



**Profesioniști în Managementul Educațional Preuniversitar (PROMEP)**

**PROCEDURI  
GHID  
PENTRU EVALUAREA ABILITĂȚILOR DE  
CONDUCERE/LEADERSHIP PENTRU PERSONALUL CU  
FUNCTII MANAGERIALE DIN SISTEMUL DE  
ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR**

## **1. Monitorizare, Evaluare și Revizuire**

### **1.1 Monitorizare**

Toate unitățile/instituțiile de învățământ trebuie să colecteze informații despre performanță/progres/reușită. Căutarea, verificarea informațiilor despre performanță / progres/ reușită devine monitorizare atunci când informația este colectată sistematic pe baza unui plan. Monitorizarea se referă la colectarea informației cu un anumit scop într-o manieră planificată, organizată.

În instituțiile / unitățile de învățământ, scopul monitorizării trebuie să fie acela de a găsi răspunsuri referitoare la performanța/progresul/reușita indivizilor, grupurilor sau a instituției/unității ca întreg. Pentru a găsi aceste răspunsuri, datele colectate trebuie analizate și evaluate.

### **1.2 Evaluarea**

Evaluarea folosește monitorizarea și alte informații colectate pentru a emite judecăți referitoare la performanță/progres/reușită. Acest lucru implică necesitatea existenței unui set de criterii pe baza cărora trebuie făcută analiza pentru a putea emite judecăți de valoare.

Pentru ca evaluarea să fie consistentă, criteriile trebuie să fie clare și specifice.

Proiectul PROMEP ("Profesioniști în managementul educațional preuniversitar") a revizuit standardele ocupaționale și standardele de formare, acestea furnizând criterii pentru evaluarea performanțelor personalului de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar.

PROMEP a elaborat instrumente pentru evaluarea personalului cu funcții manageriale din sistemul de învățământ preuniversitar. Pe baza aplicării acestor instrumente, personalul de conducere poate decide dacă se impune schimbarea comportamentului managerial, astfel încât să își îmbunătățească performanța, iar inspecția școlară prin aplicarea acestora va avea, pe de o parte, evidențe pentru intervenție, iar pe de altă parte informații prețioase despre performanța personalului de conducere.

Evaluările implică gradarea abilităților personalului de conducere pe baza criteriilor specifice, de exemplu în ce măsură personalul de conducere își bazează planificarea pe evidențe.

Formatul evaluărilor PROMEP poate fi folosit ca parte a procesului de inspecție, dar criteriile se focalizează pe instituție mai mult decât pe persoană.

### **1.3 Revizuire**

Monitorizarea și evaluarea nu sunt un scop în sine. Uneori preocuparea de a culege informații este atât de mare încât nu mai este timp și pentru analiza, coroborarea acestora și, mai ales, pentru utilizarea lor. Scopul monitorizării și evaluării este tocmai acela de a produce evidențe care să stea la baza deciziilor.

Pe baza rezultatelor evaluării, dacă schimbarea este necesară, are loc activitatea de revizuire. Astfel revizuirea este o etapă necesară în orice proces de proiectare a îmbunătățirii/ creșterii performanței.

## **2. Standardele de formare din care rezultă criteriile utilizate în evaluările PROMEP**

**Criteriile folosite în cele șase instrumente PROMEP pentru evaluarea abilităților personalului de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar:**

### **1. Valori și Viziune**

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie să fie capabil să propună valorile instituționale și principiile sau standardele etice care ghidează activitatea instituției.

Deasemenea trebuie să creeze și să propună o viziune clară, o imagine a ceea ce vor ca instituția lor să devină.

Ca lideri, ei trebuie să motiveze și să inspire pe ceilalți să împărtășească valorile și viziunea și, totodată să lucreze cu personalul din instituție pentru a transforma viziunea în realitate.

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie să fie capabil:

- 1.1. să conducă prin forța propriului exemplu – să demonstreze în munca și comportamentul lor respectul pentru valori;
- 1.2. să lucreze cu tot personalul instituției pentru a crea o cultură împărtășită și un climat pozitiv, incluziv, în instituțiile pe care le conduc;
- 1.3. să lucreze cu personalul pentru a crea o viziune clară pentru instituția pe care o conduc;
- 1.4. să elaboreze viziunea instituțională astfel încât toți cei implicați din instituție să o înțeleagă, să fie inspirați și motivați să lucreze pentru transpunerea ei în realitate.

