STANDARDE PROFESIONALE ALE CADRELOR MANAGERIALE DIN ÎNVĂȚĂMÎNTUL GENERAL

2015

**VARIANTA PENTRU DEZBATERI PUBLICE**

CZU

Coordonator:

Chicu Valentina, șefa Direcției Învățămînt Preuniversitar, Ministerul Educației

Autori:

Andrițchi Viorica, doctor habilitat în pedagogie, Institutul de Științe ale Educației

Bucun Nicolae, doctor habilitat în pedagogie, Institutul de Științe ale Educației

Chicu Valentina, șefa Direcției Învățămînt Preuniversitar, Ministerul Educației

Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie, Universitatea Pedagogică de Stat ”Ion Creangă”

Crețu Nicolae, expert în managementul organizațional

Cutasevici Angela, director adjunct, Liceul Teoretic „Gheorghe Asachi”, Chișinău

Guțu Vladimir, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, USM

Lîsenco Serghei, expert în management educațional

Moga Ecaterina, doctor în pedagogie, directorul Liceului Teoretic „Elimul Nou”

Sclifos Lia, doctor în pedagogie

Vivdici Ana, director al Inspectoratului Școlar Național

Uzicov Nina, director adjunct, Liceul Teoretic „Ion Creangă”, Chișinău

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

**CUPRINS**

Argument …………………………………………………………………………………………………………………...…3

1. **Preliminarii**
   1. Contextul aplicării și funcțiile Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general……..5
   2. Structura Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general ……………………..…...9
2. **Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general**……………….……………………11
   1. Profilul managerului ………………………………………………………………………………………………..12
   2. Domenii și Standarde………………………………………………………………………………………………14
   3. Indicatori………………………………………………………………………………………………………..….15
3. **Cadrul de referință pentru Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general.**
   1. Funcțiile Cadrului de referință pentru standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general…18

3.2.Standarde, indicatori, descriptori……………………………………………………………………………… …….. 19

**ARGUMENT**

Calitatea managementului este unul dintre factorii determinanți ai calității sistemului de învățămînt în ansamblu, ai procesului și finalităților educaționale. Gradul de complexitate al procesului de management al instituției de învățămînt, în contextul schimbărilor pe toate dimensiunile vieții umane în ultimii 30 de ani, a crescut semnificativ. Managerii sînt cei care, prin competenţa profesională, prin capacitatea de influenţare şi mobilizare a oamenilor trebuie să orienteze, să organizeze, să evalueze şi să îndrume întreaga activitate a organizaţiilor, să asigure valorificarea la maximum a potenţialului uman şi material de care dispun acestea. Un manager poate răspunde provocărilor profesionale generate de complexitatea procesului de dezvoltare doar dacă aplică o paradigmă managerială pe măsură. Iar un sistem educațional poate fortifica și evalua activitatea managerilor instituțiilor de învățămînt doar dacă există o viziune împărtășită asupra profilului managerului și activității acestuia, înțelegerea proceselor manageriale și de leadership. Elaborarea, în contextul descris, a *Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* a devenit indispensabilă.

Valorificarea experiențelor de succes la nivel mondial și național asigură eficiență și eficacitate și contribuie la ștergerea decalajelor existente între strategiile naționale și cele internaționale. Iată de ce elaborarea *Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* s-a realizat în baza analizei:

* tendințelor de dezvoltare a științei și practicii manageriale;
* dinamicii modificărilor conceptuale și practice în educație, capabile să asigure dezvoltarea instituțiilor, creșterea rezultatelor școlare și dezvoltarea continua a competențelor profesionale ale managerilor și cadrelor didactice;
* documentelor similare elaborate și aplicate în sistemele de învățămînt eficiente din lume;
* particularităților specifice ale sistemului de învățămînt din Moldova;
* practicilor manageriale și practicilor de evaluare a activității managerilor din învățămîntul general aplicate în ultimii ani în sistemul de învățămînt din țară;
* pregătirii profesionale a cadrelor manageriale din învățămîntul general etc.

Grupul de lucru pentru elaborarea Standardelor s-a constituit din manageri de succes din instituții de învățămînt, cadre didactice, părinți, elevi, manageri eficienți din organizații nonguvernamentale, lectori universitari, cercetători, conceptori de curriculum și documente de politici educaționale, experți în domeniul managementului educațional.

Lucrarea de față vine în sprijinul creării unui cadru de referință care să asigure autoevaluarea, evaluarea obiectivă și dezvoltarea profesională a cadrelor manageriale din învățămîntul general; care să ofere un limbaj comun dimensiunii eficiență și impactului leadershipului asupra instituțiilor de învățămînt; care să impulsioneze crearea programelor optime de formare profesională inițială și continuă a managerilor; care să lanseze un proces continuu de îmbunătățire a Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general și de racordare a acestora la cerințele noi înaintate școlii de societate, precum și un proces de elaborare a recomandărilor practice pentru asigurarea creșterii calității managementului în instituțiile de învățămînt și a profesionalizării cadrelor manageriale.

Lucrarea este destinată cadrelor manageriale din sistemul de învățămînt (directori, directori adjuncți, șefi de catedră, metodiști etc.), evaluatorilor și inspectorilor școlari, elaboratorilor de resurse de sprijin pentru managerii școlari.

1. **PRELIMINARII**
   1. **Contextul aplicării și funcțiile Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general**

Educaţia reprezintă o prioritate naţională în Republica Moldova. În ultimii ani, Ministerul Educaţiei propune sporirea eforturilor în educaţie, în favoarea asigurării calităţii și eficienței. Actele principale ce determină direcția de dezvoltare a sistemului educațional în Republica Moldova – Codul Educației și Strategia sectorială de dezvoltare „Educația-2020” – parte componentă a Strategiei Naţionale de Dezvoltare „Moldova – 2020” – subliniază principiul calității ca fiind unul de bază.

Calitatea în învățămînt este legată de valorile și așteptările participanților direcți și indirecți la procesul de învățare și ale societății în întregime. Pentru a promova calitatea în educație, este necesar, mai întîi, să avem o înțelegere împărtășită a calității.

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

Strategia „Educația – 2020” stipulează, prin obiectivul nr. 7: *Reconceptualizarea managementului educaţional la nivel de sistem cu următoarele orientări strategice: promovarea unui management participativ şi eficient; promovarea managementului strategic şi inovaţional; dezvoltarea culturii organizaţionale a instituţiilor de învăţămînt; dezvoltarea managementului resurselor umane; dezvoltarea managementului de curriculum; corelarea managementului la nivel naţional, local şi instituţional; identificarea şi implementarea mecanismelor managementului modern: diagnosticarea, proiectarea, luarea de decizii, organizarea, evaluarea, comunicarea* etc.

În această logică, problema competenței și competitivității cadrelor manageriale din sistemul educațional devine prioritară, or, competența poate fi formată/autoformată, măsurată, apreciată prin raportare la un sistem de standarde. Managerii şcolari trebuie să-şi desfăşoare activitatea în baza **standardelor profesionale**, care oferă tuturor factorilor interesaţi garanţia că managementul unităţii şcolare corespunde cerinţelor stabilite la nivel naţional. Astfel, elaborarea *Standardelor profesionale ale managerilor școlari* derivă din necesitatea dezvoltării strategice a sistemului educaţional, consolidarea reformelor demarate în învăţămînt şi asigurarea modernizării continue a sistemului de educaţie.

