ProDidactica
CENTRU EDUCAȚIONAL
AICI ȘI ACUM

Managementul documentației instituției

Ghid pentru managerii instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar

Ghidul cu genericul *Managementul documentației instituției* oferă repere accesibile, sugestii și explicații cu privire la elaborarea, adoptarea și monitorizarea aplicării unor documente interne. Este descris rolul, scopul și structura fiecărui tip de document, dar și pașii care urmează a fi parcurși pentru întocmirea calitativă a acestuia. Pentru a facilita înțelegerea, au fost evidențiate aspectele esențiale care țin de elaborare, astfel încât, odată cu demararea pregătirii unui anumit document, să fie suficientă consultarea compartimentului respectiv. Adițional, în Anexe, pentru unele tipuri de acte normative și administrative interne, au fost incluse exemple de documente, care urmează a fi adaptate la condițiile fiecărei instituții.

ASOCIAȚIA OBȘTEASCĂ EDUCAȚIE PENTRU DEZVOLTARE

LIECHTENSTEINISCHER ENTWICKLUNGS-DIENST

ProDidactica

AICI ȘI ACUM

Managementul documentației instituției

Ghid pentru managerii instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar

Autori:
Rima BEZEDE (coord.)
Valentina CHICU
Serghei LÎSENCO

Chișinău • 2021

CZU

Această lucrare a fost elaborată în cadrul *Proiectului Consolidarea Sistemului de Educație Profesională Tehnică în Moldova (CONSEPT)*, implementat de Asociația Obștească Educație pentru Dezvoltare (AED), cu sprijinul financiar al Fundaţiei Liechtenstein Development Service (LED).

Componenta *Dezvoltare Organizațională* este implementată în parteneriat cu Centrul Educaţional PRO DIDACTICA.

Coordonator componenta *Dezvoltare Organizațională*: Rima BEZEDE

Opiniile expuse în această lucrare aparţin echipei de elaborare și nu reprezintă neapărat poziţia finanţatorului.

Recenzenți:
Andrei Chiciuc
Silvia Proțiuc, grad didactic unu, grad managerial unu, director al Centrului de Excelență în Servicii și Prelucrarea Alimentelor

În procesul de elaborare a lucrării au fost consultați:
Silviu Gîncu, Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova
Zinaida Sajin, Școala Profesională din Bubuieci
Stela Guvir, Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare
Alexandra Raețchi, Centrul de Excelență în Industria Ușoară
Alexandru Ciobanu, Școala Profesională nr. 7, Chișinău

Consultant jurist: Rodica Braguta

LED Moldova
str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 19 50,
23 22 39
www.led.md

Centrul Educațional
PRO DIDACTICA
str. Armenească, 13,
Chișinău, MD-2012
tel.: (+ 373 22) 54 25 56,
fax: 54 41 99
www.prodidactica.md

A.O. Educație
pentru Dezvoltare (AED)
str. Bănulescu Bodoni, 25,
oficiul 21, Chișinău,
MD-2012
tel.: (+ 373 22) 22 29 16
www.aed.org

Prepress: Centrul Educațional PRO DIDACTICA

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

ISBN

Cuprins

Argument 4

1. Rolul documentației școlare în asigurarea funcționării de calitate a instituției de învățământ 6

2. Harta conceptuală a documentației instituției de învățământ 9

3. Ciclul de viață al unui act intern 13

4. Acte normative și administrative interne 16
   - 4.1. Statutul instituției de învățământ 16
   - 4.2. Regulamentul 20
   - 4.3. Metodologia 27
   - 4.4. Procedura 30
   - 4.5. Instrucțiunea 34
   - 4.6. Ordinul 40
   - 4.7. Acordul de colaborare/parteneriat 44

Bibliografie 47

Anexe 48

Argument

Calitatea și eficiența managementului determină direct performanțele unei instituții din învățământul profesional tehnic. Managerii sunt cei care contribuie nemijlocit la stabilirea unei viziuni clare pentru îmbunătățirea școlii și lansează schimbări orientate spre catalizarea inovației, spre sporirea reușitei școlare a elevilor, așa încât aceștia să aibă șanse mai mari de integrare socială și profesională.

În cadrul componentei *Dezvoltare Organizațională* a proiectului *CONSEPT*, am oferit un suport constant în vederea promovării și consolidării atât a calității, cât și a eficienței managementului instituției. Pe lângă activitățile de formare continuă a cadrelor de conducere și sesiunile de consultanță destinate echipelor administrative, instituțiile au beneficiat și de materiale suport utile și relevante, inclusiv o serie de ghiduri cu sugestii și recomandări practice, în vederea îmbunătățirii proceselor manageriale. Lucrările sunt axate pe subiecte actuale legate de dezvoltarea organizațională și managementul calității, or, managerii au un rol decisiv în ceea ce privește dezvoltarea organizațională, asigurarea calității în instituție și desfășurarea procesului educațional în condiții de eficiență maximă.

Ghidul de față, cu genericul *Managementul documentației instituției,* abordează o temă specifică, dar nu mai puțin importantă pentru funcționarea eficientă și calitativă a instituției de învățământ. Necesitatea apariției acestuia a fost dictată, pe de o parte, de tendința debirocratizării continue a activității personalului din învățământ și, pe de altă parte, de problema calității documentelor instituționale.

Scopul urmărit prin alcătuirea ghidului este de a eficientiza activitatea instituțiilor de învățământ profesional tehnic în lucrul cu actele normative și administrative interne. De cele mai multe ori, sarcina echipei manageriale în elaborarea actelor interne este destul de dificilă, mai ales din cauza lipsei unor standarde de calitate pentru actele normative și pentru procesele aferente adoptării acestora.

Prezenta lucrare oferă repere accesibile, sugestii și explicații cu privire la elaborarea, adoptarea și monitorizarea aplicării unor documente interne. Este descris rolul, scopul și structura fiecărui tip de document, dar și pașii care urmează a fi parcurși pentru întocmirea calitativă a acestuia. Pentru a facilita înțelegerea, au fost evidențiate aspectele esențiale care țin de elaborare, astfel încât, odată cu demararea pregătirii unui anumit document, să fie suficientă consultarea compartimentului respectiv. Pentru unele tipuri de acte normative și administrative interne, în *Anexe* au fost incluse exemple, care urmează a fi adaptate la condițiile fiecărei instituții.

Ne exprimăm speranța că reperele și sugestiile propuse atenției vor facilita procesul de elaborare, adoptare și monitorizare a documentelor instituționale. Evident, lista actelor normative și administrative descrise nu este una exhaustivă, dar logica proceselor și principiile care au stat la baza recomandărilor autorilor cu siguranță vor putea fi aplicate și în cazul altor documente instituționale.

Rima Bezede

1. Rolul documentației școlare în asigurarea funcționării de calitate a instituției de învățământ

Câte documente se prelucrează zilnic în instituția de învățământ în care activați? Fără îndoială, numărul acestora este mare și crește într-un ritm exponențial. Mai mult, cerințele față de structura și conținutul aceluiași document se schimbă continuu. Elaborarea, sistematizarea, înregistrarea, stocarea documentelor este o activitate care reclamă mult timp, atât din partea managerilor, cât și a angajaților. Unele își "termină viața/drumul" fiind depozitate în mape și apoi în dulapuri, sau în fișiere electronice, pentru a fi accesate doar la solicitarea organelor ierarhic superioare. Deseori, constatăm că acestea au fost elaborate numai pentru a răspunde la solicitare/cerință, că ele nu pot influența calitatea procesului educațional din instituție și că nu adaugă plusvaloare eficienței și eficacității activității instituției.

Majoritatea conducătorilor înțeleg că, în condiții moderne, un management optim este imposibil fără o muncă sistematică asupra documentației instituției. Respectarea cerințelor pentru întocmirea corectă a acesteia reduce/exclude erorile manageriale și juridice. Un document bine alcătuit, care cere și determină o executare eficientă și eficace, este un indicator al culturii manageriale. Un sistem de documente interne bine gestionat asigură funcționarea și dezvoltarea instituției de învățământ.

Managerul și angajații care cunosc, înțeleg și pot interpreta corect, din punct de vedere juridic, *Statutul* instituției sunt conștienți de misiunea instituției, de limitele și posibilitățile oferite de acest document și reușesc să construiască adecvat și productiv relațiile cu alte instituții/organizații, inclusiv cu cele ierarhic superioare.

Sistemul de documente de formalizare a structurii organizatorice, care include regulamente, organigrame structurale și procesuale, fișe de post etc., bine închegat și cunoscut de fiecare angajat creează un cadru de certitudine relativă, claritate în comportamentele profesionale și instituționale – acestea fiind necesare pentru asigurarea unui climat favorabil de colaborare, de asumare de responsabilitate personală și colectivă pentru calitatea proceselor și a rezultatelor obținute individual și de organizație.

Sistemul de documente ce reglementează procesele în organizație, cum ar fi metodologiile, procedurile, instrucțiunile, concepute corespunzător și validate practic, pot oferi mai multă certitudine angajaților în a acționa corect, de sine stătător și de a realiza pe deplin procese complexe și importante.

Din cele relatate mai sus, devine evidentă însemnătatea calității elaborării și gesti-

onării documentației instituției de învățământ. Executarea funcțiilor de management depinde, în mare măsură, de introducerea de informații și raportări intra-instituționale bine gândite, clare și argumentate, precum și de cerințe unice cu privire la documentația elaborată de către angajați. Managerii pot stabili sarcini specifice, pot lua decizii corecte și prompte, pot asigura implementarea lor numai pe baza acțiunii ritmice directe, a feedbackului și a unor informații fiabile.

Una dintre caracteristicile managementului documentației în condiții moderne este creșterea bruscă a volumului documentelor/informațiilor, fapt menționat și la începutul paragrafului. Ar fi greșit să motivăm această creștere doar prin cauze obiective. Factorii subiectivi, obiceiul multor manageri de a colecta mai multe informații „de rezervă, pentru orice eventualitate" generează stocuri de informații nevalorificate. În unele instituții, numărul total al diferitelor registre și jurnale ajunge la 50 de unități. Nu este surprinzător faptul că directorii, dar și profesorii din astfel de instituții, centrați pe „hârtii", nu au în mod constant suficient timp pentru a se gândi la sistemul de lucru, pentru a gestiona cu adevărat procesul educațional. Unii conducători, pentru a „îmbunătăți" procesul educațional, au început să le solicite cadrelor didactice rapoarte/note informative zilnice/săptămânale despre progresul și comportamentul elevilor, scenariile activităților extracurriculare, rapoarte despre campanii, concursuri, olimpiade, diverse informații despre nutriție, caracteristici psihologice și pedagogice detaliate pentru fiecare elev etc. Astfel, numărul de planuri și rapoarte s-a mărit. Acest lucru nu face decât să complice munca angajaților și să demotiveze.

Putem continua șirul de argumente, dar considerăm că e suficient pentru a aprecia la justa valoare importanța rolului documentației și a calității gestionării acesteia de către manageri în asigurarea funcționării instituției de învățământ. Politicile instituționale, stilul de management și calitatea managementului determină calitatea funcționării instituției.

Potrivit *Ghidului Managementului Calității în învățământul profesional tehnic*, aprobat prin ordinul MECC nr. 609 din 19.12.17, unul dintre criteriile de evaluare a sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ este *calitatea întocmirii documentației instituționale.* Sunt evaluate două aspecte: baza normativă internă a instituției și managementul documentației didactice.

Criterii	Metodele și instrumentele de evaluare
1. Baza normativă internă a instituției	• Modalitatea de elaborare a *Statutului*, a regulamentelor și normelor interne • Modalitatea de completare/modificare/actualizare a bazei normative interne

	• Organizarea administrativă a instituției. Distribuirea rațională a sarcinilor și a responsabilităților pentru fiecare dintre membrii administrației • Procesul de luare a deciziilor și diseminarea informației în rândul angajaților prin asigurarea transparenței totale • Elaborarea, aprobarea și difuzarea internă a formularelor de documente reglatorii, materiale și instrucțiuni
2. Managementul documentației didactice	• Gestionarea dosarelor personale ale elevilor • Întocmirea, completarea și păstrarea borderourilor de examinare • Gestionarea și păstrarea tezelor de curs, a proiectelor de diplomă ale elevilor • Procedura de eliberare și evidență a certificatelor academice și a actelor de studii etc.

În conformitate cu Fișa postului, directorul instituției de învățământ profesional tehnic (IÎPT) exercită atribuții privind coordonarea întocmirii *Statutului*, a *Regulamentului intern de activitate*, precum și a altor documente prevăzute de actele normative. Cerințele generale privind categoriile, principiile, etapele și regulile elaborării proiectelor actelor normative, cerințele de bază față de structura și conținutul actului normativ, monitorizarea implementării prevederilor actelor normative elaborate și aprobate de instituția de învățământ sunt determinate de:

- Codul educației al Republicii Moldova nr.152/2014;
- Legea nr. 100/2017 cu privire la actele normative;
- Actele normative aprobate de Ministerul Educației și Cercetării;
- Alte reglementări prevăzute de actele normative de specialitate.

În lipsa unor standarde de calitate pentru actele normative și pentru procesul de elaborare a acestora în instituțiile de învățământ profesional tehnic, considerăm important să prezentăm succinte precizări și sugestii cu privire la elaborarea unor documente interne.

2. Harta conceptuală a documentației instituției de învățământ

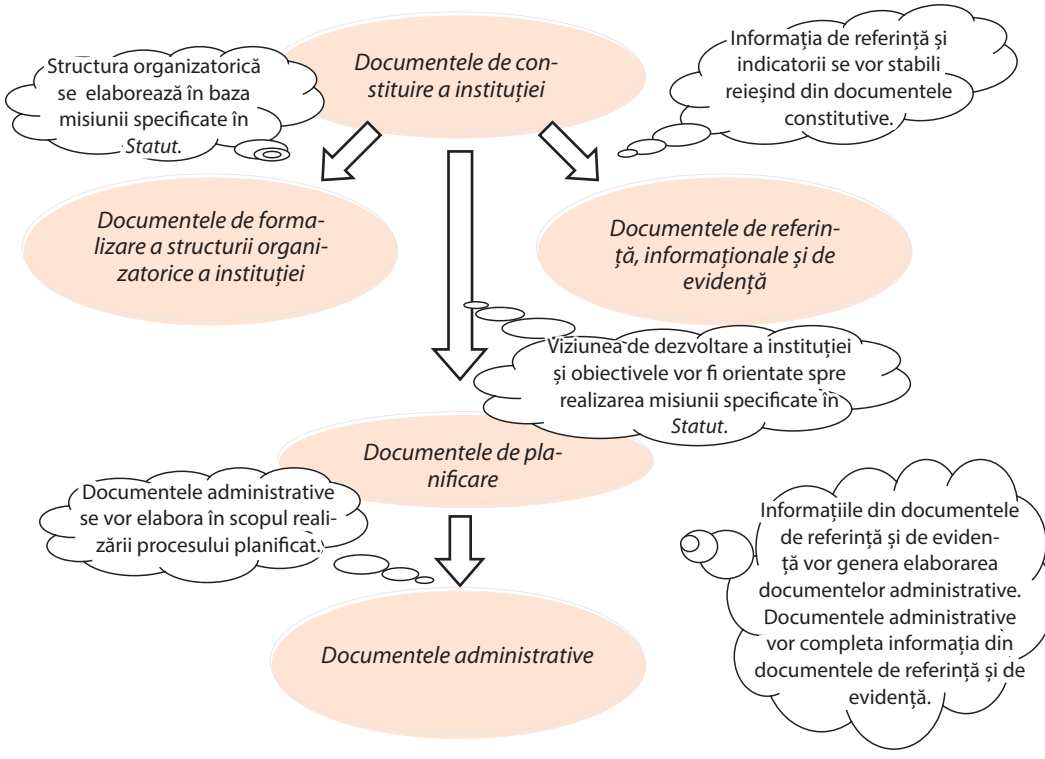
Gestionarea documentației instituției de învățământ este un proces complex, care include:

- ***elaborarea*** actelor normative și administrative:
  - (i) în conformitate cu actele normative emise de organele ierarhic superioare;
  - (ii) în conformitate cu cerințele înaintate față de documentul concret elaborat;
  - (iii) prin corelarea cu alte documente, aprobate anterior în instituție;
  - (iv) în timp util;
- ***aprobarea*** actelor normative și administrative, respectând procedurile legale;
- punerea în ***aplicare*** a actelor normative, prin informare, prin explicarea necesității, dar și a esenței acestora;
- ***monitorizarea***
  - (i) ***funcționării*** actelor normative și administrative elaborate, în sensul efectelor produse de acestea;
  - (ii) respectării și ***corectitudinii aplicării*** documentelor de către angajații vizați;
- ***evaluarea*** impactului actelor normative și administrative;
- ***revizuirea*** periodică a actelor normative și administrative, pentru:
  - (i) racordarea la modificările actelor normative aprobate de organele ierarhic superioare;
  - (ii) racordarea la contextele instituționale noi;
  - (iii) eficientizarea proceselor și ridicarea nivelului calității proceselor și rezultatelor;
- ***stocarea/păstrarea*** și ***arhivarea*** actelor normative și administrative.

