MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

O R D I N
pentru aprobarea Profilului profesional al managerului școlar

Având în vedere prevederile:

— art. 115, art. 194 alin. (1) și ale art. 195 alin. (2) din Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;

— Ordinului ministrului educației nr. 4.150/2022 pentru aprobarea cadrului de competențe digitale al profesionistului din educație;

— Referatului ordinului ministrului educației și cercetării pentru aprobarea Profilului profesional al managerului școlar, înregistrat cu nr. 1.124/DGMCDRSIP din 30.04.2026,

în temeiul prevederilor art. 13 alin. (3) din Hotărârea Guvernului nr. 731/2024 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației și Cercetării, cu modificările și completările ulterioare,

ministrul educației și cercetării emite prezentul ordin.

Art. 1. — Se aprobă Profilul profesional al managerului școlar, prevăzut în anexa care este parte integrantă a prezentului ordin.

Art. 2. — Direcțiile de specialitate din Ministerul Educației și Cercetării, inspectoratele școlare, unitățile de învățământ preuniversitar și furnizorii de programe de formare continuă duc la îndeplinire prevederile prezentului ordin.

Art. 3. — Prezentul ordin se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

Ministrul educației și cercetării,
Mihai Dimian

București, 18 mai 2026.
Nr. 3.934.

ANEXĂ

Profilul profesional al managerului școlar

CAPITOLUL I
Context

Profilul profesional al managerului școlar este realizat prin raportare la cerințe existente în cadrul legal național, precum și prin raportare la documente de politică educațională relevante și reperele europene privind leadershipul educațional, răspunzând 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.

Directorul unității de învățământ este liderul pedagogic, strategic și organizațional al instituției, cu responsabilitate integrată pentru funcționarea, dezvoltarea și performanța acesteia. Impactul său este direct asupra culturii organizaționale și indirect, dar esențial, asupra calității predării, echității educaționale și rezultatelor elevilor.

Profilul propus nu se constituie într-o fișă de post, ci descrie așteptările exprimate față de managerul școlar în termeni de competențe și, în aceeași măsură, reia atribuțiile directorului unității de învățământ, așa cum sunt stabilite în Legea nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare.

Profilul profesional al managerului școlar definește competențele esențiale pe domenii de responsabilitate, în scopul:

— asigurării uniformității proceselor de selecție, recrutare, formare și evaluare, în concordanță cu prevederile Legii nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare;

— susținerii managementului educațional eficient, echitabil și transparent, orientat spre ecosistemul educațional — elevi, profesori, părinți;

— consolidării unei culturi organizaționale fundamentate pe comportament etic și integritate profesională;

— asigurării unui leadership orientat spre învățare, capabil să susțină adaptarea școlii la schimbările societății contemporane;

— sprijinirii dezvoltării instituționale, a performanței școlare și a incluziunii educaționale;

— alinierii la cerințele societății contemporane și la dinamica sistemelor educaționale europene.

CAPITOLUL II

Arhitectura profilului profesional al managerului școlar

Din punctul de vedere al arhitecturii, profilul profesional al managerului școlar este organizat pe patru niveluri complementare: axiologic (valori fundamentale), transversal (competențe transversale), profesional (competențe generale și specifice), funcțional (descriptori comportamentali), astfel:

A. Nivel axiologic	Valori fundamentale — repere etice și principii care orientează exercitarea rolului
B. Nivel transversal	Competențe transversale — precondiții cognitive, relaționale și profesionale pentru exercitarea funcției
C. Nivel profesional	Domenii de competență/Competențe generale și competențe specifice — domenii de responsabilitate și competențe operaționale asociate
D. Nivel funcțional	Descriptori comportamentali — comportamente observabile și măsurabile, asociate fiecărei competențe specifice

A. **Nivel axiologic — valori fundamentale**

Valorile fundamentale sunt reperele etice și principiile care orientează exercitarea rolului managerului școlar. Astfel, profilul profesional al managerului școlar este fundamentat pe următoarele valori:

— interesul superior al elevului — prioritate pentru progresul, protecția și bunăstarea fiecărui elev;