*Standardele profesionale ale managerilor din învățămîntul general* constituie un document, stabilit prin consens cu toate părţile interesate şi aprobat de ME, care furnizează - pentru utilizări comune şi repetate de către un cadru de conducere - reguli, linii directoare şi caracteristici referitoare la activitatea managerială, în scopul obţinerii unui grad sporit de eficacitate și eficiență în domeniu.

La elaborarea *Standardelor profesionale ale managerilor din învățămîntul general* s-a ţinut cont de cadrul normativ şi de politici existent, de realizările (dar şi deficienţele) politicilor naţionale şi sectoriale implementate anterior, de exigenţele integrării europene, de experienţa naţională şi internaţională din domeniu, de necesităţile sociale şi educaţionale. Standardele au fost corelate cu documentele de politici relevante, cu reformele demarate în sistemul de învăţămînt, cu reforme în alte domenii ce reprezintă o continuitate operaţională a acţiunilor proiectate în Strategia Naţională de Dezvoltare „Moldova - 2020".

Standardele profesionale ale managerilor școlari se bazează pe rezultatele conjugate ale cercetărilor ştiinţifice fundamentale şi aplicative, pe principiile unanim recunoscute cu privire la drepturile omului și reprezintă un referenţial util în procesul de evaluare a conformităţii caracteristicilor cadrelor de conducere cu cerinţele standardului, în scopul determinării calităţii activităţii acestora.

Elaborarea Standardelor a fost precedată de desfăşurarea unor studii şi analize complexe în domeniul managementului educaţiei, consultări ample cu reprezentanţii mediului academic şi pedagogic, ai autorităţilor administraţiei publice locale şi centrale, ai societăţii civile şi cu alte părţi interesate, care constituie un vast suport informaţional pentru identificarea problemelor şi a soluţiilor privind modernizarea şi dezvoltarea sistemului managerial în educaţie.

În ultimii ani. în cadrul managementului educaţional se atestă un șir de schimbări, precum: promovarea unui management educaţional centrat pe principiile democratice şi abordările moderne; structurarea sistemului managerial în management strategic, management al calităţii, management al resurselor umane, management al curriculumului, management operaţional; modelarea unui concept de descentralizare în managementul educaţiei.

La elaborarea standardelor profesionale au fost respectate următoarele principii generale:

• *consensul părţilor interesate* - procesul de elaborare a fost unul transparent, s-a asigurat participarea tuturor părţilor interesate, pe baza interesului public, independent de orice interes specific şi pornind de la respectarea regulilor standardizării în plan european şi internaţional;

* *respectarea interesului superior al copilului* – au fost coordonate toate acţiunile, activităţile realizate în mediul formal, informal şi nonformal în interesul superior al copilului.

• *complexitatea* - standardele cuprind toate domeniile funcţionale specifice sistemului de învăţămînt și țin cont de principiile leadershipului.

*Standardele* descriu cerinţele care definesc nivelul de realizare a activităţii manageriale de către un cadru de conducere, pe baza bunelor practici existente. Conceptul de standard este asociat direct cu cel de criteriu de calitate. Îndeplinirea standardelor trebuie să fie criteriul de bază în aprecierea performanţelor fiecărui cadru de conducere în parte.

În acest sens, standardele vizează creşterea calităţii activităţii manageriale și apropierea nivelului de performanţă al cadrelor de conducere din cadrul sistemului educaţional din diferite raioane ale republicii. Standardele fac posibilă identificarea punctelor nevralgice – la nivel naţional, local, instituţional – care fac ca o serie de manageri să nu îndeplinească direcțiile strategice ale reformei în educație privind proiectarea strategică, managementul resurselor umane, managementul de curriculum, dezvoltarea de parteneriate etc.; determinarea răspunderii/responsabilității fiecărui manager în remedierea deficienţelor semnalate; elaborarea unor programe concrete de formare/autoformare pentru manageri în vederea atingerii standardelor şi pentru remedierea problemelor.

Standardele permit părţilor interesate să evalueze calitatea activităţii manageriale, să monitorizeze progresele în vederea atingerii sau depăşirii standardelor şi să evalueze eficienţa implementării reformelor în educație. Suplimentar, standardele pot fi utilizate pentru a încuraja responsabilitatea cadrelor de conducere pentru autodezvoltare continuă. Aceste standarde sînt unitare şi se aplică individual fiecărui cadru manageriale pentru toate domeniile prevăzute.

**Funcţiile sistemului de standarde** sînt:

• respectarea principiilor fundamentale şi a direcţiilor de dezvoltare strategică a sistemului educaţional;

• păstrarea coerenţei sistemului educaţional în condiţiile descentralizării, ale creşterii autonomiei unităţii şcolare şi ale creşterii autorităţii decizionale a comunităţii locale;

• valorificarea eficientă a resurselor financiare şi umane în realizarea funcţiilor specifice;

• orientarea dezvoltării profesionale a cadrelor de conducere pentru ca acestea să îndeplinească, la un nivel înalt, funcţiile şi rolurile specifice;

• asigurarea calităţii serviciilor educaţionale şi evaluarea raporturilor "costuri" / "beneficii" şi, mai ales, "costuri" / "eficacitate" pentru serviciile şi programele educaţionale desfăşurate la nivel naţional, regional şi local;

• orientarea dezvoltării organizaţionale şi instituţionale.

Cu siguranță, standardul nu trebuie înţeles ca avînd rolul de a limita dezvoltarea, ci acela de a orienta, impulsiona şi regla această dezvoltare. Standardul este un punct de referinţă cu o încărcătură culturală şi axiologică precisă. Sistemul de standarde va face posibilă identificarea unor eventuale direcţii de dezvoltare în ariile analizate, cu păstrarea unui echilibru optim între activitatea curentă şi dezvoltare. Standardul stabileşte şi modalităţile de pregătire pentru cei care fac sistemul să funcţioneze şi să se dezvolte. Deci, considerăm standardele drept un referențial și pentru formarea profesională continuă a cadrelor manageriale. Managerii vor utiliza standardele pentru managementul unităţii de învăţămînt şi pentru autoevaluarea propriului nivel de competenţă.

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

* 1. **Structura standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general**

*Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* reprezintă un sistem de criterii și norme referitoare la nivelul de calitate care se dorește a fi atins pe domeniul managerial în sistemul de învățămînt general și constituie o parte componentă a ansamblului de documente normative.

*Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* constituie baza pentru asigurarea evaluării obiective a nivelului de pregătire profesională și a calității activității managerului.

*Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* constituie un sistem de referință pentru autoevaluarea și stabilirea priorităților de dezvoltare profesională a managerilor.

Standardele profesionale acoperă întreaga activitate managerială a instituţiilor de învăţămînt și se structurează pe șase domenii prioritare:

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

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

*Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* acoperă dimensiunile fundamentale ale managementului și leadershipului educațional axat pe asigurarea dezvoltării continue a instituției de învățămînt.

