui profil profesional coerent, capabil să răspundă provocărilor actuale și viitoare ale sistemului educațional;
- Promovarea unei culturi a îmbunătățirii continue și creșterea eficienței, prin valorizarea progresului, utilizarea feedbackului constructiv, adaptarea rapidă la noi provocări și optimizarea resurselor pentru dezvoltarea educațională strategică.

Standardele constituie un instrument esențial pentru fundamentarea deciziilor privind asigurarea calității educației și eficientizarea managementului educațional. Acestea contribuie la consolidarea coerenței, responsabilității și transparenței în exercitarea funcțiilor de conducere și oferă repere clare pentru dezvoltarea profesională și instituțională. În continuare, sunt prezentate principalele modalități prin care diferite categorii de actori educaționali pot valorifica aceste standarde.

Personalul de conducere din instituțiile de învățământ general

Standardele oferă personalului de conducere o înțelegere clară și aprofundată a rolului, atribuțiilor și responsabilităților manageriale, servind drept reper pentru dezvoltarea profesională continuă. Acestea sprijină formarea și consolidarea competențelor necesare exercitării unui management educațional eficient, facilitând autoevaluarea obiectivă, identificarea necesităților de dezvoltare profesională și stabilirea domeniilor prioritare de îmbunătățire.

Totodată, *Standardele* contribuie la prioritizarea activităților manageriale și la promovarea unor practici de conducere eficiente, bazate pe etică, responsabilitate, transparență și orientare spre nevoile întregii comunități educaționale.

Ministerul Educației și Cercetării

Standardele constituie un fundament strategic pentru elaborarea politicilor de formare inițială și continuă, de evaluare, recrutare și dezvoltare profesională a personalului de conducere. Acestea contribuie la consolidarea managementului calității în educație și la alinierea practicilor manageriale la prioritățile naționale și la tendințele internaționale în domeniu.

Totodată, *Standardele* descriu nivelul minim de calitate al managementului școlar necesar pentru realizarea obiectivelor strategice ale sistemului educațional național.

Organele locale de specialitate în domeniul învățământului

Standardele servesc drept repere pentru elaborarea instrumentelor de evaluare periodică a nivelului de dezvoltare a competențelor manageriale, precum și pentru proiectarea programelor de formare și dezvoltare profesională. Acestea facilitează identificarea realizărilor, a necesităților de sprijin și a direcțiilor prioritare de dezvoltare.

De asemenea, *Standardele* oferă un cadru unitar de referință pentru toate instituțiile de învățământ din teritoriu, contribuind la asigurarea coerenței, echității și comparabilității în evaluarea performanțelor manageriale și în dezvoltarea competențelor personalului de conducere la nivel local.

Administrațiile publice locale

Autoritățile publice locale sunt încurajate să valorifice *Standardele* pentru consolidarea parteneriatului cu instituțiile de învățământ și pentru implicarea activă în dezvoltarea acestora. *Standardele* pot servi drept repere strategice în elaborarea, susținerea și implementarea politicilor educaționale la nivelul teritoriului administrat.

Participarea administrațiilor publice locale în structurile decizionale ale instituțiilor de învățământ este importantă pentru susținerea proceselor de planificare, dezvoltare instituțională și implementare a unor politici educaționale coerente și eficiente.

Universitățile și alți prestatori de servicii de formare continuă

Standardele oferă o bază solidă pentru proiectarea programelor de formare inițială și continuă. Universitățile pot alinia curriculumul programelor de master în management educațional la cerințele definite de Standarde, iar furnizorii de formare continuă pot dezvolta programe modulare orientate spre competențele-cheie prevăzute de acestea.

De asemenea, *Standardele* susțin dezvoltarea unor instrumente moderne de evaluare, precum teste, simulări și portofolii, care permit măsurarea progresului cursanților în raport cu competențele vizate. Totodată, acestea pot orienta elaborarea resurselor educaționale utilizabile în ateliere, cursuri online sau procese de învățare autodirijată.

Părinții elevilor

Standardele contribuie la sporirea transparenței instituționale, oferind părinților repere clare privind procesele, politicile și rezultatele educaționale ale instituției de învățământ.

Acestea creează un cadru favorabil pentru implicarea activă a părinților în educația copiilor, consolidând parteneriatul familie–școală și susținând dezvoltarea integrală a elevilor.

Alți actori ai comunității

Standardele contribuie la consolidarea unui management transparent, etic și orientat spre calitate, sporind încrederea comunității în instituțiile de învățământ.

Managerii formați și evaluați în raport cu *Standardele* pot sprijini inițiative educaționale și sociale relevante pentru dezvoltarea comunității locale.

Instituțiile conduse de lideri educaționali profesioniști devin parteneri de încredere pentru organizațiile nonguvernamentale, sectorul privat și alte instituții publice sau culturale, contribuind la dezvoltarea unor parteneriate durabile în beneficiul educației.

Cum se utilizează documentul

Acest document este structurat pe domenii de activitate, standarde de competență profesională, indicatori, descriptori, domenii de dezvoltare personală și organizațională, indicatori posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare).

Ghid rapid pentru cititori

- Porniți de la domeniul relevant și identificați standardul care descrie responsabilitatea managerială analizată.
- Citiți indicatorul împreună cu cele trei niveluri pentru a stabili practica observabilă, nu doar intenția declarată.
- Selectați dovezi triangulate: documente, date, observații, feedback și produse ale echipelor.
- Folosiți anexele ca instrumente de autoevaluare, planificare a dezvoltării și revizuire periodică.

Domeniile de activitate reprezintă categoriile generale de responsabilități și atribuții care definesc rolul cadrelor de conducere în instituție. Domeniile sunt, de regulă, stabilite prin reglementări oficiale și documente de politici educaționale. Pentru cadrele de conducere din învățământul general sunt caracteristice următoarele domenii:

- *Leadership, viziune și valori fundamentale.*
- *Gestiunea curriculumului și a calității învățării*
- *Gestiunea resurselor umane*
- *Management financiar și administrativ*
- *Relațiile cu comunitatea și parteneriatele*
- *etică, cultură organizațională și dezvoltare personală*
- *Siguranță, sănătate și protecția mediului*

Standardele, structurate pe domenii de activitate, stabilesc cerințele specifice și nivelurile de performanță pe care personalul de conducere urmează să le atingă în fiecare domeniu, pentru a asigura eficiența și succesul instituției.

Indicatorii reflectă acțiunile specifice ce urmează a fi realizate pentru atingerea standardului. Ei constituie repere clare pentru monitorizarea performanței, identificarea progreselor și evidențierea eventualelor deficiențe în atingerea obiectivelor stabilite.

Descriptorii sunt elemente asociate indicatorilor, oferind o descriere calitativă detaliată a modului în care aceștia pot fi atinși. Descriptorii precizează pașii concreți, contextul, resursele și condițiile necesare pentru implementarea eficientă a acțiunilor corespunzătoare fiecărui indicator.

Domeniile de dezvoltare personală și organizațională definesc aria care descrie direcțiile de creștere continuă ale managerului și ale instituției, evidențiind acțiunile, resursele și practicile prin care leadershipul își consolidează capacitatea de autoreflexie, învățare și îmbunătățire sistematică, precum și de dezvoltare a culturii și funcționării organizaționale pentru atingerea obiectivelor instituției.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare) oferă managerului repere măsurabile și verificabile prin care poate aprecia obiectiv dacă deciziile manageriale contribuie la progresul instituției și în ce ritm. Indicatorii susțin o autoevaluare a managerului bazată pe date, nu pe impresii, ajutând la identificarea punctelor forte și a problemelor, la ajustarea deciziilor de management și la argumentarea transparentă a rezultatelor și priorităților de îmbunătățire și de dezvoltare personală.

Pentru a susține dezvoltarea profesională continuă a cadrelor de conducere și a promova excelența în leadership educațional, se propune implementarea unui sistem de descriptori diferențiat structurat pe trei niveluri. Cele trei niveluri reprezintă nivelurile de competență ale personalului de conducere – *Operațional, Strategic, Transformațional* care reflectă o progresie graduală a abilităților, evidențiind dezvoltarea continuă a competențelor și capacității de leadership, de la cerințele fundamentale până la performanța profesională.

Nivelurile nu exprimă vechimea în funcție, ci calitatea practicii manageriale observabile. Nivelul operațional confirmă conformitatea și funcționarea de bază; nivelul strategic confirmă coordonarea, colaborarea și utilizarea datelor; nivelul transformațional confirmă inovarea, instituționalizarea practicilor și impactul asupra învățării, bunăstării și echității. Astfel:

Nivelul Operațional – este nivelul la care cadrul de conducere demonstrează înțelegerea responsabilităților și îndeplinirea cerințelor minime obligatorii pentru funcție, dar necesită sprijin constant și ghidare, în special în situații noi. Managerul asigură funcționalitatea instituției. Aplică proceduri, respectă reglementări și coordonează activitățile administrative și pedagogice.

Tip de leadership: conformist, procedural

Rezultate-cheie: ordine, stabilitate, respectarea normelor

Nivelul Strategic – este nivelul la care cadrul de conducere demonstrează profesionalism prin înțelegerea clară a responsabilităților, gestionarea eficientă a situațiilor complexe și contribuția activă la îmbunătățirea mediului educațional. Managerul coordonează procese complexe și dezvoltă echipa. El corelează resursele cu obiectivele, valorifică datele și inițiază parteneriate.

Tip de leadership: participativ, orientat spre performanță

Rezultate-cheie: coerență instituțională, aliniere la obiective, colaborare

Nivelul Transformațional – este nivelul la care cadrul de conducere manifestă excelență profesională în procesul managerial, inspiră și sprijină dezvoltarea întregii echipe, având un impact semnificativ asupra succesului organizațional. Managerul inovează și dezvoltă o cultură a învățării continue. Schimbarea devine parte a identității organizaționale, iar valorile etice și comunitare devin motorul dezvoltării.

Tip de leadership: inspirațional, adaptiv, moral

Rezultate-cheie: inovație, învățare colectivă, încredere și impact educațional

Implementarea unui sistem diferențiat pe trei niveluri oferă multiple avantaje, contribuind la creșterea calității managementului educațional și la profesionalizarea activității de conducere în instituții:

- Sistemul diferențiat permite adaptarea ulterioară a procesului de evaluare la nevoile individuale ale cadrului de conducere. Prin identificarea nivelului de competență, cadrul managerial beneficiază de un plan de dezvoltare profesională adecvat experienței și responsabilităților sale. Această metodă sprijină îmbunătățirea continuă a competențelor de leadership și luarea deciziilor eficiente în gestionarea instituțiilor de învățământ general.
- Structura pe trei niveluri facilitează recunoașterea progresului și a realizărilor personale în cadrul carierei manageriale. Acest proces stimulează angajamentul pentru excelență și creează un cadru propice pentru perfecționarea abilităților de coordonare, comunicare și strategie instituțională.
- Prin implementarea ulterioară a unui sistem clar și transparent de evaluare și autoevaluare, se asigură o creștere generală a calității leadershipului în instituțiile de învățământ general. Prin aplicarea unor criterii clare și obiective de autoevaluare și evaluare, sistemul diferențiat asigură identificarea și promovarea liderilor eficienți, favorizând schimbul de bune practici și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate și inovație managerială.

Standardele nu constituie, prin ele însele, un instrument de evaluare externă sau de sancționare, ci reprezintă un cadru de referință pentru dezvoltarea profesională, autoevaluarea managerială, proiectarea formării și elaborarea ulterioară a instrumentelor de evaluare, în conformitate cu cadrul normativ aplicabil.

Acestea creează premise pentru revizuirea și îmbunătățirea mecanismelor de evaluare managerială și promovează un leadership educațional participativ, responsabil, reflexiv și orientat spre calitate

actului managerial. Concepute ca instrument de sprijin și dezvoltare, nu ca mecanism punitiv, *Standardele* încurajează reflecția critică, autoevaluarea onestă și responsabilitatea profesională.

Totodată, *Standardele* susțin tranziția de la un management predominant administrativ și procedural la un leadership educațional orientat spre dezvoltare, în care managerul școlar devine coordonator strategic al proceselor educaționale, dezvoltator de oameni și resurse, promotor al integrității și lider al comunității de învățare.

GLOSAR DE TERMENI

Activitate extracurriculară – Activitate organizată în afara curriculumului formal, cu scopul de a sprijini dezvoltarea personală, socială și profesională a elevilor (ex. cluburi, excursii, activități sportive, voluntariat).

Analiza SWOT – Instrument strategic de evaluare a stării de fapt a unei instituții, utilizat pentru a identifica factorii interni — Puncte tari (Strengths) și Puncte slabe (Weaknesses) — și factorii externi — Oportunități (Opportunities) și Amenințări (Threats) — care influențează capacitatea acestora de a-și atinge obiectivele).

Burnout profesional – Sindrom psihologic rezultat din expunerea prelungită la stres cronic la locul de muncă, caracterizat prin epuizare emoțională, depersonalizare (atitudine distantă, cinică sau negativistă față de beneficiari și colegi) și o diminuare a sentimentului de realizare personală și profesională. În educație, acesta reprezintă un factor major care afectează calitatea predării și starea de bine a întregii comunități școlare.

Cadru curricular – Document oficial, normativ și strategic de referință care definește arhitectura sistemului de învățământ, stabilind structura, conținuturile esențiale, competențele vizate și obiectivele educaționale pe niveluri și cicluri, asigurând unitatea și coerența parcursului școlar la nivel național.

Calitate educațională – Măsura în care rezultatele și procesele educaționale ale unei instituții răspund nevoilor de dezvoltare ale elevilor, respectă standardele naționale de performanță și contribuie efectiv la formarea competențelor-cheie, asigurând un parcurs armonios și relevant pentru succesul în viață.

Competența managerială (atribut funcțional) - Reprezintă dreptul și responsabilitatea conferite unui manager prin funcția/postul pe care îl deține, care îi dau autoritatea de a lua decizii și de a exercita atribuții specifice conducerii în cadrul instituției.

Competențe profesionale manageriale - Ansamblul de cunoștințe, abilități, atitudini și valori pe care un manager trebuie să le dețină și să le manifeste pentru a-și îndeplini eficient atribuțiile funcționale, asigurând performanța și dezvoltarea instituției.

Cultură organizațională - Ansamblul de valori comune, credințe, norme, ritualuri și simboluri partajate de membrii unei instituții de învățământ, care modelează comportamentele individuale și colective și definesc modul în care „se fac lucrurile” în acea instituție, influențând direct climatul de muncă și performanța educațională.

Dezvoltare profesională continuă – Proces sistematic și planificat prin care cadrele didactice și manageriale își îmbunătățesc cunoștințele, abilitățile și competențele în raport cu evoluțiile din domeniul educației.

Evaluare internă – Proces de apreciere a performanțelor proprii ale unei instituții de învățământ, realizat de echipa managerială și personalul școlii, cu scopul de a îmbunătăți calitatea educației.

Feedback – Comunicare bidirecțională, structurată și constructivă, oferită unei persoane sau unui grup cu privire la performanțe, comportamente sau rezultate, având drept scop consolidarea punctelor forte și corectarea/îmbunătățirea aspectelor deficitare pentru a asigura evoluția continuă.

Incluziune – Principiu educațional fundamental care vizează transformarea sistemului de învățământ într-un mediu echitabil, flexibil și accesibil, în care fiecare elev — indiferent de nevoile educaționale speciale, mediul socio-economic, condițiile de viață, gen sau apartenență — este primit, valorizat și susținut să participe activ la viața școlară și să-și atingă potențialul maxim.

Leadership – Capacitatea psihologică și profesională a cadrului managerial de a influența, inspira, motiva și coordona echipa educațională într-un mod etic și incluziv, orientând eforturile individuale către realizarea unor obiective comune care vizează excelența instituțională și dezvoltarea armonioasă a beneficiarilor.

Leadership participativ – Stil de conducere prin care managerul implică activ membrii echipei în procesele de luare a deciziilor, în definirea obiectivelor și în elaborarea soluțiilor pentru problemele instituției. Promovează cooperarea, responsabilitatea colectivă, transparența și valorizarea contribuțiilor fiecărui membru, consolidând astfel coeziunea echipei și angajamentul față de viziunea instituției.

Leadership inspirational – Capacitatea managerului de a genera entuziasm, angajament și adeziune voluntară în rândul echipei, prin promovarea unor valori înalte, a unei viziuni convingătoare și a unui model de comportament etic care depășește sfera obligațiilor administrative.

Monitorizare – Proces continuu, sistematic și orientat spre acțiune, de colectare, observare și analiză a datelor privind activitățile și procesele desfășurate, având rolul de a verifica gradul de implementare a planurilor strategice, de a fundamenta deciziile privind ajustările necesare și de a urmări progresul în raport cu obiectivele stabilite.

Parteneriat educațional – Colaborare structurată și durabilă între instituția de învățământ și actori externi (părinți, ONG-uri, autorități locale, mediul de afaceri etc.) pentru sprijinirea procesului educațional.

Plan de Dezvoltare a Instituției (PDI) – Document managerial strategic, de natură prospectivă, prin care instituția de învățământ își definește viziunea, misiunea, obiectivele strategice și acțiunile prioritare pe un termen mediu și lung, constituind cadrul operațional pentru creșterea calității și adaptarea continuă la nevoile beneficiarilor.

Plan anual de activitate a instituției (PAI) – Document de planificare operațională care detaliază acțiunile, proiectele și activitățile prioritare ale instituției de învățământ pentru un an școlar. PAI este elaborat în concordanță cu obiectivele și direcțiile din Planul de Dezvoltare Instituțională (PDI).

Progres școlar – Evoluția demonstrabilă și cumulativă a elevilor în plan cognitiv (achiziții de cunoștințe), comportamental (atitudini și valori) și social (abilități de relaționare și integrare), evaluată prin raportarea rezultatelor actuale la nivelul inițial, utilizând instrumente de evaluare interne și externe validate.

Responsabilitate socială – Angajamentul unei instituții de a contribui, prin activitățile sale, la bunăstarea comunității și la dezvoltarea durabilă, prin inițiative educaționale, culturale, civice și de mediu.

Standarde de competență profesională – Document normativ și operațional de referință care definește setul de cunoștințe, abilități, atitudini și comportamente așteptate de la personalul de

conducere din învățământul general, servind drept criteriu unitar pentru formare, evaluare, selecție și dezvoltare profesională, în vederea asigurării unui leadership eficient și responsabil.

Stare de bine – Stare dinamică de echilibru psihologic, emoțional și social pe care o resimte un individ sau o comunitate, caracterizată prin sentimentul de siguranță, împlinire, satisfacție și capacitatea de a face față provocărilor cotidiene. În context educațional, aceasta vizează crearea unui mediu de învățare și muncă care susține sănătatea mentală, respectul reciproc și dezvoltarea armonioasă atât pentru elevi, cât și pentru personalul didactic și managerial

Strategie instituțională – Ansamblu coerent și prospectiv de direcții, priorități și acțiuni planificate, prin care instituția își definește traiectoria pe termen mediu și lung, asigurând alinierea resurselor și a proceselor operaționale cu misiunea, valorile și obiectivele strategice stabilite.

Transparență – Principiu fundamental de bună guvernare care presupune deschiderea instituțională și asigurarea accesului liber, clar și oportun la informațiile relevante privind activitatea instituției, procesele decizionale, criteriile de evaluare și gestionarea resurselor, facilitând astfel responsabilitatea publică și încrederea părților interesate.

Acțiunile managerului în contextul Standardelor:

Administrează - gestionează în mod eficient resursele materiale, financiare și umane ale instituției, în conformitate cu cadrul legal și cu prioritățile strategice, pentru asigurarea funcționării optime a proceselor educaționale.

Autoevaluează - analizează critic propria activitate, deciziile luate, rezultate și procese, stilul de leadership și impactul acestora asupra echipei și a obiectivelor organizaționale, în raport cu standardele de competențe profesionale și performanță stabilite, în vederea îmbunătățirii acestora.

Conduce - exercită autoritate formală și responsabilitate managerială pentru a ghida instituția către atingerea obiectivelor strategice, asigurând un cadru de funcționare eficient, etic și orientat constant spre îmbunătățirea calității actului educațional, prin decizie, mobilizare și influență pozitivă. Conducerea implică viziune, asumare și responsabilitate managerială.

Coordonează – organizează, armonizează și orientează activitățile desfășurate de diferite persoane sau echipe, în vederea atingerii unor obiective comune. Coordonarea implică planificare, comunicare și susținerea colaborării eficiente între actori educaționali.

Facilitează – creează condiții favorabile și sprijină desfășurarea eficientă a unor procese, activități sau relații în cadrul instituției. Facilitarea implică mediere, susținere activă și eliminarea obstacolelor pentru a stimula participarea, colaborarea și învățarea.

Inovează – propune și implementează soluții noi, adaptate contextului instituțional, pentru îmbunătățirea practicilor manageriale și educaționale. Inovarea presupune creativitate, asumarea calculată a riscurilor și orientare spre progres.

Supervizează – monitorizează activitatea desfășurată de alți membri ai echipei sau compartimente, pentru a asigura respectarea standardelor, procedurilor și a obiectivelor stabilite. Supervizarea presupune observare, evaluare și oferirea de feedback constructiv.

Transformă – Capacitatea proactivă a managerului de a iniția, coordona și susține schimbări structurale și atitudinale în cadrul instituției, cu scopul de a moderniza procesele educaționale, de a crește performanța organizațională și de a alinia instituția la standardele de calitate emergente. Conceptualizarea și operaționalizarea mecanismelor prin care instituția își transformă resursele și acțiunile în rezultate măsurabile, asigurând coerența între viziune, obiectivele PDI/PAI și impactul direct asupra progresului, echității și bunăstării elevilor.

