

LETIȚIA MUNTEAN-TRIF

Colaboratori

MARIUS PINTEA | TEODORA TOADER

**DOCUMENTE
ȘI PRACTICI MANAGERIALE
în instituții educaționale**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2024

Cuprins

Introducere.....	9
Finalitățile practicii manageriale în instituțiile școlare	11
Competențe profesionale.....	11
Competențe transversale	11
Obiectivul general	11
Obiectivele specifice	12
Cerințe preliminare	12
Evaluarea	13
Capitolul 1.	
Managementul educațional - concepte și semnificații actuale	15
Introducere	15
Cunoștințe teoretice circumscrise în relație cu disciplinele obligatorii ...	15
Obiectivele unității de studiu.....	15
Concepte și semnificații actuale.....	16
1.1. <i>Conceptul de management educațional</i>	16
1.2. <i>Conceptul de leadership</i>	20
1.3. <i>Conceptul de leadership educațional autentic</i>	21
1.4. <i>Conceptul de management instituțional</i> și <i>conceptul de instituție școlară</i>	24
1.5. <i>Conceptul de cultură organizațională</i>	27
1.6. <i>Conceptul de climat al organizației</i>	28
1.7. <i>Conceptul de stil managerial</i>	29
Teme	30
Termeni cheie	31
Resurse necesare și recomandări de studiu	31

Capitolul 2.**Documente manageriale și instrumente specifice**

practicii manageriale.....	33
Introducere	33
Cunoștințe teoretice în relație cu disciplinele obligatorii	33
Obiectivele unității de studiu.....	34
Consiliile și documentele manageriale specifice practicii	
din cadrul unității de învățământ preuniversitar	34
2.1. <i>Consiliul de administrație.....</i>	<i>34</i>
2.2. <i>Consiliul profesoral</i>	<i>38</i>
2.3. <i>Organigrama unității de învățământ preuniversitar</i>	<i>39</i>
2.4. <i>Regulamentul de ordine interioară (ROI) sau Regulamentul de organizare și funcționare a unității școlare (ROFUS)</i>	<i>42</i>
2.5. <i>Planul de școlarizare.....</i>	<i>45</i>
2.6. <i>Oferta educațională.....</i>	<i>49</i>
Teme	51
Termeni cheie	52
Resurse necesare și recomandări de studiu	52

Capitolul 3.

Planificarea strategică instituțională	53
Introducere	53
Cunoștințe teoretice în relație cu disciplinele obligatorii	53
Obiectivele unității de studiu.....	53
Documente de planificare strategică instituțională	54
3.1. <i>Planul de dezvoltare instituțională.....</i>	<i>54</i>
3.2. <i>Planul managerial anual</i>	<i>65</i>
3.3. <i>Dosar cu rapoartele semestriale/anuale privind calitatea educației/starea învățământului în unitatea de învățământ.....</i>	<i>70</i>
3.4. <i>Legislație utilă</i>	<i>72</i>
Teme	77
Termeni cheie	77
Resurse necesare și recomandări de studiu	78

Capitolul 4.

Prezentarea comisiilor cu caracter permanent și a celor cu caracter temporar	79
Introducere	79
Cunoștințe teoretice în relație cu disciplinele obligatorii	79
Obiectivele unității de studiu.....	80
Comisiile unității de învățământ.....	80
4.1. Comisia pentru curriculum.....	80
4.2. Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC)	83
4.3. Comisia de securitate și sănătate în muncă și pentru situații de urgență.....	88
4.4. Comisia pentru prevenirea și eliminarea violenței, a faptelor de corupție și discriminării în mediul școlar și promovarea interculturalității.....	91
4.5. Comisia pentru control managerial intern	96
4.6. Comisia pentru mentorat didactic și formare în cariera didactică	99
4.7. Comisia pentru programe și proiecte educative.....	103
Teme	106
Termeni cheie	107
Resurse necesare și recomandări de studiu	108

Capitolul 5.

