

Șef de echipă în domeniul educației

FF12 Educație și formare · ISCO-08 1345 · CBS 0535 Manageri de formare · vechime medior · Cunoscut și ca: Șef de departament, Formarea șefilor de echipă

Conduce zilnic o echipă de profesori pe parcursul unei părți a zilei școlare, supraveghează programele și calitatea muncii și reprezintă primul punct de contact al echipei.

Șeful echipei didactice coordonează un grup de colegi profesori, de obicei în cadrul unui departament sau al unei clase de an. Spre deosebire de directorul școlii, această funcție nu implică responsabilitatea finală pentru întreaga școală, ci doar pentru funcționarea zilnică a echipei. În procesul de selecție se ține adesea cont de experiența didactică, în timp ce capacitatea de a asigura respectarea angajamentelor asumate de colegi fără a afecta relațiile colegiale este rareori evaluată separat.

Cifre cheie pentru acest profil

25 competențe · 5 competențe de evaluat · 4 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 26%, Colaborare și eficacitate interpersonală 19%, Comunicare și influență 14%

1 Competențe de măsurat

Acestea sunt constructele de comportament și de aptitudine din acest profil. Fiecare arată ce chestionar hrmforce îl măsoară.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrmforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Conducerea și coordonarea oamenilor Competență (cadrul 50): Management Eliminatoriu	 N4	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Centru de evaluare	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Toleranța la stres Competență (cadrul 50): Rezistența la stres	 N4	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)	Chestionar de personalitate	Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.
sensibilitate interpersonală Competență (cadrul 50): Sensibilitate	 N3	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Chestionar de personalitate	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.
Raționament verbal	 N3	Ability Scan	Test de abilități cognitive	Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.
Comportamentul profesional și reprezentarea Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională	 N3	360 Feedback, Competency Check	Observarea la locul de muncă	Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.

2 Profil complet al competențelor

Fiecare competență din acest profil, ordonată în funcție de pondere. Indicatorul comportamental de sub fiecare competență corespunde nivelului țintă.

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Exprimare orală clară Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.	■■■■■ N4	5	da	Centru de evaluare	Communication Styles, Competency Check
V	Practica pedagogică Recunoaște tiparele de comportament în grup, alege în mod independent o abordare și discută preocupările legate de un elev cu coordonatorul de sprijin.	■■■■■ N4	5	da	Observarea la locul de muncă	Competency Check, Testul cu probe de lucru
V	asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.	■■■■■ N4	4	nu	Centru de evaluare	360 Feedback, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Conducerea și coordonarea oamenilor Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	 N4	4	da	Centru de evaluare	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	Toleranța la stres Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.	 N4	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF, Mental Resilience (4C)
G	sensibilitate interpersonală Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	 N3	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)
V	dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	 N3	4	nu	Situational Judgement Test	Conflict Styles, Big Fifty, Mental Resilience (4C)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Evaluare și notare Elaborează în mod independent un test cu o matrice de testare, verifică rezultatele pentru a identifica eventualele erori și discută standardele de notare cu colegii de specialitate.	 N3	4	da	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului)
A	Răționament verbal Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.	 N3	3	nu	Test de abilități cognitive	Ability Scan
V	Gândirea critică și evaluarea surselor Detectează erorile logice și dovezile selective din rapoarte și precizează ce concluzie este susținută de date.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, Testul cu probe de lucru
V	Prezentare Adaptează structura, exemplele și nivelul de detaliu în funcție de cunoștințele publicului și răspunde la întrebări critice fără pregătire prealabilă.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, 360 Feedback

