

Coordonatori

Valentin Claudiu CUIBUS

Mariana POP

**Profesionalism și performanță  
în managementul unităților de învățământ**

Editura Casa Corpului Didactic Cluj

Cluj-Napoca, 2018

Coordonatori:

Valentin Claudiu CUIBUS

Mariana POP

---

---

**PROFESIONALISM ȘI PERFORMANȚĂ ÎN  
MANAGEMENTUL UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT**

---



Editura Casa Corpului Didactic Cluj

Cluj-Napoca, 2018



**ISBN 978-973-8210-93-6**

Editura Casa Corpului Didactic Cluj  
Cluj-Napoca, 2017

Adresa: Strada Septimiu Albini nr. 91, Cluj-Napoca, România  
email: [ccd@ccdcluj.ro](mailto:ccd@ccdcluj.ro)

# CUPRINS

<b>ACTIVITĂȚILE DE FORMARE A DIRECTORILOR UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT - O PRIORITATE A INSPECTORATULUI ȘCOLAR JUDEȚEAN CLUJ</b>	
<i>Valentin Claudiu Cuibus, inspector școlar general</i>	5
<b>REZULTATELE ACTIVITĂȚILOR DE FORMARE CONTINUĂ DERULATE ÎN PERIOADA 2016-2017 CU DIRECTORII UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN JUDEȚUL CLUJ</b>	
<i>Mariana Pop, inspector școlar general adjunct</i>	11
<b>PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ</b>	
<i>Mihaela Popescu, director Casa Corpului Didactic Cluj</i>	23
<b>OPORTUNITĂȚI DE DEZVOLTARE PRIN PROIECTE ȘI PARTENERIATE</b>	
<i>Adriana Iacob, inspector școlar pentru proiecte educaționale</i>	43
<b>DEZVOLTAREA OFERTEI EDUCAȚIONALE PRIN ACTIVITĂȚILE EDUCATIVE EXTRAȘCOLARE ÎN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR</b>	
<i>Amalia Gurzău, inspector școlar pentru educație permanentă și activități extrașcolare</i>	71
<b>GHID DE BUNE PRACTICI ÎN GESTIONAREA IMAGINII UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI COMUNICAREA CU MASS-MEDIA</b>	
<i>Andreea Coroian Goldiș, profesor</i>	77
<b>CLARIFICAREA PROBLEMELOR IDENTIFICATE ÎN CADRUL MISIUNILOR DE AUDIT PUBLIC INTERN DIN PERSPECTIVA DIRECTORILOR UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT</b>	
<i>Grigorescu Ioana Iuliana, auditor intern</i>	133
<b>RĂSPUNDEREA DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI DIDACTIC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR</b>	
<i>Ovidiu Lateș, consilier juridic</i>	153
<b>RĂSPUNDEREA DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI NEDIDACTIC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR</b>	
<i>Ovidiu Lateș, consilier juridic</i>	167



---

## **ACTIVITĂȚILE DE FORMARE A DIRECTORILOR UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT - O PRIORITATE A INSPECTORATULUI ȘCOLAR JUDEȚEAN CLUJ**

---

**Valentin Claudiu Cuibus, inspector școlar general**

Creșterea calității managementului unităților de învățământ este una dintre preocupările constante ale echipei Inspectoratului Școlar Județean Cluj. Suntem convinși că de profesionalismul celor care conduc unitățile de învățământ depind în mare măsură rezultatele elevilor noștri. O echipă se construiește prin dialog și prin împărtășirea acelorași valori, motiv pentru care am considerat că schimbul de experiență între directorii unităților de învățământ, precum și între aceștia și reprezentanți ai ISJ Cluj, este cea mai potrivită cale de a crește performanța profesională a celor care ocupă funcții de conducere în sistemul de învățământ, la nivelul județului Cluj.

Inițiativa ISJ Cluj a pornit de la următoarele premise:

- Conducerea Inspectoratului Școlar Județean Cluj își dorește o comunicare reală, corectă și eficientă cu echipele manageriale din unitățile de învățământ din județ;
- Consiliul Județean Cluj finanțează proiecte care vizează creșterea calității managementului unităților de învățământ;
- Casa Corpului Didactic Cluj cuprinde în oferta de formare continuă, în fiecare an, activități și programe de formare care au a grup țintă directorii și directorii adjuncți ai unităților de învățământ din județul Cluj;
- Palatul Copiilor Cluj dispune de bază materială corespunzătoare pentru organizarea de activități de formare în care este necesară cazarea și servirea mesei.

Ca urmare, în 2016 – 2017 – 2018 au fost organizate, activități de formare continuă cu directorii și directorii adjuncți ai unităților de învățământ din

județul Cluj, care au avut drept scop schimbul de experiență între participanți, pe domeniul managementului unităților de învățământ, din perspectiva provocărilor pe care contextul economic, social și cultural le pune în fața învățământului clujean. Un aspect important care a fost avut în vedere a fost acela de a pune la dispoziția echipelor manageriale din unitățile de învățământ a unor instrumente utile în activitatea managerială.

Iată câteva repere ale acțiunii noastre:

### **LOCAȚIA:**

Tabăra Muntele Băișorii – Palatul Copiilor Cluj

### **ACȚIUNEA 1.**

„Formarea directorilor pe domeniul managementului unităților de învățământ preuniversitar“, activitate metodică din oferta Casei Corpului Didactic Cluj, avizată de Ministerul Educației Naționale

Perioada de derulare:

25 martie – 22 mai 2016

Participanți:

135 directori de unități de învățământ

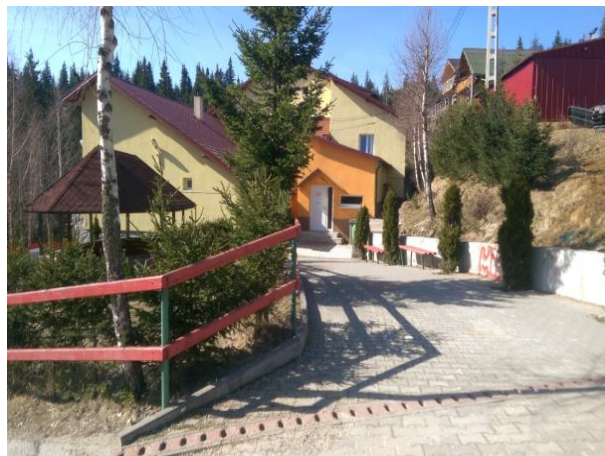
Total ore de formare/ grupă: 20 ore

### **ACȚIUNEA 2.**

„Profesionalism și performanță în management“, program de formare continuă din oferta Casei Corpului Didactic Cluj, avizat de Ministerul Educației Naționale

Perioada de derulare:

4 - 27 mai 2017



### Participanți:

158 directori de unități de învățământ

Total ore de formare/ grupă:

24 ore

### ACȚIUNEA 3. „Profesionalism și

performanță în management“, program de formare continuă din oferta Casei Corpului Didactic Cluj, avizat de Ministerul Educației Naționale

Perioada de derulare:

15 - 17 noiembrie 2018

### Participanți:

40 directori de unități de învățământ

Total ore de formare/ grupă:

20 ore



### COMPETENȚELE VIZATE PRIN ACTIVITĂȚILE DE FORMARE:

- Conducerea și coordonarea echipelor la nivelul unității de învățământ preuniversitar;
- Gestionarea resurselor materiale și financiare la nivelul unității de învățământ preuniversitar.



### FORMATORI:

- Valentin Claudiu Cuibus - inspector școlar general
- Mariana Pop - inspector școlar general adjunct
- Torok-Gyurko Zoltan - inspector școlar general adjunct
- Mihaela Popescu - director Casa Corpului Didactic Cluj



- Ana Oltean – inspector management resurse umane
- Adriana Iacob - inspector școlar pentru proiecte educaționale
- Amalia Gurzău - inspector școlar pentru educație permanentă și activități extrașcolare



- Carmen Giurgiu – inspector școlar pentru discipline tehnice
- Lolica Tătaru – inspector școlar pentru educație timpurie
- Hadrian Arion – inspector școlar pentru istorie și discipline socio-umane
- Lavinia Mureșan – inspector școlar pentru management
- Anca-Cristina Hodorogea – inspector școlar pentru management instituțional și matematică
- Luminița Chicinaș – inspector școlar pentru fizică



- Erika Szatmari - consilier normare-salarizare
- Ioana Grigorescu - auditor intern
- Ovidiu Lateș - consilier juridic
- Andreea Coroian Goldiș - profesor
- Călin Murășan – consilier informatizare
- Veronica Bogorin – director CJRAE
- Oana Sîrghi – director CJRAE
- Ruxandra Vasilescu – coordonator CJRAE

**TEMELE ABORDATE:**

- Probleme specifice managementului unităților de învățământ preuniversitar din județul Cluj;

- Schimb de experiențe pe probleme specifice funcției de director;
- Motivarea angajaților. Rezolvarea conflictelor. Responsabilitatea asumării funcției de director. De la manager la lider;
- Director bun sau director model?;
- Ghid de bune practici în gestionarea imaginii unității de învățământ și comunicarea cu mass-media;
- Dezvoltarea instituțională prin inspecția școlară - concluzii după RODIS;
- Viziunea liderului reflectată în Planul de dezvoltare instituțională. Elaborarea Planului de dezvoltare instituțională/Planului de acțiune al școlii, cu respectarea criteriilor de calitate și eficiență;
- Documente manageriale: prognoză, diagnoză, evidență;
- Instrumente de identificare a nevoilor de formare ale personalului din unitățile de învățământ preuniversitar;
- Analiza impactului activităților de formare continuă asupra calității activității didactice;
- Parteneriatele rural - urban;
- Parteneriatele învățători - profesori la clasele a IV-a – a V-a;
- Activitățile educative în unitățile de învățământ;
- Oportunități de dezvoltare instituțională prin proiecte și parteneriate;
- Metodologia de mobilitate – prezentare și clarificare de probleme identificate;
- Aplicarea unor proceduri legale referitoare la răspunderea disciplinară și competența emiterii deciziilor;
- Politici de personal, organizare concursuri, concedii, promovare personal;
- Regulament intern; Regulamentul de funcționare a unității;
- Exemple de bună practică de la întâlnirile între învățători, consilieri școlari și director pentru analiza situațiilor elevilor cu CES, ADHD, cu boli din spectrul autist;

- Activități în parteneriat profesori de sprijin - profesori de la clasă. Activități cu consilierii școlari;
- Clarificarea problemelor identificate în cadrul misiunilor de API din perspectiva directorilor unităților de învățământ;
- Probleme specifice funcției de director în grădinițe;
- Utilizarea sistemelor informatice.

Ne exprimăm convingerea că aceste activități și-au atins scopul, participanții dobândind competențe și instrumente noi de gestionare a resurselor umane, materiale și financiare ale unităților de învățământ pe care le conduc.

---

# REZULTATELE ACTIVITĂȚILOR DE FORMARE CONTINUĂ DERULATE ÎN PERIOADA 2016-2017 CU DIRECTORII UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN JUDEȚUL CLUJ

---

**Mariana Pop, inspector școlar general adjunct**

Cele trei mari acțiuni de formare a directorilor și directorilor adjuncți din unitățile de învățământ din județul Cluj, desfășurate cu sprijinul financiar al Consiliului Județean Cluj, în 2016, 2017 și 2018, de către Inspectoratul Școlar Județean Cluj, în parteneriat cu Casa Corpului Didactic Cluj și Palatul



Copiilor Cluj, au vizat creșterea performanței manageriale a participanților. La activitatea „Formarea directorilor pe domeniul managementului unităților de învățământ preuniversitar“ au participat 135 directori de unități de învățământ. Cele

patru grupe de cursanți au beneficiat de 20 de ore de formare în perioada 25 martie – 22 mai 2016, fiind prezenți 14 formatori. De asemenea, la programul de formare continuă „Profesionalism și performanță în management“ au participat 158 directori și directori adjuncți ai unităților de învățământ din



județul Cluj. Programul s-a derulat în perioada 4 - 27 mai 2017, pe parcursul a 24 de ore, cu participarea a 15 formatori.

A treia acțiune s-a derulat în perioada 15 – 17 noiembrie 2018, prin participarea a 40 de directori ai unităților de învățământ din județul Cluj la

programul de formare continuă „Profesionalism și performanță în management“. Durata programului a fost de 20 de ore și a fost susținut de 11 formatori.

Cele trei acțiuni au fost cuprinse în oferta de formare a Casei Corpului Didactic Cluj, avizată de Ministerul Educației Naționale.

Noi considerăm că profesionalismul unui manager este vizibil atât în interiorul organizației pe care o conduce, cât și în exteriorul ei. Școala are rezultate dacă oamenii pe care se bazează sunt în aceeași echipă cu managerul, iar managerul le reprezintă interesele. Oamenii valoroși ai școlii au nevoie de aprecierea conducătorului lor pentru a se dedica total instituției și educației.

La fel și managerul: are nevoie de aceeași apreciere a celor care susțin activitățile educative și administrative. În lipsa acestor gesturi de apreciere apare insatisfacția, lipsa competitivității, apariția blazării și diminuarea satisfacției profesionale. Doar actul educațional de la clasă nu va suplini bucuria de a fi un adevărat om al școlii.

De aceea relația manager - angajați este biunivocă și interdependentă.

A fi director bun pentru unitatea de învățământ poate fi comparabil cu a fi constructor bun sau arhitect bun. Construcția organizației instituționale are nevoie de o fundație rezistentă, bazată pe relații corecte și pe promovarea valorii fiecăruia. Dacă viziunea și misiunea unei școli sunt asumate de toată organizația, se va vedea în relația cu elevii, părinții și comunitatea și vor fi reflecția zidurilor sănătoase ale organizației.

Rezultatele muncii fiecărui participant (director, cadre didactice, personal contractual, părinți) în acest superb proces al educației vor face ca actul creației unui destin, cel al elevului căruia ne dedicăm toată energia și știința, să fie unic, irepetabil și memorabil.

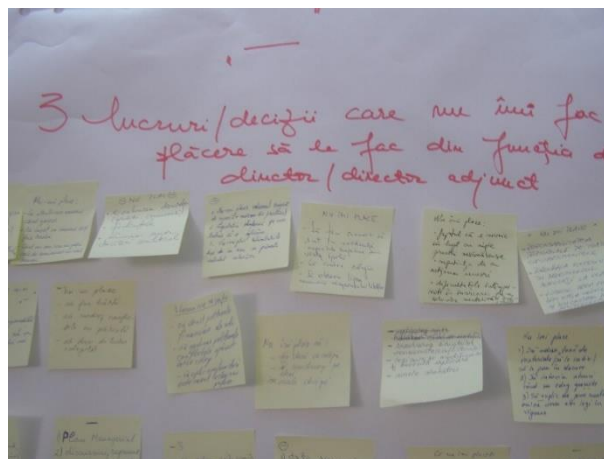
Toată munca noastră o dăruim viitorului!

Pentru că ne-am dorit un viitor mai bun, am propus aceste activități de formare cu cei care temporar sau pe termen lung și-au unit viața personală cu viața școlii și au decis că pot să gestioneze destine.

După parcurgerea tuturor temelor propuse cursanților, după etapa de concluzii și la finalul fiecărei activități de formare, cursanții au completat câte un chestionar de feed-back, iar opiniile acestora legate de calitatea și utilitatea activității de formare au fost pozitive. Dintre mesajele participanților, menționăm câteva pe care le considerăm reprezentative și relevante pentru organizatori:

**1. În opinia participanților, cele mai dificile aspecte din conținutul programului de formare au fost:**

- problemele privind activitatea de audit intern/legislația în domeniul auditului, salarizare, juridic;
- partea de implementare a proiectelor europene/ERASMUS+;
- problemele care rezultă din monitorizarea activității contabile, și cele pe SCIM care pot supraîncărca activitatea;
- realizarea PDI și SIIR;
- problemele identificate în cadrul misiunilor API;
- diversitatea legilor/ordonanțelor de care trebuie ținut cont în desfășurarea activității;
- rolul directorului în execuția bugetară;
- răspunderea disciplinară;
- gestionarea conflictelor;
- managementul financiar;
- controlul managerial;



- arhivarea documentelor.

## **2. În opinia participanților, cele mai interesante idei discutate în cadrul activității de formare au fost:**

- posibilitatea cumpărării de 5 ani stagiu de cotizare;
- responsabilitățile directorilor și rolul lor în execuția bugetară;
- clarificarea problemelor identificate în cadrul misiunilor de audit public intern;
- realizarea proiectelor internaționale;
- profesia de „om bun”;
- relația cu mass-media;
- importanța asumării funcției;
- temele financiare;
- „directorul manager”, dar și lider;
- rolul consilierului educativ și importanța lui în cadrul organizației;
- directorul răspunde pentru tot ceea ce se întâmplă în școală;
- directorii pot motiva financiar coordonatorul de proiecte și de programe educaționale;
- în calitate de director trebuie să rămâi colegul și sprijinul celor pe care îi reprezinți;
- utilizarea aplicației SIIIR pentru generarea de rapoarte;
- identificarea corectă a unei nevoi;
- directorul va rămâne în amintirea școlii datorită acelei „bucăți” realizate în timpul exercitării funcției;
- organizarea Comisiei SCIM – procedurile să nu fie făcute de o firmă, ci de către școală, deoarece doar din interiorul organizației cunoști problemele reale și posibilitatea rezolvării acestora;
- metoda celor 5 DE CE sau 5 CUM;
- spețele prezentate la secțiunea de legislație;
- organizarea activităților extrașcolare într-o manieră optimă;

- elevul trebuie să fie în centrul atenției, pe primul loc;
- responsabilul de proiecte din școală poate fi plătit din fonduri proprii;
- structura Planului de Dezvoltare Instituțională;
- tipurile de inspecții școlare;
- cuantumul de 5% aflat la dispoziția directorului pentru colegii meritoși;
- „elevii problemă” – jocul de rol prezentat de doamna director Veronica Bogorin (CJRAE);
- deprinderile necesare în comunicare;
- managementul violenței prin popularizarea sancțiunilor aplicate prin notă internă;
- utilizarea calendarului Google – agenda electronică;
- Agrarian Learning Model;
- munca în echipă;
- dincolo de profesie și responsabilități, familia primează;
- asemănarea dintre creion și activitatea educativă, idee prezentată de d-na Ruxandra Vasilescu (CJRAE);
- rolul inspecțiilor școlare;
- prezentarea excelentă realizată pe tema *Școala altfel*;
- motivarea cadrelor didactice prin atragerea de sponsorizări;



**3. În ceea ce privesc temele pe care ar dori să le abordeze în activitățile viitoare, participanții au propus:**

- aspecte legate de încadrarea personalului, mobilități de personal;
- dezvoltarea profesională;
- noutățile din domeniul managementului, dezbateri pe teme legate de funcția de director;



- promovarea unității de învățământ;
- selectarea unor aspecte din domeniul financiar și dezvoltarea lor în mod practic;
- aplicații practice și metode interactive;
- legătura SCIM cu activitatea de director și director adjunct;
- mobilitățile personalului didactic;
- proiecte pentru atragerea de fonduri extrabugetare;
- gestionarea situațiilor conflictuale/metode de comunicare (rezolvarea conflictelor apărute între elevi și cadrele didactice, precum și cele dintre părinți și cadrele didactice);
- gestionarea situațiilor privind elevii cu CES;
- elaborarea unor proceduri;
- schimbările legislative din domeniu;
- exemple de bună practică/parteneriate;
- contabilitate, secretariat și audit;
- RI și ROF- diferențe și cuprinsul fiecăruia;
- puterea motivațională și puterea de decizie;
- modul de funcționare corectă a unui consiliu de administrație (realizarea hotărârilor, registrul de evidență etc.);
- leadership, managementul situațiilor de criză;
- relaționarea cu personalul școlii;
- managementul timpului;
- managementul proiectelor;
- managementul riscurilor;
- dezbateri pe tema „Cum se întocmește un plan managerial?”;
- sesiuni de întrebări și răspunsuri pentru rezolvarea pertinentă a curențelor din activitatea de management;
- modalități practice de întocmire a documentelor manageriale;
- fișa postului;

- problema răspunderii disciplinare să fie aprofundată;
- modele și metode de evaluare;
- constituirea și funcționarea consiliului de administrație;
- abandonul școlar;
- ateliere de elaborare a unor ghiduri de bune practici ce pot fi utilizate de către toate școlile din județ;
- modalități concrete de rezolvare a situațiilor generate de elevii cu tulburări de comportament (altele decât consilierea elevilor și a părinților);
- elevii cu CES și învățarea individualizată;
- metode de promovare a creativității în procesul de învățare;
- arhivarea documentelor;
- Cum schimbăm mentalități, prejudecăți și stereotipuri?;
- cultura organizațională;
- achiziții publice (SEAP); SICAP
- delegarea de sarcini;
- oportunități de finanțare regională/națională/europeană;
- studii de caz;
- teme juridice;
- modalități de integrare a copiilor cu CES în învățământul de masă;
- colaborare eficientă cu autoritățile locale;
- învățământul vocațional;
- activități sportive;
- recompensarea cadrelor didactice cu rezultate deosebite;
- explicarea termenilor specifici din legislație;
- delimitarea activității directorului și responsabilizarea directorului adjunct;
- evaluarea personalului nedidactic;
- realizarea bazei de date a școlii;
- soluții pentru stoparea abandonului școlar.

#### 4. Participanții au apreciat ca puncte tari ale activității de formare:

- atmosfera bună, caldă, pe tot parcursul desfășurării activității;
- sprijinul real primit și timpul acordat de formatori în regim de voluntariat;
- condițiile excelente de cazare și masă;
- curs interesant, având  
posibilitatea de a învăța lucruri noi, fără a fi monoton;
- schimb de idei interesante și implicări în dezbateri importante privind natura postului de director;
- posibilitatea de a lega prietenii noi, de a realiza faptul că fiecare director întâmpină greutăți în exercitarea funcției, dar niciunul nu este singur, găsind întotdeauna înțelegere și susținere în echipa ISJ Cluj;
- analiza pertinentă a nevoilor de formare continuă, materiale utile prezentate pe parcursul întregului curs;
- intercalarea filmulețelor în prezentarea informațiilor;
- prestația excelentă a formatorilor;
- excelenta prestație a purtătorului de cuvânt al ISJ Cluj, tematica referitoare la imaginea unității foarte potrivită;
- clarificarea unor aspecte legate de activitatea managerială care vor ajuta, în viitor, în procesul de luare a deciziilor;
- împărtășirea din experiențele proprii (ale formatorilor);
- continuarea discuțiilor și în cadrul informal au ajutat la identificarea de soluții pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă fiecare director la unitatea de învățământ pe care o conduce;



**5. Pentru activitățile viitoare, participanții au făcut propuneri privitoare la organizarea acestora, după cum urmează:**

- posibilitatea prelungirii cu încă o zi a duratei cursului, pentru decongestionarea programului și evitarea oboselii;
- sprijin constant din partea reprezentanților CJRAE privind gestionarea situațiilor copiilor cu CES;
- analiza numărului de ore de curs/zi, considerându-se de către o parte a cursanților că activitatea a fost prea încărcată din acest punct de vedere.

Dintre mesajele participanților menționăm câteva pe care le considerăm reprezentative și relevante pentru organizatori:

- A fost un curs foarte util atât pentru directorii noi, cât și pentru cei cu experiență, mai ales că legislația se modifică destul de des. Am împărtășit impresii și experiențe și am legat prietenii.
- La acest curs am simțit că fac parte dintr-o echipă frumoasă și deschisă la nou și dialog. Cu toate că uneori e greu să fii director, această funcție are multe părți frumoase, iar dacă toți dascălii ar considera copilul/elevul ca pe propriul lor copil, am avea o școală fără probleme.
- Sunt conștientă de responsabilitatea imensă implicată de funcția de director, de lipsurile și plusurile în activitatea mea de până acum. Mi s-a întărit convingerea că personalul cu care colaborăm este implicat 100% în activitatea pe care o desfășoară și fac cu drag tot ceea ce fac, indiferent că este greu sau ușor.
- Mulțumesc organizatorilor pentru că mi-au oferit prilejul de a participa la o astfel de activitate.
- A fost un curs plăcut, util. Ne-am simțit bine. Credeam că teme prezentate vor fi, într-o măsură mare, mai greu de digerat, dar au fost prezentate într-o manieră neașteptat de plăcută, relaxantă și în același timp au fost eficiente.
- M-am simțit extraordinar și cred că am adăugat plus valoare la ceea ce sunt. M-am simțit mai aproape de cei ierarhic superiori. Sper să fie de bun augur. Mai vreau la cursuri ! Mi-am schimbat părerea în bine...

- Totul a fost foarte bine organizat: activitățile, alegerea formatorilor, locația a fost super. Ideea de a pleca din Cluj-Napoca a fost extraordinară. Ne-am simțit foarte bine că doamna inspector școlar general adjunct a fost în permanență cu noi.
- La acest curs m-am simțit valorizată și apreciată pentru munca depusă. Activitatea de formare a fost un real schimb de experiență, formatorii au empatizat cu cursanții. Echipa de formatori ne-a oferit suport de curs cu adevărat util în munca de director.
- Am conștientizat că suntem o echipă, directori, inspectori, director CCD, echipă ce dorește dezvoltarea învățământului clujean, ce pune pe primul loc elevul, dar nu uită nici cadrul didactic. Am avut ocazia să aud problemele cu care se confruntă și ceilalți colegi ai mei, să-mi analizez aspectele pozitive sau negative din școală, să-mi propun proiecte și abordări noi.
- Acest tip de formare este de dorit să se repete anual, chiar dacă vom participa și noi la susținerea financiară, doar este pentru noi!

În urma discuțiilor privind asumarea rolului de manager și al aplicării principiilor leadership-ului, s-au desprins următoarele concluzii:

a) În opinia participanților, cele mai grele decizii sunt cele care privesc:

- sancționarea angajaților
- delegarea sarcinilor
- începerea unor cercetări disciplinare
- desființarea unor structuri și comunicarea acestei decizii către părinți și elevi
- art. 253 și alte etape ale mobilității cadrelor didactice
- acceptarea funcției de director știind că nu sunt dorit de colectiv
- atribuirea de ore la plata cu ora fostului director
- atribuirea de contracte/realizarea de achiziții



- repartizarea elevilor în clasele de început de ciclu
- continuarea activității ca director fără susținerea comunității/primar
- sancționarea elevilor prin exmatriculare
- acceptarea funcției
- anunțarea poliției și a protecției copilului când știu că un părinte își abuzează fizic copilul
- a lăsa oamenii buni să plece prin detașare sau transfer
- a căuta resurse materiale, deoarece de la primărie primesc finanțare doar din “milă”
- sancționarea unor colegi care nu își fac orele
- desfacerea contractului de muncă pentru un comportament neadecvat față de eleve sau angajate
- încadrarea unui profesor la clasă știind că nu e la fel de bun ca și colegul său și “sacrificând” elevii din acea clasă
- În opinia participanților, provocările cele mai serioase pentru un director sunt:
- acreditarea nivelului primar
- comunicarea cu părinții care consideră că doar copilul lor are dreptate
- anunțarea și aplicarea unor măsuri pentru a corecta anumite comportamente la elevi și profesori
- schimbarea mentalității cu privire la rolul și importanța școlii
- relația cu ISU și alte instituții care controlează și nu consiliază
- înscrierea elevilor cu recomandarea pentru o școală specială, în învățământul de masă
- motivarea și convingerea colegilor pentru a se perfecționa
- gestionarea conflictelor între elevi sau părinți și profesori
- să-i împaci pe toți
- să-i faci să lucreze fără să poți să-i recompensezi
- să menții un climat pozitiv în ciuda atitudinii negative și răuvoitoare a unora

- să nu transferi grijile pe care le ai și stările negative colectivului pe care îl conduci

b) În ceea ce privesc motivele pentru care doresc să continue activitatea în funcția de director al unității de învățământ, cursanții au menționat următoarele:



- doresc să finalizez lucrările începute
- îmi place ceea ce fac, am învățat lucruri noi, utile
- am format o echipă sufletistă pe care mă pot baza
- am reușit să ameliores abandonul școlar la elevii de etnie rromă
- încrederea și sprijinul colegilor
- îmi plac provocările
- îmi place să coordonez, să organizez activități
- rămâne ceva în urma mea
- statutul în societate
- pentru că văd mulțumire în ochii elevilor și ai colegilor
- motive financiare ( indemnizația de conducere este mai mare decât indemnizația de diriginte)
- pentru că în această perioadă m-am dezvoltat ca persoană și mi-am descoperit competențe pe care nu credeam că le am
- sunt un punct de sprijin pentru echipa din școala mea
- sunt atât de multe aspecte pe care le pot influența în bine
- simt și știu că mai am ceva de spus

În concluzie, putem afirma că există probleme specifice fiecărei categorii de unități de învățământ și de aceea schimbul de experiență pe care l-am provocat prin aceste două activități de formare a facilitat identificarea unor soluții sau preluarea unor soluții deja testate.