Aplicații, chestionare, instrumente de diagnosticare a dimensiunilor managementului instituțional	111
Introducere	111
Cunoștințe teoretice în relație cu disciplinele obligatorii	112
Obiectivele unității de studiu.....	112
Aplicații, chestionare, instrumente	112
5.1. Chestionar pentru evaluarea și îmbunătățirea climatului organizației școlare	113
5.2. Chestionar de identificare a stilului managerial.....	125
5.3. Chestionar de identificare a stilului de conducere.....	127
5.4. Reflecții pentru liderii care creează un climat favorabil.....	130
5.5. Aplicație pentru autoevaluarea nivelului de cunoaștere a reperelor conceptuale despre leadership educațional.....	131
5.6. Întrebări de reflecție asupra calităților liderului eficient.....	132
5.7. Chestionar pentru cuantificarea potențialului de leadership.....	133
5.8. Instrument de reflecție asupra valorii adăugate și primite de lideri	134

5.9. Chestionar de identificare a calităților echipei de succes.....	134
5.10. Chestionar de identificare a potențialului de transformare al școlii...	135
Concluzii	139
Lista figurilor.....	141
Lista tabelor	141
Lista abrevierilor și acronimelor.....	143
Bibliografie	145

FINALITĂȚILE PRACTICII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIILE ȘCOLARE



Competențe profesionale

- Cunoașterea aprofundată a conceptelor, strategiilor, metodelor și tehnicilor din sfera managementului educațional.
- Capacități de proiectare, evaluare și dezvoltare a procesului educațional, de elaborare de programe curriculare și de proiecte de dezvoltare instituțională.
- Capacitatea de a evalua și de a îmbunătăți performanța strategică a echipelor.

Competențe transversale

- Capacitatea de a face față schimbării, situațiilor complexe și neprevăzute.
- Integritate morală, echilibru caracterial, atitudine critică și forță de convingere în promovarea valorilor pozitive autentice ale comunității sociale.

Obiectivul general

Obiectivul general al parcursului de studiu al disciplinelor specifice *Practicii manageriale* este: Cunoașterea și exersarea unor practici profesionale manageriale de bază, direct în instituțiile de învățământ, unități școlare de aplicație, pentru

formarea și dezvoltarea comportamentelor profesionale manageriale de calitate.

Obiectivele specifice

- ✘ Utilizarea corectă și în contexte variate a terminologiei specifice managementului educațional din perspectiva desfășurării practicii manageriale în instituții educaționale;
- ✘ Descrierea organizării activităților interne într-o instituție școlară, a dimensiunilor managementului educațional;
- ✘ Analizarea și înțelegerea utilizării principalelor documente manageriale din perspectiva asigurării calității educației;
- ✘ Proiectarea de proceduri specifice pentru implementarea managementului strategic în învățământ;
- ✘ Respectarea normelor de deontologie profesională (a codului deontologic al profesorului), fundamentate pe opțiuni valorice explicite, specifice educației.

Competențele și obiectivele sunt formulate și prezentate în conformitate cu fișele disciplinelor de practică managerială, desfășurată pe tot parcursul celor doi ani de studiu, respectiv câte o disciplină pentru fiecare semestru.



Cerințe preliminare

Pentru înțelegerea conținuturilor din acest material de studiu și atingerea obiectivelor propuse, studenții masteranzi au nevoie de o bază de cunoștințe teoretice și practice din domeniul științelor educației, studiate premergător în cadrul domeniului de licență sau în alte contexte de învățare academică.



Evaluarea

Practica managerială în instituții educaționale presupune cunoașterea documentelor manageriale și exersarea unor practici profesionale manageriale de bază, direct în instituțiile de învățământ, unități școlare de aplicație.

Ca urmare, evaluarea presupune realizarea temelor propuse pentru fiecare unitate de studiu și **elaborarea unui portofoliu**, care vizează o evaluare globală și unitară a unor elemente concrete, care pot demonstra formarea și dezvoltarea comportamentelor profesionale manageriale de calitate.

Capitolul 1.

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL – CONCEPTE ȘI SEMNIFICAȚII ACTUALE



Introducere

Practica managerială în instituții educaționale urmărește formarea competențelor profesionale ale persoanelor care aspiră pentru funcția de director, consilier învățământ, expert învățământ, inspector școlar. În cadrul acestui capitol, vom prezenta concepte și semnificații actuale aferente ariei managementului educațional, acestea fiind: *Conceptul de management educațional, leadership, leadership autentic, management instituțional, conceptul de instituție școlară, cultura organizațională, climatul organizațional, stilul managerial.*



Cunoștințe teoretice circumscrise în relație cu disciplinele obligatorii

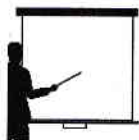
Cunoștințe despre Management general, Fundamente conceptuale și metodologice, Leadership în educație, Management educațional strategic, Management și dezvoltare instituțională, Managementul calității în educație, Managementul proceselor educaționale.



