



**Ministerul Educației și Cercetării
al Republicii Moldova**

ORDIN

16.05.2025 nr. 728

mun. Chișinău

***Cu privire la aprobarea Conceptului Programului Național
Investim în directori, Leadership și transformare organizațională***

În temeiul prevederilor art. 140 alin. (1) lit. p) din Codul educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014, precum și în conformitate cu Planul anual de activitate al Ministerului Educației și Cercetării pentru anul 2025, aprobat prin Ordinul MEC nr. 151 din 31.01.2025, Planul de activitate al Institutului Național pentru Educație și Leadership (INEL), în scopul implementării coerente a politicilor educaționale și consolidării capacităților instituționale în domeniul formării cadrelor manageriale, emit prezentul

ORDIN:

1. Se aprobă Conceptul Programului Național *Investim în directori, Leadership și transformare organizațională*, conform *Anexei*.
2. Responsabil de implementarea Conceptului Programului Național *Investim în directori, Leadership și transformare organizațională*, se desemnează dna Viorica Andrițchi, director, Institutul Național pentru Educație și Leadership (INEL).
3. Se desemnează responsabili de realizarea prezentului ordin dna Marcelina Baleca, șef Direcția generală politici în învățământul general.
4. Controlul asupra executării prezentului ordin se atribuie dnei Valentina Olaru, secretar de stat în cadrul MEC.

Ministru

Dan PERCIUN

MIISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

CONCEPTUL PROGRAMULUI NAȚIONAL *INVESTIM ÎN DIRECTORI* LEADERSHIP ȘI TRANSFORMARE ORGANIZAȚIONALĂ

Argument.

Educația este fundamentul dezvoltării unei societăți prospere, iar instituțiile de învățământ joacă un rol esențial în pregătirea viitorilor cetățeni activi și responsabili. Pentru a ține pasul cu cerințele dinamice ale societății contemporane, dezvoltarea organizațională devine o necesitate, iar leadershipul bazat pe valori reprezintă un pilon strategic în acest proces.

Conform *Strategiei de dezvoltare "Educația 2030"* și a *Programului de implementare a acesteia pentru anii 2023-2025*, aprobate prin Hotărârea Guvernului Nr. 114 din 07-03-2023 și publicate în Monitorul Oficial Nr. 134-137, art. 289, în instituțiile de învățământ din Republica Moldova persistă un șir de probleme cu diferit grad de complexitate:

- nivel scăzut de cultură a calității, persistența modelului de management de tip birocratic, înrădăcinat în cultura instituțiilor de învățământ;
- sistemul de valori al cadrelor didactice și manageriale incongruent cu sistemul de valori promovat în documentele de politică educațională și solicitat de elevi, părinți, societate;
- capacitatea redusă a echipelor manageriale de dezvoltare/schimbare a sistemului de valori organizaționale în acord cu modelele inovatoare de educație.

Aceste realități necesită o abordare strategică, orientată spre inovare, colaborare și excelență. Pentru ca instituțiile de învățământ general să devină catalizatori ai schimbării pozitive în societate, sunt necesare acțiuni sistемice și complexe de dezvoltare organizațională pe diverse dimensiuni:

- *Leadership bazat pe valori* ce promovează integritatea, responsabilitatea, respectul, inovația;
- *Crearea stării de bine în școală*: crearea mediului favorabil de învățare; îmbunătățirea calității comunicării dintre *manageri:profesori:elevi:părinți*;
- *Promovarea culturii inovării*: promovarea modelelor pedagogice inovatoare, stabilirea unor standarde clare de performanță și perseverarea în atingerea lor.

Aceste acțiuni vor avea drept impact:

- motivația crescută și implicarea personalului în realizarea unui proces educațional de calitate și, în consecință, îmbunătățirea rezultatelor elevilor;
- consolidarea unui mediu educațional bazat pe parteneriat și colaborare, orientat spre inovații și performanță;
- fortificarea relațiilor constructive, prietenoase, de respect reciproc dintre elevi, profesori, părinți.

Prin promovarea *leadershipului* axat pe *integritate, excelență și responsabilitate asumată*, școala va reuși să inspire profesorii și elevii pentru educație autentică pe tot parcursul vieții.

Ce urmărim?

