



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 adjuncț 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;

		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 analiza 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