La modul practic, gestionarea documentației instituției îi cere managerului să plaseze în spațiu actele astfel încât, la necesitate, acestea să fie găsite și accesate fără efort. Plasarea documentelor în spațiu se face cu ușurință dacă există o clasificare adecvată, ceea ce permite evitarea multiplicării unui document și a păstrării acestuia în diferite mape: de exemplu, Fișa postului, care este arhivată în dosarul cu actele ce se referă la resursa umană a instituției și în dosarul personal al angajatului, și în dosarul catedrei în care activează angajatul, și în dosarul de evidență și monitorizare a dezvoltării profesionale continue a angajaților, completat de unul dintre directorii adjuncți etc.

Nomenclatorul dosarelor propus de *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a instituției de învățământ profesional tehnic secundar* clasifică documentația internă în funcție de responsabilul pentru perfectarea anumitor documente. Ca și orice abordare, aceasta are aspecte forte, cum ar fi comoditatea repartizării sarcinilor între membrii echipei manageriale, dar, totodată, și anumite limite, cum ar fi diminuarea posibilității de a percepe documentația instituției ca un tot întreg, ca un sistem ale cărui elemente interacționează.

Perceperea documentației școlare ca fiind un sistem, un „organism viu", care funcționează și se dezvoltă continuu, facilitează gestionarea corectă a acesteia. Iată de ce ne-am propus să prezentăm o hartă conceptuală a documentației IÎPT. Harta conceptuală este o reprezentare grafică care evidențiază relațiile dintre elementele unui sistem și ajută la organizarea și structurarea elementelor acestuia.



Documentele de constituire a instituției – poartă un caracter general, toate celelalte acte elaborate în instituție urmând să derive din acestea. Documentele de constituire sunt revizuite sau completate în cazul în care sunt operate schimbări în actele normative emise de organele ierarhic superioare sau în cazul în care se impun modificări la nivel de domenii de activitate ale instituției, de formă juridică de organizare a instituției etc. Principalele documente de constituire sunt: *Hotărârea de Guvern, Ordinul Ministerului Educației* și *Statutul instituției*.

Documentele de formalizare a structurii organizatorice a instituției – derivă din documentele de constituire și respectă cu stricteţe cadrul normativ în domeniu. Documentele din categoria respectivă compartimentează instituția, descriu procesul de organizare și funcționare a tuturor structurilor interne, dar și relațiile dintre structuri. În baza acestora se va asigura funcționarea instituției, se vor repartiza rolurile, atribuțiile, drepturile, obligațiunile structurilor interne și ale angajaților. De regulă, documentele în cauză iau forma unor regulamente de organizare și funcționare a instituției și a structurilor interne. Corectitudinea și claritatea lor asigură un proces organizat, în care fiecare știe ce are de făcut/ce sarcini are și cum urmează să le realizeze. Din această categorie fac parte:

- *Organigrama;*
- *Regulamentul intern;*
- *Regulamentul de funcționare a Consiliului de administrație;*
- *Regulamentul de funcționare a Consiliului profesoral;*
- *Regulamentul de constituire și funcționare a Consiliului elevilor;*
- *Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei interne de evaluare și asigurare a calității;*
- *Regulamentul unei subdiviziuni instituționale (secție, catedră etc.).*

Documentele de referință, informaționale și de evidență – indică resursele cu ajutorul cărora se realizează misiunea stipulată în *Statut*, precum și rezultatele preconizate. Documentele date poartă un caracter concret, dar nu obligă să se acționeze într-un mod strict definit (ca, de exemplu, documentele administrative), furnizând informații care determină luarea anumitor decizii. În categoria respectivă întră registrele, fișele și rapoartele statistice, notele informative, documentele de evidență contabilă etc., adică documentele ce se referă la evidența elevilor, a bunurilor materiale, a resurselor financiare etc. Completarea lor se efectuează ciclic, în conformitate cu procesele ce se desfășoară în instituție, dar și atunci când apare o necesitate. De exemplu, *Registrul de evidență a elevilor* se va completa la fiecare început și sfârșit de an de studii. Totodată, în cazul plecării/exmatriculării unui elev, se vor face mențiunile respective în *Registru* în momentul plecării/exmatriculării elevului, dar nu la sfârșitul anului. Documentele de evidență oferă date cu privire la dinamica principalilor indicatori în instituție, a căror analiză stă la baza constatării tendințelor și luării deciziilor pe termen mediu și lung. Iată de ce este important ca toate datele să fie introduse în documentele de evidență cu acurateţe și în timp util.

Documentele de planificare – vor concretiza strategiile de dezvoltare a instituției pentru o durată lungă de timp (3-5 ani), care vor fi determinate reieșind din domeniul de activitate și misiunea stipulate în *Statut*. Totodată, vor fi orientate spre realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare a domeniului fixate în documentele de politică educațională, în strategiile de dezvoltare a domeniului aprobate de organele ierarhic superioare. Din planurile strategice se vor deduce planurile anuale de activitate a instituției și a fiecărei

subdiviziuni. Planificarea activității instituției va fi complementată cu documente de planificare a bugetului instituției/a resurselor financiare. Din lista documentelor de planificare fac parte:

- *Planul de dezvoltare strategică a instituției;*
- *Planul anual de activitate;*
- *Planul de învățământ;*
- *Planurile financiare;*
- *Planurile de implementare a documentelor de politici și a programelor de acțiune ale Guvernului.*

Documentele administrative – asigură buna organizare, coordonare și monitorizare a activității angajaților și elevilor, a procesului educațional, prin reglementarea operațională ce complementează reglementările stipulate în documentele de formalizare a structurii organizatorice a instituției, precum și implementarea documentelor de planificare. Procedurile, instrucțiunile, ordinele sunt forme de documente administrative.

Toate tipurile de documente descrise în paragraful de față constituie un sistem, care devine funcțional atunci când managerul ia în considerație legăturile dintre acestea, înțelege rolul și locul fiecărui document în sistemul documentației instituției de învățământ.

3. Ciclul de viață al unui act intern

Actele instituționale cu caracter normativ sunt corelate obligatoriu cu prevederile actelor normative de nivel superior sau de același nivel cu care se află în conexiune. În calitate de principii de elaborare a actelor normative, menționăm:

- ✓ principiul argumentării necesității – actul normativ trebuie să fie raportat la necesități;
- ✓ principiul accesibilității – actul normativ trebuie să fie pe înțelesul destinatarilor;
- ✓ principiul unității – orice act normativ ocupă un loc în sistemul de documente, trebuie să fie în concordanță cu legislația în vigoare și corelat cu celelalte acte normative și administrative interne;
- ✓ principiul transparenței – actul normativ trebuie să fie elaborat și aplicat în mod transparent, cu informarea deschisă și explicită a tuturor părților interesate.

Toate actele normative și administrative se elaborează în câteva etape consecutive, care formează un ciclu complet. Acesta poate fi, eventual, repetat, cu revizuirile/modificările de rigoare.

I. **Inițierea elaborării actului** presupune:
- conștientizarea necesității și stabilirea scopului/sensului actului;
- determinarea tipului actului;
- identificarea persoanelor responsabile/grupului de lucru;
- identificarea locului actului în sistemul de acte.

II. **Elaborarea proiectului de document** presupune:
- identificarea structurii;
- alcătuirea versiunii inițiale.

III. **Consultarea și definitivarea actului** presupune:
- organizarea activităților de consultare;
- analiza obiecțiilor și propunerilor;
- modificarea actului în baza rezultatelor consultărilor.

IV. **Aprobarea și informarea** presupune:
- organizarea evenimentului de aprobare;
- prezentarea publică a actului aprobat;
- informarea/instruirea persoanelor vizate în aplicarea prevederilor actului.

V. **Monitorizarea aplicării** presupune:
- colectarea informației despre respectarea prevederilor actului;
- identificarea situațiilor de problemă;
- elaborarea argumentelor cu privire la necesitatea revizuirii actului.

La fiecare etapă a procesului de elaborare, aplicare și monitorizare este important să fie implicate reprezentativ toate categoriile de persoane vizate de noul act normativ.

Succesul implementării documentului va fi direct proporțional cu caracterul participativ și transparent al procesului de elaborare. Participarea în actul decizional trebuie să fie realizată în mod deschis, responsabil, incluziv și respectuos. Subliniem, participarea elevilor, dar și a celorlalți actanți, va fi voluntară, susținută prin consultanță, suport informațional și instruire. De asemenea, aceasta trebuie să fie sigură.

Pentru a obține un document calitativ, textul proiectului actului normativ va fi elaborat cu respectarea următoarelor cerințe:
- conținutul este expus într-un limbaj simplu, clar și concis, pentru a se exclude orice echivoc, cu respectarea strictă a regulilor gramaticale, de ortografie și de punctuație;

- o frază exprimă o singură idee;
- terminologia utilizată este constantă, uniformă și corespunde celei folosite în alte acte normative;
- aceleași concepte sunt exprimate prin aceiași termeni;
- dacă există sinonime de largă răspândire, nu se folosesc neologisme; se evită regionalismele, cuvintele și expresiile nefuncționale, idiomatice, mai puțin uzitate sau cu sens ambiguu, tautologiile;
- se recurge la abrevierile unor denumiri sau termeni numai după explicarea acestora în text, la prima folosire;
- verbele se utilizează, de regulă, la timpul prezent.

4. Acte normative și administrative interne

4.1. STATUTUL INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Noțiunea de *statut* provine de la cuvântul latin *statutum*, care înseamnă *stare*. La rândul său, în literatura de specialitate, noțiunea de *statut juridic* se caracterizează ca o categorie complexă care reflectă relațiile dintre entitatea juridică și alte entități juridice și fizice, dintre individ și societate, dintre cetățean și stat, dintre persoană și colectivitate. Relațiile sociale enumerate mai sus se bazează pe drepturi și obligații reciproce consacrate în norme de drept.

Statutul instituției publice de învățământ profesional tehnic reprezintă actul de constituire a *persoanei juridice Instituție publică de învățământ profesional tehnic*. *Statutul* determină structura și atribuțiile instituției, reglementează drepturile și obligațiile persoanelor care activează în cadrul acesteia. *Statutul* devine baza pentru elaborarea altor acte normative interne.

În acord cu prevederile art. 178, art. 300 și art. 307 ale Codului civil al Republicii Moldova nr. 1107/2002 (republicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2019, nr. 66-75, art. 132), actele de constituire a persoanei juridice trebuie să conțină denumirea și sediul ei, modul de administrare a activității și alte date prevăzute de lege pentru persoanele juridice de tipul respectiv.

Statutul instituției publice sau private de învățământ profesional tehnic reglementează misiunea, funcțiile, domeniile de activitate și drepturile acesteia, precum și organizarea activității instituției, cu o structură tip, după cum urmează:

- **Pagina de titlu** – include denumirea instituției, decizia Consiliului profesoral de aprobare a *Statutului* (nr. și data), decizia de avizare a fondatorului, decizia de înregistrare la Agenția Servicii Publice.
- **Dispoziții generale** – conține normele referitoare la denumirea instituției (inclusiv varianta prescurtată), adresa, durata de activitate, fondatorul, activitatea economico-financiară și, după caz, alte norme: de exemplu, nesusținerea partidelor politice, interzicerea unor activități care pot reprezenta un pericol pentru sănătatea fizică sau mentală a elevilor etc.
- **Principiile de activitate ale instituției** – cuprinde descrierea principiilor de funcționare.
- **Obiectivul, scopul și sarcinile instituției**.
- **Conducerea instituției. Organele de conducere și personalul instituției** – conține descrierea succintă a categoriilor, atribuțiilor, după caz – a împuternicirilor (pentru funcția de director) și obligațiilor acestora.

- **Elevii** – sunt descrise succint drepturile și obligațiile elevilor, precum și acțiunile care le sunt interzise în cadrul instituției.
- **Finanțarea și patrimoniul instituției**.
- **Modalitatea de reorganizare și de dizolvare a instituției**.

I. Inițierea elaborării *Statutului*

Necesitatea elaborării *Statutului* apare după emiterea hotărârii de Guvern și a ordinului ministerului de resort privind constituirea instituției (în cazul instituției publice) sau în momentul deciziei fondatorilor (în cazul instituției private).

Statutul instituției este elaborat de către un grup de lucru, de regulă aprobat prin ordinul directorului. Persoanele desemnate vor consulta următoarele acte normative:

- Codul educației – normele relevante pentru învățământul profesional tehnic;
- Codul civil – art. 178, art. 300 și art. 307;
- hotărârile Guvernului și ale ministerului de resort (privind constituirea instituției, domeniile de activitate, aprobarea *Statutului-model* al instituției de învățământ și a altor acte relevante).

II. Elaborarea proiectului *Statutului*

În procesul de elaborare a *Statutului*, grupul de lucru se va ghida de structura prezentată în art. 300 al Codului civil al Republicii Moldova.

Utilizând modelul *Statutului*, aprobat de organele ierarhic superioare, autorii îl vor completa nu doar cu denumirea și adresa instituției.

În compartimentul *Dispoziții generale* se va specifica nivelul ISCED pentru care instituția formează specialiști și domeniul (domeniile) de pregătire, grupurile de beneficiari, cadrele didactice angajate prin cumul din alte instituții de profil – în cazul centrului de excelență.

Compartimentul *Principiile de activitate* poate fi dezvoltat prin includerea unor valori specifice, relevante profilului instituției.

În ceea ce privește compartimentul *Obiectivul, scopul și sarcinile instituției,* reperele propuse în *Statutul-model* pot fi completate cu alte norme, care sunt în concordanță cu legislația în vigoare și sunt importante pentru buna funcționare a instituției și pentru dezvoltarea ei: de exemplu, dreptul de desfășurare a activităților generatoare de venit.

Capitolele care descriu *conducerea instituției* trebuie să prezinte o viziune clară privind structura operațională, rolul și locul fiecărui organ, legăturile interne și responsabilitățile. Pentru a oferi mai multă flexibilitate în dezvoltarea managementului participativ, este bine să se indice că instituția poate avea și alte structuri operaționale și consultative, precum și modalitatea de creare și integrare a acestora în structura operațională. Descrierea atribuțiilor organelor de conducere trebuie să excludă repetările, care ar putea provoca confuzii în procesul decizional.

Descrierea drepturilor și a responsabilităților personalului școlii și ale elevilor trebuie să fie destul de specifică, să nu contravină legislației în vigoare și să ajute în procesul de luare de decizii privind activitatea instituției. Aceste prevederi, stipulate în *Statut*, trebuie să stea la temelia elaborării altor acte normative interne.

Luând în considerație faptul că orice modificare în *Statut* solicită avizare din partea ministerului de resort și înregistrarea actului cu modificări la Agenția Servicii Publice (ceea ce reclamă atât timp, cât și achitarea taxei de înregistrare), în documentul respectiv vor fi prezentate aspectele esențiale și se vor exclude prevederile care pot să se conțină în alte acte normative interne.