— echitate, incluziune și justiție socială — acces egal la oportunități, prevenirea discriminării, alocare diferențiată a resurselor pentru grupuri vulnerabile;

— leadership pedagogic și cultură a învățării — cultură reflexivă și colaborativă, coerență între curriculum-evaluare-rezultate, decizii bazate pe date și dovezi;

— etică și integritate profesională — transparență decizională, evitarea conflictelor de interese, asumarea responsabilității publice;

— inițiativă și antreprenoriat — colaborare, solidaritate organizațională, cultură democratică, participare la decizie;

— parteneriat cu familia și comunitatea — încredere reciprocă, dialog deschis, responsabilitate colectivă.

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:

— gândire critică, analitică și sistemică — capacitatea de a integra informații multiple și de a înțelege relațiile cauză-efect în contexte organizaționale complexe;

— raționament strategic și capacitate decizională — bazate pe evaluarea alternativelor și anticiparea consecințelor pe termen mediu și lung;

— competențe de analiză cantitativă și utilizare a datelor — interpretarea indicatorilor educaționali, analiza bugetară, utilizarea informațiilor statistice în fundamentarea deciziilor;

— competențe digitale funcționale și strategice — managementul informației, utilizarea platformelor educaționale, sprijinirea transformării digitale a școlii;

— competențe lingvistice și de comunicare profesională — în limba română și într-o limbă de circulație internațională, pentru redactare, argumentare și reprezentare instituțională;

— inteligență emoțională, autoreglare și maturitate relațională — gestionarea conflictelor, presiunii și responsabilității publice;

— capacitate de adaptare și învățare continuă (leadership adaptativ) — în contexte de schimbare, incertitudine și complexitate sistemică.

C. **Nivel profesional — competențe generale și specifice**

Profilul profesional al managerului școlar este structurat pe cinci domenii de competență/competențe generale și competențe specifice asociate:

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. Monitorizare, evaluare internă și raportare

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. Managementul implementării curriculumului și al proceselor de evaluare

4.3. Cercetare, inovație pedagogică și conceptualizare strategică

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

5. **Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate**

5.1. Relaționare, comunicare și gestionarea conflictelor

5.2. Participarea la rețele și proiecte naționale și internaționale

5.3. Antreprenoriat educațional și inovație

5.4. Atragerea de resurse extrabugetare.

Competențele specifice sunt corelate cu descriptorii comportamentali corespunzători — comportamente observabile și măsurabile care permit evaluarea exercitării funcției.

D. **Nivel funcțional — descriptori comportamentali**

Acest nivel definește dimensiunea operațională a profilului profesional al managerului școlar, prin care competențele specifice sunt transpuse în descriptori comportamentali expliciți, observabili și măsurabili.

Nivelul funcțional al profilului profesional reflectă manifestarea concretă a competențelor în exercitarea atribuțiilor manageriale, evidențiind acțiuni, decizii și practici profesionale relevante în contexte organizaționale reale, și asigură cadrul necesar pentru evaluarea obiectivă și standardizată a performanței, facilitând corelarea între competențele definite și modul efectiv de aplicare a acestora în activitatea curentă.

CAPITOLUL III

Detalierea competențelor generale, competențelor specifice și a descriptorilor comportamentali

Competența generală 1: ***Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică***

Descrierea competenței generale:

Capacitatea managerului școlar/directorului de a formula, comunica și implementa o viziune strategică centrată pe învățare și progresul fiecărui elev, asigurând alinierea dintre politica educațională națională/europeană și obiectivele instituționale, curriculum și resurse, cu efecte în rezultate educaționale. Directorul asigură aderența personalului la viziune și valori explicite, orientând instituția prin procese transformaționale care construiesc capacitate organizațională de răspuns, un mediu incluziv și o cultură care valorizează starea de bine ca precondiție a unui act educațional eficient.

Exprimarea competenței generale în plan executiv:

— 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 și descriptori comportamentali:

1.1. **Managementul schimbării, adaptare și gestionarea presiunilor**

Inițiază, conduce și consolidează procese de transformare instituțională, mobilizând resursele organizației și gestionând rezistența la schimbare pentru atingerea obiectivelor strategice.

