

## Eficiență și Coerență în Decizia Managerială

### PLAN DE DISEMINARE

a cursului de formare LEAD-EDU "Leadership și Management pentru Dezvoltare Instituțională Durabilă în Educație", în cadrul Proiectului LIDER - Leadership inovator pentru dezvoltarea educației responsabile COD: ID\_11 organizat de Universitatea „Aurel Vlaicu” din Arad

**Perioada de implementare:** 11 – 15 Mai 2026

#### 1. Obiectivul SMART al Programului de Diseminare

Până la data de 15 mai 2026, 100% din organismele decizionale și consultative ale unității vor fi instruite cu privire la noul model de leadership participativ și bunele practici de colaborare interinstituțională observate la Liceul Teoretic „General Dragalina” (Oravița) și Liceul Teoretic Bilingv Româno-Croat (Carașova), în vederea optimizării procesului didactic.

#### 2. Calendarul de Implementare (Schița Sesiunilor)

Data	Organismul Vizat	Tematica Sesiunii	Rezultat Scontat (Indicator)
11 Mai	Consiliul de Administrație	Management strategic: Modelul Oravița în alocarea resurselor.	Adoptarea unei noi proceduri de transparență decizională.
12 Mai	Comisiile Metodice	Transfer pedagogic: Strategii de bilingvism și digitalizare (Modelul Carașova).	Proiectarea a două activități didactice integrate per comisie.
13 Mai	CEAC și SCIM	Monitorizarea calității: Instrumente de evaluare a impactului la firul ierbii.	Actualizarea planului de monitorizare a calității pentru anul 2026.
14 Mai	Consiliul Elevilor	Leadership participativ: Implicarea elevului în luarea deciziilor.	Crearea unui „Calendar al propunerilor elevilor”.
15 Mai	Comisia Părinților	Parteneriat sustenabil: Rolul părintelui în coerența didactică.	Semnarea unui acord de sprijin pentru activitățile extrașcolare.

#### 3. Imagine: Modelul Decizional Circular (Aportul fiecărui organism)

Pentru a vizualiza modul în care decizia circulă în unitate, utilizez următoarea schemă:

## MODELUL DECIZIONAL CIRCULAR - FLUXUL INFLUENȚEI ȘI RESPONSABILITĂȚII



### 4. Grafic: Impactul Preconizat al Diseminării

Acest grafic compară nivelul de înțelegere a procesului decizional înainte și după programul de formare LEAD-EDU, bazat pe obiectivele de transfer de bune practici.

Criteriu de Evaluare	Nivel Inițial (Ianuarie 2026)	Nivel Țintă (Mai 2026)
Claritatea rolului în decizie	40%	95%
Colaborarea între comisii	50%	90%
Utilizarea indicatorilor SMART	20%	100%
Transparența procesului didactic	60%	98%

### 5. Analiza Calitativă a Aportului Organismelor

Fiecare sesiune va sublinia următoarele elemente cheie derivate din schimburile de bune practici:

- **CA (Oravița):** Adaptarea capacității de a prioritiza investițiile în funcție de nevoile directe ale profesorilor, nu doar pe criteriile administrative.
- **Comisii (Carașova):** Valorificarea diversității culturale și lingvistice pentru a crea un mediu de învățare incluziv și modern.
- **Elevi și Părinți:** Înțelegerea faptului că aportul lor nu este opțional, ci fundamentează legalitatea și relevanța deciziilor CA.