Obiectivele unității de studiu

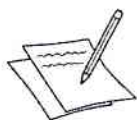
- * să utilizeze corect și în contexte variate terminologia specifică managementului educațional din perspectiva desfășurării practicii manageriale în instituții educaționale;

- ✘ să descrie organizarea activităților interne într-o instituție școlară, a dimensiunilor managementului educațional;
- ✘ să respecte normele de deontologie profesională (a codului deontologic al profesorului), fundamentate pe opțiuni valorice explicite, specifice educației.



Concepte și semnificații actuale

- 1.1. Conceptul de management educațional
- 1.2. Conceptul de leadership
- 1.3. Conceptul de leadership educațional autentic
- 1.4. Conceptul de management instituțional și conceptul de instituție școlară
- 1.5. Conceptul de cultură organizațională
- 1.6. Conceptul de climat al organizației
- 1.7. Conceptul de stil managerial



1.1. Conceptul de management educațional

Pentru a transpune în plan practic fundamentele teoretice managementului educațional, conceptele de bază aferente proiectării, organizării și conducerii întregii activității specifice instituțiilor de învățământ sunt abordate în formă sintetică și sinergică. La baza acestei abordări se află conceptul de management educațional, ca viziune globală care cuprinde atât perspectivele managementului și dezvoltării instituționale, cât și perspectivele managementului proceselor educaționale, ambele contribuind la formarea și dezvoltarea personală și socială a tuturor actorilor din comunitatea educațională.

Complexitatea semnificației conceptului de management educațional este amplificată de variatele sensuri ale termenilor de etimologie engleză, fie sub forma verbului „to manage”, fie sub forma a substantivului „management” sau a termenului „manager”. Sensurile de a gestiona, a conduce, a izbuti și a reuși sunt toate legate de etimologia engleză a verbului „to

„manage”, care conferă sensul de activitate bazată pe conducerea și administrarea resurselor existente în vederea realizării unor procese care contribuie la atingerea obiectivelor stabilite. Sensul umanizant al termenului „manager” cuprinde atribuțiile și responsabilitățile persoanelor care ocupă locul ierarhic de manageri în organizații și ale căror atribuții implică exercitarea actului de a conduce, de a gestiona resurse, de a organiza, coordona și verifica activitățile specifice (Bocoș, Răduț-Taciu, 2015; Bocoș, Chiș, 2013, apud Grama 2021).

Sensurile de activitate, știință, tehnică și artă de a conduce și de ansamblu al activităților de organizare, conducere, gestiune a întreprinderilor și de știință și tehnică a organizării și conducerii unei întreprinderi sunt evidențiate în cadrul Dicționarului explicativ al limbii române, ca definiții ale termenului management (Dexonline, 2023). În sens comprehensiv, literatura de specialitate conturează managementul ca fiind capacitatea de a asigura îndeplinirea obiectivelor prin intermediul resursei umane disponibile în cadrul organizațiilor (Andrei, Rădulescu, Iosifescu, 2005), prin utilizarea mijloacelor și a resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor specifice (Sindhu, 2012), în calitate de proces care implică definirea, bugetarea, realizarea unui set de obiective instituționale cu sprijinul implicării unui grup de persoane (Kimani, 2005), ca meseria paradoxurilor, a dilemelor, a misterelor care nu pot fi rezolvate, fiecare formulă de management având ca unică garanție eșecul (Mintzberg, 2009), ca activitatea complexă ce presupune conceperea, pregătirea, organizarea, coordonarea și administrarea ansamblului de elemente implicate în atingerea obiectivelor (Țîrcă, Mihăescu, 2011) și prin competențele și responsabilitățile managerilor specifice poziției ierarhice deținute, diferită de materia primă a managementului, aceasta din urmă fiind reprezentată de potențialul subordonaților (Nicolescu, Verboncu, 2008, apud Grama, 2021).