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Exprimare scrisă Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	lucrul în echipă Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei.	 N3	3	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check
V	Monitorizarea progresului Organizează evaluări periodice ale progresului împreună cu echipa, compară planul cu rezultatele reale și intervine atunci când apar abateri.	 N3	3	nu	Interviu structurat	Competency Check, 360 Feedback
V	Planificare și organizare Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	 N3	3	nu	Testul cu probe de lucru	Competency Check, 360 Feedback, Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	Comportamentul profesional și reprezentarea Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	360 Feedback, Competency Check
V	Reflecție asupra propriilor practici Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.	 N3	3	nu	Feedback la 360 de grade	360 Feedback, Development Review
V	Actualitatea profesională și literatura de specialitate Urmărește sursele și liniile directoare din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe.	 N3	3	nu	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Practica didactică Variază în mod independent formatele de lucru cu un grup cu abilități mixte și adaptează explicațiile pe baza semnalelor primite din partea clasei.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Proiectarea instrucțională și programa de studiu Elaborează în mod independent un plan de predare cu obiective, materiale și metode de evaluare coerente și îl coordonează cu colegii de la aceeași disciplină.	 N3	3	nu	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Competency Check
V	Orientarea elevilor Analizează în mod independent cauza rezultatelor slabe, elaborează un plan împreună cu elevul și implică părinții și echipa de sprijin.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Competency Check, Development Review
V	Comunicarea cu părinții și îngrijitorii Poate purta în mod independent o discuție cu părinții cu privire la rezultatele dezamăgitoare, prezintă faptele și ajunge la înțelegeri comune.	 N3	3	nu	Observarea la locul de muncă	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	 N3	2	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Cunoștințe de bază în domeniul IA Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte.	 N2	2	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
T	Utilizarea platformelor de colaborare Partajează fișiere și mesaje în canalul desemnat și respectă instrucțiunile privind permisiunile și locațiile de stocare.	 N2	1	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, 360 Feedback

3 Niveluri în funcție de vechime

Același profil cu ajustarea vechimii în cadrul familiei de posturi aplicată. Nivelurile țintă sunt limitate la 1-5.

Competență	medior	senior
Exprimare orală clară	N4	N5
Practica pedagogică	N4	N5
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți	N4	N5
Conducerea și coordonarea oamenilor	N4	N5
Toleranța la stres	N4	N5
sensibilitate interpersonală	N3	N4
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor	N3	N4
Evaluare și notare	N3	N4
Raționament verbal	N3	N4
Gândirea critică și evaluarea surselor	N3	N4
Prezentare	N3	N4
Exprimare scrisă	N3	N4
lucrul în echipă	N3	N4
Monitorizarea progresului	N3	N4
Planificare și organizare	N3	N4
Comportamentul profesional și reprezentarea	N3	N4
Reflecție asupra propriilor practici	N3	N4
Actualitatea profesională și literatura de specialitate	N3	N4
Practica didactică	N3	N3
Proiectarea instrucțională și programa de studiu	N3	N4
Orientarea elevilor	N3	N4
Comunicarea cu părinții și îngrijitorii	N3	N4
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale	N3	N4

Competență	medior	senior
Cunoștințe de bază în domeniul IA	N2	N3
Utilizarea platformelor de colaborare	N2	N3

4 Scala de competență

Nivel	Etichetă	Autonomie	Complexitate	Domeniul de aplicare	Nivelul de cunoștințe
N1	Ghidat	lucrează sub supraveghere și respectă instrucțiunile	rutină, câte o variabilă pe rând	sarcină proprie	înțelegere de bază a terminologiei
N2	Aplicare	lucrează în mod independent în cadrul unor limite stabilite	situații familiare, cu variații limitate	propria funcție	cunoștințe practice, aplică o abordare standard
N3	Competență avansată	își stabilește propria abordare și solicită în mod proactiv opinii	mai multe variabile, o anumită ambiguitate	propria echipă sau propriul proces	cunoștințe aprofundate, evaluează alternativele
N4	Nivel avansat	coordonează activitatea altora și decide asupra abordării	complex, cu interese contradictorii	mai multe echipe sau un departament	cunoștințe aprofundate, oferă sfaturi altora
N5	Conducere	stabilește standardul și politica	strategic, în condiții de incertitudine ridicată	organizație, lanț valoric sau profesie	autoritate, contribuie la dezvoltarea profesiei

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

Punctele de referință se află la N1, N3 și N5. N2 și N4 nu sunt ancorate în mod deliberat: evaluatorii interpolatează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Exprimare orală clară Formularea mesajelor în limbaj colocvial, astfel încât ideea principală, structura și acțiunea solicitată să fie imediat clare pentru ascultător.	Reformulează cu propriile cuvinte ceea ce s-a convenit și repetă esența instrucțiunii pentru a verifica înțelegerea.	Transformă o explicație verbală improvizată în ideea principală, context și pasul următor și adaptează ritmul la ascultător.	Stabilește standardul la nivel de organizație privind claritatea exprimării verbale, explică opțiunile strategice complexe într-un mod ușor de înțeles și îi îndrumă pe ceilalți în alegerea cuvintelor.