STANDARDE DE COMPETENȚE PROFESIONALE ALE PERSONALULUI DE CONDUCERE

Domeniul 1. LEADERSHIP, VIZIUNE ȘI VALORI FUNDAMENTALE

Descriere generală: Domeniul vizează exercitarea unui leadership educațional strategic, etic și transformațional, orientat spre construirea unei viziuni instituționale clare, asumate și împărtășite de întreaga comunitate școlară. Acesta include capacitatea cadrului de conducere de a mobiliza echipa, de a promova valori comune, de a fundamenta deciziile pe date relevante, de a susține colaborarea și dezvoltarea profesională, precum și de a adapta instituția la schimbările educaționale și sociale. Prin acest domeniu, conducerea instituției devine un factor esențial de coerență, inspirație și progres, asigurând alinierea resurselor, practicilor și culturii organizaționale la obiectivele de învățare, dezvoltare și bunăstare ale elevilor.

Ce urmărește acest domeniu

- Clarifică direcția strategică a instituției și o conectează cu progresul elevilor.
- Verifică dacă valorile, deciziile și planificarea sunt coerente și asumate participativ.
- Încurajează leadershipul pentru schimbare, nu doar administrarea curentă.

Standard 1. Cadrul de conducere exercită un leadership educațional care inspiră, mobilizează și dezvoltă comunitatea școlară în jurul unei viziuni instituționale clare privind calitatea învățării și dezvoltării elevilor, în conformitate cu reglementările legale, valorile și aspirațiile comunității.

Element	Conținut
Indicator	1.1 Facilitează procesele participative de elaborare sau revizuire a viziunii și a planificării strategice a instituției.
Nivelul 1 - Operațional	1.1.1.A. Înțelege și aplică obiectivele și politicile educaționale stabilite, aliniază activitățile instituției la cerințele politicilor educaționale și coordonează colectarea datelor relevante, asigurând acuratețea și utilitatea acestora pentru procesul de planificare. 1.1.1.B. Conduce procesul de elaborare sau revizuire a PDI și a PAI, în conformitate cu procedurile instituționale, reglementările legale și valorile asumate. 1.1.1.C. Informează comunitatea educațională despre procesul de elaborare și implementare a PDI, comunică echipei obiective clare și oferă feedback esențial pentru orientarea și îmbunătățirea activității instituției.
Nivelul 2 - Strategic	1.1.2.A. Definește o viziune coerentă, corelată cu prioritățile strategice ale instituției și ale comunității, valorificând datele într-o manieră structurată.

Element	Conținut
Nivelul 3 - Transformațional	1.1.2.B. Implică activ actorii educaționali și sociali în formularea obiectivelor strategice, integrând valorile instituționale, reglementările legale și rezultatele educaționale.
	1.1.2.C. Încurajează colaborarea activă și dezvoltarea competențelor echipei de lucru prin influență pozitivă, feedback constructiv și recunoaștere.
	1.1.3.A. Consolidează echipe de lucru performante, valorificând punctele forte ale membrilor, și dezvoltă o cultură a dialogului și a încrederii.
	1.1.3.B. Inspiră întreaga comunitate educațională prin promovarea unei viziuni comune și aliniază resursele, practicile și cultura instituțională la această direcție.
Indicator	1.1.3.C. Conduce și inspiră prin discurs, prin asumarea valorilor și prin implicarea în procese participative inovatoare și transparente, orientate spre dezvoltarea instituției în acord cu aspirațiile comunității și cu politicile educaționale.
	1.2 Coordonează implementarea PDI și PAI prin luarea deciziilor fundamentate și asumarea responsabilității, dezvoltând și motivând echipa și aplicând o gândire sistemică orientată spre inovare.
	1.2.1.A. Coordonează participativ elaborarea și actualizarea politicilor și procedurilor interne, stabilește structuri pentru implementarea PDI și ia decizii conforme procedurilor, gestionând prudent riscurile.
	1.2.1.B. Elaborează și implementează planuri operaționale, aliniate obiectivelor strategice ale instituției, asigurând coerența acțiunilor, respectarea termenelor, optimizarea proceselor și conformarea la standarde.
Nivelul 1 - Operațional	1.2.1.C. Deleagă clar sarcini și responsabilități, în conformitate cu fișele de post, alocă resursele în funcție de prioritățile instituției și monitorizează îndeplinirea acestora.
	1.2.2.A. Gestionează strategic resursele, adaptând planificarea la schimbările interne și externe, asigură transparența decizională și creează condiții pentru dezvoltarea competențelor, promovând soluții inovatoare.
	1.2.2.B. Actualizează planurile operaționale prin valorificarea oportunităților și a proiectelor implementate, pe baza analizei datelor și a impactului, asigurând alinierea la prioritățile strategice ale instituției.
Nivelul 2 - Strategic	

Element	Conținut
Nivelul 3 - Transformațional	1.2.2.C. Deleagă responsabilități în funcție de competențele angajaților, implică echipa în deciziile importante, oferind feedback constructiv și încurajând colaborarea.
	1.2.3.A. Desfășoară consultări periodice cu comunitatea educațională pentru a îmbunătăți politicile instituționale și ia decizii curajoase în condiții de incertitudine, asumându-și responsabilitatea pentru rezultate și învățarea organizațională.
	1.2.3.B. Construiește echipe autonome și dezvoltă lideri în interiorul organizației, promovând cultura mentoratului și a învățării colective.
	1.2.3.C. Conduce transformările instituționale, stimulând experimentarea, cercetarea-acțiune și reflecția critică pentru dezvoltarea instituției.
Element	Conținut
Indicator	<i>1.3 Coordonează monitorizarea și evaluarea obiectivelor strategice, asigurând un leadership etic, orientat spre rezultate și adaptiv la schimbări.</i>
Nivelul 1 - Operațional	1.3.1.A. Aplică proceduri și instrumente standardizate pentru evaluarea implementării PDI, în baza indicatorilor aprobați și raportează rezultatele.
	1.3.1.B. Colectează și analizează date cantitative și calitative pentru a fundamenta decizii administrative curente și informează comunitatea educațională, prin mijloace convenționale, despre stadiul implementării PDI.
	1.3.1.C. Respectă normele legale, principiile etice și se conformează deciziilor și reformelor externe.
Nivelul 2 - Strategic	1.3.2.A. Aplică strategii avansate de monitorizare și evaluare prin metode variate de colectare a datelor, stabilește indicatori de performanță, urmărește progresul în raport cu obiectivele și comunică transparent rezultatele.
	1.3.2.B. Analizează date complexe pentru a fundamenta decizii strategice și inovatoare și comunică clar, structurat, progresele în atingerea obiectivelor, utilizând canale multiple (inclusiv digitale) și formate vizuale.
	1.3.2.C. Modelează valorile instituției prin decizii și conduită,

Element	Conținut
	anticipează schimbările și pregătește echipa pentru adaptare. 1.3.3.A. Coordonează implementarea strategiilor de monitorizare și evaluare, utilizând date diverse în conformitate cu principiile sistemului intern de management al calității, și integrează rezultatele evaluărilor în deciziile instituției pentru ajustarea planurilor și activităților.
Nivelul 3 - Transformațional	1.3.3.B. Creează impact educațional măsurabil, transformă rezultatele în procese sustenabile și standarde de excelență și conduce tranziții majore, cultivând reziliența și învățarea din schimbare. 1.3.3.C. Devine reper moral și promotor al unei culturi a integrității și responsabilității publice, aplicând mecanisme transparente de comunicare și implicând comunitatea în identificarea soluțiilor la provocările întâmpinate de instituție.
Indicator	<i>1.4 Proiectează și actualizează mecanisme instituționale de reziliență, gestionare a riscurilor și asigurare a continuității procesului educațional.</i>
	1.4.1.A. Aplică procedurile standard de urgență, protocoalele instituționale și directivele autorităților competente în situații de risc sau criză, asigurând menținerea activității instituției în limitele cadrului normativ.
Nivelul 1 - Operațional	1.4.1.B. Participă la identificarea riscurilor interne și externe care pot afecta activitatea instituției, inclusiv riscuri sanitare, de securitate, demografice, sociale, tehnologice sau organizaționale. 1.4.1.C. Asigură comunicarea operativă cu personalul, elevii, părinții și autoritățile responsabile, utilizând canalele instituționale aprobate pentru transmiterea informațiilor esențiale în situații atipice.
	1.4.2.A. Identifică și evaluează periodic riscurile specifice instituției, valorificând date relevante privind contextul educațional, resursele disponibile, siguranța elevilor și continuitatea procesului de învățare.
Nivelul 2 - Strategic	1.4.2.B. Elaborează, actualizează și coordonează implementarea planurilor de contingență și a procedurilor operaționale pentru situații de urgență, adaptate specificului instituției și comunității locale. 1.4.2.C. Recalibrează resursele umane, financiare, materiale și digitale în funcție de situațiile de risc, asigurând continuitatea procesului educațional și comunicarea transparentă cu toți factorii interesați.
Nivelul 3 -	1.4.3.A. Cultivă o cultură organizațională a rezilienței, implicând

Element	Conținut
Transformational	personalul, elevii, părinții și partenerii comunitari în prevenirea riscurilor, analiza vulnerabilităților și consolidarea capacității instituției de răspuns. 1.4.3.B. Valorifică lecțiile învățate din situațiile de criză pentru îmbunătățirea politicilor instituționale, a practicilor manageriale și a soluțiilor educaționale aplicate în contexte atipice. 1.4.3.C. Transformă gestionarea riscurilor într-un proces instituțional sustenabil, integrat în planificarea strategică, în managementul calității și în cultura decizională, consolidând adaptabilitatea și capacitatea instituției de a preveni și depăși provocările viitoare.
Indicator	1.5 Construieste o teorie instituțională a schimbării, corelând viziunea, obiectivele PDI/PAI, resursele, responsabilitățile și indicatorii de impact asupra învățării și bunăstării elevilor.
Nivelul 1 - Operațional	1.5.1.A. Corelează obiectivele instituționale cu acțiuni și responsabilități punctuale, de bază, și responsabilități utilizând datele disponibile și documentele de planificare aprobate pentru a asigura funcționalitatea curentă
Nivelul 2 - Strategic	1.5.2.A. Coordonează o teorie a schimbării coerentă și formulată participativ, care conectează logic resursele, intervențiile și indicatorii de rezultat, asigurând alinierea eforturilor întregii echipe
Nivelul 3 - Transformațional	1.5.3.A. Instituționalizează teoria schimbării ca instrument de învățare organizațională și reflexie critică, demonstrând un impact demonstrabil asupra progresului academic, incluziunii (echității) și stării de bine (bunăstării) a elevilor, ajustând permanent cursul instituției pe baza dovezilor.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
Viziune strategică și planificare participativă	Participarea la ateliere de planificare strategică; dezvoltarea competențelor de elaborare, revizuire și implementare a PDI și PAI; implicarea actorilor educaționali și sociali în formularea obiectivelor strategice ale instituției; utilizarea datelor relevante pentru fundamentarea priorităților.	Ghiduri MEC privind managementul educațional; metodologii de elaborare a PDI/PAI; modele de planificare strategică; instrumente de analiză SWOT/PESTEL; exemple de practici europene privind leadershipul școlar.
Leadership inspirațional și	Formare în comunicare inspirațională, discurs public și comunicare empatică;	Cadrul european de referință pentru leadership în educație; programe

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>comunicarea viziunii</i>	activități de mentorat în leadership educațional; dezvoltarea capacității de a mobiliza comunitatea școlară în jurul unei viziuni comune privind învățarea și dezvoltarea elevilor.	Erasmus+; școli de vară pentru lideri educaționali; coaching de leadership; instrumente de feedback 360°; comunități profesionale de practică.
<i>Decizii fundamentate pe date și gândire sistemică</i>	Formare în colectarea, analiza și interpretarea datelor cantitative și calitative; dezvoltarea competențelor de luare a deciziilor strategice în baza evidențelor; corelarea resurselor, proceselor și rezultatelor cu obiectivele instituționale.	Indicatori de performanță instituțională; rapoarte de autoevaluare; instrumente digitale de colectare și vizualizare a datelor; tablouri de bord educaționale; modele OECD privind leadershipul bazat pe date.
<i>Implementarea PDI/PAI și managementul responsabil al resurselor</i>	Dezvoltarea competențelor de coordonare a planurilor operaționale; actualizarea periodică a politicilor și procedurilor interne; alocarea resurselor în funcție de prioritățile instituției; monitorizarea termenelor, responsabilităților și rezultatelor.	Plan managerial anual; planuri operaționale; fișe de responsabilități; proceduri interne; registre de monitorizare; rapoarte de progres; modele EFQM privind managementul calității și performanței organizaționale.
<i>Dezvoltarea echipei și leadership distribuit</i>	Formare în coaching de echipă, mentorat și delegare eficientă; dezvoltarea liderilor interni; implicarea personalului în decizii relevante; consolidarea echipelor autonome și a învățării colective.	Rețele de directori și formatori locali în management educațional; programe de mentorat în leadership educațional; comunități profesionale de învățare; instrumente de analiză a competențelor echipei; planuri de dezvoltare a liderilor interni.
<i>Cultură organizațională bazată pe dialog, încredere și colaborare</i>	Organizarea sesiunilor de reflecție colectivă; dezvoltarea competențelor de feedback constructiv; consolidarea unei culturi a dialogului, transparenței, colaborării și recunoașterii contribuției membrilor echipei.	Chestionare privind climatul organizațional; ghiduri de comunicare internă; instrumente de feedback colegial; ateliere de reflecție profesională; modele de comunități de practică.
<i>Inovație, schimbare și învățare organizațională</i>	Implicarea în proiecte pilot, inițiative de transformare curriculară, digitală sau organizațională; promovarea cercetării-acțiune, reflecției critice și experimentării controlate; dezvoltarea capacității de adaptare la schimbări și de gestionare a incertitudinii.	Platforme de inovare educațională: SchoolEduLab, eTwinning; proiecte naționale și internaționale de dezvoltare instituțională; programul «Investim în directori»; ghiduri privind managementul schimbării; modele de cercetare-acțiune.
<i>Monitorizarea și evaluarea obiectivelor strategice</i>	Formare în stabilirea indicatorilor de performanță, monitorizarea progresului și evaluarea impactului; utilizarea rezultatelor evaluării pentru ajustarea planurilor și îmbunătățirea activităților	Matrice de indicatori; rapoarte de monitorizare a PDI/PAI; instrumente de evaluare internă; sistem intern de management al calității; rapoarte vizuale de

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
	instituției.	progres; instrumente digitale de raportare.
<i>Comunicare transparentă și implicarea comunității</i>	Dezvoltarea competențelor de comunicare publică și instituțională; informarea constantă a comunității educaționale privind obiectivele, progresul și rezultatele instituției; implicarea părinților, elevilor, autorităților locale și partenerilor în identificarea soluțiilor.	Plan de comunicare instituțională; canale digitale de comunicare; rapoarte publice de progres; consultări cu comunitatea; focus-grupuri; procese-verbale ale consultărilor.
<i>Etică, valori publice și integritate managerială</i>	Participarea la seminare privind guvernanta etică, responsabilitatea publică și leadershipul moral; asumarea conduitei etice în decizii; promovarea integrității, transparenței și responsabilității față de comunitatea educațională.	Codul de etică al cadrului didactic; reglementări MEC; resurse UNESCO privind etica în educație; ghiduri de integritate instituțională; mecanisme transparente de comunicare și raportare.
<i>Teoria schimbării și leadership pentru învățare</i>	Formare privind elaborarea unei teorii instituționale a schimbării; ateliere de corelare a PDI/PAI cu indicatori de impact; consultări participative cu elevi, personal, părinți și comunitate.	Model de teorie a schimbării; date de progres școlar; rapoarte de consultare; ghiduri privind leadershipul pentru învățare.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Direcție strategică, viziune și misiune instituțională</i>	Viziunea și misiunea instituției sunt formulate clar, cunoscute de comunitatea educațională și revizuite periodic prin consultarea cadrelor didactice, elevilor, părinților și partenerilor relevanți.	PDI; PAI; procese-verbale ale consultărilor; chestionare aplicate comunității; decizii ale Consiliului de administrație; materiale de comunicare instituțională.
<i>Planificare strategică participativă</i>	PDI este elaborat sau actualizat printr-un proces participativ, în baza analizei datelor, a politicilor educaționale, a nevoilor instituției și a aspirațiilor comunității.	PDI actualizat; analiza SWOT/PESTEL; rapoarte de autoevaluare; procese-verbale ale grupurilor de lucru; liste de participanți; contribuții ale actorilor educaționali și sociali.
<i>Transpunerea PDI în PAI și planuri operaționale</i>	Obiectivele strategice sunt transpuse în acțiuni concrete, cu responsabilități, termene, resurse, indicatori de rezultat și mecanisme de monitorizare.	PAI; plan managerial anual; planuri operaționale; fișe de responsabilități; registre de monitorizare; rapoarte de progres; procese-verbale ale ședințelor

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
		manageriale.
<i>Comunicarea viziunii și mobilizarea comunității</i>	Personalul, elevii și părinții cunosc prioritățile instituției, pot explica direcțiile principale de dezvoltare și sunt implicați în realizarea obiectivelor comune.	Sondaje/chestionare; focus-grupuri; agenda ședințelor; comunicări interne; materiale informative; pagină web; rapoarte către comunitate.
<i>Cultură organizațională bazată pe încredere și colaborare</i>	Climatul instituțional reflectă dialog, colaborare, încredere, recunoașterea contribuției membrilor echipei și orientarea comună spre învățarea și dezvoltarea elevilor.	Chestionare privind climatul organizațional; rapoarte interne; procese-verbale ale ședințelor; feedback din partea personalului, elevilor și părinților; exemple de inițiative colaborative.
<i>Decizii fundamentate pe date și evidențe</i>	Deciziile majore sunt argumentate prin date cantitative și calitative, rezultate ale evaluărilor interne, rapoarte de progres, consultări și analiza impactului asupra învățării elevilor.	Rapoarte analitice; date statistice instituționale; rapoarte de autoevaluare; rezultate ale evaluărilor; procese-verbale ale consiliilor; note informative; registrul deciziilor.
<i>Responsabilitate managerială și monitorizarea implementării</i>	Responsabilitățile, termenele și resursele sunt clar stabilite, iar implementarea acțiunilor este monitorizată periodic, cu ajustări în funcție de rezultate și riscuri.	Planuri de acțiune; registru de monitorizare; rapoarte de progres; procese-verbale ale ședințelor; fișe de responsabilități; matrice de riscuri; decizii manageriale.
<i>Leadership distribuit și delegare eficientă</i>	Responsabilitățile sunt delegate în funcție de competențele membrilor echipei, iar cadrele didactice sunt implicate în coordonarea proiectelor, grupurilor de lucru și inițiativelor instituționale.	Organigramă funcțională; ordine/decizii de delegare; componența grupurilor de lucru; fișe de rol; procese-verbale; rapoarte ale coordonatorilor; produse elaborate în echipă.
<i>Dezvoltarea echipei și învățare colectivă</i>	Instituția dezvoltă echipe autonome, promovează mentoratul, schimbul de bune practici, reflecția profesională și învățarea colectivă orientată spre îmbunătățirea activității instituției.	Registre de formare/mentorat; planuri de dezvoltare profesională; agende ale activităților metodice; procese-verbale; portofolii profesionale; materiale de formare internă; rapoarte ale comunităților profesionale.
<i>Inovare și adaptare la schimbare</i>	Instituția implementează inițiative sau proiecte pilot, testează soluții noi, evaluează rezultatele și integrează lecțiile învățate în planificarea strategică și operațională.	Rapoarte de proiect; plan de schimbare; matrice de riscuri; evaluări interne; rapoarte de impact; PDI/PAI actualizate; exemple de practici inovatoare.
<i>Monitorizarea și</i>	Progresul în atingerea obiectivelor	Matrice de indicatori; rapoarte de

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>evaluarea obiectivelor strategice</i>	strategice este monitorizat prin indicatori clari, date diverse și mecanisme interne de evaluare, iar rezultatele sunt utilizate pentru ajustarea planurilor.	monitorizare PDI/PAI; rapoarte de autoevaluare; instrumente de evaluare internă; tablouri de bord; rapoarte prezentate Consiliului de administrație.
<i>Comunicare transparentă și raportare către comunitate</i>	Progresele, dificultățile și rezultatele instituției sunt comunicate clar, periodic și accesibil comunității educaționale, inclusiv prin canale digitale și formate vizuale.	Rapoarte publice; comunicări interne și externe; pagină web; postări instituționale; prezentări vizuale; procese-verbale ale consultărilor; feedback din partea comunității.
<i>Etică, integritate și responsabilitate publică</i>	Deciziile manageriale reflectă respectarea normelor legale, a principiilor etice, a transparenței, echității și responsabilității față de comunitatea educațională.	Cod de etică; regulamente interne; decizii manageriale; procese-verbale; mecanisme de consultare și sesizare; rapoarte privind soluționarea problemelor; feedback din partea comunității.
<i>Teoria schimbării și impact asupra învățării</i>	Existența unei teorii instituționale a schimbării, corelată cu PDI/PAI, resurse, responsabilități și indicatori de impact. Gradul de realizare a obiectivelor legate de progres, echitate și bunăstare.	PDI/PAI; matrice de rezultate; rapoarte de monitorizare; date despre progresul elevilor; procese-verbale de consultare.

