

Profilul profesional al managerului școlar

I. Context și identitate profesională

Crearea unui profil profesional clar și coerent al managerului școlar, împreună cu instrumentele subsecvente de formare/dezvoltare, evaluare și certificare, răspunde unei nevoi structurale a sistemului educațional, aceea de a transforma funcția de conducere dintr-un rol predominant administrativ într-un rol profesionalizat, bazat pe competențe demonstrabile și impact măsurabil.

Raportat la prevederile Legii învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare, sintagmele „manager școlar” și „director de unitate de învățământ preuniversitar” sunt asimilate.

Profilul profesional al managerului școlar:

- este construit prin raportare la repere legislative naționale, coroborate cu reglementări la nivel european și internațional,
- integrează și valorifică dezvoltări anterioare relevante în domeniu, la nivel european și internațional,
- are la bază o serie de referințe care derivă din analiza cercetărilor recente și a literaturii de specialitate.

Profilul profesional al directorului de unitate de învățământ preuniversitar definește/reunește competențele esențiale pe domenii de responsabilitate, în scopul:

- asigurării uniformității proceselor de selecție, recrutare, formare și evaluare a directorilor, în concordanță cu prevederile Legii nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;
- susținerii, prin procese sistematice, a managementului educațional eficient, echitabil, transparent, orientat spre ecosistemul educațional - elevi, profesori, părinți;
- consolidării unei culturi organizaționale fundamentate pe comportament etic și pe integritate profesională;
- asigurării unui leadership orientat spre învățare/dobândirea de competențe pentru viață, capabil să susțină adaptarea școlii la schimbările societății contemporane;
- sprijinirii dezvoltării instituționale, a performanței școlare și a incluziunii educaționale pentru a asigura reușita școlară a fiecărui elev, generând competențe funcționale, integrare socială și angajabilitate;
- alinierii la cerințele societății contemporane și la dinamica sistemelor educaționale europene.

Directorul unității de învățământ exercită conducerea executivă a instituției, în conformitate cu prevederile art. 195 din Legea nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare. Acesta este reprezentantul legal al unității de învățământ, ordonator de credite și răspunde public, alături de consiliul de administrație, pentru performanțele școlare și calitatea serviciilor educaționale.

Directorul unității de învățământ exercită funcția de conducere în baza unui contract de management educațional, având responsabilitatea de a asigura guvernanta instituțională conform prevederilor Legii nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare și ale Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar.

Directorul unității de învățământ garantează respectarea drepturilor elevilor, aplicarea politicilor educaționale și funcționarea eficientă a instituției în relație cu autoritățile locale, comunitatea și partenerii educaționali.

Directorul unității de învățământ este liderul pedagogic, strategic și organizațional al unității de învățământ, având responsabilitatea integrată pentru funcționarea, dezvoltarea și performanța instituției. Impactul său este direct asupra culturii organizaționale și indirect, dar esențial, asupra calității predării, echității educaționale și rezultatelor elevilor. El este lider al învățării, facilitator al dezvoltării culturii organizaționale și un promotor al echității, al incluziunii și al inovării pedagogice.

Rolul său acoperă dimensiunea de conducere, coordonare, monitorizare și evaluare a activităților școlii, cu responsabilitate pentru implementarea politicilor educaționale și dezvoltarea strategică, asigurând coerența dintre viziune, curriculum, resurse, procese și rezultate, în concordanță cu nevoile elevilor, ale comunității și în condițiile cadrului legal în vigoare.

Prin modul în care își exercită funcția, directorul este un model de integritate, profesionalism și responsabilitate civică, contribuind la construirea unei culturi organizaționale bazate pe valori, performanță și respect față de fiecare elev.

Potrivit prevederilor art. 195 alin. (2) din Legea nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare, directorul unității de învățământ de stat are următoarele atribuții principale:

- este reprezentantul legal al unității de învățământ și realizează conducerea executivă a acesteia;
- este ordonatorul de credite al unității de învățământ;
- își asumă, alături de consiliul de administrație, răspunderea publică pentru performanțele unității de învățământ;
- propune spre aprobare consiliului de administrație regulamentul de organizare și funcționare al unității;
- propune spre aprobare consiliului de administrație proiectul de buget și raportul de execuție bugetară;
- răspunde de selecția, angajarea, evaluarea periodică, formarea, motivarea și încetarea raporturilor de muncă ale personalului;
- prezintă anual un raport asupra calității educației, adus la cunoștința comunității și postat pe site-ul unității de învățământ;
- coordonează colectarea și transmiterea datelor statistice pentru sistemul național de indicatori privind educația;
- propune spre aprobare consiliului de administrație obiectivele unității privind asigurarea calității educației;
- colaborează cu consiliul școlar al elevilor, structurile asociative ale părinților și federațiile sindicale;
- emite decizii și note de serviciu în exercitarea atribuțiilor sale.

Astfel, directorul unității de învățământ:

- definește și operaționalizează viziunea și strategia de dezvoltare a școlii;
- asigură coerența dintre curriculum, resurse, procese și rezultate;
- conduce și monitorizează procesele organizaționale și pedagogice;
- garantează respectarea cadrului legal și a standardelor de calitate;
- mobilizează și dezvoltă resursele umane, financiare și materiale;
- reprezintă unitatea de învățământ în relația cu autorități, comunitate și parteneri externi.

