

Finanțat de Uniunea Europeană — NextGenerationEU
Guvernul României · Planul Național de Redresare și Reziliență

Planul Național de Redresare și Reziliență
Pilonul VI. Politici pentru noua generație · Componenta 15. Educație
Investiția 18. Program național de leadership și management educațional
Proiect: „EDULEADERS – VIITORUL EDUCAȚIEI!” · Cod proiect: ID_08

GHID DE BUNE PRACTICI MANAGERIALE

VOLUMUL I

Conducerea unității de învățământ preuniversitar

24 de fișe de practică, instrumente de lucru și studii de caz

Rezultat al portofoliilor de evaluare finală și al activităților desfășurate
în cadrul comunităților de practici manageriale

2026

Despre acest ghid

Prezentul ghid este un rezultat al proiectului „EDULEADERS – VIITORUL EDUCAȚIEI!”, finanțat prin Planul Național de Redresare și Reziliență, Pilonul VI – Politici pentru noua generație, Componenta 15 – Educație, Investiția 18 – Program național de leadership și management educațional.

Conținutul a fost elaborat pornind de la programul de formare „Leadership educațional pentru excelență în managementul școlar”, de la portofoliile de evaluare finală ale participanților și de la resursele produse în cadrul comunităților de practici manageriale constituite de directorii unităților de învățământ și de inspectorii școlari participanți la program.

Ghidul se distribuie gratuit tuturor formabililor care fac parte din grupul-țintă al proiectului și se publică pe platforma proiectului, ca resursă deschisă pentru orice cadru didactic care aspiră la o funcție de conducere, de îndrumare și de control în învățământul preuniversitar de stat.

Notă privind cadrul normativ

Trimiterile la actele normative au caracter orientativ și reflectă cadrul aplicabil la data elaborării. Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023 a fost modificată și completată succesiv, iar regulamentele, metodologiile și pragurile valorice derivate din aceasta se actualizează periodic, de regulă anual. Înainte de aplicarea oricărei practici descrise în acest volum, verificați forma în vigoare a actului normativ la data la care emiteți documentul sau luați decizia.

Ghidul nu înlocuiește textul actelor normative, consultanța juridică de specialitate și nici metodologiile aprobate prin ordin al ministrului educației. El descrie modul în care obligațiile existente pot fi îndeplinite eficient, pe baza experienței acumulate în unități de învățământ din România.

Volumul al II-lea

Prezentul volum tratează conducerea unității de învățământ. Volumul al II-lea al ghidului, elaborat pe baza celui de al doilea suport de curs al programului, tratează activitatea de îndrumare și control și practicile specifice inspecției școlare.

Cuprins

Despre acest ghid	2
Cuvânt introductiv	4
Cum se folosește ghidul	4
Partea I. Conducerea echipei și leadership situațional	5
Fișa 1. Diagnoza nivelului de dezvoltare al colaboratorilor	5
Fișa 2. Potrivirea stilului de conducere cu nivelul de dezvoltare	5
Fișa 3. Feedbackul care produce o schimbare de comportament	6
Fișa 4. Delegarea care nu se întoarce pe biroul directorului	7
Partea a II-a. Management instituțional, planificare și decizie	9
Fișa 5. Proiectul de dezvoltare instituțională ca instrument de lucru	9
Fișa 6. De la țintă strategică la activitate cu indicator	10
Fișa 7. Consiliul de Administrație ca organism care decide	10
Fișa 8. Comunicarea internă și gestionarea unei situații de criză	11
Partea a III-a. Management financiar și proiecte cu finanțare externă	13
Fișa 9. Fundamentarea bugetului corelată cu planul de școlarizare	13
Fișa 10. Monitorizarea lunară a execuției bugetare	14
Fișa 11. Achiziția publică fără vicii de procedură	14
Fișa 12. De la nevoie identificată la proiect finanțat și auditabil	15
Partea a IV-a. Resurse umane și climat organizațional	17
Fișa 13. Încadrarea și fișele de post ca instrumente de management	17
Fișa 14. Integrarea colegilor nou-veniți în primele nouăzeci de zile	17
Fișa 15. Evaluarea anuală transformată din formalitate în instrument	18
Fișa 16. Planul anual de formare construit pe nevoi reale	19
Fișa 17. Motivarea și climatul organizațional în sistemul public	20
Partea a V-a. Legalitate, proceduri și control	21
Fișa 18. Traseul decizional: proces-verbal, hotărâre, decizie	21
Fișa 19. Proceduri operaționale care chiar se aplică	21
Fișa 20. Protecția datelor cu caracter personal în activitatea curentă	22
Fișa 21. Pregătirea pentru inspecție, evaluare externă și audit	23
Partea a VI-a. Capacitate instituțională și performanța elevilor	25
Fișa 22. Diagnoza capacității instituționale	25
Fișa 23. Lucrul cu datele despre performanța elevilor	25
Fișa 24. Comunitatea de practici manageriale ca resursă permanentă	26
Anexe. Instrumente de lucru	28
Anexa A1. Grilă de diagnoză a nivelului de dezvoltare și de alegere a stilului de conducere	28
Anexa A2. Chestionar de climat organizațional	28
Anexa A3. Listă de verificare pentru inspecție, evaluare externă și audit de proiect	29
Anexa A4. Grilă de evaluare a competențelor la concursul pentru ocuparea posturilor	31
Anexa A5. Machetă de analiză a mediului intern și extern	31
Anexa A6. Matrice de operaționalizare a țintei strategice	32
Anexa A7. Plan de îmbunătățire a performanței individuale	33
Anexa A8. Machetă a planului anual de formare profesională	33
Anexa A9. Fișă de monitorizare lunară a execuției bugetare	34
Studii de caz cu rezolvare comentată	36
Cazul 1. Profesorul competent care refuză responsabilitatea	36
Cazul 2. Discuția amânată timp de un semestru	36
Cazul 3. Conflictul dintre două cadre didactice pe distribuirea claselor	37
Cazul 4. Subexecuția descoperită în noiembrie	38
Cazul 5. Rezultate slabe la Evaluarea Națională într-o singură clasă	38
Cazul 6. Incidentul devenit subiect de presă locală	39
Repere normative și bibliografice	40

Cuvânt introductiv

Un program de formare produce, de regulă, două lucruri: un set de cunoștințe și o rețea de oameni. Primul se estompează în câteva luni. Al doilea rezistă, dacă i se dă un motiv să se reunească. Ghidul de față încearcă să păstreze ceva din amândouă, într-o formă care să poată fi folosită în ziua în care apare problema, nu în ziua în care este timp pentru studiu.

Materialul nu este un rezumat al suportului de curs și nici o expunere teoretică asupra managementului educațional. Este o colecție de practici care au fost aplicate efectiv în unități de învățământ din România și care au produs un rezultat observabil. Ele au fost identificate în portofoliile de evaluare finală ale participanților la programul de formare și, mai ales, în discuțiile purtate în comunitățile de practici manageriale, unde directorii au adus situații reale, cu tot ce au ele neplăcut și nerezolvat.

Din aceste discuții au rezultat câteva constatări care traversează întregul volum. Prima: rareori problema este necunoașterea reglementării. Aproape întotdeauna, directorul știe ce trebuie făcut și nu are timp sau structură pentru a face acel lucru consecvent. A doua: instrumentele de management există deja în școală, sub formă de documente obligatorii, dar sunt folosite ca obligații administrative, nu ca pârgii de conducere. Fișa postului, evaluarea anuală, procesul-verbal al Consiliului de Administrație și proiectul de dezvoltare instituțională pot fi, fiecare, fie hârtii pentru dosar, fie instrumente reale, iar diferența dintre cele două stă într-un efort suplimentar surprinzător de mic. A treia: cele mai costisitoare erori manageriale nu sunt deciziile greșite, ci deciziile amânate.

Ghidul este organizat pe 24 de fișe de practică, grupate în șase părți care urmează logica activității unui director: conducerea echipei, planificarea și decizia instituțională, gestiunea financiară și proiectele, resursele umane și climatul, legalitatea și procedurile, capacitatea instituțională orientată spre rezultatele elevilor. Fiecare fișă este independentă și poate fi citită singură. La final se găsesc nouă instrumente de lucru, care pot fi preluate și adaptate, și șase studii de caz cu analiză comentată, utilizabile atât individual, cât și în sesiunile de formare internă sau în întâlnirile comunităților de practici.

Nu toate practicile descrise aici se potrivesc oricărei unități. O școală gimnazială cu opt cadre didactice și un liceu tehnologic cu o sută douăzeci nu au aceleași probleme și nu dispun de aceleași resurse. Ceea ce se transferă însă între contexte este structura de gândire: identificarea nevoii pe baza datelor proprii, formularea unei intervenții cu responsabil și termen, verificarea efectului. Cine adaptează practicile din acest volum și le documentează rezultatul contribuie la volumele următoare.

Cum se folosește ghidul

Fiecare fișă are aceeași structură, construită astfel încât să poată fi parcursă în câteva minute și aplicată în aceeași săptămână.

- Situația descrie contextul recurent în care apare problema, așa cum a fost formulat de directorii participanți la program. Dacă situația nu vă este familiară, fișa nu vi se adresează în acest moment.
- Ce funcționează în practică prezintă soluția reținută, cu explicarea motivului pentru care produce efect. Această secțiune conține partea de raționament; restul fișei conține partea de execuție.
- Pașii de aplicare descriu succesiunea concretă de acțiuni, în ordinea în care trebuie parcurse. Sunt formulați pentru a putea fi urmăriți cu creionul pe hârtie.
- Capcanele frecvente adună erorile semnalate cel mai des, inclusiv cele comise cu bună-credință. Această secțiune merită citită înaintea celei cu pașii de aplicare.
- Cum știți că a funcționat propune indicatori observabili, care permit verificarea efectului la câteva luni distanță. O practică fără indicator rămâne o intenție.
- Caseta finală face trimitere la reperul normativ aplicabil, la instrumentul din anexe sau la studiul de caz corespunzător.

Instrumentele din anexe sunt machete de lucru, nu formulare obligatorii. Ele pot fi preluate în format editabil, adaptate la specificul unității și aprobate, acolo unde este cazul, în Consiliul de Administrație. Studiile de caz au fost construite pe situații reale, prelucrate astfel încât să nu permită identificarea persoanelor sau a unităților implicate.

Partea I. Conducerea echipei și leadership situațional

Prima grupă de practici răspunde la întrebarea cu care începe orice mandat de director: cum conduc oameni foarte diferiți, aflați în momente profesionale diferite, fără să aplic aceeași rețetă tuturor. Fișele care urmează pornesc de la modelul leadershipului situațional, dar sunt scrise din perspectiva a ceea ce s-a dovedit aplicabil într-o unitate de învățământ din România, cu constrângerile ei reale de timp, de resurse și de reglementare.

Fișa 1. Diagnoza nivelului de dezvoltare al colaboratorilor

SITUAȚIA

La începutul fiecărui an școlar, directorul preia o echipă în care coexistă debutanți, cadre didactice cu gradul I și personal auxiliar cu vechime mare. Tratamentul uniform, în care toți primesc aceleași instrucțiuni și același grad de control, produce simultan două efecte nedorite: debutantul rămâne fără sprijin real, iar profesorul cu experiență se simte supravegheat inutil și se retrage.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Diagnoza se face pe sarcină, nu pe persoană. Același profesor poate fi complet autonom la clasă și complet începător în coordonarea unui proiect cu finanțare externă. Practica reținută în comunitățile de practici manageriale este ca directorul să construiască, în primele șase săptămâni ale anului școlar, o hartă a echipei pe sarcinile-cheie ale anului, notând separat, pentru fiecare persoană, competența (ce știe și poate face efectiv) și angajamentul (cât de motivată și cât de sigură pe sine este în raport cu acea sarcină). Harta nu este un document oficial și nu se comunică echipei; este instrumentul de lucru al directorului.

PAȘI DE APLICARE

1. Listați între 8 și 12 sarcini-cheie ale anului școlar, formulate concret: pregătirea Evaluării Naționale la matematică, coordonarea CEAC, operarea în SIIIR, relația cu părinții claselor pregătitoare, gestionarea unui proiect Erasmus+. Nu folosiți atribuții generice de tipul „activitate didactică”.
2. Alocați fiecărei sarcini persoanele efectiv implicate, inclusiv personalul didactic auxiliar și nedidactic acolo unde este cazul.
3. Evaluați separat competența și angajamentul, folosind grila din Anexa A1. Rezultatul plasează persoana într-unul dintre cele patru niveluri de dezvoltare.
4. Validați diagnoza prin trei surse independente: observarea directă în activitate, o discuție individuală de circa 20 de minute și rezultatele obținute în anul anterior la sarcini similare.
5. Reluați harta în ianuarie. Nivelul de dezvoltare se modifică în cursul anului, cel mai vizibil după prima reușită sau după primul eșec pe o sarcină nouă.

CAPCANE FRECVENTE

- Confundarea vechimii cu competența. Un profesor cu douăzeci de ani la catedră poate fi începător absolut pe partea de instrumente digitale sau de raportare financiară a unui proiect.
- Diagnoza făcută exclusiv din birou, pe baza impresiei generale sau a relației personale cu fiecare coleg.
- Etichetarea persoanei ca „slabă” sau „bună”, în loc de plasarea ei pe o sarcină determinată. Eticheta rămâne, nivelul de dezvoltare se schimbă.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Scade numărul sarcinilor returnate nefinalizate sau finalizate incorect la termenul stabilit.
- Discuțiile individuale nu mai încep cu formula „nu am știut exact ce trebuie să fac”.
- În evaluarea anuală, calificativele și punctajele încetează să mai fie uniforme, pentru că diferențele reale de performanță devin vizibile și documentate.

Instrument asociat: Anexa A1 – Grilă de diagnoză a nivelului de dezvoltare și de alegere a stilului de conducere.