Competență	N1	N3	N5
Practica pedagogică Creează un climat de învățare sigur și ordonat, ghidează comportamentul elevilor și adaptează abordarea la vârstă și la stadiul de dezvoltare.	Aplică regulile clasei sub îndrumarea unui adult și le atrage atenția elevilor asupra comportamentelor nedorite, urmând procedura standard.	Recunoaște tiparele de comportament în grup, alege în mod independent o abordare și discută preocupările legate de un elev cu coordonatorul de sprijin.	Elaborează politica pedagogică a școlii, întocmește protocoale de comportament și ghidează echipele în situații de blocaj în dinamica de grup.
asigurarea respectării angajamentelor de către ceilalți Abordarea celorlalți atunci când acordurile sau standardele nu sunt respectate, identificarea discrepanței și stabilirea unui nou acord împreună cu aceștia.	Se adresează unui coleg direct cu privire la o înțelegere care nu a fost respectată și întreabă când va fi îndeplinită.	De asemenea, discută cu colegii din afara echipei proprii despre înțelegeri, precizează consecințele și asigură respectarea noii înțelegeri.	Se adresează directorilor executivi și partenerilor cu privire la respectarea acordurilor și a principiilor fundamentale care stau la baza modului de lucru al organizației.
Conducerea și coordonarea oamenilor Explicarea clară a așteptărilor față de angajați, atribuirea sarcinilor, stabilirea limitelor și intervenția atunci când munca sau comportamentul se abat de la ceea ce s-a convenit.	Îi atribuie unui coleg o sarcină concretă, cu rezultatul așteptat și termenul de execuție, și verifică dacă sarcina a fost înțeleasă.	Stabilește așteptările și limitele pentru fiecare membru al echipei, abordează direct comportamentele care se abat de la normă și consemnează în scris înțelegerile.	Elaborează linia de management pentru întreaga organizație, abordează managerii cu privire la stilul lor de conducere și definește ce înseamnă o bună conducere în acest context.
Toleranța la stres Continuă să furnizeze rezultate de aceeași calitate chiar și sub presiunea timpului, în fața opoziției sau a unor situații neprevăzute și menține un ton profesional în relațiile cu ceilalți.	Continuă să lucreze la sarcina curentă pe măsură ce presiunea crește și îl întreabă pe superior care dintre sarcini poate aștepta.	Lucrează în mod structurat chiar și în perioadele de vârf, menține claritate în acordurile cu clienții și semnalează din timp care rezultate sunt expuse riscului.	Asigură funcționarea organizației în situații de criză, ia decizii în condiții de incertitudine ridicată și stabilește standardul pentru acțiuni calme sub presiune.

Competență	N1	N3	N5
sensibilitate interpersonală Observarea semnalelor verbale și nonverbale ale celorlalți, identificarea aspectelor care ies în evidență și adaptarea propriului comportament în consecință pe parcursul interacțiunii.	Observă când interlocutorul își pierde interesul sau ezită și întreabă dacă explicația este clară.	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	Îi instruiește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.
dezescaladarea conflictelor și stabilirea limitelor Reducerea tensiunilor crescânde sau a comportamentelor nedorite prin păstrarea calmului, stabilirea clară a limitelor și orientarea sau încheierea conversației.	Își păstrează calmul atunci când se confruntă cu o reacție furioasă, lasă cealaltă persoană să vorbească și apelează la un coleg sau la un manager.	Precizează care limită este depășită atunci când comportamentul este nedorit, care este consecința și încheie conversația atunci când este necesar.	Stabilește acorduri la nivel de organizație privind comportamentul neconform, organizează sprijinul și urmărirea cazurilor și asigură respectarea acestor reguli de către manageri.
Evaluare și notare Elaborează teste și sarcini de evaluare care acoperă obiectivele de învățare, notează lucrările în funcție de criterii și oferă elevilor feedback util.	Aplică un test existent conform instrucțiunilor și evaluează lucrarea folosind modelul de răspunsuri furnizat.	Elaborează în mod independent un test cu o matrice de testare, verifică rezultatele pentru a identifica eventualele erori și discută standardele de notare cu colegii de specialitate.	Elaborează politica de evaluare a instituției, asigură calitatea examenelor și oferă consultanță comisiilor de examinare cu privire la standardele de notare.
Raționament verbal Înțelege limba scrisă și vorbită și trage concluzii logice din aceasta, chiar și atunci când textul este lung, dens sau ambiguu.	Rezumează cu propriile cuvinte o scurtă instrucțiune de lucru și indică ce cuvânt sau propoziție rămâne neclară.	Extrage argumentele esențiale dintr-un raport de câteva pagini și arată, cu referințe textuale, care concluzie decurge și care nu decurge din acesta.	Analizează în detaliu textele juridice sau de politică care conțin pasaje contradictorii, reformulează problema centrală și argumentează interpretarea aleasă în fața întregii organizații.