### **2. Conducerea strategică / Leadership-ul strategic**

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie să gândească strategic. Trebuie să fie capabil să aibă o imagine clară a întregii instituții, să aibă o imagine globală pe termen scurt și lung, să anticipeze, să conducă și să managerieze schimbarea.

Trebuie să elaboreze planuri clare, bazate pe viziunea agreată/împărtășită și să fie capabili să îi implice pe ceilalți în elaborarea, implementarea și evaluarea acestora.

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie:

- 2.1. să fie bine informat despre evoluțiile educaționale locale, naționale și internaționale și să le ia în considerare în cadrul procesului de planificare;
- 2.2. să folosească în planificare datele locale și naționale disponibile, precum și evidențele de la inspecții, din cercetare etc.;
- 2.3. să lucreze cu personalul din instituția pe care o conduce pentru a transpune viziunea în obiective clare și în planuri care susțin îmbunătățirea/creșterea performanței;
- 2.4. să implementeze, monitorizeze, evalueze și revizuiască rezultatele și să folosească evidențele obținute în elaborarea planurilor viitoare.

### **3. Conducerea / Leadership-ul procesului de predare - învățare - evaluare**

Personalul de conducere trebuie să se focalizeze pe scopul principal al instituției pe care o conduce și anume asigurarea calității educației pentru toți copiii/elevii/tinerii. Deasemenea, acesta trebuie să facă eforturi continue pentru un curriculum la decizia școlii adecvat nevoilor educaționale ale elevilor.

Ei trebuie să stabilească așteptări de nivel ridicat și să creeze o cultură a învățării care să îi înobileze pe elevi să devină persoane care învață efectiv pe tot parcursul vieții.

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie să fie capabil:

3.1. să creeze o atmosferă în care învățarea efectivă să aibă loc, promovând non-absenteismul și comportamentul adecvat al copiilor/elevilor/tinerilor;

3.2. să fie bine informat asupra curriculumului și a evoluțiilor curriculumului la nivel național și să semnaleze către sistem orice neconcordanță a curriculumului trunchi comun;

3.3. să se asigure că, pe cât posibil, curriculum la decizia școlii răspunde nevoilor elevilor în context local;

3.4. să monitorizeze și evalueze standardele de învățare și calitatea predării, în mod sistematic, să stabilească ținte realiste și provocatoare pentru îmbunătățire/creșterea performanței și să ofere suportul necesar pentru ca acestea să fie atinse.

#### **4. Conducerea / Leadership-ul organizației**

Personalul de conducere trebuie să asigure conducerea eficientă a instituțiilor educaționale pe care le reprezintă și să folosească TIC în managementul instituției.

Trebuie să asigure organizarea instituției astfel încât întregul personal din instituție să lucreze în colaborare, să investească în munca lor tot ce au mai bun și să își canalizeze întreaga energie spre procesul educațional într-un mediu care încurajează atingerea standardelor înalte de învățare și achiziție.

Trebuie să angajeze și consume resursele eficient și efectiv pentru a obține maximul de beneficii pentru educația copiilor/elevilor/tinerilor

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie să fie capabil:

4.1. să își organizeze propria muncă și munca personalului din instituție, într-un mediu de muncă sănătos;

4.2. să lucreze cu personalul din instituție pentru a crea și implementa structuri organizaționale și echipe de lucru pentru atingerea viziunii și obiectivelor instituției, să folosească TIC, astfel încât instituția să fie condusă eficient și eficace.

#### **5. Conducerea / Leadership-ul resursei umane**

Personalul de conducere trebuie să construiască și să susțină relații de muncă eficiente, atât în interiorul, cât și în afara instituției.

Trebuie să comunice deschis și clar, să arăte înțelegere față de preocupările celorlalți și să răspundă acestor preocupări, construind o cultură care încurajează ideile și contribuțiile celorlalți.

Trebuie să contribuie și să susțină persoanele din organizație și echipele, să recunoască și să sărbătorească succesul lor. Să contribuie și să susțină dezvoltarea profesională a fiecărui individ din cadrul organizației.

Personalul de conducere din cadrul sistemului de învățământ preuniversitar trebuie:

5.1. să creeze bune relații de muncă cu și între ceilalți, să asculte, să reflecteze și să comunice efectiv, să negocieze și să managerieze conflicte;

5.2. să creeze o cultură care valorizează contribuția celorlalți și să încurajeze asumarea responsabilității; să planifice, să aloce, să susțină și să evalueze munca echipelor și indivizilor;

5.3. să motiveze și să îi susțină pe membrii organizației să învețe prin formarea continuă și dezvoltarea profesională, oferind un exemplu prin acordarea de atenție propriilor nevoi de învățare și dezvoltare profesională.