Fișa 2. Potrivirea stilului de conducere cu nivelul de dezvoltare

SITUAȚIA

Majoritatea directorilor au un stil dominant, format în anii de catedră și consolidat de primul mandat. Când acest stil se aplică indiferent de situație, apar efecte previzibile: stilul directiv aplicat unui profesor autonom produce

demotivare și conflict tăcut, iar stilul delegativ aplicat unui debutant produce erori pe care directorul le descoperă abia la control.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Regula operațională este simplă și merită scrisă pe hârtie: cu cât competența este mai scăzută, cu atât instrucțiunea trebuie să fie mai precisă; cu cât angajamentul este mai scăzut, cu atât sprijinul și dialogul trebuie să fie mai consistente. Directorii care au raportat cele mai bune rezultate în comunitățile de practici au făcut un lucru suplimentar: au anunțat explicit stilul ales. Formula „pentru acest dosar de acreditare vă dau instrucțiuni pas cu pas, pentru că este prima dată când îl facem; la orarul de anul viitor lucrați singură, ca și anul trecut” elimină percepția de inconsecvență, care este principala critică adusă leadershipului situațional.

PAȘI DE APLICARE

1. Pentru fiecare pereche persoană-sarcină din harta echipei, alegeți stilul corespunzător: directiv pentru începătorul entuziast, consultativ pentru cel care a intrat în dificultate, participativ pentru cel competent, dar nesigur, delegativ pentru cel autonom.
2. Comunicați deschis stilul ales și motivul lui, la începutul sarcinii. Formularea contează mai mult decât decizia în sine.
3. Stabiliți în același moment cadența de verificare: zilnic, săptămânal, la jumătatea perioadei sau doar la final. Cadența este partea concretă a stilului.
4. Renegociați stilul atunci când persoana avansează. Trecerea de la directiv la consultativ trebuie anunțată explicit, altfel este citită ca dezinteres.
5. Documentați o singură dată, la final de semestru, ce a funcționat și ce nu. Trei rânduri pentru fiecare persoană sunt suficiente și devin materie primă pentru evaluarea anuală.

CAPCANE FRECVENTE

- Alunecarea permanentă spre stilul delegativ din lipsă de timp. Delegarea fără competență de partea cealaltă nu este delegare, este abandon.
- Aplicarea stilului directiv în ședința de Consiliu Profesoral, unde audiența este mixtă. Stilul se potrivește persoanei și sarcinii, nu sălii.
- Schimbarea stilului fără explicație, ceea ce generează suspiciunea de tratament preferențial.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Scade numărul intervențiilor de urgență ale directorului pentru salvarea unor lucrări întârziate.
- Cadrele didactice cu experiență preiau, din proprie inițiativă, sarcini de coordonare.
- În chestionarul de climat (Anexa A2), itemii referitori la claritatea așteptărilor obțin scoruri în creștere de la un an la altul.

Instrument asociat: Anexa A1. Studiu de caz asociat: Cazul 1 – Profesorul competent care refuză responsabilitatea.

Fișa 3. Feedbackul care produce o schimbare de comportament

SITUAȚIA

Feedbackul din școală se dă cel mai des în două momente nepotrivite: imediat după un incident, când tensiunea este maximă, sau la sfârșitul anului, în fișa de evaluare, când nimic nu mai poate fi corectat. În ambele cazuri efectul asupra comportamentului este aproape nul, iar relația se deteriorează.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Feedbackul eficient descrie o situație observabilă, comportamentul concret din acea situație și efectul lui, fără interpretări asupra persoanei. Structura este cunoscută sub numele de model SBI, dar valoarea ei nu stă în denumire, ci în disciplina de a rămâne la fapte. Practica reținută este separarea clară a două tipuri de conversații: discuția de reglare, scurtă, în maximum 48 de ore de la eveniment, și discuția de dezvoltare, mai lungă, programată de două ori pe an. Amestecarea lor transformă orice discuție de dezvoltare într-o listă de reproșuri.

PAȘI DE APLICARE

1. Descrieți situația cu dată și context: „la ședința cu părinții clasei a VI-a B, de miercuri”.
2. Descrieți comportamentul observat, nu trăsătura: „ați răspuns la trei întrebări înainte ca părintele să termine de formulat”, nu „sunteți impulsiv”.

3. Descrieți efectul, inclusiv efectul asupra dumneavoastră ca director: „doi părinți au plecat înainte de final și am primit ulterior o sesizare scrisă”.
4. Opriți-vă și ascultați. Această pauză este partea cel mai des omisă și singura care transformă monologul în conversație.
5. Închideți cu o singură cerere concretă și verificabilă, nu cu trei. „La următoarea ședință, notați întrebările și răspundeți la final, grupat.”
6. Stabiliți când reveniți asupra subiectului. Fără acest pas, discuția rămâne fără consecință.

CAPCANE FRECVENTE

- Metoda sandvici aplicată mecanic. Lauda artificială pusă înainte și după critică anulează mesajul și erodează credibilitatea laudelor reale.
- Feedbackul negativ dat în prezența altor colegi, chiar și sub formă aluzivă, în ședința de catedră.
- Acumularea. Șase luni de observații nerostite, descărcate într-o singură discuție, sunt percepute ca atac, nu ca sprijin.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Comportamentul vizat se modifică vizibil în intervalul convenit, nu doar în ziua discuției.
- Numărul sesizărilor scrise repetate pe același subiect scade.
- Colegii încep să solicite ei înșiși discuții de feedback, semn că acestea nu mai sunt asociate cu sancțiunea.

Studiu de caz asociat: Cazul 2 – Discuția amânată timp de un semestru.

Fișa 4. Delegarea care nu se întoarce pe biroul directorului

SITUAȚIA

Directorul delegă coordonarea unei comisii sau a unui proiect, iar după trei săptămâni constată că lucrează el însuși la acel dosar, în afara programului. Delegarea a eșuat, dar cauza nu este, de regulă, lipsa de bunăvoință a colegului, ci lipsa a trei elemente la momentul predării sarcinii: rezultatul așteptat, limitele de decizie și resursele alocate.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

O delegare completă se face în scris, chiar și sub forma unui e-mail de zece rânduri, și conține patru elemente: ce anume trebuie să existe la final și în ce formă, ce decizii poate lua persoana fără să întrebe, ce decizii trebuie aprobate de director sau de Consiliul de Administrație și de ce buget, timp sau sprijin dispune. În unitățile în care delegarea a funcționat, directorii au introdus și un al cincilea element, denumit în discuțiile din comunitățile de practici „regula celor trei zile”: persoana anunță din proprie inițiativă orice blocaj în maximum trei zile de la apariția lui, nu la termenul final.

PAȘI DE APLICARE

1. Formulați rezultatul în termeni de produs: „procedura operațională privind accesul în unitate, aprobată în CA până la 15 noiembrie”, nu „ocupați-vă de securitate”.
2. Precizați explicit limitele de decizie și pragurile financiare. Ambiguitatea de aici este cauza cea mai frecventă a întoarcerii sarcinii.
3. Alocați resursele efectiv: ore din normă, acces la secretariat, buget, un coleg care ajută. Delegarea fără resurse este o cerere de voluntariat.
4. Stabiliți două puncte de control intermediare, nu unul singur la final.
5. Emiteți decizia internă de numire acolo unde sarcina implică responsabilitate formală. Documentul protejează atât persoana, cât și directorul.
6. La final, evaluați rezultatul în raport cu ce ați cerut, nu cu ce ați fi făcut dumneavoastră. Această distincție decide dacă persoana va accepta o a doua delegare.

CAPCANE FRECVENTE

- Delegarea sarcinii, dar nu și a autorității. Colegul este trimis să negocieze cu un furnizor fără dreptul de a angaja vreo sumă.
- Intervenția directorului la primul semn de dificultate, care confirmă echipei că, oricum, tot directorul rezolvă.

- Delegarea repetată către aceleași două sau trei persoane, care devin suprasolicitate, în timp ce restul echipei rămâne neantrenat.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Numărul de dosare la care directorul lucrează personal, în afara atribuțiilor proprii, scade de la un semestru la altul.
- Apar coordonatori noi, care nu au mai avut astfel de responsabilități.
- Blocajele sunt semnalate din timp, nu descoperite la termenul limită.

Reper normativ: atribuțiile directorului și ale Consiliului de Administrație sunt prevăzute în Legea nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare, și în Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar.

Partea a II-a. Management instituțional, planificare și decizie

A doua grupă de practici privește instrumentele prin care o unitate de învățământ își stabilește direcția și ia decizii. Problema recurentă semnalată în comunitățile de practici nu este absența documentelor strategice, ci faptul că acestea sunt elaborate corect și apoi nu mai sunt folosite. Fișele de mai jos urmăresc tocmai acest decalaj între documentul aprobat și practica zilnică.

Fișa 5. Proiectul de dezvoltare instituțională ca instrument de lucru

SITUAȚIA

Proiectul de dezvoltare instituțională se elaborează pentru patru sau cinci ani, se aprobă în Consiliul de Administrație și se deschide apoi de două ori: la inspecția generală și la evaluarea externă. Între aceste momente, deciziile curente se iau fără nicio raportare la el, ceea ce face ca țintele strategice să nu se atingă și, mai grav, ca nimeni să nu observe acest lucru la timp.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Diferența dintre un PDI viu și unul formal se vede în trei detalii de construcție. Primul: numărul țințelor strategice este mic, între trei și cinci, pentru că o școală nu poate urmări simultan douăsprezece direcții. Al doilea: fiecare țință are un responsabil nominal și un indicator numeric cu valoare de plecare măsurată, nu estimată. Al treilea: PDI este pus pe ordinea de zi a Consiliului de Administrație de două ori pe an, cu un raport de o pagină pe fiecare țință. Această a treia condiție este cea care lipsește cel mai des și cea care produce cea mai mare diferență.

PAȘI DE APLICARE

1. Realizați diagnoza cu ambele instrumente: analiza SWOT pentru mediul intern și analiza PESTEL pentru mediul extern, folosind macheta din Anexa A5. Folosirea unei singure analize lasă în afară fie constrângerile demografice și bugetare, fie punctele slabe interne.
2. Reformulați viziunea și misiunea numai dacă diagnoza o cere. Reformularea cosmetică, de la un ciclu la altul, erodează credibilitatea documentului în fața cadrelor didactice.
3. Stabiliți între trei și cinci ținte strategice, fiecare cu o valoare de plecare măsurată în anul elaborării.
4. Operaționalizați fiecare țință pe cele patru domenii funcționale: curriculum, resurse umane, resurse financiare și bază materială, relații comunitare. Anexa A6 conține matricea de operaționalizare.
5. Introduceți în calendarul Consiliului de Administrație două momente fixe de analiză a stadiului PDI, de regulă în februarie și în iulie.
6. Corelați planul managerial anual cu PDI printr-o coloană explicită de trimitere. Un plan anual care nu poate fi urmărit înapoi până la o țință strategică semnalează o problemă de coerență.

CAPCANE FRECVENTE

- Preluarea unui PDI de la altă unitate și adaptarea numelui. Diagnoza copiată se vede imediat la evaluarea externă și, mai important, nu descrie școala dumneavoastră.
- Ținte formulate fără valoare de plecare, de tipul „creșterea calității actului educațional”, care nu pot fi nici monitorizate, nici infirmate.
- Elaborarea documentului de către două-trei persoane, urmată de prezentarea lui în Consiliul Profesoral ca fapt împlinit. Ceea ce nu a fost construit împreună nu va fi implementat împreună.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare țință strategică are, la finalul anului, o valoare măsurată, nu o apreciere calitativă.
- Deciziile de alocare bugetară pot fi justificate prin trimitere la o țință din PDI.
- Cel puțin jumătate dintre cadrele didactice pot enunța, la solicitare, cel puțin două dintre țințele strategice ale unității.

Instrumente asociate: Anexa A5 – Machetă SWOT și PESTEL; Anexa A6 – Matrice de operaționalizare a ținței strategice.

Fișa 6. De la țintă strategică la activitate cu indicator

SITUAȚIA

Cea mai frecventă discontinuitate în managementul școlar apare între documentul strategic și activitatea concretă. Ținta „reducerea abandonului școlar” coboară în planul operațional sub forma „activități de prevenire a abandonului”, formulare care nu spune cine face ce, până când și cu ce resurse. La final de an, raportul consemnează că activitățile s-au desfășurat, fără să poată spune dacă abandonul a scăzut.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Operaționalizarea corectă parcurge obligatoriu șase coloane: obiectiv, activitate, resursă, responsabil, termen, indicator. Coloana care se omite cel mai des este cea a resursei, iar coloana care se completează cel mai superficial este cea a indicatorului. Un indicator utilizabil are trei componente: ce se măsoară, cu ce valoare se pornește și cu ce valoare se încheie. Formularea „număr de elevi cu risc de abandon incluși în program de sprijin: de la 0 la 18, până la 31 mai” este verificabilă; formularea „creșterea numărului de elevi sprijiniți” nu este.

PAȘI DE APLICARE

1. Descompuneți fiecare țintă strategică în cel mult trei obiective anuale. Peste acest număr, monitorizarea devine imposibil de susținut.
2. Pentru fiecare obiectiv, listați activitățile efective, cu verbul la forma concretă: „identificarea elevilor cu peste 20 de absențe nemotivate în semestrul I”, nu „monitorizarea absenteismului”.
3. Completați coloana resurselor cu cifre: ore de sprijin, sume, materiale, spații. Dacă resursa nu poate fi identificată, activitatea nu este realistă și trebuie eliminată.
4. Numiți un singur responsabil pe activitate. Responsabilitatea partajată între o comisie întreagă se diluează.
5. Stabiliți indicatorul cu valoare inițială și valoare țintă, folosind Anexa A6.
6. Fixați data la care se colectează datele pentru indicator și persoana care le colectează. Fără acest detaliu, indicatorul rămâne teoretic.