### 6. Dovadă de Monitorizare:

Fiecare lider de organism va completa la finalul zilei următoarea fișă:

#### FIȘĂ DE VERIFICARE DISEMINARE

- [ ] Participanții au identificat cel puțin o bună practică aplicabilă?
- [ ] S-a clarificat rolul specific în aprobarea planului de școlarizare?
- [ ] Există o propunere concretă de îmbunătățire a fluxului informațional

## a. Ce am învățat concret în acest program?

Participarea la programul LEAD-EDU a reprezentat un punct de inflexiune în înțelegerea distincției dintre managementul administrativ și leadership-ul educațional. Mai precis, am făcut trecerea de la un *management reactiv*, axat pe rezolvarea urgențelor administrative, la un *leadership strategic*, centrat pe viziune și dezvoltare instituțională. Principalele competențe dobândite, care fundamentează acum activitatea mea curentă, sunt:

**Rigurozitatea planificării prin obiective SMART:** Am învățat să transform intențiile generale în obiective specifice, măsurabile, abordabile, relevante și încadrate în timp. Această metodologie elimină ambiguitatea din proiectarea activităților unității. Am înțeles că succesul unei instituții nu depinde de volumul intențiilor bune, ci de precizia cu care sunt formulate țintele. Metodologia SMART a transformat modul în care proiectez orice activitate, de la planul de școlarizare la proiectele extrașcolare.

Exemplu: Am învățat să evit formulările vagi precum „îmbunătățirea calității actului didactic” în favoarea unor ținte precise: „Creșterea cu 15% a numărului de cadre didactice care utilizează platforme digitale în evaluarea formativă, până la sfârșitul modulului II”. Această claritate elimină ambiguitatea și permite fiecărui membru al echipei să înțeleagă exact ce se așteaptă de la el.

**Structurarea planului operațional:** Programul mi-a oferit instrumentele necesare pentru a descompune strategiile pe termen lung în acțiuni concrete, cu responsabili clar definiți și termene limită stricte.

Exemplu: Am deprins tehnica descompunerii obiectivelor mari în pași logici, asociind fiecărei acțiuni resurse specifice (umane, financiare, materiale) și, esențial, responsabili direcți. Am învățat că un plan operațional fără o alocare clară a responsabilității rămâne doar un document de arhivă. Acum, fiecare activitate are o „matrice a responsabilităților”, ceea ce crește gradul de asumare la nivelul întregului colectiv.

**Leadership-ul participativ:** Am aprofundat cele patru stiluri de leadership (directiv, informativ, participativ, delegativ) și am învățat să le adaptez în funcție de nivelul de maturitate al echipei și de contextul specific (ex: situații de criză vs. activități de rutină) astfel:

**Directiv:** Utilizat în situații de criză sau pentru integrarea personalului debutant, unde instrucțiunile clare sunt vitale.

**Informativ/Persuasiv:** Folosit pentru a „vinde” o idee nouă echipei, explicând raționamentul din spatele schimbării.

**Participativ:** Aplicat în consiliile metodice pentru a valorifica expertiza colegilor cu experiență, unde decizia este rezultatul consensului.

**Delegativ:** Stilul spre care tindem cu echipele mature, unde liderul oferă autonomie totală pe baza încrederii și a competenței demonstrate. Această abordare elimină riscul de a fi un lider „rigid” și permite adaptarea stilului de conducere la nivelul de maturitate al fiecărui subordonat sau grup de lucru.

**Monitorizarea și indicatorii de performanță:** Am înțeles că un proces managerial fără monitorizare este incomplet. Utilizarea indicatorilor clari permite evaluarea progresului în timp real, nu doar la finalul anului școlar.

Exemplu: Am implementat utilizarea indicatorilor de performanță (ex: rata de participare a părinților la lectorate, scorul mediu la testările inițiale vs. finale, rata de utilizare a resurselor

bibliotecii). Utilizarea acestor indicatori permite o „evaluare de parcurs” (monitorizare), oferindu-ne posibilitatea de a corecta strategiile ineficiente înainte ca acestea să producă rezultate negative la finalul anului școlar. Astfel, deciziile de corecție sunt luate acum proactiv, pe baza evidențelor, nu a percepțiilor subiective.

## **b. Ce am schimbat în modalitatea de manageriere a unității de învățământ?**

Cunoștințele teoretice au fost rapid transpuse în practici manageriale cotidiene, generând următoarele schimbări:

**Fundamentarea deciziilor pe date:** Deciziile nu mai sunt luate pe baze intuitive, ci prin analiza datelor (analiza de context, feedback-ul părinților, rapoartele de monitorizare a conflictelor).