Să dezvoltăm competențele de leadership ale echipelor manageriale din 12 de instituții de învățământ general, în vederea implementării coerente și sustenabile a practicilor pedagogice și manageriale inovatoare. Aceasta va contribui la consolidarea unui climat intern caracterizat prin încredere, colaborare și susținere reciprocă – elemente esențiale pentru promovarea stării de bine a fiecărui actor educațional: *elev, cadru didactic, manager și părinte*.

Viziunea

Prin investirea în dezvoltarea competențelor de leadership ale echipelor manageriale, mizăm pe transformarea a 12 de instituții de învățământ general în *centre de excelență și inovație pedagogică și managerială*. Liderii formați vor deveni agenți ai schimbării, capabili să inspire, să coordoneze și să sprijine comunitățile educaționale în procesele de învățare, adaptare și dezvoltare.

Obiective:

1. Elaborarea și implementarea programului de dezvoltare a competențelor de leadership ale echipelor manageriale din 12 de instituții de învățământ general.
2. Îmbunătățirea culturii organizaționale, a mediului educațional și a procesului educațional și decizional în 12 de instituții de învățământ general.
3. Crearea unei rețele de manageri inovatori, pentru facilitarea schimbului de bune practici de leadership și dezvoltare organizațională.

Rezultate așteptate:

1. Creșterea performanțelor de leadership ale echipelor manageriale în 12 de instituții de învățământ general.
2. Îmbunătățirea climatului organizațional în 12 de instituții de învățământ general.
3. Îmbunătățirea practicii de predare ale cadrelor didactice din 12 de instituții de învățământ general.
4. Crearea unei comunități profesionale de *lideri educaționali inovatori*, capabili să inspire și să mentoreze alți manageri din școlile din țară.

Termen: 12 luni (iunie, 2025 - mai, 2026)

Beneficiarii direcți: Echipele manageriale din 12 de instituții de învățământ general (36 persoane /12*3) și 24 mentori naționali.

Formatori: Specialiști în leadership educațional și 24 mentori ai INEL, manageri experimentați, experți în educație.

Buget: 1 089 400 MDL (645 600 MDL în anul 2025 și 443 800 MDL în anul 2026).

PLAN DE ACȚIUNI

Nr. crt.	ACȚIUNI/ACTIVITĂȚI	DESCRIERE
ANUL 2025		
Acțiunea 1. Analiza nevoilor și stabilirea priorităților de dezvoltare instituțională		
1.1.	Sesiune de formare. Modulul 1. Analiza nevoilor și stabilirea priorităților de dezvoltare instituțională <i>Rezultate preconizate:</i> – Comunitatea <i>Leaderii Inovatori</i>, creată – 12 echipe de dezvoltare instituțională constituite (fiecare echipă managerială va avea stabilit 1 mentor pentru consiliere în leadership și dezvoltare organizațională) – 24 mentori naționali formați în domeniul <i>Leadership și transformare organizațională</i> – Abilități de comunicare constructivă a echipelor, dezvoltate – Lecții învățate, formulate de fiecare echipă managerială – <i>Portofoliul pentru analiza nevoilor instituționale</i>, pregătit de către fiecare echipă managerială: a) Schița Algoritmului/Pașilor de realizare a analizei nevoilor instituționale b) Graficul acțiunilor de realizare a analizei nevoilor instituționale, agreeat cu mentorul c) Lista de activități realizate de mentor în mentorarea echipei manageriale d) Instrumente de realizare a exercițiului de analiză e) Instrumente de prelucrare a datelor f) Graficul consultărilor / sesiunilor de mentorat, agreeate între părți g) Structura <i>Raportului de diagnostic</i>, în care se formulează 1 problemă majoră a instituției și se argumentează necesitatea soluționării ei	Sesiunea de formare se va desfășura în format fizic, 2 grupe de participanți: – 1 grupă de 36 participanți (manageri școlari) – 1 grupă de 24 mentori naționali – 4 sesiuni de formare a câte 2 ore Vor fi implicați 4 formatori-experti
1.2.	Sesiuni de mentorat și activitate în echipă Sarcină: <i>Evaluarea situației existente în școală și stabilirea priorităților de dezvoltare</i> <i>Rezultate preconizate:</i> – Instrument de diagnoză organizațională, aplicat în 12 școli – Date colectate prin chestionare, interviuri și focus grupuri cu profesori, elevi și părinți	Echipele manageriale vor lucra timp de 3 săptămâni în strânsă colaborare cu mentorul național. Fiecare mentor va realiza: a) 1 vizită în instituție (4 ore) b) 2 sesiuni de <i>mentorat online</i> pentru realizarea exercițiului de <i>evaluare a situației existente în școală și stabilirea priorităților de dezvoltare</i> (2 sesiuni x 2 ore = 4 ore per mentor)

