

# MANAGEMENTUL ȘCOLAR: Considerații și recomandări privind selecția directorilor

## Document de poziție

www.dialoguriedu.cpedu.ro



Autor: Daniela Vișoianu

Data: 15.05.2017

## This isn't a factory. Dar... ar putea fi

Orice antreprenor știe că lucrul cu oamenii este partea cea mai complicată a unei afaceri – că este mai ușor să cumperi o mașină decât să crești un angajat. Că oamenii vin și pleacă și consideră că lucrează pentru tine - dacă ești o firmă mică, sau, într-o organizație mare, lucrează pentru șeful direct care se laudă (și) cu munca lor. Este dificil să le spui că muncesc pentru ei, dar și pentru chiria de la biroul în care lucrează, pentru salariul persoanei de la curățenie, pentru polița CASCO a mașinii de serviciu și cafeaua pe care o beau dimineața.

În educație probabil că majoritatea angajaților își aduc de-acasă cafeaua, creta, materialele didactice, buna dispoziție, hârtia igienică și săpunul. În schimb le cerem și lor solidaritate – să accepte și să practice înțelegerea că este forma lor de contribuție la investiția în copiii și tinerii care vor deveni cetățeni și contribuabili ai statului în care trăiesc.

Și da, le spunem că, dacă nu le convine salariul sau condițiile de muncă, aceasta nu este o scuză pentru a nu-și face treaba, că sunt liberi să plece, nu îi ține nimeni (în învățământ). Suntem necruțători cu rămânerea lor „neperformantă” și îi căutăm de explicații: ba au concediu prea mare, programul prea scurt, postul e comod, îi susține partenerul de viață...

Majoritatea școlilor din România au peste 10 angajați, multe dintre ele inclusiv peste 50. La peste 50 de angajați o firmă din România are un regim special – este deja o companie mijlocie. În educație, directorii de școală, inspectoratele (cu un rol din ce în ce mai chestionat) și ministerul gestionează munca și performanța a sute de mii de angajați. **Data fiind poziția lui pe lanțul de decizie putem considera că directorul de școală este ceea ce numim „un manager de linie” sau „middle manager”:** coordonează direct procese, este în

**contact cu beneficiarii/clientii. De performanța lui depinde performanța și angajamentul profesorilor din școală pentru că el este cel mai aproape de problemele și nevoile lor și ale elevilor.**

Pe scurt, la nivel mondial, **rolul directorului de școală – denumirea din limba engleză de „Principal” este sugestivă, este fundamental pentru ca învățarea din școală să se producă.** El este definit separat de profesia didactică, uneori nu provine din corpul de profesori ci este manager de meserie (are obiective și indicatori) și are un portret ideal ([v. standardul ISLLC 2015](#)), un profil de competențe ce ar trebui, urgent, formulat și aprobat și în România.

Una dintre ideile cele mai puternice care merită reținută din dezbaterile internaționale despre **cine este, cum este și ce are de făcut un director de școală** este realitatea combinației între **instructional leadership** (focalizare pe îmbunătățirea modului în care se predă și se învață în școala pe care o conduci) și **distributed leadership** (când deciziile sunt luate împreună cu copiii, părinții și cei din comunitate)<sup>1</sup>. Multe țări rezolvă această provocare prin existența unui director adjunct cu rol complementar (v. directorul educațional), mai ales pentru școlile foarte mari.

În 2016, Federația Coaliția pentru Educație menționa în comunicatul transmis la demararea concursurilor de directori de școală: ”Credem că este rezonabil să acceptăm că se poate performa în astfel de activități fără experiență didactică. În viitor, ne dorim manageri de școli care să aloce timp și energie pentru ceea ce, în opinia noastră, ar trebui să fie partea mai importantă: activități de implicare și susținere a corpului de cadre didactice, precum și de implicare a părinților și a comunității locale. Chiar și în acest caz, credem că nu este esențială experiența didactică<sup>2</sup> pentru a avea succes; ajută, dar nu este critică” - Emanuel Beteringhe, vicepreședinte. (Comunicatul pe larg, [aici](#)).