Domeniul 2. GESTIUNEA CURRICULUMULUI ȘI A CALITĂȚII ÎNVĂȚĂRII

Descriere generală: Domeniul vizează o înțelegere profundă a cadrului curricular național, capacitatea de adaptare a acestuia la contextul local, sprijinul oferit cadrelor didactice, utilizarea datelor în luarea deciziilor și dezvoltarea unei culturi a învățării continue în școală. Acest domeniu nu se reduce la aplicarea conformistă a planurilor de învățământ, ci vizează transformarea școlii într-o organizație de învățare. Cadrul de conducere devine un lider al procesului educațional, capabil să: traducă politicile educaționale în realități pedagogice; susțină profesorii în dezvoltarea profesională continuă; utilizeze datele și feedbackul pentru îmbunătățire constantă; conecteze școala la parteneriate, inovație și comunitate.

Ce urmărește acest domeniu

- Pune accent pe calitatea învățării, nu doar pe conformitatea documentelor curriculare.
- Leagă deciziile pedagogice de date despre progres, participare, incluziune și bunăstare.
- Orientează sprijinul echipei manageriale pentru cadrele didactice spre intervenții concrete la nivel de elev.

Standard 2. Cadrul de conducere exercită un leadership curricular care asigură coerența, relevanța și calitatea procesului educațional.

Element	Conținut
Indicator	2.1 Organizează și monitorizează procesul educațional în vederea implementării curriculumului școlar.
Nivelul 1 - Operațional	2.1.1.A. Asigură condițiile necesare pentru organizarea procesului educațional conform planului-cadru și curriculumului național, la toate disciplinele și pentru toți elevii.
	2.1.1.B. Coordonează și verifică implementarea orarului activităților de studiu și a planificărilor anuale la disciplinele școlare, cu respectarea cadrului normativ-reglator.
	2.1.1.C. Coordonează elaborarea curriculumului la decizia instituției, în raport cu vârsta și interesele elevilor, resursele disponibile și prevederile cadrului normativ.
Nivelul 2 - Strategic	2.1.2.A. Asigură condiții psihopedagogice pentru participarea nediscriminatorie a tuturor elevilor, aplicând curriculumul în funcție de specificul instituției și profilul elevilor, inclusiv prin adaptări punctuale.
	2.1.2.B. Monitorizează și sprijină implementarea coerentă a curriculumului disciplinar, promovând personalizarea învățării și abordările flexibile, în raport cu nevoile elevilor.
	2.1.2.C. Coordonează elaborarea anuală a ofertei educaționale a

Element	Conținut
	instituției, pe baza nevoilor și intereselor elevilor, integrând curriculumul formal, nonformal și extracurricular într-o viziune comună.
Nivelul 3 - Transformațional	2.1.3.A. Elaborează și aplică o strategie instituțională de îmbunătățire continuă a condițiilor de organizare a procesului educațional, integrând incluziunea, învățarea bazată pe competențe și interdisciplinaritatea. 2.1.3.B. Aplică planuri de învățământ inovatoare sau alternative, corelate cu resursele disponibile și susținute prin mecanisme interne de autoevaluare și cercetare-acțiune. 2.1.3.C. Valorifică inițiativele inovatoare, resursele locale și parteneriatele educaționale pentru dezvoltarea unui curriculum la decizia instituției relevant, atractiv, adaptat contextului comunității și corelat cu obiectivele PDI.
Indicator	2.2 Dezvoltă și implementează un sistem intern de asigurare a calității procesului educațional. 2.2.1.A. Coordonează structurile responsabile de monitorizarea și evaluarea calității procesului educațional și urmărește rezultatele elevilor la evaluările interne și externe.
Nivelul 1 - Operațional	2.2.1.B. Colectează și centralizează date privind rezultatele învățării, aplicarea curriculumului și climatul educațional, pentru identificarea problemelor și aplicarea soluțiilor de îmbunătățire. 2.2.1.C. Elaborează participativ recomandări pentru îmbunătățirea continuă a calității și informează comunitatea educațională despre performanțele și provocările instituției. 2.2.2.A. Coordonează mecanismul intern de asigurare a calității, cu proceduri clare, indicatori specifici, termene de raportare și instrumente de evaluare a calității predării.
Nivelul 2 - Strategic	2.2.2.B. Elaborează și implementează planuri de remediere a neconformităților, utilizând datele de monitorizare și evaluare pentru ajustarea planificărilor și strategiilor didactice. 2.2.2.C. Organizează sesiuni de reflecție pedagogică și ateliere tematice pentru valorificarea rezultatelor evaluărilor în îmbunătățirea practicilor didactice.
Nivelul 3 - Transformațional	2.2.3.A. Implementează un sistem integrat de management al calității, aliniat la standardele naționale, cu responsabilități clare, planuri de îmbunătățire și monitorizare bazată pe date, feedback și raportare

Element	Conținut
Indicator	transparentă.
	2.2.3.B. Utilizează instrumente digitale standardizate pentru monitorizarea calității, autoevaluarea anuală, corelarea datelor din evaluări interne și externe și revizuirea periodică a proceselor.
	2.2.3.C. Consolidează o cultură a calității bazată pe reflecție, feedback și îmbunătățire continuă, prin implicarea actorilor educaționali în decizii, soluții de optimizare și diseminarea bunelor practici.
Nivelul 1 - Operațional	2.3 <i>Valorifică potențialul și oportunitățile instituției pentru îmbunătățirea calității procesului educațional</i>
	2.3.1.A Valorifică tradițiile instituționale și exemplele de bună practică, adaptându-le la cerințele actuale ale curriculumului și ale elevilor pentru a susține coerența procesului educațional.
	2.3.1.B Oferă suport cadrelor didactice în utilizarea resurselor educaționale și a strategiilor didactice centrate pe elev, inclusiv accesul la platforme digitale de bază, pentru susținerea învățării autentice și semnificative.
Nivelul 2 - Strategic	2.3.1.C Identifică inițiative și resurse disponibile la nivel local, regional și național, identificând oportunități externe care pot susține activitățile educaționale ale instituției.
	2.3.2.A. Evaluează și alocă strategic resursele instituției, asigurând coerența dintre competențele cadrelor didactice, cerințele curriculare și nevoile de învățare ale elevilor.
	2.3.2.B. Coordonează comunitatea profesională de învățare a instituției, promovând reflecția, inovarea metodologică, formările și grupurile de învățare profesională.
Nivelul 3 - Transformațional	2.3.2.C. Valorifică oportunitățile comunității educaționale prin proiecte care dezvoltă competențele transversale ale elevilor, gândirea critică, responsabilitatea civică și creativitatea.
	2.3.3.A Dezvoltă și implementează inițiative strategice care valorifică integrat resursele interne și oportunitățile externe, în scopul personalizării învățării și creșterii performanței instituționale.
	2.3.3. B Construiește ecosisteme educaționale pentru inovare curriculară și învățare pe tot parcursul vieții.
	2.3.3.C Consolidează deschiderea instituției către mediul extern prin

Element	Conținut
Indicator	proiecte și parteneriate internaționale care favorizează schimbul de expertiză, învățarea colaborativă și conectarea la tendințele educaționale globale. 2.4 Promovează utilizarea etică, responsabilă și pedagogic relevantă a instrumentelor de inteligență artificială în procesul didactic și managerial.
Nivelul 1 - Operațional	2.4.1.A. Identifică beneficiile și riscurile de bază asociate utilizării instrumentelor de inteligență artificială în activitatea didactică și managerială, raportându-le la nevoile instituției și la siguranța elevilor. 2.4.1.B. Aplică regulile elementare de utilizare etică și responsabilă a instrumentelor digitale și a aplicațiilor bazate pe inteligență artificială, cu respectarea normelor privind protecția datelor cu caracter personal. 2.4.1.C. Informează cadrele didactice, elevii și părinții despre principiile de bază privind utilizarea responsabilă a instrumentelor digitale și despre limitele folosirii inteligenței artificiale în procesul educațional. 2.4.2.A. Elaborează și promovează norme interne, ghiduri sau recomandări privind utilizarea etică a inteligenței artificiale de către cadrele didactice și elevi, inclusiv în raport cu integritatea academică, protecția datelor și transparența utilizării.
Nivelul 2 - Strategic	2.4.2.B. Integrează responsabil instrumentele de inteligență artificială în planificarea managerială și în activitățile administrative, în vederea eficientizării proceselor instituționale și susținerii deciziilor fundamentate. 2.4.2.C. Sprijină cadrele didactice în selectarea și utilizarea pedagogic adecvată a instrumentelor de inteligență artificială, promovând echilibrul dintre inovația tehnologică, gândirea critică, autonomia profesională și valoarea relației umane în educație.
Nivelul 3 - Transformațional	2.4.3.A. Consolidează o cultură instituțională a integrității academice în contextul utilizării inteligenței artificiale, prin formări, reflecții pedagogice și dezbateri privind implicațiile etice, sociale și educaționale ale tehnologiilor emergente. 2.4.3.B. Stimulează inovația pedagogică bazată pe utilizarea responsabilă a inteligenței artificiale, susținând proiecte, practici didactice și soluții educaționale care dezvoltă personalizarea învățării, creativitatea și gândirea critică a elevilor. 2.4.3.C. Integrează utilizarea inteligenței artificiale într-o viziune

Element	Conținut
Indicator	instituțională sustenabilă de dezvoltare curriculară și managerială, menținând echilibrul dintre oportunitățile tehnologiei, responsabilitatea profesională și finalitățile umaniste ale educației.
	2.5. Utilizează date despre progresul elevilor, participare, incluziune și bunăstare pentru a orienta deciziile curriculare și intervențiile pedagogice.
	2.5.1.A. Colectează și interpretează date de bază privind frecvența, rezultatele și participarea elevilor, respectând normele de protecție a datelor.
Nivelul 1 - Operațional	2.5.1.B. Utilizează datele disponibile pentru a identifica situațiile de risc educațional, inclusiv absenteismul, scăderea performanțelor, dificultățile de învățare sau diminuarea participării elevilor la activitățile școlare.
	2.5.1.C. Informează cadrele didactice și, după caz, părinții sau reprezentanții legali despre constatările relevante privind progresul și participarea elevilor, în vederea sprijinirii intervențiilor pedagogice imediate.
Nivelul 2 - Strategic	2.5.2.A. Coordonează analiza periodică a datelor educaționale împreună cu cadrele didactice și planifică intervenții curriculare diferențiate.
	2.5.2.B. Corelează datele privind rezultatele școlare, frecvența, participarea, incluziunea și bunăstarea elevilor pentru a fundamenta decizii privind adaptarea curriculumului, organizarea sprijinului educațional și prevenirea abandonului școlar.
	2.5.2.C. Monitorizează eficiența intervențiilor pedagogice și curriculare aplicate, utilizând date comparative și feedback din partea elevilor, cadrelor didactice și părinților pentru ajustarea măsurilor de sprijin.
Nivelul 3 - Transformațional	2.5.3.A. Dezvoltă o cultură instituțională a deciziilor bazate pe date, demonstrând îmbunătățiri ale progresului, incluziunii și bunăstării elevilor.
	2.5.3.B. Institue mecanisme sustenabile de utilizare integrată a datelor educaționale, sociale și de bunăstare pentru personalizarea învățării, reducerea inechităților și consolidarea participării active a tuturor elevilor.
	2.5.3.C. Valorifică rezultatele analizelor instituționale pentru inovarea practicilor curriculare și pedagogice, orientând dezvoltarea școlii spre echitate, incluziune, progres individual și stare de bine a elevilor.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
Înțelegerea și aplicarea curriculumului național	Participarea la sesiuni de formare privind curriculumul național, planul-cadru, curriculumul bazat pe competențe și organizarea procesului educațional în conformitate cu cadrul normativ. Dezvoltarea capacității de a transpune politicile curriculare în practici pedagogice coerente la nivelul instituției.	Planul-cadru; curriculumul național; ghiduri curriculare; repere metodologice MEC; standarde de învățare; programe școlare; acte normative privind organizarea procesului educațional.
Leadership curricular și coordonarea procesului educațional	Formare în leadership curricular, coordonarea planificărilor anuale, monitorizarea implementării curriculumului disciplinar și asigurarea coerenței dintre curriculum, activitățile didactice, resurse și rezultatele învățării.	Ghiduri MEC privind managementul curricular; modele de planificare anuală; fișe de monitorizare a implementării curriculumului; instrumente de analiză curriculară; sesiuni metodice la nivel instituțional și raional.
Curriculum la decizia instituției și ofertă educațională relevantă	Dezvoltarea competențelor de proiectare a curriculumului la decizia instituției și a ofertei educaționale, în baza nevoilor, intereselor și profilului elevilor, a resurselor disponibile și a obiectivelor PDI.	Metodologii privind curriculumul la decizia instituției; chestionare pentru identificarea intereselor elevilor și părinților; exemple de oferte educaționale; PDI/PAI; resurse locale și comunitare.
Personalizarea, diferențierea și incluziunea învățării	Formare în educație incluzivă, adaptare curriculară, diferențiere pedagogică, utilizarea TIC în învățare și crearea condițiilor psihopedagogice pentru participarea nediscriminatorie a tuturor elevilor.	Ghiduri MEC și UNICEF privind educația incluzivă; planuri educaționale individualizate, după caz; instrumente de adaptare curriculară; OECD Learning Compass; resurse digitale pentru învățare diferențiată.
Asigurarea internă a calității procesului educațional	Formare în dezvoltarea și aplicarea mecanismelor interne de asigurare a calității, stabilirea indicatorilor, monitorizarea procesului de predare-învățare-evaluare și elaborarea planurilor de îmbunătățire.	Sistem intern de management al calității; fișe de evaluare internă; proceduri instituționale; matrice de indicatori; rapoarte de monitorizare; planuri de remediere și îmbunătățire.
Utilizarea datelor pentru îmbunătățirea învățării	Dezvoltarea competențelor de colectare, analiză și interpretare a datelor privind rezultatele elevilor, climatul educațional, aplicarea curriculumului și impactul intervențiilor pedagogice.	Rapoarte privind rezultatele elevilor; date din evaluări interne și externe; chestionare; dashboard educațional; instrumente digitale de colectare și vizualizare a datelor; rapoarte analitice.

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Evaluarea calității predării și feedback pedagogic</i>	Formare în observarea procesului didactic, oferirea feedbackului constructiv, organizarea sesiunilor de reflecție pedagogică și utilizarea rezultatelor evaluării pentru îmbunătățirea strategiilor didactice.	Fișe de observare a lecțiilor; instrumente de feedback pedagogic; modele de conversații de reflecție; rapoarte de asistență la ore; ghiduri de evaluare formativă; portofolii profesionale.
<i>Mentorat și sprijin pedagogic pentru cadrele didactice</i>	Crearea și coordonarea comunităților profesionale de învățare, activităților de peer observation, mentorat, coaching pedagogic și sprijin metodologic pentru cadrele didactice.	Platforme: SchoolEduLab, eTwinning, European Schoolnet; planuri de mentorat; ghiduri de coaching pedagogic; comunități profesionale de învățare; materiale pentru formări interne.
<i>Reflecție pedagogică și cultură a îmbunătățirii continue</i>	Organizarea atelierelor tematice, sesiunilor de reflecție și activităților de analiză a practicilor didactice, pentru a transforma feedbackul și datele în soluții concrete de îmbunătățire.	Jurnale de reflecție; rapoarte ale comisiilor metodice; procese-verbale ale atelierelor; studii de caz; instrumente de autoevaluare; modele de cercetare-acțiune.
<i>Inovare curriculară și cercetare-acțiune</i>	Implicarea în proiecte pilot, inițiative de transformare curriculară sau digitală, aplicarea unor planuri de învățământ inovatoare/alternative, testarea soluțiilor noi și evaluarea impactului acestora.	Platforme de inovare educațională; proiecte Erasmus+; eTwinning; European Schoolnet; instrumente de cercetare-acțiune; rapoarte de impact; exemple de bune practici curriculare.
<i>Valorificarea resurselor interne și externe</i>	Identificarea și utilizarea strategică a resurselor umane, materiale, informaționale și comunitare pentru creșterea calității procesului educațional și personalizarea învățării.	Harta resurselor instituționale; parteneriate locale; baze de date cu resurse educaționale; rapoarte de utilizare a resurselor; planuri de alocare strategică a resurselor.
<i>Parteneriate educaționale și conectare la comunitate</i>	Inițierea și dezvoltarea parteneriatelor locale, naționale și internaționale care susțin învățarea colaborativă, dezvoltarea competențelor transversale ale elevilor și conectarea instituției la tendințele educaționale actuale.	Acorduri de parteneriat; proiecte educaționale; programe Erasmus+; platforme internaționale de colaborare; rapoarte de proiect; exemple de activități extracurriculare și nonformale.
<i>Utilizarea datelor pentru îmbunătățirea curriculumului</i>	Dezvoltarea competențelor de analiză a datelor despre progres, participare, incluziune și bunăstare; proiectarea intervențiilor curriculare diferențiate.	Rapoarte de progres; registre de participare; instrumente de analiză a datelor; chestionare de bunăstare; planuri de intervenție.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Calitatea implementării curriculumului național</i>	Curriculumul național și planul-cadru sunt implementate coerent la toate disciplinele și clasele; planificările anuale sunt corelate cu competențele specifice, unitățile de învățare și nevoile elevilor.	Planificări anuale și semestriale; orarul activităților de studiu; rapoarte de monitorizare; procese-verbale ale comisiilor metodice; fișe de asistență la lecții.
<i>Curriculum la decizia instituției și ofertă educațională</i>	Oferta educațională a instituției include discipline opționale și activități curriculare/nonformale dezvoltate în baza intereselor elevilor, profilului instituției, resurselor disponibile și obiectivelor PDI.	Oferta curriculară; PDI/PAI; chestionare pentru elevi și părinți; curriculumuri opționale aprobate; procese-verbale ale Consiliului profesoral/Consiliului de administrație.
<i>Personalizarea și adaptarea învățării</i>	Procentul disciplinelor sau claselor în care sunt aplicate adaptări curriculare, diferențiere pedagogică, strategii incluzive și activități centrate pe nevoile reale ale elevilor.	Planificări adaptate; fișe de observare; PEI, după caz; rapoarte ale cadrelor didactice; portofolii ale elevilor; recomandări ale specialiștilor; rapoarte ale comisiilor metodice.
<i>Sistem intern de management al calității procesului educațional</i>	Instituția dispune de un mecanism intern clar de asigurare a calității, cu responsabilități, proceduri, indicatori, termene de monitorizare și planuri de îmbunătățire.	Proceduri interne; matrice de indicatori; plan de monitorizare; rapoarte de autoevaluare; planuri de îmbunătățire; procese-verbale ale structurilor responsabile de calitate.
<i>Monitorizarea calității predării-învățării-evaluării</i>	Procesul de predare-învățare-evaluare este monitorizat sistematic, iar rezultatele monitorizării sunt utilizate pentru identificarea și raportarea progresul segmentelor de elevi cu rezultate mici (sau vulnerabili), pentru a asigura o „incluziune” reală, nu doar declarativă, pentru ajustarea strategiilor didactice și îmbunătățirea calității lecțiilor.	Fișe de asistență la lecții; rapoarte de monitorizare; feedback pedagogic; planuri de remediere; procese-verbale ale ședințelor metodice; portofolii profesionale.
<i>Impact educațional și rezultate ale elevilor</i>	Se constată progres în rezultatele elevilor la evaluările interne, testările naționale, examene și alte forme de evaluare, iar datele sunt analizate pentru identificarea ariilor de îmbunătățire.	Rapoarte de performanță; rezultate la testări interne; date ANCE; rapoarte privind evaluările naționale; analize comparative; planuri de intervenție/remediere.
<i>Utilizarea datelor pentru îmbunătățirea învățării</i>	Datele privind rezultatele elevilor, aplicarea curriculumului, climatul educațional și feedbackul beneficiarilor sunt colectate, analizate și utilizate în	Rapoarte analitice; chestionare; baze de date instituționale; dashboard educațional; procese-verbale ale ședințelor; rapoarte de

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
	decizii pedagogice și manageriale.	autoevaluare; planuri ajustate.
<i>Sprijin pedagogic pentru cadrele didactice</i>	Numărul și ponderea cadrelor didactice implicate în mentorat, coaching pedagogic, observare colegială, comunități profesionale de învățare și activități de formare internă.	Planuri de mentorat; registre de formare; procese-verbale; certificate de formare; agende ale activităților metodice; rapoarte ale mentorilor; produse ale comunităților profesionale.
<i>Reflecție pedagogică și îmbunătățire continuă</i>	Cadrele didactice participă periodic la sesiuni de reflecție pedagogică, analiză a rezultatelor, schimb de bune practici și elaborare de soluții pentru îmbunătățirea procesului educațional.	Procese-verbale ale atelierelor; jurnale de reflecție; rapoarte ale comisiilor metodice; materiale elaborate de profesori; studii de caz; planuri de îmbunătățire.
<i>Inovație curriculară și metodologică</i>	Instituția implementează proiecte pilot, activități interdisciplinare, soluții digitale, metode active de învățare și inițiative de cercetare-acțiune, evaluate din perspectiva impactului asupra elevilor.	Rapoarte de proiect; planuri de activitate; produse educaționale; fișe de evaluare a impactului; exemple de bune practici; portofolii digitale; rapoarte de cercetare-acțiune.
<i>Valorificarea resurselor instituționale și comunitare</i>	Resursele umane, materiale, digitale și comunitare sunt utilizate strategic pentru creșterea relevanței, atractivității și calității procesului educațional.	Harta resurselor instituționale; planuri de alocare a resurselor; rapoarte de utilizare; parteneriate locale; materiale didactice; evidența resurselor digitale.
<i>Parteneriate educaționale și deschidere externă</i>	Numărul și calitatea parteneriatelor locale, naționale și internaționale care susțin dezvoltarea competențelor elevilor, învățarea colaborativă, inovarea curriculară și conectarea la tendințe educaționale actuale.	Acorduri de parteneriat; rapoarte de proiect; plan PDI/PAI; produse realizate în parteneriat; certificate de participare; materiale de diseminare; feedback de la parteneri.
<i>Corelarea activităților formale, nonformale și extracurriculare</i>	Activitățile formale, nonformale și extracurriculare sunt integrate într-o viziune educațională comună și contribuie la dezvoltarea competențelor transversale ale elevilor.	Plan de activități extracurriculare; oferta educațională; rapoarte de activitate; portofolii ale elevilor; produse ale proiectelor; feedback de la elevi și părinți.
<i>Decizii curriculare bazate pe date</i>	Ponderea deciziilor curriculare fundamentate pe date despre progres, participare, incluziune și bunăstare; numărul intervențiilor pedagogice ajustate pe baza analizei datelor.	Rapoarte de progres; analize pe clase și discipline; planuri de intervenție; chestionare; rapoarte ale comisiilor metodice.