	– <i>Raport de diagnostic</i> cu argumentarea importanței soluționării 1 probleme majore a instituției (draft consultat cu mentorul) – Studiu privind starea inițială din 12 instituții, ca bază pentru monitorizarea evoluției/ dezvoltării școlilor	
1.3.	Sesiune Follow up (în grupul mare). Prezentarea <i>Raportului de diagnostic</i> cu argumentarea importanței soluționării 1 probleme majore a instituției. Îmbunătățirea <i>Raportului de diagnostic</i> conform recomandărilor grupului mare.	Sesiunea se va desfășura în <i>format fizic</i>. Fiecare echipă prezintă, argumentat, în bază de dovezi, <i>Raportul de diagnostic</i> Mentorul național va prezenta strategia de mentorare aplicată în această etapă Fiecare echipă va îmbunătăți proiectul <i>Raportului diagnostic</i> conform recomandărilor grupului mare.
Acțiunea 2. Tabără de vară. Leadership strategic. Planificarea proceselor de dezvoltare organizațională Dezvoltarea culturii organizaționale.		
3.1.	Ziua 1. Sesiune de formare. Modulul 2. Elaborarea planului de acțiuni pentru rezolvarea problemelor identificate – 1 Comunicare a unui lider inspirațional, expert în leadership – Sesiuni de formare: ✓ echipele manageriale vor analiza problemele prioritare, identificate în exercițiul de autoevaluare ✓ vor defini obiectivele de soluționare a problemei ✓ vor planifica resursele necesare pentru implementarea planului ✓ vor stabili partenerii potriviți ✓ vor deduce setul de indicatori de succes și metodele de monitorizare ✓ vor schița draftul Planului de acțiuni	– 1 grupă de 36 participanți – 1 grupă de 24 mentori naționali Se vor desfășura 4 sesiuni de formare a câte 2 ore de către 2 perechi de formatori-experti.
3.2.	Ziua 2. Sesiune de formare. Modulul 3. Dezvoltarea culturii organizaționale și valorile școlii – 4 sesiuni de training a câte 2 ore, instrucțiuni privind implementarea Planului de acțiuni elaborat anterior/ a schimbărilor organizaționale. – Analiza și preluarea modelelor de gestionare a schimbării, a strategiilor de reducere a rezistenței la schimbare, de gestionare a obstacolelor și adaptarea la contexte diferite – Modalități de consolidare sau schimbare a sistemului de valori organizaționale – Strategii de dezvoltare a climatului organizațional <i>Rezultate preconizate:</i>	Se vor desfășura 4 sesiuni de formare a câte 2 ore de către 2 perechi de formatori-experti.