## România, istoria unui concurs de directori:

Acum un an, în primăvara anului 2016, Ministrul Educației din acea vreme, Adrian Curaj, confirma un grup de lucru care să propună, în sfârșit, mult așteptata (din 2011) **Metodologie pentru organizarea concursurilor de directori de școli**<sup>3</sup>. Am făcut parte din acel Grup de lucru, din partea Federației Coaliția pentru Educație încă de la început, când nu avea răspuns la întrebarea: concurs național/vs/concurs județean, de exemplu.

Din păcate, ceea ce s-a construit atunci nu a fost preluat integral în forma publicată la 12 septembrie de către următorul Ministru al Educației. Componenta de inovare – care în acel test grilă a fost tratată inconsecvent, este iar modificată în [noua formă a Metodologiei](#) pusă în consultare și continuă să fie contestată de cei care susțin eliminarea 100% a testului grilă. Ca observator al dinamicii acestor politici publice, mi-a fost evidentă frica de nou, de necunoscut, blocajul clasic al celui obișnuit să testeze și nu să fie testat. Pentru că au circulat multe legende îmi permit să refac istoricul testului grilă. Două au fost marile provocări:

- organizarea națională a concursului, de către Minister, care urma să fie echidistant, imparțial, profesionist ș.a. /vs/ particularități locale și, mai ales, de organizare (rural/vs/urban, de ex.);
- „valabilitatea” științifică a oricărui instrument de testare folosit pentru măsurarea competențelor, astfel încât să nu existe risc de invalidare/contestație;

A existat un grup de experți externi, din afara Grupului de Lucru, inclusiv din zona de afaceri și cercetare, care au acceptat să propună soluții la cea de-a doua provocare. Inițial au fost avute în vedere șase competențe:

- conducere și supervizare;
- managementul resurselor umane;
- luarea deciziilor și inițierea acțiunii;
- planificare și organizare;
- gândire antreprenorială și orientată către beneficiari (profesori – elevi – întreaga comunitate de învățare) și
- prezentarea informațiilor și comunicare (internă/externă). Dată fiind realitatea că există declinări ale acestor competențe în comportamente general acceptate, nevoia a însemnat doar instrumentul/modul de măsurare a lor. Câteva modele acceptate în afaceri au picat din motive de: a) preț - foarte scump (v. interviul comportamental) sau b) dificultate de organizare (v. centru de evaluare 360°).

În final a fost recomandat un interviu situațional construit ca un test – grilă ce s-ar fi pretat la susținere online, în aceeași zi pentru toți candidații, în care cel interviuat ierarhizează comportamente care apar într-un anumit număr de situații descrise. Acest tip de testare putea fi standardizată și evaluată/notată obiectiv și, dat fiind numărul mare de candidați, putea fi acoperit cu câteva sute de lei/candidat/post. România nu are prea multe instrumente de acest tip dezvoltate, însă surpriza a venit de la o membră a grupului de lucru care a confirmat că există instituții din zona de servicii de apărare, siguranță care folosesc instrumente asemănătoare. Lucrurile păreau clare până la momentul în care s-a decis, politic, că era momentul lansării acestui concurs: 12 septembrie – 12 octombrie 2016 a fost intervalul dintre anunțarea lui și prima probă scrisă. Iar soluția de testare a fost compromisă din lipsa de timp necesară inclusiv pentru acomodarea cu ideea și formatul a viitorilor candidați.

