



Nr. 12.249/25.09.2018

Aprobat,

Inspector școlar general adjunct,

Prof. Gabriela ISTRATE

## RAPORT PRIVIND EVALUAREA

### DIRECTORILOR DIN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA

AN ȘCOLAR 2017-2018

Evaluarea activității manageriale desfășurate de directorii și directorii adjuncți din unitățile de învățământ din județul Dâmbovița pentru anul școlar 2017-2018 a fost un proces amplu, realizat cu toată responsabilitatea, pe baza *METODOLOGIEI privind evaluarea anuală a activității manageriale desfășurate de directorii și directorii adjuncți din unitățile de învățământ preuniversitar, OMEN nr. 3623/11.04.2017* și a *Procedurii Operaționale* elaborate la nivelul ISJ, privind evaluarea D/DA. Întreaga activitate a fost realizată de către o **Comisie de evaluare**, organizată pe două subcomisii, constituită la nivelul inspectoratului școlar, prin decizie a inspectorului școlar general, în următoarea componență:

- (a) președinte – inspector școlar general adjunct
- (b) 4 membri în fiecare subcomisie – inspectori școlari pentru management instituțional (câte unul în fiecare subcomisie), inspectori școlari;

Evaluarea activității manageriale desfășurate de directorii și directorii adjuncți din cele 155 de unități de învățământ s-a realizat în următoarele **etape**:

- ▶ **Etapa 1 - Autoevaluarea activității manageriale** este realizată de fiecare persoană care ocupă/ a ocupat o funcție de conducere pe o perioadă mai mare de 90 de zile calendaristice, prin completarea Fișei de (auto)evaluare și elaborarea raportului argumentativ prin care se motivează punctajele înscrise în rubrica autoevaluare din fișa de (auto)evaluare.

► **Etapa 2 - Evaluarea de etapă a activității manageriale** desfășurate de directorii și directorii adjuncți din unitățile de învățământ de stat. În această etapă s-au realizat consultări cu personalul didactic și nedidactic al școlii, organizația sindicală din școală, autoritățile locale și directorul unității de învățământ în cazul evaluării directorului adjunct și s-a elaborat un **raport de etapă**, după aplicarea unui chestionar personalului didactic, didactic auxiliar, nedidactic, lider(i) de sindicat, pentru un număr cel puțin egal cu jumătate din personalul angajat al UPJ, privind activitatea D/DA, de către inspectorul școlar responsabil din punct de vedere teritorial. Foarte importantă a fost și consultarea cu autoritățile locale privind colaborarea cu școala pentru asigurarea calității educației și respectarea standardelor de calitate.

► **Etapa 3 - Stabilirea punctajelor și acordarea calificativului de comisia de evaluare** pentru activitatea managerială desfășurată de directorii și directorii adjuncți din unitățile de învățământ de stat, pe baza fișelor de (auto)evaluare, a rapoartelor argumentative și a rapoartelor de etapă. Comisia de evaluare a stabilit punctajele și calificativele aferente și le-a consemnat într-un raport justificativ.

- În procesul de evaluare au fost luate în considerare și rezultate ale altor evaluări externe din perioada analizată prin diferite tipuri de inspecție (inspecție școlară, evaluare instituțională, note informative etc.). **De asemenea, au fost luate în calcul și situațiile de rezolvare a conflictelor sau petițiilor care confirmă existența unor disfuncționalități în desfășurarea actului managerial.**
- Raportul de etapă și raportul justificativ (cu CD aferent), împreună cu fișele de evaluare completate și semnate de toți membrii comisiei, pentru fiecare D și DA, au fost înaintate spre aprobare inspectorului școlar general.

### ► **Comunicarea calificativului**

- Până la data de 30 septembrie 2018, inspectoratul școlar, transmite directorilor și directorilor adjuncți adresele de comunicare a calificativelor acordate pentru activitatea desfășurată în anul școlar precedent, însoțite de copii ale fișelor de evaluare.
- În situația în care se depun contestații și, în urma soluționării acestora, se modifică rezultatul evaluării, conform hotărârii CA al ISJ.

### ▶ Contestații

- Eventualele contestații se adresează, în scris, consiliului de administrație al inspectoratului școlar, în termen de 5 zile lucrătoare de la comunicarea rezultatelor evaluării.