II. Arhitectura profilului directorului unității de învățământ

Profilul directorului unității de învățământ este structurat pe următoarele niveluri:

A. Nivel axiologic = valori fundamentale

B. Nivel transversal = competențe transversale

C. Nivel profesional = competențe generale și specifice

D. Nivel funcțional = descriptori comportamentali

A. Nivel axiologic: valori fundamentale

Valorile fundamentale sunt reperele etice și principiile care orientează exercitarea rolului. Profilul managerului școlar este fundamentat pe următoarele **valori**:

1. interesul superior al elevului în ecosistemul educațional
 - prioritate pentru progresul fiecărui elev
 - protecție, siguranță și bunăstare
 - orientare spre rezultate educaționale de calitate
2. echitate, incluziune și justiție socială
 - acces egal la oportunități
 - alocarea diferențiată a resurselor, atenție prioritară pentru grupuri vulnerabile
 - prevenirea discriminării și valorizarea diversității
3. leadership pedagogic și cultură a învățării
 - cultura reflexivă și colaborativă
 - cultura școlii ca organizație a învățării continue
 - coerență între curriculum, evaluare și rezultate
 - decizii fundamentate pe date și dovezi
 - orientare către impact pe termen lung
4. etică și integritate profesională, responsabilitate publică și transparență
 - transparență decizională, evitarea conflictelor de interese
 - atragerea și valorificarea resurselor, utilizarea responsabilă a resurselor
 - asumarea consecințelor deciziilor
 - inițiativă și antreprenariat
5. colaborare, solidaritate organizațională și cultură democratică
 - facilitarea participării la decizie și responsabilitate colectivă
 - încredere reciprocă
 - parteneriat cu familia și comunitatea

B. Nivel transversal – competențe transversale

Exercitarea funcției de director al unității de învățământ presupune existența următoarelor competențe transversale drept precondiții cognitive, relaționale și profesionale necesare exercitării rolului:

1. **Gândire critică, analitică și sistemică**, cu capacitatea de a integra informații multiple și de a înțelege relațiile cauză–efect în contexte organizaționale complexe.
2. **Raționament strategic și capacitate decizională**, bazate pe evaluarea alternativelor și anticiparea consecințelor pe termen mediu și lung.
3. **Competențe de analiză cantitativă și utilizare a datelor**, inclusiv interpretarea indicatorilor educaționali, analiza bugetară și utilizarea informațiilor statistice în fundamentarea deciziilor.

4. **Competențe digitale funcționale și strategice**, pentru managementul informației, utilizarea platformelor educaționale și sprijinirea transformării digitale a școlii.
5. **Competențe lingvistice și de comunicare profesională**, în limba română și într-o limbă străină de circulație internațională, pentru redactare, argumentare și reprezentare instituțională.
6. **Inteligență emoțională, autoreglare și maturitate relațională**, necesare gestionării conflictelor, presiunii și responsabilității publice.
7. **Capacitate de adaptare și învățare continuă (leadership adaptativ)**, în contexte de schimbare, incertitudine și complexitate sistemică.

C. Nivel profesional – competențe generale și specifice

1. Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică

- 1.1. Managementul schimbării, adaptare și gestionarea presiunilor
- 1.2. Dezvoltare și transformare organizațională
- 1.3. Leadership incluziv, stare de bine a elevilor și a personalului școlii, securitate și siguranță școlară
- 1.4. Aderarea la principii și valori

2. Management operațional administrativ-financiar și conformitate

- 2.1. Conformitate juridică și etică profesională
- 2.2. Reziliență și managementul riscului
- 2.3. Identitate digitală, inovare și eficiență managerială
- 2.4. Prezentarea și comunicarea informațiilor

3. Managementul calității și evaluare internă

- 3.1. Redactarea documentelor și raportarea informațiilor
- 3.2. Responsabilitate publică și relaționare instituțională
- 3.3. Managementul incluziunii și al diversității în profilurile de învățare
- 3.4. Colectarea datelor, analiza și formularea de strategii de îmbunătățire a calității

4. Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

- 4.1. Managementul resurselor umane
- 4.2. Colectarea informațiilor și încurajarea învățării pentru toate părțile implicate
- 4.3. Cercetarea și conceptualizarea strategică
- 4.4. Asigurarea succesului școlar al elevilor și a performanței cadrelor didactice

5. Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate

- 5.1. Relaționarea cu ceilalți și gestionarea conflictelor, sprijin și cooperare în cadrul școlii și în exteriorul acesteia
- 5.2. Participarea la rețele și proiecte internaționale
- 5.3. Antreprenoriat educațional și inovație
- 5.4. Fundraising și atragerea de resurse extrabugetare

Profilul directorului unității de învățământ este construit în complementaritate cu profilul cadrelor didactice, asigurând coerența sistemului educațional:

Profilul cadrelor didactice	Profilul directorului unității de învățământ
------------------------------------	---

Cunoașterea elevilor și a modului în care aceștia învață	Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate
Curriculum și proces didactic	Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice
Mediu de învățare și stare de bine	Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică
Consilierea elevilor, colaborarea cu familia și comunitatea	Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate
etică, reflexivitate și învățare continuă	Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică
Dezvoltare instituțională	Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate Management operațional administrativ-financiar

III. Prezentarea competențelor

1. Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică

Descrierea competenței: capacitatea directorului unității de învățământ de a formula, comunica și implementa o viziune strategică centrată pe învățare și progresul fiecărui elev, asigurând alinierea dintre direcțiile de politică educațională la nivel național/european/internațional și obiectivele instituționale, curriculum, resurse, cu efecte în rezultate educaționale.

Prin această competență directorul unității de învățământ asigură aderența personalului la viziune, valori și principii explicit prezentate și asumate, orientând instituția prin procese transformatoriale menite să dezvolte capacitate organizațională de răspuns la o varietate de situații, asigurând un mediu incluziv, securizant, în care starea de bine și sănătatea emoțională și psihică sunt valorizate/cultivate ca precondiții pentru un proces educațional eficient.

Competențele de leadership educațional definesc capacitatea directorului unității de învățământ de a exercita o conducere strategică și responsabilă, orientată spre dezvoltarea instituțională și creșterea calității procesului educațional. Directorul elaborează, promovează și implementează o viziune clară de dezvoltare a școlii, fundamentată pe analiza contextului intern și extern, pe nevoile beneficiarilor primari și secundari ai învățământului preuniversitar, precum și pe resursele disponibile.

În exercitarea atribuțiilor sale, directorul asigură mobilizarea eficientă a resurselor umane și contribuie la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe cooperare, asumarea responsabilităților profesionale și respectarea valorilor educației. Printr-un stil de conducere participativ, facilitează implicarea personalului în procesul decizional și creează un climat instituțional favorabil performanței, colaborării și inovării.

