

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

Îndrumarea, monitorizarea și controlul în învățământul preuniversitar

15 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.

Volumul de față se adresează personalului cu atribuții manageriale, de îndrumare, monitorizare și control de la nivel județean: direcțiile județene de învățământ preuniversitar și structura Municipiului București, birourile județene și al Municipiului București ale agenției de asigurare a calității și inspecție sau, până la operaționalizarea acestora, inspectoratele școlare județene și al Municipiului București, precum și altor categorii similare cu funcții de conducere și management educațional.

Conținutul a fost elaborat pornind de la programul de formare destinat acestor categorii de personal, de la portofoliile de evaluare finală ale participanților și de la resursele produse în cadrul comunităților de practici manageriale constituite în cadrul proiectului.

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 instituțional și normativ

Reorganizarea structurilor de la nivel județean prevăzută de Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023 s-a desfășurat etapizat, cu termene modificate succesiv, iar repartizarea atribuțiilor între direcțiile județene și structurile teritoriale ale agenției de asigurare a calității a fost precizată prin acte normative subsecvente. Din acest motiv, fișele acestui volum sunt formulate pe funcții – planificare, monitorizare, control, evaluare externă, consiliere – și nu pe denumiri instituționale. Verificați, înainte de aplicare, care este structura competentă pentru funcția respectivă la data la care acționați.

Trimiterile la actele normative au caracter orientativ și reflectă cadrul aplicabil la data elaborării. Legea nr. 198/2023 a fost modificată și completată succesiv, iar regulamentele, metodologiile și pragurile valorice derivate din aceasta se actualizează periodic. Ghidul nu înlocuiește textul actelor normative și nici consultanța juridică de specialitate; el descrie modul în care atribuțiile existente pot fi exercitate eficient, pe baza experienței acumulate în sistemul de învățământ din România.

Legătura cu primul volum

Volumul I al ghidului tratează conducerea unității de învățământ și se adresează directorilor. Cele două volume sunt construite pe aceeași structură a fișei de practică și pot fi folosite împreună: mai multe fișe din volumul de față privesc situații în care structura județeană și unitatea de învățământ acționează asupra aceleiași probleme, din poziții diferite.

Cuprins

Despre acest ghid	2
Cuvânt introductiv	4
Cum se folosește ghidul	4
Partea I. Planificare strategică și fundamentarea deciziilor	5
Fișa 1. Corelarea planificării strategice cu cea operațională la nivel județean	5
Fișa 2. Diagnoza pe date: SWOT, PESTEL și prioritizarea nevoilor	5
Fișa 3. Benchmarking între unități: comparația care produce schimbare	6
Partea a II-a. Organizare, monitorizare și control	7
Fișa 4. Proiectarea unei acțiuni de control care produce îmbunătățire	7
Fișa 5. Gestionarea reacțiilor personalului la activitatea de control	8
Fișa 6. Sistemul de control intern managerial: de la plan la aplicare	8
Fișa 7. Managementul timpului și al priorităților în activitatea de îndrumare	9
Partea a III-a. Asigurarea calității și lucrul cu datele	10
Fișa 8. Ciclul PDCA aplicat într-o unitate sprijinită	10
Fișa 9. Colectarea și analiza datelor pentru decizii la nivel de sistem	10
Fișa 10. Evaluarea impactului intervențiilor educaționale	11
Partea a IV-a. Leadership, comunicare și consiliere	12
Fișa 11. Identificarea propriului stil de conducere și adaptarea lui	12
Fișa 12. Feedbackul și consilierea directorului după o vizită	13
Partea a V-a. Sprijin, dezvoltare instituțională și integritate	13
Fișa 13. Transferul de bune practici între unități și managementul schimbării	13
Fișa 14. Sprijin pentru capacitatea financiară a unităților: fonduri și proiecte	14
Fișa 15. Etică, integritate și imparțialitate în activitatea de control	15
Anexe. Instrumente de lucru	16
Anexa A1. Fișă de pregătire, desfășurare și valorificare a unei acțiuni de îndrumare și control	16
Anexa A2. Matricea de prioritizare a nevoilor și matricea Eisenhower	16
Anexa A3. Set minim de indicatori pentru monitorizarea unei unități de învățământ	17
Anexa A4. Fișă de transfer al unei bune practici între unități	18
Studii de caz cu rezolvare comentată	19
Cazul 1. Rezultate în scădere și un director care se apără	19
Cazul 2. Colectivul care percepe controlul ca sancțiune	19
Cazul 3. Practica de succes care nu se replică	20
Repere normative și bibliografice	21

Cuvânt introductiv

Activitatea de îndrumare și control are o particularitate care o deosebește de conducerea unei unități de învățământ: efectul ei nu se produce direct, ci prin intermediul altcuiva. Un inspector nu ameliorează el însuși rezultatele unei clase; el creează, sau nu, condițiile în care directorul și cadrele didactice pot face acest lucru. Din această particularitate decurg cele mai multe dintre practicile adunate în volumul de față.

Materialul nu este un rezumat al suportului de curs. Este o colecție de practici identificate în portofoliile de evaluare finală ale participanților la programul de formare și, mai ales, în discuțiile purtate în comunitățile de practici manageriale, unde au fost aduse situații reale, cu tot ce au ele nerezolvat. Din aceste discuții au rezultat trei constatări care traversează întregul volum.

Prima: cea mai frecventă cauză a ineficienței nu este calitatea constatărilor, ci ceea ce se întâmplă după ele. Recomandări formulate general, netransmise cu termen și responsabil, neverificate la acțiunea următoare, produc același efect ca absența lor, cu costul suplimentar al timpului consumat de ambele părți. A doua: reacția defensivă a unei unități nu este un defect al colectivului, ci răspunsul previzibil la un proces perceput ca sancționator; ea se învață din acțiunile anterioare și se dezvăță tot așa. A treia: sistemul colectează un volum considerabil de date de la unități, dar partea care se întoarce la ele sub formă de analiză utilizabilă este mică, iar acest dezechilibru erodează, în timp, calitatea raportării.

Ghidul este organizat pe 15 fișe de practică, grupate în cinci părți care urmează logica activității: planificarea și fundamentarea deciziilor, organizarea și controlul, asigurarea calității și lucrul cu datele, relația profesională cu directorii, sprijinul pentru dezvoltarea instituțională și cadrul etic. Fiecare fișă este independentă și poate fi citită singură. La final se găsesc patru instrumente de lucru, care pot fi preluate și adaptate, și trei studii de caz cu analiză comentată.

Nu toate practicile descrise aici se potrivesc oricărui context. Un județ cu patruzeci de unități și unul cu trei sute nu au aceleași posibilități de a susține acompanierea individuală. Ceea ce se transferă însă între contexte este structura de gândire: identificarea nevoii pe baza datelor, formularea unei intervenții cu responsabil, termen și criteriu de verificare, revenirea pentru a constata efectul.

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 participanții la program. Dacă situația nu vă este familiară, fișa nu vi se adresează în acest moment.
- Ce funcționează în practică prezintă soluția reținută și motivul pentru care produce efect. Această secțiune conține raționamentul; restul fișei conține execuția.
- Pașii de aplicare descriu succesiunea concretă de acțiuni, în ordinea în care trebuie parcurse.
- Capcanele frecvente adună erorile semnalate cel mai des, inclusiv cele comise cu bună-credință. Merită citite înaintea pașilor de aplicare.
- Cum știți că a funcționat propune indicatori observabili, care permit verificarea efectului la câteva luni distanță.
- 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, și se adaptează la procedurile aprobate ale structurii în care lucrați. Studiile de caz au fost construite pe situații reale, prelucrate astfel încât să nu permită identificarea persoanelor sau a unităților implicate.