Vulnerabilitățile nu au întârziat să apară și să fie amplificate:

- profesorii s-au speriat de rigoarea unui “concurs național”;
- inspectoratele au dat mesaje contradictorii: ba de încredere, ba de lipsă de suport și înțelegere, ba de boicotare a acestui concurs;
- potrivit datelor publicate de către minister, **în cazul a peste 1.000 de unități de învățământ (17%) nu s-a înscris nimeni la concurs iar întrebările erau variate: să fie lipsă de atractivitate, lipsă de candidați care îndeplinesc condițiile sau refuz și așteptarea unor vremuri (politice) mai bune?**

În echipa Coaliției pe Educație, consecvenți cu Manifestul acesteia, s-a solicitat în toamna lui 2016 inclusiv revizuirea obligației de predare a celor care sunt directori. Părea momentul

potrivit pentru a lua în considerare soluția de a deschide, mai ales pentru școlile vulnerabile, pozițiile de conducere și către persoane cu calificări corespunzătoare și/sau experiență managerială semnificativă din exteriorul sistemului, care să primească un mandat bine definit, dublat de bugetare conform indicatorilor asumați pentru a “scoate la lumină” acei copii, acea școală.

## Istoria unui concurs de directori ce va să vină în 2017

---

La trei luni de la lansarea concursului, la mijlocul lunii decembrie 2016 s-au anunțat rezultatele: **5.405 candidați au promovat concursul național de ocupare a funcțiilor vacante** de director și director adjunct în unitățile de învățământ preuniversitar. Astfel, rata de ocupare a posturilor de conducere din unitățile de învățământ preuniversitar este de 63,26% pentru posturile de directori (4.066 de posturi ocupate din 6.427 de posturi scoase la concurs), respectiv 53,84% pentru posturile de directori adjuncti (1.339 de posturi ocupate din 2.487 de posturi scoase la concurs). Pentru a evita un impact negativ major asupra catedrelor/orelor celor care au fost/nu au fost admiși s-a decis că intrarea pe poziția de director să fie efectivă la începerea semestrului al II-lea al anului școlar 2016/2017.

**Deși au existat încercări majore de blocare a concursului, inclusiv după începerea lui, s-a dovedit că foarte mulți dintre cei care deja ocupau poziția de director, prin numire anuală, au reușit să depășească concursul:** dintre cele 4.066 de posturi de director ocupate prin concurs, 3.513 de posturi sunt ocupate de cadre didactice care anterior concursului au deținut această poziție în aceeași școală (situație relativ similară și pentru poziția de director adjunct). **Pentru mulți dintre aceștia înseamnă patru ani de construcție, cu limitarea influenței politice și/sau a inspectoratelor școlare, cu posibilitatea de creștere și dezvoltare pentru susținerea unor procese reale de descentralizare. Iar acesta este un beneficiu de sistem pentru care merită aplaudat efortul tuturor celor care au susținut organizarea concursului.**

În ianuarie 2017, conducerea ministerului s-a schimbat și a modificat din nou Metodologia de concurs din nevoia de a găsi o soluție pentru parte dintre pozițiile neocupate. În majoritatea județelor fuseseră deja numite persoane care îndeplineau condițiile, nu au ocupat poziția de director anterior și au refuzat să se înscrie la concurs sau nu au fost admise. Beneficiarii modificării din ianuarie 2017, care a stârnit nenumărate critici și luări de poziție, au fost directori în funcție care nu au luat concursul, nu s-au putut înscrie din motive obiective sau au refuzat să se înscrie la concurs (v. județul Vrancea).

La aproape un an distanță recunosc că Metodologia nu prevedea soluții pentru situații specifice, previzibile altfel – e.g. *o școală fără candidați în care refuză să se ducă cineva numit prin detașare*. Întrucât cunosc directori de școală care au beneficiat de modificarea din ianuarie am beneficiat de argumentare “pe caz concret” că Metodologia nu a fost bună.