III. Consultarea și definitivarea *Statutului*

După elaborarea proiectului *Statutului* sau după introducerea modificărilor necesare, directorul instituției organizează activitățile de consultare. Pentru asigurarea calității actului, se recomandă implicarea în acest proces a cât mai multe persoane. Activitățile de consultare presupun următoarele etape:

- Proiectul *Statutului* se plasează pe site-ul instituției sau se distribuie persoanelor interesate pe alte căi. Se indică timpul alocat analizei documentului, formulării obiecțiilor și a propunerilor. La fel, se precizează modalitatea de transmitere a obiecțiilor și a propunerilor grupului de lucru.
- Grupul de lucru analizează propunerile și pregătește argumente privind acceptarea sau respingerea sugestiilor.
- Se organizează o ședință în cadrul căreia grupul de lucru prezintă argumentele vizând acceptarea sau respingerea sugestiilor, iar participanții vin cu argumente suplimentare. În rezultat, pot fi aprobate noi modificări.
- Grupul de lucru integrează toate modificările, propuse și acceptate, în documentul final și realizează redactarea lingvistică a actului.

Persoanele implicate în procesul de analiză a proiectului *Statutului* trebuie să se conducă de următoarele întrebări:

- Normele *Statutului* sunt în concordanță cu actele normative cu forță juridică superioară? (Constituția, Codul educației, Codul civil etc.).
- Există norme a căror respectare poate afecta calitatea procesului educațional? De exemplu, interzicerea utilizării telefoanelor mobile la lecții limitează folosirea acestor dispozitive în scopuri educaționale – pentru a căuta informație suplimentară sau pentru a utiliza aplicații educaționale.
- Există norme prezentate prea detaliat, care pot fi dezvoltate în alte acte interne? De exemplu, autorii proiectului *Statutului* au propus două norme: una mai generală – *"În instituție se constituie organe de autoguvernanță ale elevilor, care funcționează în conformitate cu actele normative în vigoare și cu regulamentele instituționale"* – și alta mai specifică – *"Organele de autoguvernanță ale elevilor se constituie anual în baza unui concurs desfășurat în cadrul instituției",* care vine în contradicție cu norma. Păstrarea normei specifice în *Statut* limitează oportunitățile elevilor de a propune modificări în *Regulamentul de constituire și funcționare a Consiliului elevilor*.
- Există prevederi inutile, alogice? De exemplu, în lista drepturilor elevilor este inclusă prevederea *"alte drepturi consemnate în Statutul instituției",* care este alogică, pentru că este stipulată în *Statut*.
- Există norme, noțiuni nepotrivite, care pot fi interpretate în mod diferit? De exemplu, în prevederea *"Consiliul profesoral, prin coordonare cu Ministerul Educației și Cercetării, este în drept să permită unor elevi să studieze după un plan individual, în cazul unei motivații întemeiate",* termenul *prin coordonare* nu este reușit, deoarece Consiliul profesoral trebuie *să informeze* MEC despre decizia cu privire la studiul în baza unui plan individual. Un alt exemplu ar fi utilizarea termenului *activități extrașcolare obligatorii,* în care *obligatoriu* vine în conflict cu *extrașcolar,* activitățile respective fiind, conform definiției, benevole[1].

IV. Aprobarea *Statutului*, înregistrarea și informarea

Statutul se aprobă în cadrul ședinței Consiliului profesoral și trebuie să fie avizat de ministerul de resort. Conform art. 16 alin. (2) din *Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali nr. 220/2007,* persoana juridică este obligată să depună documentele pentru înregistrarea modificărilor la organul înregistrării de stat în termen de 30 de zile calendaristice de la data adoptării hotărârii de modificare a actelor de constituire sau a datelor înscrise în *Registrul de stat*. În cazul reorganizării persoanei juridice, termenul de depunere a documentelor pentru înregistrarea modificărilor este de 30 de zile după expirarea termenului de o lună de la

1 Cadrul de referință al educației și învățământului extrașcolar din Republica Moldova. Pe: https://mecc.gov.md/sites/default/files/cadrul_de_refrinta_al_educatiei_si_invatamantului_extrascolar.pdf

publicarea avizului privind reorganizarea. Depășirea acestor termene va avea drept consecință refuzul Agenției Servicii Publice de a înregistra modificările operate (art. 13, alin. (1) lit. d) din *Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și a întreprinzătorilor individuali*).

Solicitarea înregistrării, în redacție nouă, a *Statutului* instituției de învățământ (publice sau private) include:

- prezentarea la Agenția Servicii Publice a unei cereri la care se va anexa *Statutul* instituției, în redacție nouă, în 2 exemplare;
- avizul Ministerului Educației și Cercetării;
- copia buletinului de identitate al directorului instituției;
- documentul bancar care confirmă dovada achitării taxei de înregistrare și declarația cu privire la beneficiarul efectiv al persoanei juridice.

Parcurgerea unor etape asemănătoare, inclusiv achitarea taxei de înregistrare, se va realiza și în cazul aprobării modificărilor în *Statut*.

V. Monitorizarea aplicării *Statutului*

Monitorizarea aplicării *Statutului* se realizează prin analiza corespunderii tuturor actelor și proceselor interne prevederilor acestuia. De regulă, în cazul identificării unor situații în care prevederile statutare nu se respectă întocmai, se purcede la modificarea actelor interne care reglementează procesele și relațiile dintre actorii instituționali.

Necesitatea modificării *Statutului* apare, de regulă, după deciziile Guvernului și ministerului de resort. Unele modificări formale, cum ar fi modificarea denumirii instituției, pot fi realizate și de către o singură persoană, altele, cum ar fi modificarea structurii și descrierea atribuțiilor unei subdiviziuni noi, ar fi bine să fie realizate de către un grup de lucru.

Luând în considerație faptul că introducerea unor modificări ce țin de denumirea sau adresa instituției oricum solicită aplicarea procedurii de reînregistrare, care implică și achitarea taxei, propunem să fie folosită această ocazie drept posibilitate de revizuire critică a tuturor compartimentelor *Statutului* și ajustarea, în caz de necesitate, a normelor care nu corespund cu realitatea sau nu sunt formulate corect.

4.2. REGULAMENTUL

Regulamentul reprezintă totalitatea prevederilor și normelor care:
- stabilesc și asigură ordinea și bunul mers al unei instituții, a subdiviziunilor acesteia (secții, catedre etc.);
- detaliază și particularizează dispozițiile unei legi, ale unei hotărâri de Guvern;
- determină legăturile sistemice dintre diferite norme.

În contextul învățământului profesional tehnic, *regulamentele* sunt elaborate și aplicate pentru:
- descrierea structurii, funcțiilor, competențelor și modului de activitate a instituției și/sau a subdiviziunilor (*Regulamentul intern al instituției*[2], *Regulamentul de funcționare a Consiliului de administrare, Regulamentul de funcționare a Consiliului profesoral, Regulamentul de organizare și funcționare a Comisiei interne de evaluare și asigurare a calității, Regulamentul unei subdiviziuni instituționale*);
- concretizarea prin descrierea scopului și a specificului organizării unor procese importante (*Regulamentul privind organizarea și desfășurarea practicii de producere, Regulamentul privind organizarea și desfășurarea examenului de calificare* etc.).

Scopul/misiunea *regulamentului*

Regulamentele sunt elaborate pentru asigurarea realizării misiunii stipulate în *Statutul* instituției, pentru punerea în aplicare a prevederilor legislative: aspectele și dispozițiile generale descrise în lege sunt concretizate în norme și reguli mai detaliate, specifice instituției. Regulamentul, la rândul său, devine baza pentru elaborarea altor acte administrative:
- organigrama instituției/subdiviziunii;
- fișa postului;
- proceduri;
- instrucțiuni.

Regulamentul descrie legăturile sistemice dintre diferite componente instituționale și actele normative care reglementează activitatea angajaților și elevilor, interacțiunea dintre ei.

Structura *regulamentului*

Structura *regulamentelor* poate varia în funcție de scopul acestora. Totuși, sunt recomandabile următoarele compartimente:

2 Structura și cerințele față de *Regulamentul intern* sunt explicate în Codul muncii, Titlul VII.

- **Dispoziții generale –** prezintă scopul general al actului, baza sa juridică, definiții ale termenilor mai des utilizați în document.
- **Principii de organizare și funcționare a instituției/subdiviziunii/structurii sau a procesului**.
- **Prevederi, norme, reguli** care trebuie respectate; drepturile și obligațiile subdiviziunilor și/sau actorilor a căror activitate este reglementată prin actul normativ respectiv. De obicei, este cea mai voluminoasă parte a *regulamentului*, care poate fi prezentată în compartimente și secțiuni separate pentru fiecare categorie și/sau domeniu de activitate.

Conținutul unui *regulament* elaborat în instituție este în concordanță cu actele normative ce constituie baza juridică a acestuia. De exemplu, *Regulamentul intern al instituției* va conține toate părțile componente enumerate în art. 199 al Codului muncii al Republicii Moldova nr. 154/2003 și anume:

- securitatea și sănătatea în muncă în cadrul unității;
- respectarea principiului nediscriminării, eliminarea hărțuirii sexuale și a oricărei forme de lezare a demnității în muncă;
- drepturile, obligațiile și răspunderea angajatorului și ale salariaților;
- disciplina muncii în unitate; abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile potrivit legislației în vigoare;
- procedura disciplinară;
- regimul de muncă și de odihnă, alte reglementări privind raporturile de muncă.

Procesul recomandat de elaborare, aprobare și revizuire a *regulamentului*

I. Inițierea elaborării *regulamentului*

Etapa presupune conștientizarea necesității elaborării *regulamentului* și constituirea grupului de lucru care va elabora documentul.

În această etapă, urmează să identificați răspunsuri la un șir de întrebări:

- *Regulamentul*, planificat pentru elaborare, este un act normativ instituțional obligatoriu (solicitat de organele ierarhic superioare) sau decizia cu privire la elaborarea acestuia aparține instituției?
- Dacă decizia cu privire la elaborarea *regulamentului* aparține instituției, ce a determinat necesitatea elaborării acestuia? Când și în ce context a apărut necesitatea elaborării *regulamentului*? Activitatea cui urmează să fie reglementată prin acest *regulament*? Ce probleme urmează să se soluționeze prin elaborarea și implementarea *regulamentului*? Aceste probleme pot fi soluționate prin aplicarea altor tipuri de acte interne, cum ar fi metodologia, procedura, instrucțiunea? În insti-

tuție există alte acte normative interne care reglementează într-un mod sau altul anumite aspecte la care se va referi *regulamentul* ce urmează a fi elaborat? Care este scopul și rolul specific al *regulamentului* planificat pentru elaborare? Cum va influența acest *regulament* alte acte normative și administrative existente în instituție?

- Cine dintre angajații instituției, conform Fișei postului, urmează a fi implicat în grupul de lucru pentru elaborarea *regulamentului*? Ce competențe sunt necesare pentru elaborarea *regulamentului* și cine dintre angajații instituției dispune de respectivele competențe? De exemplu, pentru redactarea textului *regulamentului,* în grupul de lucru poate fi inclus profesorul de limbă română; în elaborarea *regulamentelor* ce se referă la anumite procese urmează a fi implicați specialiștii care cunosc și realizează respectivele procese în instituție. Deci din grupul de lucru care va elabora *Regulamentul cu privire la organizarea practicii de producere* va face parte neapărat un maistru sau directorul adjunct responsabil de acest domeniu.
- Cum/în ce mod va fi delegată grupului de lucru sarcina de elaborare a *regulamentului*? Cum mă voi asigura că toți membrii grupului de lucru împărtășesc o înțelegere comună a sarcinii ce urmează să o realizeze? Cum vor fi asigurate contextele de colaborare dintre membrii grupului de lucru? Cum se va monitoriza activitatea grupului de lucru?

II. Elaborarea proiectului *regulamentului*

În procesul de elaborare a proiectului de *regulament,* grupul de lucru va realiza un șir de acțiuni, după cum urmează:

- Identificarea și studierea bazei legislative/cadrului normativ general relevant în contextul elaborării *regulamentului* (legi, hotărâri de Guvern, acte emise de MEC). Identificarea prevederilor concrete din aceste acte, care urmează să fie detaliate/particularizate în *regulament*.
- Determinarea structurii documentului: capitole/compartimente/secțiuni și anexele necesare.
- Determinarea actelor interne (instrucțiuni, proceduri, fișe de post etc.) care vor fi elaborate/revizuite ulterior în baza *regulamentului*, în scopul asigurării funcționalității acestuia.
- Elaborarea conținutului. Fiecare prevedere a regulamentului trebuie să asigure evitarea interpretărilor multiple, a incertitudinii, a barierelor/situațiilor care pot afecta atingerea scopului pentru care se elaborează *regulamentul*.
- Verificarea corelării dintre structura *regulamentului* și conținutul fiecărui compartiment. În caz de necesitate, modificarea structurii se va efectua în baza conținutului *regulamentului*: completarea/excluderea unor compartimente ale acestuia.
- Redactarea variantei inițiale a *regulamentului*.

III. Consultarea și definitivarea *regulamentului*

Această etapă este importantă pentru sporirea nivelului calității documentului. În acest scop, pot fi realizate următoarele acțiuni:

- Convocarea unei ședințe de consultare, în care:
  - managerul instituției prezintă argumentat necesitatea *regulamentului* și concretizează scopul documentului;
  - membrii grupului de lucru prezintă prevederile esențiale ale *regulamentului*, evidențiind și accentuând elementele de noutate care vor influența activitatea angajaților și aspectele ce vor solicita modificarea unor comportamente profesionale sau dezvoltarea unor competențe;
  - managerul și echipa de elaborare a *regulamentului* răspund la întrebările de concretizare, adresate de către participanții la ședință.
- Generarea de obiecții și propuneri. Cadrele didactice vor citi versiunea inițială a *regulamentului* și vor prezenta obiecții și propuneri pentru îmbunătățirea documentului. Procesul propriu-zis de generare a obiecțiilor și propunerilor poate fi organizat diferit:
  - Fiecare angajat va prezenta în scris obiecțiile și propunerile.
  - Angajații vor fi convocați în ședință după lectura versiunii inițiale a documentului și vor prezenta în plen obiecțiile și propunerile.
  - Fiecare subdiviziune a instituției va fi convocată separat și va prezenta în scris obiecțiile și propunerile sale etc.
- Analiza obiecțiilor și propunerilor. Membrii grupului de elaborare a *regulamentului:*
  - repartizează obiecțiile și propunerile pentru fiecare element de structură al *regulamentului*;
  - analizează fiecare obiecție și propunere prin prisma influenței asupra scopului pentru care a fost elaborat *regulamentul* și prin prisma corelării cu alte prevederi din document;
  - elaborează un tabel de analiză a obiecțiilor și propunerilor, în care indică dacă acestea se acceptă/nu se acceptă și argumentele de rigoare pentru fiecare obiecție, propunere;
  - prezintă managerului instituției tabelul de analiză a obiecțiilor, discută și decid asupra obiecțiilor și propunerilor ce urmează a fi luate în considerare; verifică dacă obiecțiile și propunerile acceptate și incluse în *regulament* nu intră în contradicție cu prevederile existente în *regulament*.
- Modificarea actului în baza rezultatelor consultărilor.
- Informarea angajaților cu privire la modificările operate în varianta inițială a documentului, în baza obiecțiilor și propunerilor lor. Este important ca angajații să cunoască cauzele respingerii anumitor obiecții și propuneri, precum și faptul că opiniile lor au fost analizate.