CAPCANE FRECVENTE

- Indicatori care măsoară efortul, nu rezultatul: „număr de întâlniri organizate” în loc de „număr de elevi reintegrați”.
- Ținte numerice stabilite fără măsurarea valorii de plecare, care fac imposibilă demonstrarea progresului.
- Planuri operaționale cu peste cincizeci de activități, care nu pot fi urmărite de nimeni și care generează raportări formale.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Raportul semestrial poate prezenta, pentru fiecare obiectiv, o valoare măsurată alături de valoarea de plecare.
- Activitățile fără resurse identificate dispar din plan încă din faza de elaborare.
- Comisiile metodice își pot corela propriile planuri cu obiectivele anuale ale unității.

Instrument asociat: Anexa A6 – Matrice de operaționalizare a țintei strategice.

Fișa 7. Consiliul de Administrație ca organism care decide

SITUAȚIA

În multe unități, Consiliul de Administrație se întrunește pentru a valida decizii deja luate. Materialele se primesc în ședință, discuția durează câteva minute, votul este unanim, iar procesul-verbal consemnează o dezbateră care nu a avut loc. Efectele apar mai târziu, la control sau în instanță, când se constată că actul administrativ nu are o motivare reală în spate.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Trei măsuri simple schimbă funcționarea Consiliului de Administrație, iar directorii care le-au aplicat le-au raportat drept cele mai rentabile din tot mandatul. Prima: convocatorul și materialele complete se transmit cu cel puțin 48 de ore înainte, în format electronic, cu confirmare de primire. A doua: fiecare punct de pe ordinea de zi are un material scris de maximum două pagini, care conține problema, opțiunile analizate și propunerea de decizie. A treia: procesul-verbal consemnează argumentele exprimate, inclusiv opiniile divergente, nu doar

rezultatul votului. Un proces-verbal care nu conține nicio obiecție pe parcursul unui an întreg este el însuși un semnal de disfuncție.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți la începutul anului școlar calendarul ședințelor ordinare și tematica anuală previzibilă: buget, plan de școlarizare, PDI, regulament intern, plan de formare, evaluarea directorului.
2. Impuneți regula materialului scris pentru fiecare punct. Punctele fără material nu intră pe ordinea de zi.
3. Verificați cvorumul și consemnați-l la deschidere, împreună cu situația nominală a prezențelor și absențelor.
4. Consemnați votul separat pentru fiecare punct, cu numărul de voturi pentru, împotriva și abțineri.
5. Redactați procesul-verbal în maximum trei zile, cât timp discuția este încă în memoria participanților.
6. Verificați declarațiile de interese ale membrilor pentru punctele care privesc achiziții, angajări sau alocări de resurse, și consemnați abținerile.

CAPCANE FRECVENTE

- Ordinea de zi cu punctul „diverse” folosit pentru decizii importante, care nu au fost anunțate și pentru care membrii nu s-au putut pregăti.
- Procese-verbale redactate la interval de câteva săptămâni, pe baza notițelor sumare, care nu mai reflectă fidel discuția.
- Absența temeiului legal din hotărâri, ceea ce le face vulnerabile la contestație.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Materialele se transmit integral în termenul stabilit, în peste 90% dintre ședințe.
- Procesele-verbale conțin argumente și, unde a fost cazul, opinii separate.
- Numărul contestațiilor admise împotriva hotărârilor Consiliului de Administrație scade sau rămâne zero.

Reper normativ: componența, atribuțiile și funcționarea Consiliului de Administrație sunt reglementate de Legea nr. 198/2023 și de Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, cu modificările ulterioare. Vezi și Fișa 18.

Fișa 8. Comunicarea internă și gestionarea unei situații de criză

SITUAȚIA

Informația circulă în școală pe cinci canale paralele: avizierul, grupul de mesagerie al cancelariei, e-mailul instituțional, ședința de Consiliu Profesoral și discuția pe hol. Când versiunile diferă, echipa o adoptă pe cea mai rapidă, care este aproape întotdeauna și cea mai imprecisă. În situație de criză, acest mecanism produce în câteva ore o versiune publică pe care conducerea nu o mai poate corecta.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Practica reținută are două componente. Pe timp normal, unitatea stabilește o singură sursă oficială pentru fiecare tip de informație și o anunță echipei: deciziile și documentele oficiale circulă exclusiv pe e-mailul instituțional, grupul de mesagerie rămâne pentru urgențe operative, avizierul pentru informația destinată elevilor și părinților. În situație de criză, se aplică o regulă suplimentară, verificată în practică: prima comunicare publică, chiar incompletă, trebuie să vină din partea unității, nu din altă parte. Tăcerea nu este neutră; ea este umplută de altcineva.

PAȘI DE APLICARE

1. Cartografiați canalele existente și stabiliți, pentru fiecare tip de informație, canalul oficial. Comunicați această hartă în Consiliul Profesoral și afișați-o.
2. Desemnați prin decizie o persoană responsabilă cu relația cu presa și stabiliți că nimeni altcineva nu face declarații în numele unității.
3. Pregătiți din timp un scenariu scris pentru trei situații previzibile: incident de securitate în unitate, rezultate slabe la examene naționale, sesizare privind un cadru didactic.
4. În primele două ore de la producerea unui incident, transmiteți o comunicare scurtă care confirmă faptul, precizează măsurile imediate luate și anunță momentul următoarei informări. Nu speculați asupra cauzelor.
5. Informați intern înaintea comunicării externe. Un cadru didactic care află din presă despre propria școală devine, previzibil, o sursă alternativă de informație.

6. După încheierea situației, faceți o analiză scrisă de o pagină: ce a funcționat, ce a întârziat, ce se modifică în procedură.

CAPCANE FRECVENTE

- Negarea reflexă în prima declarație, urmată de confirmare peste două zile. Costul de credibilitate al acestei succesiuni este mai mare decât cel al incidentului inițial.
- Comunicarea prin persoane neautorizate, inclusiv prin postări personale ale angajaților pe rețele sociale.
- Furnizarea, în comunicarea publică, de date care permit identificarea elevilor implicați, cu încălcarea regimului datelor cu caracter personal.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Timpul scurs între producerea incidentului și prima comunicare oficială se menține sub două ore.
- Numărul de versiuni contradictorii circulate intern scade vizibil.
- Solicitățile de clarificare venite din partea părinților după o comunicare oficială scad de la o situație la alta.

Corelații: Fișa 20 (protecția datelor cu caracter personal). Studiu de caz asociat: Cazul 6 – Incidentul devenit subiect de presă locală.

Partea a III-a. Management financiar și proiecte cu finanțare externă

Zona financiară este cea în care directorii semnalează cel mai mare decalaj între responsabilitatea legală asumată și pregătirea inițială primită. Practicile din această parte nu înlocuiesc competența contabilului sau a administratorului financiar, ci descriu ce anume trebuie să facă și să verifice directorul, în calitate de ordonator de credite, pentru ca deciziile financiare să fie fundamentate și pentru ca unitatea să treacă fără observații majore printr-un control.

Fișa 9. Fundamentarea bugetului corelată cu planul de școlarizare

SITUAȚIA

Propunerea de buget se transmite ordonatorului principal de credite ca o repetare, cu mici ajustări procentuale, a bugetului anului anterior. Consecința apare în trimestrul al treilea, când unitatea constată că nu are acoperire pentru o cheltuială previzibilă, iar rectificarea nu mai poate fi obținută la timp.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Bugetul se fundamentează pornind de la trei date pe care directorul le cunoaște cu certitudine înaintea oricărei negocieri: numărul de elevi și structura claselor din planul de școlarizare aprobat, statul de funcții și schema de personal, obiectivele și investițiile asumate în planul managerial anual. Aceste trei surse produc estimarea cheltuielilor de personal și a celor cu bunuri și servicii. Practica reținută este ca directorul să nu transmită niciodată o propunere de buget fără o notă de fundamentare scrisă, chiar dacă formatul nu o cere expres. Nota devine ulterior singurul argument disponibil în discuția cu autoritatea finanțatoare.

PAȘI DE APLICARE

1. Structurați propunerea pe titluri de cheltuieli, cu detalieri pe articole și alineate, conform clasificății bugetare în vigoare.
2. Corelați cheltuielile de personal cu statul de funcții și cu numărul de posturi efectiv ocupate, nu cu numărul de posturi aprobate.
3. Estimați cheltuielile cu bunuri și servicii pe baza execuției reale a ultimilor doi ani, ajustată cu evoluția prețurilor la utilități și cu modificările de suprafață sau de program.
4. Identificați separat investițiile și reparațiile capitale, cu documentație tehnică minimă. Fără aceasta, poziția are cea mai mare probabilitate de a fi eliminată.
5. Redactați nota de fundamentare, în care fiecare categorie majoră de cheltuială este legată de o obligație legală, de un obiectiv din planul managerial sau de o constatare a unui organ de control.
6. Prioritizați explicit. Dacă bugetul solicitat nu se acordă integral, prezentați dumneavoastră ordinea de renunțare, altfel o va stabili altcineva.

CAPCANE FRECVENTE

- Fundamentarea pe numărul de elevi din anul curent, când planul de școlarizare aprobat indică o modificare a efectivelor.
- Omiterea cheltuielilor cu formarea continuă, care sunt obligatorii și care revin ulterior ca presiune pe capitolul bunuri și servicii.
- Absența oricărei note scrise, ceea ce reduce discuția cu ordonatorul principal la o negociere pe procente.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Numărul rectificărilor bugetare solicitate în cursul anului scade.
- Ponderea cheltuielilor neprevăzute în total execuție scade sub pragul stabilit intern.
- Cel puțin o poziție de investiție propusă cu documentație este aprobată.

Reper normativ: finanțarea de bază se determină pe baza costului standard per antepreșcolar, preșcolar și elev, potrivit normelor metodologice aprobate prin hotărâre a Guvernului, actualizate anual. Verificați valorile aplicabile anului bugetar curent înainte de fundamentare.

Fișa 10. Monitorizarea lunară a execuției bugetare

SITUAȚIA

Directorul află despre problemele de execuție bugetară fie la analiza trimestrială, fie când o plată nu mai poate fi efectuată. În ambele cazuri, intervalul în care se putea corecta ceva a trecut deja, iar singura soluție rămâne redistribuirea de urgență între articole sau solicitarea unei rectificări.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Practica utilă nu presupune competențe contabile suplimentare, ci o rutină lunară de treizeci de minute, purtată împreună cu administratorul financiar, pe o fișă cu patru coloane: credit aprobat, angajat, plătit, disponibil, pe fiecare titlu de cheltuială. Directorii care au introdus această rutină au raportat că problema reală nu este niciodată suma totală, ci ritmul: o cheltuială cu utilitățile care consumă 60% din creditul anual până în martie semnalează, cu patru luni înainte, o criză de iarnă.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți o dată fixă în lună, de regulă între 5 și 10, pentru analiza execuției lunii anterioare.
2. Completați fișa din Anexa A9 pe fiecare titlu de cheltuială, cu procentul de realizare raportat la fracțiunea de an scursă.
3. Marcați orice titlu la care abaterea față de execuția liniară depășește zece puncte procentuale, în plus sau în minus.
4. Analizați cauza abaterii înainte de a propune orice măsură. O subexecuție la bunuri și servicii poate însemna atât economie, cât și blocaj în procedura de achiziție.
5. Formulați lunar cel mult două măsuri corective și consemnați-le. Măsurile neconsemnate nu se urmăresc.
6. Prezentați în Consiliul de Administrație o sinteză trimestrială pe o pagină, cu evoluția pe titluri și cu riscurile identificate.

CAPCANE FRECVENTE

- Urmărirea exclusivă a plăților, fără urmărirea angajamentelor legale, ceea ce ascunde obligații deja asumate.
- Interpretarea automată a subexecuției ca performanță. Fondurile nefolosite pentru materiale didactice sau reparații sunt, de regulă, obiective neîndeplinite.
- Delegarea totală a monitorizării către compartimentul financiar, cu păstrarea integrală a răspunderii de către director.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Gradul de realizare a cheltuielilor pe titluri se apropie de execuția liniară, cu excepțiile justificate de sezonabilitate.
- Nu se înregistrează plăți restante la finalul trimestrelor.
- Măsurile corective consemnate lunar au un grad de aplicare verificabil.

Instrument asociat: Anexa A9 – Fișă de monitorizare lunară a execuției bugetare.

Fișa 11. Achiziția publică fără vicii de procedură

SITUAȚIA

Unitățile de învățământ derulează în principal achiziții de valoare mică, ceea ce creează impresia că regulile se aplică într-o formă relaxată. Constatările organelor de control arată contrariul: cele mai frecvente nereguli nu vizează procedurile complexe, ci achiziția directă, prin fracționarea valorii contractului, prin absența studiului de piață și prin lipsa unei justificări scrise a alegerii ofertantului.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Trei elemente elimină majoritatea riscurilor. Primul este programul anual al achizițiilor publice, întocmit la începutul anului pe baza bugetului aprobat și actualizat la fiecare rectificare; el este și instrumentul care previne fracționarea, pentru că obligă la agregarea nevoilor similare pe an. Al doilea este dosarul achiziției, constituit chiar și pentru achiziția directă, cu referatul de necesitate, nota de estimare a valorii, dovada consultării pieței și justificarea alegerii. Al treilea este declarația de absență a conflictului de interese, semnată de toate persoanele implicate în evaluare și în aprobare.

PAȘI DE APLICARE

1. Întocmiți programul anual al achizițiilor publice imediat după aprobarea bugetului și actualizați-l la fiecare rectificare.
2. Agregati nevoile similare pe întregul an înainte de a stabili modalitatea de atribuire. Achiziția repetată a acelorași produse, în tranșe mici, este interpretată drept fracționare.
3. Verificați pragurile valorice aplicabile la data inițierii achiziției. Acestea se modifică periodic, iar aplicarea unui prag depășit este o neregulă frecvent constatată.
4. Realizați și documentați consultarea pieței, chiar și pentru achiziția directă, cu minimum trei oferte sau cu capturi din catalogul electronic.
5. Constituiți dosarul achiziției cu toate documentele, în ordine cronologică, și păstrați-l separat de documentele financiare.
6. Colectați declarațiile privind conflictul de interese înainte de evaluarea ofertelor, nu ulterior.