Domeniul 3. GESTIUNEA RESURSELOR UMANE

Descriere generală: Domeniul vizează gestionarea resursei umane ca pe o componentă strategică a performanței școlii, asigurând recrutarea, dezvoltarea, motivarea și retenția cadrelor didactice și a personalului auxiliar. Acest standard urmărește transformarea cadrului de conducere din administrator de personal în lider de echipe. Un manager performant în domeniul resurselor umane: construiește încredere și angajament; stimulează dezvoltarea competențelor și autonomia; recunoaște meritele și creează sens; generează stabilitate, performanță și loialitate instituțională.

Ce urmărește acest domeniu

- Evaluează modul în care personalul este recrutat, sprijinit, dezvoltat și implicat.
- Promovează colaborarea profesională, mentoratul și leadershipul distribuit.
- Conectează dezvoltarea resurselor umane cu obiectivele instituției.

Standard 3. Cadrul de conducere gestionează procesele de management al resurselor umane în conformitate cu legislația în vigoare, axându-se pe o abordare valorizantă, formativă și orientată spre leadership partajat.

Element	Conținut
Indicator	3.1. Planifică, recrutează, selectează, integrează și fidelizează personalul, în raport cu nevoile instituției.
	3.1.1.A Elaborează și actualizează necesarul de resurse umane al instituției conform normativelor.
Nivelul 1 - Operațional	3.1.1.B. Respectă procedurile legale și administrative la etapele procesului de recrutare și angajare.
	3.1.1.C. Sprijină formal noii angajați în procesul de integrare socio-profesională.
	3.1.2.A. Planifică resursa umană în funcție de obiectivele strategice și nevoile educaționale ale comunității.
Nivelul 2 - Strategic	3.1.2.B. Asigură selecția transparentă și etică a candidaților, în baza competențelor, valorilor și compatibilității cu cultura instituțională, oferind feedback clar și profesionist.
	3.1.2.C. Coordonează programe de mentorat și evaluare a adaptării profesionale.
	3.1.3.A. Anticipează nevoi viitoare de competențe și adaptează structura organizațională pentru performanță și inovație.
Nivelul 3 - Transformațional	3.1.3.B Creează un brand de angajator educațional atractiv și dezvoltă strategii de atragere a cadrelor didactice tinere și profesioniștilor.

Element	Conținut
	3.1.3.C. Creează o cultură instituțională bazată pe învățare, colaborare și loialitate.

Element	Conținut
Indicator	3.2. Asigură dezvoltarea profesională a angajaților.
Nivelul 1 - Operațional	3.2.1.A. Planifică anual și realizează activitățile de dezvoltare profesională în baza unei analize a nevoilor de formare.
	3.2.1.B. Asigură informarea angajaților despre oportunitățile oferite de ministerul de resort și prestatorii de servicii de formare continuă.
	3.2.1.C. Încurajează participarea la cursuri și formări obligatorii.
	3.2.2.A. Identifică nevoile de formare și planifică dezvoltarea profesională a echipei, în baza autoevaluării, evaluării performanței și impactului formărilor.
Nivelul 2 - Strategic	3.2.2.B. Coordonează derularea de activități de formare internă și ghidează angajații pentru elaborarea planurilor individuale de dezvoltare profesională.
	3.2.2.C. Implementează și monitorizează un program de mentorat pentru personalul cu nevoi specifice de sprijin profesional.
	3.2.3.A. Construiește o cultură organizațională a învățării continue prin politici interne, instrumente digitale colaborative, sesiuni de reflecție ghidată și schimbul de bune practici între colegi.
Nivelul 3 - Transformațional	3.2.3.B. Promovează leadershipul distribuit și formarea internă pentru diversificarea oportunităților de dezvoltare în carieră.
	3.2.3.C. Promovează și diseminează modele de bune practici de dezvoltare a competențelor profesionale ale cadrelor didactice din instituție, consolidând imaginea instituției.
Indicator	3.3 Creează un mediu profesional stimulativ, bazat pe motivarea, recunoașterea și valorizarea contribuției angajaților.
Nivelul 1 - Operațional	3.3.1.A. Promovează comunicarea deschisă între personal și echipa managerială, prin întâlniri, consultări tematice sau sondaje privind satisfacția la locul de muncă.
	3.3.1.B. Recunoaște meritele și exprimă aprecierea față de efortul

Element	Conținut
Nivelul 2 - Strategic	angajaților în mod deschis, în contexte colective, contribuind la consolidarea unui climat de încredere și motivare.
	3.3.1.C. Aplică instrumente formale de stimulare financiară și administrativă, în mod transparent și echitabil, pentru motivarea și valorizarea performanței angajaților.
	3.3.2.A. Analizează periodic nivelul de motivație al personalului, pentru a adapta strategiile de sprijin, apreciere și dezvoltare profesională.
	3.3.2.B. Organizează activități sistematice de motivare și recunoaștere a personalului, prin proiecte de echipă, inițiative de apreciere și valorizare publică.
Nivelul 3 - Transformațional	3.3.2.C. Valorifică motivația intrinsecă a angajaților, prin oferirea de autonomie, apreciere, sens profesional și oportunități de implicare.
	3.3.3.A. Inițiază și coordonează intervenții personalizate pentru creșterea motivației și performanței colectivului, monitorizând impactul acestora asupra dezvoltării profesionale și stării de bine a angajaților.
	3.3.3.B. Dezvoltă sisteme de recunoaștere a contribuției angajaților, bazate pe valori instituționale, colaborare și performanță colectivă.
Indicator	3.3.3.C. Consolidează o cultură organizațională bazată pe încredere, apartenență și dezvoltare continuă, cu impact asupra retenției și satisfacției profesionale.
	3.4. <i>Coordonează procesul de evaluare a activității cadrelor didactice</i>
Nivelul 1 - Operațional	3.4.1.A. Organizează procesul de evaluare internă a activității personalului didactic și auxiliar în conformitate cu cadrul normativ în vigoare.
	3.4.1.B. Comunică angajaților obiectivele, etapele și criteriile procesului de evaluare, asigurând transparența procedurală.
	3.4.1.C. Asigură corectitudinea procesului de evaluare oferind feedback constructiv personalului evaluat .
Nivelul 2 - Strategic	3.4.2.A. Monitorizează calitatea și coerența procesului de evaluare, implicând cadre didactice performante pentru a realiza evaluarea.
	3.4.2.B. Utilizează rezultatele evaluării pentru a ajusta planurile de formare profesională, corelându-le cu nevoile reale ale personalului.

Element	Conținut
Nivelul 3 - Transformațional	3.4.2.C. Coordonează consilierea metodologică individuală sau de grup, adaptată la punctele slabe identificate prin evaluare.
	3.4.3.A. Creează un sistem intern de evaluare formativă bazat pe obiective, feedback și impact.
	3.4.3.B. Folosește evaluarea pentru dezvoltare profesională și recunoașterea meritelor/promovarea mentoratului.
	3.4.3.C. Promovează o cultură a autoevaluării, evaluării și reflecției profesionale, prin ateliere de diseminare a bunelor practici și sesiuni de învățare între colegi.
Element	Conținut
Indicator	3.5. Promovează și gestionează relațiile profesionale, climatul organizațional, etica, echitatea și cooperarea în cadrul instituției.
Nivelul 1 - Operațional	3.5.1.A. Comunică respectuos și profesionist cu comunitatea educațională, promovând prin exemplu personal conduita etică, colaborarea și responsabilitatea.
	3.5.1.B. Soluționează conflictele cu respectarea normelor legale și încurajează comunicarea directă și cooperarea în echipă.
	3.5.1.C. Gestionează echilibrat situațiile tensionate sau conflictuale, aplicând tehnici de mediere, ascultare activă și negociere constructivă.
Nivelul 2 - Strategic	3.5.2.A. Facilitează contexte de colaborare și schimb de experiențe, promovând sprijinul reciproc în echipa educațională.
	3.5.2.B. Consolidează coeziunea echipei și climatul de încredere, implicând personalul în decizii și promovând comunicarea deschisă.
Nivelul 3 - Transformațional	3.5.2.C. Mediază relațiile interpersonale și gestionează conflictele prin dialog empatic, asigurând echitate, respect pentru diversitate și transparență decizională.
	3.5.3.A. Dezvoltă o cultură organizațională bazată pe cooperare, sprijin reciproc și responsabilitate, integrând aceste valori în comunicarea instituției.
	3.5.3.B. Manifestă leadership participativ și integritate, cultivând încrederea, empatia, colaborarea, echitatea și respectul pentru diversitate în deciziile instituționale.

Element	Conținut
Indicator	3.5.3.C. Promovează bune practici de colaborare, leadership etic și comunicare, dezvoltând un climat bazat pe încredere, respect și valorificarea constructivă a conflictelor.
	3.6. <i>Previne epuizarea profesională a angajaților și dezvoltă mecanisme instituționale de sprijin emoțional, echilibru profesional și siguranță psihologică.</i>
	3.6.1.A. Monitorizează periodic starea de bine a personalului, prin observație managerială, discuții individuale, consultări sau sondaje privind climatul profesional.
Nivelul 1 - Operațional	3.6.1.B. Identifică semnele timpurii ale stresului, suprasolicitării sau epuizării profesionale și orientează angajații către forme adecvate de sprijin.
	3.6.1.C. Abordează cu discreție, respect și responsabilitate situațiile care pot afecta starea de bine a angajaților, respectând confidențialitatea și demnitatea profesională.
Nivelul 2 - Strategic	3.6.2.A. Elaborează și implementează măsuri instituționale de prevenire a stresului profesional, corelate cu volumul de muncă, relațiile profesionale și nevoile reale ale angajaților.
	3.6.2.B. Organizează activități de suport emoțional, consiliere, mentorat, reflecție profesională și echilibru muncă-viață, în colaborare cu specialiști sau resurse disponibile la nivel instituțional și comunitar.
	3.6.2.C. Ajustează practicile manageriale pentru reducerea factorilor instituționali de stres, prin distribuirea echilibrată a sarcinilor, clarificarea rolurilor și susținerea colaborării în echipă.
Nivelul 3 - Transformațional	3.6.3.A. Integrează starea de bine a personalului în cultura organizațională și în strategiile de retenție, performanță și dezvoltare instituțională.
	3.6.3.B. Cultivă un climat organizațional bazat pe siguranță psihologică, sprijin reciproc, empatie, comunicare deschisă și încredere între angajați și echipa managerială.
	3.6.3.C. Promovează practici instituționale durabile de prevenire a epuizării profesionale, transformând bunăstarea personalului într-un element esențial al calității educației, stabilității echipei și performanței organizaționale.

Element	Conținut
Indicator	3.7. Dezvoltă leadershipul distribuit și comunitățile profesionale de învățare, astfel încât personalul să participe la analiză, decizie, inovare și reflecție profesională.
Nivelul 1 - Operațional	3.7.1.A. Creează contexte regulate de colaborare profesională și consultare a personalului în problemele de organizare și dezvoltare instituțională. 3.7.1.B. Încurajează participarea cadrelor didactice și a personalului auxiliar la discuții profesionale, schimburi de experiență și identificarea soluțiilor pentru problemele curente ale instituției. 3.7.1.C. Asigură comunicarea internă necesară pentru implicarea personalului în procesele de analiză, planificare și reflecție asupra activității educaționale și instituționale.
Nivelul 2 - Strategic	3.7.2.A. Coordonează comunități profesionale de învățare, mentorat și observare colegială, utilizând date și feedback pentru dezvoltarea personalului. 3.7.2.B. Distribuie responsabilități profesionale și manageriale în cadrul echipelor, valorificând competențele personalului pentru îmbunătățirea procesului educațional și a culturii organizaționale. 3.7.2.C. Susține inițiativele de inovare pedagogică și managerială propuse de cadrele didactice, facilitând colaborarea interdisciplinară, reflecția profesională și învățarea reciprocă.
Nivelul 3 - Transformațional	3.7.3.A. Instituționalizează leadershipul distribuit prin roluri clare, responsabilități asumate și proiecte de inovare conduse de echipe profesionale. 3.7.3.B. Consolidază o cultură organizațională participativă, în care personalul contribuie activ la luarea deciziilor, dezvoltarea instituțională și asumarea responsabilității pentru rezultatele educaționale. 3.7.3.C. Transformă comunitățile profesionale de învățare în mecanisme sustenabile de inovare, reflecție critică și dezvoltare continuă, orientate spre creșterea calității educației și a performanței instituționale.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu de dezvoltare personală și organizațională	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Planificarea strategică a resursei umane</i>	Dezvoltarea competențelor manageriale pentru analiza necesarului de personal, anticiparea nevoilor viitoare de competențe și corelarea resursei umane cu obiectivele strategice ale instituției și nevoile educaționale ale comunității.	Ghiduri MEC; modele de planificare strategică a resursei umane; matrice de analiză a necesarului de personal; exemple de bune practici din sisteme educaționale europene.
<i>Recrutare, selecție și integrare bazate pe competențe și valori</i>	Formare privind recrutarea transparentă și etică, utilizarea interviurilor comportamentale, evaluarea competențelor profesionale și a compatibilității cu valorile instituției; dezvoltarea programelor de integrare și mentorat pentru noii angajați.	Grile de interviu bazate pe competențe; fișe de observare a adaptării profesionale; modele de programe de mentorat; recomandări UNESCO/OECD privind atragerea și integrarea cadrelor didactice.
<i>Dezvoltarea brandului de angajator educațional</i>	Elaborarea unor strategii instituționale de atragere a cadrelor didactice tinere și a profesioniștilor; promovarea imaginii instituției ca spațiu de învățare, colaborare, inovație și dezvoltare profesională.	Strategii de comunicare instituțională; exemple de campanii de recrutare în educație; pagina web instituțională; materiale de promovare a culturii organizaționale.
<i>Evaluarea și feedbackul formativ</i>	Formare în organizarea evaluării interne a activității personalului, oferirea feedbackului constructiv, desfășurarea conversațiilor de performanță și utilizarea rezultatelor evaluării pentru ajustarea planurilor de dezvoltare profesională.	Fișe de evaluare și autoevaluare; instrumente de feedback 360°; modele de conversații de performanță; Danielson Framework; ghiduri pentru evaluare formativă și reflecție profesională.
<i>Mentorat, coaching și consiliere metodologică</i>	Dezvoltarea competențelor de mentorat și coaching managerial; organizarea sprijinului individual sau de grup pentru cadrele didactice, în special pentru personalul debutant sau aflat în dificultate profesională.	Planuri individuale de dezvoltare profesională; fișe de mentorat; jurnale de reflecție; ghiduri de coaching educațional; comunități profesionale de învățare.
<i>Motivare, recunoaștere și retenție</i>	Analiza periodică a nivelului de motivație și satisfacție profesională; organizarea unor activități sistematice de apreciere, recunoaștere publică și valorizare a contribuției angajaților; crearea condițiilor pentru autonomie, sens profesional și implicare.	Chestionare privind climatul și satisfacția profesională; teoria autodeterminării — Deci & Ryan; Gallup Engagement Framework; modele de sisteme interne de recunoaștere și apreciere.

Domeniu de dezvoltare personală și organizațională	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Dezvoltare profesională continuă și învățare colaborativă</i>	Planificarea dezvoltării profesionale în baza autoevaluării, evaluării performanței și impactului formărilor; organizarea formărilor interne, a sesiunilor de reflecție ghidată și a schimbului de bune practici între colegi.	Platforme de formare: SchoolEduLab, Teacher Academy EU; planuri individuale de dezvoltare profesională; portofolii profesionale; rețele profesionale; instrumente digitale colaborative.
<i>Leadership distribuit și dezvoltare în carieră</i>	Promovarea implicării cadrelor didactice în inițiative instituționale, proiecte de echipă, formare internă și roluri de mentorat; valorificarea expertizei interne pentru consolidarea leadershipului partajat.	Hărți ale competențelor echipei; planuri de carieră; comunități de practică; modele de distribuire a responsabilităților; ateliere de schimb de experiență.
<i>Climat organizațional, etică și cooperare profesională</i>	Dezvoltarea unui climat bazat pe încredere, respect, colaborare, echitate și responsabilitate; consolidarea comunicării deschise și implicarea personalului în procese decizionale relevante.	Codul de etică; ghiduri de comunicare instituțională; instrumente de diagnoză a climatului organizațional; proceduri interne privind colaborarea și transparența decizională.
<i>Gestionarea conflictelor și consolidarea coeziunii echipei</i>	Formare în mediere, ascultare activă, negociere constructivă și dialog empatic; transformarea situațiilor tensionate în oportunități de învățare organizațională și îmbunătățire a relațiilor profesionale.	Ghiduri de mediere școlară; protocoale de gestionare a conflictelor; fișe de reflecție post-conflict; ateliere de comunicare nonviolentă și cooperare în echipă.
<i>Leadership distribuit și comunități profesionale de învățare</i>	Organizarea comunităților profesionale de învățare, mentoratului, observării colegiale și proiectelor de inovare conduse de echipe.	Plan de mentorat; fișe de observare colegială; procese-verbale ale comunităților profesionale; portofolii de proiect.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Planificarea strategică a resursei umane</i>	Instituția dispune de o analiză actualizată a necesarului de personal, corelată cu obiectivele PDI/PDS, planul managerial și nevoile educaționale ale comunității.	PDI/PDS; plan managerial anual; analiza necesarului de cadre; rapoarte anuale; state de personal; procese-verbale ale Consiliului de administrație.
<i>Anticiparea nevoilor viitoare de</i>	Sunt identificate competențele necesare pentru dezvoltarea instituției pe termen	Analiza SWOT/PESTEL; planuri strategice; fișe de analiză a

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>competențe</i>	mediu, inclusiv în raport cu schimbările curriculare, digitalizarea, incluziunea și prioritățile educaționale.	competențelor; rapoarte de autoevaluare instituțională; consultări cu personalul.
<i>Recrutare și selecție bazată pe competențe</i>	Procedurile de recrutare sunt transparente, etice și includ criterii clare privind competențele profesionale, valorile personale și compatibilitatea cu cultura instituțională.	Anunțuri de recrutare; criterii de selecție; grile de interviu; procese-verbale ale comisiilor; dosare de concurs; feedback oferit candidaților.
<i>Integrarea și fidelizarea noilor angajați</i>	Noii angajați beneficiază de sprijin organizat în procesul de integrare socio-profesională, inclusiv mentorat, ghidare metodologică și evaluarea adaptării profesionale.	Program de integrare; plan de mentorat; fișe de observare; rapoarte ale mentorilor; chestionare de adaptare; discuții de feedback.
<i>Dezvoltarea profesională continuă</i>	Planul de dezvoltare profesională al instituției este elaborat în baza analizei nevoilor de formare, autoevaluării, evaluării performanței și impactului formărilor.	Plan de formare; PDI/PDS; planuri individuale de dezvoltare profesională; rapoarte de formare; portofolii profesionale; certificate; evaluări post-formare.
<i>Învățare colaborativă și formare internă</i>	Instituția organizează sistematic activități de formare internă, schimb de bune practici, promovează activități de mentorat/ mentorat reciproc, sesiuni de reflecție și comunități profesionale de învățare.	Agenda activităților metodice; suporturi de formare; procese-verbale; materiale elaborate de cadre didactice; rapoarte ale comisiilor metodice; produse ale comunităților profesionale.
<i>Evaluarea formativă a personalului</i>	Evaluarea activității personalului este utilizată nu doar administrativ, ci și pentru dezvoltare profesională, feedback constructiv, consiliere metodologică și stabilirea obiectivelor de îmbunătățire.	Fișe de evaluare și autoevaluare; rapoarte de asistență la ore; planuri de remediere/dezvoltare; conversații de feedback; rapoarte metodice; portofolii profesionale.
<i>Feedback constructiv și conversații de performanță</i>	Un procent relevant de cadre didactice primesc feedback constructiv periodic, inclusiv în afara evaluării anuale formale.	Chestionare interne; registre de asistență; fișe de feedback; rapoarte ale echipei manageriale; instrumente de feedback 360°; procese-verbale ale discuțiilor individuale.
<i>Motivarea personalului</i>	Instituția aplică măsuri sistematice de motivare, apreciere și valorizare a contribuției angajaților, inclusiv prin recunoaștere publică, implicare în proiecte și oferirea de autonomie profesională.	Chestionare privind motivația; rapoarte HR; procese-verbale; diplome/mențiuni; exemple de proiecte de echipă; decizii interne de stimulare; sondaje privind climatul organizațional.