Descriptori comportamentali:

— proiectează și planifică procese de schimbare pe baza unei analize clare a contextului instituțional;

— definește obiectivele schimbării în termeni specifici, măsurabili și comunicabili echipei;

— facilitează sesiuni de planificare participativă pentru a coagula echipa în jurul viziunii de transformare;

— gestionează rezistența la schimbare prin dialog deschis, claritate și argumente centrate pe beneficiile elevilor;

— monitorizează progresul transformării și ajustează strategiile pe baza feedbackului colectat sistematic;

— consolidează noile practici prin reguli, proceduri și rutine instituționale;

— utilizează metodologii recunoscute de management al schimbării (de exemplu, cicluri PDCA, modele de schimbare organizațională).

1.2. **Dezvoltare și transformare organizațională**

Implică activ actorii ecosistemului educațional și conduce procesele de inovare instituțională, adoptând decizii fundamentate pe date.

Descriptori comportamentali:

— consultă și implică profesori, elevi și părinți în inițiativele de îmbunătățire instituțională;

— adoptă decizii manageriale fundamentate pe date și indicatori de performanță relevanți;

— aplică tehnici de coaching și feedback constructiv în lucrul cu personalul didactic și administrativ;

— mobilizează personalul și stimulează cultura organizațională orientată spre performanță și colaborare;

— gestionează conflictele și crizele la diferite niveluri cu calm și profesionalism;

— valorifică bunele practici interne și externe și stimulează învățarea organizațională;

— asigură un răspuns agil la nevoile organizației prin mobilizarea și atragerea resurselor relevante.

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

Susține o cultură organizațională bazată pe responsabilitate, respect reciproc, siguranță psihologică și învățare continuă, asigurând protecția și bunăstarea tuturor membrilor comunității școlare.

Descriptori comportamentali:

— creează și întreține un climat în care elevii se simt protejați, respectați și valorizați;

— implementează și monitorizează protocoalele de siguranță fizică (PSI, SSM, proceduri de urgență);

— asigură funcționarea mecanismelor antihărțuire și antibullying și intervine prompt în situații de criză;

— promovează măsuri de protecție a copilului (prevenirea abuzului, neglijării, violenței);

— monitorizează indicatori ai climatului școlar (siguranță, incluziune, stare de bine) și acționează pe baza lor;

— sprijină personalul și elevii în perioade de stres și situații dificile;

— inspiră încredere și gestionează echipe diverse printr-un stil de conducere empatic și participativ.

1.4. **Aderarea la principii și valori**

Acționează ca model de integritate profesională, prevenind corupția, favoritismul și abuzul și asigurând alinierea organizației la valorile etice asumate.

Descriptori comportamentali:

— Se comportă aliniat cu valorile instituționale și etica profesională, constituind un model pentru întreaga comunitate școlară.

— Actualizează și comunică explicit viziunea și misiunea instituțională, monitorizând respectarea lor.

— la decizii responsabile și argumentate, pe baza consultării comunității școlare.

— Aplică codul de etică și gestionează cu profesionalism procedurile disciplinare (elevi și cadre didactice).

— Ia măsuri concrete pentru prevenirea abuzurilor, favoritismului și conflictelor de interese.

— Demonstrează imparțialitate și transparență în toate relațiile instituționale.

— Argumentează deciziile pe baza interesului superior al copilului și le comunică în mod transparent.

Competența generală 2: ***Management operațional, administrativ-financiar și conformitate***

Descrierea competenței generale:

Capacitatea directorului de a administra responsabil și eficient resursele instituției, asigurând conformitatea legală, integritatea decizională și utilizarea transparentă și corectă a fondurilor publice. Competența reflectă totodată capacitatea de a anticipa și gestiona riscuri, situații de criză și contexte de incertitudine, asigurând stabilitatea organizațională, continuitatea activităților și protecția comunității școlare.

Exprimarea competenței generale în plan executiv:

— planifică și gestionează bugetul în funcție de prioritățile strategice;

— asigură managementul infrastructurii și al siguranței elevilor;

— asigură conformitatea cu legislația și normele aplicabile, instituind mecanisme de control intern;

— promovează integritatea și prevenirea conflictelor de interese;

— raportează transparent utilizarea resurselor.