CAPCANE FRECVENTE

- Împărțirea unei nevoi anuale în achiziții lunare pentru a rămâne sub pragul achiziției directe.
- Referatul de necesitate întocmit după efectuarea achiziției, pentru completarea dosarului.
- Utilizarea unor specificații tehnice care indică un produs unic, fără mențiunea „sau echivalent”.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Programul anual al achizițiilor este întocmit înaintea primei achiziții a anului.
- Toate dosarele de achiziție conțin cele patru documente de bază, verificabile prin sondaj.
- Controalele nu constată nereguli privind fracționarea sau conflictul de interese.

Reper normativ: Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare, și normele de aplicare. Pragurile valorice se actualizează periodic; verificați valorile în vigoare la data inițierii fiecărei achiziții.

Fișa 12. De la nevoie identificată la proiect finanțat și auditabil

SITUAȚIA

Multe unități depun proiecte pentru că s-a deschis un apel, nu pentru că au identificat o nevoie. Rezultatul este previzibil: proiectul fie nu se califică, pentru că nevoia nu este demonstrată cu date, fie se câștigă și devine o povară administrativă fără legătură cu prioritățile școlii, iar la audit apar corecții financiare.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Ordinea corectă este inversă celei practicate frecvent: nevoia se identifică din datele proprii ale unității, se consemnează în PDI, iar apelul de finanțare se caută abia apoi. Practica a doua, la fel de importantă, privește pista de audit: dosarul proiectului se construiește de la prima zi, nu la solicitarea auditorului. Regula reținută în comunitățile de practici este ca fiecare cheltuială să poată fi legată, prin documente, de o activitate din cererea de finanțare, iar fiecare activitate să aibă dovada realizării ei, independent de raportul narativ.

PAȘI DE APLICARE

1. Documentați nevoia cu date proprii: rezultate la evaluări, rata absenteismului, situația infrastructurii, rezultatele chestionarelor aplicate. Nevoia afirmată fără date nu este eligibilă în practică.
2. Verificați corespondența dintre nevoie și obiectivele specifice ale programului de finanțare înainte de a începe redactarea. Programele naționale și cele europene au logici de intervenție diferite.
3. Construiți bugetul proiectului pornind de la activități, nu de la plafonul maxim al apelului. Bugetul construit invers produce activități artificiale.
4. Stabiliți indicatorii de rezultat cu valori realiste. Supralicitarea la depunere se plătește la raportarea finală, prin corecții.
5. Constituiți de la început structura dosarului: cerere de finanțare, contract, acte adiționale, documente de achiziție, documente de plată, dovezi ale activităților, rapoarte tehnice și financiare, corespondența cu autoritatea de management.
6. Păstrați dovada activităților în formă verificabilă: liste de prezență semnate, fotografii datate, materiale realizate, procese-verbale de recepție.
7. Verificați regulile de identitate vizuală și de informare încă din prima lună. Nerespectarea lor generează corecții financiare independent de calitatea activităților.

CAPCANE FRECVENTE

- Cheltuieli efectuate înainte de data de începere a perioadei de eligibilitate.
- Documente justificative care nu permit identificarea legăturii cu activitatea proiectului.
- Suprapunerea cheltuielilor între două surse de finanțare pentru aceeași activitate, ceea ce constituie dublă finanțare.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Proiectele depuse pot fi trasate până la o nevoie documentată în PDI.
- Rapoartele de progres se transmit în termen, fără solicitări repetate de clarificări.
- Auditul nu identifică cheltuieli neeligibile sau identifică un procent nesemnificativ din valoarea proiectului.

Instrument asociat: Anexa A3, secțiunea privind pregătirea pentru audit. Reper practic: raportarea și comunicarea cu autoritățile de management se realizează prin platformele electronice dedicate, ale căror cerințe tehnice se verifică la începutul implementării.

Partea a IV-a. Resurse umane și climat organizațional

Practicile din această parte pornesc de la o constatare repetată în discuțiile dintre directori: instrumentele de resurse umane există în școală, dar sunt folosite ca obligații administrative, nu ca pârgă de management. Fișa postului se completează pentru dosar, evaluarea anuală se face în două zile la final de an școlar, iar planul de formare reproduce oferta furnizorilor. Fiecare dintre aceste documente poate deveni, cu efort suplimentar redus, un instrument real de conducere.

Fișa 13. Încadrarea și fișele de post ca instrumente de management

SITUAȚIA

Fișele de post se semnează la începutul anului școlar, în forma preluată de la anul anterior, și se redeschid abia în momentul unui litigiu sau al unui control. Când apar suprapuneri de responsabilitate sau, dimpotrivă, zone pe care nu le acoperă nimeni, directorul constată că documentul care ar fi trebuit să prevină situația nu conține nimic despre ea.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Fișa postului devine utilă atunci când este construită pornind de la sarcinile reale ale anului în curs, nu de la un model generic. Practica reținută presupune o revizuire anuală, în două etape: în august, directorul actualizează atribuțiile specifice în funcție de structura claselor, de comisiile constituite și de proiectele aflate în derulare; în septembrie, fiecare fișă se discută individual, în zece minute, cu titularul postului. Această a doua etapă este cea care produce efectul, pentru că transformă documentul dintr-un act semnat într-un acord asumat.

PAȘI DE APLICARE

1. Porniți de la organigramă și de la statul de funcții. Orice atribuție care nu poate fi localizată pe organigramă semnalează o problemă de structură, nu de redactare.
2. Verificați acoperirea integrală: listați sarcinile-cheie ale anului și confrunțați-le cu fișele existente. Sarcinile neacoperite și cele acoperite de două ori sunt sursele viitoarelor conflicte.
3. Formulați atribuțiile cu verbe verificabile: „întocmește”, „transmite până la data de”, „verifică lunar”. Formulările de tipul „asigură buna desfășurare” nu pot fi nici evaluate, nici invocate.
4. Corelați explicit fiecare atribuție majoră cu criteriile din fișa de evaluare anuală. Decalajul dintre cele două documente este cea mai frecventă sursă de contestație la acordarea calificativului.
5. Precizați relațiile ierarhice și funcționale, inclusiv pentru sarcinile de coordonare temporară.
6. Discutați individual fiecare fișă înainte de semnare și consemnați eventualele observații ale titularului.

CAPCANE FRECVENTE

- Adăugarea unei formule generale de tipul „și alte sarcini stabilite de conducere”, folosită ulterior pentru orice, ceea ce slăbește juridic întregul document.
- Fișe identice pentru posturi cu conținut real diferit, care fac imposibilă diferențierea la evaluare.
- Modificarea unilaterală a fișei în cursul anului, fără act adițional și fără informarea titularului.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Toate sarcinile-cheie ale anului au un titular identificabil într-o fișă de post.
- Numărul contestațiilor la evaluarea anuală motivate prin „nu era în fișa postului” scade.
- Fișele se revizuiesc anual, cu dată și semnătură, nu se reportează identic.

Reper normativ: fișa postului este anexă la contractul individual de muncă sau la decizia de numire și reflectă atribuțiile prevăzute de actele normative aplicabile categoriei de personal.

Fișa 14. Integrarea colegilor nou-veniți în primele nouăzeci de zile

SITUAȚIA

Cadrul didactic nou primește, în prima zi, orarul, cheia de la cabinet și indicația de a citi regulamentul intern. Primele întrebări reale apar în săptămâna a treia, când nu mai există un moment firesc de a le pune. În unitățile cu fluctuație mare de personal, acest tipar se repetă anual și explică o parte importantă a plecărilor din primul an.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Integrarea funcționează când este construită pe un interval de trei luni, nu pe o zi, și când are un responsabil nominal, altul decât directorul. Structura reținută în practică distribuie efortul în patru momente: înainte de prima zi, în prima săptămână, la treizeci de zile și la nouăzeci de zile. Elementul cu cel mai bun raport între efort și efect este desemnarea unui coleg-mentor, cu o singură obligație clară: o discuție de treizeci de minute pe săptămână, în primele șase săptămâni.

PAȘI DE APLICARE

1. Trimiteți, înainte de prima zi, un mesaj cu informațiile practice: program, acces în unitate, persoane de contact, documente necesare, structura primei săptămâni.
2. Desemnați un mentor prin decizie internă și alocați-i timpul necesar. Mentoratul neremunerat și neconsemnat se transformă rapid în formalitate.
3. Organizați în prima săptămână trei întâlniri scurte: cu directorul, despre așteptări și priorități; cu secretariatul și compartimentul financiar, despre proceduri; cu responsabilul comisiei metodice, despre planificare.
4. Programați o discuție la treizeci de zile, centrată pe dificultățile concrete întâmpinate, nu pe impresia generală.
5. Realizați la nouăzeci de zile o evaluare comună a integrării, cu identificarea a cel mult două obiective de dezvoltare pentru restul anului.
6. Colectați de la fiecare nou angajat, la finalul celor trei luni, două sugestii de îmbunătățire a procesului. Aceștia sunt singurii care văd procedurile unității cu ochi neobișnuiți.

CAPCANE FRECVENTE

- Predarea integrală a regulamentelor în prima zi, în volum imposibil de asimilat, urmată de presupunerea că informația a fost transmisă.
- Desemnarea ca mentor a persoanei cu cea mai mare disponibilitate, nu a celei cu practica cea mai solidă.
- Absența oricărui moment formal de verificare, care lasă dificultățile reale să se acumuleze până la finalul semestrului.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Rata de plecare a personalului în primul an de activitate scade.
- Numărul erorilor procedurale în primele trei luni scade.
- Noii angajați pot descrie, la interviul de la nouăzeci de zile, prioritățile unității pentru anul în curs.

Corelații: Fișa 13 (fișa postului) și Fișa 16 (planul de formare).

Fișa 15. Evaluarea anuală transformată din formalitate în instrument

SITUAȚIA

Evaluarea anuală se concentrează în ultimele două săptămâni ale anului școlar, se bazează pe autoevaluări completate în grabă și produce, în majoritatea unităților, calificativul „foarte bine” pentru aproape întregul personal. Documentul rezultat nu ajută nici cadrul didactic, nici directorul, iar la momentul în care o diferențiere devine necesară, de pildă la acordarea gradației de merit, nu există bază documentară.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Evaluarea utilă se construiește pe parcursul anului, prin colectarea sistematică a dovezilor, și se încheie printr-o discuție, nu printr-un punctaj. Trei elemente fac diferența. Primul: criteriile de evaluare sunt comunicate în septembrie, nu descoperite în iunie. Al doilea: directorul păstrează un dosar simplu pentru fiecare persoană, în care adaugă, de câteva ori pe an, observații de la asistențele la ore, rezultate ale elevilor, contribuții la proiecte și eventuale sesizări. Al treilea: fiecare calificativ diferit de cel maxim este însoțit de o motivare scrisă și de cel puțin o măsură de sprijin.

PAȘI DE APLICARE

1. Prezentați în Consiliul Profesoral, în luna septembrie, criteriile și instrumentele de evaluare aplicabile anului școlar în curs.
2. Programați asistențele la ore uniform pe parcursul anului, nu concentrat înaintea evaluării, și consemnați observațiile în aceeași zi.

3. Colectați dovezile pe parcurs, în dosarul individual, cu dată. O observație scrisă în noiembrie are altă valoare probatorie decât una reconstituită în iunie.
4. Solicitați autoevaluarea cu cel puțin două săptămâni înainte de discuția finală, pentru a putea compara perspectivele.
5. Purtați discuția de evaluare individual, cu durata de minimum treizeci de minute, și consemnați punctele de acord și de dezacord.
6. Pentru fiecare punct slab identificat, stabiliți o măsură concretă și un termen. Evaluarea care se încheie fără nicio consecință practică își pierde funcția.

CAPCANE FRECVENTE

- Acordarea calificativului maxim tuturor, pentru evitarea conflictului, urmată de imposibilitatea de a justifica ierarhizările ulterioare.
- Utilizarea evaluării anuale pentru a sancționa un incident punctual, în locul procedurii disciplinare corespunzătoare.
- Criterii de evaluare care nu se regăsesc în fișa postului, ceea ce face calificativul contestabil.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Distribuția calificativelor reflectă diferențe reale, susținute documentar.
- Fiecare calificativ inferior celui maxim are motivare scrisă și plan de sprijin asociat.
- Contestațiile la evaluare scad, iar cele formulate sunt respinse motivat.

Reper normativ: evaluarea anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar se realizează pe baza metodologiei aprobate prin ordin al ministrului educației, în vigoare la data evaluării, prin autoevaluare și evaluare potrivit fișei postului și fișei de evaluare. Instrument asociat: Anexa A7 – Plan de îmbunătățire a performanței individuale.

Fișa 16. Planul anual de formare construit pe nevoi reale

SITUAȚIA

Planul de formare se întocmește prin preluarea ofertei Casei Corpului Didactic și prin înscrierea cadrelor didactice la cursurile pe care le solicită individual. Rezultatul este un plan corect din punct de vedere formal, care nu are legătură cu punctele slabe identificate în evaluări sau cu țintele din proiectul de dezvoltare instituțională.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Un plan de formare fundamentat pornește de la patru surse de date pe care unitatea le deține deja: rezultatele evaluării anuale a personalului, rezultatele elevilor la evaluări interne și naționale, constatările rapoartelor de inspecție și de evaluare internă a calității, modificările curriculare și legislative anunțate pentru anul următor. Practica reținută este ca aceste patru surse să fie analizate în luna mai, înainte de construirea ofertei pentru anul următor, iar prioritățile rezultate să fie limitate la trei teme instituționale. Formarea individuală, pe interese proprii, rămâne posibilă, dar în afara celor trei priorități.