Documentul conține 2 părți distincte:

* ***Profilul managerului*** și
* ***Sistemul de standarde pe domeniile prioritare*** pentru sistemul educațional din Republica Moldova la etapa actuală.

***Profilul managerului*** include descrierea Valorilor Profesionale, a Angajamentului Personal și a Sistemului de Cunoștințe, Abilități și Atitudini ale managerului.

***Sistemul de Standarde*** se bazează pe domeniile prioritare în activitatea managerială în cadrul învățămîntului general.

Domeniile prioritare de activitate au fundamentat cele 6 Standarde profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general.

**Standardele** profesionale pentru cadrele manageriale din învățămîntul general se caracterizează prin mai mulţi indicatori, în funcție de aria de cuprindere şi complexitatea acţiunilor constituente ale standardului.

**Indicatorul,** în contextul standardelor profesionale pentru manageri, reprezintă o caracterizare a unei acţiuni sau a unui ansamblu de acţiuni interconexe specifice unor aspecte ale standardului.

De regulă, indicatorii se formulează/ se elaborează în baza următoarelor repere:

* demersuri manageriale de bază: diagnosticarea, proiectarea, organizarea/ implementarea, evaluarea/ monitorizarea, comunicarea, luarea deciziilor etc.;
* complexitatea asigurării funcţionalităţii obiectului/ demersului managerial;
* orientarea la dezvoltarea obiectului/ demersului managerial;
* corelarea acţiunilor, contextului, mijloacelor şi a finalităţilor în cadrul valorificării standardului respectiv.

Cunoaşterea şi aplicarea acestor repere permite:

1. *Conceptorilor de standarde – să stabilească numărul de indicatori raportaţi la un standard, să formuleze descriptiv fiecare indicator:* acţiune + context + mijloc + finalitate*, să deducă şi să formuleze pentru fiecare indicator un set de descriptori.*
2. *Monitorilor/ evaluatorilor – să elaboreze instrumente concrete de măsurare a manifestării standardului respectiv:* fişe, chestionare, anchete *etc.*
3. *Managerilor şcolari – să planifice conştient activitatea managerială în raport cu standardele respective, dar şi să autoevalueze propriile acţiuni/ activităţi/ competenţe.*

Indicatorii cuprind întregul sistem de acţiuni specifice standardului respectiv şi care asigură obţinerea unui ansamblu de informaţii şi date privind realizarea acestui standard de către managerul instituției de învățămînt.

**STANDARDELE PROFESIONALE ALE CADRELOR MANAGERIALE DIN ÎNVĂȚĂMÎNTUL GENERAL**

* 1. **PROFILUL MANAGERULUI**

***Valorile Profesionale*** și***Angajamentul Personal*** constituie concomitent o condiție și o consecință a aplicării Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general.

*Standardele profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general* sînt fundamentate axiologic și pot fi aplicate doar prin respectarea:

* + 1. **Valorilor Profesionale :**
* **Echitate socială,** care înseamnă:
* acceptarea valorilor educaționale și sociale la nivel local și global;
* asumarea responsabilității pentru prezentul și viitorul instituției de învățămînt;
* respectarea drepturilor și oferirea șanselor egale tuturor copiilor, inclusiv a dreptului de a fi incluși în procesul de luare a deciziilor cu privire la asigurarea stării de bine și la experiențele lor de învățare;
* valorizarea și respectarea diversității sociale, culturale, economice;
* promovarea politicilor corecte, transparente, durabile și favorabile incluziunii.
* **Integritate,** care înseamnă:
* demonstrarea deschiderii,onestității, curajului și înțelepciunii;
* analiza critică a conexiunilor între atitudinile personale și profesionale, între credințele, valorile personale și provocările din practica profesională.
* **Încredere și respect,** care înseamnă:
* respectarea demnității umane a fiecărui membru al comunității de învățare din școală,
* dezvoltarea culturii încrederii și respectului,
* asigurarea mediului optim și sigur pentru toți angajații și elevii,
* excluderea barierelor în obținerea performanței și atingerea potențialului personal maxim.
  + 1. **Angajamentului Personal,** care înseamnă:
* angajarea, în toate aspectele legate de practica profesională, inclusiv în dezvoltarea personală și profesională pe parcursul întregii vieți;
* implicarea proactivă în practici colaborative cu membrii comunității educaționale;
* asumarea responsabilității pentru deciziile adoptate individual și colectiv, pentru aplicarea deciziilor și pentru consecințe.

**Valorile Profesionale** și **Angajamentul Personal** vor ghida activitatea de zi cu zi de management și leadership.

* + 1. **Cunoștințe, Atitudini, Abilități**.

Managerul instituției educaționale este personalitatea care poate conduce către performanţă sporită o instituție de învățămînt. El trebuie să posede atît competențe profesionale, cît și calități morale; să dețină şi să aplice un sistem de cunoștinţe din ştiinţa conducerii, să fie capabil să utilizeze o serie de tehnici și metode care să confere procesului de învăţămînt consistență, dinamism şi eficienţă. Pentru aceasta, nu este suficientă experienţa de viaţă. Este necesar atît un proces de instruire în arta managementului şcolar şi educaţional, cît și calități și valori distinctive ale unei persoane care își asumă funcția de manager.

Fiecare manager, în funcţie de poziţia pe care o are în ierarhia învăţămîntului, îndeplineşte anumite atribuţii, care delimitează sfera de competenţe, de autoritate în instituția educațională respectivă sau în sistemul de îndrumare şi control.

Astfel, managerul școlar:

* ***Gestionează/ monitorizează transformarea personală și profesională și reflecția sistematică asupra propriei experiențe în practica managerială.***
* Identifică nevoile de dezvoltare personală și profesională;
* Elaborează traseul de dezvoltare profesională în baza necesităților individuale și instituționale;
* Monitorizează procesul de dezvoltare profesională, participă la programe de formare şi autoformare continuă în management educațional;
* Evaluează periodic profesionalismul, eficiența propriei activități și performanțele;
* Valorifică experiențele inovatoare, rezultatele formărilor profesionale și potențialul propriu prin aportul concret la dezvoltarea *sistemului educațional* la nivel instituțional, local și național;
* ***Promovează prin exemplul personal integritatea, valorile morale și profesionalismul, demonstrînd respect pentru fiecare persoană.***
* Acceptă diversitatea culturală a colectivului;
* Asigură condițiile dezvoltării în instituție a unei culturi organizaționale puternice;
* Manifestă un comportament moral în orice situație în instituția de învățămînt și în afara ei;
* Stabilește relații bazate pe cooperare și comunicare eficientă, respect, integritate, încredere şi înţelegere, comportament etic și moral în raport cu ceilalți;
* Rezolvă eficient și transparent diverse conflicte care pot surveni, dînd dovadă de integritate și profesionalism;
* Conduce instituția fiind implicat direct în proces, prin exemplul personal și prin comunicarea clară a expectanțelor sale în realizarea anumitor obiective.