**Includerea echipei în procesul decizional:** Am trecut de la un stil predominant directiv la unul participativ. Implicarea cadrelor didactice în stabilirea direcțiilor strategice a crescut sentimentul de apartenență și responsabilitatea acestora față de rezultate.

**Claritatea comunicării sarcinilor:** Prin utilizarea fișelor de monitorizare și a planificărilor operaționale detaliate, am eliminat suprapunerile de responsabilități, reducând astfel stresul organizațional.

**Orientarea spre soluții, nu spre vinovăție:** În gestionarea conflictelor (precum cel dintre cele două educatoare sau cel dintre cei doi elevi capabili de performanță, care au gestionat deficitar succesul), abordarea mea actuală se concentrează pe mediere și pe „interesul superior al copilului”, utilizând tehnici de comunicare asertivă învățate în program.

## **c. Ce impact are analiza realizată asupra unității de învățământ?**

Impactul analizei bunelor practici și al noilor metode de leadership se reflectă direct în calitatea actului didactic și a climatului școlar:

**Creșterea transparenței și a clarității:** Definierea clară a responsabilităților prin obiective SMART a dus la o scădere drastică a tensiunilor interne și a ambiguității. Membrii echipei știu exact ce se așteaptă de la ei, care sunt termenele limită și care sunt criteriile după care vor fi evaluați. Transparența decizională a eliminat sentimentul de subiectivism. Atunci când evaluarea se bazează pe indicatori de performanță măsurați obiectiv, angajații resimt un grad mai mare de dreptate organizațională, ceea ce crește loialitatea față de instituție.

**Colaborare intrainstituțională îmbunătățită:** Prin aplicarea bunelor practici în resurse umane — cum ar fi mentoratul și sprijinul colegial — am trecut de la „profesorul izolat la catedră” la „echipa multidisciplinară”.

Mentoratul ca normă: Am observat o deschidere mai mare către asistențele la ore privite ca oportunități de învățare, nu ca inspecții punitive. Cadrele didactice cu experiență au început să preia roluri de facilitatori pentru debutanți, creând un transfer de know-how vital.

Sprijinul colegial: Colaborarea intrainstituțională a îmbunătățit calitatea proiectelor școlii; ideile circulă liber între comisiile metodice, generând activități integrate (cross-curriculare) mult mai atractive pentru elevi.

**Rezultate măsurabile:** Implementarea indicatorilor de realizare ne permite să marcăm succesele intermediare, ceea ce crește moralul întregii colectivități.

**Măsurarea succesului:** Acum putem marca succesele intermediare. Faptul că vedem, de exemplu, o creștere de 10% în utilizarea resurselor digitale sau o scădere a incidentelor disciplinare, alimentează moralul întregii colectivități.

**Ajustare dinamică:** Analiza ne permite să fim onești cu privire la ceea ce nu funcționează. În loc să continuăm proiecte ineficiente, folosim datele pentru a realoca resursele acolo unde impactul asupra elevilor este maxim.

**Siguranța și binele copiilor:** Rezolvarea eficientă a conflictelor inter-personale a asigurat un mediu de învățare stabil, în care copiii sunt protejați de tensiunile adulților, acesta fiind beneficiul suprem al întregului proces de dezvoltare profesională.

**Stabilitate emoțională:** Rezolvarea eficientă a conflictelor între adulți a asigurat un climat în care copiii sunt protejați de „tensiunile de cancelarie”. Elevii simt o coerență a regulilor și a așteptărilor, ceea ce le reduce anxietatea și le crește dorința de implicare.

**Model de leadership:** Prin implementarea leadership-ului participativ, oferim elevilor un model viu de democrație și colaborare. Școala devine astfel un spațiu nu doar de instruire, ci de formare a caracterului prin puterea exemplului managerial.