Inițial mi-am făcut o vină din faptul că nu am anticipat “neprevăzutul” însă, inclusiv după ultimele evoluții, am redevenit aliniată cu principiul inițial. **Așa cum a fost propusă Metodologia** – parcă fără soluții în anumite situații, ea a însemnat:

- o evitare a dublei măsurii: nu te-ai înscris sau ai picat, înseamnă că trebuie să pleci, dar mai ai o șansă peste câteva luni;
- un test de turnesol pentru influența politică – majoritatea directorilor care se aflau în funcție au fost încurajați, puși în situația de a se înscrie și prezenta la concurs – nefiind siguri ca va funcționa o rezolvare politică;

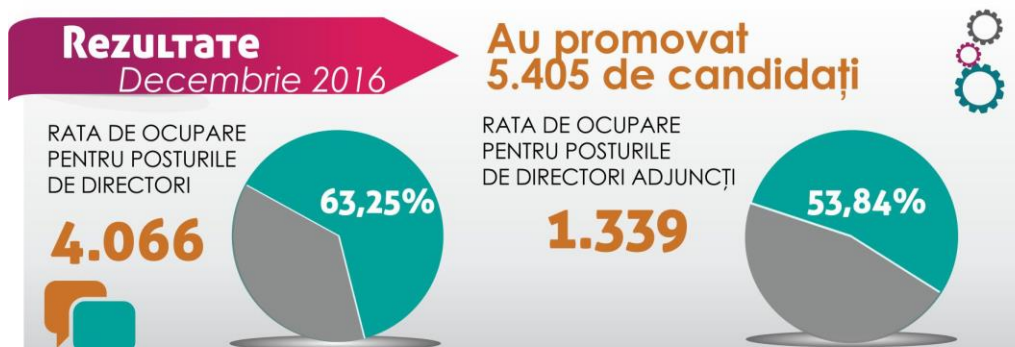


## Management școlar în România

### CONCURSUL DE DIRECTORI 2016

overview

- ➔ 12 septembrie 2016 - Ministerul Educației anunța organizarea concursului.  
12 octombrie 2016 - are loc prima probă.
- ➔ În cazul a peste 1.000 de unități de învățământ (17%), nicio persoană nu s-a înscris pentru susținerea concursului.



Dintre cele 4.066 de posturi de director ocupate prin concurs, 3.513 de posturi sunt ocupate de cadre didactice care anterior concursului au deținut această poziție în aceeași școală (situație relativ similară și pentru poziția de director adjuncți).

### Recomandări

- o serie de măsuri de creștere a atractivității pozițiilor de management;
- o formare inițială și continuă de calitate;
- redefinirea (descrierea) rolurilor din sfera leadershipului școlar (directori, directori adjuncți, inspectorii școlari s.a.) plecând de la un profil de competențe;
- schimbarea condițiilor de acces, astfel încât să aibă acces la astfel de poziții și profesioniști cu experiență managerială semnificativă în alte domenii, care pot contribui substanțial la școli mai bune pentru copiii noștri, sub rezerva verificării competențelor de leadership pedagogic;

Sursa: Date publicate de Ministerul Educației

[www.dialoguriedu.cpedu.ro](http://www.dialoguriedu.cpedu.ro)



# O nouă metodologie

---

Și iată-ne la mijlocul lunii mai 2017, un moment în care ne uităm la [noua formă a Metodologiei de concurs](#) și observăm două modificări majore:

- modificarea comisiei de concurs – modificarea comisiei de concurs – **dispar reprezentanții autorității publice locale din comisia de concurs, fiind înlocuiți de directori din alte școli;**
- testul grilă își schimbă structura: dispăre componenta de aptitudini cognitive (cea care a generat și cele mai multe controverse în octombrie anul trecut – model [aici](#)). Se menține componenta de competențe manageriale care este completată de testarea cunoștințelor de legislație;

Prima modificare a fost anticipată de Scrisoarea deschisă transmisă în luna martie 2017, de (împreună!): Federația Națională a Asociațiilor de Părinți – Învățământ Preuniversitar, Federația Sindicatelor Libere din Învățământ, Federația Sindicatelor din Educație „SPIRU HARET”, Consiliul Național al Elevilor și Asociația Elevilor din Constanța: **„Experiența concursului pentru funcția de director, desfășurat în anul 2016, a demonstrat că nu este benefică pentru sistemul educațional participarea reprezentanților autorităților administrației publice locale, cu statut de membru al acestor comisii”.**