Partea I. Planificare strategică și fundamentarea deciziilor

Prima grupă de practici privește modul în care se construiește direcția la nivel județean și cum se leagă ea de ceea ce se întâmplă efectiv în unitățile de învățământ. Problema semnalată constant în comunitățile de practici nu este absența documentelor de planificare, ci ruptura dintre ele: strategia județeană, planurile de dezvoltare instituțională ale unităților și acțiunile de monitorizare din teren se elaborează separat și nu se citesc niciodată împreună.

Fișa 1. Corelarea planificării strategice cu cea operațională la nivel județean

SITUAȚIA

Strategia județeană se elaborează pe patru sau cinci ani, planul operațional anual se face în septembrie, iar activitatea din teren se desfășoară după solicitările primite pe parcurs. La finalul anului, raportul consemnează activitățile realizate, fără să poată arăta ce s-a schimbat în unitățile vizate.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Coerența se construiește printr-o coloană de trimitere, prezentă în toate cele trei niveluri de document. Fiecare activitate din planul operațional indică obiectivul strategic pe care îl servește, iar fiecare acțiune din teren indică activitatea din plan. Practica reținută este ca planul operațional să conțină cel mult trei priorități județene anuale, comunicate explicit tuturor unităților la începutul anului școlar. O unitate care știe care sunt cele trei priorități își poate corela propriul plan managerial; una care nu le cunoaște nu are cum.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți cel mult trei priorități anuale, derivate din strategia multianuală și din datele anului precedent, și comunicați-le în scris tuturor unităților până la 15 septembrie.
2. Introduceți în planul operațional o coloană de trimitere la obiectivul strategic. Activitățile care nu pot fi trimise la niciun obiectiv se elimină sau se justifică separat.
3. Corelați calendarul acțiunilor de monitorizare cu prioritățile anuale, nu doar cu solicitările venite pe parcurs.
4. Verificați, prin sondaj, dacă planurile manageriale ale unităților reflectă prioritățile comunicate. Absența lor arată o problemă de comunicare, nu de conformare.
5. Analizați stadiul priorităților de două ori pe an, cu o pagină de raport pe fiecare, și publicați concluziile către unități.

CAPCANE FRECVENTE

- Un plan operațional cu peste cincizeci de activități, care nu poate fi urmărit și care generează raportări formale.
- Priorități formulate fără valoare de plecare măsurată, imposibil de confirmat sau de infirmat la final de an.
- Comunicarea priorităților abia în raportul de la finalul anului, când unitățile nu mai pot alinia nimic.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare activitate din planul operațional poate fi trimisă la un obiectiv strategic.
- Peste jumătate dintre planurile manageriale verificate prin sondaj reflectă cel puțin o prioritate județeană.
- Cele trei priorități au, la final de an, valori măsurate, nu aprecieri calitative.

Instrument asociat: Anexa A3 – Set minim de indicatori pentru monitorizarea unei unități de învățământ.

Fișa 2. Diagnoza pe date: SWOT, PESTEL și prioritizarea nevoilor

SITUAȚIA

Analiza de nevoi se realizează, cel mai adesea, prin colectarea de propuneri de la unități. Rezultatul este o listă lungă de solicitări, dominată de cele formulate de directorii cei mai activi, care nu reflectă neapărat nevoile cele mai mari din județ.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Diagnoza utilă combină trei instrumente și le folosește în ordine. Analiza SWOT descrie capacitatea internă a structurii județene; analiza PESTEL descrie contextul extern asupra căruia nu aveți control, dar la care trebuie

să vă adaptați, în special evoluția demografică și situația bugetelor locale; matricea de prioritizare așază nevoile identificate pe două axe, impactul asupra elevilor și fezabilitatea intervenției. Nevoile cu impact mare și fezabilitate mare se abordează în anul curent, cele cu impact mare și fezabilitate mică intră în strategia multianuală, restul se documentează și se amână explicit.

PAȘI DE APLICARE

1. Colectați datele înainte de a colecta opiniile: rezultate la evaluări naționale pe unități, rata abandonului, absenteismul, situația încadrării, starea infrastructurii.
2. Realizați analiza SWOT în echipă largită și impuneți regula dovezii: fiecare element înscris trebuie susținut cu o cifră sau un document.
3. Completați analiza PESTEL cu accent pe factorii demografic, economic și legislativ, cei cu cel mai mare efect asupra rețelei școlare.
4. Așezați nevoile identificate în matricea din Anexa A2 și stabiliți ordinea de abordare.
5. Comunicați rezultatul diagnozei, inclusiv nevoile amânate și motivul amânării. Transparența asupra a ceea ce nu se face reduce presiunea informală.

CAPCANE FRECVENTE

- Analiza SWOT preluată din anul anterior, cu ajustări minore, care nu mai descrie situația reală.
- Prioritizarea după urgența percepută sau după insistența solicitantului, nu după impact.
- Enunțuri de tipul „resurse umane bine pregătite”, fără indicator asociat, care nu pot fi folosite în etapa următoare.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare element din analiză are o dovadă asociată, verificabilă.
- Prioritățile anuale provin din matricea de prioritizare, nu din lista de solicitări.
- Nevoile amânate sunt documentate și reluate în diagnoza anului următor.

Instrument asociat: Anexa A2 – Matricea de prioritizare a nevoilor și matricea Eisenhower.

Fișa 3. Benchmarking între unități: comparația care produce schimbare

SITUAȚIA

Compararea rezultatelor între unități se face, de regulă, sub forma unui clasament prezentat în ședința cu directorii. Efectul este previzibil: unitățile din partea de jos își caută justificări legate de mediul de proveniență al elevilor, iar cele din partea de sus nu află nimic util.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Benchmarkingul devine util când compară unități comparabile și când analizează procesul, nu doar rezultatul. Practica reținută grupează unitățile în trei sau patru categorii după criterii obiective, cum ar fi mediul de rezidență, mărimea efectivelor și indicele de dezavantaj socioeconomic, și compară rezultatele doar în interiorul categoriei. Diferența dintre două școli rurale de aceeași mărime, cu rezultate foarte diferite la aceeași disciplină, este o informație care poate fi exploatată; diferența dintre un colegiu național și o școală gimnazială dintr-o comună izolată nu este.

PAȘI DE APLICARE

1. Definiți categoriile de comparabilitate și publicați criteriile înainte de prima analiză.
2. Selectați între șase și opt indicatori și păstrați-i neschimbați cel puțin trei ani, pentru a permite compararea în timp.
3. Identificați, în fiecare categorie, unitățile cu rezultate semnificativ peste medie și analizați ce fac diferit, prin vizită și interviu, nu prin solicitare de raport scris.
4. Organizați întâlnirea de schimb între unități din aceeași categorie, cu maximum opt participanți și cu un caz concret prezentat.
5. Documentați practica identificată în formatul din Anexa A4, cu condițiile în care funcționează și resursele pe care le presupune.

CAPCANE FRECVENTE

- Clasamentele publice pe unități, care produc apărare, nu învățare, și care distorsionează raportarea datelor în anii următori.

- Compararea unor unități cu profiluri incomparabile, care discreditează întregul exercițiu.
- Preluarea unei practici fără verificarea condițiilor în care a funcționat, ceea ce duce la eșecuri atribuite ulterior practicii, nu transferului.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Setul de indicatori rămâne stabil și permite compararea între ani.
- Cel puțin două practici pe an sunt documentate și transferate către alte unități.
- Unitățile din partea inferioară a fiecărei categorii înregistrează o îmbunătățire măsurabilă la cel puțin un indicator.

Instrument asociat: Anexa A4 – Fișă de transfer al unei bune practici între unități. Vezi și Fișa 13.