Competențe specifice și descriptori comportamentali:

2.1. **Conformitate juridică și etică profesională**

Elaborează și aplică proceduri administrative coerente, asigură managementul financiar responsabil și garantează respectarea cadrului normativ în toate procesele instituționale.

Descriptori comportamentali:

— elaborează și aplică proceduri administrative clare pentru managementul operațional (orare, regulamente, resurse);

— coordonează managementul financiar: elaborarea bugetului, execuția bugetară și relația cu autoritatea locală;

— identifică, organizează și asigură disponibilitatea resurselor aliniate cu obiectivele de performanță;

— aplică consecvent normele legale și procedurale în toate deciziile administrative;

— documentează și arhivează deciziile financiare și administrative;

— asigură respectarea procedurilor de achiziții publice;

— evită prompt și transparent conflictele de interese;

— gestionează eficient resursele materiale și financiare ale unității.

2.2. **Reziliență și managementul riscului**

Identifică și evaluează riscurile organizaționale, elaborează planuri de continuitate și intervenție și sprijină reziliența comunității școlare în situații de criză.

Descriptori comportamentali:

— identifică și evaluează sistematic riscurile organizaționale (financiare, juridice, operaționale, de securitate);

— elaborează planuri de continuitate și intervenție pentru situații de criză, actualizate periodic;

— instituie mecanisme de control intern și de prevenire a riscurilor;

— comunică rapid și clar în situații critice, menținând funcționarea instituției;

— evaluează impactul crizelor asupra comunității școlare și ia măsuri de remediere;

— revizuiește procedurile pe baza lecțiilor învățate din situațiile de criză anterioare;

— manifestă inițiativă și spirit antreprenorial pentru a răspunde agil provocărilor.

2.3. **Identitate digitală, inovare și eficiență managerială**

Utilizează eficient tehnologia și resursele digitale în managementul instituțional, monitorizând sistematic progresul în atingerea obiectivelor de performanță.

Descriptori comportamentali:

— utilizează platforme digitale și instrumente de management informațional în activitatea curentă;

— monitorizează progresul în atingerea obiectivelor de performanță instituțională într-un mod sistematic;

— sprijină transformarea digitală a școlii și dezvoltarea competențelor digitale ale personalului;

— asigură securitatea datelor și conformitatea cu normele GDPR;

— introduce soluții digitale inovatoare validate și evaluează impactul lor asupra eficienței instituționale.

2.4. **Prezentarea și comunicarea informațiilor**

Pregătește și prezintă rapoarte, statistici și situații de informare cu claritate și transparență, gestionând situațiile de incertitudine cu echilibru decizional.

Descriptori comportamentali:

— pregătește și prezintă rapoarte, statistici și situații de informare pe verticală și orizontală;

— asigură transparența și corectitudinea în utilizarea și raportarea fondurilor publice;

— gestionează situații de incertitudine cu echilibru și claritate decizională;

— respectă normele privind protecția și securitatea datelor, confidențialitatea și complianța GDPR;

— comunică instituțional informații relevante în formate accesibile pentru diferite categorii de beneficiari.

Competența generală 3: *Managementul calității și evaluare internă*

Descrierea competenței generale:

Capacitatea directorului de a proiecta și implementa mecanisme sistemice de monitorizare, evaluare și îmbunătățire continuă, utilizând date și indicatori relevanți pentru fundamentarea deciziilor și creșterea performanței organizaționale. Directorul asigură funcționarea instituției conform standardelor de calitate și cerințelor cadrului legal, conducând procesele de planificare, autoevaluare și îmbunătățire continuă.

Exprimarea competenței generale în plan executiv:

— 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 și descriptori comportamentali:

3.1. **Monitorizare, evaluare internă și raportare**

Implementează standardele de calitate, creează mecanisme funcționale de monitorizare și raportare și coordonează activitățile de evaluare instituțională.