Astfel, **toate părțile, inclusiv elevii și părinții, au considerat că profesionalizarea managementului educațional și depolitizarea funcțiilor de conducere „se poate asigura numai printr-o comisie de concurs formată din experți cu reale competențe și experiență în managementul educațional”, iar „această selecție trebuie să se realizeze dincolo de orice influență a factorilor politici, printr-o corectă apreciere a cunoștințelor manageriale și de legislație specifică.”** Argumentele culese de mine direct de la directori numiți au fost: *“a venit în comisie șefa de la direcția piețelor”, “aștia de la Primărie nu au studii cât mine”, “ei au cerut să nu mai facă parte din Comisie, că e o bătaie de cap prea mare”,* întărite de abuzurile de neevitat: *“primarul are ceva cu mine”, “primărița l-a vrut pe bărbatu-su director la școală”* etc.

Însă, din nou, **în anul 2017, se cuvine să ne întrebăm despre modul în care se formulează reglementări (v. principiul descentralizării): ca să deseneze cadrul general de principii și norme sau ca să acopere orice situație particulară?**

Concesia făcută reprezentanților autorităților publice locale - celor care ar trebui să fie **primii** interesați de calitatea educației din localitate pentru că sunt singurii care decontează politic printr-un mecanism de vot popular, este că „pot participa la aceste comisii de concurs cu statut de observator.” Din nou avem în sistem o dublă măsură: directorii care iau concursul semnează 2 contracte de management: a) unul administrativ-financiar cu președintele consiliului județean/primarul general al municipiului București, care au limita unor observatori în comisie și b) unul de management educațional cu inspectorul școlar general, care controlează întreaga comisie de concurs.

Reprezentativitatea sindicatelor, părinților și elevilor, mai ales când acestea sunt aliniate într-un punct de vedere comun este de necontestat. Minimalizarea rolului autorității locale în ceea ce se întâmplă în școală reprezintă însă ratarea unei opțiuni de dezvoltare. **Desemnarea prin concurs, pe bază de competențe, este un prim pas pentru ca să existe în școli directori potriviți pentru acest rol, însă ei vor face performanță împreună, în primul rând, cu autoritatea locală. Nici Inspectoratul Școlar, nici ceilalți directori din comisia de concurs și nici Ministerul în marea lui înțelepciune centralizată nu îi va fi de mare ajutor.**

## Ce ratăm? În continuare: Recomandări

---

Nu voi insista pe renunțarea la componenta de testare a abilităților cognitive din structura actuală a concursului. Testarea inițială nu a fost oricum în formatul și conținutul recomandat și se dovedește că ceea ce nu are o bază construită temeinic (s-au ales itemii într-o zi, din propuneri culese din toată țara) generează controverse și nu poate fi susținut pe termen lung. Mare păcat. Speranța noastră este însă ca **ministerul să îi pregătească pe cei din Comisia de concurs pentru etapa de interviu** și ca acesta va fi în continuare un proces securizat, filmat etc.

Voi da un exemplu de cum se pot verifica competențele unui candidat în astfel de interviuri, plecând de la întrebarea: *“Dați-ne, vă rugăm, un exemplu de situație în care a trebuit să vă schimbați agenda unei zile, ca urmare a apariției unei situații neprevăzute?”*. Răspunsul va descrie contextul, ce avea planificat, cum era agenda pe ore, ce a apărut neprevăzut și la ce moment. Să presupunem că neprevăzutul era un conflict între doi elevi, părinții erau deja în drum către școală, reclamau prezența candidatului care era în drum spre inspectorat.

Discuția cu candidatul poate pune în evidență cum a priorizat, pe cine a amânat, dacă a comunicat cu toate părțile (*ex: a sunat la inspectorat pentru a anunța schimbarea agendei*), dacă a ascultat toate părțile, împreună/separat, cu respectarea prevederilor legale, dar și a sensibilităților observate.