Competență	N1	N3	N5
Gândirea critică și evaluarea surselor Verifică afirmațiile din punct de vedere al logicii, al dovezilor și al relevanței sursei, distingând astfel faptele de opinii și presupuneri.	Verifică pe ce se bazează o afirmație și verifică dacă sursa este menționată și poate fi identificată.	Detectează erorile logice și dovezile selective din rapoarte și precizează ce concluzie este susținută de date.	Stabilește criteriile de evaluare pentru surse și afirmații, inclusiv pentru textele generate de inteligența artificială, și asigură aplicarea acestora la nivelul întregii organizații.
Prezentare Elaborarea și transmiterea unui mesaj către un grup, cu o linie clară de argumentare, materiale adecvate și atenție acordată reacțiilor și întrebărilor publicului.	Prezintă un set de diapozitive pregătit în prealabil despre propria activitate și răspunde la întrebări concrete cu ajutorul unui coleg cu experiență.	Adaptează structura, exemplele și nivelul de detaliu în funcție de cunoștințele publicului și răspunde la întrebări critice fără pregătire prealabilă.	Reprezintă organizația la conferințe externe, stabilește mesajul-cheie pentru domeniu și îi îndrumă pe ceilalți în transmiterea acestuia.
Exprimare scrisă Transpunerea gândurilor într-un text corect și ușor de citit, cu o structură logică a paragrafelor, un ton adecvat și o alegere a cuvintelor potrivită pentru cititor.	Redactează mesaje scurte și rapoarte fără erori lingvistice, după utilizarea unui instrument de verificare și după o rundă de revizuire efectuată de un coleg.	Redactează în mod independent texte cu introducere, parte principală și concluzie, alege un ton adaptat publicului țintă și utilizează în mod consecvent termenii standardizați.	Elaborează ghidul de redactare și stilul propriu al organizației, aprobă conținutul publicațiilor și dezvoltă abilitățile de redactare ale echipelor.
lucrul în echipă Contribuția la rezultatul echipei prin împărțirea sarcinilor, schimbul de informații, respectarea angajamentelor și implicarea colegilor în activitatea curentă.	Își îndeplinește propria sarcină în cadrul echipei, conform celor convenite, și raportează șefului de echipă atunci când ceva nu funcționează.	Își împarte sarcinile cu colegii, împărtășește informațiile de care au nevoie ceilalți fără a i se cere acest lucru și își adaptează propria planificare pentru a se alinia la obiectivele echipei.	Elaborează acorduri de colaborare pentru mai multe echipe din cadrul organizației, le evaluează în raport cu rezultatele obținute și le revizuieste pe baza datelor.
Monitorizarea progresului Urmărirea acordurilor și a fluxurilor de lucru, evaluarea periodică a respectării termenelor de realizare a rezultatelor și ajustarea la timp pe baza datelor concrete și a semnalelor primite.	Ține o listă cu sarcinile proprii și raportează managerului atunci când un acord riscă să nu fie respectat.	Organizează evaluări periodice ale progresului împreună cu echipa, compară planul cu rezultatele reale și intervine atunci când apar abateri.	Proiectează structura de urmărire a progresului și de raportare pentru întreaga organizație și stabilește indicatorii care sunt monitorizați la fiecare nivel.