---

# PLANUL DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ

---

**Mihaela Popescu, director Casa Corpului Didactic Cluj**

## 1. Elemente introductive

Conform Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ, aprobat prin OMENCS nr. 5079/2016, documentele manageriale ale unității de învățământ se clasifică în trei categorii:

a) Documente de diagnoză;

- Rapoartele de activitate semestriale asupra activității desfășurate;
- Rapoartele comisiilor și compartimentelor din unitatea de învățământ;
- Raportul anual de evaluare internă a calității;

b) Documente de prognoză;

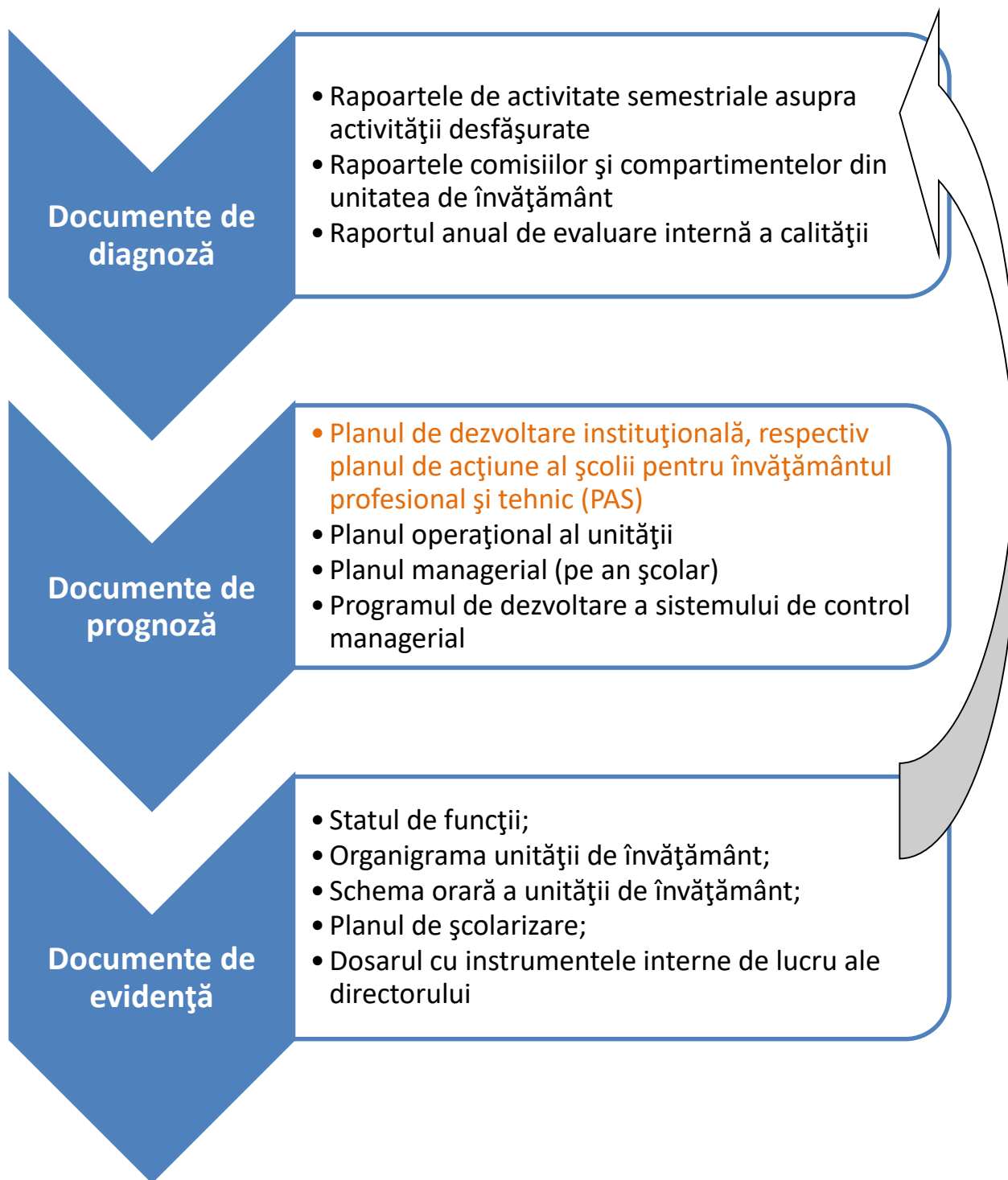
- Planul de dezvoltare instituțională, respectiv planul de acțiune al școlii pentru învățământul profesional și tehnic (PAS);
- Planul operațional al unității;
- Planul managerial (pe an școlar);
- Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial;

c) Documente de evidență.

- Statul de funcții;
- Organigrama unității de învățământ;
- Schema orară a unității de învățământ;
- Planul de școlarizare;
- Dosarul cu instrumentele interne de lucru ale directorului.

Figura 1. ilustrează poziția Planului de dezvoltare instituțională în sistemul documentelor manageriale ale unității de învățământ:





*Fig.1. Documentele manageriale ale unității de învățământ*

Așadar, în structura de mai sus, Planul de dezvoltare instituțională, respectiv planul de acțiune al școlii pentru învățământul profesional și tehnic (PAS), se încadrează în categoria documentelor de prognoză. Acesta se elaborează de către o echipă coordonată de către director, pentru o perioadă de trei - cinci ani. PDI (PAS) se dezbate și se avizează de către consiliul profesoral

și se aprobă de către consiliul de administrație al școlii<sup>1</sup>. Planul de acțiune al școlii (PAS) pentru unitățile de învățământ profesional și tehnic corelează oferta educațională și de formare profesională cu nevoile de dezvoltare socio-economică la nivel local, județean și regional. Planul de acțiune al școlii (PAS) se realizează în baza ghidului de elaborare emis de către Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic.

Proiectarea presupune stabilirea, prefigurarea, unui drum de la „ceea ce este“, adică starea actuală a organizației școlare, la „ceea ce trebuie să fie“, adică starea dorită și anticipată în care se va găsi unitatea școlară după parcurgerea drumului stabilit. Astfel, PDI (PAS) prezintă următoarele caracteristici:

- *pornește de la două puncte fundamentale*: situația existentă (condițiile interne și externe precum și resursele concrete ale școlii și ale comunității pe care aceasta o servește, adică „ceea ce este“) și țintele strategice ale dezvoltării (ceea ce trebuie să fie);

- *are o valoare strategică* (este conceput pe o perioadă de cel puțin 3 ani) și, chiar dacă se actualizează pe parcurs, oferă un orizont și direcții clare pentru activitatea din școala respectivă, inclusiv priorități în alocarea resurselor;

- *are un caracter situațional* (este elaborat având în vedere mediul și condițiile concrete în care funcționează școala și tendințele de evoluție ale acestora);

- *are două componente strâns articulate*: o componentă strategică (misiunea, țintele și opțiunile strategice ale unității școlare), și o componentă operațională - activitățile și acțiunile concrete prin care se ating țintele strategice și se realizează misiunea;

- *atinge toate domeniile vieții școlare*;

- *se elaborează de la general la particular* (mai întâi se definește misiunea școlii, și, pe baza ei, țintele strategice, după care se construiesc opțiunile strategice, și, pe baza acestora, se stabilesc acțiunile concrete);

---

<sup>1</sup> OMENCS nr. 5079/2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar), Art 34.

- este negociat în toate fazele elaborării și implementării sale.

## **2. Structura proiectului de dezvoltare instituțională**

Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ, aprobat prin OMENCS nr. 5079/2016 precizează că structura proiectului de dezvoltare instituțională cuprinde următoarele elemente:

- a) prezentarea unității: istoric și starea actuală a resurselor umane, materiale și financiare, relația cu comunitatea locală și organigramă;
- b) analiza de nevoi, alcătuită din analiza mediului intern și analiza mediului extern (de tip SWOT și/sau PESTE);
- c) viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale unității;
- d) planificarea tuturor activităților unității de învățământ, respectiv activități manageriale, obiective, termene, stadii de realizare, resurse necesare, responsabilități, indicatori de performanță și evaluare<sup>2</sup>.

Vom detalia, în continuare, aceste elemente.

### **2.1. Prezentarea unității de învățământ**

Prezentarea unității de învățământ se realizează pe următoarele coordonate:

- Istoric;
- Starea actuală a resurselor umane, materiale și financiare;
- Relația cu comunitatea locală;
- Organigrama;
- Cultura organizațională.

În ceea ce privește cultura organizațională, facem următoarele precizări:

- Cultura organizațională reprezintă un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii

---

<sup>2</sup> OMENCS nr. 5079/2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar), Art 31.

unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte;

- Cultura organizațională mijlocește (facilitând sau, dimpotrivă blocând sau deformând) toate schimburile dintre școală și comunitate;
- Normele și valorile reprezintă elementele fundamentale care formează "structura de adâncime" a culturii și care sunt strâns legate de mediul în care funcționează unitatea de învățământ;

- *Normele* reprezintă modul în care organizația școlară definește ceea ce este drept / corect și nedrept / greșit. Normele stabilesc „cum trebuie să ne comportăm“ – neexistând alternative admise la comportamentul prescris;

- *Valorile* definesc ceea ce este dezirabil pentru membrii organizației, fiind strâns legate de idealurile grupului respectiv. Deci ele stabilesc „spre ce aspir prin conduita mea“. În consecință, valorile sunt puse în joc pentru a alege între mai multe alternative posibile de acțiune.

## **2.2. Analiza de nevoi**

Analiza de nevoi se poate realiza pe următoarele domenii:

- a) Curriculum
- b) Resurse umane,
- c) Resurse materiale și financiare
- d) Parteneriate

Principalele surse de informare pentru analiza de nevoi sunt, în esență, cele de mai jos:

- Documentele scrise, oficiale și neoficiale și datele statistice din școală și din comunitate (primărie, autoritățile sanitare, poliție etc.);

- Interviuurile de grup sau individuale, mai ales cu persoanele cheie din domeniu;

- Ateliere de lucru și alte forme de dezbateri;

- Diferite tipuri de chestionare.

Aceste surse vor oferi atât informații de tip cantitativ, cât și calitativ.

➤ Analiza informațiilor de tip cantitativ se referă atât la unitatea școlară, cât și la comunitate. De exemplu, ne sunt utile datele referitoare la:

- numărul elevilor din școală;
- dacă acest număr este în creștere sau descreștere;
- vârsta elevilor;
- rata abandonului școlar;
- procentul elevilor care trec în niveluri superioare de învățământ;
- spațiul școlar și starea clădirilor;
- nivelul de dotare cu resurse educaționale – manuale, material didactic, echipamente;
- numărul angajaților din școală;
- dacă posturile sunt sau nu ocupate;
- rata mișcării personalului (câți dintre profesorii din anul curent vor pleca anul următor la altă unitate școlară)
- dacă ocupanții posturilor au nivelul de calificare cerut.

➤ Analiza informațiilor de tip calitativ cuprinde date despre:

- ambianța din unitatea școlară – dacă există înțelegere sau predomină stările conflictuale;
- relațiile dintre diferitele categorii de personal;
- mediul social de proveniență a elevilor (inclusiv dacă acest mediu se schimbă într-un fel sau altul): nivelul de educație a părinților, ocupațiile părinților, ambianța în familie, interesul părinților pentru educație și pentru școală etc.);
- calitatea personalului din unitatea școlară și la nivel zonal – experiența, nivelul de calificare, grade didactice etc.;

- modul de comunicare, dacă informația circulă la nivelul unității școlare și în comunitate;
- managementul unității școlare – calificarea directorilor, instrumentele manageriale folosite etc.

Analiza nevoilor unității de învățământ se realizează pe două coordonate: analiza mediului intern și analiza mediului extern.

### **A. Analiza mediului intern**

Cea mai frecvent utilizată metodă pentru diagnoză și analiza nevoilor educaționale și de formare este analiza SWOT (de la “*Strengths*” – “*Weaknesses*” – “*Opportunities*” – “*Threats*”, cuvinte în limba engleză care se traduc prin: Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități și Amenințări).

Punctele tari și slăbiciunile se referă la “mediul intern”, asupra căruia putem interveni. Oportunitățile și amenințările se referă la mediul extern care scapă, de regulă, posibilităților noastre de intervenție, anume factorii externi care favorizează sau, dimpotrivă, stânenesc realizarea obiectivelor propuse.

La finalul analizei SWOT se pot face următoarele tipuri de corelații:

- Valorificarea punctelor tari pentru ameliorarea/ eliminarea punctelor slabe;
- Valorificarea oportunităților pentru ameliorarea/ eliminarea punctelor slabe;
- Valorificarea punctelor tari pentru evitarea amenințărilor;
- Valorificarea oportunităților pentru evitarea amenințărilor.

Aceste corelații sunt utile pentru identificarea țintelor strategice care vor fi ulterior enunțate în PDI (PAS).

### **B. Analiza mediului extern**

Analiza PEST(E) este analiza contextului Politic, Economic, Social și Tehnologic - la care, în ultimul timp, s-a adăugat și cel Ecologic - în care funcționează școala.

*Contextul politic* se referă, cu precădere, la politicile educaționale existente (și mai puțin la distribuția puterii între diferitele partide) la nivel național, regional și local - mai ales politicile și programele de reformă, modul în care acestea pot influența existența și dezvoltarea unității școlare. Aici, mai putem adăuga politicile de dezvoltare regională și locală. Se pot analiza aspecte precum:

- măsura în care politicile educaționale și generale de dezvoltare de la nivel național, regional sau local favorizează atingerea țintelor strategice și cum anume;

- modul în care alte programe și instituții, care dețin putere în comunitate, pot fi implicate în realizarea proiectelor;

- care sunt oamenii și instituțiile cu influență la nivelul comunității și cum anume pot fi ei atrași în realizarea obiectivelor.

*Contextul economic* se referă la resursele existente la nivelul analizat (național, regional sau local):

- dacă există expansiune sau recesiune economică;

- ce ramuri economice sunt prioritare și ce resurse pot oferi ele educației și formării;

- care este nivelul mediu al câștigurilor;

- care este expertiza tehnică existentă în comunitate și cum ne-ar putea ajuta în rezolvarea problemelor.

*Contextul social* se referă atât la existența și modul în care sunt abordate, la nivel național, regional și local, problemele sociale și la poziția diferitelor grupuri de interes față de problematica educației. Se pot analiza aspecte precum:

- nivelul șomajului;

- nivelul sărăciei;

- nivelul și structura delincvenței;

- dacă este educația văzută sau nu ca un mijloc de promovare socială.

*Contextul tehnologic* se referă la nivelul tehnologic accesibil educației și formării:

- dacă există alte resurse pentru educația și formarea la distanță – de exemplu, accesul la Internet;
- dacă există suficiente spații de formare utilizate cu aparatura necesară;
- câte familii au calculatoare personale și câte dintre acestea sunt conectate la Internet;
- dacă există rețea telefonică și acces la rețele de telefonie mobilă;
- în cazul comunităților rurale, dacă în zonă există sau nu televiziune prin cablu (există comune cu programe proprii care pot fi folosite și în scopuri educaționale);
- câte familii din zonă au televiziune, câte posturi sunt recepționate în zonă.

*Contextul ecologic* se referă la modul în care proiectele pot afecta mediul.

### **2.3. Viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale unității de învățământ**

În contextul procesului de descentralizare, fiecare școală va trebui să satisfacă, pe lângă nevoile generale de educație specificate în norme, regulamente și statute, și nevoi specifice legate de situația concretă a comunității în care funcționează. Mai mult decât atât, școlile au început să concureze între ele pentru elevi și pentru obținerea unor resurse suplimentare. Aceste două aspecte impun ca fiecare școală să-și definească o personalitate proprie, determinată de locul ei în comunitate, de valorile exprimate și de oferta educațională, care să fie exprimată în misiune.

#### **A. VIZIUNEA**

Viziunea reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a unității de învățământ.

#### **B. MISIUNEA**



Misiunea reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă, în maximum 200 de cuvinte, rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizația școlară. Misiunea exprimă „sufletul“ unei școli, iar sufletul nu poate fi copiat sau imitat. Misiunea școlii trebuie să explice cu claritate motivul pentru care există școala respectivă.

Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului de dezvoltare (scopuri, opțiuni strategice etc.), precum și planificarea pașilor concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului. La formularea misiunii, trebuie avute în vedere încă două aspecte importante:

- modul de formulare – astfel încât misiunea să fie înțeleasă de elevi, de părinți și de ceilalți membri ai comunității;
- misiunea trebuie să se refere cu precădere la rezultatele educației pentru elevi și pentru comunitate (elemente precum asigurarea bazei materiale sau pregătirea profesorilor sunt numai mijloace pentru atingerea misiunii și nu fac parte din ea).

Lista de cuvinte de mai jos poate fi utilă pentru formularea misiunii școlii:

- |                    |                                    |
|--------------------|------------------------------------|
| • Calitate         | • Carieră                          |
| • Egalitate        | • Dialog                           |
| • Defavorizare     | • Învățare pe tot parcursul vieții |
| • Ocupabilitate    | • Spirit de echipă                 |
| • Responsabilitate | • Performanță                      |
| • Autonomie        | • Excelență                        |
| • Toleranță        | • Dimensiune Europeană             |
| • Comunitate       | (Cetățenie activă) <sup>3</sup> .  |

---

<sup>3</sup> Ghid de elaborare a Planurilor de Acțiune /Dezvoltare ale Școlii, WYG International Ltd.,București, 2007, p.34

## C. OBIECTIVELE STRATEGICE

Țintele (obiectivele) strategice trebuie să fie realiste, clar formulate pentru a fi înțelese nu numai de către cadrele didactice ci și de către elevi, părinți, alți membri ai comunității. Totodată, ele trebuie să răspundă intereselor și așteptărilor acestora. Pentru ca resursele să fie eficient folosite, ele trebuie concentrate în 3-5 direcții strategice care vor crea efectele scontate.

Formularea țăintelor strategice trebuie făcută astfel încât să permită evaluarea gradului de atingere a acestora și să nu aibă un grad prea mare de generalitate, deoarece ar fi dificil să fie operaționalizate. De exemplu, nu constituie ținte strategice:

- Schimbarea / înnoirea paradigmei educaționale – nu poate fi evaluat.
- Asigurarea educației de bază pentru toți elevii – prea general; în plus, este o îndatorire a fiecărei școli.
- Asigurarea echității educației – prea general.
- Asigurarea calității educației - prea general.

O bună strategie definește scopuri strategice, ținte ale dezvoltării școlii pe termen lung (3-5 ani) argumentând modul în care atingerea acestor ținte servește îndeplinirii misiunii organizației. Astfel, vom aduce argumente că strategia pe care o propunem este preferabilă prin comparație cu alte strategii posibile, deoarece:

- țintele stabilite sunt absolut necesare pentru existența și dezvoltarea unității școlare;
- țintele respectă politicile și strategiile de dezvoltare naționale, regionale și locale;
- este realizabilă cu resursele materiale și umane existente și previzibile;
- folosește mai eficient resursele disponibile (inclusiv timpul);
- este rezultatul unui consens în cadrul comunității;
- duce la creșterea calității educației oferite de școală;

- lărgiște accesul la educație și crește echitatea în furnizarea de servicii educaționale.

În general, există patru mari opțiuni posibile privind abordările strategice:

- Opțiunea curriculară: țintele strategice sunt atinse prin disciplinele de studiu și prin activitatea la clasă;
- Opțiunea financiară și a dotărilor materiale: țintele strategice sunt atinse prin procurarea de resurse financiare și prin dotări materiale suplimentare;
- Opțiunea investiției în resursa umană: țintele strategice sunt atinse prin angajarea de profesori calificați, prin formarea adecvată a personalului existent, prin motivarea suplimentară a personalului etc.;
- Opțiunea relațiilor comunitare: țintele strategice sunt atinse prin extinderea și diversificarea relațiilor din cadrul comunității<sup>4</sup>.

### **Metoda celor 5 "DE CE?"**

Este o metodă simplă dar eficientă, care poate fi folosită pentru identificarea cauzelor ascunse ale problemelor din școală. Ea presupune, punerea de cinci ori a întrebării respective, prima dată problemei identificate, următoarele, răspunsurilor la întrebarea precedentă.

De exemplu, problema poate fi: *Părinții nu vin la ședințe.*

DE CE? (1) *Pentru că nu-i interesează ce se întâmplă în școală.*

DE CE? (2) *Pentru că nu primesc informațiile care îi interesează.*

DE CE? (3) *Pentru că nimeni nu i-a întrebat ce vor de la școală.*

DE CE? (4) *Pentru că profesorii și directorii sunt interesați numai de ceea ce se întâmplă în școală, mai ales de parcurgerea programei.*

DE CE? (5). *Pentru că în școală procesul de educație este centrat pe profesor - aceasta fiind cauza adâncă a problemei respective.*

---

<sup>4</sup> Ghid pentru elaborarea planului de dezvoltare a școlii, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2007, p.53

## **Metoda celor 5 "CUM?"**

Este similară celei de mai sus, dar se concentrează pe **moduri**, fiind utilă în diagnoza unor proceduri existente dar, mai ales, în stabilirea unor noi. Formulând, succesiv, întrebarea “cum” se previne și se evită superficialitatea în culegerea informațiilor.

Exemplu: *Trebuie să-i facem pe elevi să aibă o atitudine pozitivă față de școală.*

CUM? (1). *Trebuie să-i implicăm mai mult în procesul de educație.*

CUM? (2). *Trebuie să folosim metode de lucru participative.*

CUM? (3) *Pregătindu-i mai bine pe profesori.*

CUM? (4). *Organizând, în școală, un stagiu de formare.*

CUM? (5) *Consultarea ofertei existente și derularea, în parteneriat, a unui stagiu de formare de trei zile în vacanța de primăvară.*

## **2.4. Planificarea tuturor activităților unității de învățământ**

Această secțiune va cuprinde pentru fiecare an școlar următoarele elemente: activități, obiective, termene, stadii de realizare, resurse necesare, responsabilități, indicatori de performanță și evaluare.

### **A. ACTIVITĂȚI**

După analiza tuturor țințelor strategice va rezulta **o listă de acțiuni** pe care dorim să le realizăm în anul școlar. Numărul acestor activități nu trebuie să fie prea mare (3 – 5 pentru fiecare domeniu) pentru a nu fărâmița resursele disponibile și pentru a ușura urmărirea și evaluarea lor.

### **B. OBIECTIVE**

Spre deosebire de țințele strategice care sunt intenții generale, obiectivele activităților reprezintă ceea ce ne așteptăm, în mod concret, să obținem

la sfârșitul activității respective. Fiecare obiectiv trebuie formulat în termeni SMART, aceasta însemnând că au următoarele caracteristici:

- Este specific - indica exact ceea ce se dorește să se obțină și nu lasă loc de interpretări;
- Este măsurabil - prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate;
- Este accesibil – poate fi atins cu resursele disponibile;
- Este relevant față de scopul general;
- Este încadrat în timp - face referire la un anumit interval de timp necesar atingerii obiectivului)

#### C. TERMENE

Se va specifica pentru fiecare activitate termenul limită până la care aceasta va fi finalizată.

#### D. STADII DE REALIZARE

Pentru unele activități este posibil să fie necesară parcurgerea mai multor stadii, aspect care ar fi important de prezentat în această secțiune a PDI, mai ales datorită faptului că se poate prezenta mai clar alocarea resurselor pentru fiecare stadiu. În acest caz, o variantă poate fi prezentarea următoarelor stadii: stadiul inițial, stadiul intermediar, stadiul final.

#### E. RESURSE NECESARE

Există mai multe categorii de resurse educaționale folosite pentru atingerea obiectivelor stabilite în planurile anuale de dezvoltare:

- Resursele financiare și materiale – materialele, echipamentele și, nu în ultimul rând, fondurile alocate pentru atingerea obiectivelor respective;
- Resursele umane necesare - persoanele implicate în activitatea respectivă – număr de persoane, ore de muncă estimate;
- Resursele de informație – documentația necesară;

- Resursele de timp care trebuie alocate având în vedere că timpul este una dintre cele mai prețioase resurse din instituția școlară (această componentă apare la punctul C. TERMENE);
- Resursele de autoritate și putere – dacă este nevoie de aprobări de la forurile superioare sau implicarea altor persoane și instituții cu influență în comunitate.

## F. RESPONSABILITĂȚI

Se vor preciza persoanele care vor avea în responsabilitate derularea fiecărei activități.

## G. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicatorii de performanță indică gradul de realizare al obiectivelor stabilite. Pe baza lor vom stabili dacă rezultatele scontate au fost obținute sau cât anume din aceste rezultate au fost realizate.

Indicatorii (care pot fi cantitativi sau calitativi) au o serie de caracteristici:

- Vizibilitatea - posibilitatea identificării și observării directe;
- Inteligibilitatea - să fie ușor de înțeles și de aplicat;
- Adecvarea - evidența legăturii cu obiectivul evaluat (există posibilitatea utilizării aceluiași indicator pentru nivelul realizării mai multor obiective sau dimensiuni);
- Măsurabilitatea - să poată fi apreciate: existența indicatorilor calitativi și nivelul de realizare a celor cantitativi;
- Relevanța - să se refere la performanțele de fond rezultate din aplicarea planului și la performanțele datorate altor influente;
- Acceptabilitatea - să fie percepuți ca benefici și utili de către cei care îi folosesc<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ghid pentru elaborarea planului de dezvoltare a școlii, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2007, p.57.

## H. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Monitorizarea presupune controlul permanent al modului de realizare a activităților și de obținere a rezultatelor scontate, pe când evaluarea se realizează la anumite intervale de timp pe perioada implementării PDI (PAS). Astfel, pot fi stabilite anumite termene pentru evaluarea intermediară și, desigur, la finalul perioadei de implementare, se va realiza evaluarea finală.

Atât monitorizarea, cât și evaluarea, au în vedere următoarele aspecte ale implementării PDI:

Progresul: gradul de avansare în raport cu obiectivele și termenele propuse;

Costurile: concordanța / neconcordanța dintre resursele planificate și cele efectiv utilizate (finanțe, timp, dotare);

Rezultatele: respectarea indicatorilor de realizare a obiectivelor propuse;

Calitatea: nivelul atingerii scopului propus, “valoarea adăugată” și “valoarea creată” în urma realizării obiectivelor propuse, deci schimbările efectiv realizate – cele așteptate dar și cele neașteptate.”

În momentul în care se stabilesc modalitățile și instrumentele de evaluare, se vor avea în vedere următoarele principii:

Evaluarea are ca funcție principală dezvoltarea și nu judecarea - prin evaluare trebuie să identificăm în primul rând ce anume mai trebuie făcut și mai puțin să judecăm ce nu s-a făcut și să descoperim vinovații;

Evaluarea se face folosind criterii stabilite și cunoscute de toți și folosește mai multe metode și instrumente care să se refere, pe cât posibil, la toate aspectele activității evaluate;

Evaluarea este cantitativă, dar și calitativă;

Evaluarea se centrează pe „valoarea adăugată” și va lua în considerare progresul realizat;

Evaluarea de parcurs/ intermediară (evaluare de progres), va precede evaluarea finală;

□ Evaluarea se va realiza, pe cât posibil, din trei perspective: a noastră (prin auto-evaluare), a colegilor noștri (prin inter-evaluare) și a beneficiarilor/ auditorilor externi/ altor părți interesate (prin evaluare externă)<sup>6</sup>.