Treptat, vorbind cu candidatul, se pot verifica:

- Capacitatea candidatului de a urmări o structură a prezentării, exprimarea clară și concisă (competența în comunicare);
- Modul de priorizare a activităților (competența în planificare și organizare);
- Cum procedează atunci când apar urgențe (managementul stresului, situațiilor de criză);
- Valori: respect, seriozitate, integritate;

Actualul Guvern s-a angajat că la 1 septembrie 2017, toți directorii de școli vor fi legitimați de trecerea printr-un concurs pentru acest post. **Planificarea unei singure sesiuni de concurs poate să repete situația din 2016 și să rămână școli “descoperite” sau situații când un director “numit” nu se prezintă nici a doua oară la concurs – drept care este**

7

**recomandabilă limitarea numărului de numiri succesive pe același post ale aceleiași persoane.**

Pe viitor însă, similar cu experiențele altor țări, este nevoie de:

- o serie de măsuri de creștere a atractivității pozițiilor de management;
- o formare inițială și continuă de calitate;
- redefinirea (descrierea) rolurilor din sfera leadershipului școlar (directori, directori adjuncți, inspectori școlari ș.a.) plecând de la un profil de competențe;
- schimbarea condițiilor de acces, astfel încât să aibă acces la astfel de poziții și profesioniști cu experiență managerială semnificativă în alte domenii, care pot contribui substanțial la școli mai bune pentru copiii noștri, sub rezerva verificării competențelor de leadership pedagogic;

De altfel, recent publicatul [studiu](#) OECD împreună cu UNICEF precizează<sup>4</sup> că "România trebuie să reevalueze rolul de lider pedagogic (*v. și mai sus*) pentru ca directorii de școli să poată dirija mai eficient procesul de îmbunătățire și reforma mai amplă de la nivelul sistemului."

Din păcate, Legea 1/2011 încadrează rolul directorului de școală în sfera managementului executiv – încadrare care poate inclusiv justifica revenirea la testarea cunoștințelor de legislație a acestora. Este menționată o singură responsabilitate legată de procesul educativ: "evaluarea periodică, formarea și motivarea personalului școlii." Dată fiind dinamica demografică din România merită explorată cea mai bună opțiune de rezolvare a lipsei de competențe din sfera leadershipului pedagogic, adică, așa cum propune, de exemplu Coaliția pentru Educație, o complementaritate de roluri/poziții sau o dezvoltare de competențe?

Concursul atât în forma inițială cât și în forma modificată nu pare să ofere suficiente garanții pentru ca liderii aleși să genereze performanță, profilul ideal fiind definit astfel<sup>5</sup>:

- Sunt ei însăși modele de învățare; demonstrează continuu ce și cum învață;
- Sunt exemple pentru ceea ce înseamnă un lider;
- Sunt axați pe practicile pedagogice asociate cu creșterea învățării fiecărui elev;
- Conduc în așa fel încât fiecare elev să-și atingă maximum de potențial;
- Lucrează cu cadrele didactice și comunitatea pentru implementarea misiunii școlii;
- Au un sistem de alocare a responsabilităților manageriale eficient;
- Luarea deciziilor se face aproape totdeauna în urma unor consultări;
- Creează comunități de învățare în rândul profesorilor;
- Angajează oameni puternici și de valoare în funcțiile administrative și în cele didactice;
- Insistă să folosească date pentru luarea deciziilor din școală;

Directorul unei școli, ca **agent al schimbării**, mișcă organizația școlară înainte doar dacă știe să asigure interacțiunea dintre factorii de tipul "push" (*trebuie să facem acest lucru, nu avem încotro*) și cei de tipul "pull" (cum construiești încrederea, cum comunică, cum dezvoltă

competențele de leadership ale celorlalți din școală)<sup>6</sup>. Unul dintre cele patru elemente care susțin, în viziunea lui Fullan, reformarea unui sistem de educație este **”sistemitatea”** (*systemness*) – o competență practică atunci când oamenii încep să se identifice cu părți mai mari din sistem, de ex., **un profesor care trece de la stadiul de a se gândi doar la clasa lui, la cel de a se gândi la toți copiii din școală.**