## **Concluzii ale procesului de evaluare a activității manageriale**

**CALIFICATIVE - 223 directori și directori adjuncți din 155 de unități de învățământ preuniversitar cu personalitate juridică:**

**Punctaj** între 85 și 89.99 - 197 persoane

    între 90 și 98       - 108 persoane

    sub 85             - 1 persoană

Monitorizarea managementului practicat în anul școlar 2017-2018 de către directorii instituțiilor de învățământ din județul Dâmbovița a presupus:

**-procesul de colectare a informațiilor** (inspecții tematice, de specialitate, generale);

**-analiza acestor informații**, prin raportarea lor la obiectivele asumate prin Planurile manageriale, dar și la indicatorii de performanță specifici.

### **Indicatorii care au oferit cel mai bun feedback asupra managementului:**

1.Cultura organizațională, gradul de armonie din cancelarie, tactul și diplomația cu care au fost gestionate diversele disfuncționalități, reflectate în numărul de petiții, sesizări, reclamații la ISJ sau chiar MEN;

2.Rezultatele elevilor la examenele/evaluările naționale, concursuri școlare;

3.Capacitatea de gestionare a resurselor: buget, dotări și echipamente didactice, prezentarea școlii, aspecte legate de buna administrare;

4. Eficiența activităților extrașcolare, implicarea copiilor în evenimente cu rol educativ care să-i motiveze și să consolideze actul didactic;

5. Capacitatea de a promova imaginea școlii în comunitate și de a întreține relații de bună colaborare cu autoritățile locale/instituțiile partenere în educație.

Așa cum rezultă din documentul **Starea Învățământului în județul Dâmbovița**, petițiile înregistrate la ISJ Dâmbovița, în anul școlar 2017 – 2018, au fost în număr de 45. Toate problemele ridicate în aceste sesizări au fost analizate, cercetate și rezolvate cu respectarea legislației în vigoare de către inspectorii desemnați, prin consultarea cu inspectorul școlar general/ inspectorul școlar general adjunct, respectiv cu alte persoane-resursă din cadrul instituției.

Ulterior, activitatea directorului/cadrului didactic vizat de aceste sesizări/petiții a fost monitorizată, precum și punerea în aplicare a prevederilor și recomandărilor din notele de serviciu înaintate unităților școlare vizate de aceste reclamații. Totodată, periodic, au fost analizate progresele înregistrate.

Analizând și comparând situația petițiilor, reclamațiilor, sesizărilor din anul școlar precedent, se constată o ușoară creștere a numărului petițiilor, fapt datorat în mare măsură organizării și derulării celor două concursuri cu directorii, din semestrul I și semestrul al II-lea.

Pe domenii de activitate, situația se prezintă astfel :

Nr. Crt	Conținutul	Adresate I.S.J	Adresate M.E.N.	Consiliul județean/ Prefect.	Primărie
1.	Activitatea managerială a directorilor	12	7		
2.	Desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de director/director adjunct	8	7	1	
3.	MRU		3		
4.	Relația cadru didactic - elev/ părinte	9		1	1
5.	Sesizări ale comunității locale	1			
6.	Comportament agresiv al unui angajat	3			
7.	Alte probleme	19	8		

		52	25	2	1
	TOTAL :	70			

Aspecte pozitive:

- Existența procedurii de soluționare a petițiilor;
- Pregătirea profesională și experiența inspectorilor desemnați cu soluționarea petițiilor;
- Buna funcționare a organismelor de conducere colectivă;
- Eficiență în comunicare;

Aspecte care necesită îmbunătățire:

- Gestionarea mai atentă a eventualelor conflicte;
- Realizarea unui număr sporit de vizite de îndrumare/monitorizare, în unitățile școlare în care au apărut disfuncționalități;
- Participarea directorilor la cursuri de formare pe domeniul management;

Principalele aspecte care au impus diminuarea punctajului pe care fiecare director, director adjunct l-a propus prin procesul autoevaluării, au fost determinate de **absența documentelor justificative** cu rol de susținere a activității specifice următoarelor criterii:

1.La ”Proiectarea strategiei de coordonare și direcțiilor de dezvoltare a unității de învățământ”:

-Inexistența instrumentelor de evaluare a calității serviciilor educaționale și a gradului de satisfacție a beneficiarilor (fișe de evaluare, chestionare etc.)