Instrumentele de evaluare pot fi:

- ✓ Fișe de auto-evaluare;
- ✓ Ghiduri de observație;
- ✓ Ghiduri pentru interviuri;
- ✓ Ghiduri pentru focus grup;
- ✓ Chestionare;
- ✓ Modele de rapoarte scrise;
- ✓ Fișe de analiză a documentelor școlii;
- ✓ Înregistrări video;
- ✓ Obiecte concrete - rezultatele "materiale" ale proiectului.

Desigur, lista poate fi completată și cu alte instrumente, unele dintre acestea putând fi utilizate și pentru monitorizare.

### **3. Structura Planului de acțiune al școlii**

Pentru elaborarea Planului de acțiune al școlii, se recomandă următoarea structură:

- Partea I - Contextul
  - Formularea scopului /misiunii
  - Profilul prezent al școlii (scurtă introducere despre școală)
  - Analiza rezultatelor anului trecut
  - Contextul național
  - Priorități și obiective la nivel regional și local

---

<sup>6</sup> *Ghid pentru elaborarea planului de dezvoltare a școlii*, Ministerul Educației și Cercetării, București, 2007, p.37



- Partea a II-a – Analiza nevoilor
  - Analiza mediului extern
  - Analiza mediului intern
  - Analiza SWOT– rezumat și matrice
  - Rezumatul aspectelor principale care necesită dezvoltare (prioritățile și obiectivele generale)
- Partea a III-a –Planul operațional
  - Obiectivele (specifice) și țintele școlii
  - Acțiuni pentru școală (incluzând responsabilitățile, termenele și resursele)
  - Planul de școlarizare pentru anul școlar următor
  - Planul de parteneriat al școlii pentru procesul de colaborare cu întreprinderi și alți
  - factori interesați – rezumat
  - Planul de dezvoltare profesională a personalului
  - Finanțarea planului
- Partea a IV-a – Consultare, monitorizare și evaluare
  - Rezumat privind modul de organizare a procesului de consultare în vederea elaborării planului
  - Organizarea activităților de monitorizare, evaluare și actualizare a planului<sup>7</sup>.

#### **4. Corelarea Planului de dezvoltare instituțională cu Planul managerial**

Conform articolului 35 din Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ, Planul managerial constituie documentul de acțiune pe

---

<sup>7</sup> *Ghid de elaborare a Planurilor de Acțiune /Dezvoltare ale Școlii*, WYG International Ltd.,București, 2007, p.16.

termen scurt și se elaborează de către director pentru o perioadă de un an școlar. Acesta conține adaptarea direcțiilor de acțiune ale ministerului și inspectoratului școlar la specificul unității, precum și a obiectivelor strategice ale planului de dezvoltare instituțională la perioada anului școlar respectiv. Directorul adjunct întocmește propriul plan managerial conform fișei postului, în concordanță cu planul managerial al directorului și cu planul de dezvoltare instituțională.

Așadar, în planul managerial vom include acțiuni care duc la atingerea obiectivelor strategice din PDI pentru un anumit an școlar, precum și acțiuni care sprijină optimizarea funcționării școlii care nu se regăsesc în PDI.

## 5. Concluzii

Un PDI (PAS) este eficient dacă îndeplinește cel puțin următoarele condiții:

- Are la bază o analiză temeinică a mediului intern și extern;
- Are legături puternice cu prioritățile MENCȘ și ale inspectoratului școlar (respectiv PRAI și PLAI);
- Este ambițios, dar realist;
- Specifică în mod clar ceea ce trebuie făcut;
- Este elaborat prin colaborare și în parteneriat cu factori interesați interni și externi;
- Stabilește un program de activități adaptat școlii respective;
- Acoperă toate activitățile școlii, dar urmărește dezvoltarea prin stabilirea doar a unui număr limitat de priorități cheie;
- Cuprinde ținte măsurabile și încadrate în timp;
- Are acțiuni clare, lipsite de ambiguitate;
- Precizează modalități pentru monitorizare, evaluare și actualizare;
- În cazul PAS, este elaborat pornind de la cerere (nu de la ofertă).

PDI (PAS) se actualizează anual, luându-se în considerare schimbările intervenite în ceea ce privește mediul intern, dar și mediul extern al unității de învățământ. Totuși, anumite elemente ale PDI (PAS) nu se vor modifica: viziunea, misiunea, ținte strategice, opțiuni strategice etc.

---

# OPORTUNITĂȚI DE DEZVOLTARE PRIN PROIECTE ȘI PARTENERIATE

---

**Adriana Iacob, inspector școlar  
pentru proiecte educaționale**

## **I. Introducere**

Domeniul educațional este supus în esență schimbării, dar nicio schimbare în educație nu poate fi radicală ci, conform modelului transformațional de asigurare a calității înțeleasă ca proces continuu și evolutiv, această schimbare va conserva valorile promovate în societate și la nivelul organizației școlare, politicile și strategiile educaționale existente la nivel național, regional și local, situația existentă, definită de factorii contextuali, de cultură și tradiții etc.; implicit evoluția conceptului de „calitate“ nu implică o revoluție ci o evoluție. Evoluția educației, ca domeniu academic, înseamnă mai mult decât inginerie pedagogică, înseamnă istorie, națiune, tradiție, dezvoltare academică, de aceea sistemele educaționale nu sunt identice, nu pot fi clonate, replicate, ci regăsim și aici o zonă a *unității în diversitate*.

În acest context, parteneriatul este esențial în dezvoltarea organizației școlare iar proiectul este know-how-ul transformării organizaționale. Școala se poate asocia:

- fie cu organizații ce se poziționează ca și parte interesată în asigurarea funcționării optime a procesului educațional, asigurând relevanța competențelor dobândite,
- fie cu alte organizații școlare pentru schimb de bune practici, evaluare reciprocă sau inovare pedagogică.

În acest tablou general, parteneriatele școlare europene ocupă o poziție deosebit de importantă, fiind instrumente de guvernare și politică publică. Finanțate prin programele europene pentru educație și formare profesională încă din 1987, parteneriatele școlare europene permit asocierea organizațiilor școlare care provin din diferite sisteme educaționale deservind același scop: asigurarea relevanței competențelor dobândite de către beneficiarii educației formale. Iar motivul este unul aproape evident. Într-o lume globalizată toate produsele societale se supun criteriului competitivității, cel mai bun produs fiind cel care le înlocuiește pe cele neperformante. Competențele dobândite de absolvenți intră implicit în competiția valorii, care prin efectul de centrifugă, orientează marginal tot ceea ce irelevant, tot ce este neconform, sau depășit. Globalizarea este o provocare și pentru sistemele educaționale, iar școala devine indirect o

*organizație deschisă într-o societate deschisă* un incubator de creativitate și inovație pedagogică capabilă să producă salturi valorice bazându-se pe caracterul transformățional la proiectelor educaționale și pe capacitatea de inovare a cadrelor didactice care își asumă experimentul pedagogic ca formă de optimizare demersului didactic, dar și mijloc de formare continuă.

Aderarea la Uniunea Europeană a pus organizația școlară în față cu o nouă paradigmă a dezvoltării: cea a dezvoltării prin transferul de inovație, al transferului de bune practici, al asigurării dimensiunii europene a educației în termeni de egalitate de șanse, diversitate, relevanță și sustenabilitate. Parteneriatul școlar devine cheia dezvoltării prin deschidere și observare reciprocă, asociere și colaborare între părțile interesate fiind garantul dialogului inter-instituțional, deschiderii transparente către comunitate și consultării instituționale cu societatea civilă.

Anul 2017 are o triplă semnificație pentru România. În primul rând anul 2017 marchează împlinirea a 10 ani (1 ianuarie 2007) de când România a devenit stat membru al Uniunii Europene, în al doilea rând se împlinesc 20 de ani de când unitățile de învățământ din România participă la programele europene din domeniul educației și formării profesionale (Socrates, Leonardo da Vinci, Lifelong Learning Programme și Erasmus+). Totodată în 2017, Europa întregă sărbătorește 30 de ani de la lansarea programelor europene din domeniul educației și formării profesionale și 60 de ani (25 martie 1957) de la semnarea Tratatului de la Roma prin care a fost instituită Comunitatea Economică Europeană (EEC) și care a pus bazele Uniunii Europene.

Nivelul de dezvoltare al unei societăți este strâns legat de angajamentul membrilor săi ca orice individ să beneficieze de instrumente elementare de dezvoltare și de supraviețuire. Transpunerea în practică a acestor angajamente cu privire la bunăstarea membrilor societății se realizează prin intermediul politicilor publice.<sup>8</sup> Educația, sănătatea, asistența socială, transportul în comun, drumurile naționale, acestea sunt câteva aspecte care formează contextul social în care se garantează calitatea vieții cetățenilor prin politicile publice care le susțin.

Simplul cetățean se întreabă:

- Pe ce se duc banii pe care îi dau eu educației? Sunt ei cheltuiți în mod **eficient**?

- Cine beneficiază, cu precădere, de acești bani? Sunt ei cheltuiți în mod **echitabil**?

- Cât de bună este educația oferită pe banii mei? Avem, oare, o școală de **calitate**?

În termeni de politici publice la nivel guvernamental se desfășoară, obligatoriu, un ansamblu de activități cu caracter orientat spre orice domeniu

---

<sup>8</sup> Florin Bondar , Politici publice și administrație publică, Editura Polirom București 2007, p. 20

social, inclusiv educația, în scopul soluționării problemelor publice identificate și pentru a asigura dezvoltarea necesară în domeniul vizat de acea politică publică. Mai mult, în noua calitate de stat membru al Uniunii Europene, în lumina Tratatului privind Uniunea Europeană și a Tratatului privind funcționarea Uniunii Europene<sup>9</sup>, a Strategiei Europa 2020, a țintelor recomandate anual României de Consiliul European pentru menținerea în parcursul de atingere a acestor ținte, este absolut esențială antrenarea tuturor organizațiilor școlare într-un **demers sinergic** care să răspundă mai multor provocări pentru orizontul 2020: cel puțin 95% din copiii cu vârsta cuprinsă între 4-6 ani să participe la o formă instituțională de educația timpurie; reducerea părăsirii timpurii a școlii de la 11,3 % la 10%; creșterea participării la învățământul terțiar de la 26,7% la 40%.

Abordând mai în detaliu mecanismul coordonării prin intermediul politicilor publice, strategia este un document specific de politică publică cu caracter proiectiv care are ca și instrument de implementare programul. Implementarea politicii publice implică programele ca instrumente de acțiune specifică la nivelul unui domeniu vizat de nevoia dezvoltării. La rândul său programul are ca instrumente de aplicare proiectele. Proiectele sunt soluții integrate locale ale căror rezultate, relevante pentru program contribuie la atingerea obiectivelor programului. Rezultatele aplicării sustenabile a programului conduc la atingerea obiectivelor de politică publică.

Exemplificăm aici pentru obiectivul de politică al Comisiei Europene sprijinit de alocările prin Fondul Social European și specific României, între 2007-2013 prin Programul Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane.

Proiectele implementate de beneficiarii POSDRU (Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013) au generat rezultate relevante pentru program, iar POSDRU în urma evaluării ex-post a furnizat rezultate relevante pentru domeniul de politică publică al dezvoltării capitalului uman, la un nivel de competitivitate relevant descris de obiectivele Strategiei Europa 2020. Desigur că următoarea perioadă de programare 2014-2020 beneficiază de programe recalibrate noilor ținte de dezvoltare ale UE, care se concentrează asupra nevoii de a asigura dezvoltarea capitalului uman pentru o creștere economică, inteligentă și durabilă a Uniunii până în 2020.

---

<sup>9</sup> Publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (2008/C 115/01)

<b>POLITICĂ</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>PROIECT</b>
Obiectiv general – Dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității acestuia pe piața muncii,		
Obiectiv specific – Dezvoltarea unor rute flexibile de învățare pe tot parcursul vieții și creșterea accesului la educație și formare	Obiectiv general – Dezvoltarea unor rute flexibile de învățare pe tot parcursul vieții și creșterea accesului la educație și formare	
Rezultat – Creșterea accesului la educație și competențe cheie pentru toți	Obiectiv specific – Asigurarea accesului unui număr de 20 de copii din mediul defavorizat la învățământul superior	Obiectiv general – Asigurarea accesului unui număr de 20 de copii din mediul defavorizat la învățământul superior
	Rezultat – Alocații pentru 20 de familii defavorizate	Obiectiv specific – Acordarea de sprijin pentru 20 de familii defavorizate
		Rezultat – 20 de tineri înscriși în învățământul superior

Rezultatul exemplificat este relevant pentru unul dintre obiectivele strategice și anume acela care vizează creșterea semnificativă a finalizării învățământul terțiar pentru un mai intens acces pe piața muncii calificate pentru domeniile care implică competitivitate economică care să susțină dezvoltarea inteligentă și durabilă a Uniunii, temă preluată actualmente de *Romanian Secondary Education Project (ROSE)* al Ministerului Educației Naționale.

Organizația școlară din România (de nivel preuniversitar) a fost și rămâne în continuare un beneficiar eligibil pentru o serie de programe europene care vizează educația și formarea profesională în perioada de programare 2014-2020.

De aceea, directorul unității de învățământ trebuie să își asume **informarea/comunicarea** în legătură cu aceste instrumente de politică publică în domeniul educației, cu atât mai mult cu cât viziunea managerială nu trebuie să omită oportunitatea de dezvoltare instituțională /infrastructură educațională prin asigurarea finanțării complementare și suplimentare a unității de învățământ.

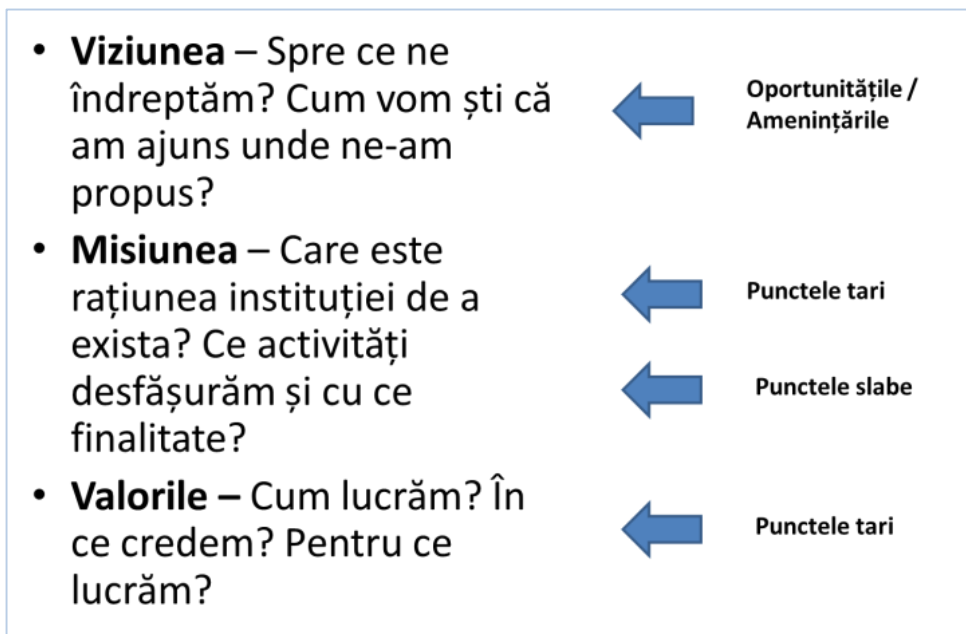
Ceea ce poate face diferența între unitățile de învățământ, în competiția generală a asigurării calității educației, nu este succesul supraviețuirii „inteligente”, în zona finanțării de bază, ci în oportunitatea dezvoltării parteneriale durabile prin proiecte în cadrul programelor europene dedicate sectorului Educație și Formare Profesională.

Pe de altă parte unitatea de învățământ trebuie să beneficieze de interfața unui management inteligent dispus să transforme organizația pe baza unor principii de competitivitate și reglementare sănătoasă pentru o bază materială modernizată și resursă umană calificată capabilă să furnizeze rezultate școlare de calitate, pentru atingerea idealului educațional conform căruia fiecare copil să aibă șansa reală la educație și posibilitatea absolvirii cu examen de bacalaureat/certificat de calificare profesională și a orientării spre un nivel de educație superior corespunzător domeniului său de calificare, pregătit pentru învățare/perfecționare pe tot parcursul vieții.

Conform art. 2, alin. (3) din Legea Educației Naționale, idealul educațional al școlii românești constă în dezvoltarea liberă, integrală și armonioasă a individualității umane, în formarea personalității autonome și în asumarea unui sistem de valori care sunt necesare pentru împlinirea și dezvoltarea personală, pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial, pentru participarea cetățenească activă în societate, pentru incluziune socială și pentru angajare pe piața muncii.

Nici o școală din România nu ar trebui să aibă o viziune diferită de a oferi în termeni de rezultate așteptate altceva decât acest deziderat național pentru fiecare elev. Și nu o poate face singură.





Proiectele educaționale sunt un instrument esențial pentru a administra dezvoltarea școlii pe diferite componente. Dacă vizăm dezvoltarea instituțională, o bună planificare a dezvoltării organizației implică răspunsuri la câteva întrebări esențiale: 1) De ce trebuie făcuta transformarea?; 2) Ce anume va suferi transformări în cadrul organizației?; 3) Când va avea loc transformarea?; 4) Cum se va realiza transformarea?; 5) Cât costă și cum va fi finanțată transformarea?

**Programul Erasmus+**<sup>10</sup>, programul UE în domeniile educației, formării, tineretului și sportului pentru perioada 2014-2020<sup>11</sup>, domenii care pot avea o contribuție majoră la abordarea schimbărilor socio-economice, principalele provocări cu care Europa se va confrunta până la sfârșitul deceniului, și la punerea în aplicare a agendei de politici europene pentru creștere economică, locuri de muncă, echitate și incluziune socială.

Reg. 1288, art. 17., precizează: „În acest context, obiectivele strategice privind reducerea gradului de părăsire timpurie a școlii, îmbunătățirea performanței calificărilor de bază, și îmbunătățirea participării la educația și îngrijirea preșcolară și a calității acestora ar trebui să devină prioritare, la fel ca obiectivele care consolidează competențele profesionale ale cadrelor didactice și ale directorilor unităților de învățământ și care îmbunătățesc oportunitățile educaționale ale copiilor proveniți din familii de migranți și a celor cu un dezavantaj socioeconomic.,,

<sup>10</sup> REGULAMENTUL (UE) nr. 1288/2013 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 11 decembrie 2013 de instituire a acțiunii „Erasmus +”: Programul Uniunii pentru educație, formare, tineret și sport accesibil la <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0050:0073:RO:PDF>

<sup>11</sup> <http://www.erasmusplus.ro/>

Programul Erasmus+ sprijină mobilitatea persoanelor în scop de dobândire de competențe și propune organizațiilor, inclusiv celor școlare, care doresc să-și îmbunătățească calitatea serviciilor educaționale furnizate în termeni de relevanță competențelor dobândite, atractivitatea mediului învățării, respect și bună credință față de beneficiarul final, considerând cultura organizațională și motivația personalului ca resurse esențiale ale începerii oricărei schimbări creând o relație evolutivă, de îmbogățire continuă și reciprocă între cei trei poli din ecuația serviciului educațional - client, produs, ofertant.

Programul Erasmus+ este furnizat de instituțiile europene ca și instrument financiar de politică publică prin care se poate asigura dezvoltarea organizației școlare în direcția atingerii obiectivelor programului, instrument de politică publică într-o Uniune Europeană după 60 de ani, prosperă și atașată de principiul *unității în diversitate*.

## **II. Planul de dezvoltare instituțională / Plan de dezvoltare europeană (proiect de mobilitate Erasmus+)**

### **Pasul 1 – Strategia – Planul de dezvoltare instituțională**

Analiza SWOT <sup>12</sup> trebuie să identifice problemele care împiedică dezvoltarea organizației școlare, iar strategia/ planul de dezvoltare instituțională trebuie să valorifice **punctele tari** ale mediului intern și **oportunitățile** mediului extern printr-o soluție inteligentă de transformare a organizației, prin acțiuni de susținere adresate nu doar **punctelor slabe** ale mediului intern, ci și, prin intermediul parteneriatelor cu factorii interesați, **amenințărilor** mediului extern.

**Soluția** se va centra pe activitățile specifice organizației școlare, în timpul de lucru specific organizației școlare, prin abordări noi, eventual testate anterior de alte organizații, care să fructifice beneficiile colaborării cu alte organizații, beneficiile dezvoltării resursei umane și ale îmbunătățirii infrastructurii școlare fără a neglija o evaluare realistă a riscurilor care poate asigura evitarea eșecului în implementare și irosirea resurselor pe soluții paleative, sau fără impact.

Prin intermediul proiectelor de mobilitate transnațională, programul **Erasmus+** permite oricărei organizații școlare să acceseze un grant pentru mobilitate de personal cu condiția elaborării unui **plan de dezvoltare europeană** un document strategic/PDI care vizează necesitățile instituției/organizației în ceea ce privește **dezvoltarea calității și internaționalizarea și modul în care activitățile europene planificate** vor răspunde acestor nevoi.

Durata unei mobilități transnaționale în scop de formare, în domeniul școlar poate fi între 2 zile și 2 luni și se adresează în mod exclusiv personalului didactic

---

<sup>12</sup> Analiză axată pe identificarea punctelor tari/punctelor slabe în raport cu oportunitățile/amenințările mediului extern cu care se „confruntă”, organizația.

și auxiliar din învățământul preuniversitar. Mai multe detalii la adresa: <http://www.erasmusplus.ro/educatie-scolara-mobilitati>

Prin proiectele de mobilitate Erasmus+ profesioniștii din domeniul educației școlare beneficiază de formare continuă prin participarea la activități de predare, la cursuri structurate, la alte activități de formare sau stagii de observare în altă țară. În plus prin intermediul proiectelor de mobilitate formabilii (elevii și ucenicii) și profesioniștii din domeniul învățământului profesional și tehnic beneficiază de stagii de formare profesională, ucenicie, respectiv programe destinate dezvoltării profesionale în organizații din alte țări. Durata poate fi de la 2 săptămâni la 12 luni pentru elevi, formabili, ucenici și de la 2 zile la 2 luni pentru profesioniștii din învățământul profesional și tehnic. Mai multe detalii la adresa: <http://www.erasmusplus.ro/formare-profesionala-vet-mobilitati>. Un ghid privind integrarea proiectelor Erasmus+ în viața organizației școlare, va fi prezentat în partea a IV-a.

Toate aceste activități de mobilitate transnațională reprezintă maniera de a dobândi competențe profesionale adecvate ținutelor de dezvoltare din PDI/PDE ale organizației școlare, pornind de la traducerea în coordonatele locale ale unor experiențe europene în materie de educație și formare profesională, fără a mai fi nevoie de a reinventa etape ci preluând și adaptând practici educaționale eficiente, centrate pe rezultat și nu pe proces.

Orice schimbare în termeni de transformare organizațională produce însă rezistență, variabilitate, reactivitate tradusă în reacția „autoimună”, la practicile și procedurile aduse de implementarea schimbării, așa cum se întâmplă în perioadele de implementare a unor proiecte. De aceea orice PDI/PDE trebuie să implice măsuri specifice de consultare a tuturor factorilor interesați care pot reduce stresul organizațional indus de schimbare (să nu neglijăm faptul că și proiectele pot genera stres organizațional) și permite breșe de reorganizare din interior către exterior, fără ca proiectul să fie respins sau organizația afectată negativ de schimbare.

Prin consultare, factorii interesați, care inițial fie ar sprijini fie s-ar opune proiectului, pot să asimileze schimbarea ca un mod de implicare efectivă în atingerea unui scop social, devenit comun, împărtășit.

### **Pasul 2 – Consultare / harta factorilor interesați**

Analiza părților interesate constă în identificarea tuturor părților afectate de un proiect și care ar putea influența pozitiv sau negativ atingerea scopului proiectului.

Pentru a realiza acest lucru, este nevoie să înțelegem motivele pentru care ar putea fi reticenți, obiectivele personale sau instituționale pe care le urmăresc și modalitatea cea mai bună de a alinia proiectul/ PDI/PDE la obiectivele lor.

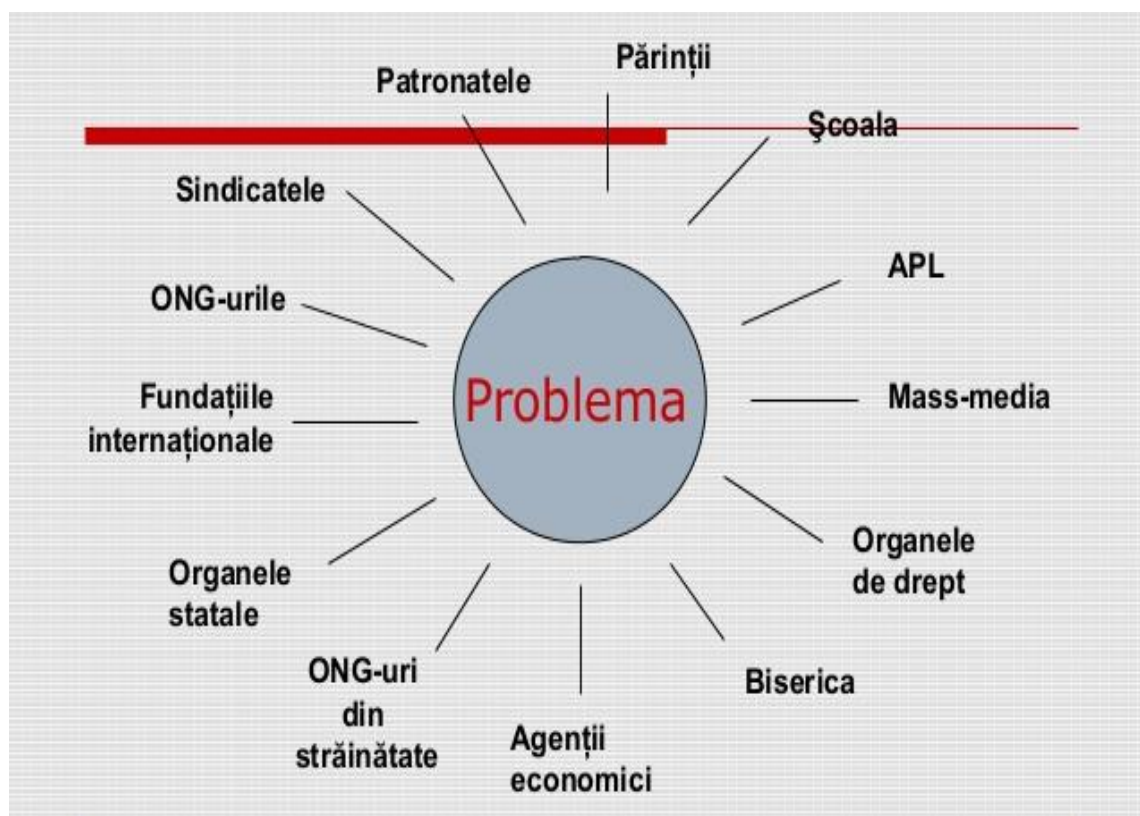
Ce aveți de făcut:

- Notați toate persoanele, grupurile și instituțiile afectate de problema analizată

- Realizați o clasificare acestora de exemplu : grupuri, indivizi, organizații, autorități, etc.
- Analizați sumar problemele și stabiliți priorități privind interesele și opiniile
- Selectați grupurile cele mai importante în raport cu problemele prioritare
- Faceți o analiză mai detaliată a acestor grupuri, de exemplu în funcție de:
  1. **Probleme:** problemele majore care afectează grupul (economice, culturale, etc.)
  2. **Interese:** principalele nevoi și interese din punctul de vedere al grupului
  3. **Potențial:** puncte forte și slăbiciuni ale grupului
  4. **Conexiuni:** conflicte de interes principale, moduri de cooperare sau dependență cu ceilalți.