Partea a II-a. Organizare, monitorizare și control

A doua grupă de practici privește nucleul activității de îndrumare și control. Datele adunate în comunitățile de practici arată că problema principală nu este calitatea constatărilor, ci ceea ce se întâmplă după ele: recomandări formulate general, netransmise în scris, neurmărite, care reapar identic la controlul următor. Fișele de mai jos tratează întregul ciclu, de la pregătire până la verificarea remedierii.

Fișa 4. Proiectarea unei acțiuni de control care produce îmbunătățire

SITUAȚIA

O acțiune de monitorizare sau control se anunță, se desfășoară, se încheie cu un raport și cu recomandări. La acțiunea următoare, aceleași deficiențe se regăsesc în aceeași unitate. Ciclul se repetă, iar ambele părți ajung să îl trateze ca pe o formalitate obligatorie.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Diferența o fac trei elemente. Primul: obiectivul acțiunii se stabilește înainte, în scris, și este unul singur sau cel mult două. O acțiune care verifică simultan zece domenii nu poate produce recomandări utile în niciunul. Al doilea: recomandările se formulează cu responsabil, termen și criteriu de verificare, nu ca deziderate. „Se recomandă îmbunătățirea comunicării cu părinții” nu poate fi verificat; „până la 15 decembrie se aprobă în Consiliul de Administrație procedura de comunicare cu părinții, care stabilește canalul oficial și termenul de răspuns” poate. Al treilea, cel mai des omis: la acțiunea următoare se verifică întâi recomandările anterioare.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți obiectivul acțiunii în scris, înainte de deplasare, și comunicați-l unității odată cu anunțul.
2. Pregătiți-vă cu datele existente: rezultatele unității, constatările anterioare, măsurile raportate ca implementate. Deplasarea fără această pregătire consumă timpul ambelor părți.
3. Colectați dovezi din cel puțin două surse independente pentru fiecare constatare. O singură sursă transformă constatarea în opinie.
4. Formulați cel mult cinci recomandări, fiecare cu responsabil, termen și criteriu de verificare, folosind Anexa A1.
5. Discutați recomandările cu directorul înainte de a le consemna și consemnați poziția lui, inclusiv dezacordurile.
6. Deschideți acțiunea următoare cu verificarea recomandărilor anterioare și consemnați explicit stadiul fiecăreia.

CAPCANE FRECVENTE

- Rapoarte lungi, care descriu în detaliu ce s-a constatat și formulează la final două rânduri de recomandări generale.
- Recomandări care depășesc competența sau resursele unității, imposibil de implementat și, prin urmare, generatoare de neconformitate permanentă.
- Constatări bazate exclusiv pe documente, fără verificarea aplicării lor în activitatea curentă.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Peste 70% dintre recomandările formulate au măsuri de implementare documentate la acțiunea următoare.
- Numărul deficiențelor repetate de la un control la altul scade.
- Rapoartele conțin recomandări cu termen și responsabil, verificabile prin sondaj.

Instrument asociat: Anexa A1 – Fișă de pregătire, desfășurare și valorificare a unei acțiuni de îndrumare și control.

Fișa 5. Gestionarea reacțiilor personalului la activitatea de control

SITUAȚIA

Anunțul unei acțiuni de control declanșează în unitate un tipar recunoscut: reconstituirea documentelor, instruirea defensivă a personalului, evitarea discuțiilor deschise. Informația care ajunge la echipa de control este, în aceste condiții, cea pregătită pentru control, nu cea reală.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Reacțiile negative nu sunt un defect de caracter al colectivului, ci răspunsul previzibil la un proces perceput ca sancționator. Ele scad măsurabil când sunt îndeplinite trei condiții: scopul acțiunii este comunicat clar înainte, criteriile de evaluare sunt cunoscute din timp, iar constatările pozitive sunt consemnate cu aceeași rigoare ca cele negative. Un raport care conține exclusiv deficiențe confirmă percepția că scopul controlului este găsirea vinovaților și garantează aceeași reacție la vizita următoare.

PAȘI DE APLICARE

1. Comunicați în anunț obiectivul acțiunii, criteriile aplicate și modul în care vor fi folosite constatările.
2. Începeți vizita cu o discuție de zece minute cu echipa managerială, în care explicați ce urmăriți și ce nu urmăriți.
3. Discutați cu cadrele didactice fără prezența conducerii acolo unde este relevant, dar anunțați acest lucru dinainte, ca să nu fie perceput ca procedeu.
4. Consemnați constatările pozitive cu aceeași precizie ca pe cele negative, cu exemple concrete.
5. Prezentați concluziile în ședință comună, la finalul acțiunii, înainte de redactarea raportului, și permiteți formularea de observații.

CAPCANE FRECVENTE

- Anunțul care precizează doar data, fără obiectiv, ceea ce lasă unitatea să se pregătească pentru orice, adică pentru documente.
- Rapoartele exclusiv negative, care erodează cooperarea pe termen lung și scad calitatea informației primite.
- Comunicarea constatărilor grave direct în plenul Consiliului Profesoral, fără o discuție prealabilă cu directorul.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Scade numărul solicitărilor de amânare și al indisponibilităților invocate la anunțul unei acțiuni.
- Unitățile semnalează din proprie inițiativă probleme pe care nu erau obligate să le raporteze.
- Rapoartele conțin, în proporție semnificativă, constatări pozitive documentate.

Studiu de caz asociat: Cazul 2 – Colectivul care percepe controlul ca sancțiune.

Fișa 6. Sistemul de control intern managerial: de la plan la aplicare

SITUAȚIA

Documentația SCIM există în majoritatea unităților, dar este întocmită pentru raportare. Registrul riscurilor conține riscuri generice, procedurile nu sunt cunoscute de cei care ar trebui să le aplice, iar autoevaluarea anuală bifează conformitatea fără o verificare reală.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Sprajinul eficient nu constă în verificarea existenței documentelor, ci în testarea aplicării lor. Practica reținută înlocuiește întrebarea „aveți procedura?” cu „arătați-mi ultima situație în care s-a aplicat”. Absența unui caz concret, într-un an întreg, arată fie că procedura nu se aplică, fie că descrie o activitate care nu se desfășoară.

Pentru registrul riscurilor, testul echivalent este: ce risc s-a materializat anul trecut și era el înscris în registru? Un registru care nu a anticipat niciun eveniment produs efectiv nu este un instrument de management.

PAȘI DE APLICARE

1. Verificați aplicarea, nu existența: pentru fiecare procedură selectată, cereți un caz concret din ultimele douăsprezece luni.
2. Confrunțați registrul riscurilor cu evenimentele produse efectiv în unitate în anul anterior.
3. Verificați dacă personalul vizat de o procedură poate descrie pașii fără să o consulte. Dacă nu, procedura nu este operațională.
4. Recomandați reducerea numărului de proceduri acolo unde acestea sunt prea multe pentru a fi cunoscute și aplicate.
5. Sprijiniți unitatea în identificarea a trei riscuri reale, specifice contextului ei, în locul unei liste generice preluate din model.

CAPCANE FRECVENTE

- Evaluarea SCIM prin numărarea documentelor, care încurajează producerea de hârtii și nu ameliorează controlul intern.
- Recomandarea de a elabora proceduri suplimentare într-o unitate care nu le aplică nici pe cele existente.
- Registre de riscuri identice în mai multe unități, semn al preluării unui model fără adaptare.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Pentru fiecare procedură verificată există cel puțin un caz de aplicare documentat în ultimul an.
- Registrul riscurilor conține riscuri specifice unității, nu formulări generice.
- Numărul procedurilor active scade, iar gradul lor de cunoaștere de către personal crește.

Reper normativ: cadrul controlului intern managerial în entitățile publice și metodologia de implementare și monitorizare aplicabilă unităților de învățământ preuniversitar, în forma în vigoare la data acțiunii.