Conducerea școlii este, după actul didactic, cel mai important factor care poate determina calitate în educație și este, probabil, întâia afectată de influența politică a puterii centrale și locale. Autonomia și dezvoltarea școlii va fi susținută doar prin dezvoltarea și utilizarea unui sistem de evaluare a performanței educaționale în fiecare școală, care să măsoare câtă valoare este adăugată învățării și personalității, formării caracterului fiecărui elev, în contextul socio-economic în care ele funcționează. Există reticențe majore care se declanșează aproape automat când de vorbește despre măsurarea performanței în școală, la nivel de progres al fiecărui elev – cât de mulți sunt elevii aduși cât mai aproape de limita superioară a zonei de dezvoltare proximală (Vygotsky).

În contextul demografic actual, a unei oferte mai mari de profesori decât cererea (v. situația de la concursurile de titularizare), a anunțurilor majorări salariale combinate cu mai multe resurse duse în educație, România este în situația, poate prima dată în 50 de ani, să înceapă să măsoare rezultatele pentru care plătește în educație, să rețină și să recompenseze pe cei mai buni profesori și directori.

## Management școlar: Dialoguri despre educație - politici educaționale de jos în sus

---

**Managementul școlar, identificarea principalelor obstacole în calea unui management eficient și articularea unor idei și strategii de transformare pozitivă a acestuia în România a reprezentat tema primei dezbateri „Dialoguri despre educație”, ce a avut loc pe data de 19 aprilie, și în cadrul căreia am colectat părerile și experiențele a peste 50 de profesori, directori sau experți în management.**

O perspectivă dominantă în ce privește părerile colectate a fost cea privind **nevoia de adaptare a școlii, prin intermediul managementului școlar, la realitățile secolului XXI**, rutina, inerția și mentalitatea care le însoțește de cele mai multe ori ca parte din cultura organizațională a fiecărei unități, fiind privite ca principale obstacole, strând legate desigur de cele sistemice, structurale.

Printre problemele des menționate s-au numărat: lipsa de transparență internă, Planuri de Dezvoltare Instituțională elaborate neparticipativ, nerevizuite, netransformate în planuri de acțiune/strategii de dezvoltare instituțională, modelul autoritar de management, expertiza redusă în management de programe și proiecte educaționale în colectivul profesoral, salarizarea și motivarea deficitară a cadrelor didactice, lipsa viziunii pe termen lung, modificările dese în legislație. Soluțiile propuse au fost însă la fel de numeroase și de

punctuale. Redăm una dintre contribuțiile primite ca analiză atât a provocărilor ci și propunere a unor potențiale soluții:

**“Managerul este manager și profesorul este profesor. Sunt două profesii diferite care necesită competențe adecvate. În momentul de față ele interferează ineficient. Cadrele didactice au nevoie de o formare adecvată nevoilor copiilor din 2017 (toti și fiecare), o formare care pune accent pe competențe necesare prezentului social și economic. Managerii au nevoie de o pregătire de management similară unui manager de ONG sau de companie: să învețe să atragă fonduri, să implementeze proiecte și să nu se abată de la valorile educației pentru toți și fiecare, valori care trebuie foarte clar definite. Co-interesarea părinților la modul cel mai autentic și optim în relația cu școala.”**

O altă soluție percepută ca esențială în generarea unor schimbări pozitive o reprezintă componenta de formare de specialitate:

**„Cred ca în primul rând ar trebui formați oamenii. Trebuie schimbată mentalitatea și viziunea. Profesorul trebuie să fie conștient de necesitatea schimbării, și în primul rând, a schimbării lui.”**

Astfel, managementul școlar în România este în prezent perceput în primul rând ca un instrument de management al schimbării, chiar mai mult: ca un instrument de generare a schimbării.