PAȘI DE APLICARE

1. Analizați în luna mai cele patru surse de date și extrageți nevoile recurente, nu pe cele izolate.
2. Stabiliți cel mult trei priorități instituționale de formare pentru anul următor și motivați-le în scris, cu trimitere la datele care le susțin.
3. Verificați ce parte din nevoi poate fi acoperită intern, prin interasistențe, cercuri pedagogice și schimburi de practică. Formarea internă este cea mai ieftină și cea mai puțin folosită resursă.
4. Identificați furnizorii acreditați pentru temele care nu pot fi acoperite intern și corelați calendarul cu bugetul aprobat pentru formare.
5. Supuneți planul aprobării Consiliului de Administrație și comunicați-l integral Consiliului Profesoral.
6. Evaluați efectul formării la trei niveluri, nu doar prin chestionarul de satisfacție: ce s-a învățat, ce s-a schimbat în activitatea la clasă, ce s-a modificat în rezultatele elevilor.

CAPCANE FRECVENTE

- Măsurarea formării prin numărul de credite acumulate, indicator care nu spune nimic despre efectul în activitate.
- Trimiterea la formare a acelorași persoane, de regulă cele deja bine pregătite și disponibile.

- Absența oricărei obligații de diseminare internă după participarea la un program extern.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Cel puțin 70% din activitățile de formare finanțate din bugetul unității corespund celor trei priorități instituționale.
- Fiecare participant la un program extern susține cel puțin o activitate de diseminare internă.
- Se poate demonstra, pentru cel puțin o prioritate, o modificare măsurabilă în rezultatele elevilor sau în practica la clasă.

Instrument asociat: Anexa A8 – Machetă a planului anual de formare profesională.

Fișa 17. Motivarea și climatul organizațional în sistemul public

SITUAȚIA

Directorul dispune de pârgșii financiare limitate: salarizarea este reglementată centralizat, iar gradațiile de merit și distincțiile sunt puține și au calendar propriu. De aici rezultă o concluzie frecventă, dar greșită, potrivit căreia motivarea personalului nu este o problemă de management, ci una de politică salarială.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Experiența acumulată în comunitățile de practici arată contrariul: în sistemul public, factorii cu cel mai mare efect asupra implicării nu sunt cei financiari, ci echitatea percepută în distribuirea sarcinilor, autonomia profesională, recunoașterea concretă și predictibilitatea deciziilor. Cea mai eficientă intervenție raportată de directori este și cea mai simplă: transparentizarea criteriilor după care se distribuie tot ceea ce este limitat, de la orele suplimentare și dirigenția claselor bune, până la participarea la mobilități și la propunerile pentru distincții. Nu suma contează, ci percepția că regula este cunoscută dinainte și se aplică la fel pentru toți.

PAȘI DE APLICARE

1. Identificați toate resursele limitate pe care le distribuiți în cursul unui an și scrieți, pentru fiecare, criteriul de repartizare.
2. Prezentați criteriile în Consiliul Profesoral la începutul anului și aplicați-le fără excepții netransparente.
3. Practicați recunoașterea specifică și oportună. „Ați rezolvat situația clasei a VII-a A în două săptămâni, deși părea blocată” are alt efect decât „mulțumesc pentru implicare”.
4. Extindeți autonomia acolo unde riscul este redus: alegerea auxiliarelor, organizarea activităților extrașcolare, formatul ședințelor cu părinții.
5. Aplicați anual chestionarul de climat din Anexa A2, prelucrați rezultatele și, obligatoriu, comunicați-le echipei împreună cu măsurile decise. Un chestionar aplicat fără restituire produce mai mult rău decât absența lui.
6. Protejați timpul profesional: reduceți raportările interne redundante și verificați dacă fiecare solicitare adresată cadrelor didactice are un destinatar real.

CAPCANE FRECVENTE

- Recompensarea aceleiași persoane în mod repetat, care transformă recunoașterea în privilegiu perceput.
- Aplicarea chestionarului de climat fără comunicarea rezultatelor, interpretată de echipă drept lipsă de intenție reală.
- Confundarea climatului bun cu absența conflictelor. O echipă în care nimeni nu exprimă dezacord nu este neapărat o echipă sănătoasă.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Scorurile la itemii privind echitatea și claritatea deciziilor cresc de la un an la altul.
- Numărul persoanelor care se oferă voluntar pentru sarcini de coordonare crește.
- Fluctuația de personal, corectată cu pensionările și cu mobilitatea obligatorie, scade.

Instrument asociat: Anexa A2 – Chestionar de climat organizațional. Studiu de caz asociat: Cazul 3 – Conflictul dintre două cadre didactice pe distribuirea claselor.

Partea a V-a. Legalitate, proceduri și control

Această parte tratează zona în care erorile au consecințe directe asupra directorului, în calitate de reprezentant legal al unității. Practicile de mai jos nu înlocuiesc consultanța juridică, ci descriu rutinele documentare care previn cele mai frecvente constatări ale organelor de control și cele mai frecvente motive de admitere a contestațiilor.

Fișa 18. Traseul decizional: proces-verbal, hotărâre, decizie

SITUAȚIA

Cea mai frecventă eroare de procedură constatată la controale nu este o decizie greșită pe fond, ci o decizie corectă emisă fără traseul documentar complet. Directorul emite o decizie fără hotărâre a Consiliului de Administrație în spate, sau hotărârea există, dar nu se regăsește în niciun proces-verbal, sau procesul-verbal consemnează o discuție fără vot. În oricare dintre situații, actul devine anulabil.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Lanțul documentar are trei verigi, în ordine strictă. Discuția și votul se consemnează în procesul-verbal al ședinței. Decizia colectivă se materializează în hotărârea Consiliului de Administrație, care are număr propriu, temei legal, motivare și dispozitiv. Punerea în aplicare se face prin decizia directorului, care are la rândul ei număr propriu și care invocă în temeiul legal hotărârea respectivă. Fiecare verigă se înregistrează în registrul propriu; registrul proceselor-verbale, cel al hotărârilor și cel al deciziilor sunt distincte, iar registrul proceselor-verbale nu se înregistrează în registrul de intrări-ieșiri al unității, fiind un document intern.

PAȘI DE APLICARE

1. Verificați, înainte de emiterea oricărei decizii, existența hotărârii care o fundamentează și a procesului-verbal care consemnează votul.
2. Redactați hotărârea cu toate elementele: denumirea completă a unității, numărul și data, temeiul legal, componența Consiliului de Administrație, referirea la punctul de pe ordinea de zi, motivarea, dispozitivul pe articole, destinatarii comunicării.
3. Folosiți în dispozitiv formulări imperative și verificabile: „se aprobă”, „se desemnează”, „se alocă suma de”, cu termen și responsabil.
4. Emiteți decizia directorului cu trimitere expresă la numărul și data hotărârii pe care o pune în aplicare.
5. Comunicați actul persoanelor vizate, cu dovadă de comunicare. Un act necomunicat nu produce efecte față de destinatar.
6. Înregistrați și arhivați fiecare document în registrul propriu, cu paginație și cu semnătura persoanei responsabile.

CAPCANE FRECVENTE

- Decizii emise pe baza unei discuții informale, fără hotărâre și fără vot consemnat.
- Numerotarea neunitară sau retroactivă a deciziilor, care ridică suspiciuni la orice control.
- Omiterea mențiunii privind căile de atac în actele care produc efecte individuale.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare decizie a directorului poate fi urmărită înapoi până la o hotărâre și un proces-verbal.
- Registrele sunt completate la zi, cu numerotare continuă.
- Controalele nu constată acte administrative emise fără temei documentar.

Modelele de proces-verbal, hotărâre și decizie utilizate în cadrul programului de formare rămân valabile ca structură; se recomandă actualizarea temeiului legal la data emiterii fiecărui act.

Fișa 19. Proceduri operaționale care chiar se aplică

SITUAȚIA

Unitățile de învățământ acumulează, în timp, zeci de proceduri operaționale. Ele se scriu pentru a răspunde unei recomandări de control sau unei cerințe de evaluare, se aprobă și rămân în bibliorafturi. Personalul nu le

cunoaște, iar la următorul control se constată că procedura există, dar nu se aplică, ceea ce este uneori mai grav decât absența ei.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

O procedură care se aplică are patru caracteristici pe care le puteți verifica fără expertiză de specialitate. Este scurtă, de regulă sub patru pagini. Descrie pași cu responsabil și termen, nu principii. Conține formularele efectiv folosite, ca anexe. Și, cel mai important, a fost testată pe un caz real înainte de aprobare. Practica reținută este ca fiecare procedură nouă să fie parcursă, înainte de aprobare, împreună cu persoana care o va aplica zilnic, nu cu cea care a redactat-o.

PAȘI DE APLICARE

1. Inventariați procedurile existente și eliminați-le pe cele care descriu activități care nu se mai desfășoară. Un sistem de proceduri supraîncărcat nu este consultat.
2. Prioritizați redactarea pornind de la riscuri: situații de criză, securitatea elevilor, gestionarea datelor personale, circuitul documentelor financiare, soluționarea sesizărilor.
3. Redactați fiecare procedură pe structura: scop, domeniu de aplicare, documente de referință, descrierea pașilor cu responsabili și termene, formulare anexate, modalitatea de monitorizare.
4. Testați procedura pe un caz real sau simulat înainte de aprobare și corectați pașii care nu funcționează în practică.
5. Instruiți personalul vizat, cu proces-verbal de instruire, și puneți procedura la dispoziție într-un loc accesibil, nu doar în dosarul comisiei.
6. Stabiliți un termen de revizuire și respectați-l. O procedură nerevizuită de patru ani descrie, de regulă, o realitate care nu mai există.

CAPCANE FRECVENTE

- Proceduri copiate de la alte unități, care fac trimitere la funcții și compartimente inexistente în schema proprie.
- Proceduri redactate exclusiv de responsabilul comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității, fără participarea celor care le vor aplica.
- Aprobarea unei proceduri care depășește capacitatea reală a unității, generând neconformitate permanentă.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Personalul vizat poate descrie pașii procedurii fără să o consulte.
- Numărul procedurilor active scade, iar gradul lor de aplicare crește.
- Constatările de tipul „procedura există, dar nu se aplică” dispar din rapoartele de control.

Corelații: Fișa 21 (pregătirea pentru inspecție și evaluare externă).

Fișa 20. Protecția datelor cu caracter personal în activitatea curentă

SITUAȚIA

Unitățile de învățământ prelucrează zilnic categorii extinse de date despre minori. Riscurile nu apar, de regulă, în procesele mari de raportare, ci în practicile curente: liste cu note afișate cu nume complet, fotografii publicate pe pagina școlii fără temei, transmiterea de tabele cu date personale prin aplicații de mesagerie, camere de supraveghere instalate fără informare și fără evaluarea necesității.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Abordarea eficientă nu presupune un aparat documentar impresionant, ci trei rutine. Prima: fiecare prelucrare nouă trece printr-o întrebare unică, adresată înainte de a începe, privind temeiul pe baza căruia se prelucrează datele. Consimțământul nu este singurul temei și, în relația cu elevii, adesea nici cel corect, pentru că nu este liber exprimat. A doua: se prelucrează minimul necesar. A treia: canalele oficiale se folosesc pentru datele oficiale, iar aplicațiile de mesagerie personale rămân în afara circuitului.

PAȘI DE APLICARE

1. Realizați și mențineți actualizat registrul activităților de prelucrare, cu scopul, temeiul, categoriile de date și termenele de păstrare.
2. Afișați rezultatele elevilor în forma care nu permite identificarea directă, conform practicii stabilite la nivelul sistemului pentru fiecare tip de evaluare.

3. Stabiliți un temei clar pentru fotografii și înregistrări video destinate promovării unității și păstrați dovada acestuia.
4. Instruiți personalul cu privire la interdicția de a transmite tabele cu date personale prin aplicații de mesagerie neinstituționale și consemnați instruirea.
5. Verificați sistemul de supraveghere video: existența informării la intrare, zonele excluse, durata de stocare, persoanele cu drept de acces la imagini.
6. Stabiliți o procedură de răspuns la cererile persoanelor vizate, cu termen și responsabil, și o procedură de notificare în caz de incident de securitate.

CAPCANE FRECVENTE

- Colectarea de date suplimentare, „pentru orice eventualitate”, fără scop determinat.
- Păstrarea nelimitată a documentelor cu date personale, fără termen de ștergere.
- Publicarea de fotografii identificabile cu elevi în contexte care depășesc scopul pentru care s-a obținut acordul.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Registrul activităților de prelucrare este complet și actualizat anual.
- Nu se înregistrează sesizări privind afișarea sau transmiterea neautorizată de date.
- Personalul poate indica, pentru prelucrările curente, temeiul aplicabil.

Reper normativ: Regulamentul (UE) 2016/679 și Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a acestuia.

Fișa 21. Pregătirea pentru inspecție, evaluare externă și audit

SITUAȚIA

Anunțul unei inspecții generale sau al unei vizite de evaluare externă declanșează, în multe unități, două săptămâni de reconstituire a documentelor. Efortul este mare, rezultatul este fragil, iar echipa rămâne cu percepția că întreaga activitate a anului se rezumă la producerea de hârtii pentru o comisie.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Unitățile care trec fără dificultate prin evaluări nu lucrează mai mult în perioada premergătoare, ci lucrează constant. Practica reținută constă în constituirea unui dosar permanent de evidențe, actualizat lunar de persoane desemnate, organizat pe aceleași domenii pe care le folosește evaluarea externă. La acesta se adaugă o autoevaluare reală, făcută cu opt-zece luni înainte de vizita programată, cu identificarea onestă a punctelor slabe și cu un plan de remediere. Punctul slab identificat și remediat de unitate are cu totul alt efect decât același punct slab descoperit de evaluator.