IV. Aprobarea *regulamentului* și informarea

De regulă, *regulamentele* se aprobă la ședințele Consiliului de administrație sau la Consiliul profesoral. În acest sens:

– Se va organiza ședința Consiliului care va aproba *regulamentul*. În prealabil, toți membrii Consiliului vor primi textul *regulamentului,* pentru a-l citi și analiza.
– *Regulamentul* se va prezenta la ședința Consiliului și se va aproba conform regulamentului de funcționare a Consiliului respectiv; aprobarea documentului se va consemna în procesul-verbal al ședinței.
– După aprobare la Consiliu, managerul va emite ordinul prin care va dispune aplicarea/respectarea prevederilor *regulamentului*, va desemna responsabilii de monitorizarea implementării documentului.
– *Regulamentul* și ordinul vor fi prezentate public spre informarea tuturor angajaților. Uneori, se solicită confirmarea informării prin semnătură, această practică fiind utilă în cazul în care va fi necesar de folosit documentul respectiv pentru a proba un anumit fapt.
– Persoanele vizate direct de *regulament* vor fi instruite în aplicarea corectă a prevederilor *regulamentului* aprobat.

V. Monitorizarea aplicării *regulamentului*

Monitorizarea aplicării/respectării *regulamentului* aprobat se va focusa pe următoarele aspecte:

✓ dacă toți angajații vizați dispun de cunoștințele și abilitățile necesare pentru aplicarea/respectarea prevederilor *regulamentului;*
✓ dacă toți angajații vizați respectă prevederile *regulamentului*;
✓ dacă angajații respectă corect și în totalitate (nu parțial/nu trunchiat) prevederile *regulamentului*;
✓ dacă aplicarea *regulamentului* produce efectele așteptate.

- În procesul de aplicare a *regulamentului,* este necesar să identificați și să documentați situațiile care prezintă risc/creează o barieră în atingerea efectului dorit/scopului pentru care s-a elaborat documentul, care nu au fost prevăzute în documentul elaborat. Analizați cauzele care au provocat astfel de situații.
- Consultați legislația și opinia experților din domeniu pentru a stabili strategia de depășire a situațiilor date.
- Redactați și/sau modificați, completați prevederile existente ale *regulamentului*, în cazul în care s-a constatat că ceva nu funcționează sau în cazul în care au fost modificate documentele ce constituie baza legislativă a *regulamentului*.
- Aprobați modificările prin ordin sau dispoziție (corespunzător modalității inițiale

de aprobare).

- Familiarizați persoanele vizate cu privire la noile reglementări.

Frecvent, autoritățile publice elaborează *regulamente-cadru* (de exemplu: *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a Centrului de excelență, Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic secundar, Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ profesional tehnic postsecundar și postsecundar nonterțiar, Regulamentul-cadru de organizare a învățământului profesional tehnic în perioada în care accesul în instituții este restricționat*), care au caracter general și în baza cărora instituțiile detaliază prevederile-cadru și le adaptează la specificul instituției, astfel elaborând propriul *regulament*.

Autoritățile emit și *regulamente-tip*. Semnificația noțiunilor de *regulament-tip* și *regulament-cadru* nu este definită în legislația națională, iar forța juridică a acestor documente este aceeași ca și în cazul altor *regulamente* emise de aceeași entitate.

Pe pagina oficială a MEC sunt plasate mai multe *regulamente* ce se referă la activitatea instituțiilor de învățământ profesional tehnic. Managerul trebuie să cunoască conținutul actelor normative ce vizează organizarea și funcționarea instituției, desfășurarea unor procese etc. Totodată, acesta se va îngriji ca prevederile din actele normative de pe pagina web a MEC să se regăsească în actele normative și administrative interne. De exemplu, *Regulamentul cu privire la organizarea programelor de formare profesională tehnică prin învățământ dual* poate fi găsit aici:

http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=373978

Acesta va fi analizat de către managerul instituției unde se realizează programe de formare profesională prin învățământ dual prin prisma completării *Regulamentului de ordine internă* al instituției. Astfel, în compartimentul *Organizarea și desfășurarea procesului educațional* din *Regulamentul de ordine internă* se vor regăsi prevederi specifice ce se referă la învățământul dual, preluate din Capitolul IV. *Procesul de instruire în învățământul dual* din *Regulamentul cu privire la organizarea programelor de formare profesională tehnică prin învățământ dual.*

4.3. METODOLOGIA

Metodologia este un act normativ intern care descrie ansamblul de practici, tehnici, instrumente și reguli de aplicare a acestora pentru realizarea procesului instructiv-educativ și managerial**.**

Metodologiile sunt elaborate în vederea completării altor acte normative, mai generale, cum ar fi *Statutul* sau *regulamentul*, oferind răspunsul la întrebarea: Cum trebuie să fie realizat procesul? În unele situații, *metodologia* poate fi prezentată într-un document separat, în altele – ca parte a unui *regulament*.

Descrierea detaliată a metodelor, procedeelor, instrumentelor și modalităților de aplicare a acestora contribuie la:

- asigurarea corectitudinii și completitudinii realizării unui proces;
- gestionarea riscurilor ce pot pune în pericol atingerea unor obiective specifice la nivelul de calitate stabilit;
- desfășurarea eficientă a auditului intern.

Metodologiile diferă de alte acte administrative (proceduri și instrucțiuni) prin următoarele caracteristici:

- sunt axate pe descrierea metodelor și a instrumentelor prevăzute pentru aplicare;
- oferă executorilor suficientă libertate în dezvoltarea și ajustarea metodelor și a instrumentelor.

În instituțiile de învățământ profesional tehnic identificăm două tipuri de *metodologii*:

1. *Metodologiile de desfășurare a procesului de instruire*, ajustate la specificul disciplinei și la finalitățile educaționale sau la unele etape ale procesului de formare a competențelor profesionale, cum ar fi: *Metodologia de realizare a activităților practice, Metodologia de elaborare a planului educațional individualizat, Metodologia de organizare și desfășurare a examenelor de calificare* etc. Acestea sunt elaborate de experți în didactică, care cunosc foarte bine specificul procesului de învățare, în colaborare cu experți de specialitate, care cunosc foarte bine procesele tehnologice aplicate într-un domeniu. În majoritatea cazurilor, *metodologiile* sunt preluate de instituția de învățământ profesional tehnic de la experții externi. Totuși, dezvoltarea rapidă a tehnologiilor impune uneori necesitatea de a elabora *metodologiile* respective în cadrul instituției.
2. *Metodologiile care asigură calitatea proceselor manageriale*: *Metodologia de planificare, Metodologia de evaluare a performanțelor angajaților, Metodologia de colectare a datelor* necesare pentru luarea deciziilor etc. Acestea asigură utilizarea optimă a resurselor umane, materiale și de timp.

Părțile indispensabile ale unei *metodologii* sunt valorile și principiile ce determină limitele metodelor și comportamentelor persoanelor care aplică *metodologia*.

Structura *metodologiei*

- **Pagina de titlu –** include denumirea *metodologiei*, datele cu privire la aprobarea actului: de către cine și când a fost aprobată *metodologia*.
- **Dispoziții generale –** indică actele și normele care stau la baza *metodologiei* și scopul *metodologiei*. Scopul țintește rezultatul dorit. La fel, în acest compartiment pot fi descrise noțiunile specifice procesului, care se reglementează prin *metodologie*.
- **Principii și valori –** sunt prezentate principiile și valorile a căror respectare este indispensabilă pentru asigurarea calității procesului. Cadrul creat de acestea le permite persoanelor care aplică *metodologia* să aibă suficientă libertate pentru a ajusta metodele, procedeele și instrumentele, fără a pune în pericol calitatea rezultatelor așteptate.
- **Conținutul propriu-zis.** Aceasta parte a actului răspunde la următoarele întrebări:
  - Care sunt etapele principale ale procesului?
  - Ce metode și procedee specifice se aplică la fiecare etapa?
  - Cum interacționează actorii implicați în proces?
  - Ce fel de formulare/rapoarte, de către cine și cum trebuie să fie elaborate?
- **Anexe** – sunt prezentate modele de formulare, borderouri, instrumente specifice și instrucțiuni de utilizare a acestora.

Procesul recomandat de elaborare, aprobare și revizuire a *regulamentului*

I. Inițierea elaborării *metodologiei*

Necesitatea elaborării unei *metodologii operaționale* se identifică în procesul reflecției ghidate de următoarele întrebări:

- Care este rezultatul principal ce trebuie să fie obținut în urma procesului?
- Ce acte normative relevante procesului analizat există? (regulamente sau proceduri)
- Cât de clar descriu aceste acte modalitatea de organizare a procesului care asigură calitatea rezultatului așteptat?
- Ce riscuri pentru calitatea rezultatului există?
- Acțiunile persoanelor implicate în proces pot fi reglementate printr-o instrucțiune sau acestea sunt mai complexe, executorii urmând să aibă un grad de libertate mai mare?

Decizia cu privire la inițierea procesului de elaborare a *metodologiei* poate fi luată de Consiliul de administrație sau de Comisia de evaluare internă și asigurare a calității. Prin

decizia sa, aceste organe desemnează membrii grupului de lucru. La selectarea persoanelor potrivite, unul dintre criteriile principale este competența profesională în domeniul dat. Dacă membrii grupului nu au participat la activitățile de identificare a necesității de elaborare a *metodologiei*, li se explică scopul actului.

II. Elaborarea proiectului *metodologiei*

Membrii grupului studiază actele normative relevante și practicile bune (metode, tehnici și instrumente aplicate în cazuri similare), precizează structura *metodologiei*. La fel, studiază ghidurile metodologice care descriu modalitatea de concepere a unor instrumente specifice *metodologiei*.

Se determină noțiunile-cheie pentru procesul dat și se definesc. Din actele superioare sunt preluate și dezvoltate principii și valori relevante.

La descrierea modului de operare a persoanelor implicate, se atrage atenția la consecutivitatea acțiunilor și la modalitatea de interacțiune dintre participanți. Se identifică necesitatea unor instrucțiuni complementare și lista formularelor. Aceste documente se anexează la *metodologie*.

III. Consultarea și definitivarea *metodologiei*

Proiectul *metodologiei* este transmis de CEIAC membrilor subdiviziunilor/catedrelor metodice spre analiză, care îi prezintă ulterior eventualele propuneri/observații referitoare la material, aceasta urmând să le integreze în proiect.

Ar fi bine ca procesul consultărilor să se ghideze de câteva întrebări:

- Metodele propuse sunt descrise suficient de explicit?
- Metodele și procedeele propuse sunt în conformitate cu principiile și valorile declarate?
- Metodele și procedeele propuse asigură atingerea calității așteptate a rezultatelor?
- Formularele/mostrele de rapoarte sunt relevante, oferă informații necesare despre calitatea procesului?

Se recomandă organizarea simulării procesului pentru identificarea eventualelor neclarități/aspectelor confuze ale *metodologiei*. Conținutul actului se modifică cu scopul de a corecta carențele identificate.

IV. Aprobarea *metodologiei* și informarea

După încheierea procesului de consultare și redactarea *metodologiei* în baza propunerilor oferite, proiectul se transmite pentru aprobare Consiliului de administrație.

După aprobare, responsabilul de aplicarea *metodologiei* va organiza activități de studiere a metodelor și instrumentelor propuse de către executori, inclusiv prin realizarea unor exerciții practice.

Metodologia aprobată trebuie să fie accesibilă pentru toți actorii. În acest scop, va fi publicată pe pagina web a instituției sau plasată pe panoul informativ, fiind însoțită de date privind procesul pe care îl reglementează.

V. Monitorizarea aplicării *metodologiei*

Monitorizarea aplicării *metodologiei*/executării *metodologiilor* se realizează prin observarea procesului (compararea procesului real cu cel prescris în act), prin analiza rapoartelor, a obiecțiilor, nemulțumirilor și plângerilor.

Responsabilă de monitorizarea aplicării *metodologiei* este persoana responsabilă de calitatea procesului, care, de regulă, este și supervizorul acestuia.

Pentru asigurarea calității și excluderea influenței negative a factorului uman (observările și concluziile supervizorului pot fi influențate de relațiile cu executorii sau de alte motive interne), rapoartele de monitorizare sunt analizate periodic de Consiliul de administrație.

În rezultatul procesului de monitorizare, pot fi luate decizii:

- cu privire la revizuirea/completarea *metodologiei*;
- cu privire la dezvoltarea competențelor persoanelor implicate în proces.

4.4. PROCEDURA

Procedurile sunt parte a vieții unei instituții de învățământ, reflectând politicile, valorile și principiile acesteia. *Procedurile* sunt esențiale pentru ca angajații să cunoască exact cum funcționează lucrurile și să acționeze în mod organizat, să știe când și cum se implică, ce comportamente se așteaptă de la ei în cadrul anumitor procese ale instituției. În si-

tuații de criză sau în cazul angajării de noi persoane, procedurile sunt repere importante pentru realizarea corectă a unor activități și pentru soluționarea unor probleme.

Procedura este un act normativ intern care documentează modul specific de realizare a unei activități sau a unui proces repetitiv desfășurat la nivelul instituției (*procedură sistemică*) sau la nivelul unei/mai multor subdiviziuni (*procedură operațională*).

În ce scop sunt elaborate *procedurile*?

Procedura, ca document, specifică și/sau descrie cum urmează să se îndeplinească o activitate, o acţiune sau un sistem de acţiuni realizate de mai multe persoane. Totodată, prezintă succesiunea operaţiilor necesare, responsabilităţile compartimentelor și persoanelor, specificaţii privind echipamentul și materialele utilizate. *Procedura* se elaborează pentru a descrie activitățile unui proces complex, în vederea:

– eficientizării și standardizării procesului;
– asigurării corectitudinii și completitudinii realizării procesului;
– abordării unitare a procesului de către toate persoanele implicate;
– gestionării riscurilor ce pot pune în pericol atingerea unor obiective specifice la nivelul de calitate stabilit;
– asigurării continuității activității, inclusiv în condițiile fluctuației personalului;
– sprijinirii auditului intern.

Structura *procedurii*

- **Pagina de titlu**
- **Denumirea procedurii** – reflectă într-un mod cât mai explicit procesul sau activitatea procedurală descrisă în document.
- **Scopul** – descrie pe scurt, dar clar, scopul urmărit prin aplicarea *procedurii*; precizează utilitatea acesteia în executarea unei activități sau a unui proces concret.
- **Domeniul de aplicare** a *procedurii* **–** definește activitățile specifice vizate de *procedură* și precizează cine o va aplica: întreaga instituție – în cazul *procedurilor sistemice* – sau anumite compartimente instituționale – în cazul *procedurilor operaționale*.
- **Documentele de referință** aplicabile activității pentru care se elaborează *procedura* **–** enumeră toate actele normative care reglementează fiecare activitate procedurală.
- **Definiții și abrevieri ale termenilor** utilizați în *procedura operațională* **–** definește/explică termenii cu cea mai mare frecvență în textul *procedurii*, necesari pentru înțelegerea conținutului acesteia, precum și pentru explicitarea prescurtărilor folosite (după caz).

- **Descrierea procedurii –** este partea esențială a documentului, în care se descrie modul cum trebuie desfășurată activitatea sau procesul în succesiune logică și/sau cronologică, atribuțiile și sarcinile factorilor implicați, resursele utilizate (după caz), termenele de realizare aferente.
- **Responsabilități în derularea activității –** evidențiază toate acțiunile care au legătură cu activitatea procedurală pentru fiecare compartiment și/sau post responsabil de realizarea acțiunilor.
- **Anexe –** (a) cu referire la proces (reprezentarea grafică a procesului, modele de tabele, formulare de cereri etc.); (b) cu referire la distribuirea *procedurii* – formularul cu semnăturile tuturor persoanelor implicate în aplicarea *procedurii*.

Câte *proceduri* sunt necesare într-o instituție de învățământ?