Descriptori comportamentali:

— implementează standardele Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (*ARACIP*) și monitorizează respectarea lor la nivelul unității;

— creează mecanisme de monitorizare și raportare a rezultatelor educaționale, cu termene și responsabilități clare;

— utilizează instrumente standardizate de evaluare internă;

— organizează sesiuni de analiză a datelor cu echipa și elaborează planuri de îmbunătățire;

— coordonează comisii și activități de evaluare internă, implicând întreaga echipă;

— monitorizează implementarea măsurilor corective și ajustează planurile în funcție de rezultate;

— elaborează rapoarte de autoevaluare și le aduce la cunoștința comunității;

— corelează procesul de evaluare cu obiectivele strategice ale instituției.

3.2. **Responsabilitate publică și relaționare instituțională**

Comunică public informații relevante pentru a consolida încrederea în instituție și asigură o comunicare activă, proactivă și transparentă cu toți actorii ecosistemului educațional.

Descriptori comportamentali:

— comunică public, cu regularitate, informații privind rezultatele, resursele și deciziile instituționale;

— realizează o comunicare activă și proactivă cu actorii ecosistemului educațional local;

— manifestă disponibilitate pentru a răspunde public cu privire la utilizarea resurselor și evidențierea impactului acestora;

— integrează feedbackul elevilor, părinților și partenerilor în procesele decizionale;

— asigură transparența cheltuielilor în relația cu factorii interesați (stakeholderi).

3.3. **Managementul incluziunii și diversității în profilurile de învățare**

Asigură educația incluzivă, gestionează diversitatea cultural-lingvistică și socioeconomică și implementează măsuri de echitate educațională pentru toți elevii.

Descriptori comportamentali:

— asigură educația incluzivă la nivelul unității și implementează măsuri specifice pentru copiii cu CES;

— gestionează diversitatea culturală, lingvistică și socio economică a comunității școlare;

— implementează măsuri de echitate educațională și previne orice formă de discriminare;

— promovează egalitatea de șanse și valorizează diversitatea ca resursă instituțională;

— monitorizează impactul măsurilor de incluziune asupra participării și rezultatelor elevilor;

— colaborează cu centrele județene de resurse și asistență educațională/Centrul Municipiului București de Resurse și Asistență Educațională, direcțiile generale de asistență socială și protecția copilului și alte instituții de suport pentru elevii vulnerabili.

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

Utilizează metode de cercetare empirică și analize de date pentru a fundamenta deciziile curriculare, organizaționale și de dezvoltare profesională.

Descriptori comportamentali:

— colectează și analizează date relevante privind performanța școlii (rezultate evaluări, rate de participare, feedback);

— derulează analize de nevoi, studii de satisfacție a beneficiarilor și cercetare-acțiune la nivel instituțional;

— utilizează indicatori statistici relevanți pentru decizii privind curriculum, evaluare și dezvoltare profesională;

— formulează strategii de îmbunătățire a calității bazate pe evidențe și le monitorizează implementarea;

— organizează sesiuni de analiză și reflecție cu echipa pe baza datelor colectate.

Competența generală 4: *Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice*

Descrierea competenței generale:

Capacitatea directorului de a asigura coerența curriculară la nivel instituțional și de a susține dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, în vederea îmbunătățirii calității actului didactic și progresului elevilor. Această competență reflectă totodată capacitatea de a coordona și valoriza personalul unității, construind o cultură organizațională etică, colaborativă și orientată spre performanță și învățare continuă.

Exprimarea competenței generale în plan executiv:

— 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 și susține comunități profesionale de învățare.

Competențe specifice și descriptori comportamentali:

4.1. **Managementul resurselor umane**

Coordonează recrutarea, selecția, evaluarea și dezvoltarea continuă a personalului, asigurând un climat organizațional motivant și o cultură a responsabilității profesionale.