PAȘI DE APLICARE

1. Consultați calendarul evaluărilor externe și verificați termenul de valabilitate al acreditării sau al ultimei evaluări periodice a unității.
2. Constituți dosarul permanent de evidențe pe domeniile de evaluare, cu responsabil nominal pentru fiecare secțiune și actualizare lunară.
3. Realizați autoevaluarea internă cu cel puțin opt luni înainte de vizita programată, folosind aceleași criterii ca evaluarea externă.
4. Elaborați planul de remediere pentru punctele slabe identificate, cu termene anterioare vizitei, și documentați implementarea lui.
5. Verificați, cu ajutorul listei din Anexa A3, existența și coerența documentelor esențiale: acte de înființare și autorizare, PDI și plan managerial, documente de personal, documente financiare, registre, proceduri, dovezi ale activității comisiilor.
6. Pregătiți echipa nu prin instruire defensivă, ci prin informare corectă asupra a ceea ce urmărește evaluarea. Personalul care înțelege criteriile răspunde mai bine decât cel care a primit indicații despre ce să nu spună.

CAPCANE FRECVENTE

- Reconstituirea retroactivă a documentelor, care este identificabilă prin coerența datelor și a semnăturilor și care agravează situația.
- Concentrarea exclusivă pe documente, cu ignorarea aspectelor observabile direct: starea spațiilor, afișajul obligatoriu, funcționarea efectivă a comisiilor.

- Tratarea recomandărilor din raportul precedent ca fiind opționale. Acestea sunt primele verificate la vizita următoare.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Dosarul de evidențe este actualizat lunar, verificabil prin datele documentelor.
- Punctele slabe din raportul de evaluare externă coincid, în cea mai mare parte, cu cele identificate anterior prin autoevaluare.
- Recomandările din raportul precedent au măsuri de implementare documentate.

Instrument asociat: Anexa A3 – Listă de verificare pentru inspecție, evaluare externă și audit de proiect.

Partea a VI-a. Capacitate instituțională și performanța elevilor

Ultima parte a ghidului leagă practicile anterioare de finalitatea lor: rezultatele elevilor. Capacitatea instituțională nu este o noțiune abstractă, ci suma concretă a ceea ce o școală poate face în mod repetat și previzibil. Fișele de mai jos privesc diagnoza acestei capacități, utilizarea datelor proprii și mecanismele prin care o unitate învață din practica altora.

Fișa 22. Diagnoza capacității instituționale

SITUAȚIA

Directorii cunosc bine punctele slabe ale unității, dar le păstrează sub formă de impresie și le comunică fragmentar. Fără o diagnoză structurată, prioritățile se stabilesc după urgență, nu după impact, iar resursele se consumă pe problemele care fac cel mai mult zgomot, nu pe cele care blochează efectiv performanța.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Diagnoza capacității instituționale se face pe șapte domenii: conducere, resurse umane, resurse financiare, infrastructură, curriculum și proces didactic, parteneriate, monitorizare și evaluare. Pentru fiecare domeniu se stabilește un nivel pe o scală de patru trepte și se identifică dovada care susține acel nivel. Elementul care transformă exercițiul din formal în util este obligativitatea dovezii: un domeniu nu poate fi cotelat la nivelul trei fără un document, o cifră sau o practică verificabilă care să justifice cotelarea. Diagnoza se realizează în echipă lărgită, nu individual de către director.

PAȘI DE APLICARE

1. Constituiți un grup de lucru de șase-opt persoane, care să includă și reprezentanți ai comisiilor metodice, nu doar echipa managerială.
2. Evaluați fiecare dintre cele șapte domenii pe scala de patru trepte, cu dovadă asociată.
3. Identificați domeniul cu cel mai mare decalaj între nivelul actual și cel necesar pentru atingerea țintelor din PDI. Acesta este domeniul prioritar, indiferent de nivelul absolut.
4. Stabiliți cel mult două intervenții pe domeniul prioritar, cu resurse identificate și responsabil.
5. Reluați diagnoza anual, cu același grup și cu aceleași criterii, pentru ca rezultatele să fie comparabile.
6. Comunicați rezultatul în Consiliul Profesoral. Diagnoza păstrată la nivelul echipei manageriale nu produce mobilizare.

CAPCANE FRECVENTE

- Supraevaluarea sistematică, din teama că rezultatul va fi folosit în evaluarea directorului.
- Evaluarea tuturor domeniilor la același nivel, care indică absența unei analize reale.
- Formularea a zece intervenții simultane, dintre care niciuna nu primește resurse suficiente.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Diagnoza se repetă anual, cu aceleași criterii, și permite compararea în timp.
- Alocările bugetare și planul de formare reflectă domeniul identificat ca prioritar.
- Cel puțin un domeniu înregistrează o creștere documentată de nivel într-un interval de doi ani.

Corelații: Fișa 5 (PDI) și Fișa 16 (plan de formare).

Fișa 23. Lucrul cu datele despre performanța elevilor

SITUAȚIA

Datele despre elevi există în cantitate mare: medii semestriale, rezultate la evaluări naționale, situația absențelor, rezultate la simulări, situația elevilor cu cerințe educaționale speciale. Ele sunt raportate corect către instituțiile superioare și, în majoritatea unităților, nu sunt folosite intern pentru nicio decizie. Analiza se rezumă la media pe școală, care ascunde exact diferențele care ar trebui să declanșeze intervenția.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Valoarea unei analize crește atunci când datele sunt dezagregate. Media generală la matematică nu spune nimic util; distribuția rezultatelor pe intervale, comparația dintre clase paralele, evoluția aceleiași cohorte de la o

evaluare la altă și diferența dintre nota la clasă și nota la evaluarea națională spun foarte mult. Practica reținută este ca unitatea să analizeze, de trei ori pe an, un set restrâns și constant de indicatori, în comisiile metodice, cu prezența directorului, și să încheie fiecare analiză cu cel mult două decizii.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți un set fix de indicatori urmăriți, între șase și opt, și păstrați-l neschimbat cel puțin trei ani, pentru a permite comparația.
2. Dezagregați rezultatele pe clase, pe discipline și pe intervale de performanță, nu doar pe medii generale.
3. Analizați separat decalajul dintre notele acordate la clasă și rezultatele la evaluările externe. Un decalaj mare și constant este un semnal privind practicile de evaluare, nu doar privind nivelul elevilor.
4. Identificați elevii aflați în zona de risc pe baza unor praguri stabilite în prealabil, nu prin apreciere. Un prag posibil combină numărul de absențe nemotivate, rezultatele sub un anumit nivel și semnalele venite de la diriginte.
5. Organizați analiza în comisiile metodice, cu date pregătite în prealabil. Analiza improvizată în ședință consumă timp și nu produce decizii.
6. Consemnați deciziile și verificați-le la analiza următoare. Fără acest pas, cele trei analize anuale devin trei rapoarte.

CAPCANE FRECVENTE

- Prezentarea datelor exclusiv sub formă de medii, care ascund variația și cazurile extreme.
- Folosirea datelor pentru ierarhizarea publică a cadrelor didactice, ceea ce determină, previzibil, distorsionarea notării.
- Colectarea unui număr mare de indicatori care nu sunt folosiți în nicio decizie.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Setul de indicatori rămâne stabil și permite compararea între ani.
- Fiecare analiză semestrială se încheie cu decizii consemnate și verificate ulterior.
- Decalajul dintre notarea internă și rezultatele la evaluările externe se reduce.

Studiu de caz asociat: Cazul 5 – Rezultatele slabe la Evaluarea Națională într-o singură clasă.

Fișa 24. Comunitatea de practici manageriale ca resursă permanentă

SITUAȚIA

Formarea managerială are un efect care se estompează în câteva luni de la finalizarea programului, atunci când nu există o structură de continuare. Directorul revine în unitate cu instrumente noi, le aplică parțial în primul semestru și le abandonează la prima perioadă aglomerată. Rețeaua construită în timpul cursului se dizolvă în lipsa unui motiv concret de a se reuni.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Comunitatea de practici manageriale funcționează atunci când are trei elemente: o periodicitate fixă, un caz real adus de cineva la fiecare întâlnire și o regulă de confidențialitate acceptată explicit. Formatul care s-a dovedit cel mai productiv este întâlnirea de nouăzeci de minute, o dată la două luni, cu cel mult zece participanți, structurată astfel: cincisprezece minute pentru prezentarea cazului, patruzeci și cinci de minute pentru întrebări și analiză, treizeci de minute pentru formularea de opțiuni. Cel care aduce cazul nu primește soluții, ci opțiuni și consecințe. Această distincție este esențială și trebuie enunțată la fiecare întâlnire.

PAȘI DE APLICARE

1. Constituieți grupul cu cel mult zece membri, din unități cu profil comparabil, dar nu neapărat din aceeași localitate.
2. Stabiliți calendarul anual din prima întâlnire și desemnați, pentru fiecare dată, persoana care aduce cazul.
3. Formulați regula de confidențialitate în scris și reamintiți-o la deschiderea fiecărei întâlniri.
4. Structurați fiecare întâlnire pe cele trei secvențe și respectați timpii. Grupurile fără structură devin, în câteva luni, întâlniri de reclamații reciproce.
5. Consemnați, la finalul fiecărei întâlniri, opțiunile formulate și verificați, la întâlnirea următoare, ce a decis cel care a adus cazul și cu ce rezultat.

6. Alimentați ghidul: fiecare caz care produce o practică nouă și verificabilă poate fi transformat într-o fișă de bună practică, după modelul din acest volum.

CAPCANE FRECVENTE

- Transformarea întâlnirii în sesiune de informare legislativă, care este utilă, dar care poate fi obținută și altfel.
- Prezența unui participant cu rol ierarhic superior asupra celorlalți, care blochează prezentarea cazurilor reale.
- Grupuri prea mari, în care nu toți participanții pot interveni și în care confidențialitatea devine iluzorie.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Grupul se reunește conform calendarului, cu o rată de participare de peste 70%.
- Fiecare întâlnire are un caz real prezentat de un membru.
- Cel puțin o practică nouă pe an intră în uz curent în unitățile participante.

Această fișă descrie mecanismul prin care ghidul de față poate fi actualizat și extins de către beneficiarii lui direcți.

Anexe. Instrumente de lucru

Cele nouă instrumente de mai jos sunt machete de lucru, gândite pentru a fi preluate și adaptate la specificul fiecărei unități. Ele nu au caracter obligatoriu și nu înlocuiesc formularele prevăzute prin metodologii aprobate prin ordin al ministrului educației. Acolo unde instrumentul urmează să producă efecte față de personal, se recomandă aprobarea lui în Consiliul de Administrație și comunicarea în Consiliul Profesoral înainte de aplicare.

Anexa A1. Grilă de diagnoză a nivelului de dezvoltare și de alegere a stilului de conducere

Se completează pe sarcină, nu pe persoană. Aceeași persoană poate fi încadrată diferit pentru sarcini diferite. Se recomandă reluarea diagnozei la mijlocul anului școlar.

Nivel	Competența pe sarcină	Angajament și încredere	Ce solicită persoana	Stil recomandat
D1	Scăzută. Nu deține încă cunoștințele sau deprinderile necesare.	Ridicat. Este interesată, optimistă, dornică să învețe.	Instrucțiuni precise, obiective clare, confirmare frecventă.	S1 – Directiv
D2	În curs de formare. A dobândit parțial deprinderile.	Scăzut. A întâmpinat dificultăți și și-a pierdut entuziasmul.	Explicații, încurajare, corectare fără sancțiuni, exemple.	S2 – Consultativ
D3	Ridicăta. Poate executa sarcina corect.	Variabil. Este nesigură, evită asumarea responsabilității.	Implicare în decizie, confirmare, spațiu de exprimare.	S3 – Participativ
D4	Ridicăta și demonstrată în timp.	Ridicat și stabil. Lucrează autonom.	Autonomie, sarcini noi, recunoașterea contribuției.	S4 – Delegativ

Fișă de lucru – harta echipei pe sarcinile anului

Sarcina-cheie	Persoana	Competență (S/M/R)	Angajament (S/V/R)	Nivel	Stil ales	Cadență de verificare

Legendă: S = scăzut(ă), M = medie, V = variabil, R = ridicat(ă).

Anexa A2. Chestionar de climat organizațional

Se aplică anonim, o dată pe an, întregului personal. Scală: 1 = dezacord total, 5 = acord total. Rezultatele se prelucerează pe cele cinci dimensiuni și se comunică obligatoriu echipei, împreună cu măsurile decise. Un chestionar aplicat fără restituirea rezultatelor produce mai mult rău decât absența lui.

Nr.	Item	1	2	3	4	5
	Claritatea așteptărilor și a rolurilor					

Nr.	Item	1	2	3	4	5
1	Știu exact ce se așteaptă de la mine în acest an școlar.					
2	Atribuțiile din fișa postului corespund activității pe care o desfășor efectiv.					
3	Când primesc o sarcină nouă, primesc și informațiile necesare pentru a o realiza.					
4	Termenele care mi se stabilesc sunt realiste.					
Echitate și transparență						
5	Sarcinile suplimentare se distribuie după criterii pe care le cunosc.					
6	Deciziile privind repartizarea claselor și a orelor sunt luate transparent.					
7	Recunoașterea meritelor se acordă pe baza rezultatelor, nu a relațiilor.					
8	Am acces la aceleași oportunități de formare ca și colegii mei.					
Comunicare și informare						
9	Aflu deciziile importante din surse oficiale, nu din discuții informale.					
10	Pot exprima un dezacord fără să am consecințe negative.					
11	Primesc răspuns la solicitările pe care le adresez conducerii.					
12	Ședințele la care particip au un rezultat concret.					
Sprijin profesional și dezvoltare						
13	Primesc feedback despre activitatea mea de mai multe ori pe an.					
14	Când întâmpin o dificultate profesională, știu la cine pot apela.					
15	Formarea la care am participat mi-a fost utilă în activitatea la clasă.					
16	Am posibilitatea de a-mi propune propriile soluții profesionale.					
Apartenență și încredere						
17	Sunt mândru sau mândră că lucrez în această unitate.					
18	Colegii mei își oferă sprijin reciproc.					
19	Conflictele se rezolvă deschis, nu se acumulează.					
20	Aș recomanda unui coleg să vină să lucreze aici.					