Managementul educațional este simultan disciplină pedagogică cu un caracter științific, transdisciplină și știință pedagogică interdisciplinară, alcătuindu-și corpusul de paradigme, teorii, modele, strategii, algoritmi etc., prin integrarea achizițiilor mai multor științe particulare, precum științele educației, axiologia, ergonomia, sociologia, antropologia, psihologia, filosofia, logica și biologia. În funcție de particularitățile realității specifice fiecărui nivel educațional (macro-educațional, mezo-educațional, microeducațional), definirea și caracterizarea conceptului de management educațional reprezintă modalități operaționale și nuanțate de înțelegere a activităților și demersurilor pe care le presupune. În esență, conceptul de management educațional, ca disciplină pedagogică, are caracter dual, atât teoretic-conceptual, cât și practic-aplicativ, fiind concomitent știință integrată descriptivă, teorie normativă, realizare practică și artă. În calitate de știință componentă a sistemului științelor educației, acest concept operează cu un sistem articulat, coerent și integrat de achiziții științifice proprii axiologiei pedagogice, filosofiei, politicii și pragmaticii educaționale, care asigură, convergent și consensual, atingerea în condiții de eficiență a finalităților educaționale prestabilite. Mai mult, managementul educațional are în vedere și se remarcă prin particularitățile definatorii teoriei și practicii, științei și artei proiectării, organizării, coordonării, evaluării și reglării elementelor și resurselor activității educative, îndeplinind calitatea de concepție integrativ-explicită, atitudine, metodologie de acțiune orientată spre obținerea succesului în educație, care cuprinde un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere prin intermediul cărora se asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ. Fiind un concept multidimensional complex și dinamic, acesta integrează sistemic componente epistemice și ramuri disciplinare aflate în subordonarea sa, precum conceptul de

management instituțional și conceptul de management al grupei de preșcolari și al clasei de elevi. Alte concepte subordonate acestora sunt conceptele de management curricular, management al învățării, management al educației incluzive, management al învățământului simultan și al grupelor combinate, ergonomia didactică, managementul activităților extracurriculare, managementul de tip „școală după școală”, managementul proiectelor și programelor educaționale, managementul resurselor educaționale, managementul comunicării didactice, managementul situațiilor de criză, managementul eticii, managementul timpului școlar, managementul consilierii educaționale, managementul carierei, managementul consilierii în educație, managementul schimbării.

Managementul școlar, ca dimensiune specifică a managementului educațional, constă în teoria, practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării și reglării elementelor și resurselor activității desfășurate în instituțiile de învățământ, în vederea îndeplinirii finalităților educaționale propuse (Bocoș (coord.) Răduț-Taciu, Stan, 2021). Elementul central și comun al tuturor conceptelor descrise mai sus este managementul general, ca ansamblu de reguli și principii de conducere a unei activități, în condiții specifice, de gestionare eficientă a resurselor existente, pentru atingerea unor finalități, obiective prestabilite. Astfel, știința/teoria managementului reprezintă condiția primară pentru practicarea unui management de calitate, eficient, rațional, creativ, orientat spre succes, dezvoltare și îndepărtat de empirismul primar al desfășurării unei activități. Ca aplicație a științei manageriale, acesta este ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice, furnizate de știința managementului, sunt operaționalizate în practica socială.

Managementul strategic în organizațiile școlare presupune conceperea și implementarea demersurilor și activităților

strategice coerente prin intermediul cărora se gestionează direcția și performanțele instituțiilor școlare pe termen lung (pe o perioadă mai mare de un an). Ca artă și știință a stabilirii, aplicării și evaluării continue a deciziilor strategice care permit atingerea finalităților urmărite, cu maxim de eficiență, managementul strategic pune accent pe stabilirea scopurilor organizației, identificarea punctelor tari și a punctelor slabe ale acesteia, importanța oportunităților externe, relevanța amenințărilor externe, importanța gestionării continue a strategiilor manageriale coerente prin implicarea resurselor necesare în stabilirea, aplicarea și evaluarea acestora (Gherguț, 2007; Muntean-Trif, 2023).



1.2. Conceptul de leadership

Leadership (în engleză) este procesul definitoriu pentru arta conducerii oamenilor, prin care se exercită influență asupra celorlalți, în scopul motivării și organizării grupurilor, în vederea implicării liber consimțite a membrilor acestora pentru atingerea scopurilor și obiectivelor comune, într-un context organizațional. La baza acestui proces se află abilitățile conducătorului, cu rol de leader axat pe a motiva, organiza grupurile și pe a îndruma oamenii să se implice în viața grupului și a organizației și să acționeze, prin mijloace necoercitive. La nivel formal, termenul „headship” reprezintă poziția ocupată de liderul desemnat și impus prin prerogativele funcției formale, iar termenul „leadership” denotă poziția informală a liderului remarcat prin aptitudini de conducere în situațiile pozitive sau negative, în cadrul cărora fie facilitează realizarea sarcinilor pe care grupul sau organizația le are de îndeplinit, fie inhibă participarea și implicarea acestora în activitățile date (Bocoș (coord.) Răduț-Taciu, Stan, 2021).