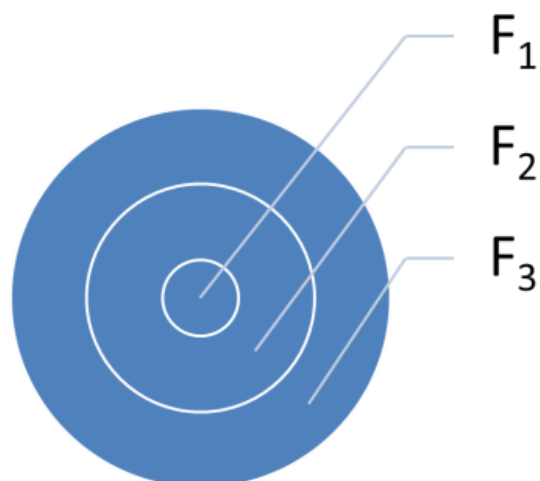
Decideți ale cui interese și scopuri trebuie să aibă prioritate atunci când este făcută analiza problemelor

Identificarea factorilor interesați în relație directă cu problema:




### Ierarhizarea factorilor interesați:

Factor interesat	Afectare: +1/-1	Motivație & capacitate: +1/-1	Parteneriat / Conflict: +1/-1	Ce rol va primi? - Total



### Niveluri de participare :

Niveluri de participare		
Ridicat  Scăzut	<b>Participare:</b> La planificare La furnizarea serviciilor	Implicarea totală a grupurilor, persoanelor și organizațiilor în toate aspectele legate de planificare sau furnizarea serviciilor
	<b>Implicare</b>	Implicarea ocazională a grupurilor, persoanelor și organizațiilor în <b>anumite aspecte</b> legate de planificarea în parteneriat sau de furnizarea serviciilor.
	<b>Consultare</b>	Strângerea opiniilor și a comentariilor persoanelor, grupurilor și organizațiilor în legătură cu planurile în parteneriat și /sau furnizarea serviciilor

## Tehnici de implicare:



### Pasul 3 - analiza problemei

Arborele problemelor – exemplu de algoritm pentru analiză

Arborele problemei este esențial în conturarea oricărei schițe de proiect. Identificarea problemei analiza cauzelor și a efectelor dar și relația cu obiectivele care „se impun,” cu scopul proiectului cu activitățile și rezultatele proiectului, întregul proces este descris în cele ce urmează, printr-un exemplu relevant pentru Strategia privind reducerea părăsirii timpurii a școlii în România - 2016<sup>13</sup>.

a. Identificarea tuturor cauzelor

Alegeți o problemă ca punct de plecare pentru construirea arborelui. Scrieți problema pe o bucată de hârtie și lipiți-o pe coală. În acest exemplu, enunțul-problemă pe care l-am ales este: “copiii muncesc în loc să frecventeze cursurile școlare”.

Care este cauza pentru care există problema? De ce muncesc copiii? Răspunsul poate fi: pentru că angajatorii folosesc munca la negru a copiilor – chiar dacă este ilegal

Notați enunțul și plasați-l sub problemă.

<sup>13</sup> Strategia Ministerului Educației privind reducerea părăsirii timpurii a școlii în România - <http://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategie%20PTS.rar>

O altă cauză poate fi: de asemenea, părinții îi lasă pe copii să muncească, chiar dacă este ilegal și nu le interzic acest lucru. Chiar mai rău, unii părinți își obligă copiii să muncească.

După ce ați identificat unele dintre lucrurile care generează problema, puneți aceeași întrebare și pentru cauze. Să o alegem pe cea din mijloc: de ce părinții îi lasă pe copii să muncească?

Un motiv ar fi că nu cred că propriii copii pot obține ceva util frecventând cursurile școlare. Notați enunțul și așezați-l la următorul nivel.

Sărăcia este o altă cauză posibilă.

Apoi întrebați din nou “de ce?” Pentru un alt nivel...de ce părinții nu pun preț pe educația formală oferită în școli? Părinții cu abilități de citit-scris reduse pot crede că propriii copii se vor descurca cumva, așa cum au făcut și ei fără să frecventeze cursurile școlare. Deci, nu consideră educația formală ca fiind necesară.

Unii părinți pun un preț mai mare pe educația informală și au mai multă încredere în ea. Este vorba despre educația oferită de familie și membrii comunității materializată în meserii tradiționale pe care comunitatea le valorizează dar care nu se formează la școală.

Puneți din nou întrebarea: “de ce” părinții ar prefera educația informală celei oferite la școală? Dacă limba de predare, valorile și cultura promovate de școală sunt diferite de cele ale comunității, părinții pot crede că școala separă și înstrăinează copiii de valorile comunității și de comunitatea însăși. Adulții care au o experiență școlară redusă sau nu au obținut prea multe mergând la școală pot pune un preț mai mare pe educația informală. Până la urmă, dacă nu ai mers la școală, ai puține de comparat

Adulții care au trăit experiențe negative la școală pot crede că fac cel mai bun lucru pentru copiii lor lăsându-i să învețe în familie și comunitate – și toți copiii învață – chiar dacă nu într-o formă organizată și nu din curriculum.

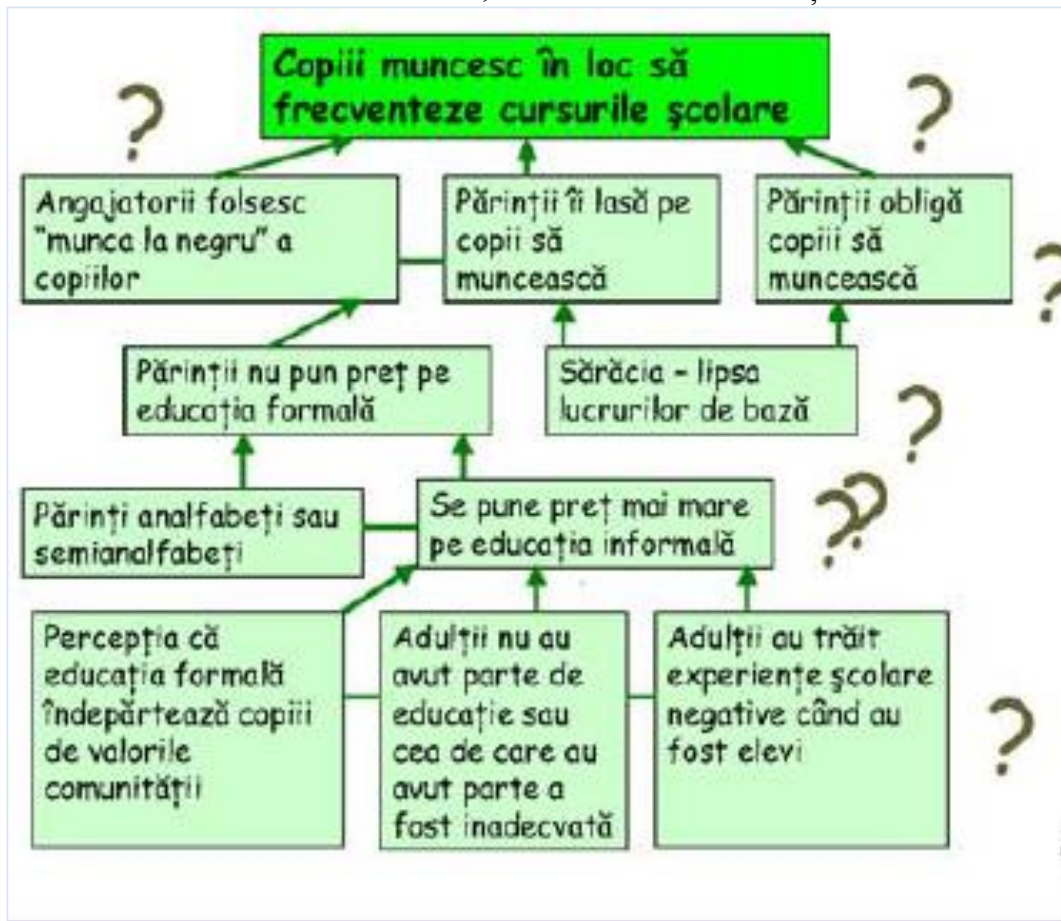
Aici nu mai avem spațiu, dar într-un arbore întreg, puteți continua să puneți întrebarea “de ce?” Până când veți epuiza toate cauzele și “cauzele cauzelor”.

Acum este momentul să stabilim relații între idei pentru a ne verifica logica. Are un sens să spunem că aceste 3 lucruri determină copiii să muncească în loc să meargă la școală? Da, are sens.

Mai știm că este foarte probabil să existe un efect al cererii și ofertei. Copiii nu ar lucra la negru dacă angajatorii nu i-ar folosi pentru acest lucru.

Știm că sărăcia este un motiv pentru care părinții își obligă copiii să

muncească. Sau îi lasă să muncească, chiar dacă cu reticență.



Părinții care cred că școala nu este utilă, este mai probabil să îi lase pe copii să muncească în schimb. Este evident că părinții cu abilități de citit - scris reduse nu au obținut ceva util din educația formală. Deci, este probabil să nu o considere de valoare pentru copiii lor.

Aceiași părinți poate și-au format toate abilitățile și și-au însușit toate cunoștințele din familie sau de la alți membri comunitari și tot ce au învățat s-a realizat în acest mediu.

Într-adevăr, aceste două motive pentru care se preferă o alternativă la educația formală se leagă.

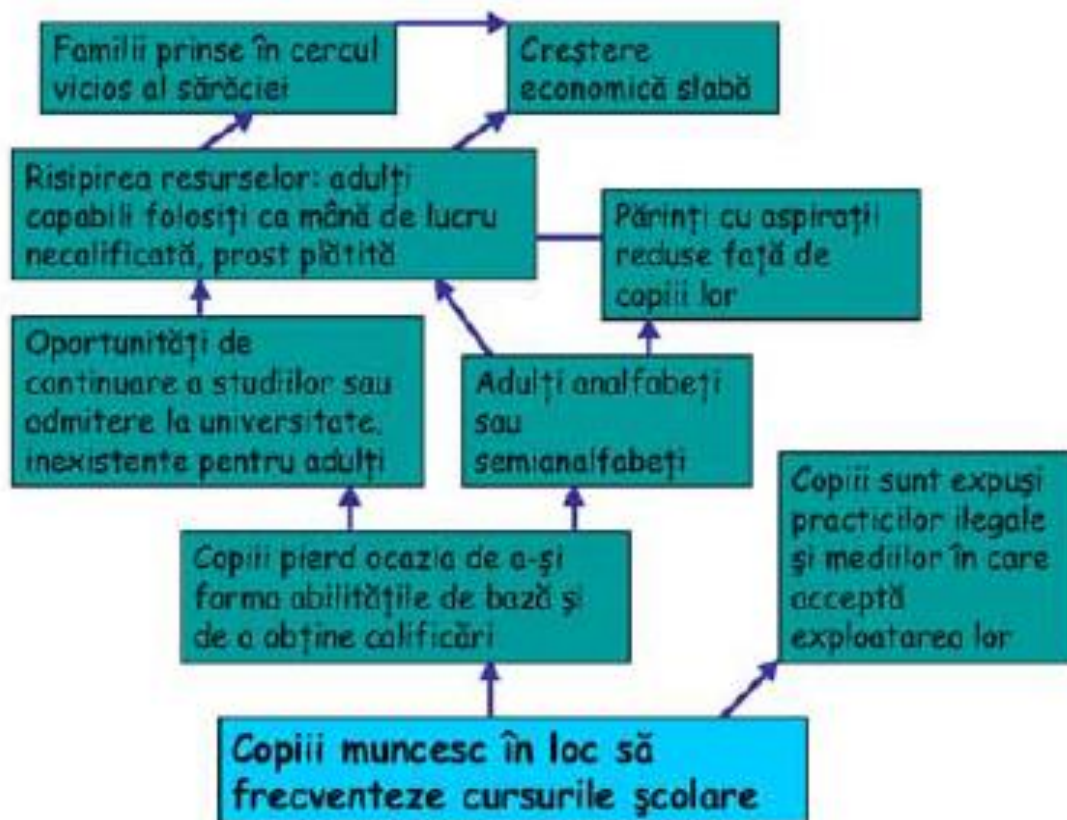
Are sens să declarăm că cele trei motive de mai jos determină părinții să prefere educația informală oferită de familie și membrii comunității (cunoscuți) față de cea de la școală – deseori oferită de niște străini? Da, credem că este corect.

O educație irelevantă care nu respectă limba și valorile comunității, o educație inadecvată care te determină să spui că nu știi dacă există vreun beneficiu mergând la școală și experiențele negative – intimidarea sau tratamentul negativ aplicat de unii copii sau imposibilitatea de a se juca toți împreună toate acestea se susțin și întăresc reciproc furnizând motive pentru a prefera educația informală care este oferită de membrii cunoscuți ai comunității și care te învață lucruri practice pentru a trăi în acea comunitate.



## b. Identificarea tuturor efectelor (arborele efectelor)

Deci – o problemă și rădăcinile sale – sunt jumătatea inferioară a arborelui cu probleme. Arborii au și ramuri, pe lângă rădăcini, după cum vedeți aici un arbore întreg. Ramurile sunt efectele produse de problema aleasă pentru analiză. Tehnica de lucru pentru jumătatea superioară este aceeași cu cea pentru jumătatea inferioară a arborelui, dar întrebarea va fi “ce consecință are acest lucru?”, mai degrabă decât “care este cauza acestui lucru?”.



Iată arborele nostru, din nou: “copiii muncesc în loc să frecventeze cursurile școlare” ce consecință are faptul că acești copii muncesc? Pentru început, probabil copiii pierd cea mai bună ocazie din viața lor de a-și forma abilitățile de bază și de a obține calificări.

Copiii mai sunt expuși la un mediu în care se acceptă exploatarea lor și se tolerează practicile ilegale.

Am descoperit două efecte – sigur există mai multe, dar hai să ne gândim la consecințe odată ce copiii devin tineri adulți fără abilități de bază și calificări

Pierd ocazia, în cele mai multe cazuri pentru totdeauna, de a continua studiile la liceu sau universitate.

Alte efecte?

Întrucât au pierdut ocazia de a-și forma abilitățile de bază când erau copii, acum vom avea adulți cu probleme la citit și scris ca efect asupra economiei

Se risipesc resurse, mulți adulți sunt șomeri, iar în cel mai bun caz lucrează într-o meserie nesigură și sunt prost plătiți.

Și întrucât au trăit această experiență, este probabil să spera la mai multe de la copiii lor decât ce au realizat ei – majoritatea părinților au astfel de așteptări – dar probabil nu se așteaptă ca propriii copii să devină spre exemplu neurochirurgi, manageri executivi sau secretari de stat.

Copiii sunt prinși în capcană – se pierd resursele și potențialul unei alte generații și ne aflăm într-o capcană, un cerc vicios al sărăciei moștenite de la o generație la alta și drept rezultat resursele disponibile nu sunt utilizate la capacitatea maximă, este nevoie de bani foarte mulți pentru asistența socială furnizată familiilor prinse în capcana sărăciei – economia suferă.

#### Pasul 4 – formularea obiectivelor - Arborele obiectivelor

Luăți enunțul - problemă central: și transformați-l într-un enunț pozitiv care descrie un obiectiv general: și continuați aceeași operațiune la toate nivelurile inferioare: angajatorii nu mai folosesc copiii ca forță de muncă părinții îi mai lasă pe copii să muncească?

Obiectivul va afirma că nu le vor permite în aceeași manieră, pentru practica prin care copiii erau obligați să muncească... Obiectivul nostru va fi ca acest lucru să înceteze. Dacă logica noastră s-a dovedit foarte bună prin structura arborelui cu probleme, înseamnă că atingând cele 3 obiective de la nivelul imediat inferior, vom atinge obiectivul asociat, de la nivelul imediat superior. Și verificăm dacă se întâmplă așa? Da, credem că așa este!



Coborâm la un alt nivel – părinții nu pun preț pe educația formală. Obiectivul nostru este ca ei să înțeleagă și aprecieze beneficiile obținute la școală.

Credem că acest lucru va încuraja părinții să nu mai permită copiilor să muncească, din moment ce munca se interferează cu educația? Da, probabil că îi vom ajuta. Copiii muncesc pentru că familiile lor trăiesc într-o sărăcie lucie. Atingerea obiectivului de furnizare a asistenței sociale pentru satisfacerea necesităților de bază ar rezolva această problemă și va contribui la atingerea acestor obiective pentru părinții cu abilități de citit-scris reduse.

Obiectivul nostru general va fi să oferim părinților programe pentru îmbunătățirea abilităților de scris-citit (și nu am rezistat să nu sugerez deja o activitate, aici) întrucât părinții revin în sistemul de educație și obțin ceva util, și-ar putea schimba opinia despre valoarea educației informale față de cea formală într-atât încât să le valorizeze pe amândouă în mod egal care contribuie la obiectivul de la nivelul imediat superior

Vrem să schimbăm percepția că educația formală ar spera copiii de valorile comunității lor. Obiectivul nostru ar fi că părinții nu mai percep negativ educația formală și nu o mai consideră o amenințare și vrem să facem ceva și în privința modului în care percep școala părinții care au trăit experiențe negative când mergeau la școală astfel încât să își recapete încrederea în sistemul de învățământ. Acest lucru va ajuta la îmbunătățirea percepției *vis-à-vis* de educația formală.

Aceasta a fost o demonstrație de transformare a unui arbore cu probleme într-un arbore cu obiective următoarea etapă va consta în transformarea obiectivelor generale în așa-numitele obiective “SMART”

Iată un obiectiv general: “îmbunătățirea nivelului abilităților de citit-scris ale părinților se realizează ca urmare a participării acestora la un program de alfabetizare a adulților,,

- **trebuie să fie specific:** ce înțelegem prin nivel al abilităților de citit-scris? Vrem ca părinții să poată scrie o scrisoare? Să citească un ziar? Să citească opera lui Eminescu?

- **trebuie să fie măsurabil:** câți părinți vor atinge acest nivel?

- **trebuie să fie adecvat:** necesită aprobarea de către factorii de interes și beneficiari? Doresc părinții să participe la acest program? Își asumă cineva angajamentul de a oferi acest program?

**Trebuie să fie realist** și dispune de resurse?: aveți cadre didactice? Există o locație ușor accesibilă și orarul este potrivit pentru timpul de care dispun ei? Adulții învață altfel decât copiii. Nu puteți utiliza materialele concepute pentru copii. Aveți materiale? Este cursul atrăgător pentru adulți?

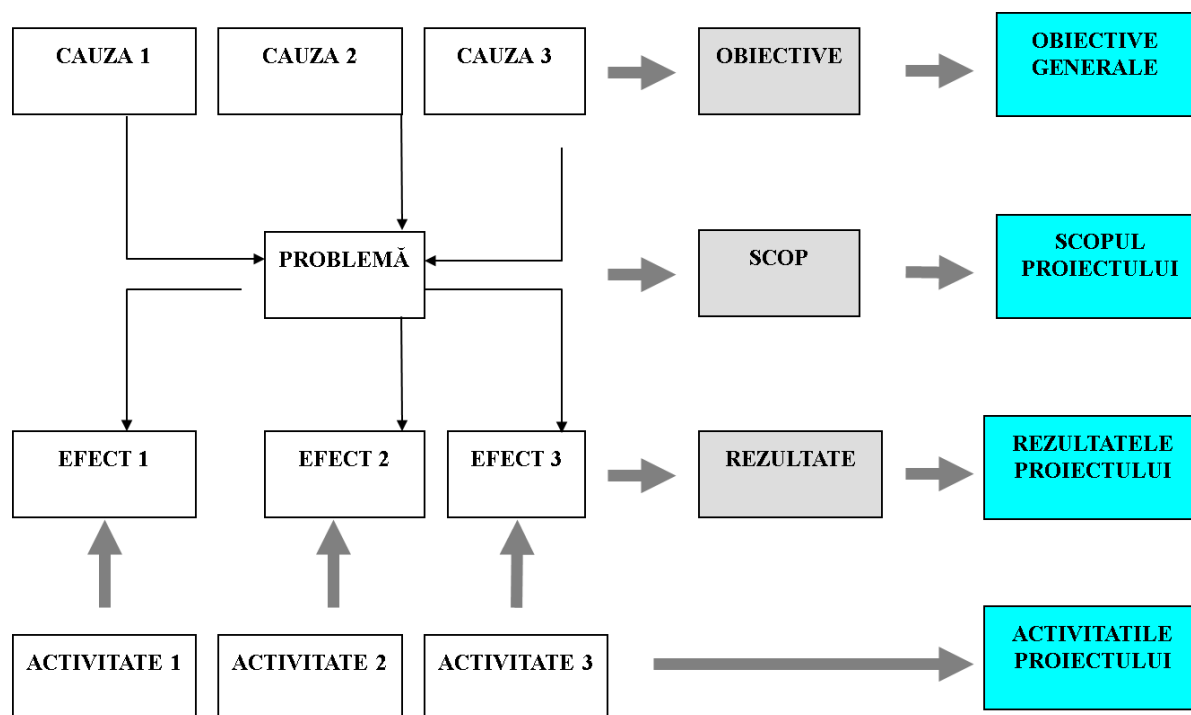
- **Și trebuie să alocați timp:** până când se va realiza obiectivul?

Acesta este un obiectiv SMART formulat pe baza obiectivului general.

Astfel, obiectivul „Mai mulți părinți participă la ședințele școlare” va deveni, de exemplu, „Peste 70% dintre părinți participă cel puțin la o ședință școlară pe an, până la sfârșitul anului școlar 2017”.

## Pasul 5 – asocierea activităților - Arborele activităților

Odată obiectivele formulate, vom asocia fiecărui obiectiv / efect așteptat o activitate principală care va necesita nu doar planificare, alocare de resurse, inclusiv financiare și de timp, dar și proba eligibilității relativ la resursa financiară. De asemenea trebuie să ne asigurăm că traducem pentru fiecare efect un rezultat așteptat, încadrabil în scopul proiectului, adică perspectiva a ceea ce dorim să fi transformat din punct de vedere organizațional, proiectul (de dezvoltare).



În exercițiul asigurării resursei financiare pentru toate activitățile complementare finanțării per-capita trebuie să avem în vedere că:

- Necesarul de finanțare se determină prin analiza indicatorilor de evoluție a cheltuielilor generate de dezvoltarea organizației educaționale.
- Acest necesar trebuie determinat încă din faza de planificare a dezvoltării organizației și va ține cont de politicile (prioritățile) educaționale.
- Funcție de caracteristicile acestui necesar se construiește politica de finanțare / cofinanțare a organizației educaționale.

### III. PROGRAME – SURSE DE FINANȚARE

Privitor la asigurarea resursei financiare, rămâne să identificăm ce categorii de activități susțin financiar diferite programe care susțin pentru perioada 2014-2020 organizațiile școlare.

<b>Categoria de activități</b>	<b>Detaliere</b>	<b>Fondul/ Programul</b>	<b>Solicitanți eligibili</b>	<b>Apel</b>	<b>% finanțare europeană</b>
Infrastructură educațională	Construcția/reabilitarea/modernizarea/echiparea infrastructurii educaționale antepreșcolare, preșcolare, învățământ obligatoriu, școli profesionale, licee tehnologice	Fondul European de Dezvoltare Regională / Programul Operațional Regional 2014-2020: axa 4 pentru municipii, axa 10 pentru orașe și rural	Unitățile administrative teritoriale (APL și APJ)	Anunțat la: <a href="http://www.fonduri-ue.ro/apeluri">http://www.fonduri-ue.ro/apeluri</a> și <a href="http://www.fonduri-ue.ro/pof-2014">http://www.fonduri-ue.ro/pof-2014</a>	< 100%, funcție de apel
Capital uman	Formare inițială și continuă pentru NEETS, copii, elevi, părinți din medii marginalizate, șomeri, ucenici, cadre didactice, personal din educație	Fondul Social European/ Programul Operațional Capital Uman	Unitățile de învățământ, inspectoratele școlare alte organizații, unitățile administrative teritoriale în funcție de apel	Anunțat la: <a href="http://www.fonduri-ue.ro/apeluri">http://www.fonduri-ue.ro/apeluri</a> și <a href="http://www.fonduri-ue.ro/pocut-">http://www.fonduri-ue.ro/pocut-</a>	< 100%, funcție de apel

Mobilitate transnațională	Mobilitate transnațională în scop de formare inițială și continuă, transfer de bune practici, multilingvism, internaționalizare, inovare didactică, studii comparative, voluntariat, inițiative ale tinerilor, competențe pentru societatea cunoașterii, sport, sprijin suplimentar pentru mobilitatea persoanelor cu dizabilități și din medii dezavantajate	Erasmus+ KA1 – proiecte de mobilitate KA2 – parteneriate strategice KA3 – alianțe ale cunoașterii, eTwinning	<b>Domeniul școlar</b> – competențe generale: creșe, grădinițe, școli gimnaziale, școli profesionale, licee, școli postliceale, Casa Corpului Didactic, Centrul de Excelență, Palatul Copiilor, Centrul Județean de Resurse și Asistență Educațională, Inspectoratul Școlar Județean <b>Domeniul învățământului profesional și tehnic (VET)</b> – competențe profesionale specifice VET – unități VET	Anual, anunțat la: <a href="http://www.erasmusplus.ro">http://www.erasmusplus.ro</a>	100%
---------------------------	---	--	--	--	------

Mai multe informații funcție de tipul de program se regăsesc pe portalurile dedicate indicate, iar informațiile specifice diferitelor Programe/ axe/ apeluri în Ghiduri cu condițiile generale respectiv specifice fiecărui apel pot fi descărcate în perioadele de consultare și pe perioada de deschidere a apelurilor, cu durată care variază de la un program/ apel la altul.

Alte surse de finanțare:

**Programul Ministerului Educației ROMANIAN SECONDARY**

**EDUCATION PROJECT ROSE<sup>14, 15</sup>**, în baza Acordului de Împrumut nr. 8481 - RO semnat la Washington, în 17 aprilie 2015, între Guvernul României și Banca Internațională de Reconstrucție și Dezvoltare (Banca Mondială), în data de 14 octombrie 2015 a intrat în efectivitate Proiectul privind Învățământul Secundar (ROSE), implementat de către Ministerul Educației prin Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanțare Externă (UMPFE). Proiectul ROSE, în valoare totală de 200 de milioane de euro, este finanțat integral de BIRD și se va derula pe o perioadă de 7 ani, în intervalul 2015 – 2022.

Proiectul ROSE a fost elaborat luând în considerare principalul obiectiv strategic național al României de asigurare a unei piețe a muncii incluzive și eficiente prin educație și formarea de competențe. Proiectul ROSE face parte din Programul Național al MENCȘ „Sprijin la bacalaureat, acces la facultate” și contribuie la strategia MENCȘ de reducere a părăsirii timpurii a școlii în învățământul primar și secundar, la creșterea participării la activități de învățare pe tot parcursul vieții și la îmbunătățirea oportunităților în învățământul terțiar pentru populația României. Aceste eforturi vor fi susținute financiar, în mod complementar, și din fondurile Uniunii Europene aprobate pentru perioada 2014-2020.