Interpretare orientativă a mediei pe dimensiune: sub 2,5 – zonă critică, necesită intervenție imediată; 2,5–3,4 – zonă de risc; 3,5–4,2 – funcțional, cu potențial de îmbunătățire; peste 4,2 – punct forte al unității. Se recomandă compararea rezultatelor pe ani, nu între unități.

Anexa A3. Listă de verificare pentru inspecție, evaluare externă și audit de proiect

Lista se parcurge trimestrial, nu în perioada premergătoare vizitei. Pentru fiecare poziție se bifează existența documentului, actualizarea lui și localizarea. Coloana „Observații” consemnează termenul până la care se remediază lipsurile.

Domeniu / Document	Există	Actualizat	Responsabil	Observații
I. Documente de identitate instituțională				
Act de înființare, autorizare de funcționare, acreditare, ultima evaluare periodică				
Autorizații sanitare, de securitate la incendiu, sanitar-veterinare (unde este cazul)				
Organigrama și statul de funcții aprobate				
II. Documente strategice și de planificare				
Proiectul de dezvoltare instituțională, în vigoare, cu hotărârea de aprobare				
Planul managerial anual, corelat cu PDI				
Planul anual de formare profesională				
Rapoarte semestriale și anuale de analiză a activității				
III. Documente de organizare și funcționare				
Regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul intern, cu dovada consultării				
Deciziile de constituire a comisiilor, cu componență actualizată				
Registrul proceselor-verbale ale Consiliului de Administrație, numerotat și la zi				
Registrul hotărârilor Consiliului de Administrație				
Registrul deciziilor directorului				
Procedurile operaționale aprobate, cu procesele-verbale de instruire				
IV. Resurse umane				
Fișele de post semnate, revizuite pentru anul în curs				
Dosarele de evaluare anuală, cu fișele de autoevaluare și de evaluare				
Documentele privind încadrarea și mobilitatea personalului				
Dovezile participării la formare continuă				
V. Financiar și achiziții				
Bugetul aprobat, rectificările, contul de execuție				
Programul anual al achizițiilor publice, actualizat				
Dosarele de achiziție, cu referate de necesitate și justificarea alegerii				
Declarațiile privind conflictul de interese				
Documentele de inventariere anuală a patrimoniului				
VI. Proiecte cu finanțare externă				
Cererea de finanțare, contractul și actele adiționale				

Domeniu / Document	Există	Actualizat	Responsabil	Observații
Dovezile realizării activităților: liste de prezență, materiale, procese-verbale				
Documentele financiare corelate cu activitățile din cererea de finanțare				
Dovezile respectării regulilor de identitate vizuală și informare				
VII. Calitate, siguranță și date personale				
Raportul de evaluare internă a calității și planul de îmbunătățire				
Registrul activităților de prelucrare a datelor cu caracter personal				
Procedurile privind situațiile de criză și dovezile exercițiilor de evacuare				
Măsurile de implementare a recomandărilor din controlul precedent				

Anexa A4. Grilă de evaluare a competențelor la concursul pentru ocuparea posturilor

Se utilizează pentru posturile de personal didactic auxiliar și nedidactic, la proba de interviu, în completarea probelor stabilite prin decizia de organizare a concursului. Grila se aprobă înaintea deschiderii concursului și se comunică comisiei împreună cu baremul. Punctajul maxim se stabilește în funcție de ponderea probei.

Criteriu de evaluare	Ce se observă concret	Punctaj maxim	Punctaj acordat	Motivare
Cunoașterea atribuțiilor postului	Describe corect principalele atribuții din fișa postului și circuitul documentelor specifice.	20		
Cunoașterea cadrului normativ aplicabil	Identifică actele normative relevante pentru post și aplicarea lor într-o situație dată.	20		
Rezolvarea unei situații profesionale	Analizează o situație concretă prezentată de comisie și propune o soluție fundamentată.	25		
Comunicare și relaționare	Formulează clar, ascultă întrebarea integral, adaptează răspunsul la interlocutor.	15		
Organizarea activității și prioritizare	Describe modul de organizare a activității într-o perioadă cu solicitări simultane.	10		
Integritate și conduită profesională	Recunoaște o situație de conflict de interese și indică modul corect de acțiune.	10		
TOTAL		100		

Fiecare membru al comisiei completează grila individual. Punctajul final se stabilește ca medie aritmetică. Motivarea scrisă este obligatorie pentru punctajele situate sub jumătate din maximumul criteriului și constituie apărarea comisiei în cazul unei contestații.

Anexa A5. Machetă de analiză a mediului intern și extern

Analiza SWOT descrie mediul intern și poziția unității; analiza PESTEL descrie factorii externi asupra cărora unitatea nu are control, dar la care trebuie să se adapteze. Cele două se completează împreună, la începutul elaborării proiectului de dezvoltare instituțională, în grup de lucru largit.

Analiza SWOT

Puncte tari (intern, favorabil)	Puncte slabe (intern, nefavorabil)

Oportunități (extern, favorabil)	Amenințări (extern, nefavorabil)

Analiza PESTEL

Factor	Situația constatată	Efect asupra unității	Măsură de adaptare
Politic	Modificări de politică educațională, priorități naționale și locale		
Economic	Buget local, situația economică a comunității, costuri de funcționare		
Social	Evoluție demografică, structura socială a comunității, migrație		
Tehnologic	Infrastructură digitală, competențe digitale, resurse educaționale deschise		
Ecologic	Starea clădirilor, eficiență energetică, educație pentru mediu		
Legislativ	Modificări normative anunțate, termene de conformare		

Regulă de completare: fiecare element înscris trebuie să poată fi susținut cu o dovadă sau cu o cifră. Enunțurile de tipul „personal didactic bine pregătit”, fără indicator asociat, nu sunt utilizabile în etapa următoare.

Anexa A6. Matrice de operaționalizare a țintei strategice

Se completează câte o matrice pentru fiecare țintă strategică din proiectul de dezvoltare instituțională, defalcată pe cele patru domenii funcționale. Coloana indicatorului conține obligatoriu valoarea de plecare și valoarea țintă.

Domeniu funcțional	Obiectiv anual	Activități	Resurse alocate	Responsabil	Termen	Indicator (de la / la)
Dezvoltare curriculară						
Dezvoltarea resurselor umane						
Resurse financiare și bază materială						
Relații comunitare și parteneriate						

Fișă de monitorizare a țintei strategice

Indicator	Valoare de plecare	Valoare țintă	Valoare la semestrul I	Valoare la final de an	Măsură corectivă

Anexa A7. Plan de îmbunătățire a performanței individuale

Se elaborează în urma evaluării anuale sau în urma unei constatări documentate privind performanța profesională. Este un instrument de sprijin, nu o măsură disciplinară, și se construiește împreună cu persoana vizată. Durata recomandată este de trei până la șase luni.

Element	Conținut
Numele și postul	
Perioada planului	de la până la
Domeniul care necesită îmbunătățire	Se descrie comportamentul sau rezultatul observabil, cu exemple concrete și date.
Situația de referință	Ce se constată în prezent, cu dovezi: rezultate, observații de la asistențe, sesizări.
Obiectivul de îmbunătățire	Formulat specific și măsurabil, cu termen.
Activități de sprijin	Interasistențe, mentorat, participare la formare, resurse puse la dispoziție.
Responsabilități	Ce face persoana; ce face directorul; ce face mentorul sau responsabilul comisiei.
Puncte de verificare	Datele întâlnirilor intermediare (minimum două) și modul de constatare a progresului.
Rezultatul evaluării finale	Se completează la finalul perioadei, cu concluzia și cu măsurile ulterioare.
Semnături	Persoana evaluată; directorul; data.

Planul se comunică persoanei vizate și se păstrează în dosarul individual. Nerealizarea obiectivelor nu conduce automat la sancțiune, ci la reanalizarea cauzelor și, dacă este cazul, la declanșarea procedurilor prevăzute de lege.

Anexa A8. Machetă a planului anual de formare profesională

Se elaborează în luna mai pentru anul școlar următor, pe baza analizei celor patru surse de date: evaluarea anuală a personalului, rezultatele elevilor, constatările rapoartelor de inspecție și de evaluare internă, modificările curriculare și legislative anunțate.

Secțiunea 1 – Fundamentarea nevoilor

Sursa de date	Nevoia identificată	Categoria de personal vizată	Prioritate (1–3)
Rezultatele evaluării anuale a personalului			
Rezultatele elevilor la evaluări interne și externe			
Rapoarte de inspecție și de evaluare internă a calității			
Modificări curriculare și legislative anunțate			

Secțiunea 2 – Programul de formare

Prioritate instituțională	Tema / programul	Formă de organizare	Furnizor	Participanți	Perioadă	Sursa de finanțare
Prioritatea 1						
Prioritatea 2						
Prioritatea 3						
Formare individuală						

Secțiunea 3 – Evaluarea efectului

Nivel de evaluare	Instrument	Termen	Responsabil
Reacție – utilitatea percepută	Chestionar de feedback aplicat la finalul programului		
Învățare – competențe dobândite	Produs de învățare, prezentare în comisia metodică		
Comportament – schimbarea în activitate	Asistență la oră, analiza documentelor de proiectare		
Rezultat – efectul asupra elevilor	Indicator din setul urmărit de unitate		

Anexa A9. Fișă de monitorizare lunară a execuției bugetare

Se completează între zilele 5 și 10 ale fiecărei luni, împreună cu administratorul financiar, pentru luna anterioară. Coloana „Abatere” compară gradul de realizare cu execuția liniară corespunzătoare fracțiunii de an scurse. Se marchează abaterile care depășesc zece puncte procentuale.

Titlu de cheltuială	Credit aprobat	Angajat	Plătit	Disponibil	Grad realizare (%)	Abatere	Cauză și măsură
Cheltuieli de personal							
Bunuri și servicii							
– din care utilități							
– din care reparații curente							
– din care materiale didactice							
– din care formare profesională							
Transferuri și asistență socială (burse, transport)							
Proiecte cu finanțare externă							
Active nefinanciare (investiții)							
TOTAL							

Se formulează lunar cel mult două măsuri corective, care se consemnează și se verifică la analiza următoare. Sinteza trimestrială se prezintă Consiliului de Administrație pe maximum o pagină.

Studii de caz cu rezolvare comentată

Cele șase situații de mai jos au fost construite pornind de la cazuri aduse în discuție de directorii participanți la program, prelucrate astfel încât să nu permită identificarea persoanelor sau a unităților. Fiecare caz poate fi folosit în trei moduri: pentru reflecție individuală, ca material de lucru într-o sesiune de formare internă sau ca punct de plecare într-o întâlnire a comunității de practici manageriale. Se recomandă parcurgerea întrebărilor de analiză înainte de citirea secțiunii comentate.

Cazul 1. Profesorul competent care refuză responsabilitatea

SITUAȚIA

O profesoară de limba română, cu gradul I și cu rezultate constant bune la Evaluarea Națională, refuză de doi ani propunerea de a coordona comisia metodică. Argumentul invocat este lipsa de timp. Directorul observă însă că aceeași persoană acceptă sarcini punctuale solicitante, pe care le duce la capăt fără nicio problemă. La ultima solicitare, refuzul a fost formulat mai tăios decât de obicei, în prezența altor colegi.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Care este, cel mai probabil, nivelul de dezvoltare al persoanei în raport cu sarcina de coordonare?
- Ce stil de conducere a fost aplicat până acum și de ce nu a produs rezultat?
- Ce informație îi lipsește directorului înainte de a mai face o propunere?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Competența pe sarcina de predare este ridicată și demonstrată. Competența pe sarcina de coordonare nu a fost însă testată niciodată, iar refuzul repetat, însoțit de acceptarea altor sarcini, indică un nivel D3: persoana este capabilă, dar nesigură în raport cu acest tip specific de responsabilitate. Directorul a aplicat până acum, fără să numească astfel, un stil delegativ: a formulat propunerea, a lăsat decizia și a așteptat. Pentru un D3, stilul delegativ produce exact reacția observată, pentru că nu oferă nici sprijinul, nici confirmarea de care persoana are nevoie.

Informația care lipsește este motivul real al refuzului. Lipsa de timp este un argument acceptabil social, care acoperă de obicei altceva: teama de a intra în conflict cu colegii mai vechi, o experiență anterioară nereușită într-un rol similar, sau percepția că funcția aduce responsabilitate fără autoritate reală. Aceste motive nu se află într-o discuție publică și nici într-o solicitare formală.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Abordarea potrivită este o discuție individuală, în care directorul nu reia propunerea, ci întreabă. Odată identificat motivul, stilul participativ presupune trei intervenții concrete: precizarea explicită a atribuțiilor și a limitelor de decizie ale coordonatorului, oferirea unui sprijin definit, de exemplu preluarea de către director a primei ședințe de comisie, și stabilirea unei perioade de probă de un semestru, cu evaluare comună. Refuzul unei responsabilități permanente și refuzul unei responsabilități pe un semestru, cu sprijin explicit, sunt două decizii diferite.

Ce reținem: Un refuz repetat nu este, de regulă, un indicator de angajament scăzut față de unitate, ci un semnal privind o nesiguranță pe o sarcină anume. Diagnoza greșită a nivelului de dezvoltare duce la alegerea unui stil care agravează situația pe care încearcă să o rezolve.

Cazul 2. Discuția amânată timp de un semestru

SITUAȚIA

Un profesor debutant întârzie sistematic predarea documentelor de proiectare, iar din septembrie până în februarie directorul a evitat discuția, considerând că este vorba despre dificultăți firești de început de carieră. În februarie, secretariatul semnalează că lipsesc și mediile pe semestrul I pentru două clase. Directorul convoacă profesorul și îi enumeră, în aceeași discuție, toate observațiile acumulate din septembrie. Profesorul reacționează defensiv, invocă faptul că nimeni nu i-a spus nimic până atunci și depune ulterior o cerere de transfer.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Care a fost momentul în care situația putea fi corectată cu efort minim?
- Ce efect are acumularea observațiilor asupra receptării mesajului?