Fișa 7. Managementul timpului și al priorităților în activitatea de îndrumare

SITUAȚIA

Activitatea curentă este dominată de solicitări cu termen scurt: raportări, situații centralizate, răspunsuri la sesizări, participări la evenimente. Deplasările în unități și activitatea de consiliere, care produc cel mai mult efect, sunt primele amânate, pentru că nu au termen impus din exterior.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Matricea Eisenhower este utilă aici nu ca exercițiu teoretic, ci ca test aplicat unei săptămâni reale. Exercițiul recomandat este notarea, timp de cinci zile, a fiecărei activități cu durata ei, urmată de plasarea în matrice. Rezultatul obținut aproape invariabil în comunitățile de practici arată că peste jumătate din timp se consumă în cadranul urgent, dar neimportant, iar activitatea de îndrumare propriu-zisă, care este importantă și neurgentă, ocupă sub douăzeci la sută. Corectarea începe prin blocarea în calendar a intervalelor destinate acestei activități, ca și cum ar fi întâlniri externe.

PAȘI DE APLICARE

1. Înregistrați o săptămână reală de activitate, cu durata fiecărei sarcini, fără să modificați nimic în acea săptămână.
2. Plasați activitățile în matricea Eisenhower din Anexa A2 și calculați ponderea fiecărui cadran.
3. Identificați ce poate fi delegat din cadranul urgent, dar neimportant, și cui anume.
4. Blocați în calendar, cu cel puțin o lună înainte, intervalele destinate deplasărilor și consilierii.
5. Grupați solicitările similare și stabiliți intervale fixe pentru răspuns, în locul procesării continue.

CAPCANE FRECVENTE

- Tratarea tuturor solicitărilor primite ca fiind urgente, indiferent de sursă.
- Delegarea sarcinilor fără transferul informației și al autorității necesare, care le readuce la expeditor.
- Planificarea deplasărilor cu câteva zile înainte, ceea ce le face primele sacrificate la orice solicitare neprevăzută.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Ponderea timpului alocat activității de îndrumare și consiliere crește de la un semestru la altul.
- Numărul deplasărilor anulate sau reprogramate scade.
- Solicitățile repetitive sunt tratate grupat, cu termene comunicate în avans.

Instrument asociat: Anexa A2, secțiunea privind matricea Eisenhower.

Partea a III-a. Asigurarea calității și lucrul cu datele

A treia grupă de practici privește ceea ce transformă monitorizarea în îmbunătățire: ciclul de calitate aplicat consecvent și utilizarea datelor pe care sistemul le colectează deja. Cantitatea de date raportate anual de unități este considerabilă; partea care se întoarce la ele sub formă de analiză utilizabilă este mică.

Fișa 8. Ciclul PDCA aplicat într-o unitate sprijinită**SITUAȚIA**

O unitate cu rezultate în scădere primește recomandări, elaborează un plan de măsuri și îl raportează ca implementat la termenul stabilit. Rezultatele rămân la același nivel, iar analiza se reia de la început în anul următor, cu aceleași măsuri.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Cauza cea mai frecventă este că ciclul se oprește după primele două etape. Se planifică și se implementează, dar nu se verifică efectul și nu se ajustează. Etapa de verificare presupune un indicator stabilit înainte de implementare, cu valoare de plecare măsurată, și un moment fix de citire a lui. Practica reținută este ca sprijinul acordat unei unități să includă, obligatoriu, negocierea acestui indicator în etapa de planificare. Fără el, la finalul ciclului se poate constata doar dacă activitățile s-au desfășurat, nu dacă au produs ceva.

PAȘI DE APLICARE

1. În etapa de planificare, stabiliți împreună cu unitatea un singur indicator de rezultat pentru fiecare măsură, cu valoare de plecare măsurată.
2. Verificați ca măsurile propuse să aibă resurse identificate. O măsură fără resurse nu se implementează, indiferent de cât de bine este formulată.
3. Stabiliți momentul de verificare la un interval care permite apariția unui efect, de regulă un semestru, nu o lună.
4. Citiți indicatorul la termenul stabilit și analizați cauza împreună cu unitatea, indiferent de rezultat.
5. Ajustați măsurile pe baza analizei. Reluarea identică a aceluiași plan pentru al doilea an consecutiv este un semnal că etapa de verificare a fost omisă.

CAPCANE FRECVENTE

- Indicatori care măsoară efortul, nu rezultatul: numărul de activități organizate în locul numărului de elevi cu situație ameliorată.
- Verificarea efectuată prea devreme, urmată de concluzia greșită că măsura nu funcționează.
- Planuri de măsuri cu cincisprezece acțiuni, imposibil de urmărit și de evaluat.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare plan de măsuri conține indicatori cu valoare de plecare și valoare țintă.
- Analiza la termen se realizează pentru toate planurile aflate în monitorizare.
- Planurile reluate identic de la un an la altul dispar.

Corelații: Fișa 4 (formularea recomandărilor) și Fișa 10 (evaluarea impactului).

Fișa 9. Colectarea și analiza datelor pentru decizii la nivel de sistem

SITUAȚIA

Datele despre unitățile din județ există în cantitate mare și sunt raportate corect către nivelul central. Analiza lor internă se rezumă însă, de regulă, la medii pe județ, care ascund exact variația care ar trebui să declanșeze intervenția.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Valoarea unei analize crește prin dezagregare și prin stabilitate în timp. Media județeană la o disciplină nu spune nimic operațional; distribuția unităților pe intervale de rezultat, evoluția aceleiași cohorte de la o evaluare la alta și decalajul dintre notarea internă și rezultatul la evaluarea externă spun foarte mult. Practica reținută limitează setul de indicatori urmăriți la maximum opt, îi păstrează neschimbați câțiva ani și stabilește praguri de alertă dinainte. Un prag de alertă depășit declanșează automat o acțiune, fără a mai aștepta o decizie punctuală.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți setul de indicatori și pragurile de alertă înainte de începerea anului școlar, folosind Anexa A3.
2. Dezagregați datele pe unități, pe categorii de comparabilitate și pe intervale de rezultat, nu doar pe medii.
3. Analizați separat decalajul dintre notarea internă și rezultatele la evaluările externe, la nivel de unitate.
4. Declanșați acțiunea prevăzută pentru fiecare prag depășit, în termenul stabilit, fără reanalizare.
5. Restituiți unităților analiza care le privește. Datele colectate și nerestituite reduc, în timp, calitatea raportării.

CAPCANE FRECVENTE

- Colectarea unui număr mare de indicatori care nu sunt folosiți în nicio decizie, cu efect direct asupra încărcării administrative a unităților.
- Modificarea setului de indicatori de la un an la altul, ceea ce face imposibilă compararea.
- Utilizarea datelor pentru ierarhizarea publică a unităților, care determină, previzibil, distorsionarea raportării.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Setul de indicatori rămâne stabil pe cel puțin trei ani.
- Fiecare prag de alertă depășit are o acțiune asociată, documentată.
- Unitățile primesc analiza propriilor date cel puțin de două ori pe an.

Instrument asociat: Anexa A3 – Set minim de indicatori pentru monitorizarea unei unități de învățământ.