Competență	N1	N3	N5
Planificare și organizare Situarea activităților, a persoanelor și a resurselor în timp, stabilirea priorităților și organizarea dependențelor astfel încât rezultatele convenite să fie livrate la termen.	Își întocmește un program zilnic sau săptămânal pentru propriile sarcini și respectă ordinea și orele convenite.	Planifică activitatea echipei pentru câteva săptămâni, distribuie sarcinile și le reorganizează în cazul apariției unor perturbări, fără a depăși termenele limită.	Stabilește sistemul de planificare al organizației, corelează planul anual, capacitatea și bugetul și ia decizii în cazul cererilor conflictuale.
Comportamentul profesional și reprezentarea Se comportă în relația cu clienții, colegii și părțile externe în conformitate cu standardele de conduită și de ținută ale organizației, inclusiv în afara propriului loc de muncă.	Respectă regulile interne privind conduita, limbajul și ținuta vestimentară și solicită îndrumarea superiorului ierarhic în caz de îndoială.	Reprezintă echipa în fața clienților și a părților externe, alege un limbaj adecvat și atrage atenția colegilor asupra comportamentelor inadecvate.	Reprezintă organizația în spațiul public și stabilește standardele de conduită care se aplică în acest context.
Reflecție asupra propriilor practici Analizează propria activitate într-un mod structurat, identifică efectul alegerilor făcute și formulează un aspect concret pe care să îl abordeze diferit.	Răspunde la întrebările superiorului ierarhic după finalizarea unei sarcini cu privire la ce a mers bine și ce a fost dificil.	Își alocă timp pentru a analiza situațiile dificile, identifică tiparele din propria conduită și notează în scris un punct de îmbunătățire.	Include reflecția în procesele de lucru ca etapă standard, ghidează evaluarea colegială la nivelul întregii organizații și menține deschise spre discuție ipotezele dificile.
Actualitatea profesională și literatura de specialitate Urmărește evoluțiile din propria profesie prin intermediul literaturii de specialitate, al ghidurilor și al rețelelor și integrează noile cunoștințe relevante în propria practică.	Citește informațiile profesionale primite și identifică care parte este relevantă pentru propria activitate.	Urmărește sursele și liniile directe din punct de vedere structural, evaluează calitatea acestora și își adaptează propria metodă de lucru la noile cunoștințe.	Evaluează situația actuală din domeniu, analizează cercetările contradictorii și stabilește liniile directe pe care organizația le va urma de acum înainte.
Practica didactică Desfășoară sesiuni de învățare în care obiectivele de învățare, explicațiile, sarcinile și feedback-ul sunt aliniate, adaptând ritmul și formatul la nevoie grupului.	Desfășoară o secțiune a lecției sub îndrumare, conform unui plan de lecție pregătit, și respectă formatele indicate.	Variază în mod independent formatele de lucru cu un grup cu abilități mixte și adaptează explicațiile pe baza semnalelor primite din partea clasei.	Elaborează cadrul didactic al școlii, îl fundamentează pe baza cercetărilor și îndrumă colegii prin observarea lecțiilor și feedback.

Competență	N1	N3	N5
Proiectarea instrucțională și programa de studiu Elaborează parcursuri și materiale de învățare în care obiectivele, conținutul, formatele și evaluarea sunt coerente, aliniate la obiectivele de realizare sau la cerințele de calificare.	Completează un plan de lecție existent, sub îndrumarea unui profesor, cu sarcini care corespund obiectivului de învățare stabilit.	Elaborează în mod independent un plan de predare cu obiective, materiale și metode de evaluare coerente și îl coordonează cu colegii de la aceeași disciplină.	Elaborează programa pentru întregul program, o corelează cu cerințele legale și coordonează implementarea acesteia în cadrul tuturor echipelor.
Orientarea elevilor Oferă îndrumare elevilor cu dificultăți de învățare, îi ajută în alegerea opțiunilor de studiu și în rezolvarea problemelor personale, îi îndrumă către specialiști atunci când este necesar și înregistrează progresul în dosar.	Desfășoară o discuție de orientare sub supraveghere, utilizând formularul standard, și consemnează acordurile în dosarul elevului.	Analizează în mod independent cauza rezultatelor slabe, elaborează un plan împreună cu elevul și implică părinții și echipa de sprijin.	Dezvoltă structura de orientare a școlii, elaborează protocoale de îndrumare și oferă îndrumare mentorilor în îndeplinirea rolului lor.
Comunicarea cu părinții și îngrijitorii Informează părinții și îngrijitorii cu privire la dezvoltarea și comportamentul unui elev, poartă discuții atunci când apar motive de îngrijorare și ajunge la înțelegeri cu aceștia.	Îi informează pe părinți cu privire la aspectele practice, conform celor convenite, și redirecționează întrebările de fond către mentor.	Poate purta în mod independent o discuție cu părinții cu privire la rezultatele dezamăgitoare, prezintă faptele și ajunge la înțelegeri comune.	Stabilește politica de comunicare cu părinții, mediază în cazul reclamațiilor și oferă instruire colegilor în ceea ce privește conversațiile dificile cu părinții.
Lucrul cu dispozitive și aplicații digitale Utilizează calculatoare, dispozitive mobile și aplicații standard pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ajustează setările și rezolvă probleme simple de utilizare fără ajutor.	Deschide și utilizează aplicațiile prescrise pentru sarcinile proprii și solicită ajutor ori de câte ori apare un mesaj necunoscut.	Alege dispozitivul și aplicația potrivite pentru fiecare sarcină și remediază problemele obișnuite fără ajutorul altora.	Stabilește la nivel de organizație ce facilități ale mediului de lucru digital sunt utilizate și ghidează implementarea acestora în toate echipele.