**Consiliul Județean Cluj** - <http://www.cjcluj.ro/formulare/>

Finanțare Nerambursabila - Acțiuni culturale

Finanțare Nerambursabila - Tineret și Socio-educative

Finanțare Nerambursabila - Culte

Finanțare Nerambursabila - Sport

„...Persoanele juridice de drept public, finanțate integral sau parțial de la bugetul de stat prin bugetul autorităților administrației publice centrale sau, după caz, din bugetul local, pot beneficia de finanțare nerambursabilă, în condițiile prezentei ordonanțe, din partea oricărei autorități finanțatoare, cu excepția celei în subordinea căreia funcționează...”,

**Mecanismul financiar al SEE** - Acest Mecanism Financiar acoperă mai multe programe de finanțare, care au ca scop reducerea discrepanțelor sociale și economice între țările SEE și consolidarea cooperării dintre statele donatoare

---

<sup>14</sup> accesibil la <http://proiecte.pmu.ro/web/guest/rose> sau de pe pagina principală a Ministerului Educației: <http://www.edu.ro>

<sup>15</sup> Ghidul Aplicantului  
<https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Proiecte%20nationale/ROSE%20Ghidul%20Aplicantului%20SGL.zip>

(Norvegia, Islanda și Liechtenstein ) și țările beneficiare ale finanțării<sup>16</sup>. În perioada următoare va fi semnat noul Memorandum de înțelegere între guvernul României și guvernele din Norvegia, Islanda și Liechtenstein pentru implementarea Mecanismului Financiar al Spațiului Economic European (SEE).

#### **IV. Proiectul Erasmus+ - o abordare a întregii școli**

Revenind la beneficiile valorificării oportunității de dezvoltare instituțională prin proiecte Erasmus+ cu beneficiul participării la mobilitatea transnațională în scop de formare inițială și continuă, transfer de bune practici, multilingvism, internaționalizare, inovare didactică, studii comparative, voluntariat, inițiative ale tinerilor, competențe pentru societatea cunoașterii, sport, sprijin suplimentar pentru mobilitatea persoanelor cu dizabilități și din medii dezavantajate, intrăm în demersul de a detalia filozofia integrării programului Erasmus+ în organizația școlară.

#### **5 Motive pentru proiecte prin Erasmus+**

1. Îmbunătățirea predării și învățării –
  - Activitățile europene asigură oportunități pentru personal și pentru elevi de a se dezvolta și se reflectă asupra învățării și predării împreună cu personalul și elevii din alte școli și organizații (precum universități, biblioteci, muzee și centre de știință)
2. Extinderea orizonturilor elevilor -
  - Un proiect Erasmus+ poate permite personalului și elevilor să colaboreze cu școlile partenere asupra activităților de învățare și să învețe prin vizitarea cadrelor didactice și elevilor.
  - Prin activități colaborative cu partenerii din alte țări, pot explora dincolo de manual, date, cunoștințe și experiențe în mod direct și imediat. Astfel, elevii dezvoltă înțelegerea interculturală și dobândesc o nouă perspectivă asupra propriei învățări.
  - Elevii pot de asemenea să colaboreze online prin activități eTwinning, care asigură o reală audiență pentru activitatea lor, la fel ca și oportunitatea de a-și îmbunătăți competențele TIC, lingvistice și interpersonale.
3. Asigurarea de experiențe unice de dezvoltare profesională pentru personalul școlii
  - Dând personalului oportunitatea să fie implicat în oportunități de dezvoltare profesională în străinătate este o cale foarte bună de revigorare a echipei Dvs..
  - Activitățile permit cadrelor didactice și angajaților altei școli de a dobândi noi metode și instrumente de învățare și predare, și de a explora

---

<sup>16</sup> Pentru a consulta toate domeniile vizate de programele de finanțare în România, puteți accesa site-ul <http://www.asistentasee.fonduri-ue.ro>



a varietate de practici de învățare și predare din Europa. Deseori activitățile Erasmus+ sunt un catalizator pentru schimbare – pentru participanți și pentru întreaga școală.

#### 4. Îmbunătățirea imaginii școlii în comunitate

- Luând parte la activități internaționale semnalele date de școală sunt extrem de ambițioase, cu puternice așteptări pentru elevi și personal. Este cel mai dorit loc pentru studiu și pentru muncă.
- Pe de altă parte multe școli aplică în Erasmus+ pentru a dezvolta noi curricula sau implementa metode noi de lucru, toate acestea cresc influența și poziția școlii Dvs.

#### 5. O abordare a întregii școli

- Un proiect Erasmus+ de succes este unul ce devine centrat pe viața școlii și este considerat de maximă oportunitate pentru școala Dvs., personalul școlii Dvs. și pentru elevii din școala Dvs.
- De aceea, proiectele Dvs. ar trebui să fie parte a priorităților (strategice) de dezvoltare ale școlii și să fie sprijinite de oricine din cadrul școlii.

### **Erasmus+: ce ne oferă?**

Erasmus+ este un program flexibil cu o varietate de opțiuni și capacitate de a suporta atât proiecte mici cât și proiecte de anvergură.

Deci, este de dorit să vă concentrați asupra obiectivelor de dezvoltare ale școlii dumneavoastră și să luați în considerare modul în care fiecare dintre oportunitățile disponibile prin intermediul Erasmus+ ar putea contribui la acestea.

Această mentalitate vă va expune la o gamă mai largă de beneficii potențiale decât ați putea anticipa , și este baza pentru " o abordare a întregii școli " concept susținut de acest curs.

### **Erasmus+: un singur program integrat**

<b>Acțiunea cheie 1 KA1</b>	<b>Acțiunea cheie 2 KA2</b>	<b>Acțiunea cheie 3 KA3</b>
<b>Mobilități individuale pentru învățare</b>  educație scolară, educația adulților, formare profesională, învățământ universitar și tineret	<b>Cooperare pentru inovare și bune practici</b>  educație scolară, educația adulților, formare profesională, învățământ universitar tineret și cross-sectorial	<b>Sprijin pentru reforma politicilor de tineret</b>
<b>+ Jean Monnet și Sport</b>		

## Erasmus+ obiectiv general

Facilitarea dezvoltării, transferului și punerii în aplicare a unor practici inovatoare la nivel organizațional precum și schimbul de bune practici în domeniul educației, formării profesionale și tineretului

### Cum poate participa școala mea la o mobilitate de personal?

- domeniul școlar
- domeniul *VET (ÎPT – învățământ profesional și tehnic)*
- domeniul tineret

### Navigator de oportunitate Erasmus+

Trasee Erasmus+	Lucrul cu alte școli	Lucrul cu diferite tipuri de organizații	Furnizarea de oportunități pentru personal și elevii din alte țări	Dezvoltarea și amplificarea cooperării prin eTwinning
1.	2.	3.	4.	5.
<b>Acțiunea cheie 1</b> <b>Mobilitatea de personal</b>	- Personalul școlii poate asigura sau participa la activități de formare la alte școli. □□ - Personalul poate împărtăși sau transfera practici între școli prin participarea la misiuni de predare în alte școli. □□ - Școala poate dezvolta relații de colaborare pe termen lung cu parteneri	- Personalul școlii poate participa la activități de formare la anumite organizații relevante (ex. ONG-uri, centre de formare, universități, organisme de consiliere în carieră, servicii de consiliere, etc. ). - Școlile pot continua activitățile de mobilitate de personal cu colaborări	- Personalul didactic sau nedidactic poate beneficia de dezvoltarea profesională în străinătate. - Elevii pot beneficia de practici noi și îmbunătățite de predare asigurate de personalul aflate în școală în misiunile de predare sau de personalul beneficiar la întoarcerea în instituția de trimitere.	- Școlile pot găsi școli partenere pentru activitățile de mobilitate. □□ - Profesioniști din domeniul educației și elevii pot comunica înainte, în timpul și după o activitate de mobilitate prin eTwinning. - Școlile pot amplifica mobilitatea de personal prin activitățile facilitate de eTwinning. □□ - Personalul poate suplimenta

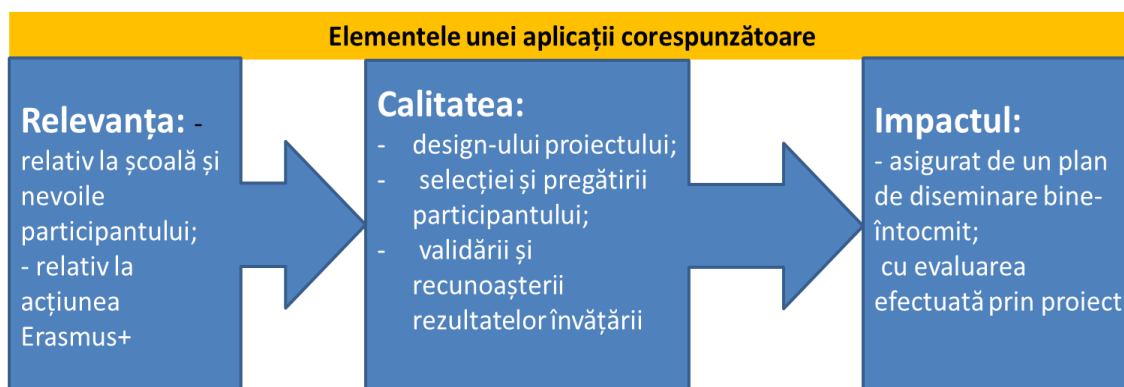
	de mobilitate care pot conduce la viitoare proiecte europene.	(detalii la parteneriatele strategice).		activitățile de formare, cu o componentă online.
<b>Acțiunea cheie 2 Parteneriate strategice</b>	Școlile pot împărtăși politici inovatoare, practicile de predare, materiale de învățare și instrumente sau tehnologii cu alte școli.	Parteneriate strategice pot include orice organizație publică, privată sau non-profit, inclusiv autoritățile locale și regionale (de exemplu, care implică întreprinderi sau servicii de ocupare pentru a îmbunătăți orientarea în carieră).	Personalul sau elevii pot lua parte la activități de învățare / predare / instruire într-o organizație parteneră.	eTwinning este un loc ideal pentru a găsi școli partenere pentru activități de parteneriat strategic.  - Școlile pot publica și livra module de formare, curriculum și alte materiale elaborate de parteneriat.  - Partenerii pot comunica desfășura activități on-line de colaborare înainte, în timpul sau după un parteneriat strategic prin eTwinning.
<b>eTwinning</b>	Școlile pot găzdui sau adera la proiecte online, la domeniile individuale eTwinning Live, grupuri și evenimente	Școlile pot găsi alte școli cu legături puternice cu diferite tipuri de organizații (întreprinderi, autorități locale, în continuare /	- Personalul școlii și elevii pot conecta în întreaga Europă prin intermediul mobilității virtuale.  - Elevii și personalul pot	- Școlile continua colaborarea eTwinning cu proiecte Erasmus+ finanțate.  - Partenerii pot menține și

	de învățare. Nu este necesară nici un formular pentru ca o școală să aplice.	învățământul superior, etc.) atunci când caută parteneri pentru mobilitatea personalului sau parteneriate strategice.	participa și de a ajuta dezvoltarea de proiecte eTwinning.  - Domeniile individuale eTwinning live, grupurile și evenimentele de învățare sprijină colaborarea profesională și crearea de rețele pentru personalul școlii.	dezvolta relații de durată prin eTwinning.  - Școlile pot accesa o gamă largă de instrumente pentru a suplimenta toate proiectele Erasmus+.
--	---	---	--	---

### Elaborarea unei cereri de candidatură înalt-calitative

Indiferent pentru ce aspect al programului Erasmus+ aplicați, va trebui să demonstrați relevanța, calitatea și impactul activităților dumneavoastră. Un bun punct de plecare este de a prezenta activitățile convenite în planul de proiect relativ la aceste criterii cheie.

Între timp, rețineți că atât Acțiunea-cheie 1 (mobilitatea personalului) cât și Acțiunea cheie 2 (parteneriate strategice) ale Erasmus+ au unele cerințe foarte specifice, de aceea este important să se consulte cu atenție Ghidul Programului Erasmus+<sup>17</sup>



17

**Portalul eTwinning – <http://etwinning.net> - eTwinning este comunitatea școlilor din Europa.**

Lansat în 2005 drept componenta fundamentală a programului eLearning al Comisiei Europene, eTwinning a devenit parte integrantă a Erasmus+, Programul UE pentru Educație, Formare, Tineret și Sport, din 2014. Biroul Central de Asistență eTwinning este administrat de **European Schoolnet**, un parteneriat internațional format din 31 ministere europene ale educației, ce concepe instrumente de învățare pentru școlile, cadrele didactice și elevii din Europa. La nivel național, eTwinning beneficiază și de sprijinul a 37 de birouri naționale de asistență.

eTwinning oferă personalului didactic (profesori, directori, bibliotecari etc.) ce activează în școlile din țările europene participante o platformă de comunicare, colaborare, demarare proiecte și schimb de informații, pe scurt, un spațiu în care să simți că fac parte din cea mai palpitantă comunitate educațională din Europa.

eTwinning promovează colaborarea școlară în Europa prin intermediul tehnologiilor comunicării și informației (TIC), oferind asistență, instrumente de lucru și servicii școlilor. De asemenea, eTwinning oferă profesorilor oportunități de dezvoltare profesională continuă, online și gratuită.

Permite:

- identificarea de potențiali parteneri/organizații gazdă în străinătate și colaborarea cu aceștia (acestea) înainte de a solicita finanțarea, pentru a îmbunătăți calitatea și impactul proiectelor planificate;

- utilizarea instrumentelor de proiect disponibile pentru a pune în aplicare mai multe proiecte strategice și a valorifica mai bine contribuțiile partenerilor;

- pregătirea personalului care pleacă în străinătate, de exemplu, prin comunicare cu organizația de primire (învățarea mai multor lucruri despre țara de destinație și despre organizația gazdă, discutarea și stabilirea activităților care urmează să fie desfășurate), participarea la evenimente de învățare online legate de mobilitate;

- cooperarea intensă între toate școlile implicate în timpul și după încheierea proiectului de mobilitate a personalului.

**European Schoolnet Academy -**

<http://www.europeanschoolnetacademy.eu/web/guest/courses>

În calitate de profesor de școală primară sau secundară, puteți beneficia de

cursurile de dezvoltare profesională online pe care le oferim Academiei Europene Schoolnet pentru a învăța despre inovație în școală și clasă și pentru a vă îmbunătăți practica pedagogică.

### **School Education Gateway -**

<https://www.schooleducationgateway.eu/ro/pub/index.htm>

Disponibil în 23 de limbi europene, portalul School Education Gateway este o platformă de informare integrată destinată profesorilor, directorilor de școli, factorilor de decizie, experților și altor specialiști din domeniul învățământului preuniversitar. Înscrieți-vă acum și veți fi la curent cu politicile și acțiunile europene destinate școlilor!

## **Bibliografie**

### **I. LEGI, ORDONANȚE ȘI HOTĂRĂRI DE GUVERN**

1. \*\*\* Legea educației naționale nr. 1 / 2011

### **II. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ**

1. \*\*\* REGULAMENTUL (UE) nr. 1288/2013 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 11 decembrie 2013 de instituire a acțiunii „Erasmus +”: Programul Uniunii pentru educație, formare, tineret și sport, Comisia Europeană, Bruxelles, 2013
2. \*\*\* Strategia Ministerului Educației privind reducerea părăsirii timpurii a școlii în România
3. \*\*\* Ghidul Programului Erasmus+, versiunea 2017
4. \*\*\* ROSE – Ghidul Aplicantului 2016

### **III. LUCRĂRI DE AUTORI**

1. Florin Bondar , Politici publice și administrație publică, Editura Polirom București 2007, p. 20
2. Șerban Iosifescu, CALITATEA EDUCAȚIEI – concept, principii, metodologii, București, Septembrie 2007

### **IV. SURSE WEB**

1. <http://www.erasmusplus.ro/>
2. <http://www.edu.ro>
3. <http://www.asistentasee.fonduri-ue.ro>
4. <https://www.schooleducationgateway.eu/ro/pub/index.htm>
5. <http://www.europeanschoolnetacademy.eu/web/guest/courses>
6. <http://etwinning.net>
7. <http://proiecte.pmu.ro/web/guest/rose>
8. <http://www.fonduri-ue.ro/apeluri>

---

## DEZVOLTAREA OFERTEI EDUCATIONALE PRIN ACTIVITĂȚILE EDUCATIVE EXTRAȘCOLARE ÎN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

---

**Amalia Gurzău, inspector școlar pentru educație permanentă și activități extrașcolare**

În plan european, inițiativa promovării activității educative școlare și extrașcolare aparține Consiliului Europei prin Comitetul de Miniștri care și-a concretizat demersurile în recomandările adresate statelor membre pe acest domeniu, într-un document relevant din anul 2003, care menționează direcțiile de acțiune referitoare la recunoașterea statutului echivalent al activității educative școlare și extrașcolare cu cel al educației formale, rezultând următoarele perspective:

- statutul activității educative școlare și extrașcolare recunoscut ca dimensiune a procesului de învățare permanentă și continuă;
- necesitatea recunoașterii activității educative școlare și extrașcolare ca parte esențială a educației obligatorii și ca dimensiune semnificativă a politicilor naționale și europene în acest domeniu;
- importanța activității educative școlare și extrașcolare pentru dezvoltarea sistemelor relaționate de cunoștințe, de abilități și de competențe;
- oportunitatea oferită prin activitatea educativă școlară și extrașcolară pentru crearea condițiilor egale, echitabile de acces la educație pentru dezvoltarea deplină a potențialului personal și pentru reducerea inegalității și a excluziunii sociale;
- utilizarea potențialului activității educative școlare și extrașcolare ca mijloc complementar de integrare socială și participare activă a tinerilor în comunitate, implicarea acestora în viața comunității.

Suntem de părere că educația de bună calitate presupune aplicarea modelului diversității prin abordarea diferențiată, prin inițierea de proiecte educative în care să fie implicați elevi, cadre didactice de diferite specialități, parteneri educaționali, începând cu părinții, societatea civilă, media și comunitatea. Împreună, elevii, profesorii și părinții pot face din școală un loc plăcut pentru toți cei implicați în procesul educativ, un mediu bazat pe încredere, comunicare, cunoaștere, implicare, respect și flexibilitate.

În contextul acestei teme exprimat, educația de bună calitate și învățarea prin experiență nu se mai pot limita doar la spațiul școlii, ci tind să cuprindă toate



formele de manifestare ale culturii (muzee, săli de cinema, obiective turistice, centre de cercetare etc.), perspectiva fiind aceea a diversificării contextelor de învățare, a diversificării contextelor de valorificare a conținuturilor și a abilităților pe care elevii le învață și le deprind în mod curent și continuu la școală.

Activitatea educativă școlară și extrașcolară oferă acea deschidere înspre spațiul aplicativ care permite transferul cunoștințelor, abilităților, competențelor dobândite în sistemul de învățământ preuniversitar.

Potrivit Legii Educației Naționale, 1/2011, învățarea în contexte nonformale este considerată ca fiind învățarea integrată în cadrul unor activități planificate, cu obiective de învățare, care nu urmează în mod explicit un curriculum și poate diferi ca durată.

Acest tip de învățare depinde de intenția celui care învață și nu conduce în mod automat la certificarea cunoștințelor și a competențelor dobândite, perspectiva fiind cea a diversificării contextelor de învățare, generate de cele opt domenii de competențe-cheie care determină profilul de formare al elevului: a) competențe de comunicare în limba română și în limba maternă, în cazul minorităților naționale; b) competențe de comunicare în limbi străine; c) competențe de bază de matematică, științe și tehnologie; d) competențe digitale de utilizare a tehnologiei informației ca instrument de învățare și cunoaștere; e) competențe sociale și civice; f) competențe antreprenoriale; g) competențe de sensibilizare și de expresie culturală; h) competența de a învăța să înveți.

Date fiind aceste considerente, avem în vedere faptul că și în contextul activităților educative proiectate și planificate în cadrul *programului național Școala altfel*, activitatea educativă extrașcolară, extracurriculară din unitățile de învățământ este concepută ca mijloc de dezvoltare personală, ca modalitate de formare și de întărire a culturii organizaționale a unității de învățământ preuniversitar și ca mijloc de îmbunătățire a motivației, a frecvenței și a performanței școlare, precum și de remediere a unor probleme comportamentale ale elevilor. Perspectiva evaluării activității educative extrașcolare la nivelul unității de învățământ preuniversitar nu poate fi alta decât cea reglementată prin documentele normative în vigoare, cu trimitere directă la: a) gradul de dezvoltare și diversificare a setului de competențe-cheie; b) gradul de responsabilizare și integrare socială; c) cultura organizațională; d) gradul de formare a mentalității specifice învățării pe tot parcursul vieții.

Prin formele sale specifice, activitatea educativă școlară și extrașcolară dezvoltă gândirea critică și stimulează implicarea tinerei generații, a elevilor în actul decizional în contextul respectării drepturilor copilului și a asumării responsabilităților sociale, realizându-se, astfel, o simbioză lucrativă între

componenta cognitivă și cea comportamentală exersate în spațiul școlii, demersuri educaționale care pot fi circumscrise unor abordări inter-, trans-, extracurriculare.

Din acest punct de vedere se recomandă un management eficient și consolidat al gestionării activității educative școlare și extrașcolare la nivelul unității de învățământ preuniversitar, începând cu abilitarea resursei umane pentru funcția de coordonator de proiecte și programe educative în unitatea de învățământ; este foarte important ca perspectiva dezvoltării instituționale prin activități educative extrașcolare să respecte și să urmeze construcția pe verticală, în ceea ce privește proiectarea și gestionarea categoriilor de vulnerabilități și rezolvarea de probleme identificate în spațiul școlii, ca urmare a analizelor reale de oportunitate și de nevoi centrate pe specificul populației școlare, aspecte care în mod obligatoriu se regăsesc în documentele de planificare managerială ale unității; (în elaborarea Planului de activități/ Calendarul Activității Educative la nivelul școlii (C.A.E.Ș.) se recomandă comisiei pentru proiecte și programe conformitate la documentele de planificare managerială și de proiectare ale instituției de educație, pe componenta activității extrașcolare la nivelul unității de învățământ preuniversitar; de asemenea, se recomandă monitorizarea atentă a parcurgerii programei școlare în vigoare pentru aria curriculară consiliere și orientare, precum și desfășurarea activităților educative obligatorii pe tematica complementară orei de consiliere și orientare/ dirigenție (educație rutieră, educației ISU și pentru prevenirea dezastrilor, educației pentru prevenirea faptelor antisociale)). O atenție sporită se va acorda proiectării pe verticală a tuturor activităților educative extrașcolare derivate din planul managerial al unității de învățământ pentru anul școlar în curs, la nivelul tuturor comisiilor cu incidență extrașcolară pentru evitarea multiplelor proiectări și pentru evitarea unor aspecte necorelate între subcomisia dirigenților și activitățile educative extrașcolare propuse în C.A.E.Ș.

Recomandăm ca la nivelul unității de învățământ preuniversitar dezvoltarea instituțională prin activități educative extrașcolare să aibă aderență la axele

prioritare ale parteneriatului educațional (educație globală și pentru valori, educație pentru dezvoltare personală; pregătirea elevilor pe componenta situațiilor de urgență, a riscului de accident rutier; prevenirea violenței, a traficului de persoane, a consumului de substanțe cu efecte psiho-active).

În ceea ce privește scrierea de proiecte educative cuprinse în calendarele activităților educative ( CAEJ, CAER, CAEN) se recomandă respectarea procedurii operaționale comunicată unităților de învățământ preuniversitar prin

intermediul coordonatorilor de proiecte și programe educative, precum și a O.M.E.C.T.S. 3035/2012, pe toate capitolele și secțiunile, prioritizând precizările privind: nivelul de eligibilitate al instituției aplicant, premiarea participanților, eliberarea documentelor justificative (diplome și adeverințe), calitatea partenerilor, grupul țintă al beneficiarilor activităților cuprinse în CAE- exclusiv preșcolari și elevi din învățământul preuniversitar românesc.

Având în vedere nevoia de a concepe și de a utiliza instrumente interne eficiente de monitorizare și evaluare a activității educative în școală, se recomandă elaborarea la nivelul unității de învățământ preuniversitar a unei proceduri eficiente pentru gestionarea optimă a programului național Școala altfel, conformitate la O.M.E.C.Ș. 5.034/2016 și a unei proceduri eficiente pentru gestionarea ieșilor din unitate cu grupuri de elevi, în varianta excursiilor, a taberelor, a traseelor didactice, a vizitelor și a altor activități de petrecere a timpului liber, conformitate la O.M.E.C.Ș. 3.637/2016.

Din experiența anului școlar 2015-2016, evidențiem strategiile de acțiune pentru anul școlar 2016-2017, în sensul valorizării potențialului activităților educative extrașcolare, derivate din analizele SWOT de la nivelul cercurilor metodice zonale:

### **STRATEGII SO**

#### **( tari/opportunități):**

- Folosirea eficientă a resursei umane abilitate cu competențele necesare dezvoltării de programe și proiecte care să răspundă nevoilor identificate/ populație școlară (tutorat pentru diriginții debutanți).

#### **STRATEGII ST ( tari/ amenințări):**

- Identificarea tipurilor de activități care să acopere cât mai multe cerințe și nevoi ale elevilor și preșcolarilor (Calendarele Activităților Educative, Școala altfel etc.)

#### **STRATEGII WO (slabe/ oportunități):**

- Creșterea motivației elevilor pentru conștientizarea importanței educației permanente, pe tot parcursul vieții.
- Consolidarea parteneriatului educațional pe axele prioritare: educație globală și pentru valori, educație pentru dezvoltare personală; pregătirea elevilor pe componenta situațiilor de urgență, a riscului de accident rutier; prevenirea violenței, a traficului de persoane, a consumului de substanțe cu efecte psiho-active);

#### **STRATEGII WT ( slabe/ amenințări):**

- Funcționalitatea parteneriatului școală- familie;

- Preocuparea pentru a oferi elevilor și preșcolarilor repere morale corecte, în spiritul educației pentru valori și pentru cetățenie democratică.

În perioada alocată Programului național Școala altfel se recomandă facilitarea cu prioritate a activităților educaționale, având una sau mai multe dintre următoarele caracteristici: a) transdisciplinaritate; b) experiențiale/de învățare prin experiență; c) proiecte în parteneriat cu elevi, părinți, instituții, organizații nonguvernamentale și/sau operatori economici; d) inovatoare pentru contextul în care sunt derulate; e) bazate pe constatările unor cercetări și bune practici recente din domeniul educațional.

Tipurile de activități care pot fi organizate sunt: activități culturale; activități tehnico-științifice; activități sportive; activități de educație pentru cetățenie democratică, pentru promovarea valorilor umane (inclusiv voluntariat, caritate, implicare activă în societate, responsabilitate socială, relații și comunicare etc.); activități de educație pentru sănătate și stil de viață sănătos (inclusiv referitoare la dependența de calculator, siguranță pe internet etc.); activități de educație ecologică și de protecție a mediului (inclusiv colectare selectivă, economisirea energiei, energie alternativă etc.); activități de educație rutieră, PSI, educație pentru atitudini corecte în situații de urgență etc. Aceste activități se pot organiza sub diferite forme, de exemplu: ateliere de teatru, dans, muzică, arte plastice, educație media și cinematografică; competiții organizate la nivelul școlii, al grupurilor/consorțiilor de școli, de nivel local sau județean; meserotunde, dezbateri; activități de voluntariat sau de interes comunitar; campanii anti-tutun/anti-alcool/anti-poluare/de prevenire a delincvenței juvenile/de prevenire a traficului de persoane etc.; proiecte comunitare, de responsabilitate socială; schimburi de experiență; vizite de studii; tabere/școli de creație sau de cercetare; parteneriate educaționale și tematice la nivel de unități de învățământ, pe plan intern și internațional, pentru dezvoltarea aptitudinilor pentru lucrul în echipă și în proiecte. Se pot iniția întâlniri cu oameni de știință, de artă și de cultură care pot vorbi despre muncă. Vizitarea expozițiilor, excursiile, traseele didactice

extracurriculare lărgesc orizontul cunoașterii și reprezintă pentru elevi contexte avizate pentru învățarea experiențială.