Atingerea unor standarde înalte în planul performanţelor activității manageriale presupune, de fapt, iniţierea şi stimularea unor acţiuni pentru eficientizarea activităţii şi pentru dezvoltarea unor soluţii integrate, care să valorifice în comun competenţele profesionale și cele social-morale, care semnifică, în esență, capacitatea cadrului managerial de a fi mentor pentru adulți. Condiţiile preliminare ale unui demers de acest tip au în vedere dezvoltarea şi parcurgerea unui traseu de formare si dezvoltare managerială, în baza căruia să se acumuleze o serie de competenţe care să-i permită atingerea standardelor profesionale prin îndeplinirea în condiţii optime a actului managerial.

2.2. DOMENII ȘI STANDARDE

|  |  |
| --- | --- |
| Domeniul 1: VIZIUNE ȘI STRATEGII  ***Conducerea procesului de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățămînt în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale*** | Domeniul 2: curriculum  ***Dezvoltarea ofertei curriculare în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar*** |
| Domeniul 3: RESURSE UMANE  ***Crearea și menținerea mediului stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale cadrelor didactice*** | Domeniul 4: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE  ***Gestionarea și dezvoltarea resurselor materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant*** |
| Domeniul 5: STRUCTURI ȘI PROCEDURI  ***Aplicarea și dezvoltarea procedurilor operaționale în vederea asigurării funcționării eficiente a școlii*** | Domeniul 6: COMUNITATE ȘI PARTENERIATE  ***Dezvoltarea parteneriatelor cu organizații necomerciale, publice, private din țară și de peste hotare în vederea asigurării progresului instituției de învățămînt și a comunității*** |

2.3. INDICATORI

DOMENIUL 1: VIZIUNE ȘI STRATEGII

***Standard 1: Conducerea procesului de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățămînt în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **1.1** | **Organizează procesul participativ de elaborare a proiectelor de dezvoltare a școlii în baza evaluării holistice a mediului intern și extern.** |
| **1.2** | **Conduce procesul de realizare a obiectivelor strategice.** |
| **1.3** | **Implică elevii, părinții, cadrele didactice și partenerii în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice.** |

DOMENIUL 2: CURRICULUM

***Standard 2: Dezvoltarea ofertei curriculare în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **2.1** | **Asigură condiţii metodologice, motivaţionale şi logistice de implementare a curriculumului în diferite ipostaze de manifestare.** |
| **2.2** | **Coordonează monitorizarea şi evaluarea implementării curriculumului şcolar.** |
| **2.3** | **Asigură condiţii şi sprijină individualizarea traseelor curriculare pentru elevi.** |

DOMENIUL 3: RESURSE UMANE

***Standard 3: Crearea și menținerea mediului stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale cadrelor didactice***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **3.1** | **Asigură condițiile pentru implicarea cadrelor didactice în diverse activităţi de autoformare și formare profesională continuă, relevante pentru nevoile lor profesionale.** |
| **3.2** | **Asigură inserția profesională a cadrului didactic debutant.** |
| **3.3** | **Evaluează activitatea cadrelor didactice ale cadrelor didactice și monitorizează procesul de autoevaluare.** |

DOMENIUL 4: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

***Standard 4: Gestionarea și dezvoltarea resurselor materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **4.1** | **Asigură realizarea priorităților de dezvoltare în procesul de planificare și executare bugetară.** |
| **4.2** | **Asigură funcționarea sistemului de management financiar și audit intern.** |
| **4.3** | **Aplică strategii de atragere a resurselor materiale, financiare, informaționale, complementar alocațiilor bugetare.** |

DOMENIUL 5: STRUCTURI ȘI PROCEDURI

***Standard 5: Aplicarea și dezvoltarea procedurilor operaționale, instituirea structurilor interne în vederea asigurării funcționării eficiente a instituției de învățămînt***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **5.1** | **Asigură funcționalitatea managementului strategic, operaționalizat prin structurile administrative și manageriale.** |
| **5.2** | **Monitorizează funcționarea procedurilor și instrumentelor de valorizare a opiniilor, inițiativelor, propunerilor cadrelor didactice, ale elevilor și părinților.** |
| **5.3** | **Creează condiții de funcționare și dezvoltare continuă a sistemului intern de asigurare a calității.** |

DOMENIUL 6: COMUNITATE ȘI PARTENERIATE

***Standard 6: Dezvoltarea parteneriatelor cu organizații necomerciale, publice, private, din țară și de peste hotare, în vederea asigurării progresului instituției de învățămînt și a comunității***

Managerul:

|  |  |
| --- | --- |
| **6.1** | **Conduce procesul de promovare a imaginii școlii la nivelul comunității locale, naționale și internaționale** |
| **6.2** | **Implică instituția de învățămînt în proiecte educaționale dezvoltate la nivelul comunității locale, naționale și internaționale** |

1. CADRUL DE REFERINȚĂ PENTRU STANDARDELE PROFESIONALE ALE CADRELOR MANAGERIALE DIN ÎNVĂȚĂMÎNTUL GENERAL
   1. *FUNCȚIILE CADRULUI DE REFERINȚĂ PENTRU STANDARDELE PROFESIONALE ALE CADRELOR MANAGERIALE DIN ÎNVĂȚĂMÎNTUL GENERAL*

Cadrul de referință pentru Standardele Profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general reprezintă o descriere detaliată și aprofundată a Standardelor, care include descriptori pentru fiecare indicator, acest format oferind posibilitatea unei prezentări mai explicite a standardelor.

**Descriptorii,** în contextul indicatorilor, reprezintă o descriere a unor operaţii/ acţiuni concrete, specifice unui aspect al indicatorului respectiv. Descriptorii sînt prezentați pe trei niveluri: **nivelul de bază, nivelul avansat, nivelul performant**. Descriptorii sînt orientați la măsurarea manifestării calitative a indicatorului respectiv.

Aşadar, indicatorii şi descriptorii reprezintă sursa informaţională privind funcţionalitatea şi eficienţa standardului respectiv, dar şi sursa de elaborare a diferitor instrumente de evaluare/monitorizare a acţiunilor/activităţii manageriale raportate la standarde profesionale.

Cadrul de referință al Standardelor profesionale ale cadrelor manageriale din învățămîntul general se aplică:

* de către managerii școlari, pentru autoevaluarea activității, elaborarea planurilor individuale de dezvoltare profesională, elaborarea Planului managerial anual;
* de către evaluatorii externi, pentru determinarea nivelului calității activității managerului școlar, elaborarea instrumentelor de evaluare-diagnostic pe fiecare dintre dimensiunile standardelor; elaborarea recomandărilor pentru dezvoltarea profesională a managerilor;
* de către instituțiile abilitate în formare inițială și continua a cadrelor didactic, pentru conceperea planurilor de învățămînt în cadrul formării inițiale, elaborarea planurilor stagiilor de formare continua a managerilor, elaborarea suportului curricular pentru respectivele activități de formare.
  1. *STANDARDE, INDICATORI, DESCRIPTORI*

DOMENIUL 1: VIZIUNE ȘI STRATEGII

***Standard 1: Conducerea procesului de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățămînt în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale***