Fiecare instituție de învățământ va stabili numărul și tipul *procedurilor* de care are nevoie pentru a asigura funcționarea eficientă a tuturor sistemelor sale și realizarea proceselor la nivelul de calitate acceptat. Sistemul de *proceduri* este particularizat în funcție de mărimea și specificul instituției, de tipurile și complexitatea activităților. Totodată, instituția va elabora obligatoriu *procedurile* solicitate de *Standardele de acreditare a programelor educaționale și a instituției de învățământ* și procedurile solicitate de organele ierarhic superioare. În scopul funcționării eficiente a instituției și al asigurării calității tuturor proceselor interne, vor fi elaborate și aplicate:

– *proceduri utilizate pentru prevenirea fraudelor academice în cadrul programului de formare profesională/în procesul de evaluare curentă și finală;*
– *procedura de contestare a rezultatelor evaluărilor de către elevi;*
– *proceduri de monitorizare a procesului de predare-învățare-evaluare;*
– *proceduri privind monitorizarea și revizuirea periodică a programelor de formare profesională;*
– *proceduri de evidență a angajării absolvenților în câmpul muncii;*
– *proceduri de comunicare, executare și monitorizare a dispozițiilor și recomandărilor MEC/ministerelor de resort* etc.

Procesul recomandat de elaborare și aprobare a documentului de tip *procedură*

I. Inițierea elaborării *procedurii*

Necesitatea elaborării unei *proceduri* se determină în baza problemelor identificate. De exemplu, instituția ar putea avea nevoie de *proceduri* pentru claritatea proceselor, asigurarea ordinii și a eficienței acestor procese, cum ar fi: *Procedura privind monitorizarea frecvenței elevilor la ore, Procedura de cazare în cămin, Procedura de eliberare a actelor de studii* etc.

- Orice actor educațional poate, în baza observărilor proprii, să constate necesitatea standardizării unui proces prin stabilirea unei *proceduri*.
- Fiecare propunere se discută la ședința echipei manageriale, care confirmă necesitatea elaborării *procedurii* și tipul *procedurii*: *procedură operațională* sau *procedură sistemică*.
- În baza deciziei echipei manageriale, prin ordin, se desemnează grupul de lucru și/sau responsabilul de elaborarea *procedurii*, precum și responsabilii de verificarea *procedurii* (cel puțin 2 persoane).

II. Elaborarea proiectului *procedurii*

Responsabilul de elaborarea *procedurii* coordonează activitatea grupului de lucru și asigură eficiența procesului de elaborare. Acesta:

– convoacă grupul de lucru în ședință și explică problema ce urmează a fi soluționată prin *procedură*, concretizează scopul elaborării acesteia (după ședință, membrii grupului de lucru vor avea răspunsul la întrebările: În ce constă problema? Când apare această problemă și cum se manifestă? Cine suportă consecințele negative ale problemei?);
– identifică, împreună cu membrii grupului de lucru, conținutul procesului vizat în *procedură*: activitățile și ordinea cronologică de realizare a acestora;
– identifică responsabilii de fiecare activitate;
– repartizează sarcinile;
– elaborează varianta inițială a *procedurii*.

III. Consultarea și definitivarea *procedurii*

Grupul de lucru va discuta varianta inițială a *procedurii* cu toate persoanele vizate direct de document. În acest scop:

– Varianta inițială a documentului va fi prezentată, în cadrul unei ședințe de lucru, persoanelor ce urmează să aplice *procedura*.
– Fiecare persoană va dispune de timp suficient pentru a citi și a analiza *procedura*. În procesul de analiză, se vor căuta răspunsul la întrebările: Care este rolul meu în implementarea acestei *proceduri*, ce și când trebuie să fac? Există secvențe ale procesului vizat de *procedură* care nu sunt descrise sau sunt descrise prea general? Pentru a respecta *procedura*, voi avea nevoie de competențe noi? Când și cum voi dezvolta aceste competențe? Pentru a respecta *procedura*, voi avea nevoie de anumite resurse? Este clar cine, când și în ce mod îmi va pune la dispoziție aceste resurse?
– După lectura și analiza variantei inițiale a *procedurii* elaborate, grupul de lucru va organiza un atelier de lucru cu participarea persoanelor vizate de documentul respectiv. Atelierul va avea drept scop asigurarea unei înțelegeri împărtășite a

procesului descris în *procedură*, completarea/corectarea variantei inițiale a documentului.

După acest atelier, grupul de lucru editează *procedura* cu completările operate după consultarea cu toți factorii implicați.

VI. Aprobarea *procedurii* și informarea

Această etapă parcurge următorii pași:

- ✓ Grupul de lucru transmite *procedura* responsabililor de verificare desemnați, care:
  - o verifică în mod independent, pentru a atinge un grad ridicat de obiectivitate;
  - elaborează un aviz în care fie constată că *procedura* poate fi aprobată, fie indică propuneri de modificare a proiectului *procedurii*.
- ✓ Responsabilul de *procedură*, împreună cu membrii grupului de elaborare, analizează avizele verificatorilor și modifică, după caz, documentul, apoi îl transmite pentru avizare către CEIAC.
- ✓ CEIAC avizează documentul, asigurând corelarea activităților specifice *procedurii* date cu alte acte interne.
- ✓ Responsabilul de *procedură* propune documentul spre aprobare Consiliului profesoral.
- ✓ CEIAC introduce documentul în *Registrul de evidență*, îi oferă cod și număr.
- ✓ Directorul emite ordinul de aprobare/instituționalizare a *procedurii*.
- ✓ CEIAC asigură instruirea angajaților implicați în aplicarea *procedurii*.
- ✓ Secretariatul distribuie documentul subdiviziunilor vizate, care îl semnează, confirmând, astfel, faptul că au luat cunoștință de *procedura* pe care urmează să o aplice în activitatea lor.

Monitorizarea aplicării *procedurii*

Monitorizarea aplicării *procedurii* constă în supervizarea procesului descris în aceasta și urmărește dacă:

- *procedura* este funcțională/procesul descris în *procedură* se realizează organizat și eficient;
- toți factorii implicați respectă întocmai *procedura*;
- există neconformități/probleme în aplicarea *procedurii*, care sunt cauzele acestora și cum pot fi înlăturate.

În cazul schimbării contextului în care se aplică *procedura*, aceasta nemaioferind claritate și eficiență, este necesară revizuirea documentului și racordarea lui la contextele și condițiile noi. De exemplu, organizarea procesului educațional online a cerut revizuirea

procedurii de monitorizare a frecvenţei elevilor la ore, deoarece aceasta, în varianta elaborată pentru procesul organizat în sălile de clasă, nu mai este funcţională.

Pentru a lua cunoştinţă de modelul unei *proceduri*, a se vedea *Anexe*.

4.5. INSTRUCŢIUNEA

Instrucţiunea este un act normativ ce indică modul de îndeplinire a unei sarcini de lucru realizată de către persoane concrete; descrie succesiunea acţiunilor necesare pentru obţinerea unui rezultat concret în conformitate cu standardele/normele stabilite; descrie modul de aplicare a unor norme şi reguli (*Instrucţiune privind completarea registrului, Instrucţiune de utilizare a utilajului X, Instrucţiune privind igienizare/curăţare a spaţiilor* etc.).

Instrucţiunile fac parte din actele administrative şi sunt necesare ca nişte completări ale unor documente instituţionale, reieşind din: specificul meseriilor/specialităţilor; dotarea tehnică (baza tehnico-materială a IÎPT etc.); specificul instruirii elevilor cu cerinţe educaţionale speciale etc. *Instrucţiunile* se elaborează cu scopul asigurării calităţii întregului proces instructiv-educativ. Acestea diferă de alte acte interne care reglementează procesele (proceduri şi metodologii) prin următoarele caracteristici:

- sunt mai detaliate;
- limitează la maximum libertatea executorului de a lua decizii intermediare în procesul de realizarea a sarcinii;
- descriu cu exactitate ce este interzis;
- sunt mai laconice.

În cazul învăţământului profesional tehnic, identificăm două tipuri de *instrucţiuni*:

– *instrucţiuni necesare pentru asigurarea unui proces tehnologic de calitate*: fişe tehnologice; instrucţiuni de utilizare a echipamentelor, de pregătire a spaţiilor, de respectare a cerinţelor pentru securitatea şi sănătatea în muncă;
– *instrucţiuni necesare pentru asigurarea calităţii procesului instructiv-educativ* şi a altor procese care determină buna funcţionare a şcolii: instrucţiuni de completare a registrelor, de gestionare a unor situaţii de risc, de realizare a unor sarcini specifice incluse în Fişa postului.

Instrucţiunea se elaborează pentru a stabili modul de executare, responsabilităţile şi consecutivitatea activităţilor, în vederea:

– realizării unei acţiuni sau misiuni speciale;
– aplicării unor îndrumări, cerinţe unice de către toate persoanele implicate;

– întreţinerii, exploatării corecte a unui obiect/instrument/utilaj care este parte componentă a procesului (pentru a şti cum să procedeze);
– îndeplinirii lucrărilor conform standardelor;
– asigurării ordinii cronologice a procesului şi a completitudinii acestuia;
– facilitării aplicării unor legi, regulamente, metodologii, dispoziţii, ordine etc.;
– implementării sistemului de management al calităţii.

Instrucţiunile trebuie sa definească complet, clar şi univoc toate cerinţele, condiţiile, rezultatele pe care trebuie sa le îndeplinească una sau mai multe persoane în cadrul realizării activităţilor cerute de procesul respectiv. Instrucţiunile trebuie sa detalieze şi să descrie exact modul în care se va desfăşura activitatea şi nivelul calităţii scontat. Ele trebuie scrise într-un limbaj accesibil, uşor de înţeles. Responsabilii de calitatea proceselor (supervizorii/şefii) trebuie sa explice instrucţiunile persoanelor pentru care sunt elaborate (executorii) şi să asigure că au fost înţelese pe deplin.

În cele mai multe cazuri, *instrucţiunile* sunt realizate sub forma unor documente tipizate, respectând următoarea structură:

- **Pagina de titlu –** în funcţie de situaţie, *instrucţiunea* poate avea pagină de titlu sau aceasta poate lipsi. Dacă documentul este laconic, conţinând o singură pagină, se va renunţa la pagina de titlu. Totuşi, este necesar de indicat de către cine şi când a fost aprobat actul şi denumirea acestuia.
- **Denumirea –** se indică procesul/acţiunea concretă reglementată de *instrucţiune*. La fel, pot fi specificate persoanele obligate să respecte *instrucţiunea*.
- **Scopul –** se indică concis rezultatul dorit (*„Asigurarea securităţii elevilor şi a utilizării eficiente a echipamentului X în timpul stagiului de practică"; „Asigurarea intervenţiei timpurii în cazurile de absenţă"*).
- **Conţinutul propriu-zis.** În acest compartiment sunt prezentate indicaţii clare şi specifice privind toate etapele procesului. Această parte a actului poate sa răspundă, în funcţie de caz, la următoarele întrebări:
  – Din ce acte derivă *instrucţiunea*?
  – Cine o va utiliza?
  – În ce situaţie, sector, secţie, atelier, condiţii etc. va fi aplicată?
  – Ce activităţi/acţiuni trebuie realizate, cine şi cum o va face?
  – Cu cine trebuie să se colaboreze? Cui urmează a fi comunicate detaliile, raportate rezultatele etc.?
  – Ce fel de formulare, rapoarte trebuie întocmite, cine şi cum o va face?

Instrucţiunile facilitează corelarea calităţii rezultatelor acţiunilor cu cea a procesului de realizare a sarcinii. Astfel, evaluatorul (directorul, şeful subdiviziunii) va aprecia per-

formanța/competențele executorului nu doar în baza rezultatelor obținute de el, ci și în baza corespunderii acțiunilor executorului cerințelor descrise în *instrucțiune*. *Instrucțiunea* devine un document primar în procesul analizei cauzelor unor eșecuri sau accidente.

I. Inițierea elaborării *instrucțiunii*

Necesitatea elaborării *instrucțiunii* poate fi dictată de:

- ✓ analiza practicilor existente, prin identificarea greșelilor, a abaterilor de la standard, provocate de următoarele cauze:
  - cunoștințe și experiență insuficiente ale executorului;
  - atitudinea neglijentă a executorului;
  - nivel de colaborare redus între persoanele implicate în proces;
  - lipsa unor condiții tehnice și logistice necesare pentru realizarea activităților la nivelul de calitate așteptat;
  - utilizarea incorectă a echipamentelor și resurselor;
- ✓ analiza riscurilor de transpunere în practică a regulamentelor, metodologiilor sau procedurilor, generate, în primul rând, de factorul uman (diferențe de înțelegere, experiență și atitudine; influența emoțiilor). Acțiunile persoanelor implicate ar putea să nu fie descrise destul de detaliat în documente; în același timp, o descriere amănunțită poate transforma actul într-un document foarte voluminos, cu o structură confuză, greu de citit și de aplicat.

Elaborarea *instrucțiunii* este inițiată de către responsabilul de procesul respectiv. De asemenea, poate inița elaborarea de *instrucțiuni* orice persoană implicată în realizarea/monitorizarea activităților subdiviziunilor. Totuși, responsabilă de identificarea proceselor care influențează calitatea serviciilor educaționale oferite de IÎPT și a interacțiunilor care au loc între aceste procese este Comisia de evaluare internă și asigurare a calității.

Fiind identificat procesul care trebuie reglementat printr-o *instrucțiune*, se desemnează persoana sau grupul de lucru pentru elaborarea documentului. Desemnare nu trebuie neapărat să fie formalizată: deseori, persoana responsabilă de anumite procese, observând necesitatea elaborării *instrucțiunii*, își asumă această răspundere fără a fi desemnată prin ordin.

Responsabilul/responsabilii vor studia actele interne existente cu referire la procesul vizat, greșelile frecvente provocate de descrierea insuficientă a procesului în acte și vor stabili aspectele/nuanțele legate de realizarea sarcinii ”lăsate în umbră”, pentru a fi descrise în *instrucțiune*.

II. Elaborarea proiectului *instrucțiunii*

Elaborarea și redactarea *instrucțiunilor* se face pe baza documentației specifice existente, în cadrul subdiviziunilor/catedrelor metodice care coordonează procesul/activitatea.

Pentru identificarea structurii *instrucțiunii*, este necesar de realizat următoarele acțiuni:

- descrierea detaliată, în ordinea realizării procesului;
- descrierea specificului acțiunilor la fiecare etapă a procesului;
- descrierea condițiilor în care trebuie să fie realizate acțiunile.

Structura trebuie să corespundă ordinii cronologice de executare a sarcinii.

Dacă deja există o persoană care poate realiza sarcina conform standardelor (expert), atunci autorul *instrucțiunii* observă cu atenție și notează în detalii acțiunile acesteia. Se verifică dacă acțiunile expertului corespund cerințelor stipulate în alte acte.

Dacă este vizat un proces nou, atunci ar fi bine de desfășurat o simulare, pentru a scoate în relief nuanțele importante.

Descrierea procesului se redactează: se exclud detaliile neesențiale, se accentuează aspectele-cheie, care sunt indispensabile pentru realizarea standardului. Trebuie evitate pe cât e posibil explicațiile de ordin general, care pot fi interpretate diferit.

Descrierea se face deseori la modul imperativ, cu indicarea acțiunilor dorite și, dacă este nevoie, a celor interzise. Aceasta poate fi completată cu desene, schițe, simboluri care ușurează înțelegerea cerințelor *instrucțiunii*.

III. Consultarea și definitivarea *instrucțiunii*

Analiza proiectului *instrucțiunii* se efectuează prin consultarea comisiilor de specialitate ale IÎPT, a subdiviziunilor/catedrelor metodice.

Proiectul documentului se prezintă și persoanelor care urmează să respecte *instrucțiunea* în procesul de realizare a activității/sarcinii. Dacă este posibil, se desfășoară o simulare a procesului, acțiunile reale fiind corelate cu cerințele prezentate în *instrucțiune*. Această activitatea permite evidențierea aspectelor care pot fi optimizate: descrierea mai detaliată sau mai laconică, ajustarea limbajului.

La modul ideal, grupul care analizează proiectul *instrucțiunii* trebuie să includă și o persoană care nu are experiență/nu cunoaște procesul. Dacă persoana dată, în rezultatul

aplicării *instrucțiunii*, realizează standardul dorit, acest fapt este un indicator al calității documentului elaborat. Dacă cerințele *instrucțiunii* nu îi sunt clare și solicită explicații suplimentare, atunci documentul trebuie revizuit.