Conducerea proceselor de schimbare și inovare presupune capacitatea directorului de a anticipa evoluțiile sistemului educațional și de a adapta strategiile instituționale într-o manieră coerentă și sustenabilă. Deciziile manageriale sunt adoptate pe baza analizei datelor școlare relevante și a indicatorilor de

performanță, având ca finalitate îmbunătățirea continuă a rezultatelor școlare, eficientizarea activității instituționale și creșterea calității serviciilor educaționale oferite.

Competențele etice și de integritate profesională definesc capacitatea directorului unității de învățământ de a exercita conducerea într-un mod responsabil, corect și transparent, respectând principiile codului de etică și cadrul legal aplicabil. Directorul ia decizii fundamentate, argumentate și orientate spre interesul superior al elevilor, prevenind orice formă de corupție, favoritism sau abuz.

În exercitarea acestor competențe, directorul promovează un climat instituțional în care drepturile și siguranța elevilor sunt protejate, respectă normele privind confidențialitatea și protecția datelor cu caracter personal și acționează cu imparțialitate și corectitudine în relațiile cu personalul, elevii, părinții și comunitatea.

Prin aceste acțiuni, directorul consolidează cultura etică a unității de învățământ și contribuie la menținerea unui standard ridicat de integritate profesională, modelând un comportament responsabil în întreaga comunitate educațională.

Această competență se exprimă în plan executiv astfel:

- Elaborează și actualizează strategia instituțională pe baza analizei de context și a datelor relevante.
- Asigură alinierea coerentă între viziune, plan operațional și obiective măsurabile.
- Monitorizează impactul deciziilor asupra progresului elevilor.
- Promovează o cultură a responsabilității pentru rezultate educaționale.
- Monitorizează și îmbunătățește climatul școlar și siguranța instituțională.

Competențe specifice:

1.1. Managementul schimbării, adaptare și gestionarea presiunilor

- inițiază, conduce și consolidează procese de transformare instituțională, mobilizează resursele organizației pentru atingerea obiectivelor strategice;
- proiectează și planifică procese de schimbare instituțională, mobilizează echipa în jurul obiectivelor de transformare; monitorizează și consolidează rezultatele schimbării;
- utilizează metodologii concrete de management al schimbării.

1.2. Dezvoltare și transformare organizațională

- implică în mod activ actorii din ecosistemul educațional (profesori, elevi, părinți), prin consultare sau/și susținerea inițiativelor de îmbunătățire a diferitelor aspecte din funcționarea instituțională;
- aplică tehnici de coaching și feedback constructiv în raport cu personalul didactic și administrativ;
- mobilizează personalul și stimulează cultura organizațională;
- conduce procesele de schimbare și inovare;
- adoptă decizii fundamentate pe date;
- gestionează rezistența la schimbare, conflictele și crizele la diferite tipuri de paliere;
- asigură un răspuns prompt la nevoile organizației prin mobilizarea resurselor existente și atragerea de resurse relevante.

1.3. Leadership incluziv, stare de bine a elevilor și personalului școlii, securitate și siguranță școlară

- susține dezvoltarea unei culturi organizaționale caracterizate de responsabilitate și respect reciproc, siguranță psihologică și învățare continuă;
- asigură protecția copilului (prevenirea abuzului, neglijării, violenței);
- asigură măsuri de siguranță fizică (PSI, SSM, proceduri de urgență);

- asigură managementul crizelor (protocolul anti-hărțuire, anti-bullying);
- promovează un climat în care elevii și profesorii sunt protejați și respectați.

1.4. Aderarea la principii și valori

- acționează ca un model, se comportă aliniat cu valorile și etica profesională;
- ia măsuri pentru a preveni apariția abuzurilor, favoritismului și corupției;
- aplică codul de etică și gestionează cu profesionalism procedurile disciplinare atât la nivelul elevilor, cât și al cadrelor didactice;
- ia decizii responsabile și argumentate, pe baza consultării comunității școlare și utilizând modalități variate de luare a deciziilor;
- actualizează principiile și valorile specifice școlii (viziunea și misiunea instituțională);
- asigură alinierea personală și a organizației la valorile eticii și integrității profesionale.

2. Management operațional administrativ-financiar și conformitate

(conducere internă: financiar, salarizare, procese, reguli/proceduri, monitorizare-evaluare)

Descrierea competenței: capacitatea directorului unității de învățământ de a administra responsabil și eficient resursele instituției, asigurând conformitatea legală, integritatea decizională și utilizarea transparentă și corectă a fondurilor publice.

Competența reflectă capacitatea directorului de a anticipa și a gestiona riscuri, situații de criză și contexte de incertitudine, asigurând stabilitatea organizațională, continuitatea activităților și protecția comunității școlare.

Competențele manageriale și administrative definesc capacitatea directorului unității de învățământ de a organiza, coordona și supraveghea toate activitățile instituționale într-un mod eficient, legal și responsabil. Directorul exercită managementul operațional al școlii, planificând orele, coordonând resursele umane și implementând proceduri și regulamente interne, în conformitate cu standardele educaționale și cadrul normativ aplicabil.

În ceea ce privește managementul financiar, directorul asigură elaborarea și executarea bugetului unității, respectând principiile legalității, ale transparenței și ale eficienței, și menține relația funcțională cu autoritățile locale în vederea susținerii obiectivelor instituționale.

Directorul cunoaște și aplică cadrul legal specific educației, asigurând respectarea legislației în vigoare în toate deciziile și procedurile administrative. În plus, gestionează infrastructura și mediul fizic al unității, adoptând măsuri pentru siguranța elevilor și a personalului și pentru buna funcționare a instituției.

Prin aceste acțiuni, directorul asigură o administrare coerentă și responsabilă a resurselor materiale, financiare și umane, contribuind la creșterea performanței instituționale, la menținerea unui climat organizațional stabil și la respectarea principiilor de transparență și corectitudine.