*Școala altfel* se dorește a fi un spațiu de experimentare care să îmbine într-un mod atractiv teoria cu aplicațiile și învățarea cu preocupările individuale, în contexte favorabile dezvoltării socio-emoționale, în clasă și în afara clasei. Scopul *programului național* este să contribuie la dezvoltarea competenței de învățare și a abilităților socio-emoționale în rândul copiilor, a preșcolarilor și a elevilor, în vederea consolidării unui mediu educațional în care cadrele didactice proiectează, testează și evaluează abordări eficiente pentru dezvoltarea acestor competențe, a setului de abilități și de valori, în sensul determinant al schimbărilor de atitudine și în rândul cadrelor didactice, în contextul unei societăți predispuse demonetizării unor valori și repere consacrate.

Bineînțeles, toate aceste activități educative extrașcolare înregistrează rezultate vizibile pe termen mediu și lung, numai dacă sunt bine proiectate, bine organizate din perspectiva finalităților educaționale vizate, cu respectarea procedurilor operaționale și a legislației în vigoare.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

\*\*\*Legea Educație Naționale, nr.1/2011;

\*\*\*Ordinul Ministerului Educației Naționale și Cercetării Științifice, nr. 5079/2016, privind Regulamentul- cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar;

\*\*\*Ordinul Ministerului Educației și Cercetării Științifice, nr. 5.034/2016, pentru aprobarea Metodologiei de organizare a Programului național, „Școala altfel”.

\*\*\*Proiect de strategie pentru învățarea pe tot parcursul vieții, Proiect de cadru strategic al României pentru învățarea pe tot parcursul vieții, Banca Mondială, (2014).

\*\*\*Strategia Națională a Dezvoltării activității educative școlare și extrașcolare(2011).

---

# GHID DE BUNE PRACTICI ÎN GESTIONAREA IMAGINII UNITĂȚII DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI COMUNICAREA CU MASS-MEDIA

---

**Andreea Coroian Goldiș**

*Motto: Într-o societate centrată pe construcția de imagini, școala trebuie să se construiască pe sine ca imagine ideală a societății.*

## **Argument**

Nu de puține ori ne plângem ca oameni ai școlii că imaginea ei în societate nu este conformă cu așteptările noastre. Nu este, în același timp, conformă nici măcar cu realitatea pe care noi o cunoaștem, îndreptățit, din interior. Ne-am obișnuit să dăm vina pe societate, pe mass-media – pentru că n-au timp să se aplece asupra adevăratelor reușite ale sistemului de învățământ și pentru că se grăbesc să pună etichete care nu ne reprezintă. Poate o clipă să facem exercițiul privirii și din alt unghi pentru a identifica ceea ce poate fi efectiv făcut de către fiecare dintre noi pentru a transmite corect în societate informații care ne privesc în mod direct. În fond, trebuie spus din capul locului, problemele acestea nu sunt specifice doar spațiului românesc. Lucrări despre provocările privind starea actuală a sistemului de învățământ din toată lumea<sup>18</sup> notează un climat nefavorabil învățământului în contextul unor campanii publice de denigrare a cadrelor didactice, laolaltă cu presiunea scăderii demografice în contextul dependenței de cifrele de școlarizare, peste care se așază reticența la schimbare a oamenilor din sistem și provocările unei societăți tot mai tehn

Orice discuție asupra necesității proiectării unor acțiuni de marketing la nivel de unitate de învățământ, trebuie să pornească de la o diagnoză a sistemului în acest moment. Starea de fapt: imaginea școlii actuale nu este pe placul nostru, gradul de încredere în învățământul românesc este unul scăzut. Dar școala românească are în continuare succese remarcabile, are în continuare dascăli dedicați și foarte bine pregătiți. În aceeași măsură în care are procente

---

<sup>18</sup> De exemplu, J. Lockhart în *How to market your school. A guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*, Editura Rowman&Littlefield Education, London, 2011 sau în W.J. Banach, *The ABC Complete Book of School Marketing*, Editura The Scarecrow Press, London, 2001.

nemulțumitoare de promovare a bacalaureatului, profesori lipsiți de vocație și elevi cu probleme de violență. Întocmai ca în straturile societății din care își extrage membrii. Ceea ce le lipsește astăzi, aparent, oamenilor școlii este vocea fermă în a asuma toate aceste stări de fapt și a arăta, efectiv, congruență în gestionarea lor. Ca om al școlii trebuie să fii în egală măsură fericit să anunț public succesele școlii, precum sunt mâhnit să anunț insuccesele ei. Firescul asumării unei poziții publice a lipsit, parcă în ultimul timp, și ne-am baricadat mai degrabă într-o lume în care ne-am promovat reușitele și ne-am plâns insuccesele între noi. Acesta ar fi primul pas: asumarea stării de fapt.

Apoi, un al doilea pas ar fi conștientizarea reală a adevăratelor beneficii ale unei acțiuni de promovare a unității. Căci, dincolo de priceperea în elaborarea documentelor de proiectare instituțională și dincolo de calitatea procesului educativ din școală, pentru a construi imagine, directorul unității de învățământ trebuie să facă, astăzi, mai mult. În fapt, în directă legătură cu *Planul de dezvoltare instituțională a unității* și în corelare cu acțiunile prevăzute în *Planul Managerial*, directorul construiește întotdeauna un pilon al dezvoltării unității din perspectiva imaginii pe care aceasta o proiectează în afara ei, în societate. Doar că nu conștientizează mereu. Nu de puține ori, unele dintre acțiunile proiectate în cele două documente, deși nu sunt direct legate de imaginea unității, pot fi realizate mult mai ușor dacă școala are un branding bun: atragerea de fonduri extrabugetare, realizarea unor acțiuni de amploare ce necesită participarea unor externi (profesori invitați, de exemplu), încheierea unor parteneriate cu alte unități de învățământ ș.a.

Într-o primă etapă, o imagine pozitivă a unității permite atragerea de cadre didactice bine pregătite, ceea ce conduce în mod logic la obținerea de succes școlar, iar acesta din urmă asigură, pentru a încheia cercul, imaginea pozitivă a școlii.

Pe de altă parte, pe lângă faptul de a atrage părinții către școală, marketing și branding-ul unității contribuie la a le reține loialitatea și sprijinul pentru activitățile unității. În general, unitățile de învățământ care sunt preocupate de branding atrag părinți ce sunt implicați în educația copiilor lor, iar acest lucru garantează, o știe orice pedagog, succesul școlar al elevilor.

Nu este de neglijat nici capacitatea unei imagini pozitive a unității de a atrage sponsori pentru activitățile unității. Aici sunt însă, de punctat, câteva aspecte deosebit de importante ce țin mai degrabă de etică. Pentru că orice acțiune de sponsorizare presupune asocierea imaginii unui produs de aceea a unității de învățământ (acesta fiind scopul pentru care un agent economic propune/acceptă o acțiune de sponsorizare – pentru a-și promova produsul în rândul comunității

școlare (profesori, părinți, elevi), managerul unității de învățământ trebuie să se asigure că asocierea de imagine este una conformă cu valorile sistemului educațional pe care îl reprezintă. Este celebru cazul de acum câțiva ani când un produs alimentar nerecomandat copiilor a fost promovat de o gimnastă de renume internațional în școli, într-un pachet de activități ce vizau sportul și un stil de viață sănătos.

În final, cel mai important dintre pași vizează acceptarea provocărilor unei societăți pentru care marketingul și utilizarea tehnologiei sunt elemente cheie. Managerul unității de învățământ nu își mai permite să nege avantajele utilizării lor în activitatea zilnică. Pentru aceasta, managerul de școală se apucă să învețe lucruri noi.

Doi piloni ai promovării unității sunt vizați, în acest capitol, ca fiind cel mai simplu de realizat și cu rezultate imediate: construirea de imagine în jurul ideii de comunitate și promovarea intensivă a adevărului profesionalism din învățământ – cei doi piloni sunt de succes și pentru că aceste elemente par să mai reprezinte încă două axe de interes și pentru presă și pentru societate. Prin urmare, directorul de școală trebuie să își atragă de partea sa doi prieteni: comunitatea interioară și comunitatea exterioară.

În acest sens, managerul unității de învățământ trebuie să conștientizeze că are în mâinile sale puterea construirii unei imagini puternice școlii pentru că se bazează pe o comunitate extraordinar de diversă și de mobilă: elevii și familiile lor. De altfel, conform teoriilor managementului educațional bazate pe modelul cultural (Bush:2015), leadership-ul de tip moral încurajează directorii de școală să construiască o cultură instituțională menită să conștientizeze fiecare actor asupra rolului activ pe care îl are în formarea imaginii unității pentru mediul extern. Mai mult decât atât, practic, orice acțiune a școlii are capacitatea de a deveni rapid reper moral în comunitatea pe care aceasta o deservește. De aceea, mai ales în comunitățile mai mici, directorul de școală devine rapid vector de opinie. Nu trebuie exclusă din discuție, așadar, oricât de utopic ar suna, capacitatea unei școli de a declanșa schimbări de mentalitate și de a construi sisteme de valori morale în comunitate. Cel puțin în teorie și în societăți așezate, acest lucru garantează democrația și conviețuirea civică în respect față de normele morale.

În al doilea rând, trebuie ca managerul unității de învățământ să insiste în spațiul public asupra adevăratului profesionalism din sistem. Marele atu în construirea imaginii unității îl constituie, deci, calitatea elevilor și a cadrelor didactice. Or, la o simplă scanare a unităților de învățământ, vom identifica dovezi concrete ale legăturii dintre imaginea școlii și rezultatele elevilor.



Gestionarea imaginii unității de învățământ nu trebuie văzută, însă, corporatist-mercantil. Nu ne propunem prin acest ghid furnizarea unor metode de împachetare frumoasă a nefericirilor sistemului și vinderea pe piață a școlii precum un produs de marketing. Directorul unității de învățământ nu este și nu trebuie să devină director de marketing. Gestionarea imaginii unității de învățământ, așa cum o vedem astăzi, înseamnă în primul rând întreținerea unei relații firești de comunicare cu mass-media și comunitatea, iar apoi beneficierea de pe urma utilizării unor tehnici moderne de promovare.

Ca aspecte practice, capitolul este structurat în așa fel încât să acopere nu numai componenta de asigurare a transparenței privind informațiile de interes public, dar și, cu atât mai mult, componenta de marketing și PR școlar indispensabilă promovării unității de învățământ.

Capitolul a fost organizat în trei părți ce urmăresc, pe rând, specificul activității de comunicator (de la actele legislative până la caracteristicile personale și regulile de întocmire a documentelor), promovarea unității de învățământ (de la principiile de construire a unei strategii de promovare până la modalitățile efective de promovare și rețete de succes), iar, la final, ultima parte se concentrează pe tipuri efective de documente corelate cu situațiile de care directorul unității se poate lovi în practica zilnică (cu modele din practica ultimilor ani).

Acolo unde resursele bibliografice au fost considerate utile pentru extinderea temei, ne-am limitat la a le indica în notele de subsol pentru a nu încărcă și mai mult textul propriu-zis.

## **Partea I. Specificul activității de comunicator**

### **1. Acte legislative/ deontologice care reglementează activitatea**

Activitatea de comunicare cu mass-media se supune legislației naționale, unitatea de învățământ fiind obligată să furnizeze presei informații stipulate în legislație ca informații publice. Din portofoliul comunicatorului de instituție publică nu trebuie să lipsească *Legea 544/2001*, *Legea 52/2003*, *HG nr. 123/2002*, *H.G. nr. 1085/2003* pentru aplicarea unor proceduri ale Legii nr. 161/2003 referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național, *H. G. nr. 1723/2004* privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, *H.G. nr.478/2016* pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002, respectiv *Codul deontologic al jurnalistului*.

Obligația cunoașterii cadrului legislativ privind comunicarea cu mass-media este parte componentă a fișei postului directorului unității.

De asemenea, activitatea de comunicare externă face parte din tipurile de activități care trebuie procedurate la nivelul unității de învățământ, responsabilitatea elaborării unei proceduri operaționale pentru activitatea de comunicare externă revine echipei de management.

## 2. Purtătorul de cuvânt la nivelul unității școlare

Purtătorul de cuvânt legitim la nivelul unității de învățământ este conducătorul unității sau un director adjunct, atunci când directorul unității decide acest lucru. În situații punctuale, directorul poate decide ca un alt cadru didactic al unității să îndeplinească sarcinile purtătorului de cuvânt, dar numai cu girul conducătorului, pe o anumită tematică dinainte stabilită. Aceste situații pot fi legate de unele proiecte ale unității pe care le conduce un cadru didactic, fiind, așadar, îndreptățit să ofere informații suplimentare pe acel subiect.

Niciodată în situații de criză de imagine, directorul nu va delega responsabilitatea comunicării cu presa, el fiind cel care trebuie, prin prezența sa, să întărească poziția oficială a instituției.<sup>19</sup> Comunicatorul unității este deosebit de important pentru că, prin munca sa, el trebuie să maximizeze efectele favorabile ale evenimentelor unității și să le minimizeze pe cele nefavorabile. (Tabelul 1) Pentru sfaturi în gestionarea publică a evenimentelor și incidentelor, comunicatorul unității se va consulta cu cel al ISJ, pe care îl va informa de îndată asupra oricărui eveniment, conform unei proceduri județene.

E important ca reprezentantul unității să perceapă faptul că el este în atenția presei și a comunității atât în timpul serviciului, cât și în afara lui. Practic, orice luare de poziție publică pe orice temă și, mai ales pe cele la care publicul este sensibil, trebuie calculată, iar opiniile personale în chestiuni delicate trebuie pe cât posibil evitate. Comunicatorul gestionează în același timp imaginea școlii pe cât o gestionează pe a sa, ca reprezentant al școlii.

Tabel 1. Câteva reguli de bază ale purtătorului de cuvânt

Reprezentantul unității trebuie să fie amabil, disponibil și dispus să ofere informațiile solicitate;
---

---

<sup>19</sup> Vom trata separat comunicarea în situații de criză într-un subcapitol distinct.

Se va evita oferirea de informații <i>off the record</i> – jurnaliștii vor fi întotdeauna tentați să le folosească;
Comunicatorul va formula întotdeauna răspunsuri scurte și clare, reluând întotdeauna în propoziție subiectul pentru a putea fi preluată cu ușurință fraza ca declarație, fără răstălmăcirea sensului dorit;
Atunci când informațiile solicitate necesită documentare suplimentară din partea comunicatorului, acesta va transmite politicos că revine cu informația după ce verifică datele. Și va reveni întotdeauna în timp rezonabil;
Este neadecvată abordarea de tip <i>no comment</i> sau de tip speculativ (ar putea fi și cum spuneți);
În comunicarea eficientă, una dintre arte este aceea de a face pauze. Atunci când transmite aspecte noi, un bun comunicator își va doza frazarea în așa fel încât să lase timp auditoriului să proceseze informația;
Purtătorul de cuvânt își construiește și apoi completează periodic baza de date cu reprezentanții mass-media cu care colaborează.

### 3. Pregătirea documentelor destinate mediatizării

Se consideră document destinat mediatizării orice răspuns oficial al instituției solicitat de un organ de presă, orice comunicat de presă ce informează asupra unor aspecte/evenimente legate de unitate, informare de presă, invitație prin care reprezentanții mass-media sunt invitați să participe la un eveniment al unității, orice pliant/broșură din categoria celor de marketing și publicitate la adresa unității, film de prezentare al unității ș.a.<sup>20</sup> (Tabelul 2)

Tabel 2. Criterii de îndeplinit pentru documentele unității destinate mediatizării

Să conțină informații adevărate, verificate, neconfidențiale și asumate la nivelul conducerii unității;
Să conțină în antet însemnele vizuale oficiale ale instituției;

<sup>20</sup> Specificul fiecărui tip de document destinat mediatizării va fi prezentat pe scurt în partea a III-a a acestui capitol.

Să aibă un preambul de tip titlu sau frază introdusă prin administrativul <i>REF:</i> , oricare dintre acestea cu rolul de a anunța subiectul documentului;
Să fie redactate concis, precis și clar, fără detalii și paranteze irelevante;
Să fie redactate respectând principiile corectitudinii gramaticale și semantice ale limbii române (cu diacritice);
Să precizeze persoana de contact pentru mai multe informații pe tema prezentată;
Să nu lezeze în niciun fel imaginea vreunui angajat al instituției ori să încalce confidențialitatea datelor personale ale angajaților ori elevilor din unitate;
Să protejeze imaginea minorului. Comunicatorul nu va comunica numele sau imaginea unui minor fără acordul părintelui sau al tutorelui legal al acestuia;
Să protejeze imaginea cadrului didactic angajat. Comunicatorul nu va transmite numele unui cadru didactic în timpul unei cercetări disciplinare, considerând că, dincolo de aspectul legal conform căruia fiecare individ beneficiază de prezumția de nevinovăție, la nivel instituțional, este neprofesionist să îți denigrezi angajații/colegii.

De obicei, comunicatorii buni nu folosesc fraze lungi în documentele destinate mediatizării. Se consideră că o frază alcătuită din mai mult de două propoziții solicită deja analiză de limbaj, iar acest lucru poate cauza confuzie, respectiv interpretare diferită și greșită a sensului global.

Deoarece jurnaliștii se confruntă zilnic cu multe texte, ei apreciază în mod special un comunicator care reușește să-și organizeze conținutul informării în mai puțin de o pagină.

Pentru pregătirea documentelor destinate mediatizării, directorul unității va verifica îndeplinirea criteriilor de mai sus și va decide care este modalitatea prin care alege să facă publice acele informații. De asemenea, va pregăti informații suplimentare pe acel subiect, materiale media (foto-video), comparații statistice și va desemna persoane din interiorul unității care pot oferi interviuri pe subiectul respectiv, în eventualitatea în care un reprezentant media ar solicita aceasta.

Orice document destinat mediatizării trebuie să conțină, într-o formă explicită sau implicită, modalitatea de raportare a conducerii cu privire la evenimentul/informația transmisă. Astfel, sub formă de declarație (în interiorul unui comunicat de presă, a unui răspuns oficial la o solicitare de informații dacă aceasta privește un eveniment ș.a.), conducerea se va arăta încântată de rezultatele elevilor olimpici ai unității, de exemplu, sau îngrijorată că un eveniment neplăcut a avut loc în unitate, în același timp în care își prezintă preocuparea pentru luarea unor măsuri care să ducă la evitarea unor asemenea evenimente în viitor.

O regulă de aur în comunicarea publică spune că execuțiul mai multor perechi de ochi asupra unui document destinat mediatizării este indicat.

#### **4. Comunicarea în situații de criză**

Mai întâi trebuie stabilit ce definim în comunicare drept situație de criză. La modul general, orice situație neprevăzută care poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții publice în raport cu gestionarea acelei situații, ca fenomen complex, poate antrena opinia publică în emiterea unor supoziții ce sunt în măsură să deterioreze imaginea publică a instituției. De aceea, primul pas în raportarea la o situație de criză trebuie să fie stabilirea responsabilității în chestiune și comunicarea cât mai clară a acestei responsabilități către opinia publică. Acest pas implică nu doar ca managerul unității să înțeleagă foarte bine gradul de responsabilitate în gestionarea situației ivite, dar și să asume, în concordanță cu aceasta, eventualele greșeli. În această direcție, reținem nevoia ca managerul să înțeleagă, de asemenea, că este obligatoriu să comunice în mod transparent opiniei publice procedurile efective prin care se stabilește gradul său de responsabilitate și să arate, în egală măsură, responsabilitatea celorlalți factori – este dificil ca cineva din exteriorul sistemului să cunoască în detaliu aspectele organizatorice și procedurale interne, iar un răspuns de tipul „nu era responsabilitatea mea” nepus corect în context poate stârni mai degrabă suspiciune<sup>21</sup>. În plus, atunci când o situație de criză este în desfășurare, este deosebit de important ca managerul unității (sau înlocuitorul acestuia) să asume rolul de unic comunicator cu presa pentru a evita emiterea de mesaje confuze sau chiar contradictorii.

---

<sup>21</sup> Este de preferat, ca oameni ai sistemului, să vorbim mereu celorlalți oferindu-le contextul și delimitările legale și procedurale – de cele mai multe ori, vom fi surprinși cât de bine pot înțelege atunci problemele sistemului. Să ne gândim întotdeauna cât de puține știm, în fapt, despre sisteme în care nu activăm.

Apoi, în fapt, orice incident la nivelul unității de învățământ care are potențialul de a stârni îngrijorare în rândul colectivului unității (elevi, profesori, părinți, angajați) este o situație de criză care se poate transforma, deci, și într-o situație de criză de comunicare. De cele mai multe ori, managerul unității de învățământ consideră, în mod eronat, că o situație de criză este abia atunci când este implicată o componentă exterioară unității. Mai exact, abia atunci când îi sunt solicitate informații despre o situație de către o instanță superioară ierarhic sau din partea reprezentanților presei.

Cu măsura tratării corect proporționat a tuturor acestor situații care provoacă îngrijorare în colectiv, prin aplecarea corectă asupra fiecărui aspect considerat problemă, managerul unității va transmite la nivelul colectivului două mesaje deosebit de importante: că nu îi scapă situații zilnice din interiorul unității și că este un manager implicat ce își dorește confortul psihic al tuturor. (a se vedea *Tabelul 3*)

Astfel, un manager inteligent va demonstra că nu orice situație de criză se transformă și într-una de criză de comunicare.

Reținem aici că situațiile de criză sunt inerente oricărui mediu, dar evitarea asocierii lor și cu crize de comunicare stă în mâinile unui management de tip predictiv.

Tabel 3. Pași de urmat în primele 30 de minute ale unei crize:

Înțelegeți circumstanțele;
Definiți problema;
Socotiți opțiunile de a acționa în context;
Luați primele măsuri în așa fel încât să asigurați sănătatea și siguranța elevilor și a angajaților;
Comunicați cu întregul colectiv și anunțați-vă superiorii;
Așteptați-vă, acum, la primele contactări din partea presei. Rugați secretariatul să transmită un mesaj preliminar în cazul în care un reporter contactează școala. Acesta ar trebui să confirme existența unui incident în unitate fără să ofere niciun fel de detaliu și să asigure reprezentantul presei că directorul va reveni cu declarații publice pe subiect de îndată ce întreprinde măsurile necesare pentru gestionarea efectivă a situației de criză. Nu este de dorit pentru imaginea unității și pentru gestionarea ulterioară a crizei propriu-zise varianta „unitatea de învățământ nu a putut fi contactată”;

Luați în considerare constituirea unei celule de criză dacă simțiți că aveți nevoie de mai multe opinii. Aceasta ar urma să gestioneze primele acțiuni stabilite și să redacteze documentul oficial de informare a ISJ;

În cadrul celulei de criză, stabiliți și ce detalii din cadrul incidentului pot fi făcute publice, și forma pe care relatarea trebuie să o îmbrace în așa fel încât să fie minimalizate efectele negative asupra imaginii unității. Tot acum, trebuie să hotărâți dacă alegeți să transmiteți o declarație de presă via e-mail întregii baze de date cu reprezentanți ai presei sau veți oferi declarații de presă separate fiecărui reporter care va solicita aceasta. De asemenea, dacă alegeți prima variantă, în cadrul celulei poate fi redactată și informarea de presă/declarația de presă.<sup>22</sup>

## 5. Specificații legislative în relația cu presa

În cele ce urmează, vom căuta să conturăm specificul activității de comunicator al unei instituții publice din perspectiva actelor legislative naționale care reglementează această activitate. Au fost făcute câteva decupaje, așadar, în încercarea de a răspunde prin extrasele de mai jos unor chestiuni de principiu ale domeniului: ce este informație de interes public, cine poate solicita, cum și în ce interval de timp se oferă sau ce sancțiuni sunt prevăzute în caz de îndeplinire defectuoasă a sarcinii de comunicator.

### a. Informații de interes public

Conform *Legii 544/2001*, Art.2 lit b. „prin informație de interes public se înțelege orice informație care privește activitățile sau rezultă din activitățile unei autorități publice sau instituții publice, indiferent de suportul ori de forma sau de modul de exprimare a informației”.

De asemenea, conform Art. 5, subliniem aici câteva aspecte:

*„(1) Fiecare autoritate sau institutie publică are obligația sa comunice din oficiu următoarele informații de interes public:*

*a) actele normative care reglementează organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice;*

*b) structura organizatorică, atribuțiile departamentelor, programul de funcționare, programul de audiențe al autorității sau instituției publice;*

*c) numele și prenumele persoanelor din conducerea autorității sau a instituției publice și ale funcționarului responsabil cu difuzarea informațiilor publice;*

---

<sup>22</sup> O tratare despre modalitatea de a oferi declarații de presă scrise sau pentru presa audio-video (sincron) este disponibilă în partea a III-a a capitolului.

d) coordonatele de contact ale autorității sau instituției publice, respectiv: denumirea, sediul, numerele de telefon, fax, adresa de e-mail și adresa paginii de Internet;

e) sursele financiare, bugetul și bilanțul contabil;

f) programele și strategiile proprii;

i) modalitățile de contestare a deciziei autorității sau a instituției publice în situația în care persoana se consideră vătămată în privința dreptului de acces la informațiile de interes public solicitate.

(4) Accesul la informațiile prevăzute la alin. (1) se realizează prin:

a) afișare la sediul autorității sau al instituției publice ori prin publicare în Monitorul Oficial al României sau în mijloacele de informare în masă, în publicații proprii, precum și în pagina de Internet proprie;

b) consultarea lor la sediul autorității sau al instituției publice, în spații special destinate acestui scop”.

#### b. Furnizarea informațiilor solicitate de presă

Cu privire la persoanele care pot solicita informații, *Legea 544/2001*, prevede la Art. 6 următoarele:

„(1) Orice persoană are dreptul să solicite și să obțină de la autoritățile și instituțiile publice, în condițiile prezentei legi, informațiile de interes public.

(2) Autoritățile și instituțiile publice sunt obligate să asigure persoanelor, la cererea acestora, informațiile de interes public solicitate în scris sau verbal.

(3) Solicitarea în scris a informațiilor de interes public cuprinde următoarele elemente:

a) autoritatea sau institutia publică la care se adreseaza cererea;

b) informația solicitată, astfel încât să permită autorității sau institutiei publice identificarea informației de interes public;

c) numele, prenumele și semnătura solicitantului, precum și adresa la care se solicită primirea răspunsului”.

c. Intervalul de timp în care se oferă răspunsul la informațiile solicitate invocând *Legea 544/2001*, punctăm:

„Art. 7. (1) Autoritățile și instituțiile publice au obligația să răspundă în scris la solicitarea informațiilor de interes public în termen de 10 zile sau, după caz, în cel mult 30 de zile de la înregistrarea solicitării, în funcție de dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor documentare și de urgența solicitării. În cazul în care durata necesară pentru identificarea și difuzarea informației solicitate



*depășește 10 zile, răspunsul va fi comunicat solicitantului în maximum 30 de zile, cu condiția înștiințării acestuia în scris despre acest fapt în termen de 10 zile.*

*(2) Refuzul comunicării informațiilor solicitate se motivează și se comunică în termen de 5 zile de la primirea petitiilor.*

*(3) Solicitarea și obținerea informațiilor de interes public se pot realiza, dacă sunt întrunite condițiile tehnice necesare, și în format electronic”.*

De asemenea, privind solicitarea verbală a informațiilor, reținem:

*„(1) Pentru informațiile solicitate verbal funcționarii din cadrul compartimentelor de informare și relații publice au obligația să precizeze condițiile și formele în care are loc accesul la informațiile de interes public și pot furniza pe loc informațiile solicitate.*

*(2) În cazul în care informațiile solicitate nu sunt disponibile pe loc, persoana este îndrumată să solicite în scris informația de interes public, urmând ca cererea să îi fie rezolvată în termenele prevăzute la art. 7.*

*(5) Informațiile de interes public solicitate verbal de către mijloacele de informare în masa vor fi comunicate, de regula, imediat sau în cel mult 24 de ore”.*

#### d. Sancțiuni

Ca orice activitate reglementată și procedurată, neîndeplinirea întocmai a prevederilor legale poate duce la sancțiuni. Notăm prevederi din Art. 21 din *Legea 544/2001*:

*„(1) Refuzul explicit sau tacit al angajatului desemnat al unei autorități ori institutii publice pentru aplicarea prevederilor prezentei legi constituie abatere și atrage raspunderea disciplinara a celui vinovat.*

*(2) Împotriva refuzului prevăzut la alin. (1) se poate depune reclamație la conducătorul autorității sau al institutiei publice respective în termen de 30 de zile de la luarea la cunoștința de către persoana lezată.*

*(3) Dacă după cercetarea administrativă, reclamația se dovedește întemeiată, răspunsul se transmite persoanei lezate în termen de 15 zile de la depunerea reclamației și va conține atât informațiile de interes public solicitate inițial, cât și menționarea sancțiunilor disciplinare luate împotriva celui vinovat”.*

Pentru prevederile privind acționarea în justiție a instituției care refuză comunicarea informațiilor de interes public, se poate consulta *Art. 22 din Legea 544/2001*.