Competență	N1	N3	N5
Cunoștințe de bază în domeniul IA Cunoaște modul de funcționare al sistemelor de IA, ce pot și ce nu pot face acestea, identifică situațiile în care sunt adecvate sau nu și utilizează terminologia corectă.	Explică în propriile cuvinte faptul că un model lingvistic face predicții pe baza unor tipare și, prin urmare, poate genera rezultate incorecte.	Evaluează, pentru fiecare sarcină de lucru, dacă IA este adecvată, identifică principalele limitări și explică colegilor modul în care funcționează aceasta.	Definește ce înseamnă alfabetizarea în domeniul IA în cadrul organizației, măsoară nivelul acesteia și o corelează cu politica de formare și implementare.
Utilizarea platformelor de colaborare Colaborează pe platforme digitale prin partajarea fișierelor, configurarea sarcinilor și a canalelor și respectarea acordurilor privind colaborarea online.	Partajează fișiere și mesaje în canalul desemnat și respectă instrucțiunile privind permisiunile și locațiile de stocare.	Configurează canale, tabele de sarcini și permisiuni pentru o echipă și discută cu colegii despre acordurile privind colaborarea online.	Stabilește politica organizațională privind colaborarea digitală și coordonează introducerea unor noi modalități de colaborare.

6 Metode de evaluare și validitate

Validitățile sunt estimările meta-analitice corectate ale lui Sackett, Zhang, Berry și Lievens (2022) din Journal of Applied Psychology, care înlocuiesc cifrele mai vechi ale lui Schmidt și Hunter (1998). Dispersia este la fel de importantă ca media: cu o deviație standard ridicată, validitatea variază puternic în funcție de context.

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Observarea la locul de muncă	-	-	Observarea structurată a locului de muncă cu ajutorul unui formular bazat pe repere comportamentale.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Portofoliu sau dovezi	-	-	O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.
Test de abilități cognitive	0.41	0.14	Test standardizat de raționament verbal, numeric sau abstract.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Feedback la 360 de grade	-	-	Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale.
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Competency Check	15	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	10	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Testul cu probe de lucru	8	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Big Fifty	5	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Test de cunoștințe (specific clientului)	4	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client
Portofoliu	3	Evaluarea activității anterioare în raport cu criterii prestabilite
Mental Resilience (4C)	2	Reziliența mentală conform modelului 4C
Development Review	2	Interviu structurat de dezvoltare
Communication Styles	1	Stilul preferat de comunicare
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Colour Profile (Jung)	1	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”
Conflict Styles	1	Stilul preferat în situații de conflict
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract

8 Cum se utilizează acest profil

1. Conveniți asupra profilului cu managerul de recrutare înainte de evaluarea primului candidat. Modificările de ponderare efectuate ulterior fac ca rezultatul să fie de nejustificat.
2. Alegeți metoda de evaluare pentru fiecare competență din coloana „Metoda de evaluare”. Combinați cel mult trei metode pentru fiecare candidat.
3. Calibrați evaluatorii într-o sesiune de două ore, utilizând punctele de referință din capitolul 5. Punctele de referință fără instruirea evaluatorilor au un efect redus.
4. Completați calculatorul de compatibilitate și discutați lacunele în cadrul conversației privind dezvoltarea profesională. Tipurile A și G sunt criterii de selecție, nu obiective de dezvoltare trimestriale.

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 și clasificarea ocupațională olandeză CBS BRC 2014, ediția 2025. Acest profil reprezintă un punct de plecare, nu un standard: adaptați-l la propria organizație înainte de a-l utiliza ca bază pentru selecție.

