

DAN ZAHARIA  
MIHAELA-ALEXANDRA GHERGHE

MANUALUL DIRECTORULUI  
DE ȘCOALĂ



## CUVÂNT-ÎNAINTE

Problemele cu care se confruntă personalul dintr-o unitate de învățământ preuniversitar și directorul acesteia sunt multe și nu pot fi negate, iar una dintre cauze este reprezentată de faptul că reglementările în vigoare, copleșitor de multe și într-o rapidă schimbare, nu oferă întotdeauna soluții clare menite a răspunde tuturor întrebărilor ce pot apărea în practică.

Conducerea unității de învățământ preuniversitar presupune, în prezent, o activitate extrem de complexă ce vizează domenii și probleme multiple, de la activitatea didactică la probleme de resurse materiale, financiare, umane și de gestionare a acestora, fiecare cu cortegiul său de caracteristici și particularități.

Termenul cel mai frecvent folosit pentru a exprima activitatea de conducere este cel de *management*. Fără a intra în detalii și fără pretenția de a da o definiție unanim acceptată, managementul este o succesiune de activități care implică anumite principii și funcții ce orientează gândirea unei persoane, numită *manager*, în activitatea de planificare, organizare, decizie, control și evaluare a activităților dintr-o organizație (instituție, societate comercială etc.), cu scopul de a-i utiliza rațional mijloacele disponibile și de a realiza o expansiune profitabilă a acesteia.

De calitate și eficient, bun sau rău, managementul unei unități școlare își pune amprenta asupra întregii activități, dar și asupra produselor acesteia.

În literatura de specialitate există lucrări de bună calitate care prezintă, într-o concepție modernă, problematica specifică managementului unităților de învățământ. Din punct de vedere practic însă, este ușor de constatat un anumit disconfort de aplicare a setului de concepte, principii, metode și tehnici de management elaborate științific. Disconfortul este datorat legislației aplicabile și lipsei de *cunoștințe*, *abilități* și *competențe* în acest domeniu. Pe de altă parte, cu toate că într-o societate democratică în care principiile democratice și constituționale, având ca fundament aspirația către bine a umanității, ar trebui să prevaleze atunci când se elaborează regulile de drept, se pare că legiuitorul român nu a ținut cont întotdeauna de aceste principii atunci când a elaborat anumite instituții în materie.

Dar cu siguranță managementul unei unități școlare nu poate face obiectul unei analize dacă *cunoștințele teoretice*, *abilitățile cognitive* (implicând utilizarea gândirii logice, intuitive și creative) sau *abilitățile practice* (implicând dexteritate manuală și utilizarea de metode, materiale, unelte și instrumente) și *competențele* directorului (din perspectiva autonomiei și independenței) privind respectarea legislației, a procedurilor și regulamentelor în vigoare sunt aproape inexistente.

În circumstanțele de mai sus, valorificând experiența noastră, în lucrarea de față, prin reluarea și explicarea cadrului legislativ aplicabil:

- 1) oferim celor interesați numeroase răspunsuri concrete în spiritul legislației actuale la problemele administrative pe care le au de soluționat în mod curent;
- 2) realizăm o analiză detaliată a modului în care este reglementat regimul juridic statutar al personalului didactic din învățământul preuniversitar, cu privire în mod

special asupra inadvertențelor existente în ceea ce privește angajarea personalului didactic, didactic-auxiliar și nedidactic, precum și răspunderea disciplinară a acestora.

Având în vedere că, pe de o parte, în unitățile de învățământ preuniversitar de stat nu există consilieri juridici, iar directorul unității de învățământ este un cadru didactic care nu are niciun fel de pregătire juridică, iar, pe de altă parte, numărul unităților de învățământ preuniversitar de stat și al salariaților din aceste unități este foarte mare și, de regulă, la inspectoratul școlar este un singur jurist care, între multe altele, are și atribuția de a oferi directorilor consilierea juridică necesară, am considerat că este util să includem în lucrare și *modelele unora dintre actele administrative* la care ne referim în text și care, prin conținutul lor, produc consecințe juridice.

În final, pe lângă expunerea concluziilor studiului legislației, vom formula o serie de propuneri *de lege ferenda*, concretizate prin elaborarea unor texte de acte normative, a căror redactare este în prezent deficitară.