Această competență se exprimă în plan executiv astfel:

- Planifică și gestionează bugetul în funcție de prioritățile strategice.
- Asigură managementul infrastructurii și al siguranței elevilor.
- Asigură conformitatea cu legislația și normele aplicabile, instituie mecanisme de control intern și prevenire a riscurilor financiare.
- Promovează integritatea și prevenirea conflictelor de interese.
- Raportează transparent utilizarea resurselor.

Competențe specifice:

2.1. Conformitate juridică și etică profesională

- elaborează și aplică proceduri administrative de management operațional: orare, proceduri, regulamente și resurse pentru asigurarea calității demersului educațional (infrastructură și resurse educaționale);
- coordonează managementul financiar: buget, execuție bugetară, relația cu autoritatea locală;
- identifică, organizează și asigură disponibilitatea resurselor aliniate cu obiectivele de performanță a școlii și planurile formulate pentru a le atinge;
- implementează eficient și coerent procedurile și regulamentele (cadrul normativ) pentru asigurarea demersurilor pedagogice și parteneriale din cadrul ecosistemului școlar;
- gestionează eficient resursele materiale și financiare;
- evită conflictele de interese.

2.2. Reziliență și managementul riscului

- identifică și evaluează riscurile organizaționale;
- elaborează planuri de continuitate și intervenție în situații de criză;
- sprijină reziliența organizațională și bunăstarea comunității școlare;
- manifestă inițiativă și spirit antreprenorial pentru a gestiona riscurile.

2.3. Identitate digitală, inovare și eficiență managerială

- monitorizează progresul în atingerea obiectivelor de performanță a școlii într-un mod sistematic și eficient;
- utilizează eficient tehnologia și resursele digitale în activitatea de management al instituției.

2.4. Prezentarea și comunicarea informațiilor

- gestionează situații de incertitudine cu echilibru și claritate decizională;
- asigură transparență și corectitudine în utilizarea fondurilor;
- elaborează și prezintă rapoarte, statistici, situații de informare;
- respectă normele privind protecția și securitatea datelor, confidențialitatea și compliance GDPR.

3. Managementul calității și evaluarea internă

(relația cu autoritățile de reglementare, politici educaționale, priorități naționale; asigurarea conformității cu prevederile de reglementare; încadrarea în legislația în vigoare, aplicarea legislației, asigurarea legalității proceselor interne ale unității de învățământ)

Descrierea competenței: capacitatea directorului unității de învățământ de a proiecta și a implementa mecanisme sistematice de monitorizare, evaluare și îmbunătățire continuă, utilizând date și indicatori relevanți pentru fundamentarea deciziilor și creșterea performanței organizaționale.

Competențele privind managementul calității și evaluarea internă definesc capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura funcționarea instituției conform standardelor de calitate și conform cerințelor cadrului legal aplicabil. Directorul implementează și monitorizează standardele de calitate conform

reglementărilor în vigoare, conducând procesele de planificare, autoevaluare și îmbunătățire continuă a activităților educaționale.

În exercitarea acestor competențe, directorul creează mecanisme eficiente de monitorizare și raportare, interpretează date statistice relevante pentru evaluarea performanței școlii și formulează planuri de îmbunătățire adaptate nevoilor instituției. De asemenea, directorul coordonează comisii și activități de evaluare internă, asigurând implicarea întregii echipe în procesele de calitate și dezvoltare instituțională.

Aceste acțiuni contribuie la creșterea performanței școlare, la eficiența organizatorică și la consolidarea culturii calității în cadrul unității de învățământ.

Această competență se exprimă în plan executiv astfel:

- Proiectează sisteme interne de monitorizare și evaluare.
- Utilizează date cantitative și calitative în fundamentarea deciziilor.
- Coordonează procesele de autoevaluare instituțională.
- Elaborează și implementează planuri de îmbunătățire.
- Integrează feedbackul stakeholderilor în procesele decizionale.

Competențe specifice:

3.1. Redactarea documentelor și raportarea informațiilor

- implementează standardele ARACIP;
- creează mecanisme de monitorizare și raportare a rezultatelor educaționale;
- realizează planuri de îmbunătățire;
- coordonează comisii și activități de evaluare internă.

3.2. Responsabilitate publică și relaționare instituțională

- comunică public informații relevante pentru a crește încrederea factorilor implicați în școală și în îndeplinirea misiunii acesteia;
- realizează o comunicare activă cu actorii ecosistemului educațional local;
- este proactiv în comunicarea interinstituțională pentru a răspunde nevoilor școlii și actorilor săi (elevi, părinți, profesori);
- arată disponibilitate pentru a răspunde public cu privire la utilizarea resurselor și evidențierea rezultatelor, a efectelor și a impactului acestora asupra calității educației.

3.3. Managementul incluziunii și diversității în profilurile de învățare

- asigură cadrul pentru o educație incluzivă pentru copii cu CES;
- asigură gestionarea diversității culturale, lingvistice, socioeconomice;
- asigură implementarea măsurilor de echitate educațională;
- asigură prevenirea discriminării și promovarea egalității de șanse.

3.4. Colectarea datelor, analiza și formularea de strategii de îmbunătățire a calității

- derulează cercetări empirice, cercetare – acțiune, analize de nevoi, studii privind satisfacția beneficiarilor;

- utilizează date statistice relevante pentru performanța școlii în luarea deciziilor cu privire la curriculum, evaluare, dar și la nivel organizațional, privind dezvoltarea profesională a cadrelor didactice ș.a.

4. Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

(monitorizarea performanței școlii și relația cu curriculumul național și profilul absolventului, asigurarea necesarului de competențe ale cadrelor didactice, inclusiv prin participare la formare/mentorat, pentru atingerea ȳintelor educaționale - participare școlară și rezultate educaționale, de ex., alfabetizare funcțională, integrare socială, tranziția către parcursuri educaționale ulterioare, angajabilitate/ocupare)

Descrierea competenței: capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura coerența curriculară la nivel instituțional și de a susține dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, în vederea îmbunătățirii calității actului didactic și a progresului elevilor.