## **6. Conducerea / Leadership-ul în comunitate**

Instituțiile educaționale trebuie să fie prezente în "inima" comunității lor. Personalul din învățământ trebuie să lucreze împreună cu comunitatea pentru a contribui la înlăturarea din calea copiilor/elevilor/ tinerilor a barierele în învățare, sănătate și fericire.

Trebuie să creeze un climat incluziv care ajută la depășirea tuturor barierelor în educația copiilor/elevilor/tinerilor, care elimină discriminarea de orice natură, care promovează accesul egal la educație.

Trebuie să creeze parteneriate educaționale care întăresc valorile instituției cu transferabilitate în comunitatea largă și să implice comunitatea în îmbogățirea experiențelor de învățare ale copiilor/elevilor/tinerilor.

Personalul de conducere trebuie să își asume responsabilitatea pentru sistemul educațional de învățământ preuniversitar național (să ofere permanent feedback sistemului, să propună măsuri de eficientizare) și trebuie să colaboreze cu alte instituții educaționale, actori interesați în educație pentru îmbunătățirea acestuia.

Personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar trebuie:

6.1. să lucreze cu părinții și cu alte organizații pentru a se asigura că elevii/copii/tinerii sunt sănătoși, fericiți și capabili să învețe;

6.2. să creeze un climat incluziv în care toți copiii/elevii/tinerii au oportunități de a-și dezvolta întregul potențial;

6.3. să inițieze și să susțină parteneriate cu comunitatea care sunt atât în beneficiul educației copiilor/elevilor/tinerilor, cât și în beneficiul comunității;

6.4. să lucreze în colaborare cu alte instituții educaționale și să contribuie la dezvoltarea sistemului educațional local și național.

**Abilitățile listate în standardele de formare pentru categorii de personal din sistemul de învățământ preuniversitar formează baza pentru două instrumente de evaluare – unul pentru a fi folosit de însuși personalul de conducere și unul pentru colegi selectați să îl completeze, astfel încât să se poată realiza comparația între propria percepție și percepția celorlalți.**

Personalul de conducere trebuie să își dezvolte și să folosească abilitățile în:

### **Analiza și interpretarea informației**

Căutarea informației, din surse adecvate, atunci când este necesar.

Identificarea conținutului relevant din informațiile disponibile.

Identificarea aspectelor esențiale, a legăturilor, conexiunilor cu alte informații.

### **Folosirea judecăților de valoare**

Luarea deciziilor bazate pe principii clare.

Luarea deciziilor adecvate bazate pe interpretarea cu acuratețe a evidențelor relevante și disponibile.

Gândirea flexibilă și creativă în rezolvarea problemelor.

Focalizarea pe aspectele importante.

Luarea în considerare a implicațiilor pe termen scurt și pe termen lung.

### **Conducerea/ Leadership-ul celorlalți**

Crează un mediu în care ideile celorlalți sunt acceptate.

Influențarea, incitarea, motivarea și munca împreună cu ceilalți pentru atingerea obiectivelor propuse.

Recunoașterea și dezvoltarea potențialului altora.

### **Organizarea**

Prioritizarea, reconcilierea cerințelor, gestionarea timpului.

Creearea și implementarea unor planuri de acțiune clare și adecvate.

Delegarea.

### **Comunicarea**

Comunicarea clară orală și scrisă.

Ascultarea activă și oferirea de feedback pentru arăta celorlalți că au fost ascultați.

### **Relaționarea cu alții**

Înțelegerea punctelor de vedere exprimate de alte persoane și luarea lor în considerare.

Respectarea semenilor.

Recunoașterea și gestionarea propriilor emoții, motivații și nevoi.

## **3. Folosirea evaluărilor PROMEP**

### **3.1 Nevoia de evaluare**

Profesiunea de cadru didactic, cu funcție managerială sau nu, este una specială pentru că implică principiul "îmi pasă de alții" și, totodată implică dragostea față de semenii.

Cheia pentru a "deschide" întregul potențial al copiilor și elevilor noștri se găsește în expertiza cadrelor didactice și a personalului de conducere/ liderilor din sistemul de învățământ. Cercetările și evidențele oferite de inspecția școlară demonstrează relația indestructibilă dintre calitatea

procesului de predare-învățare și achizițiile elevilor și dintre calitatea leadership-ului/conducerii și calitatea procesului de predare-învățare.