**IMPORTANT!**

- Ne exprimăm convingerea că dacă nu aveți experiență în domeniu, sau dacă aveți una minimală, dar dispuneți de interes și pasiune, lucrarea și anexele ei vă vor ajuta foarte mult, cu o singură condiție: **perseverență!**
- Dacă aveți experiență și pasiune, nu este rău să fructificați experiența celorlalți.

Autorii

## Capitolul I

### Management strategic și management operațional. Tipul și conținutul documentelor manageriale

*Managementul strategic și managementul operațional* sunt activități complexe prin care se stabilesc obiective, activități sau acțiuni, termene, responsabilități și modalități de control și evaluare, având ca scop orientarea și reglementarea activităților unității de învățământ în conformitate cu legislația școlară și cea generală.

Produsele procesului de management strategic și management operațional sunt documentele manageriale. Potrivit legislației școlare, într-o instituție de învățământ preuniversitar de stat trebuie să existe următoarele documente manageriale:

#### 1. DOCUMENTELE DE DIAGNOZĂ

Documentele de diagnoză ale unității de învățământ sunt:

- rapoarte semestriale asupra activității desfășurate;
- raportul anual asupra activității desfășurate;
- rapoarte ale comisiilor și compartimentelor din unitatea de învățământ preuniversitar;
- raportul de autoevaluare internă a calității.

Fiecare dintre aceste rapoarte este însoțit de un plan remedial.

■ *Raportul activității pe semestre* se întocmește de către echipa managerială, în general ca analiză de tip SWOT sau alte tipuri de analize. Raportul este prezentat, de către director, spre validare, atât consiliului de administrație, cât și consiliului profesoral.

■ *Raportul anual* asupra activității desfășurate se întocmește de către echipa managerială, în general ca analiză de tip SWOT sau alte tipuri de analize. Raportul este prezentat, de către director, spre validare atât consiliului de administrație, cât și consiliului profesoral. Validarea are loc la începutul anului școlar următor. Raportul este public și va fi postat pe site-ul unității de învățământ. În lipsa site-ului, este făcut cunoscut prin orice altă formă de mediatizare – tipărire, afișare etc. – devenind astfel document public.

■ *Raportul de autoevaluare internă a calității* cuprinde informații importante cu privire la condițiile în care funcționează unitatea școlară (date despre comunitate, despre baza materială și resursele umane), informații privind participarea elevilor la viața școlară și rezultatele obținute (inclusiv cele de la examenele naționale). Raportul se întocmește de către comisia pentru evaluarea și asigurarea calității și este prezentat spre validare atât consiliului de administrație, cât și consiliului profesoral.

## Capitolul III

### Personalul din învățământul preuniversitar

#### 1. PERSONALUL DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ȘI FUNCȚIA PUBLICĂ

Organizarea și funcționarea sistemului național de învățământ de stat, particular și confesional reprezintă o obligație fundamentală a statului, potrivit *Constituției*<sup>1</sup>. Astfel, statul este cel care garantează cetățenilor dreptul la învățătură. Legea care asigură cadrul pentru exercitarea sub autoritatea statului român a dreptului fundamental la învățătură pe tot parcursul vieții este *Legea educației naționale*<sup>2</sup>. Persoanele din sistemul de învățământ responsabile cu instruirea și educația definesc *personalul didactic*.

*Legea educației naționale* operează cu o serie de noțiuni, precum *funcție didactică*, *funcție didactică auxiliară*, *funcție de conducere*, *de îndrumare și de control*, pe care însă nu le definește; totuși, această lacună legislativă este suplinită de enumerarea funcțiilor respective și a condițiilor de ocupare (a se vedea, de exemplu, Titlul IV, Capitolul I, Secțiunea a 3-a din legea citată). Definierea conceptului de *funcție didactică* ar permite definirea conceptului de *personal didactic*. Prin personal didactic se pot înțelege **persoanele din sistemul de învățământ responsabile cu instruirea și educația, numite în condițiile legii, în funcții didactice.**

Tot în cadrul sferei dreptului public operează instituția funcției publice, instituție ce este reglementată de *Legea nr. 188/1999*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Textul revizuit al Constituției României a fost publicat în *Monitorul Oficial* nr. 767 din 31.10.2003. Art. 32: (1) Dreptul la învățătură este asigurat prin învățământul general obligatoriu, prin învățământul liceal și prin cel profesional, prin învățământul superior, precum și prin alte forme de instrucție și de perfecționare.