- Ce ar fi trebuit să conțină prima discuție, în octombrie?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Momentul optim de intervenție a fost prima întârziere, în octombrie. La acel moment, comportamentul era izolat, cauza putea fi identificată ușor, iar corecția ar fi cerut o discuție de zece minute. Amânarea nu a fost o decizie de management, ci o evitare a unei conversații incomode, justificată prin ideea, comună și greșită, că debutantul se va adapta singur.

Acumularea produce două efecte previzibile. Primul: mesajul nu mai poate fi receptat ca sprijin, pentru că volumul observațiilor îl transformă într-un rechizitoriu. Al doilea, mai important: profesorul are dreptate când spune că nu i s-a semnalat nimic. Tăcerea directorului timp de cinci luni a funcționat, din perspectiva lui, ca o confirmare că lucrurile sunt acceptabile. Din acest motiv, discuția din februarie nu a produs schimbare, ci ruptură.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Prima discuție, în octombrie, trebuia să conțină patru elemente și să dureze mai puțin de un sfert de oră: situația concretă, cu data la care termenul a fost depășit; comportamentul observat, fără interpretare asupra persoanei; efectul, inclusiv efectul asupra colegilor care au respectat termenul; o singură cerere concretă, cu termen. La aceasta se adăuga o întrebare esențială pentru un debutant: dacă știe cum se completează documentul respectiv. În multe situații, întârzierea unui debutant nu este o problemă de organizare, ci de competență neasistată, adică o problemă de nivel D1 tratată ca și cum ar fi de nivel D4.

Ce reținem: Feedbackul are un termen de valabilitate. După aproximativ două săptămâni, o observație nespusă își pierde capacitatea de a corecta comportamentul și își păstrează doar capacitatea de a deteriora relația.

Cazul 3. Conflictul dintre două cadre didactice pe distribuirea claselor

SITUAȚIA

La întocmirea încadrării pentru anul următor, două profesoare de matematică revendică aceleași clase de gimnaziu, considerate mai bune. Una invocă vechimea în unitate, cealaltă rezultatele obținute la Evaluarea Națională. Discuția a depășit cadrul profesional: în cancelarie s-au format două grupuri, iar responsabilul comisiei metodice refuză să formuleze o propunere, pentru a nu se poziționa. Directorul a amânat decizia de două ori.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Care este cauza reală a conflictului și care este doar obiectul lui?
- Ce riscă directorul dacă decide fără un criteriu comunicat anterior?
- Cum se poate preveni reapariția aceleiași situații anul următor?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Obiectul conflictului este repartizarea claselor. Cauza reală este absența unui criteriu cunoscut. Într-o unitate în care regula de repartizare este stabilită și comunicată la începutul anului, aceeași revendicare se stinge în două minute, pentru că răspunsul nu depinde de director. În absența regulii, orice decizie va fi interpretată ca preferință personală, iar directorul va pierde, indiferent ce alege. Amânarea agravează situația, pentru că lasă timp grupurilor să se consolideze și transmite mesajul că decizia este negociabilă prin presiune.

Riscul concret al unei decizii fără criteriu nu se limitează la nemulțumirea uneia dintre părți. El se extinde la percepția generală de arbitrar, care afectează itemii de echitate din climatul organizațional și care se manifestă ulterior în refuzul de a prelua sarcini suplimentare.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Pe termen scurt, directorul convoacă separat fiecare persoană, ascultă argumentele, apoi convoacă o discuție comună al cărei obiect nu este repartizarea, ci criteriul. Formularea utilă este: nu decidem acum cine ia clasa a VIII-a A, ci după ce regulă vom decide în fiecare an. Dacă cele două persoane pot conveni asupra criteriului, aplicarea lui devine acceptabilă chiar și pentru cea dezavantajată. Pe termen lung, criteriul de repartizare se aprobă în Consiliul de Administrație, se comunică în Consiliul Profesoral la începutul anului și se aplică fără excepții netransparente. Criteriile utilizate frecvent combină continuitatea la colectivul de elevi, rezultatele obținute, echilibrarea încărcării și rotația periodică.

Ce reținem: Conflictele pe resurse limitate nu se rezolvă prin arbitraj, ci prin reguli anunțate înainte ca resursa să devină disputată. Directorul care stabilește criteriul în momentul conflictului va fi întotdeauna suspectat că l-a stabilit pentru a justifica o decizie deja luată.

Cazul 4. Subexecuția descoperită în noiembrie

SITUAȚIA

La analiza de la finalul lunii noiembrie, directorul constată că din creditul aprobat pentru bunuri și servicii s-a executat 48%, deși ar fi trebuit executat aproximativ 92%. La reparații curente, execuția este de 15%. Administratorul financiar explică situația prin faptul că procedura de achiziție pentru lucrările de reparații a fost reluată de două ori. Ordonatorul principal de credite a solicitat deja situația estimativă a execuției la 31 decembrie.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Care sunt riscurile imediate și cele pe termen mediu ale acestei situații?
- Ce ar fi trebuit să semnaleze problema mai devreme?
- Ce măsuri mai pot fi luate în intervalul rămas?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Riscul imediat este pierderea creditelor neutilizate la finalul anului bugetar. Riscul pe termen mediu este mai important și mai puțin vizibil: o subexecuție semnificativă devine argument pentru diminuarea alocării în anul următor, iar lucrările de reparații neefectuate se transformă în probleme de siguranță și în observații la controalele de specialitate. Subexecuția nu este, în acest caz, o economie, ci un obiectiv neîndeplinit.

Problema putea fi identificată în luna iunie, la prima reluare a procedurii de achiziție. Un mecanism de monitorizare lunară care urmărește nu doar plățile, ci și angajamentele legale, ar fi arătat că un capitol important nu are niciun angajament asumat după jumătatea anului. Absența acestui mecanism a făcut ca informația să ajungă la director abia când cauzele nu mai puteau fi înlăturate.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

În intervalul rămas, se identifică ce nevoi reale, deja fundamentate, pot fi acoperite prin achiziții care se pot finaliza în termen, cu prioritate pentru cele cu impact direct asupra procesului educațional: materiale didactice, dotări pentru laboratoare, echipamente. Se verifică ce lucrări pot fi contractate în varianta unei execuții etapizate. Se transmite ordonatorului principal o notă care explică documentat cauza subexecuției și solicită, unde este posibil, reportarea sau includerea lucrărilor în programul anului următor, cu documentația deja pregătită. Pentru anul următor, se introduce monitorizarea lunară pe angajamente, nu doar pe plăți, și se declanșează procedurile de achiziție pentru lucrări în primul trimestru.

Ce reținem: În execuția bugetară, informația relevantă nu este suma cheltuită, ci ritmul cheltuirii raportat la fracțiunea de an scursă. O abatere de ritm sesizată în iunie este o problemă de organizare; aceeași abatere sesizată în noiembrie este o pierdere.

Cazul 5. Rezultate slabe la Evaluarea Națională într-o singură clasă

SITUAȚIA

La Evaluarea Națională, media pe unitate la matematică este 6,10, apropiată de media anilor anteriori. Analiza pe clase arată însă o situație diferită: două clase au medii de 6,90 și 7,05, iar a treia are 4,45. La aceeași clasă, media notelor din catalog la matematică în semestrul al doilea a fost 8,20. Profesorul care predă la această clasă are gradul I și nu a mai avut situații similare.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Ce semnalează diferența dintre notarea internă și rezultatul la evaluarea externă?
- Ce date suplimentare sunt necesare înainte de a formula o concluzie?
- Ce măsuri sunt justificate și care ar fi contraproductive?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Media pe unitate a mascat complet problema. Diferența de aproape patru puncte între notarea internă și rezultatul extern la aceeași clasă este semnalul principal și admite mai multe explicații, care nu se exclud reciproc: standarde de notare mai permissive la această clasă, o structură a colectivului diferită, absenteism ridicat concentrat pe câțiva elevi, sau o problemă de acoperire a programei.

Înainte de orice concluzie sunt necesare cel puțin patru seturi de date: rezultatele la simulări, comparate cu cele finale; distribuția rezultatelor în interiorul clasei, pentru a distinge între o problemă generalizată și una

concentrată pe un grup de elevi; situația absențelor; și evoluția aceleiași cohorte la evaluările anterioare, inclusiv la cea de la finalul clasei a VI-a. Dacă decalajul apare doar în ultimul an, cauza este probabil recentă. Dacă este constant, problema este de traseu, nu de an terminal.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Sunt justificate: analiza în comisia metodică, pe date, nu pe impresii; verificarea practicilor de notare prin compararea baremelor și a lucrărilor; interasistențe la clasele paralele; și, dacă analiza confirmă un decalaj de standarde, un plan de îmbunătățire cu obiective și sprijin, potrivit Anexei A7. Sunt contraproductive: comunicarea publică a rezultatului pe clase în Consiliul Profesoral, în forma unei ierarhizări; sancționarea directă a profesorului înainte de analiza cauzelor; și, cea mai frecventă greșală, cererea informală adresată corpului profesoral de a nota mai sever, care rezolvă statistica și nu rezolvă învățarea.

Ce reținem: Media pe unitate este un indicator de raportare, nu unul de management. Deciziile utile se iau pe date dezagregate, iar decalajul dintre evaluarea internă și cea externă este cel mai bun predictor al problemelor care vor apărea la promoția următoare.

Cazul 6. Incidentul devenit subiect de presă locală

SITUAȚIA

Vineri, la ora 12:30, doi elevi de clasa a VIII-a se lovesc în curtea școlii; unul dintre ei este transportat la spital pentru investigații, fără leziuni grave. La ora 14:10, o înregistrare filmată de un elev apare pe o rețea socială. La ora 15:00, un site local publică o știre cu titlul „Bătăie într-o școală din oraș, conducerea refuză să comenteze”. Directorul aflate despre incident la ora 12:45 și decisese să aștepte raportul scris al profesorului de serviciu înainte de a comunica ceva.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Care a fost eroarea de comunicare și în ce moment s-a produs?
- Ce ar fi trebuit comunicat la ora 13:00, în condițiile în care faptele nu erau încă lămurite complet?
- Ce elemente nu trebuiau incluse în nicio comunicare publică?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Eroarea nu a fost decizia de a aștepta raportul, ci presupunerea că, până la finalizarea lui, nu există nimic de comunicat. Între ora 12:45 și ora 15:00 a existat un interval de peste două ore în care singura versiune publică disponibilă a fost înregistrarea difuzată de un elev. Formularea „conducerea refuză să comenteze” nu descrie o realitate, ci consecința firească a absenței unui răspuns la o solicitare a presei.

În situații de acest tip, comunicarea inițială nu are rolul de a explica ce s-a întâmplat, ci de a stabili că unitatea știe, a acționat și va reveni. Aceste trei elemente pot fi comunicate fără a cunoaște încă circumstanțele complete și fără a atribui responsabilități.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

La ora 13:00 se putea transmite o comunicare de cinci rânduri, care să confirme producerea unui incident între doi elevi, să precizeze că unul dintre ei a fost transportat la spital pentru investigații și că familiile au fost anunțate, să menționeze că s-au dispus verificări interne conform procedurii și că se va reveni cu informații în cursul aceleiași zile. În paralel, informarea internă a cadrelor didactice trebuia făcută înaintea oricărei comunicări externe, pentru ca personalul să nu afle din presă. Nu trebuiau incluse în nicio comunicare publică: numele, clasa sau orice element care permite identificarea elevilor implicați, aprecieri asupra vinovăției înainte de finalizarea verificărilor, informații despre starea medicală a elevului transportat, și imagini din înregistrare.

Ce reținem: În gestionarea unei situații de criză, prima comunicare nu trebuie să fie completă, ci promptă și verificabilă. Intervalul dintre incident și primul mesaj oficial este cel în care se construiește versiunea publică a evenimentului, iar acest interval nu poate fi recuperat ulterior.

Repere normative și bibliografice

Cadrul normativ de referință

Actele de mai jos constituie reperele invocate în fișele acestui volum. Toate se modifică periodic; verificați forma în vigoare la data la care emiteți documentul sau luați decizia.

- Constituția României, art. 32 privind dreptul la învățătură și art. 49 privind protecția copiilor și a tinerilor.
- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare.
- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin ordin al ministrului educației, cu modificările ulterioare.
- Metodologia de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar din unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin ordin al ministrului educației.
- Metodologia-cadru privind mobilitatea personalului didactic de predare din învățământul preuniversitar, aprobată anual prin ordin al ministrului educației.
- Normele metodologice pentru determinarea costului standard per antepreșcolar, preșcolar și elev, aprobate prin hotărâre a Guvernului și actualizate anual.
- Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare, și normele metodologice de aplicare.
- Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția datelor cu caracter personal și Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a acestuia.
- Standardele și procedurile de evaluare externă aplicate de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar.
- Reglementările specifice programelor de finanțare accesate de unitate: Planul Național de Redresare și Reziliență, Programul Educație și Ocupare 2021–2027, Erasmus+.

Bibliografie selectivă

Lucrările de mai jos au fundamentat modelele teoretice utilizate în fișele acestui volum și pot fi consultate de cei interesați de aprofundare.

- Blanchard, K. H. (2007). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Pearson Education.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Iucu, R. B. (2006). *Managementul și gestiunea clasei de elevi*. Iași: Polirom.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Stoica, A. (2019). *Evaluarea performanțelor școlare: de la teorie la practică*. București: Editura Universitară.
- Vlăsceanu, L., Vlăsceanu, M., & Bârgău, G. (2004). *Calitatea educației: un vocabular de bază*. București: Editura Aramis.