Astfel, dacă liderii/personalul de conducere din învățământ își îndeplinesc cu eficiență și consistență rolul crucial și conduc astfel încât să răspundă circumstanțelor în permanentă schimbare, trebuie să acorde atenție propriilor nevoi. Aceștia trebuie să se cunoască pe sine și să își planifice propria dezvoltare profesională.

De cele mai multe ori, evaluarea este privită ca fiind amenințătoare și negativă. Evaluările PROMEP se doresc a fi pozitive, realiste, practice și să vină în sprijinul personalului de conducere/liderilor.

Pentru ca evaluarea să fie utilă, este important ca aceasta să fie obiectivă și să redea cu acuratețe realitatea. Evaluarea trebuie să recunoască realizările și să identifice, acolo unde este cazul, aspectele ce trebuie îmbunătățite. Cu cât este mai fidelă evaluarea, cu atât oferă liderilor/personalului de conducere posibilitatea de identificare a punctelor tari, de menținere și dezvoltare a acestora, precum și posibilitatea de identificare a punctelor slabe și de remediere a acestora.

Din această cauză este extrem de important ca utilizatorii instrumentelor de evaluare PROMEP să completeze evaluările într-o manieră cât mai obiectivă.

### **3.2 Implicarea celorlalți în auto-evaluare**

Deși instrumentele de evaluare PROMEP sunt elaborate astfel încât să fie folosite pentru evaluare, auto-evaluare și liderii/personalul de conducere pot să le utilizeze ei înșiși, rezultatele vor fi mult mai concludente dacă percepția propriei performanțe va fi comparată cu percepția unei alte persoane care cunoaște foarte bine activitatea liderului.

Este, deci, de dorit ca liderii/personalul de conducere din sistemul de învățământ preuniversitar să solicite unuia sau mai multor colegi să îi ajute prin completarea cu obiectivitate a instrumentelor de evaluare. Este important ca liderii/personalul de conducere să solicite acest lucru unor persoane care le cunosc foarte bine activitatea și care au capacitatea de a fi obiectivi.

Este important ca aceștia să își găsească timpul să discute cu persoanele cărora le vor solicita completarea instrumentelor de evaluare, să discute aspectele acoperite de instrument și să îi încurajeze în completarea lor cu acuratețe și cât mai obiectiv posibil. Dacă aceștia vor înțelege că prin completarea cu acuratețe a instrumentelor de evaluare, vor oferi posibilitatea îmbunătățirii activității la nivelul instituției/unității de învățământ, șansele ca evaluarea să fie obiectivă cresc considerabil. Dacă evaluarea nu va fi obiectivă, aceasta devine inutilă.

Instrumentul de evaluare a abilităților de leadership/conducere, conține întrebări introductive care încurajează liderii să gândească la abilitățile lor înainte de a le grada. Ar putea fi folositor să le gândească împreună cu colegii cărora li s-a solicitat să completeze fișele de evaluare. Există un instrument de evaluare separat, pe care aceștia trebuie să îl completeze.

După completarea instrumentelor de evaluare, liderii și persoanele care au completat, în paralel, ar trebui să discute, împreună, rezultatele evaluării, să compare răspunsurile, să ia în considerare aspectele asupra cărora sunt de acord și asupra cărora nu sunt de acord și să dezbată și argumenteze de ce sunt sau nu de acord.

Liderii educaționali sunt de cele mai multe ori critici în ceea ce privește propria performanță. În ceea ce privește evaluarea și chiar autoevaluarea de multe ori oricine e tentat să judece în raport cu munca investită, nu cu performanțele realizate. În alte cazuri liderii nu acceptă să nu fie perfecți.

**Pentru a reuși îmbunătățirea/creșterea performanței, este important pentru noi totuși să ne recunoaștem și să dezvoltăm punctele noastre tari și, în aceeași măsură, să ne**

**recunoaștem punctele slabe pentru a putea să le reducem sau chiar să le transformăm în puncte tari.**

#### **4. Folosirea rezultatelor instrumentelor de evaluare PROMEP**

Instrumentele de evaluare PROMEP pot fi folosite pentru evaluare, autoevaluare și interevaluarea performanțelor personalului cu funcții manageriale, dar și pentru realizarea unor studii/analize funcționale în domeniul leadership-ului/managementului.

Deasemenea, instrumentele PROMEP de evaluare a abilităților personalului de conducere/liderilor pot fi folosite pentru a evalua cum aplică liderii ceea ce au învățat ca urmare a participării la programele de formare continuă, pentru a planifica pașii următori în propria dezvoltare profesională, pentru a se asigura că sunt implicați într-un ciclu al îmbunătățirii.