-Insuficiente dovezi care să susțină controlul și monitorizarea procesului instructiv–educativ prin: numărul asistențelor la ore conform legislației (ore, catedre, activități extra-clasă). Se impun indicatori concreți, un număr de atâtea asistențe la ore, etc.

-Fundamentarea planului de școlarizare și elaborarea proiectului planului de școlarizare fără o analiză de nevoi corectă și realistă realizată la nivelul unității/zonei geografice (pentru liceu).

---

---

2. La *"Organizarea activității"*: Gestionarea etapelor de mobilitate a personalului didactic fără o studiere atentă a prevederile Metodologiei-cadru privind mobilitatea personalului didactic de predare din învățământul preuniversitar.

3. La *"Conducere/coordonare"*: Lipsa sau emiterea defectuoasă a deciziilor de constituire a comisiilor și grupurilor de lucru la nivelul unității de învățământ, în baza hotărârii consiliului de administrație.

4. La *"Motivare/antrenarea personalului"*: Insuficiente dovezi care să susțină asigurarea condițiilor de perfecționare profesională a personalului, conform prevederilor legislației în vigoare.

5. La *"Monitorizare/control"* aspectul cel mai sensibil este legat de Încadrarea în bugetul aprobat al unității de învățământ: Realizarea execuției bugetare, în conformitate cu prevederile legale și administrarea eficientă a resurselor materiale.

Atragerea și utilizarea de resurse extrabugetare nu s-a reflectat foarte bine în documentele justificative ale Raportului de evaluare, semnal că în această direcție mai avem de lucru!

6. La *"Relații de comunicare"* este domeniul cel mai bine justificat, susținut de suficiente dovezi privind fluxul comunicării și, mai ales, transparența actului decizional.

7. La *"Pregătire profesională"* foarte puțini directori au întocmit o analiză de nevoi de formare profesională prin raportare la competențele necesare realizării sarcinilor incluse în fișa postului. În consecință, nici evaluarea periodică a eficienței activității de perfecționare/formare și identificarea măsurilor de ameliorare, nu au fost realizate la modul profesional, corect și eficient.

În consecință, înțelegem că prin procesul descentralizării, școala a dobândit o nouă dimensiune în prezent, devenind o entitate publică cu un management propriu și o autonomie bazată pe asumare. Conform *Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*, aprobat prin O.M.E.N. nr. 5079/ 2016, cu modificările și completările O.M.E.N. 3027/2018 și a procesului de profesionalizare a managementului educațional prin participarea la *Concursul pentru ocuparea funcțiilor din învățământ* (2016 și 2017):



---

---

**-Rolul directorului s-a schimbat considerabil**, de la poziția de profesor la poziția de manager, responsabilizat printr-un *Contract de management* educațional încheiat cu ISJ și unul de management financiar încheiat cu Primăria;

**-Bugetul școlii** s-a fundamentat în mod real pe cei 2 piloni esențiali: venituri și cheltuieli, politicile financiare ale școlilor fiind obligate de-acum să țină seama de limitările bugetare și să ducă o luptă permanentă pentru atragerea de copii;

-A crescut **competitivitatea managerială**. Astfel, pentru a acționa mai bine într-un mediu orientat economic, conducerile au devenit mai eficiente, mai profesionale, mai capabile de proiectare și de punere în practică a unor servicii educaționale adaptate la realitățile socio-economice ale județului.

**În vederea optimizării practicii manageriale** la nivel de instituție pentru anul școlar 2018-2019, avem în vedere:

- elaborarea unor **documente de proiectare** adecvate priorităților locale/județene / naționale și realizarea unui pachet de documente legislative în vigoare, la nivelul inspectoratului școlar;
- monitorizarea modului de îndeplinire a atribuțiilor specifice directorilor / directorilor adjuncți, corespunzătoare domeniilor de competență și funcțiilor manageriale (indicator - **cel puțin 90%** din numărul total);
- evaluarea gradului de **asumare a responsabilității manageriale**, conform SGG nr.400/2015, cu modificările și completările ulterioare, privind controlul managerial intern în toate unitățile de învățământ.

27.09.2018

Inspector Școlar General Adjunct,  
Prof. dr. Gabriela Istrate