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Recunoașterea meritelor și performanței colective</i>	Există mecanisme clare și echitabile de recunoaștere a contribuției individuale și colective, bazate pe valori instituționale, colaborare și impact educațional.	Regulamente interne; criterii de recunoaștere; evidența aprecierilor publice; rapoarte anuale; exemple de bune practici; feedback din partea personalului.
<i>Retenția cadrelor didactice</i>	Instituția monitorizează rata de fluctuație a personalului și cauzele plecării cadrelor didactice, utilizând datele pentru îmbunătățirea climatului și a strategiilor de sprijin.	Rapoarte HR; evidența fluctuației de personal; interviuri de plecare; chestionare de satisfacție; analiza posturilor vacante; rapoarte ale Consiliului de administrație.
<i>Climat organizațional și stare de bine profesională</i>	Nivelul de satisfacție, apartenență, încredere și colaborare în echipă este analizat periodic, iar rezultatele sunt utilizate pentru intervenții instituționale concrete.	Sondaje privind climatul organizațional; chestionare de satisfacție; focus-grupuri; rapoarte interne; planuri de acțiuni; procese-verbale ale consultărilor.
<i>Leadership partajat și implicarea personalului în decizii</i>	Cadrele didactice sunt implicate în procese decizionale, grupuri de lucru, proiecte instituționale și inițiative de dezvoltare a școlii.	Ordine interne; componența grupurilor de lucru; procese-verbale; planuri de activitate; produse elaborate în echipă; rapoarte de implementare.
<i>Etică, echitate și comunicare profesională</i>	Instituția promovează comunicarea respectuoasă, conduita etică, tratamentul echitabil al personalului și respectul pentru diversitate în deciziile manageriale.	Cod de etică; proceduri interne; chestionare de climat; sesizări și modul de soluționare; procese-verbale; rapoarte privind comunicarea instituțională.
<i>Gestionarea conflictelor și cooperarea profesională</i>	Situațiile tensionate sunt gestionate prin dialog, mediere, ascultare activă și negociere constructivă, iar conflictele sunt valorificate ca oportunități de învățare organizațională.	Fișe de mediere; rapoarte privind conflictele soluționate; procese-verbale; planuri de intervenție; chestionare privind relațiile profesionale; exemple de măsuri de îmbunătățire.
<i>Leadership distribuit și comunități profesionale</i>	Numărul și calitatea comunităților profesionale de învățare; ponderea cadrelor implicate în mentorat, observare colegială și proiecte de inovare.	Plan de mentorat; registre de participare; portofolii de proiect; feedback de la cadre; rapoarte de activitate.

Domeniul 4. MANAGEMENT FINANCIAR ȘI ADMINISTRATIV

Descriere generală: Domeniul vizează gestionarea strategică, eficientă, transparentă și sustenabilă a resurselor financiare, administrative și patrimoniale ale instituției, în vederea susținerii obiectivelor educaționale și a dezvoltării instituționale. Acest standard contribuie la dezvoltarea competențelor manageriale privind planificarea responsabilă a bugetului, utilizarea eficientă a resurselor, atragerea investițiilor și parteneriatelor, modernizarea infrastructurii și consolidarea unei culturi instituționale bazate pe responsabilitate financiară, legalitate și orientare spre calitatea educației.

Ce urmărește acest domeniu

- Verifică utilizarea transparentă, eficientă și responsabilă a resurselor.
- Leagă deciziile administrative de date, riscuri, termene și responsabilități clare.
- Susține un ciclu de îmbunătățire continuă a proceselor instituționale.

Standard 4. Cadrul de conducere asigură funcționarea sistemului de gestionare a resurselor informaționale, financiare și fizice.

Element	Conținut
Indicator	4.1 Asigură gestionarea sigură și responsabilă a datelor instituționale și cu caracter personal.
Nivelul 1 - Operațional	4.1.1.A. Aplică proceduri instituționale de colectare, stocare și gestionare a informațiilor, în conformitate cu prevederile legale privind protecția datelor cu caracter personal. 4.1.1.B. Respectă principiile de confidențialitate în manipularea informațiilor sensibile și limitează accesul la date. 4.1.1.C. Asigură funcționarea sistemului de gestionare a documentelor și evidență a datelor, conform cerințelor și normelor.
Nivelul 2 - Strategic	4.1.2.A. Organizează instruirea personalului privind protecția datelor cu caracter personal și utilizarea corectă a informațiilor instituționale. 4.1.2.B. Implementează un sistem organizat de gestionare a informației, asigurând arhivarea, trasabilitatea și accesul controlat la date. 4.1.2.C. Monitorizează aplicarea procedurilor interne de colectare, utilizare, stocare și eliminare a datelor cu caracter personal.
Nivelul 3 - Transformațional	4.1.3.A. Organizează instruirea personalului privind bunele practici și riscurile asociate gestionării informațiilor. 4.1.3.B. Asigură funcționarea unui sistem integrat și transparent de

Element	Conținut
	gestionare a informațiilor, cu acces controlat, arhivare automatizată și protecție avansată a datelor. 4.1.3.C. Evaluează funcționalitatea sistemului de gestionare a informațiilor și aplică măsuri de optimizare a securității, infrastructurii digitale și fluxurilor informaționale.
Indicator	4.2 Facilitează accesul echitabil și eficient la resursele informaționale, financiare și materiale ale instituției.
Nivelul 1 - Operațional	4.2.1.A. Asigură accesul cadrelor didactice și al elevilor la resurse educaționale în format fizic și digital. 4.2.1.B. Gestionează distribuirea materialelor educaționale în funcție de nevoile claselor și de planificarea curriculară. 4.2.1.C. Asigură funcționalitatea echipamentelor și a infrastructurii necesare desfășurării procesului educațional. 4.2.2.A. Implementează un sistem coerent de organizare și acces la resursele educaționale, inclusiv prin soluții digitale integrate și securizate.
Nivelul 2 - Strategic	4.2.2.B. Asigură formarea și sprijinul necesar pentru utilizarea eficientă a resurselor informaționale de către actorii educaționali. 4.2.2.C. Colaborează cu echipa didactică pentru adaptarea și diversificarea resurselor educaționale în funcție de nivelurile de studiu și nevoile de învățare ale elevilor. 4.2.3.A. Creează și menține un ecosistem digital educațional integrat, cu acces personalizat la resurse în funcție de rolul și nevoile utilizatorilor.
Nivelul 3 - Transformațional	4.2.3.B. Actualizează continuu conținutul informațional și optimizează platformele pe baza feedbackului și a datelor de utilizare. 4.2.3.C. Promovează resursele educaționale deschise, învățarea pe tot parcursul vieții și accesul echitabil la informație prin parteneriate și inițiative inovatoare.
Indicator	4.3 Asigură elaborarea și gestionarea bugetului instituției.
Nivelul 1 - Operațional	4.3.1.A. Planifică bugetul instituției în conformitate cu reglementările legale și elaborează proiectul de buget potrivit instrucțiunilor aprobate. 4.3.1.B. Monitorizează cheltuielile curente și ține evidența actualizată a

Element	Conținut
	execuției bugetare, asigurând utilizarea conformă și eficientă a resurselor. 4.3.1.C. Implementează un plan de alocare bugetară pentru acoperirea nevoilor de bază ale instituției, documentat și aprobat conform procedurilor.
Nivelul 2 - Strategic	4.3.2.A. Planifică și administrează bugetul instituției pe termen mediu, corelând alocările financiare cu prioritățile educaționale, obiectivele PDI și nevoile beneficiarilor. 4.3.2.B. Evaluează execuția bugetară și realocă resursele în funcție de eficiență și impact, în coordonare cu Consiliul de administrație. 4.3.2.C. Utilizează instrumente de analiză bugetară pentru fundamentarea deciziilor financiare și gestionarea riscurilor. 4.3.3.A. Coordonează planificarea financiară strategică pe termen lung, integrând analiza tendințelor financiare, a surselor alternative de finanțare și a riscurilor, pentru alocări eficiente și sustenabile.
Nivelul 3 - Transformațional	4.3.3.B. Implementează un sistem de monitorizare a eficienței cheltuielilor, corelând datele financiare cu rezultatele educaționale, indicatorii de performanță și obiectivele de optimizare a resurselor. 4.3.3.C. Implică activ părțile interesate în elaborarea, ajustarea și monitorizarea bugetului instituției.
Indicator	<i>4.4 Asigură transparența, integritatea și responsabilitatea în gestionarea financiară a instituției.</i> 4.4.1.A. Prezintă bugetul și principalele informații financiare personalului, părinților și elevilor, în conformitate cu prevederile legale.
Nivelul 1 - Operațional	4.4.1.B. Elaborează și comunică rapoarte sumare privind utilizarea fondurilor, prin mijloace accesibile comunității educaționale. 4.4.1.C. Publică informațiile financiare prevăzute de lege și răspunde solicitărilor instituționale privind gestionarea resurselor financiare.
Nivelul 2 - Strategic	4.4.2.A. Actualizează și comunică informațiile privind situația financiară a instituției, pe categorii de cheltuieli și surse de finanțare, către părțile interesate. 4.4.2.B. Organizează sesiuni de informare și consultare privind execuția bugetară, prioritățile de finanțare și deciziile financiare ale instituției.

Element	Conținut
Nivelul 3 - Transformațional	4.4.2.C. Utilizează formate accesibile pentru prezentarea informațiilor financiare, facilitând înțelegerea acestora de către comunitatea educațională.
	4.4.3.A. Asigură acces continuu și transparent la buget, rapoarte financiare și decizii privind resursele, comunicând rezultatele financiare prin canale multiple și explicând impactul acestora asupra dezvoltării instituției.
	4.4.3.B. Implică actorii educaționali relevanți în organizarea și monitorizarea proceselor de achiziții, în conformitate cu cadrul legal.
Indicator	4.4.3.C. Promovează o cultură instituțională bazată pe integritate, transparență și responsabilitate financiară.
	4.5 Dezvoltă baza tehnico-materială în funcție de prioritățile procesului educațional
Nivelul 1 - Operațional	4.5.1.A. Menține infrastructura instituției în stare funcțională, prin coordonarea lucrărilor de întreținere și reparații curente.
	4.5.1.B. Aplică un sistem de evidență și monitorizare a resurselor materiale și coordonează activitățile administrative aferente.
	4.5.1.C. Asigură disponibilitatea și distribuirea resurselor de bază necesare desfășurării activităților educaționale zilnice.
Nivelul 2 - Strategic	4.5.2.A. Elaborează și implementează planul anual de întreținere, dotare și modernizare a infrastructurii, corelat cu obiectivele educaționale și nevoile beneficiarilor.
	4.5.2.B. Monitorizează și evaluează starea bazei materiale și gradul de satisfacție a utilizatorilor, ajustând intervențiile în funcție de feedback.
	4.5.2.C. Gestionează eficient resursele materiale și spațiile instituției, optimizând utilizarea acestora în procesul educațional.
Nivelul 3 - Transformațional	4.5.3.A. Coordonează elaborarea și implementarea strategiei pe termen lung de dezvoltare a infrastructurii și dotărilor, în acord cu viziunea instituției și standardele educaționale moderne.
	4.5.3.B. Promovează modernizarea logistică, digitalizarea administrativă, sustenabilitatea și inovația în dezvoltarea bazei tehnico-materiale.

Element	Conținut
	4.5.3.C. Implică părțile interesate în planificarea și prioritizarea investițiilor, inclusiv a resurselor extrabugetare, prin consultare și transparență decizională.
Indicator	4.6 <i>Gestionează riscurile instituționale și mecanismele de control intern, valorificând responsabil resursele externe pentru dezvoltarea instituției.</i>
	4.6.1.A. Identifică oportunități de proiecte, sponsorizări și alte surse externe de sprijin pentru dezvoltarea instituției.
Nivelul 1 - Operațional	4.6.1.B. Respectă normele de control financiar intern și cerințele de audit în gestionarea resurselor instituționale. 4.6.1.C. Aplică procedurile bugetare și asigură raportarea corectă și la timp, în conformitate cu prevederile normative.
	4.6.2.A. Elaborează și implementează proiecte de finanțare locală pentru susținerea priorităților de dezvoltare ale instituției.
Nivelul 2 - Strategic	4.6.2.B. Prioritizează investițiile în funcție de nevoile reale ale școlii, resursele disponibile și obiectivele instituționale. 4.6.2.C. Identifică riscurile instituționale și aplică măsuri preventive pentru asigurarea continuității și eficienței activității. 4.6.3.A. Coordonează proiecte și parteneriate naționale sau internaționale, mobilizând resurse externe prin granturi și colaborări public-private.
Nivelul 3 - Transformațional	4.6.3.B. Utilizează analiza financiară pentru fundamentarea deciziilor strategice, investiționale și de dezvoltare instituțională. 4.6.3.C. Dezvoltă sisteme proactive de control intern, orientate spre prevenirea riscurilor și îmbunătățirea continuă a managementului instituțional.
Indicator	4.7 <i>Asigură eficiența energetică și managementul sustenabil al resurselor instituției</i>
	4.7.1.A. Aplică măsuri curente de economisire a energiei, apei, căldurii și altor resurse, asigurând utilizarea responsabilă a acestora în activitatea zilnică a instituției.
Nivelul 1 - Operațional	4.7.1.B. Monitorizează consumul de energie, apă și căldură, identificând pierderile, riscurile și măsurile imediate de reducere a cheltuielilor

Element	Conținut
	administrative.
	4.7.1.C. Respectă normele privind gestionarea deșeurilor, întreținerea spațiilor și utilizarea rațională a resurselor materiale, implicând personalul și elevii în practici de responsabilitate ecologică.
	4.7.2.A. Elaborează și implementează un plan instituțional de eficiență energetică, corelat cu necesitățile clădirii, prioritățile bugetare și obiectivele de dezvoltare ale instituției.
Nivelul 2 - Strategic	4.7.2.B. Planifică și monitorizează investiții pentru eficientizarea energetică a clădirii, inclusiv lucrări de reparație, termoizolare, modernizare a sistemelor de iluminat, încălzire și utilizare rațională a resurselor.
	4.7.2.C. Colaborează cu autoritățile publice, comunitatea și partenerii de dezvoltare pentru atragerea resurselor necesare modernizării energetice și implementării soluțiilor sustenabile.
	4.7.3.A. Integrează eficiența energetică în strategia de dezvoltare instituțională, ca instrument de optimizare financiară, modernizare a infrastructurii și responsabilitate față de mediu.
Nivelul 3 - Transformațional	4.7.3.B. Valorifică economiile generate prin măsuri de eficiență energetică pentru îmbunătățirea condițiilor de studiu, dotarea spațiilor educaționale și dezvoltarea bazei tehnico-materiale.
	4.7.3.C. Transformă instituția într-un model de management sustenabil și educație ecologică, promovând prin exemplul propriu cultura economisirii, responsabilitatea față de mediu și implicarea comunității.
Indicator	4.7. Asigură managementul integrat al resurselor, datelor și proceselor prin ciclul planificare - implementare - monitorizare - evaluare - îmbunătățire.
	4.7.1.A. Aplică proceduri de planificare și monitorizare a resurselor, datelor și proceselor administrative conform cadrului normativ.
Nivelul 1 - Operațional	4.7.1.B. Organizează evidența resurselor materiale, financiare, informaționale și umane, asigurând actualizarea datelor necesare pentru funcționarea eficientă a instituției.
	4.7.1.C. Monitorizează realizarea activităților administrative curente, identificând dificultățile operaționale și propunând măsuri imediate de remediere.
Nivelul 2 -	4.7.2.A. Coordonează procese administrative integrate, bazate pe date,

Element	Conținut
Strategic	riscuri, responsabilități și termene clar stabilite. 4.7.2.B. Corelează planificarea resurselor cu prioritățile instituționale, necesitățile educaționale și rezultatele monitorizării, pentru a susține decizii manageriale fundamentate. 4.7.2.C. Evaluează periodic eficiența proceselor administrative și informaționale, utilizând date relevante pentru ajustarea planurilor, redistribuirea resurselor și prevenirea riscurilor instituționale.
Nivelul 3 - Transformațional	4.7.3.A. Optimizează sistemul administrativ și informațional al instituției, demonstrând eficiență, transparență și îmbunătățire continuă. 4.7.3.B. Dezvoltă mecanisme instituționale sustenabile de management integrat al resurselor, datelor și proceselor, orientate spre responsabilitate, trasabilitate și performanță organizațională. 4.7.3.C. Valorifică rezultatele evaluării interne și ale analizelor administrative pentru inovarea proceselor instituționale, consolidarea transparenței decizionale și creșterea calității managementului educațional.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu de dezvoltare personală și organizațională	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Gestionarea datelor instituționale și protecția datelor cu caracter personal</i>	Participarea la instruiți privind protecția datelor, confidențialitatea, securitatea informațiilor și gestionarea documentelor instituționale. Elaborarea și aplicarea procedurilor interne de colectare, stocare, arhivare și acces la date.	Legea privind protecția datelor cu caracter personal; regulamente interne; proceduri de arhivare; registre de evidență; ghiduri privind securitatea informațională.
<i>Managementul informațional și digitalizarea fluxurilor administrative</i>	Dezvoltarea competențelor de utilizare a platformelor digitale pentru administrarea informațiilor, evidența documentelor, trasabilitatea datelor și optimizarea comunicării instituționale.	SIME; platforme educaționale instituționale; registre electronice; sisteme de management al documentelor; instrumente de arhivare digitală.
<i>Acces echitabil la resurse educaționale, informaționale și materiale</i>	Organizarea unui sistem clar de evidență, distribuire și utilizare a resurselor educaționale. Asigurarea accesului cadrelor didactice și elevilor la resurse fizice și digitale, adaptate nevoilor de învățare.	Biblioteca școlară; biblioteci digitale; platforme educaționale; mape partajate; registre de evidență a resurselor; proceduri de utilizare a echipamentelor.

Domeniu de dezvoltare personală și organizațională	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Planificare financiară strategică</i>	Dezvoltarea competențelor de planificare bugetară pe termen scurt, mediu și lung. Corelarea bugetului cu prioritățile educaționale, obiectivele PDI și nevoile beneficiarilor.	Ghiduri MEC; modele de buget instituțional; PDI; plan anual de activitate; instrumente de analiză bugetară; modele de bugetare pe programe.
<i>Execuție bugetară și utilizarea eficientă a resurselor</i>	Monitorizarea cheltuielilor curente, evaluarea eficienței utilizării resurselor și realocarea acestora în funcție de impact, necesități și priorități instituționale.	Rapoarte de execuție bugetară; tabele de monitorizare financiară; analize cost-beneficiu; fișe de necesități; rapoarte către Consiliul de administrație.
<i>Transparență, integritate și responsabilitate financiară</i>	Organizarea sesiunilor de informare și consultare privind bugetul, execuția bugetară și prioritățile de finanțare. Comunicarea accesibilă a informațiilor financiare către comunitatea educațională.	Rapoarte financiare sumare; panou informativ; pagina web a instituției; prezentări vizuale; fișe explicative; procese-verbale ale ședințelor.
<i>Achiziții publice și etică financiară</i>	Participarea la formări privind achizițiile publice, achizițiile de mică valoare, prevenirea conflictelor de interese și respectarea principiilor de integritate în gestionarea resurselor.	Cadrul normativ privind achizițiile publice; Codul de conduită; plan de achiziții; registre de achiziții; proceduri interne de control.
<i>Dezvoltarea bazei tehnico-materiale</i>	Elaborarea și implementarea planurilor de întreținere, dotare și modernizare a infrastructurii, în funcție de prioritățile procesului educațional și nevoile beneficiarilor.	Plan anual de dotare; inventar instituțional; registre de bunuri; fișe de evaluare a infrastructurii; chestionare de satisfacție; plan de reparații și întreținere.
<i>Sustenabilitate și eficiență administrativă</i>	Dezvoltarea competențelor de gestionare eficientă a spațiilor, echipamentelor și consumurilor. Promovarea soluțiilor de eficiență energetică, responsabilitate ecologică și utilizare rațională a resurselor.	Audit energetic; programe „Școala verde”; planuri de eficiență energetică; fișe de monitorizare a consumurilor; ghiduri privind sustenabilitatea instituțională.
<i>Atragerea resurselor externe și dezvoltarea parteneriatelor</i>	Formare în scrierea și managementul proiectelor educaționale. Identificarea oportunităților de granturi, sponsorizări, parteneriate locale, naționale și internaționale.	Erasmus+; fonduri SEE; granturi locale; programe ale APL; parteneriate public-private; modele de cereri de finanțare; ghiduri de management de proiect.
<i>Managementul riscurilor instituționale</i>	Identificarea riscurilor financiare, administrative, informaționale și operaționale. Elaborarea măsurilor preventive și a mecanismelor de	Registrul riscurilor; plan de management al riscurilor; proceduri de control intern; rapoarte de audit; matrice de risc; planuri de acțiuni