**Managerul:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| **1.1** | **Organizează procesul participativ de elaborare a proiectelor de dezvoltare a școlii în baza evaluării holistice a mediului intern și extern.** | 1.1.1 Implică cadrele didactice, elevii, părinții și partenerii în procesul de elaborare a viziunii și misiunii școlii. | 1.1.4 Asigură reflectarea în viziunea școlii a necesităților specifice ale comunității. | 1.1.7 Creează mediul stimulativ pentru generarea și încorporarea ideilor de optimizare a procesului de realizare a obiectivelor strategice. |
| 1.1.2 Identifică prioritățile strategice care asigură atingerea performanțelor în activitatea elevilor și a cadrelor didactice. | 1.1.5 Identifică provocările în realizarea priorităților strategice și asigura planificarea acțiunilor de management al riscurilor. | 1.1.8 Asigură participarea cadrelor didactice la activități de elaborare și evaluare a politicilor educaționale, organizate la nivel național. |
| 1.1.3 Asigură concordanță dintre viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale școlii și politica educațională națională. | 1.1.6 Elaborează în mod participativ obiective de dezvoltare ambițioase, specifice și măsurabile. | 1.1.9 Implică instituția de învățămînt în pilotarea ideilor inovative care pot servi drept baza pentru promovarea politicilor educaționale. |
| **1.2** | **Conduce procesul de realizare a obiectivelor strategice** | 1.2.1 Informează elevii, cadrele didactice, părinții și partenerii privind viziunea, misiunea, valorile de bază și prioritățile strategice de dezvoltare a instituției de învățămînt.  Asigură înțelegerea împărtășită a valorilor de bază și a priorităților strategice. | 1.2.4 Monitorizează continuu performanțele obținute în procesul de dezvoltare și ajustează planurile operaționale la obiectivele strategice. | 1.2.7 Elaborează și îmbunătățește continuu sistemul de colectare și analiză permanentă a datelor privind progresele obținute în realizarea priorităților strategice. |
| 1.2.2 Asigură operaționalizarea priorităților strategice și reflectarea lor în planurile de activitate a școlii. | 1.2.5 Include în planul anual de activitate indicatorii de monitorizare relevanți pentru obiectivele strategice, perioada și modalitatea de colectare a datelor pe fiecare indicator. | 1.2.8 Documentează sistematic progresul în atingerea rezultatelor planificate, practicile de succes și modalitățile de abordare a problemelor. |
| 1.2.3 Asigură repartizarea către cadrele didactice a sarcinilor pentru realizarea obiectivelor strategice. | 1.2.6. Coordonează eforturile cadrelor didactice, părinților, partenerilor și elevilor în procesul de realizare a obiectivelor strategice. | 1.2.9. Deleagă echilibrat cadrelor didactice limita puterii de decizie și responsabilitatea pentru sarcini și activități în care acestea sînt implicate. |
| **1.3** | **Implică elevii, părinții, cadrele didactice și partenerii în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice.** | 1.3.1 Informează comunitatea școlară despre indicatorii principali de evaluare a realizării obiectivelor strategice. | 1.3.4 Promovează utilizarea misiunii și valorilor drept criterii de evaluare și autoevaluare a activității proprii și a cadrelor didactice. | 1.3.7 Elaborează și dezvoltă în mod participativ sistemul ce permite ajustarea imediată a activității instituției la provocările interne și externe. |
| 1.3.2 Conduce procesul de selectare și înregistrare a datelor relevante indicatorilor de evaluare. | 1.3.5 Selectează și utilizează instrumente de evaluare ce permit contrapunerea / triangularea datelor obținute de la grupurile diferite de respondenți. | 1.3.8. Implică cadrele didactice în cercetarea factorilor determinanți ai succeselor și eșecurilor. |
| 1.3.3 Elaborează rapoarte de evaluare a gradului de realizare a obiectivelor strategice și asigură accesul la ele pentru toate persoane cointeresate. | 1.3.6 Asigură participarea cadrelor didactice, elevilor, părinților, partenerilor la discutarea și aprobarea rapoartelor elaborate. | 1.3.9. În prezentarea rapoartelor, facilitează înțelegerea acestora de către diferite grupuri-țintă, prin utilizarea limbajului adecvat și relevant. |

DOMENIUL 2: CURRICULUM

***Standard 2: Dezvoltarea ofertei curriculare în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar***

Managerul:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| **2.1** | **Asigură condiţii metodologice, motivaţionale şi logistice de implementare a curriculumului în diferite ipostaze de manifestare.** | 2.1.1. Elaborează proiectul curricular și oferta curriculară a instituției de învățămînt. | 2.1.4. Solicită cadrelor didactice și susține aplicarea tehnologiilor educaționale moderne. | 2.1.7. Promovează abordări curriculare inovaţionale prin Planul de învățămînt individualizat al instituției de învățămînt. |
| 2.1.2. Asigură instituția cu cadre didactice calificate pentru întreg procesul educațional, inclusiv prin planificarea, organizarea și coordonarea formării continue a cadrelor didactice pentru implementarea curriculumului, în baza nevoilor individuale de formare ale acestora. | 2.1.5. Planifică și organizează formarea continuă anticipată a cadrelor didactice în cazul implementării schimbărilor curriculare. | 2.1.8. Creează contextul necesar pentru transformarea instituției într-o comunitate de învățare. |
| 2.1.3. Asigură instituţia de învăţămînt cu produse curriculare: planul de învățămînt, curricula pe discipline, manuale şcolare, ghiduri metodologice, dar şi cu mijloace informaţionale şi comunicaţionale. | 2.1.6. Asigură valorificarea eficientă în procesul de predare-învățare-evaluare a tuturor resurselor de care dispune instituția de învățămînt și comunitatea. | 2.1.9. Încurajează și susține cadrele didactice în elaborarea produselor curriculare (curricula pentru discipline opționale, materiale didactice etc.). |
| **2.2.** | **Coordonează monitorizarea şi evaluarea implementării curriculumului şcolar.** | 2.2.1. Asigură conformitatea și ritmicitatea implementării curriculumului. | 2.2.3. Creează condiții de corelare interdisciplinară a implementării curriculumului (pe orizontală) și de asigurare a continuității (pe verticală: cicluri de învățămînt). | 2.2.5.Iniţiază, încurajează și susține realizarea cercetărilor ştiinţifice aplicate (cercetare-acțiune), cu referire la autoevaluare, autoreglare, autodezvoltare, extindere a experienţelor de monitorizare/ evaluare pentru asigurarea calitativă a implementării curriculumului. |
| 2.2.2. Elaborează și pune în aplicare politici și proceduri de monitorizare și evaluare internă a rezultatelor copiilor/ elevilor în raport cu standardele educaționale și  raportează periodic despre rezultatele monitorizării şi evaluării implementării şi funcţionării curriculumului şcolar. | 2.2.4. Inițiază aplicarea strategiilor de intervenție și reglare în procesul de implementare a curriculumului în baza rezultatelor monitorizării și evaluării. | 2.2.6. Elaborează și aplică strategii de management al riscurilor pentru procesul de implementare a curriculumului. |
| **2.3** | **Asigură condiţii şi sprijină individualizarea traseelor curriculare pentru elevi.** | 2.3.1. Asigură un mediu de învățare accesibil și sigur pentru fiecare copil: spaţii destinate procesului educativ, dotate în conformitate cu nivelul de şcolarizare și profilul unităţii de învăţămînt general accesibile pentru toţi copiii, inclusiv pentru cei cu cerinţe educaţionale speciale (rampe pentru scaunele cu rotile, bare de sprijin şi orientare, dublarea informaţiei sonore cu cea vizuală etc.); servicii de sprijin pentru elevii care au nevoie. | 2.3.4. Coordonează procurarea, confecționarea, ajustarea materialelor didactice adecvate pentru fiecare copil. | 2.3.7.Promovează cultura organizațională bazată pe respectul diversităţii culturale, etnice, lingvistice, religioase, prin actele reglatorii şi prin activităţile pe care le organizează şi/sau la care participă instituția de învățămînt. |
| 2.3.2. Coordonează elaborarea și implementarea planurilor educaționale individuale pentru elevii ce se confruntă cu probleme de învățare și pentru elevii dotați (strategii de recuperare și sprijin în învățare pentru elevii cu risc de abandon școlar și pentru elevii cu necesități educaționale speciale, strategii de susținere a elevilor dotați). | 2.3.5. Sprijină planificarea și organizarea activităților de valorificare a potențialului fiecărui elev la nivelul clasei și al instituției de învățămînt. | 2.3.8. Valorifică mediul extern, identificînd și utilizînd oportunități de realizare eficientă a traseelor curriculare individualizate pentru elevii cu cerințe educaționale speciale și pentru elevii dotați. |
| 2.3.3. Coordonează proiectarea și implementarea curriculumului la decizia școlii și a activităților extrașcolare în baza opțiunilor elevilor, părinților, tradițiilor comunității și a tendințelor de dezvoltare a domeniilor de activitate umană. | 2.3.6. Planifică și organizează spații și materiale necesare pentru implementarea disciplinelor opționale aplicative, a cercurilor, cluburilor pentru care au optat elevii. | 2.3.9. Asigură dezvoltarea resurselor instituției de învățămînt în corelare cu necesitățile și dorințele elevilor. |