Descriptori comportamentali:

— coordonează recrutarea, selecția, integrarea și evaluarea periodică a cadrelor didactice;

— analizează periodic nevoile de formare ale personalului prin instrumente adecvate (chestionare, observări, discuții individuale);

— elaborează și implementează planul de formare continuă la nivelul unității, corelat cu prioritățile strategice;

— sprijină cadrele didactice debutante și facilitează inserția lor profesională (mentorat, coaching);

— utilizează tehnici de motivare a personalului didactic și administrativ;

— distribuie responsabilitățile în mod echilibrat și transparent;

— creează oportunități pentru dezvoltarea competențelor digitale ale personalului;

— gestionează cu profesionalism procedurile disciplinare atunci când este necesar;

— monitorizează nivelul de satisfacție și implicare al personalului.

4.2. **Managementul implementării curriculumului și al proceselor de evaluare**

Coordonează elaborarea și implementarea curriculumului, asigurând coerența verticală și orizontală și monitorizând calitatea procesului didactic și echitatea evaluării.

Descriptori comportamentali:

— coordonează elaborarea și implementarea curriculumului, inclusiv a curriculumului la decizia elevului din oferta școlii, cu implicarea elevilor;

— asigură coerența verticală și orizontală a curriculumului la nivelul unității;

— verifică alinierea planificărilor didactice la curriculum și oferă feedback constructiv cadrelor didactice;

— monitorizează calitatea procesului didactic prin observări de lecții, analiză documentară și discuții profesionale;

— monitorizează coerența și echitatea evaluării la nivel instituțional;

— încurajează utilizarea evaluării formative ca instrument de îmbunătățire a învățării;

— corelează datele privind rezultatele elevilor cu deciziile curriculare și de îmbunătățire;

— facilitează întâlniri metodice și comunități profesionale de învățare (PLC).

4.3. **Cercetare, inovație pedagogică și conceptualizare strategică**

Promovează inovația pedagogică, utilizarea datelor educaționale și participarea cadrelor didactice în proiecte de cercetare-acțiune și diseminare a bunelor practici.

Descriptori comportamentali:

— promovează inovația pedagogică și utilizarea metodelor activ-participative centrate pe elev;

— facilitează participarea cadrelor didactice în proiecte educaționale, cercetare-acțiune și schimb de bune practici;

— utilizează datele și indicatorii educaționali pentru îmbunătățirea demersurilor curriculare;

— organizează și structurează informațiile complexe într-o manieră accesibilă pentru echipă și comunitate;

— sprijină implementarea practicilor didactice bazate pe dovezi (evidence-based practices);

— analizează impactul intervențiilor pedagogice asupra rezultatelor elevilor.

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

Monitorizează și susține sistematic performanța cadrelor didactice și succesul școlar al elevilor, promovând o cultură a responsabilității pentru rezultate și a învățării organizaționale.

Descriptori comportamentali:

— definește criterii clare de evaluare a performanței cadrelor didactice și le comunică transparent;

— oferă feedback regulat și constructiv cadrelor didactice cu privire la practicile pedagogice;

— elaborează planuri individuale de dezvoltare profesională corelate cu nevoile identificate;

— susține procesele de mentorat, coaching și observare *inter pares* (peer observation);

— facilitează accesul cadrelor didactice la programe de dezvoltare profesională relevante și de calitate;

— monitorizează impactul formării continue asupra practicii didactice și a rezultatelor elevilor;

— asigură responsabilizarea cadrelor didactice cu privire la impactul practicilor pedagogice asupra succesului elevilor;

— valorifică expertiza internă a personalului în procesul de formare și mentorat colegial;

— promovează o cultură a învățării organizaționale și a comunităților de practică profesională.

Competența generală 5: *Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate*

Descrierea competenței generale:

Capacitatea directorului 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 totodată identificarea de oportunități de dezvoltare, atragerea de resurse și stimularea inovației, contribuind la sustenabilitatea și competitivitatea instituției.

Exprimarea competenței generale în plan executiv:

— creează mecanisme de participare și consultare a actorilor relevanți;

— asigură transparența și claritatea comunicării instituționale;

— dezvoltă și gestionează parteneriate educaționale funcționale;

— mediază situații conflictuale cu echilibru și imparțialitate;

— dezvoltă rețele și colaborări interinstituționale, identificând oportunități de finanțare.