## 6. Dreptul la replică

Dreptul la replică este instrumentul de care directorul unității de învățământ dispune atunci când imaginea școlii a fost afectată de publicarea unor informații eronate sau parțial neadevărate. Jurnalistul este obligat nu doar prin legislația în vigoare (*Tabelul 4*), ci și prin *Codul Deontologic* să publice gratuit dreptul la replică.

În această privință, reținem câteva articole din *Codul Deontologic al Jurnalistului*:

*„Art.5 Ziaristul va da publicitatii punctele de vedere ale tuturor partilor implicate in cazul unor pareri divergente. Nu se vor aduce acuzatii fara sa se ofere posibilitatea celui invinuit sa-si exprime punctul de vedere*

*Art.10 Ziaristul si redactia au datoria de a face corectiile necesare in cazul in care, din vina lor, vor fi date publicitatii informatii inexacte. In asemenea cazuri, institutia respectiva de presa are obligatia de a publica/difuzza, in termen de 5 zile de la primire, pentru publicatiile cotidiene, agentiile de stiri, posturile de televiziune si radio, si in proxima aparitie, pentru publicatiile periodice, dreptul la replica al reclamantului, ca forma esentiala de reparare a prejudiciului adus acestuia”.*<sup>23</sup>

Strategic, este de preferat ca un comunicator să nu abuzeze de instrumentul dreptului la replică și să își dozeze corect intervențiile de acest tip.<sup>24</sup> Principalul criteriu în decizia necesității unui articol de tip drept la replică vizează dacă/gradul în care imaginea școlii este afectată de informația eronată. Corecturi ce privesc date concrete, mai ales că majoritatea publicațiilor de presă scrisă sunt publicate *online*, pot fi făcute printr-o simplă atenționare a jurnalistului/ editorului publicației asupra erorii. De cealaltă parte, dacă sunt clare, atitudinile tendențioase în tratarea unui subiect trebuie amendate imediat prin intermediul dreptului la replică, în contextul în care orice articol fals cu privire la o unitate de învățământ afectează, în fapt, imaginea întregului sistem.

---

<sup>23</sup> NB! În cazul în care o publicație refuză publicarea dreptului la replică, partea vătămată se poate adresa Consiliului de Onoare al CRP. În baza acestei sesizări, Consiliul de Onoare se va adresa publicației, cotidianului, agenției de stiri, postului radio și televiziune în cauză și va cere imperativ respectarea Codului deontologic, în cazul în care replica este întemeiată. Ignorarea acestui demers va atrage după sine o delimitare publică a CRP de poziția publicației respective.

<sup>24</sup> NB! Trebuie luat în considerare că orice transmitere a unui drept la replică implică, prin obligativitatea publicării acestuia, prelungirea subiectului în rândul opiniei publice. Managerul trebuie să decidă, de aceea, în ce fel extinderea dezbaterilor pe un subiect anume îl avantajează la un moment dat, inclusiv la nivel de implicare emoțională.

Tabel 4. Aspecte legale privind dreptul la replică<sup>25</sup>

Dreptul la replică, dreptul la rectificări și dreptul la răspuns își au originea în art. 12 din Declarația Universală a Drepturilor Omului. Aceeași reglementare există și în art. 17 al Convenției Europene a Drepturilor Omului și a Libertăților Fundamentale. În vederea respectării drepturilor sau reputației altora, în art. 19 al acestei Convenții, se precizează că libertatea de expresie poate fi supusă anumitor limitări care trebuie, însă, stabilite explicit prin lege.
Dreptul la replică în domeniul audio-vizualului este prevăzut și în art. 17 din Legea audio-vizualului nr. 504/2002
Decizia nr. 220 din 24 februarie 2011 a Consiliului Național al Audiovizualului stipulează în mod expres, în TITLUL IV, „Dreptul la replică și la rectificare”, cap. I, art. 49: „Orice persoană fizică sau juridică ale cărei drepturi sau interese legitime au fost lezate prin prezentarea în cadrul unui program audiovizual a unor fapte neadevărate beneficiază de dreptul la replică. În art. 51, alin. (1) al aceleiași Decizii a CNA se precizează: „Orice persoană fizică sau juridică ale cărei drepturi sau interese legitime au fost lezate prin prezentarea în cadrul unui program audiovizual a unor informații eronate beneficiază de dreptul la rectificare.” În art. 54, alin. (1) și (2), din Decizie este evidențiată modalitatea concretă în care este materializat dreptul la replică/rectificare în Decizia CNA: (1) „Cererea de drept la replică/rectificare va fi înregistrată de radiodifuzor, cu precizarea datei și orei primirii, iar solicitantului i se va înmâna o dovadă scrisă în acest sens”. (2) „În cazul în care radiodifuzorul refuză să înregistreze cererea, solicitantul se poate adresa direct Consiliului Național al Audiovizualului în termen de cel mult 30 de zile de la data difuzării programului care a produs lezarea”.

Detalierea modalității de redactare a dreptului la replică se găsește în *Partea a III-a, punctul 9. Dreptul la replică.*

## **Partea a II-a. Promovarea imaginii unității de învățământ**

### **1. Considerații preliminare**

Imaginea unității de învățământ, ca a oricărei alte entități sociale ce se fundamentează pe o activitate directă cu comunitatea, trebuie gestionată și promovată. Inutil să amintim, căci nu face obiectul acestei lucrări, parteneriatul

---

<sup>25</sup> O sinteză după *Manual pentru purtătorii de cuvânt și structurile de informare publică și relații cu mass-media*, aprobat prin Hotărârea nr. 482/1.06.2012 a Plenului Consiliului Superior al Magistraturii

real de dorit între comunitatea locală și unitatea de învățământ și, deloc de neglijat, imaginea pe care școala în calitatea ei de formator de cetățeni o oferă comunității despre ea însăși.

Desigur că imaginea școlii este promovată în societate *sine qua non* prin toate activitățile educative pe care aceasta le întreprinde, prin foștii ei elevi care își datorează formarea muncii profesorilor din unitatea respectivă, dar, uneori, e nevoie ca unitatea de învățământ să își promoveze reușitele imediat, prin mijloacele specifice marketingului de imagine.

Imaginea unității de învățământ este rapid cuantificată în concurența elevilor la admiterea la liceu, în concurența profesorilor cu note mari la examenul de titularizare pentru a ocupa un post în unitatea respectivă, în capacitatea de a atrage proiecte și fonduri extrabugetare din sponsorizări ș.a. Așadar, preocuparea pentru construirea unei imagini bune unității de învățământ trebuie să fie un punct distinct al planului managerial al conducerii unității de învățământ.

În același timp, directorul unității nu trebuie să fie un expert în marketing instituțional. Lui i se oferă, de aceea, prin acest ghid o serie de documente și sfaturi care să îi faciliteze accesul la metodele de mediatizare a rezultatelor și a proiectelor unității de învățământ. De asemenea, un sprijin real va găsi întotdeauna în purtătorul de cuvânt al inspectoratului, care, înscriind acțiunile managerilor școlari în planul de diseminare și construcție de branding instituțional, va obține la nivel județean un grad de încredere ridicat în sistemul de învățământ, obiectiv fixat prin planul managerial al conducerii ISJ.<sup>26</sup>

## **2. Modalități de promovare a activităților și rezultatelor unității de învățământ**

Activitatea de promovare nu îi este deloc străină directorului unității de învățământ, dar adevărul este că acestuia îi lipsea un instrument concret pentru proiectarea ei, în așa fel încât activitățile de promovare să fie integrate corect și firesc în viața școlii, coroborate cu misiunea unității de învățământ și adaptate specificului ei în urma unei analize serioase. Orice discuție asupra necesității proiectării unor

---

<sup>26</sup> Conducerea unității de învățământ va anunța, de îndată, în scris, (via e-mail) purtătorul de cuvânt al ISJ cu privire la rezultatele profesorilor sau ale elevilor care trebuie promovate, pentru a avea acțiuni comune în mediatizare. De asemenea, în cazul unor evenimente de anvergură care se desfășoară în unitate și care se vor mediatizate, conducerea unității va anunța, în scris, ISJ, de preferat cu cel puțin două săptămâni înainte de evenimentul programat.

acțiuni de marketing la nivel de unitate de învățământ trebuie să pornească de la o diagnoză a sistemului<sup>27</sup> în acest moment. (Tabelul 5 și Tabelul 6).

Astfel, un prim aspect de subliniat privește necesitatea unei analize și a unei proiectări riguroase a acestei activități prin definirea unor scopuri precise și cuantificabile. Este obligatoriu ca, pentru rezultate maxime, această activitate să facă obiectul unei strategii și să fie procedurată.

Un factor important, adesea neglijat la o astfel de analiză, este opinia publică. Numeroase studii de specialitate notează opinia publică ca aspect principal decizional în raport cu opinia politică. Practic, pentru ca directorul unității de învățământ să obțină ceva, îi este mai ușor să atragă opinia publică de partea sa. Studiile arată că opinia politică se va situa de partea majorității populației, deci, odată câștigată opinia publică, ai de partea ta și opinia politică.<sup>28</sup>

De aceea, directorul va învăța cum să își îmbrace conținutul comunicărilor în așa fel încât să fie atractive și pentru jurnalist, și pentru public. O cheie de acces este povestea. Publicul este mare amator de poveste. Or, comunitatea interioară a școlii este o narațiune zilnică și este la îndemâna directorului de școală să furnizeze câte un episod din povestea comunității sale. Sandra Oliver<sup>29</sup>, citându-i pe D.M. Boje și Jacques Derrida, subliniază două aspecte care fac din simpla relatare de întâmplări și evenimente o poveste media: necesitatea unei intrigi (ceea ce obligă PR-ul să se situeze corect într-un context mai larg), respectiv asigurarea coerenței (întrucât nararea oricărei povești obligă la sistematizarea etapelor în raport cauză-efect). Mai mult, adaugăm noi, PR-ul bun va încerca să identifice întotdeauna, pentru a-și „vinde” povestea, și personajele ei. Orice informație va fi cu atât mai ușor îmbrățișată de jurnaliști cu cât comunicatorul promite prin modalitatea prin care prezintă evenimentul accesul la niște persoane extraordinare, cu potențial de a fi plăcute de public. Astfel, jurnalistul simte nu

---

<sup>27</sup> Majoritatea problemelor identificate în diagnoză nu sunt specifice spațiului românesc, oricât de compleșiți am fi de propria situație. O analiză serioasă a tuturor aspectelor care declanșează schimbări în sistemul de educație și a implicațiilor pe domenii de factori poate fi văzută (pentru spațiul american) în W.J. Banach, *The ABC Complete Book of School Marketing*, Editura The Scarecrow Press, London, 2001, p. 35- 52.

<sup>28</sup> Mai multe despre raportul opinia publică-opinia politică, respectiv importanța atragerii unor liderii de opinie, recomandăm A. Gregory, *Planificarea și managementul campaniilor de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2009, p. 103. Aici, sunt explicate științific și aspectele ce influențează individul (de la cunoașterea directă, la cea indirectă, mass-media, credințe universale și, mai ales, date concrete).

<sup>29</sup> Sandra Oliver, *Strategii de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2009.

doar că are capacitatea de a prezenta publicului un eveniment, ci, mai ales, că poate aduce în față oameni prin interviuri. Două sunt consecințele rapide ale acestei decizii pentru jurnalist: își poate gândi o serie de materiale jurnalistice pornind de la același subiect (inutil de precizat amploarea beneficiilor pe care le are inclusiv școala din expunerea publicului la un subiect mai multe zile) , iar contactul real cu oamenii din sistem îi asigură o rețea pe care o va putea utiliza rapid când are nevoie să dezvolte alte subiecte pe teme educaționale.

Tabel 5. Elemente esențiale ale construirii unei imagini unității de învățământ

Clarificarea unei viziuni asupra unei evoluții viitoare a școlii stipulată în PDI și împărtășită cu toți angajații);
Formularea unei misiuni a unității de învățământ (construită în directă legătură cu politicile educaționale de la nivel național și județean și, mai ales, adaptată specificului mediului educațional în care unitatea își desfășoară activitatea după o diagnoză riguroasă);
Stabilirea principalelor caracteristici ale unității, cu accent pe particularitățile ei (în directă legătură cu diagnoza mediului educațional);
Realizarea unei analize oneste asupra imaginii actuale a unității în comunitate;
Alegerea unor termeni cheie în conturarea mesajelor formulate de unitate pentru comunitate (este vizat aici caracterul identitar al școlii);
Construirea și aprobarea unei strategii de promovare a unității cu obiective specifice și indicatori cuantificabili;
Proiectarea unui plan de acțiuni pe termen scurt, mediu și lung care să asigure îndeplinirea obiectivelor propuse;
Asigurarea unei monitorizări permanente și a evaluării constante urmate periodic de reflecție și de plan remedial.

Iată, concret, câteva modalități de promovare a activităților și rezultatelor unității de învățământ:

- comunicate de presă privind rezultatele extraordinare ale elevilor și profesorilor din unitate;
- invitații adresate mass-mediei de a participa la activități și evenimente ale școlii;
- participări ale conducerii, profesorilor și elevilor în interviuri, emisiuni și reportaje pe teme educaționale ș.a.
- înființarea unui avizier al reușitelor unității;

- informarea periodică a părinților în scris, via e-mail, de exemplu, sau prin intermediul diriginților la ședințe despre reușitele și evenimentele deosebite ale unității, de exemplu, un newsletter pentru părinți;
- încărcarea constantă de informații de interes pe site-ul unității de învățământ;
- oferirea de pliante la evenimente ale comunității din educație – simpozioane, conferințe etc.;
- participarea la târguri educaționale;
- utilizarea rețelelor de socializare ș.a.<sup>30</sup>

Tabel 6. Principii de bază ale promovării eficiente a școlii

<p>Adaptarea la context – pentru a atrage interesul presei pentru acțiunile școlii, ele trebuie fie prezentate ca puncte focus ale unui context social de actualitate și mare interes. Pentru aceasta, comunicatorul va fi o persoană informată și la curent cu dezbaterile recente din societate. O teorie de bază privind strategiile de relații publice este teoria stabilirii agendei. Astfel, se presupune că fondul mediatic format din ceea ce oamenii citesc/vizionează stabilește o agendă pentru dezbaterile din societate. Este indicat ca directorul să profite de contextul unor știri naționale pentru a-și promova propria unitate – a da o coloratură locală unui subiect național este principala sarcină a presei locale, mai ales în perioadele fără evenimente deosebite la nivel județean, deci aceasta poate fi o situație de <i>win-win</i>;</p>
<p>Dozarea materialelor – presa este interesată mai ales de evenimentele extraordinare sau cu un caracter deosebit, de aceea se va evita promovarea în exces a unor evenimente care nu îndeplinesc aceste condiții, eliminând riscul de a crea jurnalistului impresia unei invazii de informații.</p>
<p>Documentele însoțitoare – a) Dincolo de eveniment, oameni. Publicul este amator de povești. De aceea, jurnaliștii caută întotdeauna să aibă în față nu doar evenimentul, ci, cu atât mai mult, actanții din poveste. Cea mai bună metodă de a atrage jurnaliștii către informația vizată să ajungă la public este să gândești o formulă narativă în care să o îmbraci și să le facilitezi acestora accesul la protagoniștii</p>

<sup>30</sup> Pentru explicitarea și exemplificarea tipurilor de documente destinate mass-mediei, consultați *Partea a III-a Tipuri de documente și situații concrete*.

evenimentului (elevi, profesori) pentru interviuri. b) Date statistice concrete. Oamenii iubesc cifrele, întrucât le oferă senzația deținerii adevărului. Orice informație dublată de date statistice va stârni interesul jurnaliștilor deoarece e ușor de procesat, de ambalat și de servit publicului larg.

Chiar dacă în spațiul românesc subiectul marketingului școlar pare unul de extremă noutate – învățământul privat fiind, însă, destul de familiarizat cu metodele de branding –, în țările mai dezvoltate, marketing-ul școlar este o specializare în sine.<sup>31</sup> Aceasta implică, desigur, în primul rând, aspecte care țin de analiza pieței, proiectare și desfășurare de activități specifice de promovare și branding particularizate pe spațiul școlar. Practic, un bun PR al școlii este, înainte de toate, un bun cunoscător al specificului învățământului, un om al școlii. Teoriile marketing-ului în sine favorizează cunoașterea din interior a subiectului de promovat, peste care așază, desigur, aplicarea unor tehnici specifice publicității și marketing-ului. Punctăm mai jos, însă, (Tabelul 7) tocmai pentru că dorim să oferim în principal un instrument de lucru în acest capitol, câteva aspecte asupra cărora să reflecteze orice director de școală, descrise de experții în marketingul școlar și adaptate la noile problematice locale ca rețete de succes.

Tabel 7. Rețete de succes în promovarea unității de învățământ

Secretariat comunicativ și eficient – un prim contact pe care unitatea îl are cu exteriorul este prin intermediul Secretariatului. Niciun plan de promovare a unității nu trebuie să neglijeze compartimentul Secretariat al unității. Modul în care acesta gestionează relația cu părinții este decisiv pentru construirea unei imagini de spațiu deschis al școlii. Inclusiv relațiile telefonice cu terții ar trebui să se desfășoare după o procedură specifică, pentru că, așa cum prima impresie vizuală contează, primul contact telefonic cu o instituție publică determină, în lanț, o serie de experiențe pozitive sau negative cu aceasta. (Dacă, din start, într-o audiență, o persoană se poziționează în atac în relație cu dvs. ca manager, s-ar putea ca aceasta să fie reacția la o experiență neplăcută anterioară cu unul dintre angajații dumneavoastră);
Newsletter pentru părinți – școala se bazează adesea pe elevi că vor transmite informații acasă, dar este mult mai simplu să construim un

<sup>31</sup> A se consulta *Bibliografia* articolului pentru referințe detaliate.



<p>canal de informare, mai ales cu privire la aspectele importante ale școlii (rezultate deosebite, evenimente) prin intermediul unui newsletter pe care îl putem transmite pe e-mail părinților lunar sau chiar semestrial;</p>
<p>Vizite ghidate în școală/ porți deschise – conducerea unității poate stabili 1/ 2 zile pe an în care să organizeze vizite ghidate prin unitate (chiar invitând mass-media) și să ofere astfel semnalul deschiderii către exterior;</p>
<p>Înființarea unor cluburi în funcție de pasiunile elevilor – prin profesorii implicați, școala poate aduce în timpul liber la școală elevii, organizând activități în cadrul unor cluburi în funcție de pasiunile elevilor (sport, lectură, teatru, muzică, ecologie etc.) în care să încurajeze inclusiv participarea părinților. Nu doar că este împlinit dezideratul de a fi într-o bună colaborare cu părinții, dar aceștia din urmă se bucură de posibilitatea petrecerii timpului împreună cu elevul. (de cele mai multe ori, activitățile extrașcolare sunt foarte utile dezvoltării elevilor, dar îi vitregesc de timpul cu părinții, căci după-amiezele le sunt pline de activități);</p>
<p>Ședințe cu părinții fără constrângerile formale – atâta timp cât școala își dorește un părinte-partener, ar fi bine să nu îl trateze ca pe un elev, așezându-l în bancă și întărindu-i senzația că el, asemenea elevului, se află în fața unei autorități și că este dator să asculte, nu să aibă inițiative și să acționeze efectiv ca partener. Dincolo de anxietatea autorității pe care o declanșează simpla plasare în bancă a părinților<sup>32</sup>, unul în spatele celuilalt, nu trebuie pierdută din vedere că discuția de la catedră către niște parteneri care sunt așezați școlărește nu este conformă regulilor comunicării eficiente de la egal la egal;</p>
<p>Un site viu – site-ul unității trebuie construit respectând principiul funcționalității și adaptării la nevoile celor care urmează să îl folosească cu preponderență (părinții) sau chiar adaptat specificul vârstei elevilor dacă există conținut ce le este direct destinat;</p>

<sup>32</sup> Mai multe în articolul *Cum se vede din bancă ședința cu părinții. O relație autentică a profesorilor cu fiecare părinte îi poate apropia pe copii de școală*, semnat de Nicoleta Larisa Albert și publicat în *România Liberă* în data de 22 ianuarie 2017.

Utilizarea site-urilor de socializare pentru a construi o comunitate – spațiul școlar este prima noastră comunitate și nu își încheie niciodată misiunea de a fi o comunitate pentru niciunul dintre noi, de aceea școala trebuie nu doar să își asume acest rol, dar și să profite de acest context pentru a-și îndeplini rolul de a furniza educație.

## 2.1. Site-ul unității de învățământ

Pentru orice unitate de învățământ, un site al instituției actualizat și eficient este obligatoriu. Sunt de subliniat aici doar câteva aspecte care țin de gestionarea site-ului unității, respectiv de tipul de informații dezirabile și organizarea potrivită a acestora (Tabelul 8).

Gestionarea site-ului unității trebuie să fie făcută de o persoană desemnată de conducerea școlii, în acord cu viziunea direcțiunii și respectând specificul documentelor destinate mediatizării.

Tipuri de informații publicate pe site-ul unității și posibilele categorii de grupare a acestora:

- prezentare a unității de învățământ: istoric, structura administrativă/resurse materiale (corpuri de clădiri, dotări, număr de încăperi, laboratoare etc.), planul de școlarizare în vigoare ș.a.
- informațiile prevăzute de Legea 544/2001 ca obligatoriu de comunicat din oficiu
  - orarul unității;
  - regulamente ale unității;
  - echipa managerială;
  - corpul profesoral;
  - informații de interes general/anunțuri pentru elevi;
  - informații de interes general/anunțuri pentru părinți;
  - rapoarte anuale ale conducerii;
  - olimpiade și concursuri;
  - proiecte locale/județene/naționale/internaționale în care este implicată unitatea/activități extrașcolare/ parteneriate;
  - alumni de succes, șefi de promoție cu realizările lor;
  - imagini ale spațiului școlii;
  - obligatoriu o secțiune intitulată *Contact*;

Tabel 8. Aspecte principale de avut în vedere cu privire la site-ul unității

Portretul utilizatorului – modalitatea de organizare în categorii a site-ului este răspunsul nevoii de informare al celor care urmează să folosească site-ul – prin urmare, este bine să fie gândită din postura celui care este exterior sistemului și nefamiliarizat cu termenii specifici, în așa fel încât unui părinte să îi fie ușor să navigheze prin categorii pentru a găsi informația căutată. Este indicat, de aceea, ca site-ul unității să aibă o categorie distinctă „Informații pentru părinți”.

Secțiunea „Noutăți” – site-ul unității reflectă deschiderea pe care conducerea o are față de partenerii educaționali: părinți și comunitate în general. Nu va face niciodată o impresie bună un site neactualizat, ori căruia îi lipsesc, la vedere, tocmai informațiile de interes crucial într-o atare perioadă: înscrierea la clasa pregătitoare, admiterea în liceu, rezultatele la examenele naționale etc.

Testimonial – în direcția construirii de poveste, este recomandată alocarea unui spațiu pe site pentru mărturiile ale elevilor/părinților în ceea ce privește experiența lor cu școala. Dincolo de clasicul sector de istoric, o abordare de istorie personală are un mai mare impact asupra oricărui vizitator de site. Poveștile de succes au trecere la public.

## 2.2. Comunicarea prin intermediul site-urilor de socializare

Există o reticență la nivelul mediului școlar în a folosi instituțional rețelele de socializare, considerate exclusiv apanajul mediului informal, de vreme ce școala este asimilată educației formale. Dacă pornim de la premisa deja formulată că școala este o comunitate și că practicăm învățământ organizat nu pentru a reduce costurile școlarizării individuale, ci pentru că a fost demonstrat că a fi educat și a învăța în cadrul unei comunități aduce un plus formării personalității, o deducție firească ar fi aceea a încurajării formării de comunități. De altfel, acest scop îl are unitatea de învățământ și atunci când organizează activități extrașcolare.

Două componente sunt de subliniat în ceea ce privește site-urile de socializare. În primul rând, acestea te ajută ca manager de școală să creezi o comunitate de oameni ce au în sfera de interes școala pe care o conduci (fie că este vorba de părinți, absolvenți, elevi, profesori). În același timp, însă, utilizarea site-urilor de socializare te poate conduce spre grupuri deja formate cărora, prin metode specifice de marketing, să le prezinți unitatea pe care o reprezinți (grupurile de părinți sunt un bun exemplu)<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Mai multe informații despre folosirea comunităților pe internet și despre modalitatea de a selecționa persoanele capabile să fie vectori de mesaj în rețelele sociale sunt de găsit în

Considerăm *pagina de Facebook* a unității de învățământ un mediu virtual în care școala își poate fideliza comunitatea care o compune, de fapt, în realitate: elevi, profesori, părinți, foști elevi, foști părinți. (Tabelul 9)

Tabel 9. Câteva reguli de utilizare a unei pagini de Facebook a unității de învățământ

Pagina de Facebook a unei unități de învățământ este imaginea școlii și reflectarea poziției oficiale a unității de învățământ – de aceea, se supune specificului oricărui document al unității destinat mediatizării;
Conducerea unității de învățământ desemnează o persoană responsabilă de încărcarea paginii de Facebook cu informații și se asigură că acestea sunt congruente cu celelalte informații publice transmise de unitate pe alte căi mediatice;
Pagina de Facebook va cuprinde imagini/grupaje de imagini de la evenimentele unității, cu asigurarea prealabilă că nicio persoană, cu atât mai puțin minori, pentru care nu există acordul, nu va apărea public;
Pagina de Facebook păstrează un caracter oficial, cu regulile formale de adresare a comunicării în virtutea imaginii instituționale;
Pagina de Facebook este eficientă în promovarea imaginii instituției dacă oferă conținut nou cel puțin o dată pe lună, ideal o dată pe săptămână;
Pagina de Facebook este destinată mai ales promovării evenimentelor din unitate și reușitelor membrilor comunității pe care o reprezintă, recompensând astfel public eforturile elevilor și profesorilor care aleg să desfășoare activități extrașcolare sau să participe la concursuri școlare;
Informațiile oficiale postate pe pagina de Facebook e bine să fie publicate cu link la site-ul instituției, tocmai pentru a sublinia promovarea distinctă a chestiunilor administrative al căror spațiu predilect e cel al site-ului oficial și cele educațional-comunitare al căror mediu de socializare gen Facebook este prielnic și potrivit.

În final, atragem atenția că Facebook-ul este spațiu public. Orice declarație postată aici, inclusiv pe pagina personală a managerului unității, se supune, așadar, regulilor minimale de asumare publică a afirmațiilor făcute. În definitiv, directorul de școală (dacă nu și profesorul) este o persoană publică în comunitatea locală în care își desfășoară activitatea.

---

A.Green, *Comunicarea eficientă în relațiile publice. Crearea mesajelor și relațiilor sociale*, Editura Polirom, Iași, 2009, p. 188- 213.