DOMENIUL 3: RESURSE UMANE

***Standard 3: Crearea și menținerea mediului stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a competențelor profesionale ale cadrelor didactice***

Managerul:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| **3.1** | **Asigură condițiile pentru implicarea cadrelor didactice în diverse activităţi de autoformare și formare profesională continuă, relevante pentru nevoile lor profesionale** | 3.1.1. Identifică nevoile de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice, prin asistarea la ore și consultarea opiniei acestora. | 3.1.5. Implică în procesul de identificare a nevoilor de dezvoltare profesională ale cadrelor didactice elevii, părinţii, colegii de la catedră, șefii de catedră, directorul adjunct. | 3.1.10. Promovează în instituție cultura autonomiei responsabile în raport cu dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. |
| 3.1.2. Susține financiar participarea cadrelor didactice (cel puţin 3 zile pe an) la diverse cursuri, seminare, traininguri de formare profesională continuă, organizate la nivel instituţional, raional şi, cel puțin odată la 3 ani – la cele de nivel republican. | 3.1.6. Încurajează și susține cadrele didactice să participe la diverse cursuri, seminare, traininguri de formare profesională continuă, organizate la nivel instituţional, raional, republican, conform unui traseu individualizat de dezvoltare profesională. | 3.1.11. Încurajează învăţarea continuă la toate nivelurile (instituțional, raional, republican, internațional) şi sub toate formele (formală, informală şi nonformală). |
| 3.1.3.Organizează valorificarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice, prin diverse forme de diseminare a bunelor practici, precum şedinţe de catedră tematice, şcoala profesorului debutant, studierea experienței avansate, mentoratul de dezvoltare profesională, cercuri pedagogice etc. | 3.1.7. Asigură și evaluează calitatea procesului de diseminare a bunelor practici şi de valorificare a competențelor profesionale ale cadrelor didactice.  3.1.8. Încurajează iniţiativele valoroase ale cadrelor didactice ce ţin de îmbunătăţirea performanţei individuale şi a celei organizaţionale (proiecte individuale şi de grup, cercetări aplicative (cercetarea-acțiune). | 3.1.12. Identifică și experimentează noi forme de valorificare a competențelor profesionale dobîndite/ dezvoltate ale cadrelor didactice prin prisma eficienței și eficacității acestora. |
| 3.1.4. Consultă permanent opinia elevilor, părinţilor, şefilor de catedră, colegilor de la catedră, directorului adjunct privind valoarea şi impactul bunelor practici aplicate de cadrele didactice. | 3.1.9. Aplică proceduri de evaluare, evaluare reciprocă şi autoevaluare a rezultatelor şi efectelor formării profesionale continue, concepute în termeni de dezvoltare a performanţei la clasa de elevi, conform unui plan bine determinat şi unei metodologii adecvate. | 3.1.13. Asigură funcționalitatea sistemului instituțional de management a performanței cadrelor didactice.  3.1.14. Stimulează, prin metodele și instrumentele manageriale disponibile, performanța cadrelor didactice, obţinută în rezultatul autodezvoltării profesionale. |
| **3.2** | **Asigură inserția profesională a cadrului didactic debutant** | 3.2.1. Identifică nevoile de dezvoltare profesională a cadrului didactic debutant şi oferă consiliere și îndrumare metodică la elaborarea planului individual de inserție profesională, în conformitate cu nevoile debutantului. | 3.2.4. Asigură fiecărui cadru didactic debutant condiții pentru aplicarea planului individual de inserţie profesională. | 3.2.7. Experimentează forme şi metode autentice de inserție profesională a cadrului didactic debutant, conjugate într-o strategie de dezvoltare a identităţii profesionale a cadrului didactic debutant. |
| 3.2.2. Oferă cadrului didactic debutant consiliere în autodefinirea identităţii profesionale, în probleme de management al carierei didactice, legislaţia muncii, drept, salarizare etc. | 3.2.5. Asigură funcționalitatea mentoratului de inserție profesională, în raport cu nevoile profesionale şi personale ale cadrului didactic debutant precum şi standardele profesionale. | 3.2.8. Dezvoltă şi asigură eficacitatea parteneriatelor pedagogice pentru facilitatea procesului de inserţie profesională a cadrului didactic debutant. |
| 3.2.3. Monitorizează gradul de inserție profesională a cadrului didactic și direcționează/ îmbunătățește continuu acest proces. | 3.2.6. Monitorizează activitatea mentorilor cadrului didactic debutant. | 3.2.9. Creează contexte de dezvoltare a capacităților instituționale de consiliere și mentorare a cadrelor didactice debutante. |
| **3.3** | **Evaluează activitatea cadrelor didactice și monitorizează procesul de autoevaluare** | 3.3.1. Organizează evaluarea periodică și anuală a cadrelor didactice, conform unei metodologii aprobate la consiliul profesoral.  3.3.2. Asigură funcţionalitatea metodologiei instituţionale de evaluare a performanţelor cadrelor didactice. | 3.3.4. Evaluează cadrele didactice periodic și anual, prin consultarea opiniei elevilor, cadrelor didactice, părinţilor, şefilor de catedră, directorului adjunct.  3.3.5. Încurajează cadrul didactic să-și autoevalueze performanţă profesională. | 3.3.7.Promovează consecvent în instituţie cultura autoevaluării și evaluării obiective.  3.3.8.Valorifică noi forme şi modalităţi de evaluare autentică a cadrelor didactice.  3.3.9.Creează contexte de stimulare a inițiativei și a performanței. |
| 3.3.3.Elaborează rapoarte/ note informative privind rezultatele evaluării cadrelor didactice. | 3.3.6. Oferă consiliere şi îndrumare metodologică cadrelor didactice, în contextul rezultatelor evaluării/ autoevaluării. | 3.3.10. Planifică și organizează programe de îmbunătăţire/ dezvoltare a competenţelor profesionale, în conformitate cu rezultatele evaluării şi autoevaluării.  3.3.11.Monitorizează progresele fiecărui cadru didactic/ managerial în raport cu rezultatele evaluării. |