IV. Aprobarea *instrucțiunii* și informarea

Instrucțiunea este aprobată de organul responsabil de calitatea procesului vizat în document: Consiliul de administrație, Consiliul profesoral, CEIAC, Comisia metodică etc.

După aprobare, supervizorul va organiza activitățile de studiere a *instrucțiunii* de către executori, inclusiv prin realizarea unor exerciții practice. Activitatea de instruire poate fi considerată una de succes dacă sunt atinse două finalități: participanții acționează în conformitate cu cerințele propuse și pot explica consecințele negative ale nerespectării *instrucțiunii*.

Instrucțiunile trebuie să fie ușor accesate de către executori și alte persoane implicate direct sau indirect în proces. Documentele care descriu procesele tehnologice trebuie păstrate în încăperile unde au loc procesele vizate de acestea: de exemplu, în atelierele de instruire practică și de producție. *Instrucțiunile* care descriu alte procese – cum ar fi registrele (*Instrucțiunea de completare a registrului*), mapele cu documentele care reglementează activitatea subdiviziunii, inclusiv în spațiul virtual (pagina web a instituției, discul virtual al instituției, la care au acces toți angajații) – trebuie să fie și ele la îndemână.

Lista *instrucțiunilor* care se utilizează în cadrul IÎPT (Sistemul de management al calității – SMC) trebuie să fie întocmită de CEIAC și aprobată de directorul instituției, pe baza propunerilor făcute de către responsabilii de proces și membrii CEIAC.

Fiecare *instrucțiune* prevăzută a fi inclusă în SMC va fi verificată de specialistul desemnat de către președintele CEIAC, va fi avizată de CEIAC și Consiliul de administrație, va fi aprobată de Consiliul metodico-științific și propusă pentru a fi aplicată.

Dacă în urma verificării sau analizei în cadrul Consiliului de administrație se constată că este necesară o nouă analiză tehnică a *instrucțiunii*, președintele CEIAC informează, în scris, responsabilul de proces.

În cazul în care avizul în urma verificării este favorabil, se fac modificările corespunzătoare și documentul este depus spre avizare/aprobare structurilor desemnate.

După aprobare, *instrucțiunea* este transmisă de CEIAC subdiviziunilor/catedrelor care urmează să o aplice, conform listei aprobate. În interiorul subdiviziunii/catedrei metodi-

ce, transmiterea documentului către cei care urmează să o aplice ține de responsabilitatea șefului secției/catedrei.

Evidența *instrucțiunilor* aprobate este realizată de CEIAC prin *Registrul instrucțiunilor.*

V. Monitorizarea aplicării *instrucțiunii*

La etapa de monitorizare a aplicării/executării *instrucțiunilor* pot fi utilizate documente-formulare, înregistrări și rapoarte. Ele fac parte din documentația *instrucțiunii*, sunt destinate pentru a fi utilizate în subdiviziunile/catedrele unde se desfășoară activitățile propriu-zise.

Responsabilul de monitorizarea aplicării *instrucțiunii* este persoana responsabilă de calitatea procesului, care, de regulă, este și supervizorul (cadrul didactic monitorizează respectarea *instrucțiunilor* de către elevi, șeful secției monitorizează respectarea *instrucțiunilor* de către membrii secției, directorul adjunct pentru gospodărie monitorizează respectarea *instrucțiunilor* de către personalul nedidactic etc.).

Pentru asigurarea calității și excluderea influenței negative a factorului uman (observările și concluziile supervizorului pot fi influențate de relațiile dintre el și executori sau de alte motive interne), periodic monitorizarea este realizată de către reprezentantul CEIAC.

În baza observării și analizei rapoartelor privind calitatea rezultatelor activității și gradul de respectare a *instrucțiunii,* se formulează concluzii cu referire la eficiența *instrucțiunii*, competențele angajaților (inclusiv atitudinea față de respectarea regulilor stipulate în document), eficiența mecanismelor de stimulare etc.

Aceste concluzii servesc drept temei pentru luarea de decizii referitoare la:

- revizuirea/completarea *instrucțiunii* (dacă nu descrie suficient de bine procesul, dacă este utilizat un limbaj sofisticat, dacă s-au modificat condițiile generale de realizare a procesului);
- desfășurarea activităților de instruire a persoanelor a căror activitate este reglementată de *instrucțiune*;
- ajustarea mecanismului de stimulare, care încurajează sau penalizează respectarea cerințelor *instrucțiunii*.

Pentru a lua cunoștință de modelul unei *instrucțiuni*, a se vedea *Anexe*.

4.6 ORDINUL

Ordinul este un act care conține o dispoziție cu caracter obligatoriu. *Ordinul* este emis de o autoritate sau de o persoană oficială și produce efecte juridice.

În învățământul profesional tehnic, *ordinele* sunt emise de către directorul instituției. *Ordinul* reglementează procesele interne, activitatea elevilor și a angajaților etc.

Ordinul cu privire la elevi reprezintă actul individual care reglementează raporturile juridice manager-elevi, produce efecte juridice asupra elevilor și are scopul de gestiune operativă internă în raport cu elevii, frecvent pune în aplicare dispozițiile legale, ale regulamentelor și ale deciziilor Consiliului de administrație/profesoral întemeiate legal.

Ordinul cu privire la angajați reprezintă actul individual care reglementează relațiile dintre angajator și salariat și produce efecte juridice asupra părților contractului de muncă.

Ordinele cu privire la angajați au scopul de gestiune operativă internă în raport cu angajații și frecvent pun în aplicare dispozițiile legale, ale regulamentelor și ale deciziilor Consiliului de administrație/profesoral întemeiate legal.

Ordinul cu privire la proces reprezintă actul individual care asigură organizarea calitativă a procesului de management instituțional. Are scopul de gestiune operativă internă și pune în aplicare dispozițiile legale, ale regulamentelor și ale deciziilor Consiliului de administrație/profesoral întemeiate legal, privind organizarea proceselor din instituție.

Ordinele cu privire la resursele materiale și financiare se emit pentru a asigura corectitudinea utilizării resurselor financiare/materiale, transparența alocărilor/achizițiilor financiare, responsabilitatea personalului implicat.

Scopul documentului este de a:
- asigura corectitudinea cheltuielilor planificate;
- asigura transparența și responsabilitatea în luarea deciziilor;
- asigura realizarea planului de achiziții;
- contribui la realizarea obiectivelor strategice.

Structura *ordinului*

- **Antetul –** cuprinde următoarele informații: denumirea instituției, sigla, datele de contact.
- **Numărul de înregistrare –** se aplica pentru identificarea în *Registrul de evidență*.

- **Titlul –** este elementul principal de identificare a *ordinului*, exprimă succint obiectul reglementării.
- **Preambulul** (partea de constatare) **–** expune finalitățile urmărite, rațiunea emiterii, domeniul de aplicare a *ordinului*, documentele de referință aplicabile activității pentru care se elaborează *ordinul*, definiții și abrevieri ale termenilor utilizați în *ordin*. De regulă, preambulul constituie temeiul legal al emiterii.
- **Partea dispozitivă –** reprezintă conținutul propriu-zis al *ordinului*, care formează obiectul acestuia și stabilește: a) reguli; b) drepturi și obligații; c) consecințele juridice ale încălcării regulilor, drepturilor și obligațiilor.
- **Anexele** – pot fi introduse ca și componente ale *ordinului* și cuprind exprimări cifrice, desene, tabele, planuri.
- **Autenticitatea** *ordinului* emis este confirmată prin semnătura directorului și sigiliul instituției.
- **Responsabilul de elaborare –** se indică numele, prenumele, datele de contact ale persoanei responsabile de elaborarea *ordinului*.

Directorul instituției emite *ordine* în cazul în care este obligat prin *ordinul* sau dispoziția organelor ierarhic superioare. Spre exemplu, MEC emite un ordin cu privire la organizarea concursului "Cel mai bun în profesie" în toate instituțiile de învățământ profesional tehnic, prin care ordonă ca directorii să organizeze concursul în instituție. La rândul său, directorul emite un *ordin* prin care va indica perioada organizării concursului și baza metodologică de organizare a concursului, va desemna responsabilii de organizarea concursului etc.

Totodată, pe parcursul întregului an de învățământ, directorul va emite *ordine* prin care va reglementa anumite procese și relații în instituție, va aproba anumite documente administrative etc. *Ordinele de înmatriculare, exmatriculare prin absolvire, promovare* se vor elabora anual, la începutul/sfârșitul anului de studii sau, după caz, pe parcursul anului de studii. *Ordinele cu privire la mențiune, sancționarea elevilor, exmatriculare* se elaborează la necesitate. *Ordinele cu privire la constituirea unor grupuri de lucru* în scopul pregătirii unui eveniment/a unei activități se elaborează în conformitate cu Planul anual de activitate al instituției.

Procesul recomandat de elaborare, aprobare și revizuire a *ordinului*

I. Inițierea elaborării *ordinului*

Procesul de elaborare a *ordinului* poate fi inițiat atât de către directorul instituției, cât și de către membrii echipei manageriale. Acest fapt depinde de gradul de descentralizare și de delegare a responsabilităților și a puterii de decizie în instituție. În unele instituții, doar directorul inițiază, elaborează și emite *ordine*. În alte instituții, inițierea și elaborarea

ordinelor este delegată responsabililor de anumite domenii de activitate. De exemplu, directorul adjunct pentru instruirea practică, conform Planului de învățământ, inițiază și elaborează proiectul *ordinului* cu privire la organizarea practicii de producere a elevilor; contabilul inițiază și elaborează proiectul de *ordin* cu privire la alocarea resurselor financiare pentru organizarea unui eveniment în instituție etc.

Directorul instituției va avea grijă ca procesul de elaborare a *ordinelor* pentru asigurarea bunei funcționări a instituției să fie inițiat în timp util, iar persoanele responsabile de elaborare să dispună de pregătirea necesară realizării acestui proces.

II. Elaborarea proiectului *ordinului*

Procesul de elaborare a proiectului de *ordin* va începe cu concretizarea titlului, apoi va urma pregătirea preambulului. În acest scop, se va identifica temeiul legal de emitere a respectivului *ordin* și se va indica nu doar denumirea actului normativ, ci și articolul/paragraful/punctul din acest act care se referă la subiectul *ordinului*. Deci nu e suficient să se scrie în preambul "În temeiul Codului educației", este necesar să se indice și articolul din Codul educației. Totodată, în preambul se va concretiza în ce scop se emite respectivul *ordin*.

Partea dispozitivă a *ordinului* va fi elaborată după ce se va redacta preambulul documentului. Textul părții dispozitive trebuie să fie clar, concis, concret, pentru a evita o interpretare dublă.

Proiectul de *ordin* se va completa și cu celelalte componente structurale și se va macheta în conformitate cu cerințele în vigoare.

III. Consultarea și definitivarea *ordinului*

Ordinul ca act normativ care produce efecte juridice trebuie să fie fără cusur. Iată de ce este important ca proiectul de *ordin* să fie consultat cu alți specialiști. În procesul de consultare și definitivare, se va identifica dacă acesta conține toate dispozițiile necesare pentru ca procesul/evenimentul etc. la care se referă să se realizeze, iar persoanelor vizate să le fie clar ce, când și în ce mod urmează să facă pentru a pune în aplicare respectivul *ordin*.

IV. Aprobarea *ordinului* și informarea

Proiectul de *ordin*:
- este verificat și semnat de către director,
- este înregistrat de către responsabilul de activitățile de secretariat;

– este adus la cunoștința persoanei/persoanelor vizate prin semnătură, de către responsabilul de controlul respectării *ordinului* (în cele mai multe cazuri, responsabilul de elaborare).

În *ordinele* cu privire la sancționarea, preavizarea și concedierea angajaților, în partea dispozitivă se vor indica obligatoriu termenele și organul unde poate fi contestat *ordinul* respectiv.

Monitorizarea aplicării/executării *ordinului*

Monitorizarea executării *ordinelor* este realizată de către responsabilii desemnați de controlul respectării *ordinului*, ca instrument fiind folosită nota informativă/raportul prezentat în cadrul Consiliului profesoral sau Consiliului de administrație.

Monitorizarea aplicării *ordinelor* cu privire la un proces este efectuată de către managerii instituției în baza unui grafic de monitorizare, care asigură observarea sistematică a procesului în desfășurare. Sunt colectate date referitoare la gradul de realizare a obiectivelor stabilite, care sunt analizate prin comparație. Rezultatele obținute sunt raportate Consiliului profesoral pentru luarea unor decizii ce duc la îmbunătățirea performanțelor.

Pentru a lua cunoștință de modelul unui ordin, a se vedea *Anexe*.

4.7. ACORDUL DE COLABORARE/PARTENERIAT

Relațiile de colaborare dintre instituțiile de învățământ profesional tehnic și parteneri (instituții de învățământ, agenți economici, parteneri de dezvoltare, ONG-uri, APL-uri etc.) sunt reflectate în *acorduri*, care reprezintă o înțelegere comună a modului în care vor colabora două sau mai multe entități juridice, cu misiuni comune sau compatibile. Cu cât înțelegerea este mai clară și mai bună, cu atât relația de cooperare este mai durabilă.

Acordul de colaborare/parteneriat este o înțelegere, un acord de voință, prin care două sau mai multe persoane juridice dau naștere, modifică sau sting un raport juridic.

Scopul/misiunea *acordului de colaborare/parteneriat*

Acordul de colaborare/parteneriat are scopul de a reglementa relația dintre părțile semnatare, de a stabili responsabilitățile, pentru atingerea unor scopuri comune.

Structura *acordului de colaborare/parteneriat*

1. **Denumirea –** se indică numele cu care va fi înregistrat documentul.
2. **Partea introductivă** – conține:
   - Datele personale ale partenerilor – se includ datele personale ale celor care participă la semnarea acordului. Părțile contractante ale acordului (două sau mai multe părți) sunt persoane fizice sau persoane juridice care îndeplinesc condițiile legale (au capacitatea de a contracta și pot consimți în mod valabil).
   - Data și locul semnării acordului – se indică timpul și localitatea în care a avut loc semnarea acordului.
   - Durata acordului – se include perioada în care va fi valabil acordul.
3. **Cuprinsul** – precizează drepturile și obligațiile părților:
   - ✓ *Obiectul acordului* – reflectă esența, la ce se referă documentul. Obiectul *acordului* îl reprezintă operațiunea juridică și conținutul voinței juridice, cum ar fi: *implementarea în comun a activităților unui proiect* sau *consolidarea cooperării dintre părți pentru asigurarea pregătirii profesionale a specialiștilor într-un anumit domeniu.*
   - ✓ *Principiile de colaborare* – reprezintă elementele fundamentale pe care se întemeiază colaborarea (valorile).
   - ✓ *Domeniile de interes comun* – reprezintă preocupările comune de a obține succes în vederea realizării obiectivelor colaborării.
   - ✓ *Formele și mecanismele de colaborare* – reprezintă modul de organizare a procesului de colaborare și descrierea mijloacelor. Descrierea tipurilor de resurse cu care fiecare parte va participa la colaborare (resurse de tot felul: umane, materiale, abilități tehnice și/ori practice, tehnologii, strategii, invenții etc.). Un mecanism important care merită să fie reflectat în *acordul de parteneriat* ține de procesul de comunicare dintre părți.
   - ✓ *Modalitatea de adoptare a deciziilor și de realizare a acțiunilor respective în domeniile de interes comun* – descrie modul în care sunt adoptate deciziile în domeniile de interes comun.
4. **Clauze finale (Încheierea)** – este ultima parte a documentului, în care se vorbește despre detaliile legate de redactare și revizuire și cuprinde rechizitele și semnăturile părților, ștampila.