	– Echipete de manageri, împreună cu mentorii, vor analiza provocările instituționale în domeniul dezvoltării culturii organizaționale pentru implementarea cu succes a Planului de acțiuni elaborat. Vor decide asupra sistemului de acțiuni pentru dezvoltarea culturii organizaționale în bază de valori – Activitate de Team building	– Team building - 2 ore
3.3.	Ziua 3. Sesiune de formare. Modulul 4. Gestionarea proceselor de schimbare. – 1 Workshop interactiv de 2 ore – 3 Prezentări a câte 2 ore susținute de 3 experți: a) Leadership transformățional în școli. Caracteristicile unui lider vizionar. b) Crearea unui climat favorabil schimbării. Comunicarea eficientă a viziunii și strategiei de schimbare. Tehnici de motivare a echipei. c) Promovarea inovațiilor în școală. Cum motivăm profesorii să se dezvolte profesional și să promoveze inovațiile în clasa de elevi? <i>Rezultate preconizate:</i> – Echipete manageriale vor elabora, în colaborare cu mentorul, sistemul de acțiuni de dezvoltare a culturii organizaționale pentru implementarea cu succes a Planului de acțiuni	Sesiunea de formare se va desfășura în <i>format fizic</i>: – 4 experți x 2 ore - prezentări inspiraționale – Workshop – Ateliere de lucru și brainstorming – Simulări și exerciții practice
2.2.	Sesiuni de mentorat per echipă managerială și activitate în echipă Sarcină: Definitivarea planului de acțiuni pentru rezolvarea problemelor identificate <i>Rezultate preconizate:</i> Plan de acțiuni pentru soluționarea problemei, consultat cu cadrele didactice, elevii, părinții.	Echipete manageriale vor lucra timp de 3 săptămâni în strânsă colaborare cu 2 mentori naționali. Fiecare mentor va realiza 3 sesiuni de <i>mentorat online</i> (2 sesiuni pe săptămână) pentru sprijin personalizat în vederea definitivării planului (3 sesiuni x 2 ore = 6 ore <i>per</i> mentor)
2.3.	Sesiune Follow up (la nivel instituțional: mentorii, echipele manageriale și colectivul instituției): <i>Rezultate preconizate:</i> – Prezentarea Planului de acțiuni	Sesiunea se va desfășura în <i>format fizic</i>: Mentorii se vor deplasa în instituții de învățământ (6 ore de prezență în școală a mentorilor). Fiecare echipă va prezenta <i>Planul de acțiuni</i> la ședința generală a colectivului, cu prezența mentorilor naționali.
Acțiunea 3: Vizită de studiu în România pentru preluarea bunelor practici de dezvoltare organizațională		
3.1.	Analiza bunelor practici de transformare organizațională a școlilor din România:	Participanți: 26 persoane (1 reprezentant al echipei manageriale (12 persoane) + 12 mentori naționali) + 1 reprezentant MEC & 1 reprezentant INEL) Sarcini:

a) Colegiul Tehnic de Căi Ferate “Unirea”, Pașcani, județul Iași – masă rotundă cu Directorul Anului 2024, dna Daniela Claudia Orășanu. b) Școala „SMART” din satul Valchid, comuna Hoghilag, județul Sibiu – prima școală inteligentă într-o comunitate vulnerabilă. c) Școala din satul Ciugud, județul Alba – prima școală „verde” și „SMART” din localitate rurală din România. Program: <i>A. Pregătirea de către echipele manageriale a obiectivelor și așteptărilor</i> 1. Documentare prealabilă. 2. Formularea întrebărilor și a punctelor de interes. 3. Stabilirea unui obiectiv personalizat pentru vizită. <i>B. Observare activă și interacțiune</i> 1. Participarea activă la discuțiile din cadrul vizitei. 2. Luarea de notițe și colectarea de exemple de bune practici 3. Fotografierea și documentarea exemplelor de bune practici. <i>C. Analiză și aplicabilitate. Selectarea și adaptarea modelelor în contextul specificului școlii</i> 1. Redactarea unui raport de vizită. 2. Prezentarea concluziilor în propria instituție.	1. Fiecare echipă va analiza informațiile disponibile despre cele trei școli vizitate, inclusiv: – Specificul și viziunea fiecărei instituții. – Modelele de inovație aplicate (SMART school, școală verde, leadership performant etc.). – Provocările similare cu cele din propria școală. 2. Fiecare echipă va pregăti o listă de întrebări axate pe: – Modelele de leadership și management organizațional. – Implementarea tehnologiilor digitale în management. – Strategii de implicare a comunității și a partenerilor. – Practici de dezvoltare profesională a cadrelor didactice. 3. Fiecare echipă va defini un obiectiv specific pentru propria școală: Ce practică sau strategie vrea să exploreze și să implementeze? 4. Fiecare echipă va participa la: a) Masa rotundă cu dna Daniela Claudia Orășanu (exemplu de leadership educațional de succes); b) Dialogul cu echipele manageriale și profesorii din școlile vizitate; c) Observarea spațiilor educaționale inovatoare. 5. Fiecare echipă va colecta exemple de bune practici, în funcție de specificul fiecărei școli: – Modele de parteneriate cu autorități, ONG-uri sau sectorul privat. – Strategii de motivare și implicare a profesorilor și elevilor. – Soluții inovatoare în infrastructură, digitalizare și mediu sustenabil. 6. Fiecare echipă va redacta un <i>raport al vizitei de studiu</i>, care să includă: – Cele mai relevante practici observate -<i>portofoliu vizual</i> cu idei ce pot fi implementate în școala sa. – Posibilități concrete de adaptare și aplicare în școala proprie. 7. La revenire în școală participanții vor organiza o sesiune de împărtășire a experienței cu managerii și profesorii din școala lor.
3.2. Sesiune Follow up (în grupul mic: mentorii cu echipa managerială): <i>Rezultate preconizate:</i> – Dezvoltarea <i>Planului de acțiuni</i> și îmbunătățirea conform bunelor practice preluate	Sesiunea de formare se va desfășura în <i>format online</i>: Fiecare echipă prezintă <i>Planul de acțiuni</i>. Se va urmări preluarea exemplelor de succes și ajustarea <i>Planurilor de acțiuni</i>. Echipele de manageri, împreună cu mentorii vor decide Graficul și Pașii de implementare a <i>Planului de acțiuni</i>.