DOMENIUL 4: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE

***Standard 4: Gestionarea și dezvoltarea resurselor materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant***

Managerul:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| 4.1 | **Asigură realizarea priorităților de dezvoltare în procesul de planificare și executare bugetară** | 4.1.1.Coordonează elaborarea, monitorizarea și raportarea bugetelor pe programe.  4.1.2. Asigură reflectarea integrală în bugetele pe programe a priorităților de dezvoltare a instituției de învățămînt.  4.1.3. Asigură respectarea cadrului logic în structura și relațiile interne între elementele programului/ subprogramului.  4.1.4. Planifică activităţile aferente procesului de monitorizare a executării bugetului și a realizării indicatorilor de performanță a programelor și subprogramelor. | 4.1.5. Asigură inteligibilitatea, relevanța, credibilitatea și comparabilitatea informațiilor din rapoartele financiare.  4.1.6. Organizează participativ procesul decizional privind alocarea resurselor, elaborarea devizului de cheltuieli anual și a bugetelor pe programe.  4.1.7. Asigură prioritar alocarea finanțelor pentru crearea unui mediu sigur și motivant pentru elevi și angajați.  4.1.8. Asigură ritmicitatea executării bugetului.  4.1.9. Organizează colectarea sistematică şi analiza datelor privind realizarea indicatorilor de performanţă și realizarea obiectivelor programului/subprogramului.  4.1.10. Identifică, evaluează, înregistrează şi monitorizează sistematic riscurile ce pot afecta îndeplinirea obiectivelor şi realizarea performanţelor planificate şi elaborează măsuri de diminuare a probabilităţii riscurilor şi/sau a impactului acestora. | 4.1.11. Demonstrează transparența actului decizional, prin elaborarea și prezentarea raportului financiar explicit pentru toți beneficiarii.  4.1.12. Asigură o înțelegere împărtășită a priorităților în planificarea și executarea bugetului de către toți beneficiarii.  4.1.13. Asigură economicitate, eficacitate și eficiență în gestionarea bugetului instituției de învățămînt. |
| 4.2 | **Asigură funcționarea sistemului de management financiar și audit intern** | 4.2.1. Organizează în instituția de învățămînt sistemul de management financiar și control.  4.2.2. Asigură conformitatea managementului financiar și control cu cadrul normativ.  4.2.3. Aprobă carta de audit intern, planul strategic şi planul anual al activităţii de audit intern.  4.2.4. Stabilește principalele surse de informaţii necesare îndeplinirii atribuţiilor, precum şi cantitatea, calitatea, periodicitatea şi destinatarii informaţiilor.  4.2.5. Elaborează Raportul privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control.  4.2.6. Elaborează Declarația privind buna guvernare și o face publică în sediul instituției / o plasează pe pagina web a instituției de învățămînt. | 4.2.7. Efectuează sistematic autoevaluarea în scopul determinării funcţionalităţii sistemului de management financiar şi control, al aprecierii gradului de conformitate a acestuia cu cadrul normativ în domeniu, al lichidării operative a disfuncțiilor și neregularităţilor constatate și al îmbunătățirii continue.  4.2.8. Asigură resursele necesare pentru un audit intern eficient.  4.2.9. Aplică proceduri de responsabilizare a tuturor angajaților pentru respectarea principiilor bunei guvernări. | 4.2.11. Implementează un sistem de management financiar şi control conform Standardelor naţionale de control intern în sectorul public.  4.2.12.. Valorifică eficient rezultatele auditului intern.  4.2.13. Asigură respectarea în instituția de învățămînt a principiilor bunei guvernări: transparență, răspundere, economicitate, eficiență, eficacitate, legalitate, echitate, etică, integritate.  4.2.14. Organizează controale ex-ante (preventive), pînă la realizarea unei operaţiuni, prin proceduri de control intern, pentru prevenirea erorilor, neregularităţilor, precum şi a activităţilor ineficiente sau necorespunzătoare. |
| 4.3 | **Aplică strategii de atragere a resurselor materiale, financiare, informaționale complementar alocațiilor bugetare.** | 4.3.1. Identifică și argumentează domeniile și activitățile în care instituția are nevoie de finanțe complementar la cele bugetare. | 4.3.3. Antrenează elevii, cadrele didactice, părinții în valorificarea oportunităților de finanțare a activităților extrașcolare de către diferite organizații și fundații, prin proiecte de finanțare, granturi.  4.3.4. Consolidează capacitățile instituționale în domeniul identificării donatorilor și elaborării proiectelor. | 4.3.6. Cercetează mediul economic și identifică oportunități de dezvoltare și diversificare a ofertei educaționale a instituției de învățămînt.  4.3.7. Asigură transparența cheltuirii resurselor adiționale obținute de instituția de învățămînt.  4.3.8. Identifică modalități de stimulare materială și financiară a elevilor și cadrelor didactice pentru performanțele obținute. |
| 4.3.2. Instituie proceduri de responsabilizare a tuturor angajaților și elevilor pentru păstrarea patrimoniului și durabilitatea investițiilor. | 4.3.5. Asigură valorificarea optimă a tuturor resurselor de care dispune instituția de învățămînt. | 4.3.9. Asigură gestionarea optimă a resurselor conform obiectivelor instituției de învățămînt, pe baza principiilor bunei guvernări, prin implementarea sistemului de management financiar şi control şi a activităţii de audit intern în sectorul public. |

DOMENIUL 5: STRUCTURI ȘI PROCEDURI

***Standard 5: Aplicarea și dezvoltarea procedurilor operaționale, instituirea structurilor interne în vederea asigurării funcționării eficiente a instituției de învățămînt***