Această competență reflectă capacitatea directorului de a dezvolta, evalua și valorifica potențialul profesional al personalului, construind o cultură organizațională etică, colaborativă și orientată spre performanță și învățare continuă.

Competența privind managementul curriculumului și al dezvoltării profesionale a cadrelor didactice definește capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura calitatea procesului de predare-învățare-evaluare și de a susține creșterea profesională continuă a personalului didactic. Competențele care vizează managementul resursei umane definesc capacitatea directorului unității de învățământ de a coordona și valoriza personalul unității, în vederea asigurării performanței educaționale și a unei culturi organizaționale sănătoase. Directorul planifică și gestionează recrutarea și selecția personalului, asigurând integrarea organizațională și dezvoltarea acestuia în conformitate cu obiectivele instituției și cu cadrul legal aplicabil.

În domeniul managementului curriculumului, directorul coordonează elaborarea și implementarea curriculumului la decizia elevului din oferta școlii (CDEOS), asigurându-se că acesta răspunde nevoilor educaționale ale elevilor, respectă cadrul normativ național și valorifică resursele și specificul local. Directorul monitorizează calitatea procesului didactic prin observări de lecții, analiză documentară, evaluarea planificărilor și discuții profesionale cu cadrele didactice, oferind feedback constructiv și identificând oportunitățile de îmbunătățire.

De asemenea, directorul asigură coerența verticală și orizontală a curriculumului, facilitând colaborarea între cadrele didactice de la diferite discipline și niveluri de studiu, în vederea construirii unor trasee educaționale coerente și a evitării suprapunerilor sau lacunelor în parcursul școlar al elevilor.

Directorul promovează inovarea pedagogică și susține implementarea metodelor didactice activ-participative, moderne și centrate pe elev, creând un climat instituțional în care experimentarea și asumarea riscului pedagogic controlat sunt încurajate. Utilizarea datelor și a indicatorilor educaționali (rezultate la evaluări interne și externe, rate de promovabilitate, feedback din partea elevilor și a părinților) fundamentează deciziile curriculare și contribuie la îmbunătățirea continuă a calității procesului instructiv-educativ.

În domeniul dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, directorul identifică în mod sistematic nevoile de formare ale personalului, prin utilizarea instrumentelor adecvate (chestionare, observări, analize de performanță, discuții individuale, rezultatele inspecțiilor școlare) și elaborează planuri de formare continuă realiste și fundamentate, aliniate la prioritățile strategice ale instituției.

Directorul facilitează accesul cadrelor didactice la programe de dezvoltare profesională relevante și de calitate, asigurând echitatea în distribuirea oportunităților de formare și gestionând eficient resursele financiare alocate acestui scop. În acest context, directorul promovează o cultură a învățării organizaționale, încurajând crearea și funcționarea comunităților de practică profesională, a grupurilor de lucru tematice și a altor forme de învățare colaborativă.

Directorul susține procesele de mentorat și coaching, facilitând transferul de experiență între cadrele didactice experimentate și cele debutante, și promovează practica observării inter-pares (peer observation) ca instrument de dezvoltare profesională și de îmbunătățire a practicii didactice. De asemenea, directorul încurajează participarea cadrelor didactice la proiecte educaționale, activități de cercetare-acțiune și diseminarea bunelor practici, atât în cadrul instituției, cât și în relație cu alte unități de învățământ sau cu comunitatea educațională mai largă.

Monitorizarea impactului formării continue asupra practicii didactice și asupra rezultatelor elevilor constituie o responsabilitate esențială a directorului, care asigură astfel că investițiile în dezvoltarea profesională se traduc în îmbunătățiri tangibile la nivelul procesului educațional și al performanțelor școlare.

Prin exercitarea acestor competențe, directorul contribuie la creșterea calității procesului de predare-învățare-evaluare, la consolidarea profesionalismului cadrelor didactice și la dezvoltarea unei culturi instituționale bazate pe excelență, învățare continuă și inovație pedagogică.

De asemenea, directorul creează și întreține un climat organizațional pozitiv, bazat pe motivare, responsabilitate și respect reciproc, gestionând cu profesionalism procedurile disciplinare atunci când este necesar. Prin aceste acțiuni, directorul contribuie la coeziunea echipei, la dezvoltarea capacităților individuale și la eficiența generală a unității de învățământ.

Această competență se exprimă în plan executiv astfel:

- Asigură implementarea coerentă a curriculumului la nivel instituțional.
- Coordonează planificarea didactică și evaluarea rezultatelor elevilor.
- Promovează practici pedagogice inovatoare și bazate pe dovezi.
- Planifică strategic necesarul de personal și dezvoltarea competențelor.
- Sprijină dezvoltarea profesională individuală și colectivă, susține comunități profesionale de învățare (PLC), asigurând corelarea dintre dezvoltarea profesională cu nevoile instituționale.

Competențe specifice:

4.1. Managementul resurselor umane

- coordonează recrutarea, selecția, integrarea profesională și evaluarea continuă a cadrelor didactice;
- analizează periodic nevoile de formare la nivelul cadrelor didactice;
- utilizează tehnici de motivare a personalului didactic și administrativ;
- identifică nevoile de formare continuă ale personalului didactic;
- elaborează și implementează planul de formare continuă la nivelul unității de învățământ;
- sprijină cadrele didactice debutante și facilitează procesul de inserție profesională;
- creează oportunități pentru dezvoltarea competențelor digitale ale personalului;

4.2. Colectarea informațiilor și încurajarea învățării pentru toate părțile implicate

- coordonează elaborarea și implementarea Curriculumului la Decizia Elevului din Oferta Școlii (CDEOS);
- asigură coerența verticală și orizontală a curriculumului la nivelul unității;
- monitorizează calitatea procesului didactic și evaluează corelarea dintre curriculum și rezultatele elevilor;
- facilitează implementarea coerentă a curriculumului național și adaptarea acestuia la specificul instituției;
- coordonează activitățile de evaluare a elevilor și asigură echitatea procesului de evaluare.