Procesul recomandat de elaborare, semnare și monitorizare a *acordului de colaborare/parteneriat*

I. Inițierea elaborării *acordului*

Pentru a asigura relevanța *acordului de parteneriat*, este important de oferit suficient timp pregătirii, perioadă în care se va găsi răspuns la trei întrebări: Care sunt beneficiile (așteptările/scopul general) pe care doriți să le obțineți de la un parteneriat? Cu ce puteți contribui în cadrul parteneriatului? Ce contribuție așteptați din partea partenerului/partenerilor?

Având aceste răspunsuri, va fi mai ușor de identificat potențialii parteneri cu misiuni comune sau compatibili. Decizia de a forma un parteneriat este rezultatul discuțiilor avute în cadrul unei întâlniri cu potențialii parteneri, care se va solda cu un *acord* scris (contract).

II. Elaborarea proiectului *acordului*

Proiectul *acordului de colaborare/parteneriat* este elaborat de către unul dintre parteneri și este transmis pentru informare și completare celorlalți parteneri. La această etapă, ne asigurăm că termenii sunt scriși corect, în acest sens putem solicita consultanță juridică. Prin urmare, pentru studierea cu atenție a *contractului* se va aloca suficient timp.

III. Negocierea

Dacă anumite condiții din contract creează disconfort sau neclarități, este necesară negocierea acordului și solicitarea de modificări, corecții, revizuire.

IV. Semnarea *acordului de colaborare/parteneriat*

După definitivare, *acordul* este semnat. Astfel este exprimată voința parților de asumare a responsabilităților contractuale. Cauzele și condițiile de revizuire se descriu în dispozițiile finale ale *acordului*.

V. Monitorizarea aplicării/executării *acordului de colaborare/parteneriat*

Pornind de la faptul că parteneriatul contribuie la realizarea misiunii instituției, ***obiectivele acordului de colaborare/parteneriat*** vor fi incluse în planul de activitate al acesteia, fiecărei acțiuni atribuindu-i-se un indicator de performanță.

La finele semestrului sau al anului de învățământ, responsabilul de sector va întocmi rapoarte, analizate prin comparație privind nivelul de atingere a indicatorilor de performanță.

Planurile de activitate ale Comisiei interne de evaluare a calității vor cuprinde evaluarea parteneriatelor instituției ca factor al asigurării calității.

Rapoartele vor fi discutate la ședința Consiliului profesoral, în cadrul căreia vor fi aprobate decizii pentru îmbunătățirea indicatorilor de performanță.

Bibliografie

1. Bezede R. (coord.), Chicu V., Lîsenco S. Managementul calității versus calitatea managementului. Chișinău: Tipografia „Bons Offices", 2020.
2. Bezede R. (coord.), Chicu V., Lîsenco S. Planificarea strategică versus planificarea operațională. Chișinău: Tipografia „Bons Offices", 2018.
3. Bezede R. (coord.), Chicu V., Lîsenco S. Elaborarea planului de dezvoltare strategică a instituției. Chișinău: Tipografia „Bons Offices", 2018.
4. Guțu Vl., Cojocaru V., Chicu V. (et al.) *Management educațional*. Chișinău: CEP USM, 2013. Iosifescu Ș. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: ProGnosis, 2000.
5. Codul educației al Republicii Moldova. Publicat: 24-10-2014 în Monitorul Oficial nr. 319-324 art. 634.
6. Codul muncii al Republicii Moldova. Publicat: 29-07-2003 în Monitorul Oficial nr. 159-162 art. 648.

Anexe

Anexa 1

Exemplu de *metodologie*

Aprobat:
la ședința Consiliului de administrație
Procesul-verbal nr.___ din ___ _____20___
Director IP _____

Metodologia de evaluare a performanței angajaților instituției publice YYY

I. Dispoziţii generale

1. Prezenta metodologie este elaborată în conformitate cu:
   1) Hotărârea Guvernului nr. 1231 din 12.12.2018 pentru punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar;
   2) Regulamentul cu privire la modul de stabilire a sporului pentru performanţă personalului din instituţia YYY, aprobat prin decizia Consiliului de administraţie nr. XXX din XXXX;
   3) Strategia de dezvoltare a resurselor umane din instituţia YYY, aprobată prin decizia Consiliului de administraţie nr. XXX din XXXX.

2. Scopul metodologiei constă în asigurarea calităţii procesului de evaluare a performanţelor angajaţilor în vederea stimulării eforturilor acestora şi oferirii sporurilor la salariu.

3. În sensul prezentei metodologii, se definesc următoarele noţiuni:
   a) ***performanţă profesională –*** rezultat al activităţii calitative şi în termen stabilit a angajatului (în conformitate cu cerinţele fişei de post şi în afara fişei de post), în scopul dezvoltării instituţiei, raportat la obiectivele şi standardele stabilite;
   b) ***evaluarea performanţei profesionale*** – procedură prin care se determină performanţele profesionale individuale, atinse în perioada stabilită pentru evaluare, care constă în compararea realizărilor, comportamentului, atitudinii angajatului cu criteriile/indicatorii de performanţă;
   c) ***criterii de performanţă*** – indicatorii principali care determină cantitativ şi calitativ performanţele angajatului;
   d) ***descriptori*** – descrierea specifică a rezultatelor, comportamentului şi atitudinii angajaţilor, stabilite în acte interne pentru perioada de evaluare;
   e) ***comisie de evaluare a performanţelor profesionale*** – grupul de evaluatori, desemnaţi prin ordin intern, care vor aprecia aportul angajatului la obţinerea rezultatelor şi performanţele profesionale individuale ale acestuia;
   f) ***evaluator*** – persoană cu atribuţii de conducere a subdiviziunii în cadrul căreia îşi desfăşoară activitatea angajatul, membru al comisiei de evaluare care monitorizează activitatea respectivului angajat şi colectează datele necesare pentru evaluarea performanţei;
   g) ***spor pentru performanţă*** – componentă variabilă a salariului lunar pentru stimularea angajatului de a obţine rezultate optime.

II. Principiile evaluării

Evaluarea performanțelor angajaților se bazează pe următoarele principii:

- *validitate*: evaluarea măsoară rezultatele eforturilor angajaților depuse în perioada de evaluare, dar nu rezultatele apărute sub influența altor factori;
- *fiabilitate*: aplicarea instrumentelor și a metodelor de evaluare de către persoanele care ar trebui să genereze rezultate similare, percepția subiectivă a evaluatorului nu trebuie să influențeze rezultatele evaluării;
- *respectul*: metodele de evaluare trebuie să respecte demnitatea și drepturile angajaților supuși evaluării;
- *echitate:* evaluarea nu trebuie să favorizeze sau să dezavantajeze niciun grup sau individ și exclude influența factorilor sociali, cum ar fi nivelul de studii, vârsta, stagiul de muncă, accesul la resurse;
- *transparență*: scopul și criteriile de evaluare, precum și modalitatea de oferire a calificativelor trebuie să fie cunoscute de angajați înainte de inițierea procedurii de evaluare;
- *aplicabilitate:* metodele și instrumentele de evaluare și autoevaluare trebuie să fie ușor accesibile din perspectiva resurselor și a timpului;
- *dezvoltare:* procesul și rezultatul evaluării trebuie să contribuie la dezvoltarea competențelor angajaților și, ca urmare, a instituției.

III. Criteriile, descriptorii și calificativele de evaluare

1. Prin criteriile de evaluare se apreciază abilitățile profesionale și aptitudinile necesare/caracteristicile comportamentale ale angajatului, pentru a îndeplini sarcinile de bază și cele suplimentare necesare pentru asigurarea funcționării eficiente a instituției și dezvoltării acesteia.

2. Aprecierea performanței cadrelor didactice se realizează în baza următoarelor criterii generale de evaluare:
   - ✓ *cunoștințe și experiență* – se referă la totalitatea cerințelor de studii, cunoștințe și experiență necesare pentru exercitarea sarcinilor postului;
   - ✓ *complexitate, creativitate și diversitatea activităților* – măsoară gradul de dificultate a activităților, măsura în care persoana evaluată demonstrează competențe care depășesc cerințele pentru exercitarea sarcinilor postului;
   - ✓ *conceptualizare și responsabilitate, inclusiv decizională* – măsoară amploarea activităților conceptuale aferente postului, libertatea de acțiune și decizie asociate acestuia, precum și evaluează impactul lor asupra unității;
   - ✓ *comunicare* – se referă la nivelul și impactul comunicării angajatului în cadrul și/sau în afara unității, evaluează capacitatea de persuasiune și negociere aso-

ciate cu atribuțiile de comunicare ale postului;

✓ *volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate* – se apreciază volumul și calitatea sarcinilor executate, precum și capacitatea de realizare a acestora cu costuri minime, prin folosirea și gestionarea resurselor disponibile în conformitate cu termenele stabilite.

3. Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului nedidactic se realizează în baza următoarelor criterii generale de evaluare:
   – cunoștințe și experiență;
   – complexitate, creativitate și diversitatea activităților;
   – comunicare;
   – volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate.

4. În procesul de evaluare sunt utilizate 4 calificative:
   - „nesatisfăcător" – performanța este cu mult sub standard sau cerințele de bază prevăzute în fișa post,
   - „satisfăcător" – performanța este la nivelul standardului minim, al cerințelor de bază prevăzute în fișa de post;
   - „bine" – performanța se situează la nivelul superior al standardelor, al cerințelor prevăzute în fișa de post;
   - „foarte bine" – performanțele demonstrate sunt mai înalte decât standardele actuale și depășesc cerințele prevăzute în fișa de post.

5. Fiecare criteriu de evaluare, la începutul perioadei de evaluare, este detaliat cu descriptori. Descriptorii derivă din specificul obiectivelor și activităților planificate pentru perioada respectivă. Descriptorii se formulează în termeni comportamentali, ușor observabili și măsurabili. Aceștia se elaborează pentru fiecare din cele patru niveluri calitative menționate la p. 8. Pentru fiecare perioadă de evaluare, se elaborează matricea de evaluare, după modelul anexat. Se recomandă elaborarea descriptorilor începând de la nivelul „bine", care este descris în standardele existente.

IV. Participanții procesului de evaluare și atribuțiile lor

1. Pentru evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților sunt constituite:
   a) *Comisia de evaluare a performanțelor profesionale ale cadrelor de conducere,* compusă din 3 persoane: directorul și 2 membri ai Consiliului de administrație (care nu fac parte din personalul de conducere);
   b) *Comisia de evaluare a performanțelor profesionale ale cadrelor didactice (profesorilor și maiștrilor instructori),* compusă din 5 persoane: directorul adjunct

pentru instruire și producere, directorul adjunct pentru instruire și educație, șeful secției Asigurarea calității, șeful Comisiei metodice, șeful Catedrei diriginților și pedagogilor sociali;

c) *Comisia de evaluare a performanțelor profesionale ale cadrelor didactic-auxiliare,* compusă din 3 persoane: director adjunct instruire și educație, șef secție asigurarea calității, șef catedra a diriginților și pedagogilor sociali;

d) *Comisia de evaluare a performanțelor profesionale a cadrelor nedidactice,* compusă din 3 persoane: directorul adjunct pentru gospodărie, intendentul, specialistul Serviciului personal.

2. Componența nominală a comisiilor de evaluare a nivelului de performanță se aprobă prin ordinul directorului.

3. Comisiile de evaluare a performanțelor profesionale au următoarele atribuții:
   a) elaborează și prezintă spre aprobare Consiliului de administrație descriptorii de performanță pentru perioada evaluată în raport cu obligațiile de muncă ale angajatului;
   b) elaborează sau ajustează instrumentele de evaluare;
   c) completează Fișa de evaluare, acordând punctajul și calificativul corespunzător la fiecare criteriu, în baza dovezilor prezentate de evaluator;
   d) calculează nota finală și atribuie calificativul final;
   e) prezintă Consiliului de administrație rezultatele evaluării sau, după caz, desfășoară procedura repetată de evaluare.

4. Comisia de evaluare alege, din membrii săi, președintele și secretarul. Președintele este responsabil de organizarea eficientă și în termenul stabilit a activității Comisiei și de prezentarea deciziilor în cadrul Consiliului de administrație. Secretarul completează procesele-verbale ale Comisiei.

5. Evaluatorii au următoarele atribuții:
   a) informează angajații aflați în subordine despre descriptorii de performanță stabiliți pentru perioada de evaluare;
   b) monitorizează activitatea angajaților aflați în subordine și asigură documentarea modului de atingere a indicatorilor de performanță de către persoana evaluată;
   c) avizează *Fișa de autoevaluare a performanțelor profesionale ale angajatului*;
   d) realizează interviul de evaluare cu angajatul;
   e) prezintă în cadrul ședinței Comisiei de evaluare *Fișa de autoevaluare a performanțelor profesionale ale angajatului* și dovezile privind performanța, colectate în procesul de evaluare;

f) aduce la cunoştinţa membrilor Comisiei nota şi calificativele, în baza dovezilor colectate şi rezultatelor interviului cu angajatul;
g) contrasemnează *Fişa de evaluare a performanţelor profesionale ale angajatului;* membrul Comisiei are dreptul să indice în *Fişa de evaluare* că opinia sa nu corespunde cu opinia altor membri ai Comisiei;
h) anunţă angajatul despre calificativul final, atribuit de Comisia de evaluare, şi propune pentru consemnare *Fişa de evaluare a performanţelor profesionale ale angajatului*, completată de membrii Comisiei.

6. În procesul de evaluare a activităţii profesionale, angajatul are următoarele atribuţii:
   a) completează în termenele stabilite *Fişa de autoevaluare a performanţei profesionale individuale*;
   b) participă la interviul cu evaluatorul;
   c) contrasemnează *Fişa de evaluare a performanţelor profesionale*.

V. Procesul de evaluare a activităţii profesionale

Etapa 1. Pregătirea procesului de evaluare

1. La începutul perioadei de evaluare, membrii Comisiei de evaluare analizează sarcinile stipulate în fişa de post a angajatului şi standardele de competenţă profesională existente, le corelează cu obiectivele şi activităţile specifice stabilite pentru perioada respectivă. În baza analizei, sunt elaboraţi descriptorii şi matricea de evaluare.
2. Matricea de evaluare este propusă spre aprobare Consiliului de administraţie.
3. Matricea de evaluare aprobată se prezintă angajaţilor în termen de cel mult 10 zile după începutul perioadei de evaluare.
4. Evaluatorii organizează activităţi de informare a angajaţilor cu privire la descriptorii specifici pentru perioada curentă de evaluare.

Etapa 2. Monitorizarea activităţii angajaţilor şi colectarea datelor relevante

1. Evaluatorii monitorizează activitatea angajaţilor, utilizând mai multe metode: observarea, analiza rapoartelor angajaţilor, colectarea opiniei altor persoane (elevi, colegi de serviciu).
2. În procesul de monitorizare, se recomandă utilizarea diferitelor formulare care facilitează înregistrarea datelor necesare (numărul de activităţi/sarcini realizate, respectarea termenelor, calitatea rezultatelor obţinute, iniţiativele manifestate etc.).

Etapa 3. Evaluarea performanței profesionale

1. La finalul perioadei de evaluare, angajatul se autoevaluează în baza matricei de evaluare, acordându-și note de la 1 la 4, și completează *Fișa de autoevaluare*.

2. Evaluatorul realizează un interviu, în cadrul căruia, împreună cu angajatul, analizează dovezile care stau la baza deciziei de notare. Pe parcursul interviului, evaluatorul ajută angajatul să identifice comportamentele și competențele ce au facilitat obținerea unor rezultate care corespund sau depășesc standardele și barierele interne, care nu au permis atingerea calității înalte. În rezultatul interviului, angajatul trebuie să fie capabil să propună activități pentru dezvoltarea competențelor profesionale.

3. Evaluatorul prezintă în cadrul ședinței Comisiei de evaluare rezultatele interviului, *Fișa de autoevaluare* și opinia propria, bazată pe datele colectate cu privire la calitatea sarcinilor realizate de către angajat în perioada de evaluare. Membrii Comisiei de evaluare analizează dovezile prezentate și, în baza matricei de evaluare, oferă note/identifică calificativul pentru fiecare criteriu.