Domeniu de dezvoltare personală și organizațională	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
	intervenție pentru asigurarea continuității activității instituției.	preventive.
<i>Control intern managerial și îmbunătățire continuă</i>	Consolidarea mecanismelor de control intern, monitorizare și raportare. Utilizarea datelor administrative și financiare pentru luarea deciziilor și optimizarea managementului instituțional.	Standarde de control intern managerial; rapoarte de monitorizare; fișe de autoevaluare; audit intern; indicatori de performanță; planuri de îmbunătățire.
<i>Management integrat al proceselor și datelor</i>	Dezvoltarea capacității de planificare, monitorizare și îmbunătățire a proceselor administrative pe baza datelor și riscurilor.	Registrul proceselor; registrul riscurilor; tablouri de bord; proceduri interne; rapoarte de monitorizare.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Gestionarea datelor instituționale și a datelor cu caracter personal</i>	Existența și aplicarea procedurilor interne de colectare, stocare, arhivare și acces la date	Regulamente interne, proceduri aprobate, registre de evidență, fișe de acces la date
<i>Protecția datelor și securitatea informațională</i>	Numărul angajaților instruiți privind protecția datelor și securitatea informațiilor instituționale	Liste de participare, certificate de formare, materiale de instruire, procese-verbale
<i>Digitalizarea administrativă</i>	Gradul de utilizare a instrumentelor digitale pentru gestionarea documentelor, comunicării și evidențelor instituționale	Platforme digitale, registre electronice, rapoarte de utilizare, proceduri interne
<i>Acces la resurse educaționale și informaționale</i>	Gradul de acces al cadrelor didactice și elevilor la resurse educaționale fizice și digitale	Inventare, registre de împrumut, platforme educaționale, rapoarte ale bibliotecii
<i>Utilizarea eficientă a resurselor educaționale</i>	Numărul resurselor educaționale adaptate, actualizate sau diversificate în funcție de nevoile elevilor	Planificări didactice, resurse digitale, rapoarte metodice, portofolii instituționale
<i>Planificare bugetară</i>	Gradul de corelare a bugetului anual cu prioritățile educaționale, obiectivele	Buget anual, PDI, plan managerial, procese-verbale ale Consiliului de

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
	PDI și nevoile beneficiarilor	administrație
<i>Execuție bugetară</i>	Ponderea cheltuielilor orientate spre activități educaționale prioritare și dezvoltare instituțională	Rapoarte financiare, execuție bugetară, note justificative, fișe de alocare bugetară
<i>Eficiența utilizării resurselor financiare</i>	Gradul de realizare a activităților planificate în raport cu resursele financiare alocate	Rapoarte de activitate, rapoarte financiare, planuri de acțiuni, analize cost-impact
<i>Transparență financiară</i>	Gradul de publicare și comunicare a informațiilor financiare către comunitatea educațională	Website instituțional, panou informativ, rapoarte publice, procese-verbale ale ședințelor
<i>Consultare privind deciziile financiare</i>	Numărul sesiunilor de informare și consultare privind bugetul, execuția bugetară și prioritățile de finanțare	Procese-verbale, liste de participare, chestionare de feedback, materiale informative
<i>Integritate și responsabilitate financiară</i>	Existența și aplicarea mecanismelor de prevenire a conflictelor de interese și de respectare a eticii financiare	Declarații, proceduri interne, rapoarte de control, registre de achiziții
<i>Achiziții publice și achiziții de mică valoare</i>	Gradul de respectare a procedurilor legale în organizarea achizițiilor și documentarea deciziilor	Plan de achiziții, contracte, dosare de achiziții, procese-verbale, rapoarte de monitorizare
<i>Modernizarea bazei tehnico-materiale</i>	Numărul dotărilor, renovărilor și intervențiilor de modernizare realizate anual	Inventare, procese-verbale de recepție, documente de achiziții, rapoarte administrative
<i>Întreținerea infrastructurii</i>	Gradul de realizare a planului anual de întreținere, reparații și dotare a spațiilor instituției	Plan anual de întreținere, devize, facturi, rapoarte tehnice, procese-verbale
<i>Utilizarea eficientă a spațiilor și echipamentelor</i>	Gradul de utilizare rațională a spațiilor, echipamentelor și resurselor materiale disponibile	Orar de utilizare a spațiilor, registre de evidență, fișe de utilizare a echipamentelor
<i>Sustenabilitate și eficiență energetică</i>	Reducerea costurilor recurente și îmbunătățirea eficienței energetice a instituției	Rapoarte de consum, facturi, audit energetic, planuri de eficiență energetică
<i>Atragerea resurselor externe</i>	Numărul proiectelor, sponsorizărilor, granturilor sau parteneriatelor care contribuie la dezvoltarea instituției	Contracte, acorduri de parteneriat, cereri de finanțare, rapoarte de proiect, PDI
<i>Valorificarea resurselor extrabugetare</i>	Valoarea resurselor externe atrase și utilizate pentru prioritățile instituționale	Rapoarte financiare, contracte de finanțare, rapoarte de implementare, documente contabile

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Managementul riscurilor instituționale</i>	Existența registrului riscurilor și a măsurilor preventive pentru domeniile financiar, administrativ și informațional	Registrul riscurilor, plan de măsuri preventive, rapoarte de monitorizare, procese-verbale
<i>Control intern managerial</i>	Gradul de aplicare a procedurilor de control intern și de monitorizare a conformității activităților administrative și financiare	Proceduri interne, rapoarte de control, audit intern, fișe de autoevaluare
<i>Îmbunătățire continuă a managementului resurselor</i>	Numărul măsurilor de îmbunătățire implementate în baza analizelor financiare, administrative și a feedbackului beneficiarilor	Planuri de îmbunătățire, rapoarte de evaluare, chestionare de satisfacție, decizii manageriale
<i>Ciclul integrat de management al proceselor</i>	Existența ciclului planificare - implementare - monitorizare - evaluare - îmbunătățire pentru procesele administrative și informaționale prioritare.	Registrul proceselor; rapoarte de monitorizare; decizii manageriale; tablouri de bord; registrul riscurilor.

Domeniul 5. RELAȚIILE CU COMUNITATEA ȘI PARTENERIATELE

Descriere generală: Domeniul vizează dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor dintre instituția de învățământ, familie, autoritățile publice locale, mediul economic, organizațiile neguvernamentale și alți actori comunitari, în vederea susținerii calității educației și a dezvoltării comunității. Conform standardului, managerii valorifică relațiile instituționale pentru a mobiliza resurse, expertiză și sprijin, cultivând încrederea, cooperarea și implicarea civică. Prin această competență, școala devine un actor activ al comunității și un spațiu deschis de învățare, colaborare și solidaritate, în care fiecare copil și adult contribuie la un ecosistem educațional viu și relevant.

Ce urmărește acest domeniu

- Analizează calitatea relației dintre instituție, familie, comunitate și parteneri.
- Mută accentul de la existența parteneriatelor la relevanța și impactul lor.
- Promovează colaborări care sprijină incluziunea, bunăstarea și învățarea.

Standard 5. Cadrul de conducere dezvoltă parteneriate în vederea asigurării progresului instituției de învățământ și a comunității.

Element	Conținut
Indicator	5.1 Dezvoltă relații de colaborare reciproc avantajoase cu comunitatea, promovând deschiderea școlii către parteneriate și inițiative comune.
Nivelul 1 - Operațional	5.1.1.A. Informează periodic comunitatea despre activitățile instituției, utilizând canale variate de comunicare, inclusiv mijloace digitale. 5.1.1.B. Colectează feedback din partea părinților și comunității și organizează activități de interacțiune directă. 5.1.1.C. Elaborează și publică materiale informative sintetice privind activitatea instituției, asigurând transparența comunicării cu comunitatea.
Nivelul 2 - Strategic	5.1.2.A. Analizează nevoile comunității și valorifică resursele instituției pentru a răspunde acestora prin acțiuni relevante și planificate. 5.1.2.B. Coordonează implicarea elevilor, părinților și cadrelor didactice în inițiative și proiecte comunitare. 5.1.2.C. Monitorizează participarea și impactul activităților comunitare asupra instituției și comunității locale, promovând imaginea pozitivă a școlii prin canale de comunicare publică.
Nivelul 3 -	5.1.3.A. Elaborează și implementează o strategie de parteneriat

Element	Conținut
Transformațional	comunitar, cu obiective clare, parteneri-cheie, termene de realizare și indicatori de succes. 5.1.3.B. Coordonează inițiative care mobilizează comunitatea locală și consolidează rolul școlii ca centru de educație, cultură și voluntariat. 5.1.3.C. Diseminează bunele practici și rezultatele colaborării cu comunitatea prin participarea la rețele educaționale, apariții publice, materiale informative sau publicații.
Indicator	5.2 Implică părinții în activitatea instituției. 5.2.1.A. Informează părinții cu privire la drepturile, responsabilitățile și obligațiile acestora, precum și despre activitatea instituției, progresul elevilor și proiectele educaționale.
Nivelul 1 - Operațional	5.2.1.B. Asigură canale funcționale de comunicare cu părinții, bazate pe informare, motivare, apreciere și dialog constructiv. 5.2.1.C. Implică părinții în structuri instituționale și în activități educative organizate de instituție.
Nivelul 2 - Strategic	5.2.2.A. Planifică și coordonează activități de informare, formare și consiliere pentru părinți, cu implicarea specialiștilor relevanți. 5.2.2.B. Creează contexte suplimentare de participare a părinților în structuri consultative și activități educative, complementare celor obligatorii. 5.2.2.C. Monitorizează nivelul de implicare a părinților și identifică soluții pentru optimizarea participării acestora la viața instituției. 5.2.3.A. Valorifică expertiza și potențialul părinților în inițierea și implementarea proiectelor educaționale, sociale sau culturale.
Nivelul 3 - Transformațional	5.2.3.B. Dezvoltă mecanisme participative prin care părinții contribuie la deciziile instituției și la consolidarea parteneriatului familie-școală. 5.2.3.C. Diseminează modele de bună practică privind colaborarea cu părinții și implicarea acestora în viața instituției.
Indicator	5.3 Dezvoltă parteneriate educaționale cu organizații, instituții și reprezentanți ai mediului economic, în vederea susținerii procesului educațional și a orientării elevilor pentru viață și carieră.

Element	Conținut
Nivelul 1 - Operațional	5.3.1.A. Identifică potențiali parteneri locali și organizează activități de orientare profesională, inclusiv vizite de studiu.
	5.3.1.B. Încheie acorduri de parteneriat și desfășoară activități comune, în concordanță cu obiectivele educaționale ale instituției.
	5.3.1.C. Evaluează impactul parteneriatelor realizate și identifică oportunități de îmbunătățire a colaborării.
Nivelul 2 - Strategic	5.3.2.A. Inițiază și coordonează parteneriate instituționalizate la nivel local, național sau internațional.
	5.3.2.B. Organizează proiecte educaționale comune cu partenerii, implicând activ elevii și cadrele didactice în domenii variate.
	5.3.2.C. Evaluează impactul proiectelor realizate în parteneriat asupra dezvoltării elevilor, utilizând feedback, chestionare sau rapoarte de evaluare.
Nivelul 3 - Transformațional	5.3.3.A. Dezvoltă parteneriate strategice durabile, la nivel local, național și internațional, orientate spre inovație, dezvoltare comunitară și inserție profesională.
	5.3.3.B. Co-crează și implementează proiecte educaționale multidisciplinare și de responsabilitate socială, cu implicarea elevilor și a experților din diverse domenii.
	5.3.3.C. Integrează parteneriatele în curriculum și în activitățile extracurriculare, promovând dezvoltarea durabilă, incluziunea socială și diseminarea bunelor practici.
Indicator	5.4 Dezvoltă relații de colaborare cu autoritățile locale și educaționale, prin parteneriate educaționale și sociale orientate spre susținerea dezvoltării instituției și a comunității.
Nivelul 1 - Operațional	5.4.1.A. Respectă canalele formale de comunicare cu autoritățile locale și educaționale, asigurând transmiterea corectă și la timp a informațiilor solicitate.
	5.4.1.B. Menține relații funcționale de colaborare cu primăria, MEC și alte instituții relevante, în limitele responsabilităților instituționale.
	5.4.1.C. Cooperează punctual cu ONG-uri, biblioteci, centre culturale și

Element	Conținut
Nivelul 2 - Strategic	alți actori comunitari, în vederea susținerii activităților educaționale și sociale ale instituției.
	5.4.2.A. Colaborează cu autoritățile locale și educaționale în planificarea investițiilor, proiectelor și intervențiilor relevante pentru dezvoltarea instituției.
	5.4.2.B. Inițiază și implementează parteneriate educaționale interinstituționale, orientate spre soluționarea nevoilor școlii și ale comunității.
	5.4.2.C. Coordonează acțiuni comune cu autorități și instituții partenere, monitorizând contribuția acestora la îmbunătățirea serviciilor educaționale și sociale.
Nivelul 3 - Transformațional	5.4.3.A. Acționează ca partener strategic al autorităților locale și educaționale în dezvoltarea politicilor educaționale și sociale la nivel comunitar.
	5.4.3.B. Construiește ecosisteme locale de învățare, prin colaborarea dintre școală, comunitate, universități, autorități și mediul economic.
	5.4.3.C. Promovează inițiative comune cu impact durabil asupra dezvoltării educaționale și sociale a comunității, valorificând resursele și expertiza partenerilor locali.
Indicator	5.5 Promovează responsabilitatea socială, cetățenia activă și comunicarea publică eficientă, consolidând rolul instituției în viața comunității.
Nivelul 1 - Operațional	5.5.1.A. Încurajează implicarea elevilor și a cadrelor didactice în acțiuni de voluntariat, solidaritate și sprijin comunitar.
	5.5.1.B. Organizează sau susține activități educative care dezvoltă responsabilitatea socială și cetățenia activă în rândul elevilor.
	5.5.1.C. Reprezintă instituția în relațiile oficiale cu partenerii și comunitatea, promovând o comunicare publică adecvată și responsabilă.
	5.5.2.A. Integrează educația civică și comunitară în activitățile curriculare, extracurriculare și instituționale ale școlii.
Nivelul 2 - Strategic	5.5.2.B. Coordonează inițiative care dezvoltă responsabilitatea socială, participarea civică și implicarea elevilor în viața comunității.
	5.5.2.C. Utilizează strategii de comunicare instituțională și gestionare a

Element	Conținut
	imaginii, promovând public valorile, rezultatele și contribuția școlii în comunitate. 5.5.3.A. Acționează ca lider al schimbării civice și al dezvoltării durabile în comunitate, prin inițiative educaționale cu impact social.
Nivelul 3 - Transformațional	5.5.3.B. Mobilizează elevii, cadrele didactice, părinții și partenerii comunitari în proiecte de responsabilitate socială și cetățenie activă. 5.5.3.C. Dezvoltă o marcă instituțională bazată pe încredere, reputație și comunicare publică responsabilă.
Indicator	5.6 <i>Gestionează comunicarea digitală a instituției, utilizând canalele oficiale și rețelele sociale pentru informarea comunității, promovarea valorilor instituționale, consolidarea imaginii și dezvoltarea parteneriatelor.</i>
	5.6.1.A. Utilizează canalele oficiale de comunicare digitală pentru informarea corectă, accesibilă și la timp a elevilor, părinților, personalului și comunității.
Nivelul 1 - Operațional	5.6.1.B. Publică informații relevante despre activitățile, rezultatele și inițiativele instituției, prin mijloace digitale adecvate și administrate responsabil. 5.6.1.C. Asigură actualizarea periodică a informațiilor publicate și menține comunicarea digitală într-un cadru respectuos, echilibrat și responsabil.
	5.6.2.A. Elaborează și aplică reguli interne privind comunicarea digitală, asigurând coerența mesajelor publice, respectarea identității instituționale și protecția datelor cu caracter personal.
Nivelul 2 - Strategic	5.6.2.B. Gestionează vizibilitatea instituției pe rețelele sociale, utilizând conținutul digital pentru promovarea valorilor, realizărilor, proiectelor și imaginii pozitive a școlii. 5.6.2.C. Monitorizează impactul comunicării digitale asupra imaginii instituției, valorificând feedbackul comunității pentru ajustarea mesajelor, conținutului și canalelor de comunicare.
Nivelul 3 - Transformațional	5.6.3.A. Dezvoltă o comunitate digitală activă, bazată pe dialog, încredere, feedback constructiv și implicarea elevilor, părinților, absolvenților și partenerilor comunitari.

Element	Conținut
	5.6.3.B. Utilizează comunicarea digitală pentru consolidarea prestigiului instituției, atragerea parteneriatelor strategice și creșterea implicării comunității în viața școlii. 5.6.3.C. Construiește un branding instituțional coerent și credibil, transformând prezența digitală a școlii într-un instrument de promovare, colaborare, parteneriat și responsabilitate publică.
Indicator	5.5 <i>Evaluează calitatea și impactul parteneriatelor asupra învățării, incluziunii, bunăstării elevilor și dezvoltării comunității.</i> 5.5.1.A. Monitorizează existența, scopul și activitățile parteneriatelor instituției, păstrând documente și acorduri actualizate.
Nivelul 1 - Operațional	5.5.1.B. Colectează informații de bază privind activitățile realizate în cadrul parteneriatelor, participarea elevilor, cadrelor didactice, părinților și a altor actori comunitari. 5.5.1.C. Identifică beneficiile imediate ale parteneriatelor pentru procesul educațional, incluziunea elevilor și consolidarea relației dintre instituție, familie și comunitate.
Nivelul 2 - Strategic	5.5.2.A. Evaluează periodic relevanța, reciprocitatea și contribuția parteneriatelor la obiectivele instituției și ale comunității. 5.5.2.B. Utilizează date, feedback și rezultate observabile pentru a analiza contribuția parteneriatelor la îmbunătățirea învățării, participării, incluziunii și bunăstării elevilor. 5.5.2.C. Ajustează direcțiile de colaborare cu partenerii în funcție de nevoile elevilor, prioritățile instituției și impactul demonstrat al activităților desfășurate.
Nivelul 3 - Transformațional	5.5.3.A. Dezvoltă parteneriate strategice cu impact demonstrat asupra învățării, incluziunii, bunăstării elevilor și dezvoltării comunității. 5.5.3.B. Institue mecanisme sustenabile de evaluare a calității parteneriatelor, bazate pe indicatori de impact, responsabilități partajate și transparență în raportarea rezultatelor. 5.5.3.C. Valorifică parteneriatele ca resurse strategice pentru inovare educațională, coeziune socială, echitate și dezvoltarea unei comunități implicate în susținerea succesului fiecărui elev.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
Comunicare instituțională și relații publice	Dezvoltarea competențelor de comunicare publică, transparență instituțională, gestionare a imaginii școlii și comunicare în situații sensibile sau de criză. Elaborarea unui plan anual de comunicare cu părinții, comunitatea și partenerii.	Plan de comunicare instituțională; ghiduri MEC; proceduri interne de comunicare; pagină web instituțională; rețele sociale; buletine informative; rapoarte sintetice.
Parteneriat școală-familie	Consolidarea mecanismelor de comunicare, consultare și implicare a părinților în viața instituției. Organizarea activităților de informare, consiliere și formare parentală, cu implicarea specialiștilor relevanți.	Plan de colaborare cu părinții; chestionare de feedback; procese-verbale ale ședințelor; consiliul reprezentativ al părinților; ghiduri de educație parentală; resurse UNICEF Moldova.
Parteneriate educaționale și interinstituționale	Identificarea, inițierea și dezvoltarea parteneriatelor cu instituții educaționale, organizații publice, ONG-uri, biblioteci, centre culturale, universități și alte entități relevante. Participarea la rețele profesionale și proiecte comune.	Acorduri de parteneriat; planuri de acțiuni comune; platforme eTwinning, EPALE, Erasmus+; rețele educaționale naționale și internaționale; registre de parteneriate.
Colaborarea cu mediul economic și orientarea în carieră	Dezvoltarea colaborării cu agenți economici, antreprenori și persoane-resursă pentru activități de orientare profesională, vizite de studiu, proiecte aplicative și familiarizarea elevilor cu lumea muncii.	Acorduri cu agenți economici; planuri de orientare profesională; Junior Achievement; fișe de monitorizare a vizitelor; rapoarte de activitate; portofolii ale elevilor.
Implicare civică și responsabilitate socială	Organizarea proiectelor de voluntariat, solidaritate, educație civică, protecția mediului și implicare comunitară. Integrarea educației civice și comunitare în activități curriculare, extracurriculare și instituționale.	Planul activităților extracurriculare; programe de voluntariat; campanii comunitare; parteneriate cu ONG-uri; platforme locale de implicare civică; rapoarte de impact.
Relația cu autoritățile locale și educaționale	Consolidarea comunicării formale și colaborării cu autoritățile publice locale și educaționale în vederea planificării investițiilor, soluționării problemelor instituției și implementării proiectelor educaționale și sociale.	Corespondență oficială; planuri comune cu APL/OLSDI/MEC; strategii locale de dezvoltare; procese-verbale ale ședințelor; rapoarte de monitorizare; documente de planificare bugetară.
Dezvoltare comunitară integrată	Participarea instituției la proiecte locale de dezvoltare educațională, socială, culturală și economică. Valorificarea resurselor comunității pentru crearea unui ecosistem local de învățare.	Strategii raionale/municipale; planuri locale de dezvoltare; grupuri de lucru comunitare; hărți ale resurselor comunitare; forumuri educaționale; platforme de consultare publică.