ANUL 2026

Acțiunea 4: Gestionarea proceselor de schimbare/ dezvoltare organizațională

4.1.	Sesiuni de mentorat per echipă managerială și activitate în echipă <i>Sarcină: Implementarea Planului de acțiuni</i> <i>Rezultate preconizate:</i> – 4 luni de realizare a proceselor de schimbare organizațională – Sesiuni de mentorat pentru consilierea și ghidarea echipelor manageriale în acest proces – Monitorizare și suport pentru derularea inițiativelor – Evaluare periodică a progresului și impactului implementării	– Echipete manageriale vor lucra timp de 4 luni în strânsă colaborare cu mentorii pentru a implementa <i>Planul de acțiuni</i> – În această perioadă mentorii vor efectua câte 3 vizite în școală pentru prestarea serviciilor de mentorat și monitorizarea proceselor de schimbare (3 vizite a câte 4 ore de prezență în școală pentru fiecare mentor = 12 ore) – Suplimentar, fiecare mentor va realiza 12 sesiuni online de mentorat, câte 3 pe lună (12 sesiuni x 2 ore= 24 ore) pentru sprijin personalizat în vederea implementării <i>Planului de acțiuni</i>
4.2.	Sesiune Follow up (în cadrul echipei): <i>Analiza rezultatelor obținute în procesul de implementare a Planului de acțiuni.</i> <i>Rezultate preconizate:</i> Proiectul Planului de asigurare a sustenabilității transformărilor organizaționale	– Analiza, în colaborare cu echipa managerială, a rezultatelor înregistrate în procesul de implementare a Planului de acțiuni. Fiecare echipă elaborează, prin coordonare cu mentorii, Proiectul <i>Planului de asigurare a sustenabilității transformărilor organizaționale</i> (4 ore de mentorat online)

Acțiunea 5. Eveniment de celebrare a rezultatelor. Diseminarea bunelor practici. Sustenabilitatea transformărilor organizaționale

5.1.	Activitate în echipă și sesiuni de mentorat per echipă managerială <i>Sarcină: Pregătirea aplicațiilor pentru granturile de dezvoltare organizațională</i>	– Fiecare mentor va realiza câte 4 ore de mentorat online (2 sesiuni x 2 ore) pentru suport în pregătirea aplicațiilor <i>pentru granturile de dezvoltare organizațională</i>. – Aplicațiile pentru Granturile de dezvoltare organizațională vor fi depuse la INEL și vor fi evaluate de către o comisie constituită prin ordinul MEC.
5.2.	Conferință de totalizare. Celebrarea rezultatelor: – Prezentarea proiectelor realizate – Acordarea granturilor pentru dezvoltare sustenabilă – Conectare și dezvoltare a rețelei de manageri inovatori	– Conferință finală cu prezentarea rezultatelor și impactului programului – Expoziție a proiectelor implementate în școlile participante – Album virtual cu <i>Istории de succes</i> – Premierea celor mai inovative inițiative – Anunțarea câștigătorilor de Grant. – Alocarea unui fond de sprijin pentru extinderea schimbărilor implementate. – Crearea unei platforme de colaborare post-program. – Organizarea periodică în cadrul comunității a evenimentelor pentru schimb de experiențe.