(2) Învățământul de toate gradele se desfășoară în limba română. În condițiile legii, învățământul se poate desfășura și într-o limbă de circulație internațională.

(3) Dreptul persoanelor aparținând minorităților naționale de a învăța limba lor maternă și dreptul de a putea fi instruite în această limbă sunt garantate; modalitățile de exercitare a acestor drepturi se stabilesc prin lege.

(4) Învățământul de stat este gratuit, potrivit legii. Statul acordă burse sociale de studii copiilor și tinerilor proveniți din familii defavorizate și celor instituționalizați, în condițiile legii.

(5) Învățământul de toate gradele se desfășoară în unități de stat, particulare și confesionale, în condițiile legii.

(6) Autonomia universitară este garantată.

(7) Statul asigură libertatea învățământului religios, potrivit cerințelor specifice fiecărui cult. În școlile de stat, învățământul religios este organizat și garantat prin lege.

<sup>2</sup> *Legea nr. 1/2011* publicată în *Monitorul Oficial* nr. 18 din 10.1.2011.

<sup>3</sup> Republicată în *Monitorul Oficial* nr. 365 din 29.05.2007.

## CUPRINS

<b>ABREVIERI</b> .....	5
<b>CUVÂNT-ÎNAINTE</b> .....	7
<b>CAPITOLUL I. MANAGEMENT STRATEGIC ȘI MANAGEMENT OPERAȚIONAL. TIPUL ȘI CONȚINUTUL DOCUMENTELOR MANAGERIALE</b> .....	9
1. Documentele de diagnoză.....	9
2. Documentele de prognoză .....	10
3. Documentele de evidență, organizare și de conducere operațională .....	12
<b>CAPITOLUL II. ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII ÎN UNITATEA DE ÎNVĂȚĂMÂNT</b> .....	25
1. Directorul. Directorul adjunct. Coordonatorul pentru proiecte și programe educative.....	29
2. Consiliul de administrație.....	42
3. Consiliul profesoral .....	52
4. Comisii metodice/catedre .....	55
5. Compartimente .....	57
6. Comisii de lucru cu caracter permanent sau temporar.....	62
7. Consiliul clasei .....	83
8. Elevii.....	84
9. Părinții .....	85
<b>CAPITOLUL III. PERSONALUL DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR</b> .....	88
1. Personalul din învățământul preuniversitar și funcția publică.....	88
2. Personalul didactic și didactic auxiliar .....	91
3. Regim statutar.....	91
<b>CAPITOLUL IV. ÎNCADRAREA ÎN MUNCĂ</b> .....	94
1. Contractul individual de muncă.....	94
2. Angajarea personalului didactic .....	102
3. Ocuparea posturilor didactice.....	108
4. Angajarea personalului didactic auxiliar .....	111
5. Fișa individuală a postului. Fișa de evaluare.....	114
<b>CAPITOLUL V. SALARIZAREA</b> .....	119
1. Sistemul de salarizare .....	119
2. Aspecte specifice ale salarizării personalului didactic .....	120

<b>CAPITOLUL VI. CONTROLUL, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA ACTIVITĂȚILOR DIN UNITATEA DE ÎNVĂȚĂMÂNT .....</b>	<b>123</b>
<b>CAPITOLUL VII. RĂSPUNDEREA DISCIPLINARĂ .....</b>	<b>125</b>
1. Noțiune .....	125
2. Definiția și caracteristicile răspunderii disciplinare .....	125
3. Abaterea disciplinară .....	126
4. Sancțiunile disciplinare.....	129
5. Regimul sancționator.....	130
6. Sancțiunile disciplinare aplicate personalului didactic.....	131
7. Aspecte procedurale .....	133
<b>CAPITOLUL VIII. JURISDICȚIA MUNCII .....</b>	<b>144</b>
1. Noțiuni.....	144
2. Părți .....	145
3. Competența de soluționare .....	146
4. Procedura în fața primei instanțe.....	146
<b>CAPITOLUL IX. PROPUNERI DE LEGE FERENDA.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXE. MODELE DE ACTE ADMINISTRATIVE .....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>201</b>