Fișa 10. Evaluarea impactului intervențiilor educaționale

SITUAȚIA

La finalul unui program județean, raportul consemnează numărul de participanți, activitățile desfășurate și gradul de satisfacție declarat. Întrebarea dacă programul a produs o schimbare în activitatea la clasă sau în rezultatele elevilor rămâne fără răspuns, pentru că nu a fost pusă la început.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Evaluarea impactului se proiectează înaintea intervenției, nu după. Modelul cu patru niveluri, aplicabil oricărei intervenții de formare sau sprijin, cere ca fiecare nivel să aibă un instrument stabilit din start: reacția se măsoară prin chestionar, învățarea prin produs sau probă, schimbarea de comportament prin observare în activitate, rezultatul prin indicatorul de sistem deja urmărit. Majoritatea evaluărilor din practică se opresc la primul nivel, care este și cel mai puțin informativ. Trecerea la nivelul al treilea presupune o singură decizie: revenirea în unitate la trei sau șase luni după intervenție.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți, înainte de intervenție, ce anume ar trebui să se schimbe în activitate dacă ea reușește, formulat observabil.
2. Măsurați valoarea de plecare a indicatorului de rezultat, înainte de începerea intervenției.
3. Alegeți instrumentul pentru fiecare dintre cele patru niveluri și stabiliți cine îl aplică și când.
4. Reveniți în unitățile participante la trei sau șase luni, pentru observarea efectelor în activitatea curentă.

5. Formulați concluzia inclusiv atunci când este negativă. O intervenție care nu a produs efect, documentată ca atare, economisește resurse în anii următori.

CAPCANE FRECVENTE

- Evaluarea limitată la chestionarul de satisfacție aplicat la finalul activității.
- Absența unei valori de plecare, care face imposibilă demonstrarea oricărei schimbări.
- Atribuirea unei ameliorări intervenției, fără a analiza factorii care au acționat simultan.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Fiecare intervenție majoră are un plan de evaluare stabilit înainte de începere.
- Cel puțin o intervenție pe an este evaluată la nivelul schimbării de comportament, prin revenire în teren.
- Intervențiile fără efect demonstrat nu se repetă identic în anul următor.

Studiu de caz asociat: Cazul 3 – Practica de succes care nu se replică.

Partea a IV-a. Leadership, comunicare și consiliere

A patra grupă de practici privește relația profesională cu directorii unităților. Poziția de îndrumare și control combină două roluri care intră frecvent în tensiune: cel de evaluator, care constată și consemnează, și cel de consilier, care sprijină și dezvoltă. Fișele de mai jos tratează modul în care aceste roluri pot coexista fără ca vreunul să îl anuleze pe celălalt.

Fișa 11. Identificarea propriului stil de conducere și adaptarea lui

SITUAȚIA

Stilul de lucru cu directorii se formează în primii ani de activitate și se aplică apoi uniform, indiferent de persoana din fața dumneavoastră. Aceeași abordare directă și normativă care funcționează cu un director aflat la primul mandat produce, la un director cu cincisprezece ani de experiență și rezultate bune, o retragere politicoasă din relația profesională.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Adaptarea nu presupune schimbarea principiilor, ci a registrului. Un director la început de mandat are nevoie de instrucțiuni explicite și de confirmare frecventă; unul competent, dar demotivat de context, are nevoie de sprijin și de recunoaștere înainte de orice cerință nouă; unul autonom și cu rezultate are nevoie de spațiu și de provocări, iar controlul minuțios asupra lui consumă resursă fără să producă nimic. Practica reținută este ca autoevaluarea propriului stil să se facă anual, cu un instrument, și să fie completată cu feedback solicitat direct de la trei directori cu care lucrați diferit.

PAȘI DE APLICARE

1. Aplicați anual un instrument de autoevaluare a stilului de conducere și consemnați rezultatul, ca să îl puteți compara în timp.
2. Solicitați feedback direct de la trei directori, dintre care cel puțin unul cu care relația este dificilă. Feedbackul confortabil nu este informativ.
3. Analizați modul în care ați reacționat în ultimele trei situații de criză. Reacția în criză, nu discursul, arată stilul real.
4. Diferențiați explicit registrul în funcție de experiența și situația fiecărui director, și spuneți acest lucru deschis când este cazul.
5. Reluați autoevaluarea după un an și comparați rezultatele, nu impresiile.

CAPCANE FRECVENTE

- Confundarea autorității funcției cu autoritatea profesională. Prima este dată, a doua se construiește.
- Aplicarea registrului normativ în situații care cer consiliere, ceea ce închide accesul la informația reală din unitate.
- Solicitarea de feedback fără nicio consecință vizibilă, care descurajează formularea lui sinceră a doua oară.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Directorii solicită din proprie inițiativă consiliere, nu doar clarificări procedurale.
- Rezultatul autoevaluării se modifică în direcția intenționată, de la un an la altul.
- Situațiile dificile ajung la dumneavoastră înainte de a deveni sesizări formale.

Corelații: Fișa 12 (feedbackul și consilierea după o vizită).

Fișa 12. Feedbackul și consilierea directorului după o vizită

SITUAȚIA

Discuția de la finalul unei acțiuni în teren se desfășoară, cel mai adesea, ca o enumerare a constatărilor, urmată de întrebarea dacă directorul are ceva de adăugat. Răspunsul este aproape întotdeauna negativ, iar discuția se încheie în zece minute, fără ca nimic din ceea ce contează să fi fost spus.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Feedbackul care produce schimbare descrie situația, comportamentul observat și efectul lui, fără interpretări asupra persoanei, și lasă spațiu pentru răspuns înainte de a trece la recomandare. Elementul care lipsește cel mai des este pauza. Practica reținută separă net două conversații: cea de constatare, în care se comunică ce s-a observat și se ascultă explicația, și cea de consiliere, în care se caută împreună soluții. Amestecarea lor face ca partea de consiliere să fie receptată ca prelungire a evaluării și, prin urmare, ignorată.

PAȘI DE APLICARE

1. Începeți cu întrebarea, nu cu constatarea: cum vede directorul situația pe care ați venit să o analizați.
2. Descrieți ce ați observat, cu dată și context concret, și opriți-vă pentru răspuns.
3. Consemnați explicația primită, chiar dacă nu o considerați suficientă. Ea face parte din diagnoză.
4. Separați consilierea de constatare, printr-o pauză reală sau printr-o întâlnire ulterioară programată.
5. Închideți cu cel mult trei angajamente concrete, formulate de director, nu de dumneavoastră, și consemnate în scris.

CAPCANE FRECVENTE

- Metoda sandvici aplicată mecanic, în care lauda de deschidere este percepută drept preambul obligatoriu și anulează credibilitatea aprecierilor reale.
- Comunicarea constatărilor negative în prezența altor membri ai colectivului, fără o discuție prealabilă individuală.
- Formularea soluțiilor în locul directorului, ceea ce transferă responsabilitatea implementării către dumneavoastră.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Angajamentele formulate de director la finalul discuției sunt îndeplinite în proporție crescătoare.
- Discuțiile de consiliere depășesc durata formală și abordează probleme neincluse în obiectivul acțiunii.
- Numărul contestațiilor la constatări scade, iar cele formulate vizează fondul, nu procedura.

Studiu de caz asociat: Cazul 1 – Rezultate în scădere și un director care se apără.

Partea a V-a. Sprijin, dezvoltare instituțională și integritate

Ultima grupă de practici privește dimensiunea de sprijin a activității: transferul practicilor care funcționează, susținerea capacității financiare a unităților și cadrul etic în care se desfășoară întreaga relație. Aceste trei teme au fost identificate în comunitățile de practici drept cele în care diferența dintre o structură județeană utilă și una pur administrativă este cea mai vizibilă.

Fișa 13. Transferul de bune practici între unități și managementul schimbării

SITUAȚIA

O practică ce funcționează bine într-o unitate este prezentată în ședința cu directorii sau într-un material de diseminare. Câteva unități încearcă să o preia, iar după un semestru majoritatea au abandonat-o, cu explicația că la ele nu se potrivește.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Transferul eșuează, de regulă, pentru că se transmite practica, nu condițiile în care ea funcționează. O practică este replicabilă doar dacă sunt documentate patru lucruri: problema pe care o rezolvă, resursele pe care le presupune, competențele necesare celui care o aplică și obstacolele întâmpinate la implementarea inițială. Ultimul element este cel mai valoros și cel mai des omis, pentru că prezentările de bune practici tind să descrie rezultatul, nu drumul. Practica reținută este ca transferul să se facă între două unități, cu vizită reciprocă și cu un interval de acompaniere de cel puțin un semestru, nu prin material scris difuzat în rețea.