4.3. Cercetarea și conceptualizarea strategică

- încurajează participarea cadrelor didactice la proiecte educaționale, cercetare-acțiune și diseminează bunele practici;
- organizează și structurează informațiile complexe într-o manieră accesibilă;
- utilizează datele și indicatorii educaționali pentru îmbunătățirea demersurilor curriculare;
- promovează inovarea pedagogică și metodele didactice activ-participative.

4.4. Asigurarea succesului școlar al elevilor și a performanței cadrelor didactice

- facilitează accesul cadrelor didactice la programe de dezvoltare profesională relevante și de calitate;
- promovează cultura învățării organizaționale și comunitățile de practică profesională;
- utilizează tehnici eficiente de mediere a conflictelor apărute la nivelul școlii;
- susține procesele de mentorat, coaching și observare inter-pares (peer observation);
- monitorizează impactul formării continue asupra practicii didactice și rezultatele elevilor, managementul performanței cadrelor didactice;
- asigură responsabilizarea cadrelor didactice cu privire la impactul practicilor pedagogice asupra rezultatelor elevilor și asupra succesului școlar al acestora;
- valorifică expertiza internă și mobilizează resursele umane în procesul de formare continuă.

5. Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate

(elaborare proiecte, activități de fundraising, relația cu autoritățile locale, părinți/familie, autorități pe dimensiunea socială și economică - ajutoare, servicii sociale, participare școlară, absenteism, probleme și riscuri - consum de droguri, tulburări comportamentale, alte instituții care pot contribui la realizarea obiectivelor educaționale: Centrul de Resurse și Asistență Educațională, Casa Corpului Didactic, birourile pentru siguranță școlară, DGASPC, organizații neguvernamentale etc.)

Descrierea competenței: capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura un climat instituțional sigur, incluziv și participativ, prin comunicare strategică, gestionarea relațiilor și dezvoltarea de parteneriate funcționale și sustenabile cu familia, comunitatea și actorii relevanți.

Competența vizează capacitatea directorului de a identifica oportunități de dezvoltare, de a atrage și valorifica resurse și de a stimula inovarea pedagogică și organizațională, contribuind la sustenabilitatea și competitivitatea instituției. De asemenea, definește capacitatea directorului unității de învățământ de a menține un dialog eficient, transparent și respectuos cu toate părțile implicate în actul educațional. Directorul asigură comunicarea clară și coerentă cu personalul, elevii, părinții și autoritățile, facilitând transmiterea informațiilor relevante și promovând înțelegerea reciprocă.

În exercitarea acestei competențe, directorul mediază conflictele și adoptă strategii de negociere eficiente, menținând un climat organizațional pozitiv și stabil. Directorul reprezintă instituția în relațiile cu comunitatea și cu partenerii externi, promovând imaginea școlii și consolidând colaborările educaționale.

Această competență permite construirea și menținerea parteneriatelor educaționale durabile, gestionarea calmă a situațiilor tensionate și facilitarea unei culturi instituționale bazate pe dialog, respect și colaborare profesională.

Această competență se exprimă în plan executiv astfel:

- Creează mecanisme de participare și consultare a actorilor relevanți.
- Asigură transparența și claritatea comunicării instituționale.
- Dezvoltă și gestionează parteneriate educaționale funcționale, elaborând și implementând proiecte strategice.
- Mediază situații conflictuale cu echilibru și imparțialitate.
- Dezvoltă rețele și colaborări interinstituționale, identificând oportunități de finanțare și dezvoltare externă.

Competențe specifice:

5.1. Relaționarea cu ceilalți și gestionarea conflictelor, sprijin și cooperare în cadrul școlii și în afară

- explică decizii, oferă argumente;
- utilizează tehnici de ascultare activă și empatie;
- gestionează cu calm și diplomatie situațiile tensionate;
- formulează mesaje verbale și scrise clare, coerente și adaptate interlocutorului (personal, părinți, elevi și autorități);
- comunică asertiv;
- facilitează valorificarea competențelor existente în portofoliul de resurse umane prin procesele de conducere și mediere;
- facilitează întâlniri, prezentări eficiente.

5.2. Participarea la rețele și proiecte internaționale

- asigură managementul parteneriatelor și contribuie la relațiile factorilor interesați din comunitate;
- inițiază proiecte locale, regionale, naționale sau europene;
- valorifică contextul programului Erasmus+ pentru a întări dimensiunea europeană și internațională a educației;
- participă la proiecte precum eTwinning, la competiția Școală Europeană;
- stimulează participarea cadrelor didactice în proiecte de mobilități și de parteneriat strategic.

5.3. Antreprenoriat educațional și inovație

- influențează organizația în direcția atingerii obiectivelor;
- dezvoltă inițiative pentru valorificarea resurselor de infrastructură și de capacitate umană pentru a răspunde provocărilor și situațiilor specifice în context;
- asigură participarea și implicarea factorilor interesați în rezolvarea unor probleme specifice (lipsa unor resurse, necesarul unor măsuri socioeconomice de sprijin pentru copiii vulnerabili ș.a.)

5.4. Fundraising și atragerea de resurse extrabugetare

- utilizează tehnici de negociere și mediere în gestionarea parteneriatelor;
- menține legătura cu comunitatea și promovează imaginea instituției de învățământ la nivelul comunității;
- captează resurse financiare din comunitate, activând sectorul privat și non-guvernamental pentru intervenții educaționale relevante;
- asigură coerența dintre obiectivele instituționale și activitățile de fundraising și parteneriat.