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Leadership comunitar și diplomatie educațională</i>	Dezvoltarea competențelor manageriale de reprezentare instituțională, negociere, advocacy, mobilizare a partenerilor și promovare a intereselor educaționale ale școlii în comunitate.	Programe de formare în leadership educațional; mentorat managerial; ghiduri de advocacy; rețele profesionale; OECD Future of Education and Skills; resurse CEDEFOP.
<i>Monitorizarea impactului parteneriatelor</i>	Evaluarea periodică a impactului parteneriatelor asupra progresului elevilor, dezvoltării instituției și comunității. Utilizarea datelor pentru îmbunătățirea colaborării și diseminarea bunelor practici.	Chestionare de satisfacție; rapoarte de evaluare; indicatori de impact; portofoliu instituțional de parteneriate; studii de caz; fișe de monitorizare; rapoarte publice anuale.
<i>Branding educațional și reputație instituțională</i>	Construirea unei imagini instituționale bazate pe încredere, rezultate, transparență și contribuție reală la dezvoltarea comunității. Promovarea publică a bunelor practici și a rezultatelor obținute.	Strategie de imagine instituțională; identitate vizuală; materiale de promovare; pagină web; rețele sociale; apariții media; buletine informative; portofoliu de bune practici.
<i>Evaluarea calității parteneriatelor</i>	Formare privind analiza relevanței, reciprocității, sustenabilității și impactului parteneriatelor asupra învățării și comunității.	Fișă de evaluare a parteneriatului; rapoarte de impact; acorduri de parteneriat; feedback de la beneficiari.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Colaborare cu părinții și elevii</i>	Numărul și diversitatea activităților de implicare a părinților și elevilor în decizii, consultări și proiecte instituționale. Gradul de participare a părinților și elevilor la structurile consultative și la activitățile educative. Nivelul de satisfacție al părinților și elevilor privind comunicarea și colaborarea cu instituția.	Procese-verbale ale ședințelor; chestionare de satisfacție; registre de participare; rapoarte ale consiliilor consultative; planul anual de activitate.
<i>Parteneriate educaționale</i>	Numărul parteneriatelor active la nivel local, național și internațional. Ponderea parteneriatelor corelate cu obiectivele PDI și cu nevoile educaționale ale elevilor. Numărul proiectelor educaționale realizate în colaborare cu instituții, organizații și rețele profesionale.	Acorduri de parteneriat; planul PDI; planuri de acțiuni comune; rapoarte de activitate; portofoliul instituțional de parteneriate.

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Colaborare cu mediul economic și orientare profesională</i>	Numărul activităților de orientare profesională realizate cu participarea agenților economici și a persoanelor-resursă. Numărul vizitelor de studiu, atelierelor, sesiunilor de mentorat sau proiectelor aplicative organizate pentru elevi. Gradul de relevanță a activităților pentru dezvoltarea competențelor de viață și carieră.	Acorduri cu agenți economici; agende ale activităților; liste de participare; fișe de feedback; portofolii ale elevilor; rapoarte de evaluare.
<i>Implicare comunitară</i>	Numărul proiectelor comune realizate cu autorități publice locale, ONG-uri, biblioteci, centre culturale și alți actori comunitari. Gradul de implicare a elevilor, cadrelor didactice și părinților în inițiative comunitare. Contribuția proiectelor la soluționarea unor nevoi reale ale comunității.	Acorduri de colaborare; rapoarte de proiect; procese-verbale; fotografii și materiale de promovare; feedback din partea partenerilor și beneficiarilor.
<i>Relația cu autoritățile locale și educaționale</i>	Numărul inițiativelor comune realizate cu autoritățile locale și educaționale. Participarea instituției la planificarea investițiilor, proiectelor locale și intervențiilor educaționale sau sociale. Gradul de soluționare a problemelor instituționale prin cooperare cu autoritățile relevante.	Corespondență oficială; planuri comune; decizii sau dispoziții ale APL; procese-verbale; rapoarte de monitorizare; documente de planificare bugetară.
<i>Responsabilitate socială și cetățenie activă</i>	Numărul elevilor implicați în activități de voluntariat, solidaritate și participare civică. Numărul inițiativelor educaționale care promovează responsabilitatea socială, incluziunea, dezvoltarea durabilă și respectul față de comunitate. Impactul activităților asupra climatului școlar și asupra comunității locale.	Rapoarte de activitate; registre de voluntariat; portofolii de proiect; feedback din partea comunității; materiale media; diplome sau certificate de participare.
<i>Imagine și comunicare publică</i>	Creșterea vizibilității instituției prin comunicare publică transparentă, constantă și responsabilă. Numărul materialelor informative publicate privind activitatea, rezultatele și proiectele instituției. Nivelul de încredere al comunității în instituție, reflectat prin feedback și participare.	Pagina web a instituției; rețele sociale; buletine informative; rapoarte publice; monitorizare media; sondaje locale; materiale de promovare.
<i>Dezvoltare comunitară integrată</i>	Participarea instituției la proiecte locale de dezvoltare educațională, socială, culturală sau economică. Numărul	Strategii locale de dezvoltare; planuri de acțiuni comunitare; hărți ale resurselor comunitare; rapoarte

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
	inițiativelor care valorifică resursele comunității pentru susținerea educației. Gradul de funcționare a școlii ca spațiu deschis pentru învățare, colaborare și solidaritate.	ale grupurilor de lucru; procese-verbale ale forumurilor educaționale.
<i>Leadership comunitar și diplomatie educațională</i>	Numărul inițiativelor prin care conducerea instituției mobilizează parteneri și resurse pentru dezvoltarea școlii. Participarea managerilor la rețele profesionale, grupuri de lucru, consultări publice și evenimente comunitare. Capacitatea instituției de a reprezenta interesele educaționale ale elevilor și ale comunității.	Certificate de formare; agende ale evenimentelor; invitații; procese-verbale; rapoarte de participare; dovezi ale inițiativelor de advocacy educațional.
<i>Monitorizarea impactului parteneriatelor</i>	Existența unui sistem intern de monitorizare a parteneriatelor și proiectelor comunitare. Utilizarea datelor colectate pentru ajustarea activităților și îmbunătățirea colaborării. Diseminarea rezultatelor și a bunelor practici în comunitate și în rețele educaționale.	Indicatori de impact; rapoarte de evaluare; chestionare; studii de caz; fișe de monitorizare; rapoarte publice anuale; portofoliu de bune practici.
<i>Calitatea și impactul parteneriatelor</i>	Ponderea parteneriatelor evaluate anual prin relevanță, reciprocitate, sustenabilitate și impact asupra învățării, incluziunii și comunității.	Acorduri; fișe de evaluare; rapoarte de impact; feedback de la beneficiari; portofoliul parteneriatelor.

Domeniul 6. ETICĂ, CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI DEZVOLTARE PERSONALĂ

Descriere generală: Domeniul vizează exercitarea funcției manageriale cu integritate, responsabilitate, echitate și spirit de serviciu public, prin consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe încredere, respect, transparență, colaborare și responsabilitate comună. Acesta include gestionarea etică a resurselor, promovarea guvernanței participative și a valorilor democratice, luarea deciziilor în baza principiilor morale și profesionale, precum și preocuparea constantă pentru reflecție, autocunoaștere și dezvoltare personală. Cadrul de conducere etic și reflexiv acționează în interesul public, inspiră prin propriul exemplu și contribuie la formarea unei instituții corecte, incluzive și orientate spre binele comun.

Ce urmărește acest domeniu

- Clarifică așteptările privind integritatea, cultura organizațională și conduita managerială.
- Încurajează reflecția profesională, feedbackul 360° și dezvoltarea continuă.
- Leagă dezvoltarea personală a managerului de climatul instituțional.

Standard 6. Cadrul de conducere promovează leadershipul etic, cultura organizațională bazată pe integritate și dezvoltarea personală continuă

Element	Conținut
Indicator	6.1 Promovează integritatea managerială și respectarea normelor etice, legale și instituționale.
Nivelul 1 - Operațional	6.1.1.A. Respectă legislația, regulamentele interne și standardele de conduită profesională în exercitarea funcției manageriale. 6.1.1.B. Aplică normele etice, legale și instituționale în activitățile curente ale instituției. 6.1.1.C. Manifestă corectitudine, responsabilitate și conduită profesională adecvată în relațiile cu elevii, personalul, părinții și partenerii.
Nivelul 2 - Strategic	6.1.2.A. Asigură aplicarea echitabilă și transparentă a normelor etice, legale și instituționale la nivelul întregii echipe. 6.1.2.B. Monitorizează respectarea regulilor de conduită și intervine responsabil pentru prevenirea abaterilor etice sau instituționale. 6.1.2.C. Promovează proceduri clare și practici manageriale corecte, care consolidează încrederea în actul de conducere.
Nivelul 3 - Transformațional	6.1.3.A. Acționează ca model de integritate managerială, inspirând respectarea valorilor etice în comunitatea educațională.

Element	Conținut
	6.1.3.B. Consolidează o cultură instituțională etică, bazată pe corectitudine, responsabilitate, transparență și respect reciproc. 6.1.3.C. Promovează bune practici de integritate și conduită etică, contribuind la creșterea încrederii în instituție.
Indicator	6.2 Asigură responsabilitatea și echitatea decizională în interesul elevilor și al instituției. 6.2.1.A. Adoptă decizii corecte și responsabile, în conformitate cu regulamentele, procedurile și atribuțiile funcției manageriale.
Nivelul 1 - Operațional	6.2.1.B. Aplică criterii clare și echitabile în soluționarea situațiilor curente din activitatea instituției. 6.2.1.C. Își asumă deciziile adoptate și comunică argumentat măsurile stabilite, în limitele cadrului normativ. 6.2.2.A. Fundamentează deciziile pe principii de echitate, interes public, responsabilitate instituțională și respectarea drepturilor elevilor.
Nivelul 2 - Strategic	6.2.2.B. Consultă actorii relevanți ai comunității educaționale în procesul decizional, atunci când situația o impune. 6.2.2.C. Monitorizează efectele deciziilor asupra elevilor, personalului și instituției, ajustând intervențiile în funcție de rezultate.
	6.2.3.A. Creează sisteme de guvernanță instituțională bazate pe transparență, echitate, participare și responsabilitate comună. 6.2.3.B. Promovează o cultură decizională participativă, în care elevii, cadrele didactice, părinții și partenerii contribuie la dezvoltarea instituției. 6.2.3.C. Transformă procesul decizional într-un instrument de consolidare a încrederii, incluziunii și responsabilității instituționale.
Nivelul 3 - Transformațional	
Indicator	6.3 Consolidează etica profesională, climatul moral, transparența și răspunderea publică. 6.3.1.A. Menține relații profesionale respectuoase și corecte cu elevii, personalul, părinții și partenerii instituției.
Nivelul 1 - Operațional	6.3.1.B. Sprijină respectarea codului de etică și a normelor de conduită

Element	Conținut
	profesională în activitatea curentă a instituției.
	6.3.1.C. Publică deciziile, rapoartele și informațiile de interes public, în conformitate cu prevederile normative.
	6.3.2.A. Mediază conflictele cu imparțialitate, echilibru și respect față de demnitatea persoanelor implicate.
Nivelul 2 - Strategic	6.3.2.B. Promovează valori profesionale comune, precum respectul, responsabilitatea, colaborarea, echitatea și integritatea.
	6.3.2.C. Asigură accesul la informații relevante și comunicarea transparentă cu membrii comunității educaționale.
	6.3.3.A. Creează o cultură organizațională bazată pe încredere, solidaritate, responsabilitate morală și respect reciproc.
Nivelul 3 - Transformațional	6.3.3.B. Promovează responsabilitatea publică și imaginea etică a instituției în relația cu elevii, părinții, comunitatea și partenerii.
	6.3.3.C. Transformă valorile etice în practici instituționale constante, care consolidează climatul moral și încrederea în instituție.
Indicator	<i>6.4 Susține dezvoltarea personală și profesională continuă prin reflecție și învățare permanentă.</i>
	6.4.1.A. Participă la activități obligatorii de formare profesională, în conformitate cu cerințele funcției manageriale.
Nivelul 1 - Operațional	6.4.1.B. Aplică în activitatea curentă cunoștințele și abilitățile dezvoltate prin formare profesională.
	6.4.1.C. Manifestă deschidere față de învățare, autoevaluare și îmbunătățirea propriilor practici manageriale.
	6.4.2.A. Își planifică dezvoltarea profesională în baza nevoilor personale, profesionale, instituționale și a priorităților sistemului educațional.
Nivelul 2 - Strategic	6.4.2.B. Solicită și valorifică feedback constructiv pentru îmbunătățirea propriului stil de conducere.
	6.4.2.C. Integrează reflecția profesională în procesul de luare a deciziilor și în dezvoltarea practicilor manageriale și asigurării calității.

Element	Conținut
Nivelul 3 - Transformațional	6.4.3.A. Acționează ca model de învățare continuă, reflecție profesională și dezvoltare personală pentru comunitatea educațională.
	6.4.3.B. Se implică în rețele profesionale, comunități de practică și activități de mentorat managerial.
	6.4.3.C. Promovează cultura învățării permanente în instituție, stimulând dezvoltarea profesională și personală a echipei.
Indicator	6.5. <i>Exercită leadership moral și civic, prin exemplu personal și angajament față de binele comun.</i>
Nivelul 1 - Operațional	6.5.1.A. Promovează comportamente civice și etice în relațiile cu elevii, personalul, părinții și partenerii instituției.
	6.5.1.B. Încurajează respectul, responsabilitatea, solidaritatea și implicarea civică în activitățile școlii.
	6.5.1.C. Acționează prin exemplu personal, manifestând corectitudine, responsabilitate și respect față de binele comun.
Nivelul 2 - Strategic	6.5.2.A. Susține inițiative de responsabilitate socială, incluziune și participare civică la nivelul instituției.
	6.5.2.B. Mobilizează elevii, cadrele didactice și părinții în acțiuni orientate spre solidaritate, echitate și sprijin comunitar.
	6.5.2.C. Integrează valorile morale și civice în cultura organizațională și în activitățile educaționale ale instituției.
Nivelul 3 - Transformațional	6.5.3.A. Acționează ca lider de valori, inspirând comportamente morale și implicare civică în comunitatea educațională.
	6.5.3.B. Dezvoltă inițiative cu impact comunitar, orientate spre binele comun, incluziune și responsabilitate socială.
	6.5.3.C. Consolidează rolul instituției ca promotor al valorilor democratice, al responsabilității civice și al solidarității comunitare.
Indicator	6.5 <i>Practică reflecția profesională sistematică, solicită feedback 360° și</i>

Element	Conținut
	<i>își actualizează anual planul individual de dezvoltare managerială.</i>
Nivelul 1 - Operațional	6.5.1.A. Realizează anual autoevaluarea activității manageriale și identifică priorități de dezvoltare profesională.
	6.5.1.B. Analizează propriile practici manageriale în raport cu atribuțiile funcției, standardele profesionale, rezultatele instituției și nevoile comunității educaționale.
	6.5.1.C. Elaborează sau actualizează planul individual de dezvoltare managerială, stabilind obiective realiste, activități de formare și termene de realizare.
Nivelul 2 - Strategic	6.5.2.A. Solicită feedback structurat de la personal, elevi, părinți și parteneri și îl valorifică în planul individual de dezvoltare.
	6.5.2.B. Corelează rezultatele autoevaluării și ale feedbackului 360° cu prioritățile instituționale, stabilind direcții de îmbunătățire a practicilor de conducere, comunicare și decizie.
	6.5.2.C. Participă la activități de formare, mentorat, schimb de experiență și reflecție profesională, orientate spre consolidarea competențelor manageriale și a calității leadershipului instituțional.
Nivelul 3 - Transformațional	6.5.3.A. Demonstrează leadership reflexiv prin portofoliu managerial, mentorat, învățare profesională continuă și impact asupra culturii organizaționale.
	6.5.3.B. Promovează reflecția profesională și feedbackul constructiv ca practici instituționale permanente, contribuind la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe învățare, responsabilitate și îmbunătățire continuă.
	6.5.3.C. Valorifică propriul parcurs de dezvoltare managerială pentru a sprijini creșterea profesională a altor membri ai echipei, consolidând leadershipul etic, participativ și orientat spre impact educațional.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>etică managerială și integritate instituțională</i>	Participarea la formări privind etica managerială, integritatea în educație, prevenirea conflictelor de interese și respectarea normelor legale, etice și	Codul de etică al personalului educațional; regulamente interne; proceduri instituționale; ghiduri privind integritatea în serviciul

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
	instituționale.	public; studii de caz privind dileme etice.
Responsabilitate și echitate decizională	Dezvoltarea competențelor de luare a deciziilor corecte, argumentate și echitabile, în interesul elevilor, al personalului și al instituției.	Regulamentul intern; fișe de analiză decizională; proceduri de consultare; matrice de evaluare a riscurilor; procese-verbale ale ședințelor manageriale.
Guvernanță participativă și democratică	Organizarea proceselor consultative cu elevii, cadrele didactice, părinții și partenerii, pentru consolidarea unei culturi decizionale participative.	Consiliul profesoral; consiliul de administrație; consiliul elevilor; consiliul reprezentativ al părinților; chestionare de consultare; platforme digitale de feedback.
Climat moral și cultură organizațională	Promovarea relațiilor bazate pe respect, încredere, solidaritate, colaborare și responsabilitate morală în cadrul instituției.	Cod de conduită instituțională; activități de team-building; mecanisme de prevenire și mediere a conflictelor; chestionare privind climatul organizațional; plan de îmbunătățire a climatului școlar.
Transparență și răspundere publică	Asigurarea comunicării transparente cu membrii comunității educaționale, publicarea informațiilor de interes public și promovarea responsabilității instituționale.	Rapoarte anuale de activitate; pagina web a instituției; panou informativ; buletine informative; proceduri de acces la informații; rapoarte de autoevaluare instituțională.
Comunicare etică și gestionarea imaginii instituției	Dezvoltarea competențelor de comunicare publică responsabilă, gestionare a situațiilor sensibile și promovare a imaginii etice a instituției.	Plan de comunicare instituțională; ghiduri de comunicare publică; modele de comunicate; proceduri de comunicare în situații de criză; monitorizare media.
Dezvoltare personală și reflecție profesională	Elaborarea și actualizarea planului personal de dezvoltare profesională, valorificarea feedbackului și integrarea reflecției în practica managerială.	Plan personal de dezvoltare profesională; portofoliu managerial; jurnal reflexiv; instrumente de autoevaluare; sesiuni de coaching și mentorat.
Învățare profesională continuă	Participarea la formări, comunități de practică, rețele profesionale și activități de mentorat managerial pentru îmbunătățirea continuă a competențelor de conducere.	Programe de formare continuă; rețele de directori; platforma EPALE; comunități profesionale; certificate de formare; planuri de aplicare a achizițiilor profesionale.
Leadership moral și civic	Promovarea, prin exemplu personal, a valorilor morale, civice și democratice, precum responsabilitatea, echitatea, solidaritatea, respectul și binele comun.	Programe de educație civică; proiecte de responsabilitate socială; activități de voluntariat; campanii educaționale; parteneriate cu organizații comunitare.

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Incluziune, solidaritate și responsabilitate socială</i>	Susținerea inițiativelor care promovează incluziunea, sprijinul reciproc, participarea civică și implicarea elevilor și a personalului în acțiuni cu impact comunitar.	Planul activităților extracurriculare; proiecte comunitare; campanii de solidaritate; rapoarte de activitate; feedback din partea beneficiarilor; portofoliu de bune practici.
<i>Reflecție profesională și feedback 360°</i>	Dezvoltarea practicilor de autoevaluare, reflecție, feedback 360°, mentorat și planificare individuală a dezvoltării manageriale.	Portofoliu managerial; formular feedback 360°; plan individual de dezvoltare; jurnal de reflecție.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Integritate și conformitate etică</i>	Gradul de respectare a normelor etice, legale și instituționale în activitatea managerială. Numărul redus de abateri, sesizări sau situații de nerespectare a conduitei profesionale. Existența și aplicarea procedurilor interne privind integritatea și conduita etică.	Codul de etică; regulamente interne; rapoarte interne; procese-verbale; registre de sesizări; chestionare de percepție.
<i>Responsabilitate și echitate decizională</i>	Ponderea deciziilor fundamentate pe criterii clare, echitabile și comunicate transparent. Numărul deciziilor argumentate în interesul elevilor, al personalului și al instituției. Nivelul de satisfacție al comunității educaționale privind corectitudinea procesului decizional.	Procese-verbale ale consiliilor; note informative; decizii manageriale; proceduri de consultare; chestionare de feedback.
<i>Guvernanță participativă</i>	Procentul deciziilor adoptate cu consultarea actorilor relevanți ai comunității educaționale. Numărul consultărilor organizate cu elevii, cadrele didactice, părinții și partenerii. Gradul de participare a structurilor reprezentative la planificarea și evaluarea activității instituției.	Procese-verbale; liste de participare; chestionare de consultare; rapoarte ale consiliilor; platforme digitale de feedback.
<i>Transparență instituțională și răspundere publică</i>	Publicarea periodică a rapoartelor, deciziilor și informațiilor de interes public. Claritatea și accesibilitatea comunicării instituționale privind deciziile importante. Existența mecanismelor de informare și răspuns la solicitările comunității educaționale.	Website instituțional; panou informativ; rapoarte anuale; buletine informative; registre de corespondență; rapoarte de autoevaluare.