Competențe specifice și descriptori comportamentali:

5.1. **Relaționare, comunicare și gestionarea conflictelor**

Asigură o comunicare clară, empatică și adaptată interlocutorului, mediind conflictele cu imparțialitate și menținând un climat relațional pozitiv în interiorul și exteriorul școlii.

Descriptori comportamentali:

— formulează mesaje verbale și scrise clare, coerente și adaptate interlocutorului (personal, părinți, elevi, autorități);

— utilizează tehnici de ascultare activă și empatie în relațiile cu membrii comunității școlare;

— comunică deciziile instituționale în mod transparent, clar și la timp;

— organizează consultări periodice cu profesori, părinți și elevi pe teme relevante;

— mediază conflictele cu calm, diplomație și imparțialitate;

— explică decizii și oferă argumente accesibile și bine fundamentate;

— facilitează întâlniri eficiente și realizează prezentări clare și convingătoare;

— valorifică competențele existente în echipă prin procese de conducere participativă și mediere.

5.2. **Participarea la rețele și proiecte naționale și internaționale**

Inițiază și coordonează proiecte locale, regionale, naționale și europene, valorificând oportunitățile de colaborare internațională pentru dezvoltarea instituțională.

Descriptori comportamentali:

— asigură managementul parteneriatelor și contribuie la consolidarea relațiilor cu factorii interesați din comunitate;

— inițiază proiecte locale, regionale, naționale sau europene relevante pentru obiectivele instituționale;

— valorifică oportunitățile programului Erasmus+ pentru a întări dimensiunea europeană a școlii;

— participă și implică școala în proiecte de tip eTwinning, Școală Europeană și altele similare;

— facilitează și stimulează participarea cadrelor didactice în proiecte de mobilități și parteneriat strategic;

— creează și întreține rețele de colaborare interinstituțională.

5.3. **Antreprenoriat educațional și inovație**

Identifică oportunități de valorificare a resurselor instituționale, influențează organizația în direcția atingerii obiectivelor și asigură implicarea factorilor interesați în rezolvarea provocărilor specifice.

Descriptori comportamentali:

— influențează organizația în direcția atingerii obiectivelor strategice asumate;

— dezvoltă inițiative pentru valorificarea resurselor de infrastructură și a capacității umane a instituției;

— asigură participarea și implicarea factorilor interesați în adresarea provocărilor specifice (lipsa resurselor, sprijin socioeconomic etc.);

— introduce soluții inovatoare validate și evaluează impactul lor asupra rezultatelor elevilor;

— promovează cultura experimentării responsabile și a îmbunătățirii continue;

— reprezintă public instituția într-un mod coerent, profesionist și convingător.

5.4. **Atragerea de resurse extrabugetare**

Captează resurse financiare și materiale din comunitate, activând sectorul privat și nonguvernamental, și asigură coerența dintre obiectivele instituționale și activitățile de fundraising și parteneriat.

Descriptori comportamentali:

— identifică surse de finanțare extrabugetară și inițiază aplicații de proiect relevante pentru nevoile școlii;

— captează resurse financiare și materiale din comunitate, activând sectorul privat și nonguvernamental;

— utilizează tehnici de negociere și mediere în gestionarea parteneriatelor;

— asigură coerența dintre obiectivele instituționale și activitățile de fundraising;

— coordonează implementarea proiectelor externe și asigură continuitatea după finalizarea finanțării;

— menține legătura cu comunitatea și promovează imaginea instituției la nivel local și regional;

— încurajează participarea comunității în proiecte educaționale.

