

76.

**Letiția Muntean-Trif**

# **Documente și practici manageriale în instituții educaționale**

Colaboratori:

**Marius Pinte  
Teodora Toader**

presa  
universitară  
clujeană

Colecția **Paedagogia**

LETIȚIA MUNTEAN-TRIF

Colaboratori:

MARIUS PINTEA | TEODORA TOADER

•

DOCUMENTE ȘI PRACTICI MANAGERIALE  
în instituții educaționale



**LETIȚIA MUNTEAN-TRIF**

**Colaboratori**

**MARIUS PINTEA | TEODORA TOADER**

**DOCUMENTE  
ȘI PRACTICI MANAGERIALE  
în instituții educaționale**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2024**

***Referenți științifici:***

**Prof. univ. dr. Mușata-Dacia Bocoș**

**Conf. univ. dr. Ramona Răduț-Taciu**

ISBN 978-606-37-2189-2

© 2024 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate.  
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice  
mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedep-  
sește conform legii.

**Universitatea Babeș-Bolyai**  
**Presa Universitară Clujeană**  
**Director: Codruța Săcelean**  
**Str. Hasdeu nr. 51**  
**400371 Cluj-Napoca, România**  
**Tel./fax: (+40)-264-597.401**  
**E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro**  
**<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

# Cuprins

<b>Introducere</b> .....	<b>9</b>
<b>Finalitățile practicii manageriale în instituțiile școlare</b> .....	<b>11</b>
Competențe profesionale.....	11
Competențe transversale .....	11
Obiectivul general .....	11
Obiectivele specifice .....	12
Cerințe preliminare .....	12
Evaluarea .....	13
<b>Capitolul 1.</b>	
<b>Managementul educațional - concepte și semnificații actuale</b> .....	<b>15</b>
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 și 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

<b>practicii manageriale.....</b>	<b>33</b>
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> .....	34
2.2. <i>Consiliul profesoral</i> .....	38
2.3. <i>Organigrama unității de învățământ preuniversitar</i> .....	39
2.4. <i>Regulamentul de ordine interioară (ROI) sau Regulamentul         de organizare și funcționare a unității școlare (ROFUS)</i> .....	42
2.5. <i>Planul de școlarizare</i> .....	45
2.6. <i>Oferta educațională</i> .....	49
Teme .....	51
Termeni cheie .....	52
Resurse necesare și recomandări de studiu .....	52

## Capitolul 3.

### Planificarea strategică instituțională .....

<b>Planificarea strategică instituțională .....</b>	<b>53</b>
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> .....	54
3.2. <i>Planul managerial anual</i> .....	65
3.3. <i>Dosar cu rapoartele semestriale/anuale privind calitatea         educației/starea învățământului în unitatea de învățământ</i> .....	70
3.4. <i>Legislație utilă</i> .....	72
Teme .....	77
Termeni cheie .....	77
Resurse necesare și recomandări de studiu .....	78

**Capitolul 4.****Prezentarea comisiilor cu caracter permanent**

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

**Capitolul 5.****Aplicații, chestionare, instrumente de diagnosticare**

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

# INTRODUCERE



## Scopul și obiectivele cursului

Materialul de studiu intitulat „*Documente și practici manageriale în instituții educaționale*” urmărește formarea competențelor profesionale ale persoanelor care aspiră pentru funcția de director, consilier învățământ, expert învățământ, inspector școlar.

---

Masteratul profesional - **Management educațional** prezintă în cadrul ofertei educaționale, un set de discipline obligatorii, dintre care enumerăm *Practica managerială în instituții educaționale*, ca parte integrantă a Planului de învățământ, oferind cadrul necesar pentru înțelegerea conceptelor specifice și, mai ales, pentru formarea și exersarea unor practici profesionale manageriale specifice.

---

Volumul de față este structurat ca un ghid, instrument de lucru, util și accesibil, în organizarea unitară a conținuturilor, utilizându-se simboluri specifice, care au rolul de a focusa atenția cititorului după următorul algoritm de prezentare: **introducere, cunoștințe teoretice în relație cu disciplinele obligatorii, concepte și noțiuni teoretice, teme, termeni cheie, Resurse necesare și recomandări de studiu ( Bibliografie selectivă, Legislație).**

---

Accentul nostru este pus pe **înțelegerea și clarificarea conceptelor specifice managementului educațional**, în special pe elemente componente ale managementului instituțiilor școlare (**capitolul 1**), necesare pentru **analizarea și înțelegerea utilizării principalelor documente manageriale și instrumente specifice (capitolul 2)**, prezentarea instrumentelor de planificare strategică instituțională

**(capitolul 3), proiectarea și prezentarea comisiilor cu caracter permanent și a celor cu caracter temporar (capitolul 4), din perspectiva formării și dezvoltării comportamentelor profesionale manageriale de calitate.**

---

*„Documente și practici manageriale în instituții educaționale”* se adresează unui public larg, respectiv profesorilor, studenților, masteranzilor sau altor categorii de persoane interesate de formarea și dezvoltarea competențelor și practicilor manageriale, specifice exigențelor și reformelor legislative actuale.

---

# 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.



ISBN: 978-606-37-2189-2