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Climat moral și profesional</i>	Nivelul de încredere, respect și colaborare în cadrul instituției. Numărul situațiilor conflictuale soluționate prin mediere, dialog și respectarea demnității persoanei. Percepția personalului, elevilor și părinților privind climatul moral al instituției.	Sondaje interne; focus-grupuri; rapoarte ale comisiilor; fișe de monitorizare; procese-verbale; planuri de îmbunătățire a climatului școlar.
<i>Dezvoltare personală și profesională continuă</i>	Participarea cadrului de conducere la formări, mentorat, coaching și activități de dezvoltare profesională. Existența și actualizarea planului personal de dezvoltare profesională. Aplicarea achizițiilor profesionale în practica managerială și în îmbunătățirea activității instituției.	Plan personal de dezvoltare profesională; certificate de formare; portofoliu managerial; jurnal reflexiv; rapoarte de aplicare; feedback profesional.
<i>Reflecție profesională și autoevaluare managerială</i>	Utilizarea sistematică a autoevaluării și feedbackului pentru îmbunătățirea stilului de conducere. Integrarea reflecției profesionale în analiza deciziilor, rezultatelor și relațiilor instituționale. Numărul acțiunilor de îmbunătățire inițiate în baza concluziilor autoevaluării.	Fișe de autoevaluare; rapoarte reflexive; instrumente de feedback 360°; planuri de îmbunătățire; evidențe ale ședințelor de analiză.
<i>Leadership moral și civic</i>	Promovarea consecventă a valorilor morale, civice și democratice în viața instituției. Numărul inițiativelor de responsabilitate socială, solidaritate, incluziune și implicare civică. Gradul de implicare a elevilor, cadrelor didactice și părinților în proiecte orientate spre binele comun.	Planul activităților educative; rapoarte de proiect; portofoliu de bune practici; feedback comunitar; parteneriate cu organizații civice.
<i>Imagine etică și cultură organizațională</i>	Consolidarea reputației instituției ca organizație bazată pe integritate, responsabilitate și respect. Existența unor practici instituționale constante care transformă valorile etice în comportamente cotidiene. Nivelul de încredere al comunității în conducerea instituției.	Sondaje de percepție; monitorizare media; rapoarte publice; materiale de comunicare; studii de caz; exemple de bune practici diseminate.
<i>Reflecție managerială și feedback 360°</i>	Existența portofoliului managerial; actualizarea anuală a planului individual de dezvoltare; utilizarea feedbackului 360° în deciziile de dezvoltare.	Portofoliu managerial; formulare feedback 360°; plan individual; certificate de formare; reflecții anuale.

Domeniul 7. SIGURANȚĂ, SĂNĂTATE ȘI PROTECȚIA MEDIULUI

Descriere generală: Domeniul vizează asigurarea unui mediu educațional sigur, sănătos, protejat și sustenabil, prin aplicarea normelor de securitate și sănătate în muncă, prevenirea riscurilor, protecția datelor și securitatea digitală, precum și promovarea responsabilității față de mediu. Cadrul de conducere acționează preventiv și responsabil, dezvoltă comportamente sigure și ecologice în rândul elevilor și personalului și contribuie la consolidarea unei instituții reziliente, moderne și orientate spre dezvoltare durabilă.

Ce urmărește acest domeniu

- Integrează siguranța fizică, emoțională, digitală și protecția copilului.
- Conectează prevenirea riscurilor cu proceduri, instruire și intervenții verificabile.
- Include reziliența instituțională și sustenabilitatea ca responsabilități manageriale.

Standard 7. Cadrul de conducere asigură respectarea normelor de sănătate, siguranță și de protecție a mediului.

Element	Conținut
Indicator	7.1 Organizează implementarea normelor de securitate și sănătate în muncă, asigurând protecția vieții, sănătății și siguranței tuturor actorilor educaționali.
Nivelul 1 - Operațional	7.1.1.A. Asigură respectarea normelor legale privind securitatea și sănătatea în muncă, protecția civilă, igiena și alimentația copiilor/elevilor. 7.1.1.B. Organizează instruirii pentru personal, elevi și părinți privind obligațiile în domeniul SSM, protecției civile și siguranței în instituție. 7.1.1.C. Asigură afișarea și comunicarea procedurilor de evacuare, protecție și intervenție în situații de urgență.
Nivelul 2 - Strategic	7.1.2.A. Implementează un sistem funcțional de management al SSM, cu proceduri clare de raportare, intervenție și remediere a riscurilor. 7.1.2.B. Coordonează evaluarea riscurilor profesionale și educaționale și actualizează planul de măsuri preventive. 7.1.2.C. Colaborează cu autorități și instituții specializate pentru verificări, avize, informare și intervenții în domeniul siguranței și sănătății.
Nivelul 3 - Transformațional	7.1.3.A. Integrează normele de securitate și sănătate în cultura organizațională, promovând responsabilitatea personală și colectivă.

Element	Conținut
	7.1.3.B. Aplică un management preventiv al riscurilor, prin analiza incidentelor, măsuri corective și valorificarea lecțiilor învățate. 7.1.3.C. Dezvoltă o cultură instituțională a sănătății și siguranței, consolidând capacitatea școlii de a preveni și gestiona situațiile de risc.
Indicator	7.2 Coordonează securitatea informațională și digitală, asigurând protecția datelor, a resurselor digitale și utilizarea responsabilă a tehnologiilor.
Nivelul 1 - Operațional	7.2.1.A. Asigură controlul accesului la resursele digitale prin conturi nominale, parole securizate și permisiuni adecvate. 7.2.1.B. Informează personalul privind obligațiile legale referitoare la securitatea informațională și protecția datelor. 7.2.1.C. Monitorizează respectarea regulilor de bază privind utilizarea conturilor, accesul la date și protejarea echipamentelor digitale.
Nivelul 2 - Strategic	7.2.2.A. Implementează politici instituționale de securitate informațională privind utilizarea echipamentelor, conturilor și resurselor digitale. 7.2.2.B. Coordonează instruirii pentru personal și elevi privind bunele practici de securitate cibernetică și protecție a datelor. 7.2.2.C. Elaborează proceduri clare pentru stocarea, partajarea, accesarea și transferul securizat al datelor.
Nivelul 3 - Transformațional	7.2.3.A. Dezvoltă o strategie instituțională de securitate cibernetică, bazată pe evaluarea riscurilor și utilizarea soluțiilor digitale moderne. 7.2.3.B. Organizează audituri, simulări și exerciții de răspuns la incidente digitale pentru îmbunătățirea capacității instituției de intervenție. 7.2.3.C. Implementează mecanisme de monitorizare activă a accesului la date și de răspuns rapid la incidente de securitate informațională.
Indicator	7.3 Asigură elaborarea și aplicarea procedurilor instituționale privind protecția mediului, promovând utilizarea responsabilă a resurselor și comportamente ecologice în comunitatea școlară.

Element	Conținut
Nivelul 1 - Operațional	7.3.1.A. Aplică reglementările privind protecția mediului în activitatea instituției, inclusiv gestionarea deșeurilor, utilizarea responsabilă a resurselor și întreținerea spațiilor verzi.
	7.3.1.B. Asigură afișarea și comunicarea regulilor de protecție a mediului în spațiile relevante ale instituției.
	7.3.1.C. Stabilește responsabilități clare pentru personalul didactic și auxiliar privind respectarea normelor ecologice.
Nivelul 2 - Strategic	7.3.2.A. Coordonează elaborarea și implementarea unui sistem instituțional de gestionare a deșeurilor, adaptat specificului activităților școlare.
	7.3.2.B. Organizează acțiuni ecologice în colaborare cu elevii, părinții și comunitatea locală.
	7.3.2.C. Elaborează și aplică proceduri privind utilizarea eficientă a resurselor, monitorizând consumul de apă, energie și materiale.
Nivelul 3 - Transformațional	7.3.3.A. Integrează protecția mediului în strategia de dezvoltare instituțională, prin obiective și acțiuni orientate spre sustenabilitate.
	7.3.3.B. Dezvoltă programe educaționale și proiecte comunitare ecologice, cu implicarea elevilor, personalului și partenerilor.
	7.3.3.C. Diseminează bune practici privind protecția mediului și sustenabilitatea prin rețele educaționale, parteneriate sau colaborări interinstituționale.
Indicator	7.4 Integrează protecția copilului, sănătatea mintală, siguranța digitală, reziliența instituțională și educația pentru sustenabilitate într-un sistem coerent de prevenire și intervenție.
Nivelul 1 - Operațional	7.4.1.A. Aplică proceduri de bază privind protecția copilului, sănătatea și siguranța digitală, informând personalul și elevii.
Nivelul 2 - Strategic	7.4.2.A. Coordonează mecanisme integrate de prevenire, raportare și intervenție pentru riscuri de siguranță, sănătate și mediu.
Nivelul 3 -	7.4.3.A. Dezvoltă o cultură instituțională a siguranței, rezilienței și

Element	Conținut
Transformațional	sustenabilității, cu participarea elevilor, personalului și comunității.

Domenii de dezvoltare personală și organizațională

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Securitate și sănătate în muncă</i>	Participarea la formări privind aplicarea normelor SSM, protecția civilă, igiena, alimentația copiilor/elevilor și organizarea unui mediu educațional sigur.	Legislația și regulamentele SSM; instrucțiuni interne; registre de instruire; planuri de prevenire și protecție; fișe de verificare.
<i>Managementul riscurilor și situațiilor de urgență</i>	Dezvoltarea competențelor de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor profesionale, educaționale și instituționale; actualizarea planurilor de intervenție.	Plan de evacuare; plan de intervenție; registrul incidentelor; hărți ale riscurilor; proceduri de raportare; procese-verbale ale simulărilor.
<i>Cultura siguranței instituționale</i>	Promovarea responsabilității personale și colective pentru siguranța elevilor și a personalului; integrarea comportamentelor preventive în cultura organizațională.	Campanii de informare privind subiectul „Sănătatea digitală”; materiale vizuale; regulamente interne; activități de sensibilizare; rapoarte de monitorizare; lecții învățate din incidente.
<i>Securitate informațională și protecția datelor</i>	Formarea personalului privind protecția datelor, confidențialitatea informațiilor, gestionarea fenomenului de hărțuire online, de supraîncărcare informațională în rândul elevilor și profesorilor, controlul accesului la resurse digitale și utilizarea responsabilă a conturilor instituționale.	Politici de protecție a datelor; proceduri de acces; registre de utilizatori; consimțăminte; ghiduri privind securitatea informațională; modele de parole securizate.
<i>Securitate digitală și prevenirea riscurilor cibernetice</i>	Organizarea instruirilor pentru personal și elevi privind bunele practici de securitate cibernetică, prevenirea atacurilor de tip phishing și gestionarea incidentelor digitale.	Politica de securitate digitală; ghiduri de siguranță online; plan de răspuns la incidente; copii de rezervă; audit IT; simulări de incidente cibernetice.
<i>Gestionarea responsabilă a resurselor digitale</i>	Elaborarea și aplicarea procedurilor privind stocarea, partajarea, accesarea și transferul securizat al datelor și resurselor digitale ale instituției.	Proceduri de stocare și arhivare; liste de permisiuni; registre de echipamente; platforme securizate; fișe de responsabilitate digitală.
<i>Protecția mediului și responsabilitate ecologică</i>	Aplicarea reglementărilor privind protecția mediului, gestionarea deșeurilor, întreținerea spațiilor verzi și promovarea comportamentelor ecologice în școală.	Reguli interne de protecție a mediului; proceduri ecologice; panouri informative; fișe de responsabilități; parteneriate cu autorități sau ONG-uri de mediu.

Domeniu	Acțiuni recomandate	Resurse / Instrumente
<i>Utilizarea eficientă a resurselor</i>	Stabilirea măsurilor de economisire a apei, energiei și consumabilelor; monitorizarea consumului și implicarea elevilor și personalului în acțiuni de eficiență și sustenabilitate.	Fișe de monitorizare a consumului; rapoarte lunare; plan de reducere a consumului; audit ecologic; campanii de economisire a resurselor.
<i>Educație pentru dezvoltare durabilă</i>	Integrarea temelor de mediu, sănătate, siguranță și sustenabilitate în activitățile curriculare, extracurriculare și comunitare.	Planul activităților extracurriculare; proiecte ecologice; grădini școlare; campanii de reciclare; parteneriate comunitare; portofolii de proiect.
<i>Parteneriate pentru siguranță, sănătate și mediu</i>	Consolidarea colaborării cu autorități și instituții specializate pentru verificări, avize, instruirii, intervenții și proiecte de protecție a sănătății, siguranței și mediului.	Acorduri de colaborare; procese-verbale; rapoarte de verificare; avize; planuri comune cu APL, ANSA, ANSP, Inspectoratul Muncii, servicii de urgență și ONG-uri.
<i>Siguranță integrată, protecția copilului și sustenabilitate</i>	Formare privind protecția copilului, sănătatea mintală, siguranța digitală, managementul riscurilor și educația pentru sustenabilitate.	Proceduri de protecție; planuri de intervenție; registre de incidente; materiale de instruire; rapoarte de simulare.

Indicatorii posibili de progres instituțional (exemple pentru autoevaluare)

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Securitate și sănătate în muncă (SSM)</i>	Gradul de realizare a instruirilor SSM, protecție civilă și intervenție în situații de urgență pentru personal, elevi și părinți. Existența și actualizarea procedurilor de evacuare, protecție, raportare și remediere a riscurilor. Numărul incidentelor raportate și soluționate conform procedurilor instituționale.	Registre de instruire; procese-verbale; planuri de evacuare; proceduri SSM/PC; fișe de raportare a incidentelor; rapoarte interne.
<i>Prevenirea și managementul riscurilor</i>	Existența evaluării periodice a riscurilor profesionale și educaționale. Ponderea măsurilor preventive implementate din planul anual de siguranță. Numărul exercițiilor/simulărilor desfășurate pentru testarea capacității de reacție a instituției.	Registrul riscurilor; planul de măsuri preventive; rapoarte de monitorizare; procese-verbale ale simulărilor; fișe de acțiuni corective.
<i>Igienă, sănătate și alimentație</i>	Respectarea cerințelor de igienă, alimentație și întreținere a spațiilor educaționale. Numărul verificărilor	Rapoarte de verificare; acte de control; registre sanitare; meniuri aprobate; planuri de remediere;

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>Securitate informațională și protecția datelor</i>	interne și externe privind condițiile sanitare și alimentația copiilor/elevilor. Nivelul de remediere a neconformităților constatate. Existența regulilor instituționale privind accesul la date, utilizarea conturilor și protejarea echipamentelor digitale. Gradul de informare a personalului privind protecția datelor și securitatea informațională. Numărul incidentelor de acces neautorizat sau de utilizare necorespunzătoare a resurselor digitale.	avize ale instituțiilor competente. Politici/proceduri de securitate informațională; registre de instruire; liste de conturi și permisiuni; rapoarte IT; fișe de incident.
<i>Securitate digitală și utilizarea responsabilă a tehnologiilor</i>	Numărul activităților de instruire pentru personal și elevi privind securitatea cibernetică. Existența procedurilor pentru stocarea, partajarea, accesarea și transferul securizat al datelor. Nivelul de aplicare a măsurilor de securitate digitală în activitatea instituției.	Planuri de instruire; materiale informative; proceduri digitale; rapoarte de administrare IT; evidența copiilor de rezervă; chestionare de verificare.
<i>Răspuns la incidente și reziliență instituțională</i>	Existența mecanismelor de monitorizare și răspuns rapid la incidente de siguranță, sănătate sau securitate digitală. Timpul de reacție și calitatea intervențiilor în situații de risc. Valorificarea lecțiilor învățate pentru prevenirea incidentelor repetate.	Planuri de intervenție; rapoarte de incident; registre de acțiuni corective; procese-verbale ale echipei manageriale; rapoarte de evaluare post-incident.
<i>Protecția mediului și utilizarea responsabilă a resurselor</i>	Existența și aplicarea procedurilor privind gestionarea deșeurilor, economisirea apei, energiei și consumabilelor. Reducerea consumului de resurse în raport cu perioada precedentă. Nivelul de implicare a personalului și elevilor în respectarea normelor ecologice.	Proceduri ecologice; registre de consum; contracte/rapoarte privind gestionarea deșeurilor; panouri informative; rapoarte de monitorizare.
<i>Educație ecologică și comportamente sustenabile</i>	Numărul activităților educaționale, extracurriculare și comunitare privind protecția mediului. Gradul de implicare a elevilor, părinților și partenerilor în acțiuni ecologice. Existența inițiativelor școlare orientate spre dezvoltare durabilă.	Planul activităților educative; rapoarte de activitate; portofolii de proiect; fotografii; feedback de la participanți; parteneriate cu ONG-uri de mediu.
<i>Parteneriate pentru siguranță, sănătate</i>	Numărul colaborărilor cu autorități și instituții specializate în domeniul	Acorduri de colaborare; corespondență oficială; rapoarte de

Domeniu	Indicatori posibili de progres instituțional	Surse de verificare
<i>și mediu</i>	sănătății, siguranței, protecției datelor și mediului. Numărul verificărilor, instruirilor și intervențiilor realizate cu sprijinul partenerilor. Gradul de valorificare a recomandărilor primite de la instituțiile competente.	verificare; avize; procese-verbale; planuri comune de acțiuni.
<i>Cultura siguranței și dezvoltării durabile</i>	Integrarea siguranței, sănătății, securității digitale și protecției mediului în documentele de planificare instituțională. Existența bunelor practici diseminate în comunitate sau în rețele educaționale. Nivelul de percepție a elevilor, personalului și părinților privind siguranța și sustenabilitatea mediului școlar.	PDI; PAI; rapoarte anuale; studii de caz; materiale de diseminare; chestionare de satisfacție; procese-verbale ale consultărilor.
<i>Siguranță integrată și reziliență instituțională</i>	Gradul de integrare a protecției copilului, sănătății mintale, siguranței digitale, rezilienței și sustenabilității în procedurile instituției.	Proceduri aprobate; registre de instruire; planuri de intervenție; rapoarte de simulare; feedback de la elevi și părinți.

ANEXA 1. Fișa de autoevaluare managerială

Instrument de lucru pentru manageri, mentori, formatori și evaluatori formativi. Se completează pe baza dovezilor disponibile și se actualizează cel puțin anual.

Elemente de structură	Descriere / completare
Domeniu și Standard	Se indică domeniul și standardul analizat.
Indicator analizat	Se înscrie codul indicatorului și formularea sa.
Nivel autoevaluat	1 - Operațional; 2 - Strategic; 3 - Transformațional.
Dovezi principale	Documente, date, observații, feedback, produse ale echipelor sau rezultate instituționale.
Reflecție managerială	Ce a funcționat, ce trebuie îmbunătățit și ce riscuri au apărut.
Feedback primit	Rezumat al feedbackului de la personal, elevi, părinți, OLSDÎ sau parteneri.
Prioritate de dezvoltare	Una sau două priorități pentru anul următor.
Acțiune de formare / sprijin	Mentorat, formare, comunitate profesională, coaching, schimb de experiență.
Termen și responsabil	Termen de realizare și persoană/echipă responsabilă.

ANEXA 2. Pașaportul indicatorului de progres instituțional

Instrument pentru definirea indicatorilor utilizați în monitorizare, astfel încât datele să fie comparabile, interpretate etic și utile pentru decizii.

Element	Conținut obligatoriu
Cod indicator	Cod unic, corelat cu domeniul și standardul.
Competență vizată	Capacitatea managerială observabilă.
Definiție operațională	Ce se măsoară și ce nu se măsoară prin indicator.
Formula / metoda	Calcul cantitativ sau rubrică descriptivă de apreciere.
Sursa datelor	Documente, baze de date, observații, chestionare, interviuri, rapoarte.
Frecvență	Semestrial, anual sau la revizuirea PDI/PAI.
Responsabil	Manager, echipă managerială, comisie internă sau OLSDÎ.

Element	Conținut obligatoriu
Praguri	Minim acceptabil, bun, avansat, cu reguli de interpretare.
Riscuri de bias	Date incomplete, formalism documentar, subraportare, comparații inechitabile.

ANEXA 3. Portofoliu de dezvoltare managerială

Structură recomandată pentru păstrarea dovezilor, reflecțiilor și priorităților de dezvoltare managerială pe parcursul unui ciclu anual.

Componentă	Conținut minim
Autoevaluare anuală	Fișa de autoevaluare completată pentru toate domeniile relevante.
Dovezi	Documente, date, rapoarte, produse, decizii, exemple de practici și rezultate.
Feedback 360°	Feedback de la personal, elevi, părinți, parteneri și superiori ierarhici, colectat etc.
Plan individual de dezvoltare	Obiective, acțiuni, termene, resurse, indicatori de progres.
Reflecție profesională	Analiza deciziilor manageriale, a impactului și a lecțiilor învățate.
Mentorat / sprijin	Participare la mentorat, coaching, comunități profesionale și schimburi de experiență.

ANEXA 4. Protocol de pilotare și revizuire periodică

Instrument pentru instituțiile și autoritățile care testează aplicarea standardelor și formulează ajustări pe baza feedbackului și a dovezilor.

Etapă	Acțiune	Livrabil
1. Pregătire	Selectarea unui eșantion de 10-15 instituții diverse; instruirea managerilor și a evaluatorilor formativi.	Plan de pilotare și instrumente comune.
2. Aplicare	Autoevaluare, colectare de dovezi, feedback 360°, completarea pașapoartelor de indicatori și analiza fezabilității.	Set de fișe completate și raport de fezabilitate.
3. Revizuire	Analiza feedbackului de la manageri, profesori, elevi, părinți, OLSDÎ și formatori; ajustarea standardelor și anexelor.	Versiune revizuită și notă de fundamentare.

Etapă	Acțiune	Livrabil
4. Ciclu periodic	Revizuirea cadrului la fiecare 3 ani sau la modificări majore de politici educaționale.	Raport de actualizare periodică.

Referințe metodologice

- European School Leadership Framework / European Framework of Reference for School Leadership
- Professional Standards for Educational Leaders 2015 https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Australian Professional Standard for Principals, AITSL <https://www.aitsl.edu.au/lead-develop/understand-the-principal-standard>
- ISO 21001:2025 - Educational organizations management systems <https://www.iso.org/standard/21001>