D. Nivel funcțional = descriptori comportamentali

1. Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică

Descriptori comportamentali

1. Elaborează și comunică un document strategic realist, fundamentat pe date.
2. Definește obiectivele schimbării în termeni specifici, măsurabili.
3. Corelează obiectivele strategice cu indicatori măsurabili de progres.
4. Argumentează deciziile strategice în mod transparent.
5. Integrează analiza rezultatelor elevilor în planificarea anuală.
6. Revizuieste periodic strategia pe baza datelor colectate.
7. Prioritizează resursele în funcție de obiectivele educaționale.
8. Facilitează sesiuni de planificare participativă cu echipa.
9. Monitorizează implementarea planurilor prin întâlniri și rapoarte periodice.
10. Anticipează și gestionează rezistența la schimbare.
11. Monitorizează progresul transformării.
12. Ajustează strategiile pe baza feedbackului.
13. Consolidează noile practici prin reguli și proceduri instituționale.
14. Anticipează riscuri și planifică măsuri de prevenire.
15. Inspiră încredere și gestionează echipe diverse.
16. Valorifică bunele practici și stimulează învățarea organizațională.
17. Demonstrează imparțialitate și transparență.
18. Fundamentează deciziile pe baza interesului superior al copilului.
19. Evită prompt conflictele de interese.

2. Management operațional administrativ-financiar și conformitate

Descriptori comportamentali

1. Elaborează bugetul corelat cu prioritățile strategice.
2. Monitorizează execuția bugetară lunar/trimestrial.
3. Documentează și arhivează deciziile financiare.
4. Asigură respectarea procedurilor de achiziții.
5. Institue mecanisme de control intern.
6. Identifică și raportează potențiale riscuri financiare.
7. Asigură transparență și corectitudine în utilizarea fondurilor.
8. Asigură transparența cheltuielilor în relația cu stakeholderii.
9. Aplică consecvent normele legale și procedurale.

10. Identifică vulnerabilități instituționale.
11. Elaborează planuri de intervenție pentru situații de criză.
12. Comunică rapid și clar în situații critice.
13. Menține funcționarea instituției în contexte dificile.
14. Evaluează impactul crizelor asupra comunității școlare.
15. Sprijină personalul și elevii în perioade de stres.
16. Revizuieste procedurile.
17. Utilizează corect legislația în decizii.
18. Elaborează și aplică proceduri administrative clare.
19. Gestionează eficient resursele materiale și financiare.

3. Managementul calității și evaluare internă

Descriptori comportamentali

1. Colectează și analizează date privind rezultatele elevilor.
2. Utilizează instrumente standardizate de evaluare internă.
3. Organizează sesiuni de analiză a datelor cu echipa.
4. Elaborează planuri de îmbunătățire cu termene și responsabilități clare.
5. Monitorizează implementarea măsurilor corective.
6. Integrează feedbackul elevilor și al părinților în activitățile pe care le proiectează.
7. Publică rapoarte de autoevaluare transparente.
8. Corelează evaluarea cu obiectivele strategice.

4. Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice

Descriptori comportamentali

1. Definește criterii clare de evaluare a performanței.
2. Oferă feedback constant și constructiv cadrelor didactice.
3. Elaborează planuri individuale de dezvoltare profesională.
4. Distribuie responsabilități în mod echilibrat și transparent.
5. Intervine prompt în situații de conflict intern.
6. Încurajează colaborarea între profesori și coordonează echipe interdisciplinare.
7. Promovează practici etice și respect reciproc.
8. Monitorizează nivelul de satisfacție și implicare al personalului.
9. Verifică alinierea planificărilor didactice la curriculum.
10. Monitorizează coerența evaluării la nivel instituțional.
11. Facilitează întâlniri metodice și ale comunităților profesionale.
12. Încurajează utilizarea evaluării formative.
13. Corelează formarea continuă cu nevoile identificate.
14. Sprijină implementarea practicilor bazate pe dovezi.
15. Analizează impactul intervențiilor pedagogice.
16. Susține mentoratul pentru cadrele didactice debutante.

5. Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate

Descriptori comportamentali

1. Comunică deciziile instituționale clar și la timp.
2. Organizează consultări periodice cu profesori, părinți și elevi.
3. Monitorizează indicatori ai climatului școlar (siguranță, incluziune).
4. Intervine în situații de bullying sau discriminare.
5. Mediază conflicte cu imparțialitate.
6. Dezvoltă acorduri formale de parteneriat cu actori externi.
7. Reprezintă public instituția într-un mod coerent și profesionist.
8. Încurajează participarea comunității în proiecte educaționale.
9. Identifică surse de finanțare și inițiază aplicații de proiect.
10. Coordonează implementarea proiectelor externe.
11. Introduce soluții inovatoare validate.
12. Evaluează impactul inovațiilor asupra rezultatelor elevilor.
13. Creează rețele de colaborare interinstituțională.
14. Asigură continuitatea proiectelor după finalizarea finanțării acestora.
15. Promovează cultura experimentării responsabile.

Competență generală	Descrierea competenței generale	Competențe specifice	Descriptori comportamentali
1. Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică	Capacitatea directorului unității de învățământ de a formula, comunica și implementa o viziune strategică centrată pe învățare și progresul fiecărui elev, asigurând alinierea dintre direcțiile de politică educațională la nivel național/european/internațional și obiectivele instituționale, curriculum, resurse, cu efecte în rezultate educaționale.	1.1. Managementul schimbării, adaptare și gestionarea presiunilor 1.2. Dezvoltare și transformare organizațională 1.3. Leadership incluziv/stare de bine a elevilor și personalului școlii, securitate și siguranță școlară 1.4. Aderarea la principii și valori	1. Elaborează și comunică un document strategic realist, fundamentat pe date. 2. Definește obiectivele schimbării în termeni specifici, măsurabili. 3. Corelează obiectivele strategice cu indicatori măsurabili de progres. 4. Argumentează deciziile strategice în mod transparent. 5. Integrează analiza rezultatelor elevilor în planificarea anuală. 6. Revizuieste periodic strategia pe baza datelor colectate. 7. Prioritizează resursele în funcție de obiectivele educaționale. 8. Facilitează sesiuni de planificare participativă cu echipa. 9. Monitorizează implementarea planurilor prin întâlniri și rapoarte periodice. 10. Anticipează și gestionează rezistența la schimbare. 11. Monitorizează progresul transformării. 12. Ajustează strategiile pe baza feedbackului. 13. Consolidează noile practici prin reguli și proceduri instituționale. 14. Anticipează riscuri și planifică măsuri de prevenire. 15. Inspiră încredere și gestionează echipe diverse. 16. Valorifică bunele practici și stimulează învățarea organizațională. 17. Demonstrează imparțialitate și transparentă. 18. Fundamentează deciziile pe baza interesului superior al copilului. 19. Evită prompt conflictele de interese.