Managerul:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| **5.1** | **Asigură funcționalitatea managementului strategic operaționalizat prin structurile administrative și manageriale** | 5.1.1. Asigură organizarea structurală internă a instituției de învățămînt în conformitate cu cadrul normativ și organizarea procesuală a activității instituției de învățămînt.  5.1.2. Asigură selectarea în funcții-cheie a persoanelor integre, responsabile, motivate și profesioniste.  5.1.3. Monitorizează activitatea tuturor structurilor din organizație și evaluează periodic funcționalitatea lor.  5.1.4. Creează contexte pentru implicarea părinților și a reprezentanților comunității în structurile și activitătățile instituției de învățămînt. | 5.1.7. Identifică și creează structuri complementare (grupuri de lucru, echipe de proiect etc.) necesare pentru implementarea priorităților de dezvoltare strategică a instituției de învățămînt.  5.1.8. Creează condiții propice pentru constituirea și consolidarea echipei manageriale.  5.1.9. Asigură evitarea redundanței în activitatea personalului și a structurilor organizatorice.  . | 5.1.12. Valorifică structurile informale existente în organizație și capacitățile liderilor informali din organizație.  5.1.13. Asigură dezvoltarea continuă a echipei manageriale și a competențelor membrilor acesteia.  5.1.14. Asigură vizibilitatea activității tuturor structurilor din organizație.  . |
| 5.1.5. Asigură funcționarea instituției pe domeniile-cheie.  5.1.6. Stabilește mecanismele și procedurile de informare și comunicare organizațională, de luare a deciziilor în diferite contexte, de antrenare și responsabilizare, de evaluare și control. | 5.1.10. Monitorizează funcționarea procedurilor și instrumentelor, în raport cu calitatea implementării obiectivelor strategice și operaționale.  5.1.11. Organizează sistematic verificarea realizării / îndeplinirii sarcinilor delegate pe toate domeniile de activitate a instituției, cît și evaluarea și autoreglarea disfuncțiilor. | 5.1.15. Dezvoltă continuu calitatea procedurilor operaționale aplicate în instituția de învățămînt pe toate domeniile de activitate.  5.1.16. Identifică și aplică proceduri și mecanisme de autoreglare în gestionarea instituției de învățămînt. |
| **5.2** | **Creează condiții de funcționare și dezvoltare continuă a sistemului intern de asigurare a calității** | 5.2.1. Instituie Comisia Locală de Asigurare a Calității ca structură independentă.  5.2.2. Asigură cadrul de funcționare eficientă a Comisiei Locale de Asigurare a Calității: regulamentul de funcționare, planul de activitate, instrumentele, resursele etc.  5.2.3. Coordonează funcționarea Comisiei Locale de Asigurare a Calității. | 5.2.5. Monitorizează activitatea Comisiei Locale de Asigurare a Calității.  5.2.6.Asigură funcționarea mecanismelor de constatare periodică a stării calității serviciilor educaționale prestate de instituția școlară. | 5.2.8. Intervine prompt și oportun în cazul constatării declinului calității pe oricare dimensiune de activitate a instituției de învățăămînt.  5.2.9. Valorifică informațiile oferite de Comisia Locală de Asigurare a Calității. |
| 5.2.4. Asigură aplicarea standardelor educaționale pe toate dimensiunile activității instituției de învățămînt. | 5.2.7. Asigură înțelegerea împărtășită a calității de către toți actorii implicați pe toate dimensiunile de activitate a instituției de învățămînt. | 5.2.10. Prioritizează, elaborează și gestionează implementarea sistemelor de acțiuni pentru ridicarea nivelului calității în instituția de învățămînt. |

DOMENIUL 6: COMUNITATE ȘI PARTENERIATE

***Standard 6: Dezvoltarea parteneriatelor cu organizații necomerciale, publice, private din țară și de peste hotare în vederea asigurării progresului instituției de învățămînt și a comunității***

Managerul:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nivel de bază | Nivel avansat | Nivel performant |
| **6.1** | **Conduce procesul de promovare a imaginii școlii la nivelul comunității locale, naționale și internaționale** | 6.1.1. Informează despre valorile, succesele, necesitățile și prioritățile de dezvoltare ale școlii. | 6.1.6. Explorează diferite modalităţi de promovare a instituției în comunitate. | 6.1.10. Diversifică strategiile de marketing la nivel de comunitate locală și națională.  6.1.11. I Identifică strategii de promovare specifice pentru  fiecare grup-țintă (părinți, alte instituții, agenții economici etc.). |
| 6.1.2. Planifică și asigură informarea părinților despre necesitățile, prioritățile de dezvoltare a școlii, învățarea și dezvoltarea copilului lor. | 6.1.7. Asigură aplicarea diferitor modalităţi de comunicare cu părinţii și alți actori comunitari. | 6.1.12. Proiectează activităţi de informare în parteneriat cu autorităţile locale, asociaţia părinţilor, alţi actori comunitari. |
| 6.1.4. Prezintă ocazional (la sărbătorile comunitare) profilul instituției de învățămînt în comunitate (succese, servicii). | 6.1.8. Monitorizează reflectarea succeselor școlii în presa, televiziunea locală și națională etc. | 6.1.13. Promovează serviciile educaționale oferite comunității pe piața serviciilor educaționale raionale și naționale. |
| 6.1.5. Promovează aplicarea TIC în promovarea imaginii instituției în comunitate. | 6.1.9. Asigură condiții pentru diversificarea instrumentelor TIC aplicate pentru promovarea imaginii instituției. | 6.1.14. Monitorizează elaborarea seturilor de date deschise și evaluarea calității materialelor publicate online. |
| **6.2** | **Implică instituția de învățămînt în proiecte educaționale dezvoltate la nivelul comunității locale, naționale și internaționale** | 6.2.1. Încurajează și susține proiectele educaționale inițiate de comunitatea școlară și parteneri. | 6.2.6. Inițiază proiectele de parteneriat în bază de diagnoză și prognoză, cu implicarea actanților educaționali și a comunității. | 6.2.11. Participă singur și sprijină participarea cadrelor didactice, a elevilor la programe şi proiecte de cooperare la nivel raional, național și internațional. |
| 6.2.2. Planifică resurse instituționale pentru dezvoltarea parteneriatelor. | 6.2.7. Identifică parteneri reali și potențiali din comunitatea locală, raională, națională și internațională. | 6.2.12. Diversifică categoriile de parteneri și strategia de colaborare cu ei. |
| 6.2.3. Consultă periodic opinia părinților cu referință la școală și la sistemul educațional. | 6.2.8. Facilitează implicarea consecventă a părinților în realizarea proiectelor educaționale. | 6.2.13. Dezvoltă parteneriate comunitare cu impact asupra calității educației. |
| 6.2.4. Creează context pentru evaluarea rezultatelor implementării proiectelor educaționale în cadrul școlii. | 6.2.9. Implică părinții în procesul de monitorizare și evaluare a implementării proiectelor educaționale. | 6.2.14. Organizează în comun cu partenerii și comunitatea școlară evaluarea rezultatelor implementării proiectelor educaționale. |
| 6.2.5. Asigură colectarea și evaluarea în timp util a feedbackului primit de la parteneri, elevi, cadre didactice, cu referință la proiectele implementate | 6.2.10. Diversifică instrumentele de  colectare și evaluare în timp util a feedbackului de la parteneri, elevi, cadre didactice, cu referință la proiectele implementate. | 6.2.15. Asigură valorizarea eficientă a feedbackului, pentru optimizarea conținutului și procesului de elaborare și implementare a unor noi proiecte. |