CAPITOLUL IV

Structura sintetică a profilului profesional al managerului școlar

Domenii de competență/ Competențe generale	Descriere	Competențe specifice	Descriptori comportamentali (exemple)
1. Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică	Formulează, comunică și implementează o viziune strategică centrată pe progresul elevilor, asigurând alinierea politicii educaționale cu resursele și curriculumul.	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	Proiectează procese de schimbare; gestionează rezistența prin dialog; monitorizează progresul transformării; acționează ca model de integritate; argumentează deciziile pe interesul superior al copilului.
2. Management operațional, administrativ-financiar și conformitate	Administrează responsabil resursele instituției, asigurând conformitate legală, integritate decizională și transparență în utilizarea 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	Elaborează bugete corelate cu strategia; instituie control intern; elaborează planuri de criză; utilizează platforme digitale; raportează transparent utilizarea fondurilor.
3. Managementul calității și evaluare internă	Proiectează și implementează mecanisme de monitorizare și îmbunătățire continuă, utilizând date și indicatori pentru fundamentarea deciziilor.	3.1. Monitorizare, evaluare internă și raportare 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	Implementează standarde ARACIP; coordonează comisii de evaluare internă; publică rapoarte transparente; asigură educație incluzivă; utilizează date pentru decizii curriculare.
4. Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice	Asigură coerența curriculară și susține dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, construind o cultură organizațională orientată spre performanță.	4.1. Managementul resurselor umane 4.2. Managementul implementării curriculumului și al proceselor de evaluare 4.3. Cercetare, inovație pedagogică și conceptualizare strategică 4.4. Asigurarea succesului școlar al elevilor și a performanței cadrelor didactice	Elaborează planuri de formare corelate cu nevoile; monitorizează calitatea predării; oferă feedback constructiv; susține mentoratul; promovează comunități profesionale de practică.
5. Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate	Asigură un climat instituțional sigur și participativ prin comunicare strategică, parteneriate funcționale și atragere de resurse.	5.1. Relaționare, comunicare și gestionarea conflictelor 5.2. Participarea la rețele și proiecte naționale și internaționale 5.3. Antreprenoriat educațional și inovație 5.4. Atragerea de resurse extrabugetare	Comunică transparent deciziile; mediază conflicte imparțial; inițiază proiecte Erasmus+; identifică surse de finanțare; promovează imaginea școlii în comunitate.

CAPITOLUL V

Complementaritatea cu Profilul profesional al cadrului didactic din învățământul preuniversitar

Profilul profesional al managerului școlar este construit în complementaritate cu Profilul profesional al cadrului didactic din învățământul preuniversitar.

Profilul profesional al cadrului didactic din învățământul preuniversitar	Profilul profesional al managerului școlar
Cunoașterea elevilor și a modului în care aceștia învață	Competența 4 — Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare; dezvoltarea profesională a cadrelor didactice Competența 5 — Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate

Profilul profesional al cadrului didactic din învățământul preuniversitar	Profilul profesional al managerului școlar
Curriculum și proces didactic	Competența 4 — Managementul curriculumului, al proceselor de învățare și evaluare, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice
Mediu de învățare și stare de bine	Competența 1 — Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică (1.3. Leadership incluziv, stare de bine a elevilor și a personalului școlii, securitate și siguranță școlară)
Consilierea elevilor, colaborarea cu familia și comunitatea	Competența 5 — Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate
Etică, reflexivitate și învățare continuă	Competența 1 — Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică (1.4. Aderarea la principii și valori)
Dezvoltare instituțională	Competența 1 — Leadership educațional, guvernanță instituțională și orientare strategică Competența 2 — Management operațional administrativ-financiar și conformitate Competența 5 — Comunicare, relaționare, parteneriate și colaborare în comunitate

EDITOR: PARLAMENTUL ROMÂNIEI — CAMERA DEPUTAȚILOR

MONITORUL OFICIAL

„Monitorul Oficial” R.A., Str. Parcului nr. 65, sectorul 1, București; 012329
C.I.F. RO427282, IBAN: RO55RNCB0082006711100001 BCR
și IBAN: RO12TREZ7005069XXX000531 DTCPMB (alocat numai persoanelor juridice bugetare)
Tel. 021.318.51.29/150, fax 021.318.51.15, e-mail: marketing@ramo.ro, www.monitoruloficial.ro

Relații cu publicul: șos. Panduri nr. 1, bloc P33, sectorul 5, București; 050651.
Tel. 021.401.00.73, 021.401.00.78/79/83.
Pentru publicări, încărcați actele pe site, la: https://www.monitoruloficial.ro, secțiunea Publicări.

5 948493 719205

Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 469/4.VI.2026 conține 32 de pagini. Prețul: 25,60 lei **ISSN** 1453—4495