Alte soluții propuse în cadrul dezbaterii au fost:

- degrevarea totală de normă a directorului;
- eficientizarea procedurilor (informatizare);
- colaborarea autorităților cu conducerile școlilor;
- dialog, dezvoltarea competențelor de comunicare;
- descentralizarea;
- evaluarea periodică a directorilor și evaluarea rezultatelor;
- stabilirea și operaționalizarea cu indicatori a Misiunii fiecărei instituții școlare;
- implicarea mai mare a celor care au pregătire și experiență în domeniul educațional în formularea legilor: ONG-uri, părinți, profesori, consilieri școlari, psihologi, sociologi.

Potrivit studiilor recunoscute, **resursele umane pot determina, într-o măsură mult mai mare decât cheltuielile materiale și alți factori creșterea calității educației.** Calitatea resurselor umane din educație înseamnă calitatea intrărilor și procesul de formare inițială, calitatea și concordanța programelor de formare continuă precum și calitatea selecției,

pregătirea și performanța managerilor de școală. **În România, implementarea proiectelor cu finanțarea publică sau privată, națională sau europeană/internațională are, începând din anul 2017, prin aceste mandate ale directorilor, de patru ani, prima oportunitate majoră de a crea impactul așteptat și posibil pe care un management performant al școlii îl poate genera.**

O altă inițiativă în cadrul căreia expertiza societății civile va fi relevantă în articularea politicilor publice este constituirea **grupului de lucru cu tema „Profesionalizarea managementului educațional”** - unul dintre cele șapte grupuri de lucru din cadrul proiectului Administrației Prezidențiale - România Educată. Grupul va dezbate modul în care managementul educațional poate fi reformat pentru a garanta o autonomie reală și orientată spre rezultate în școlile și universitățile românești, tema fiind desemnată ca prioritară în cadrul proiectului. Mai mult, strategiile elaborate de grupurile de lucru vor contribui la realizarea unei propuneri comune a Administrației Prezidențiale și a societății civile.

---

<sup>1</sup> *School leadership for learning, Insights from Talis 2013, OECD, 2016*

<sup>2</sup> *Menționez că fac distincția între experiența didactică propriu-zisă a viitorului manager de școală și competențele lui din sfera leadershipului pedagogic, care sunt obligatorii.*

<sup>3</sup> *Voi folosi în acest articol denumiri de instituții, reglementări ș.a. într-o formulare adresată publicului larg, care păstrează înțelesul.*

<sup>4</sup> *Studiile OECD privind evaluarea și examinarea în domeniul educației – România, 2017, pag. 220*

<sup>5</sup> *“Handbook of School Improvement, How high-performing principals create high-performing schools”, Blaise, Blaise, Phillips, 2010*

<sup>6</sup> [\*Maximising School and System Leadership: A Conversation with Professor Michael Fullan, 2015\*](#)

Această publicație este parte a proiectului **“Dialoguri despre Educație: monitorizarea instituțiilor publice din educație, implicarea cetățenilor în luarea deciziilor”**, realizat cu sprijinul financiar al Fondului pentru Inovare Civică, program dezvoltat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile în parteneriat cu Romanian - American Foundation, cu susținerea Enel România și Raiffeisen Bank. Proiectul ([www.cpedu.dialoguriedu.ro](http://www.cpedu.dialoguriedu.ro)) este implementat de **Centrul pentru Politici Educaționale**, în parteneriat cu Federația Coaliția pentru Educație

**Centrul pentru Politici Educationale (CPEDU)** a luat naștere în anul 2014, având ca obiectiv principal îmbunătățirea proceselor de dezvoltare, implementare și evaluare de politici publice fundamentate cu impact în domeniul educației. ([www.cpedu.ro](http://www.cpedu.ro))

Fondată în iunie 2015, **Federația Coaliția pentru Educație** reunește organizații neguvernamentale active în domeniu și își propune să coaguleze energii și resurse pentru a susține dezvoltarea școlii în care fiecare vrea și poate să își împlinească potențialul ([www.coalitiaedu.ro](http://www.coalitiaedu.ro)).