4. Secretarul Comisiei de evaluare completează *Fișa de evaluare*.

5. Nota finală a evaluării reprezintă media aritmetică a notelor (cu sutimi), acordate de Comisia de evaluare pentru fiecare criteriu. În baza notelor, se atribuie calificativul final, după cum urmează:
   a) între 1,00 și 1,50 – „nesatisfăcător”;
   b) între 1,51 și 2,50 – „satisfăcător”;
   c) între 2,51 și 3,50 – „bine”;
   d) între 3,51 și 4,00 – „foarte bine”

6. Rezultatele evaluării sunt înregistrate în procesul-verbal, la care pot fi anexate alte documente relevante procesului și rezultatului evaluării.

7. Evaluatorul informează angajatul despre calificativul final, atribuit de Comisia de evaluare, și propune pentru consemnare *Fișa de evaluare a performanțelor profesionale aloe angajatului*, completată de membrii Comisiei. Angajatul are dreptul se indice dezacordul cu calificativul oferit.

8. Președintele Comisiei de evaluare prezintă Consiliului de administrație *Fișa de evaluare,* completată pentru analiză și luarea deciziei cu privire la acordarea sporului de performanță.

9. În cazul dacă angajatul a exprimat dezacordul cu calificativul oferit de Comisia de evaluare, Consiliul de administrație analizează argumentele părților și poate lua una din decizii: a) repetarea procesului de evaluare a angajatului și b) acceptarea calificativului propus de Comisia de evaluare. Procesul de evaluare poate fi repetat doar o singură dată.

Anexă 1. *Modelul matricei de evaluare*

Criteriu	**"Nesatisfăcător"**	**"Satisfăcător"**	**"Bine"**	**"Foarte bine"**
Volumul, calitatea și eficiența sarcinilor executate	Mai mult de 20% din sarcinile planificate nu au fost realizate sau au fost realizate cu greșeli considerabile. Resursele nu au fost utilizate conform cerințelor.	Toate sarcinile planificate sunt realizate, dar cu depășirea termenelor stabilite. Sunt comise greșeli minore. Resursele disponibile sunt depășite cu 10%.	Toate sarcinile planificate sunt realizate în termenele stabilite și fără greșeli. Resursele sunt utilizate conform normelor.	Toate sarcinile planificate sunt realizate în termene reduse. Metodele de realizare a sarcinilor asigură calitatea rezultatelor, permit economisirea resurselor.

Anexa 2

Exemplu de *instrucțiune*

Aprobat la ședința Consiliului de administrație
nr. _____ din_____

Instrucțiune privind elaborarea planurilor anuale de activitate ale subdiviziunilor în IP ȘP comuna Bubuieci

Scop: *Instrucțiunea* este destinată directorilor adjuncți și șefilor comisiilor metodice (CM) și urmărește asigurarea calității procesului de elaborare a planurilor anuale de activitate ale subdiviziunilor și a planului anual de activitate al instituției în conformitate cu misiunea și obiectivele strategice.

Nr.	Activitate	Responsabili	Data limită de realizare
1.	Directorii adjuncți organizează un atelier cu șefii CM pentru a analiza obiectivele specifice ale instituției pentru anul de învățământ curent și corelarea acestora cu Planul strategic și prevederile Regulamentului-cadru și Regulamentului intern.	Directorul adjunct pentru instruire și producere (DAIP)	14 zile de la începutul anului școlar
2.	Fiecare CM studiază opinia elevilor și angajaților privind necesitățile și posibilele activități care ar răspunde acestor necesități. Studierea se realizează prin aplicarea de chestionare, prin interviuri individuale și de grup. Drept rezultat, se completează: • lista de necesități ale elevilor și cadrelor didactice; • lista activităților solicitate de elevi și cadrele didactice.	Șefii CM	20 de zile de la începutul anului școlar
3.	Fiecare CM organizează o ședință pentru stabilirea obiectivelor anuale în baza obiectivelor strategice ale instituției și a rezultatelor studiului de necesități. Se recomandă fixarea a cel mult 5 obiective. Fiecare obiectiv trebuie să fie formulat SMART și însoțit de lista indicatorilor de rezultat.	Șefii CM	25 de zile de la începutul anului școlar

4.	Fiecare CM identifică activitățile de organizat pentru realizarea obiectivelor și identificarea aspectelor inovative care pot fi integrate în activitățile planificate. Se determină persoanele responsabile, termenele de realizare, resursele necesare și indicatorii de atins. Planurile* se prezintă la DAIP.	Șefii CM	30 de zile de la începutul anului școlar
5.	DAIP organizează procesul de analiză a planurilor de către directorii adjuncți și șeful Secției practice pentru a identifică aspectele care trebuie să fie coordonate.	DAIP	5 zile după prezentarea planurilor SM
6.	DAIP organizează ședința comună a cadrelor didactice pentru coordonarea planurilor și integrarea lor în planul operațional al instituției.	DAIP	5 zile după prezentarea planurilor SM
7.	Directorii adjuncți definitivează planul anual, integrând modificările propuse în cadrul ședinței comune a cadrelor didactice.	DAIP	5 zile după realizarea activității nr. 6
8.	Aprobarea planului de Consiliul de administrație	Directorul	5 zile după realizarea activității nr. 7

* Toate planurile trebuie să conțină următoarele componente/rubrici: *obiectivul strategic, obiectivul specific, activitățile de realizat, termenele de realizare, resursele implicate, indicatorii de rezultat*.

Anexa 3

IP Școala profesională nr. 88	**PROCEDURA de contestare a rezultatului evaluărilor de către elevi**	**Ediția: 1** **Revizia:** **Nr.de pagini:11**
	COD: PO-11	**Exemplar nr.1**

AVIZAT:

la ședința CEIAC
Procesul-verbal nr. 3 din 20.10.2021

Responsabil _____ M. Luca

APROBAT:

la ședința Consiliului profesoral
al Școlii profesionale nr. 88, mun. Chișinău
Procesul-verbal nr. 55 din 25.10.2021

Director _____ V. Vasilo**i**

PROCEDURA[3]
de contestare a rezultatului evaluărilor de către elevi

Chișinău, 2021

3 Respectiva *procedură* este elaborată în conformitate cu cerințele Standardelor, criteriilor și indicatorilor de performanță pentru evaluarea externă a instituțiilor de învățământ profesiona tehnic (Criteriul 3.4. Evaluarea rezultatelor învățării).

Cuprins:

1. Scopul procedurii 60
2. Domeniul de aplicare a procedurii 60
3. Documentele de referinţă aplicabile activităţii procedurale 60
4. Definiţii şi abrevieri ale termenilor utilizaţi în procedură 60
   4.1. Definiţii ale termenilor 60
   4.2. Abrevieri 61
5. Descrierea procedurii 61
6. Responsabilităţi în derularea activităţii 62
7. Lista responsabililor de elaborarea, verificarea, aprobarea/avizarea şi distribuirea procedurii operaţionale 63
8. Anexe 64

1. SCOPUL PROCEDURII OPERAȚIONALE

Prezenta procedură reglementează modul de contestare de către elevi a rezultatelor probelor scrise la evaluarea semestrială și anuală. Procedura se aplică cu scopul asigurării corectitudinii procesului de evaluare, desfășurat în Școala profesională nr. 88, mun. Chișinău. Totodată, aplicarea prezentei proceduri va încuraja elevii să aibă un rol activ în organizarea și realizarea proceselor de învățare și va consolida spiritul obiectivității promovat de cultura organizațională a instituției.

2. DOMENIUL DE APLICARE A PROCEDURII

Prezenta *Procedură* derivă din *Metodologia de evaluare* la disciplina/modulul de studiu și constituie concretizarea secvenței de contestare a rezultatelor evaluării de către elevi.

Procedura este una sistemică și va fi aplicată de către toate cadrele didactice din instituție. Fiecare elev care își face studiile în ȘP nr. 88 are dreptul să conteste rezultatele probelor scrise în cadrul evaluării semestriale și anuale, la oricare dintre disciplinele/modulele de studiu.

3. DOCUMENTELE DE REFERINȚĂ APLICABILE ACTIVITĂȚII PROCEDURALE

- Codul educației al Republicii Moldova (nr.152 din 17.07.2014), articolul 16; articolul 65;
- Regulamentul de ordine internă a Instituției de învățământ profesional tehnic secundar nr. 88 (aprobat prin Ordinul nr. 40 din 21.08.2018);
- Planul de învățământ al instituției, aprobat de MEC la 20.08.2021;
- Curricula la disciplinele și modulele de studiu.

4. DEFINIȚII ŞI ABREVIERI

4.1 Definiții

Contestare – în contextul actului dat, exprimarea dezacordului elevilor cu rezultatele probelor de evaluare, care rezultă din nerespectarea prevederilor actelor normative cu privire la organizarea și desfășurarea evaluării de către cadrele didactice, membrii Comisiei de evaluare.

Strategia de evaluare – în cazul abordării constructiviste, axarea procesului de formare profesională pe cel ce învaţă, precum și focalizarea programului pe formarea unui sistem de competenţe (ca expresie a calificării și indicator al pregătirii/premisei pentru integra-

rea socioprofesională), criteriul în baza căruia se realizează evaluarea şi indicatorii reuşitei se stabilesc în baza elementelor definitorii ale competenţei conform standardelor ocupaţionale şi cele profesionale, după caz[4].

Evaluarea didactică sumativă angajează operaţiile de măsurare-apreciere-decizie în timpul său la sfârşitul unei activităţi didactice în vederea cunoaşterii nivelului real de stăpânire a materiei după parcurgerea anumitelor perioade şi secvenţe de instruire, conform obiectivelor programelor şcolare, adaptate de profesor la condiţiile concrete ale clasei de elevi.[5]

Rezultatele învăţării – enunţuri care se referă la ceea ce cunoaşte, înţelege şi este capabil să facă un elev la finalizarea unui proces de învăţare şi care sunt definite sub formă de cunoştinţe, aptitudini, responsabilitate şi autonomie

4.2. Abrevieri

CEIAC – Comisia pentru evaluare internă şi asigurare a calităţii

5. DESCRIEREA PROCEDURII

5.1. Elevul are dreptul să conteste rezultatele obţinute la probele de evaluare sumativă semestriale/anuale şi să solicite reevaluarea acestora, respectând etapele şi cerinţele după cum urmează.

Elevul:

a) în 24 de ore de la anunţarea notelor, analizează rezultatul obţinut la proba scrisă în cadrul evaluării sumative semestriale/anuale şi identifică itemii la care, din punctul lui de vedere, a fost depunctat;
b) prezintă, oral, profesorului punctul său de vedere argumentat privitor la itemii la care consideră că a fost depunctat;
c) solicită profesorului argumentarea punctajului acordat la itemii la care consideră că a fost depunctat;
e) în termen de 3 zile de la anunţarea notelor, în cazul în care nu consideră argumentele profesorului satisfăcătoare, solicită în scris conducerii instituţiei reevaluarea lucrării.

5.2. Cadrul didactic respectă prevederile metodologiei de evaluare stipulate în curriculum şi organizează procesul de evaluare în conformitatea cu actele normative şi administrative interne, inclusiv:

4 Cadrul de referinţă al curriculumului pentru învăţământul profesional (pp. 25-35).

5 Cristea S. Dicţionar de pedagogie. Chişinău-Bucureşti: LITERA. LITERA INTERNAŢIONAL, 2000.

a) prezintă și explică elevilor baremul de apreciere a probei scrise, înainte de evaluarea propriu zisă;
b) prezintă elevilor notele obținute la proba scrisă și, după caz, comentează rezultatele;
c) reacționează prompt la solicitarea elevului și argumentează convingător punctajul/nota oferită.

5.3. Directorul instituției:
a) înregistrează cererea elevului;
c) se asigură, comunicând cu elevul și cadrul didactic ce a evaluat lucrarea, că etapele ce preced depunerea cererii de contestare s-au realizat în conformitate cu cerințele prezentei *Proceduri*;
d) în termen de 24 de ore de la primirea cererii de contestare, emite un ordin de desemnare a două cadre didactice de specialitate, care nu predau la grupa contestatarului, pentru reevaluarea lucrării;
e) oferă fiecărui profesor reevaluator baremul de apreciere, lucrarea și cererea contestatarului și ia toate măsurile necesare pentru a asigura independența și confidențialitatea în procesul reevaluării;
f) în termen de 24 de ore de la emiterea ordinului, analizează rezultatele reevaluării: dacă diferența dintre nota acordată inițial și media notelor puse de cei doi reevaluatori este mai mare de un punct, aceasta din urmă va fi nota finală;
g) emite un ordin prin care aprobă rezultatele reevaluării;
h) după caz, corectează nota finală în registru/borderou, confirmând corecția în document prin semnătură și ștampila umedă a instituției.

5.4. Fiecare profesor reevaluator, desemnat prin ordin:
a) primește copia lucrării, baremul de notare și cererea contestatarului;
b) verifică independent itemii indicați în cererea contestatarului;
c) prezentă lucrarea verificată, în termen de 24 de ore de la primirea lucrării;
d) indica punctajul acumulat la itemii contestați, nota finală calculată, confirmată prin semnătură.

6. RESPONSABILITĂȚI ÎN DERULAREA ACTIVITĂȚII

Directorul:
- asigură derularea procesului de contestare în conformitate cu prezenta *Procedură*;
- evită apariția conflictelor dintre profesor și elev, profesor și profesorii reevaluatori;
- este echidistant, asigură respectarea drepturilor și obligațiunilor tuturor actorilor implicați în proces.

Directorul adjunct pentru instruire:

- asigură organizarea procesului de evaluare semestrială și anuală în conformitate cu metodologiile și regulamentele interne;
- întreprinde măsurile necesare pentru a diminua subiectivismul în procesul evaluării semestriale/anuale;
- asigură informarea elevilor cu privire la prevederile prezentei *Proceduri*.

Dirigintele:

- comunică elevilor condițiile și procesul de contestare a rezultatelor probelor scrise înainte de începerea procesului de evaluare.

CEIAC

- monitorizează aplicarea prezentei *Proceduri*;
- evaluează efectele produse de *Procedură*;
- intervine cu sugestii de îmbunătățire a procedurii, după caz.

7. LISTA RESPONSABILILOR DE ELABORAREA, VERIFICAREA, APROBAREA/ AVIZAREA ȘI DISTRIBUIREA PROCEDURII OPERAȚIONALE

Nr.	Responsabil	Numele de familie şi prenumele	Funcția	Data	Ediția/ Revizia
1.1.	Elaborarea Procedurii	Luca M. Tăbârță U. Moșneaga V. Schițco L.	Grup de lucru	10.09-10.10 2021	Ediția 1
1.2.	Verificarea Procedurii	Corotchii S. Boboc V.	Director adjunct Șef catedră	10.10-15.10 2021	Ediția 1
1.3.	Aprobarea Procedurii	Vasiloi V.	Director ȘP nr. 88	25.10.21	Ediția 1
1.4.	Distribuirea Procedurii	Bouroș A.	Director adjunct	25.10-01.11 2021	Ediția 1
1.5.	Monitorizarea aplicării procedurii	Luca M.	CEIAC	01.12.2021-10.01.2022	Ediția 1
1.6.	Revizuirea Procedurii	Luca M.	CEIAC	după caz	Revizia 1

ANEXA 1

Formularul *Evidența modificărilor în Procedură*

Nr.	Ediție	Data ediției	Revizie	Data reviziei	Nr. pagină modificată	Descriere modificare	Semnătură responsabil
1	2	3	4	5	6	7	8

ANEXA 2

Formularul *Distribuirea Procedurii*

Nr.	Scopul difuzării	Ex. nr.	Compartiment	Funcția	Numele, prenumele	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	**7**
3.1	Informare	1					
3.2	Informare/ Aplicare	2					
3.3	Informare/ Aplicare	3					
3.4	Informare/ Evidență	4					
3.5	Arhivare	5					