PAȘI DE APLICARE

1. Documentați practica în formatul din Anexa A4, insistând pe condițiile de reușită și pe obstacolele întâmpinate.
2. Selectați unitățile receptoare după compatibilitate reală, nu după disponibilitate declarată.
3. Organizați vizita la unitatea-sursă, cu discuție directă între cei care aplică practica, nu doar între directori.
4. Stabiliți un interval de acompaniere de un semestru, cu două puncte de verificare, și un contact desemnat în unitatea-sursă.
5. Anticipați rezistența: identificați împreună cu directorul cine va fi afectat de schimbare și ce anume pierde, înainte de a comunica decizia colectivului.

CAPCANE FRECVENTE

- Diseminarea prin material scris difuzat în rețea, cu rată de adoptare apropiată de zero.
- Transferul unei practici care depinde de o persoană anume din unitatea-sursă, fără ca această condiție să fie identificată.
- Impunerea practicii ca obligație, ceea ce transformă adoptarea în conformare formală.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Cel puțin jumătate dintre unitățile receptoare mai aplică practica după un an.
- Fișele de transfer conțin secțiunea privind obstacolele, completată substanțial.
- Apar practici documentate din inițiativa unităților, nu doar la solicitarea structurii județene.

Instrument asociat: Anexa A4 – Fișă de transfer al unei bune practici între unități.

Fișa 14. Sprijin pentru capacitatea financiară a unităților: fonduri și proiecte

SITUAȚIA

Unitățile mari și cele cu experiență anterioară accesează în mod repetat finanțări, în timp ce unitățile mici, rurale, care ar avea cea mai mare nevoie, nu depun proiecte. Motivul invocat este lipsa de personal, dar cauza reală este, de regulă, absența unei nevoi documentate cu date și necunoașterea cerințelor administrative.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Sprijinul eficient nu constă în transmiterea anunțurilor de finanțare, ci în trei intervenții concrete. Prima: ajutarea unității să își documenteze nevoia cu propriile date, înainte de apariția oricărui apel. O nevoie documentată poate fi transformată rapid în proiect când apare finanțarea; una nedocumentată nu. A doua: constituirea de parteneriate între o unitate cu experiență și două-trei fără, pentru primul proiect. A treia: avertizarea privind cerințele administrative care generează cele mai multe corecții, în special eligibilitatea perioadei de cheltuielă, regulile de achiziție și obligațiile de identitate vizuală.

PAȘI DE APLICARE

1. Identificați unitățile care nu au accesat nicio finanțare în ultimii trei ani și tratați-le ca grup-țintă distinct.
2. Sprijiniți-le să documenteze două nevoi prioritare cu date proprii, independent de existența unui apel deschis.

3. Organizați perechi sau grupuri de unități pentru primul proiect, cu o unitate experimentată în rol de coordonator.
4. Comunicați, sub formă de listă scurtă, cerințele administrative care generează cele mai frecvente corecții financiare.
5. Urmăriți implementarea, nu doar depunerea. Cele mai multe dificultăți apar în primul trimestru de implementare, nu la evaluarea proiectului.

CAPCANE FRECVENTE

- Retransmiterea anunțurilor de finanțare ca formă de sprijin, fără efect asupra unităților care nu au capacitate de scriere.
- Încurajarea depunerii unor proiecte fără legătură cu prioritățile unității, care devin apoi o povară administrativă.
- Ignorarea etapei de implementare, unde se produc corecțiile financiare care descurajează definitiv o unitate mică.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Numărul unităților fără nicio finanțare accesată în ultimii trei ani scade.
- Cel puțin două unități noi depun un prim proiect în fiecare an.
- Corecțiile financiare aplicate proiectelor din județ scad ca pondere în valoarea totală.

Reper normativ: regulile de eligibilitate se stabilesc prin ghidul solicitantului specific fiecărui apel, iar achizițiile se realizează în condițiile legislației privind achizițiile publice, cu pragurile în vigoare la data inițierii procedurii.

Fișa 15. Etică, integritate și imparțialitate în activitatea de control

SITUAȚIA

Activitatea de îndrumare și control presupune relații profesionale de durată cu aceleași persoane, într-un spațiu geografic restrâns, în care relațiile profesionale și cele personale se suprapun frecvent. Riscul nu este, de regulă, cel de corupție, ci cel de tratament diferențiat neintenționat, aplicat pe baza relației, nu a datelor.

CE FUNCȚIONEAZĂ ÎN PRACTICĂ

Trei mecanisme reduc semnificativ acest risc, iar toate trei sunt procedurale, nu declarative. Primul: criteriile de selecție a unităților pentru acțiunile de control se stabilesc în avans, pe bază de indicatori și de risc, nu prin decizie punctuală. Al doilea: declararea situațiilor de incompatibilitate se face înainte de repartizarea acțiunii, nu după, iar abținerea se consemnează. Al treilea: constatările se susțin cu dovezi din surse independente, care rămân la dosar și pot fi verificate ulterior de altcineva. Un raport care nu poate fi refăcut de un coleg pornind de la dovezile din dosar nu este un raport obiectiv, oricât de corectă ar fi concluzia.

PAȘI DE APLICARE

1. Stabiliți și publicați criteriile de selecție a unităților pentru acțiunile planificate, înainte de începerea anului școlar.
2. Solicitați și consemnați declarațiile privind incompatibilitățile înainte de repartizarea fiecărei acțiuni.
3. Documentați fiecare constatare cu dovezi verificabile, păstrate la dosarul acțiunii.
4. Aplicați aceleași criterii și aceleași termene tuturor unităților, inclusiv celor cu care aveți relații profesionale îndelungate.
5. Semnalați intern situațiile în care vi se solicită un tratament preferențial și consemnați-le, indiferent de sursă.

CAPCANE FRECVENTE

- Selecția unităților pentru control pe baza sesizărilor primite, care concentrează atenția asupra unităților cu conflicte interne, nu asupra celor cu probleme reale de calitate.
- Constatări formulate pe baza informațiilor primite informal, fără verificare independentă.
- Tolerarea unor abateri minore la unități cu care relația este bună, ceea ce compromite autoritatea la aplicarea aceluiași criteriu în altă parte.

CUM ȘTIȚI CĂ A FUNCȚIONAT

- Unitățile incluse în planul de control corespund criteriilor publicate, verificabil prin sondaj.
- Toate acțiunile au declarațiile de incompatibilitate la dosar, semnate anterior desfășurării.

- Rapoartele pot fi reconstituite de o terță persoană pe baza dovezilor din dosar.

Corelații: Fișa 4 (proiectarea acțiunii de control) și Fișa 5 (gestionarea reacțiilor la control).

Anexe. Instrumente de lucru

Cele patru instrumente de mai jos sunt machete de lucru, gândite pentru a fi preluate și adaptate la procedurile aprobate ale structurii în care lucrați. Ele nu au caracter obligatoriu și nu înlocuiesc formularele prevăzute prin metodologiile aprobate prin ordin al ministrului educației. Acolo unde instrumentul urmează să producă efecte față de unitățile de învățământ, criteriile pe care le conține se comunică acestora înainte de aplicare.

Anexa A1. Fișă de pregătire, desfășurare și valorificare a unei acțiuni de îndrumare și control

Se completează pe parcursul întregului ciclu, nu la final. Secțiunea a patra se reia obligatoriu la deschiderea acțiunii următoare în aceeași unitate.