2. Management operațional administrativ-financiar și conformitate	Capacitatea directorului unității de învățământ de a administra responsabil și eficient resursele instituției, asigurând conformitatea legală, integritatea decizională și utilizarea transparentă a fondurilor publice.	2.1. Conformitate juridică și etică profesională 2.2. Reziliență și managementul riscului 2.3. Identitate digitală, inovare și eficiență managerială 2.4. Prezentarea și comunicarea informațiilor	1. Elaborează bugetul corelat cu prioritățile strategice. 2. Monitorizează execuția bugetară lunar/trimestrial. 3. Documentează și arhivează deciziile financiare. 4. Asigură respectarea procedurilor de achiziții. 5. Institue mecanisme de control intern. 6. Identifică și raportează potențiale riscuri financiare. 7. Asigură transparență și corectitudine în utilizarea fondurilor. 8. Asigură transparența cheltuielilor în relația cu stakeholderii. 9. Aplică consecvent normele legale și procedurale. 10. Identifică vulnerabilități instituționale. 11. Elaborează planuri de intervenție pentru situații de criză. 12. Comunică rapid și clar în situații critice. 13. Menține funcționarea instituției în contexte dificile. 14. Evaluează impactul crizelor asupra comunității școlare. 15. Sprijină personalul și elevii în perioade de stres. 16. Revizuieste procedurile. 17. Utilizează adecvat legislația în decizii. 18. Elaborează și aplică proceduri administrative clare. 19. Gestionează eficient resursele materiale și financiare.
3. Managementul calității și evaluare internă	Capacitatea directorului unității de învățământ de a proiecta și implementa mecanisme sistemice de monitorizare, evaluare și	3.1. Redactarea documentelor și raportarea informațiilor	1. Colectează și analizează date privind rezultatele elevilor. 2. Utilizează instrumente standardizate de evaluare internă. 3. Organizează sesiuni de analiză a datelor cu echipa.

	îmbunătățire continuă, utilizând date și indicatori relevanți pentru fundamentarea deciziilor și creșterea performanței organizaționale.	3.2. Responsabilitate publică și relaționare instituțională 3.3. Managementul incluziunii și diversității în profilurile de învățare 3.4. Colectarea datelor, analiza și formularea de strategii de îmbunătățire a calității	4. Elaborează planuri de îmbunătățire cu termene și responsabilități clare. 5. Monitorizează implementarea măsurilor corective. 6. Integrează feedbackul elevilor și al părinților în activitățile pe care le proiectează. 7. Publică rapoarte de autoevaluare transparente. 8. Corelează evaluarea cu obiectivele strategice.
4. Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice	Capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura coerența curriculară la nivel instituțional și de a susține dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, în vederea îmbunătățirii calității predării și a progresului elevilor. De asemenea, această competență reflectă capacitatea directorului de a dezvolta, evalua și valorifica potențialul profesional al personalului, construind o cultură organizațională etică, colaborativă și orientată spre performanță și învățare continuă.	4.1. Managementul resurselor umane 4.2. Colectarea informațiilor și încurajarea învățării pentru toate părțile implicate 4.3. Cercetarea și conceptualizarea strategică 4.4. Asigurarea succesului școlar al elevilor și a performanței cadrelor didactice	1. Definește criterii clare de evaluare a performanței. 2. Oferă feedback constant și constructiv cadrelor didactice. 3. Elaborează planuri individuale de dezvoltare profesională. 4. Distribuie responsabilități în mod echilibrat și transparent. 5. Intervine prompt în situații de conflict intern. 6. Încurajează colaborarea între profesori și echipe interdisciplinare. 7. Promovează practici etice și respect reciproc. 8. Monitorizează nivelul de satisfacție și implicare al personalului. 9. Verifică alinierea planificărilor didactice la curriculum. 10. Monitorizează coerența evaluării la nivel instituțional. 11. Facilitează întâlniri metodice și dezvoltarea de comunități profesionale. 12. Încurajează utilizarea evaluării formative. 13. Corelează formarea continuă cu nevoile identificate. 14. Sprijină implementarea practicilor bazate pe dovezi. 15. Analizează impactul intervențiilor pedagogice.

			16. Susține mentoratul pentru cadrele didactice debutante.
5. Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate	Capacitatea directorului unității de învățământ de a asigura un climat instituțional sigur, incluziv și participativ, prin comunicare strategică, gestionarea relațiilor și dezvoltarea de parteneriate funcționale și sustenabile cu familia, comunitatea și actorii relevanți.	5.1. Relaționarea cu ceilalți și gestionarea conflictelor, sprijin și cooperare în cadrul școlii și în afară 5.2. Participarea la rețele și proiecte internaționale 5.3. Antreprenoriat educațional și inovație 5.4. Fundraising și atragerea de resurse extrabugetare.	1. Comunică deciziile instituționale clar și la timp. 2. Organizează consultări periodice cu profesori, părinți și elevi. 3. Monitorizează indicatori ai climatului școlar (siguranță, incluziune). 4. Intervine în situații de bullying sau discriminare. 5. Mediază conflicte cu imparțialitate. 6. Dezvoltă acorduri formale de parteneriat cu actori externi. 7. Reprezintă public instituția într-un mod coerent și profesionist. 8. Încurajează participarea comunității în proiecte educaționale. 9. Identifică surse de finanțare și inițiază aplicații de proiect. 10. Coordonează implementarea proiectelor externe. 11. Introduce soluții inovatoare validate. 12. Evaluează impactul inovațiilor asupra rezultatelor elevilor. 13. Creează și întreține/susține rețele de colaborare interinstituțională. 14. Asigură continuitatea proiectelor după finalizarea finanțării acestora. 15. Promovează cultura experimentării responsabile.