Etapă	Element	Conținut
1. Pregătire	Obiectivul acțiunii	Unul sau cel mult două, formulate în scris înainte de deplasare.
	Datele consultate în prealabil	Rezultatele unității, constatările anterioare, măsurile raportate ca implementate.
	Criteriile aplicate	Se comunică unității odată cu anunțul.
	Declarația de incompatibilitate	Semnata anterior repartizării acțiunii.
2. Desfășurare	Constatări pozitive	Cu exemple concrete și sursa dovezii.
	Deficiențe constatate	Fiecare susținută cu dovezi din minimum două surse independente.
	Explicația unității	Consemnată chiar dacă nu este considerată suficientă.
	Discuția de restituire	Data, participanții, observațiile formulate de unitate.
3. Recomandări	Recomandarea 1	Ce anume, cine, până când, cum se verifică.
	Recomandarea 2	
	Recomandarea 3	
	Angajamentele directorului	Formulate de director, consemnate în scris, maximum trei.
4. Verificarea remedierii	Stadiul recomandării 1	Implementată / parțial / neimplementată; dovada; cauza.
	Stadiul recomandării 2	
	Stadiul recomandării 3	
	Concluzia pentru acțiunea următoare	Ce se reia, ce se încheie, ce se escaladează.

Recomandările care depășesc competența sau resursele unității nu se formulează; ele se transmit, dacă este cazul, autorității care poate interveni, iar unitatea este informată despre acest lucru.

Anexa A2. Matricea de prioritizare a nevoilor și matricea Eisenhower

Primul instrument stabilește ce se abordează dintre nevoile identificate; al doilea stabilește cum se distribuie timpul propriu. Se folosesc în etape diferite și nu se substituie unul altuia.

Matricea de prioritizare a nevoilor (impact asupra elevilor × fezabilitate)

	Fezabilitate ridicată	Fezabilitate scăzută
Impact ridicat	Se abordează în anul curent. Se alocă resurse și responsabil.	Intră în strategia multianuală. Se pregătesc condițiile.

	Fezabilitate ridicată	Fezabilitate scăzută
Impact scăzut	Se rezolvă doar dacă nu consumă resursă din categoria de mai sus.	Se documentează și se amână explicit, cu motivare comunicată.

Fișă de lucru – nevoile identificate

Nevoia	Sursa datelor	Impact (1–5)	Fezabilitate (1–5)	Cadran	Decizie

Matricea Eisenhower – analiza unei săptămâni reale de activitate

	Urgent	Neurgent
Important	Se rezolvă acum. Ore înregistrate: ____	Se planifică și se blochează în calendar. Ore înregistrate: ____
Neimportant	Se delegă, cu informația și autoritatea necesare. Ore: ____	Se elimină sau se grupează. Ore înregistrate: ____

Exercițiul se realizează pe o săptămână înregistrată fără modificarea comportamentului. Activitatea de îndrumare și consiliere se plasează, aproape întotdeauna, în cadranul important și neurgent, motiv pentru care este prima sacrificată.

Anexa A3. Set minim de indicatori pentru monitorizarea unei unități de învățământ

Setul se stabilește înaintea începerii anului școlar și rămâne neschimbat cel puțin trei ani. Pragul de alertă se stabilește tot în avans, iar depășirea lui declanșează automat acțiunea asociată, fără reanalizare.

Indicator	Sursa datelor	Frecvență	Prag de alertă	Acțiune declanșată
Rata de promovare la evaluările naționale	Rezultate oficiale	Anual		
Decalajul dintre media internă și rezultatul la evaluarea externă	Cataloage și rezultate oficiale	Anual		
Rata absenteismului nemotivat	Evidența unității	Semestrial		
Numărul elevilor în risc de abandon	Evidența unității	Semestrial		
Gradul de ocupare a posturilor didactice	Încadrare	Anual		
Ponderea cadrelor didactice care au participat la formare	Raportare unitate	Anual		
Gradul de realizare a cheltuielilor pe titluri	Cont de execuție	Trimestrial		
Stadiul implementării recomandărilor anterioare	Dosarul acțiunii	La fiecare acțiune		

Adăugarea de indicatori peste acest set se face doar prin renunțarea la altul. Fiecare indicator suplimentar are un cost administrativ suportat de unități, iar indicatorii care nu sunt folosiți în nicio decizie erodează calitatea raportării în ansamblu.

Anexa A4. Fișă de transfer al unei bune practici între unități

Se completează împreună cu unitatea-sursă, nu despre ea. Secțiunea privind obstacolele este obligatorie și este partea cu cea mai mare valoare pentru unitatea receptoare.

Element	Conținut
Denumirea practicii	
Unitatea-sursă și persoana de contact	
Problema pe care o rezolvă	Formulată cu date: ce se măsoară înainte, ce se măsoară după.
Descrierea practicii	Ce se face concret, cine, cu ce periodicitate.
Resurse necesare	Ore, buget, spații, echipamente, competențe specifice.
Condiții de reușită	Ce trebuie să existe în unitate pentru ca practica să funcționeze.
Obstacole întâmpinate la implementarea inițială	Ce nu a mers din prima, cât a durat până a funcționat, ce s-a schimbat pe parcurs.
Dependența de persoane	Practica funcționează cu orice titular sau depinde de o persoană anume?
Rezultatul măsurat	Indicator, valoare de plecare, valoare actuală, interval de timp.
Unități receptoare propuse	Cu justificarea compatibilității.
Plan de acompaniere	Vizită, două puncte de verificare, contact desemnat, durata (minimum un semestru).
Verificare la un an	Practica se mai aplică? Ce a fost adaptat? Ce rezultat s-a obținut?

Studii de caz cu rezolvare comentată

Cele trei situații de mai jos au fost construite pornind de la cazuri aduse în discuție de participanții la program, prelucrate astfel încât să nu permită identificarea persoanelor sau a unităților. Fiecare caz poate fi folosit 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. Rezultate în scădere și un director care se apără

SITUAȚIA

O școală gimnazială din mediul rural înregistrează, al treilea an consecutiv, rezultate în scădere la Evaluarea Națională, deși efectivele și încadrarea au rămas stabile. La discuția de la finalul acțiunii de monitorizare, directorul, aflat la al doilea mandat și cunoscut ca implicat, răspunde la fiecare constatare cu o explicație externă: structura socială a comunității, plecarea părinților în străinătate, lipsa de sprijin din partea autorității locale. Discuția se încheie fără niciun angajament.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Ce anume din desfășurarea discuției a produs reacția defensivă?
- Care dintre explicațiile invocate pot fi verificate cu date și cum?
- Cum poate fi redeschisă discuția fără a relua confruntarea?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Reacția defensivă a fost, cel mai probabil, provocată de structura discuției, nu de conținutul ei. Enumerarea constatărilor înaintea oricărei întrebări plasează directorul în poziția de a răspunde la o acuzație, iar explicațiile externe sunt răspunsul rațional în acea poziție. Cu atât mai mult cu cât unele dintre ele sunt, probabil, reale: structura socială a comunității chiar influențează rezultatele.

Distincția utilă nu este între explicație adevărată și scuză, ci între factori asupra cărora unitatea nu poate acționa și factori asupra cărora poate. Plecarea părinților în străinătate face parte din prima categorie. Decalajul dintre notarea internă și rezultatul la evaluarea externă, dacă există, face parte din a doua. La fel, rata absenteismului la clasele terminale, participarea la pregătirea suplimentară și modul în care sunt distribuite cadrele didactice la clasele a VIII-a.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Discuția se reia pornind de la o singură întrebare, adresată înaintea oricărei constatări: cum explică directorul evoluția din ultimii trei ani. Explicațiile primite se împart, împreună cu el, în cele două categorii. Pentru categoria factorilor externi se convine că nu fac obiectul planului de măsuri, ceea ce scade tensiunea. Pentru cea de-a doua se alege cel mult două direcții, cu indicator și valoare de plecare, potrivit Fișei 8. Dacă analiza confirmă un decalaj mare între notarea internă și rezultatele externe, aceasta devine prima direcție, pentru că este singura care poate fi corectată integral din interiorul unității.

Ce reținem: Într-o discuție de constatare, ordinea contează mai mult decât conținutul. Întrebarea pusă înaintea constatării transformă apărarea în diagnoză; constatarea pusă înaintea întrebării garantează apărarea.

Cazul 2. Colectivul care percepe controlul ca sancțiune

SITUAȚIA

La anunțarea unei acțiuni tematice într-un liceu, echipa de control constată la sosire că documentele sunt impecabil pregătite, că trei cadre didactice vizate se află în concediu medical și că discuțiile individuale produc răspunsuri identice, formulate aproape în aceiași termeni. Directorul afirmă că totul funcționează bine. Din datele proprii ale unității rezultă însă un absenteism în creștere și două sesizări nesoluționate.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- Ce indică uniformitatea răspunsurilor primite?
- Ce se poate obține totuși din această acțiune, în condițiile date?
- Ce ar trebui schimbat pentru acțiunile viitoare în această unitate?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Uniformitatea răspunsurilor nu indică, de regulă, o instruire explicită, ci o cultură instituțională în care controlul este asociat cu sancțiunea. Ea se formează în timp, prin acțiuni anterioare încheiate cu rapoarte exclusiv negative sau cu consecințe individuale pentru cei care au vorbit deschis. Insistența asupra discuțiilor individuale, în aceste condiții, nu va produce informație suplimentară și va confirma percepția existentă.

Datele proprii ale unității rămân însă disponibile și nu pot fi ajustate retroactiv. Absenteismul în creștere și sesizările nesoluționate sunt fapte verificabile, independente de ce declară cineva. Acțiunea se poate reorienta către ele, cu obiectiv restrâns și cu analiză documentară, ceea ce produce constatări solide fără a forța o comunicare care oricum nu va fi sinceră.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Pe termen scurt, acțiunea se concentrează pe cele două fapte verificabile, cu constatări susținute documentar și cu recomandări formulate potrivit Fișei 4. Constatările pozitive existente se consemnează la fel de precis. Pe termen mediu, schimbarea percepției cere trei acțiuni consecutive: anunțarea obiectivului și a criteriilor odată cu vizita, restituirea concluziilor în ședință comună înainte de redactarea raportului și, mai ales, o acțiune ulterioară al cărei scop declarat și real să fie sprijinul, nu constatarea. O singură astfel de acțiune nu schimbă nimic; trei, în doi ani, schimbă.

Ce reținem: Calitatea informației primite într-o acțiune de control este determinată de istoria acțiunilor anterioare, nu de tehnica aplicată în ziua respectivă. O unitate care se apără a învățat acest comportament de la cineva.

Cazul 3. Practica de succes care nu se replică

SITUAȚIA

Un colegiu a redus absenteismul cu o treime într-un an, printr-un sistem de monitorizare săptămânală a absențelor și de contactare a familiei în 48 de ore. Practica a fost prezentată în ședința cu directorii și difuzată prin material scris. Șase unități au anunțat că o preiau. După un an, una singură o mai aplică, iar celelalte invocă lipsa de personal.

ÎNTREBĂRI DE ANALIZĂ

- De ce a eșuat transferul, în condițiile în care practica este simplă și bine documentată?
- Ce informație lipsea din materialul difuzat?
- Cum ar fi trebuit organizat transferul?

ANALIZĂ COMENTATĂ

Practica pare simplă în descriere, dar presupune o condiție care nu apare în material: cineva trebuie să dedice săptămânal câteva ore centralizării și contactării familiilor. În colegiul-sursă, această sarcină a fost preluată de un consilier educativ cu normă parțială și cu acces la evidența electronică a absențelor. Într-o unitate fără consilier și cu evidență pe hârtie, aceeași practică presupune un efort de câteva ori mai mare, care nu are cine să îl susțină.

Materialul difuzat descria ce se face și ce rezultat s-a obținut. Nu descria cine face, cât timp consumă, ce condiții tehnice presupune și ce a mers greșit la început. Această ultimă informație ar fi fost cea mai utilă: în colegiul-sursă, primele două luni au produs rezistență din partea diriginților, care au perceput monitorizarea ca pe o verificare a activității proprii, iar practica a funcționat abia după ce raportarea a fost simplificată.

DIRECȚIA DE ACȚIUNE

Transferul se reia pentru trei unități, selectate după compatibilitate reală, adică după existența unei persoane care poate prelua sarcina și a unei evidențe care permite centralizarea rapidă. Practica se documentează integral în formatul din Anexa A4, cu secțiunea privind obstacolele completată de cei care au implementat-o efectiv, nu de conducerea unității. Se organizează o vizită la colegiul-sursă, cu participarea persoanelor care aplică practica, nu doar a directorilor, și se stabilește un acompaniament de un semestru, cu două puncte de verificare. Pentru unitățile fără evidență electronică, se identifică întâi soluția pentru această condiție prealabilă.

Ce reținem: O practică se transferă împreună cu condițiile ei, nu separat de ele. Materialul care descrie rezultatul fără să descrie drumul produce, previzibil, abandon în primul semestru și concluzia greșită că practica nu funcționează.

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.

- Legea învățământului preuniversitar nr. 198/2023, cu modificările și completările ulterioare, inclusiv dispozițiile privind organizarea structurilor de la nivel județean și asigurarea calității.
- Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin ordin al ministrului educației, cu modificările ulterioare.
- Actele normative privind organizarea și funcționarea direcțiilor județene de învățământ preuniversitar și a structurilor teritoriale ale agenției de asigurare a calității, în forma în vigoare la data acțiunii.
- Standardele, metodologiile și procedurile de evaluare externă și de inspecție aplicabile unităților de învățământ preuniversitar.
- Codul controlului intern managerial al entităților publice și metodologia de implementare și monitorizare a sistemului de control intern managerial în unitățile de învățământ preuniversitar.
- Metodologia de evaluare anuală a activității personalului didactic și didactic auxiliar și metodologia-cadru privind mobilitatea personalului didactic de predare, aprobate prin ordin al ministrului educației.
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale și normele metodologice privind determinarea costului standard per antepreșcolar, preșcolar și elev, actualizate anual.
- 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.
- Reglementările specifice programelor de finanțare accesate de unități: Planul Național de Redresare și Reziliență, Programul Educație și Ocupare 2021–2027, Erasmus+, programele regionale.

Bibliografie selectivă

Lucrările de mai jos au fundamentat modelele teoretice utilizate în fișele acestui volum, de la ciclul PDCA și modelul celor patru niveluri de evaluare a formării până la matricea de prioritizare și managementul schimbării.

- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2018). Bringing Context out of the Shadows of Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). Teacher Leadership and Educational Change. *School Leadership & Management*, 40(1), 2–4.
- Iucu, R. B. (2016). *Management educațional: teorie și practică*. Iași: Polirom.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.
- OECD (2016). *Strategic Education Governance: Organising Education Governance for Equity and Effectiveness*. OECD Publishing.
- Pânișoară, I.-O. (2019). *Leadership educațional. Provocări și perspective*. Iași: Polirom.
- Șerbănescu, L. (2021). *Management strategic educațional. Teorie și practici instituționale*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Vlăsceanu, L., Vlăsceanu, M., & Bârgău, G. (2004). *Calitatea educației: un vocabular de bază*. București: Editura Aramis.