### 2.3. Liderii de opinie

*Influencerii*, liderii de opinie, sunt vectorii despre care se vorbește cel mai des astăzi în domeniul marketing-ului. Prin intermediul acestor persoane cu influență în grupurile cărora li se adresează un produs, managerul reușește să crească credibilitatea școlii sale și să transmită nemediat comunității mesaje importante. Avantajul e, desigur, acela că, venind din partea unei persoane de încredere, orice părinte va percepe mai ușor un mesaj și îl va investi în mod automat cu încredere.

A construi relații cu liderii de opinie este un proces de durată și de cunoaștere reciprocă, deoarece nu este eficientă o relație care se bazează pe altceva în afara convingerii efective a persoanei respective că trebuie să poarte mesajul dumneavoastră în comunitatea sa. Studiile de comportament ale consumatorilor demonstrează că nu este suficient ca o persoană să fie mulțumită de ceva pentru a simți nevoia să transmită mai departe experiența sa, ea trebuie să fie impresionată plăcut de un aspect pe care poate să îl privească comparativ cu experiențe repetate anterioare. De aceea, în identificarea liderilor de opinie trebuie evitată, în mod cert, atât linguşeala, cât și promisiunile de beneficii.

Cine pot fi lideri de opinie pentru directorul unității de învățământ? La nivelul fiecărei comunități există întotdeauna lideri de opinie care sunt și lideri oficiali, și lideri de opinie care sunt ceea ce numim adesea lideri informali, care și bazează influența pe simpatia și respectul celorlați.

În categoria liderilor oficiali, în mod constant, lideri de opinie sunt președinții ai asociațiilor/comitetelor de părinți. Cu siguranță, un manager bun cultivă o relație corectă cu aceștia, în sensul că încurajează o discuție ori de câte ori în rândul comunității de părinți pot fi motive de îngrijorare. Apoi, lideri de opinie sunt și liderii sindicali ai profesorilor, ori liderii structurilor reprezentative ale elevilor. Asigurând un contact direct și constant cu aceștia, directorul se asigură că președintele asociației/comitetului de părinți/ liderul de sindicat/președintele elevilor va veni întotdeauna la el pentru a lămurii chestiuni discutate în comunitate și pentru a transfera mesajul apoi către grup, ca intermediar. Cu toții sunt lideri de opinie pe care directorul de școală nu își permite să îi neglijeze pentru ca atitudinea lui față de ei să măsoare implicării lui în viața socială a unității.

De cealaltă parte, însă, stau liderii informali pe care comunitatea îi ascultă dintr-un respect profesional sau o simpatie colegială. Aceștia trebuie identificați și atrași ca parteneri, mai ales în situațiile de criză în care transmiterea mesajelor trebuie făcută cu eleganță atât în interiorul, cât și în exteriorul unității.

Nu în ultimul rând, partenerii unității în diferite proiecte, aici incluzând partenerii din rândurile ONG-urile, se pot foarte ușor constitui în veritabili vectori de promovare a unității, dacă experiențele lor sunt pozitive.

În final, motivul pentru care am listat liderii de opinie ca modalități de promovare a unității de învățământ în comunitate e tocmai pentru a conștientiza asupra rolului acestor lideri informali. În exteriorul unității, managerul nu știe niciodată cine este *un influencer*, de aceea este crucial să se asigure că fiecare persoană are o experiență bună<sup>34</sup> în raport cu unitatea sa – pentru că influența unei mărturii negative a unui părinte poate avea efecte negative mult mai mari decât a unui articol de presă.

#### 2.4. Newsletter pentru părinți

Instrumentul newsletter-ului are rolul de a asigura comunicarea directă și nemediată cu toți cei interesați de activitățile unității de învățământ. Organizată sub forma unui email (nu mai lung de o pagină), această scrisoare electronică poate concentra mesajul conducerii unității într-un mod prietenos și ușor de accesat de către părinți. (*Tabelul 10*)

Primul aspect de stabilit este calendarul emiterii acestui document. În principiu, el poate fi lunar, bi-semestrial sau chiar semestrial, dar în așa fel încât să fie asigurată o ciclicitate predictibilă.

Tabel 10. Câteva sfaturi în gestionarea unui newsletter

Un newsletter eficient nu cuprinde mai mult de 5 topic-uri (subiecte), denumite prin intertitluri atractive;
Titlul newsletter-ului este dat de cel mai important/interesant dintre subiecte;
Newsletter-urile permit utilizarea unor șabloane (template-uri) care, prin grafică și culoare, reușesc să atragă atenția (inclusiv pachetul Office cuprinde un program – Office Publisher – cu ajutorul căruia, pe un șablon dat, poate fi gândit un model personalizat;
Newsletter-ul permite acoperirea subiectelor cu imagini reprezentative – e de ordinul cunoașterii generale că imaginea face cât o mie de cuvinte, prin urmare este important ca acest tip de document să construiască mesajul și cu ajutorul imaginilor;

<sup>34</sup> Nu vom înțelege aici că directorul unității de învățământ asigură buna dispoziție a celor cu care intră în contact, ci că se asigură că prin atitudinea și respectarea tuturor regulilor în unitate transmite mesajul seriozității sale și a corectitudinii administrative și procedurale din unitatea pe care o reprezintă.

Fără a pierde din precizie și coerența mesajului, autorul newsletter-ului poate renunța la o atitudine prea sobră, dat fiind canalul de transmitere a mesajului și rolul acestuia de a fi cât mai accesibil și atractiv;

În marketing se arată că este de preferat să fie trimis un newsletter într-o zi lucrătoare și la primele ore ale dimineții, când populația activă își verifică corespondența.

## 2.5. Publicitate. Asocierea cu brand-uri comerciale sau achiziționarea de publicitate

Tocmai datorită faptului că școala are capacitatea de a uni un grup mare de oameni, ea devine un spațiu vânat pentru publicitate. Mai mult decât atât, aici este ușor de marketat orice produs destinat copiilor și educației, de aceea cei care lucrează în acest sector se adresează cu predilecție managerilor de școli.

Directorul de școală, prin urmare, poate decide prezența anumitor branduri comerciale în contextul unor sponsorizări pentru unitatea de învățământ, asigurându-se de respectarea normelor economice legale și respectând Legea Educației și directivele privind publicitatea în unitățile de învățământ.

Un caz special îl reprezintă campaniile de informare/educare desfășurate de diverși producători de produse, pe teme de un real interes pentru societate: sănătate, igienă, educație sexuală etc. Directorul unității de învățământ este responsabil de acceptarea acestor tipuri de activități în unitate, cu însoțirea reprezentanților companiilor de către profesori ai școlii, în așa fel încât aceste proiecte de educație să nu fie doar forma în care este îmbrăcată, de fapt, plasarea de produse<sup>35</sup>. Ca orice proiect educațional, el trebuie să aibă obiective privind finalitatea lui educativă, metode specifice pentru atingerea acestor obiective și să răspundă unei nevoi educaționale identificate la nivelul unității. De aceea, directorul unității este invitat să își stabilească principiile în baza cărora acceptă desfășurarea în unitate a acestor activități, să le asume prin decizie a Consiliului de administrație și a Consiliului profesoral și să le aplice apoi în mod obiectiv fiecărei propuneri.

Tot în categoria provocărilor recurente privind publicitatea în interiorul școlii, amintim prezența unor lucrări editoriale din categoria auxiliarelor școlare. Directorul de școală veghează ca, la nivelul unității, acest tip de activitate să se desfășoare conform normelor legale în vigoare, cu acordul și numai cu

---

<sup>35</sup> Este celebru cazul din 2013 când un produs alimentar nerecomandat copiilor (margarina) a fost promovat de o gimnastă de renume internațional în școli, într-un pachet de activități ce vizau sportul și un stil de viață sănătos. Mai multe despre cum se raportează opinia publică la acest aspect al publicității în școli puteți citi în articolul *Talcocul de sub nasul elevilor. Până unde merge publicitatea în școli*, semnat de Dan Gheorghe în *România liberă*, 18 iulie 2013.

intermedierea părinților. Orice recomandare care nu are la bază exclusiv criteriul calității materialelor educaționale este sancționată, în primul rând, la nivelul opiniei publice din interiorul școlii – ceea ce afectează nu doar imaginea cadrului didactic implicat, ci și a unității în general –, dar este, de asemenea, pedepsită legal pentru încălcarea regulamentelor școlare. Din nou, directorul este invitat să reglementeze prin regulamentul interior această activitate, să aibă procedură clară asumată prin decizie a Consiliului de administrație și a Consiliului profesoral și să gestioneze apoi în mod corect acest sector.

### 3. Foto-video în unitate

Situațiile în care conducerea unității se poate confrunta cu problema accesului jurnaliștilor în unitate în vederea fotografierii ori înregistrării unor momente audio-video sunt de două feluri: fie presa a fost invitată de chiar direcțiunea școlii să participe la un eveniment al școlii, fie presa a solicitat direcțiunii luarea unor cadre din interiorul unității.

În ambele situații, conducerea unității trebuie să informeze colectivul profesoral, administrativ și elevii asupra acestui acord pe care l-a oferit presei. În cea de-a doua situație, a unei solicitări exprese a presei de a intra în școală și a filma, conducerea unității are dreptul să solicite reprezentantului media informații cu privire la subiectul reportajului și contextul în care dorește să plaseze acele imagini luate în școală.

Fotografierea sau înregistrările video în unitate vor fi permise mass-mediei cu respectarea unor aspecte legale și procedurale și cu informarea acelor cărora le va fi expusă imaginea.<sup>36</sup>(*Tabelul 11*)

Tabel 11. Aspecte legale și procedurale în gestionarea preluării de imagini din interiorul unității de învățământ

Nu se pot prelua imagini din interiorul unității de învățământ decât cu acordul conducătorului unității;
Activitățile didactice nu sunt activități publice, pot fi filmate numai cu acordul cadrului didactic implicat;
Imaginile pot fi preluate cu respectarea legislației privind imaginea

<sup>36</sup> O metodă facilă pe care o utilizează organizatorii de evenimente publice pentru a se asigura că nu lezează dreptul la imagine al niciunui participant este de a nota pe invitații/afiș că evenimentul va fi înregistrat foto-video și că presa este invitată. De asemenea, există unități de învățământ care au reglementat dreptul conducerii unității de a folosi imagini cu elevii din școală în contexte specifice prin contractele educaționale semnate între unitate și fiecare părinte.



minorului (cu acordul explicit al părintelui/tutorei legale);
În cadrul unor proiecte ale unității în parteneriat cu alte instituții/ONG-uri etc., se permite accesul presei numai în urma unei consultări prealabile a partenerilor;
Managerul va permite preluarea de imagini numai în urma unei consultări prealabile a celui implicat, în timpul conferințelor în plen sau al altor acțiuni ale unității care implică proprietatea intelectuală a celui care susține conferința/activitatea.

Dacă imaginile foto sau video vor fi trimise presei de către un reprezentant al unității, acesta din urmă va fi responsabil de verificarea tuturor aspectelor de mai sus. În plus, se va asigura că are drept de proprietate intelectuală asupra fotografiilor trimise.

#### **4. Monitorizarea mass-media privind imaginea unității**

Reprezentantul unității de învățământ monitorizează aparițiile în mass-media ale evenimentelor unității de învățământ, dar și articolele cu privire la învățământ în general.

Tot în etapa de diagnoză a stadiului imaginii educației la nivel național trebuie cuprinsă și activitatea de lecturare a articolelor pe teme de învățământ, cu cât mai multe negative la adresa sistemului, cu atât mai multe șanse de a anticipa care sunt problemele ce pot apărea la nivelul unității de manageriat și de a acționa în consecință pentru a le preveni.

Atunci când se impune și articolele vizează probleme ale unității de învățământ, acesta va informa de îndată purtătorul de cuvânt al ISJ.

### **Partea III. Tipuri de documente/interacțiuni cu presa și situații concrete**

Foarte schematic, împărțim aceste tipuri de documente și interacțiuni cu presa în două categorii, în funcție de sensul inițierii comunicării. Dacă documentele sunt emise la inițiativa managerului unității de învățământ, vom considera acesta un act de comunicare activă (comunicatul de presă, anunțul de presă, invitația de presă, conferința de presă, declarația de presă, dosarul de presă), iar dacă documentele sunt emise ca răspuns la o solicitare sau la un articol de presă, vom discuta despre un act de comunicare reactivă (interviul, răspunsul la solicitări de informații în baza *L544/2001*, declarația de presă, dreptul la replică).

Dincolo de această dihotomie, ordinea tratării în cele ce urmează este

motivată de rațiuni organizatorice ale logicii interioare. Ne interesează, deci, congruența proprietăților și specificul fiecărui tip de document.

Documentele destinate mediatizării se anexează unui e-mail, întotdeauna în format editabil, cu un text de anunț, de tipul: „Stimați colaboratori din presă, vă transmit un comunicat de presă cu privire la procesul înscriere la clasa pregătitoare, proces care începe astăzi, 03.03.2018”. La titlul email-ului este obligatoriu să apară pe scurt emitentul (ISJ, Col. Naț. G. Barițiu, Șc. Gim. Brâncuși), subiectul și data emiterii. Exemplu: „ISJ: Comunicat de presă. Înscrieri clasa pregătitoare 03.03.2018”. În corpul textului email-ului poate fi preluat Lead-ul comunicatului de presă de exemplu, pentru a stârni interesul. Deoarece nu orice tip de e-mail (*e-mail client*) suportă diacritice; pentru evitarea situațiilor în care mesajul dumneavoastră apare viciat la destinatar, se recomandă eliminarea diacriticelor din corpul e-mailului. Textul integral, cu diacritice va fi anexat e-mail-ului pentru a putea fi preluat corect, precum în modelul din *fig. 1*.

## 1. Comunicatul de presă/Informarea de presă sau anunțul de presă

Literatura de specialitate face o distincție pe două componente între comunicatul, respectiv informarea și anunțul de presă: de întindere – în practică, diferența este, mai degrabă, una de complexitate a conținutului și de detaliere a informațiilor oferite (informarea de presă prezintă caracteristicile unei comunicări cât mai scurte și concrete, fără detalieri);

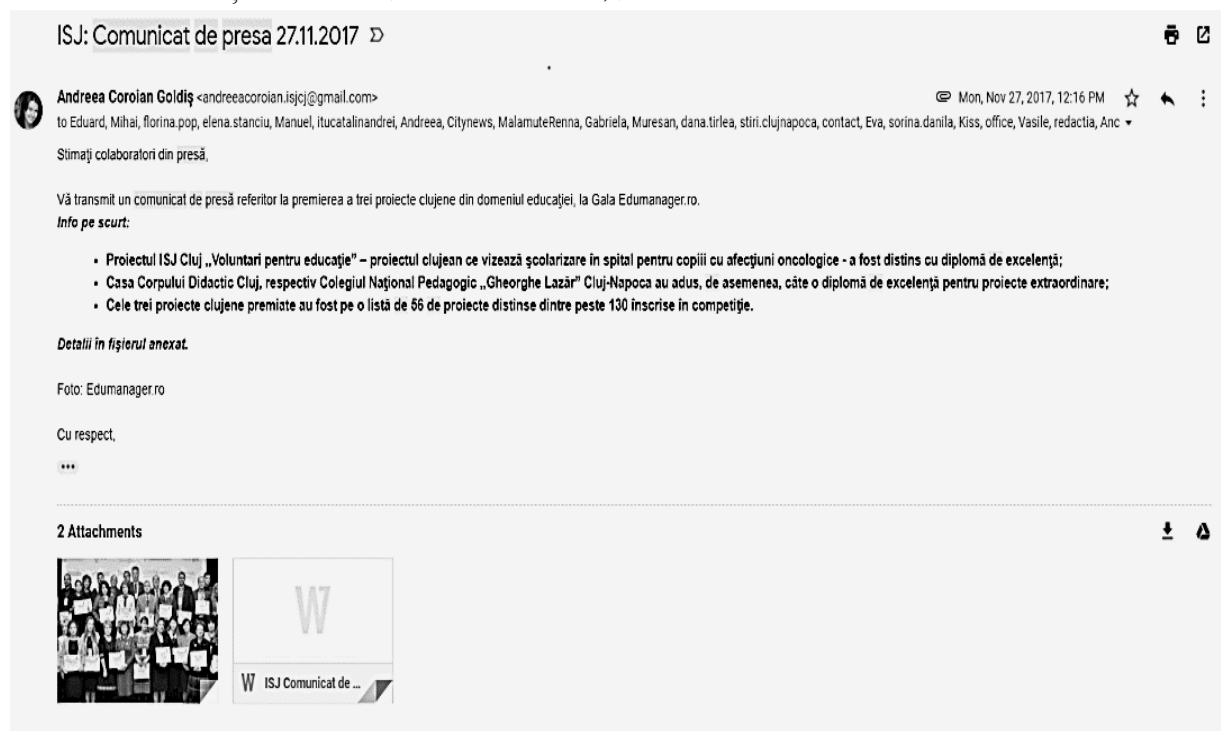


Figura 1

și de motivație a emiterii – în acest sens, în practică, se emit informări de presă<sup>37</sup> mai ales în urma unor incidente la nivelul unității de învățământ, atunci când conducerea dorește să transmită unitar un punct de vedere pe o situație deja cunoscută opiniei publice, iar comunicatul de presă are rolul de a avansa subiecte de presă reprezentanților media. (Tabelul 12) Un comunicat de presă trebuie conceput pentru comunicarea unui singur subiect. Dacă nevoia comunicării o cere, se vor emite mai multe comunicate de presă în aceeași zi, câte unul pentru fiecare subiect de comunicat.

Tabel 12. Posibile situații în care este nevoie să fie emis un comunicat de presă

Școala are un eveniment deosebit – o aniversare, o reuniune pe proiect ș.a;
Un elev/profesor/școala a obținut un premiu important;
Intervin modificări în programul de cursuri al unității;
Trebuie anunțată oferirea/ acreditarea unei noi specializări;
Școala a încheiat un parteneriat important;
Școala își reabilitează/construiește un corp de clădire ș.a.

Tratăm deci, aici, în primul rând, comunicatul de presă pentru că implică o structură specifică. După verificarea tuturor criteriilor de la *Partea I. Punctul 3* privind criteriile pe care trebuie să le îndeplinească orice document destinat mediatizării, se poate începe efectiv redactarea comunicatului.

La nivel de conținut, este obligatoriu ca, în întregime a lui, comunicatul de presă să ofere răspunsuri clare și condensate la următoarele întrebări: cine?, ce?, când?, unde? (eventual cum? și ce?/pentru ce?). De reținut că doar agențiile de presă vor prelua, în mod obișnuit, comunicatul în integralitatea lui, presa se limitează de obicei la a rezuma conținutul la aproximativ 10-12 rânduri în presa scrisă sau maxim 20-30 de secunde în cazul presei audio-vizuale (când știrea este prezentată „*din off*”<sup>38</sup> prin intermediul unui *voice-over* peste imagini reprezentative, fără declarații de presă de la reprezentanți).

---

<sup>37</sup> Numite în alte contexte și declarații de presă;

<sup>38</sup> Această expresie face parte din limbajul de specialitate al presei audio-vizuale. O știre realizată „*din off*” este acea știre în care un subiect este acoperit printr-o prezentare a lui prin intermediul unei voci care prezintă peste derularea unor imagini reprezentative. De aceea, procesul se mai numește și *voice-over*. Ea se diferențiază de știrile de tip *beta*, care prezintă subiectul printr-un reportaj în care sunt incluse și declarații. Important de reținut este că un jurnal de știri trebuie să păstreze un bilanț corect între aceste două tipuri de știri, alături de introducerea unor telefoane sau interviuri în direct; de aceea refuzul dumneavoastră de a oferi o declarație filmată, cu mențiunea că ați transmis totul în comunicat, îi provoacă dificultăți jurnalistului în a integra subiectul în jurnalul de știri. Uneori, un subiect poate fi omis tocmai din acest motiv.

Pentru a fi ușor de perceput de reprezentanții mass-media, o formulă structurală recomandată este aceasta:

- Colț stânga sus: Localitatea și data emiterii (*Cluj-Napoca, 03.03.2018*)
- Rândul următor, centrat și boldat: Titlu
- Rândul următor, alinere justify, în italice: Lead (nu mai lung de 4-5 rânduri)
- Corpul propriu-zis al comunicatului (3, maxim 4 alineate)
- Stânga jos: Persoana care asumă comunicatul (directorul unității, boldat)
- Stânga, ultimul rând, în italice: Persoană de contact pentru mai multe detalii.

Ca reguli tehnice, de obicei, în textul comunicatului de presă se folosesc aceste intercalări de fonturi (boldat pentru titlu, italic pentru lead, normal pentru cuprins, boldat pentru persoana care asumă comunicatul și italic pentru persoana de contact) tocmai pentru parcurgerea lui mai ușoară și delimitarea fiecărei părți. În general, se folosește administrativul Times New Roman, 12, cu spațiere la 1.5 rânduri. Pentru documentarea suplimentară, se pot anexa fotografii, grafice, link-uri către site-uri ș.a.

Vom descrie, în linii generale, în cele ce urmează, fiecare parte a comunicatului de presă, iar un model este oferit în fig. 2.

Titlul comunicatului de presă trebuie, în mod obligatoriu, să ofere răspunsul la cel puțin două dintre întrebările generale ale mesajului, dintre care una este „ce se întâmplă?”. Tocmai de aceea, fie că este prezent în forma lui activă, fie subînțeleș, un conținut verbal este necesar în titlu. Acestuia i se asociază sintagme care oferă răspunsul la celelalte întrebări, în funcție de accentul pe care dorește să îl ofere emitentul. De exemplu, un titlu precum „Înscrieri la clasa pregătitoare” este eronat, deoarece nu îmi comunică ce se întâmplă (au fost amânate, încep mâine, sau încheiat etc.). Accentul se stabilește apoi în funcție de interesul comunicării: „Azi încep înscrierile la clasa pregătitoare” – dacă accentul dorit este dat de actualitatea subiectului; „200 de elevi înscriși la clasa pregătitoare” – dacă accentul este dat de numărul de elevi înscriși la finalizarea procesului; „Înscrierile la clasa pregătitoare – un succes în 2018” – dacă accentul este pus pe date statistice și raportarea critică a conducerii la fenomen. (NB! Aici, conținutul verbal este subînțeleș și înlocuit de linia de pauză: „au fost un succes”. În mod firesc, nu se construiesc astfel de structuri eliptice decât atunci când verbul vizat este „a fi”).

*Lead*-ul este un scurt sumar ce servește ca introducere unei știri/unui comunicat. Acesta are menirea de a oferi încă de la început, în cât mai puține cuvinte (preferabil sub 40 de cuvinte), răspunsul la cât mai multe dintre cele șase întrebări. În același timp, alături de titlu, introducerea are și rolul de a atrage cititorul/jurnalistul pentru subiectul prezentat. Astfel, criteriul de alegere a informațiilor ce intră în lead este „cel mai important = cel mai semnificativ + cel

mai atractiv, de interes”. Impactul unei introduceri bune se obține prin luarea în calcul a două elemente: aderența la sistemul de interes al celor cărora le este destinată și lungimea potrivită – întotdeauna impactul este invers proporțional cu lungimea unei introduceri. Aici, mai ales, intră în chestiune și talentul de formulare a celui care redactează comunicatul pentru a atrage atenția. La nivel de conținut, însă, dacă titlul asigură deja răspunsul la întrebările „cine” și „ce se întâmplă”, lead-ul va completa prin oferirea unor indici spațio-temporali „unde” și „când”, rămânând ca detaliile desfășurării „cum” și cauzele „de ce” să fie atinse în cuprinsul comunicatului.

Cuprinsul comunicatului va detalia, prin urmare, în 2-3 alineate, subiectul, acțiunea și cauzele evenimentului. Dincolo de faptul că va oferi mai multe detalii pe fiecare aspect punctat doar în lead, cuprinsul poate suprapune prezentării informațiilor și intervenții ale unor figuri de autoritate (directorul unității, reprezentantul unui partener), sub formă de citate scurte.<sup>39</sup> Aceste citări introduse în textul comunicatului au rolul de a-l ajuta pe jurnalist să construiască știrea cât mai aproape de una rezultată în urma cercetării pe teren. Cu toate acestea, nu este indicat să introduceți citare directă mai lungă de 2-3 rânduri, pentru că rolul acesteia este și de a stârni jurnalistul să caute el însuși subiectul citării pentru o declarație pe larg. Trebuie păstrate întotdeauna informații de detaliu pentru acei jurnaliști care vor alege să facă mai mult decât să prelucreze textul comunicatului și se vor deplasa la subiecți pentru declarații. Este neprofesionist ca reprezentantul instituției să îi ofere unui astfel de jurnalist exact informația din comunicatul de presă și nimic mai mult. Decizia de a trata pe larg un subiect este una cronofagă și cu niște costuri financiare pentru organul de presă – reprezentantul instituției trebuie să prevadă, de aceea, de la început, ce tipuri de informații în plus, mărturii de la cei implicați ș.a. îi poate facilita jurnalistului, la cerere.

În încheierea comunicatului de presă, aferentă alineatului final, emitentul poate extrapola subiectul făcând referire la evenimente anterioare din aceeași serie („Vă reamintim că festivalul Gibstock a început în anul....”) sau anticipând efectele în timp ale evenimentului prezentat. Practic, încheierea are rolul de a prezenta informațiile cele mai puțin importante, fiind, mai degrabă, o punere în context, la care adesea editorii renunță când preiau știrea.

Astfel, subliniem că organizarea informațiilor în interiorul unui comunicat de presă trebuie să se supună teoriei piramidei inverse prin care Lead-ul (introducerea) reprezintă emiterea celor mai importante dintre acestea, iar vârful

---

<sup>39</sup> Citările trebuie însoțite întotdeauna de specificarea completă a sursei: nume și prenume, calitate profesională, funcție și instituția căreia îi aparține.

inversat este încheierea cu punerile în context.

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN CLUJ

ROMÂNIEI

ȘTIINȚĂ

## Comunicat de presă

*Cluj-Napoca, 11 martie 2016*

### Caravana de promovare a învățământului profesional se pune în mișcare

Inspectoratul Școlar Județean începe săptămâna următoare campania de promovare a învățământului profesional prin organizarea unor întâlniri cu elevii și părinții, în zona rurală a județului. Sesiunile de informare sunt asigurate de echipa ISJ CJ în parteneriat cu reprezentanții agenților economici.

Marți, 15 martie 2016, echipa Inspectoratului Școlar Județean Cluj se va deplasa în caravana de promovare a învățământului profesional în comunele Florești și Gilău. Prezentarea va fi asigurată de inspectorii școlari pentru învățământul tehnic, de directorii unităților de învățământ care organizează învățământ profesional în anul școlar 2016-2017, respectiv de reprezentanții agenților economici în care se va organiza practica profesională. Reprezentanții autorităților publice locale au fost, de asemenea, invitați la întâlnirile organizate în localitățile lor.

În perioada 15 martie-15 aprilie 2016, Inspectoratul Școlar Județean Cluj organizează „Caravana meseriilor” în școlile gimnaziale din mediul rural, până la cuprinderea tuturor zonelor din județ. Caravana de promovare a domeniilor și calificărilor din învățământul profesional prevăzute în planul de școlarizare pentru anul școlar 2016-2017 se va deplasa în tot județul pentru a asigura corecta informare a elevilor și părinților cu privire la învățământul profesional și domeniile în care se asigură pregătire în anul viitor școlar. Pentru corecta informare privind domeniile și calificările, la aceste întâlniri vor fi prezente și cadre didactice din unitățile de învățământ care au în planul de școlarizare învățământ profesional. De asemenea, inițiativa Inspectoratului Școlar Județean a fost salutăată și de companiile în care se asigură practică pentru domeniile propuse în planul de școlarizare, unele dintre ele alegând să se alăture caravanei atunci când aceasta se va deplasa în zonele din apropierea sediului firmei.

Presa este invitată să participe la întâlnirile de promovare a învățământului profesional. Acestea se desfășoară săptămâna următoare după următorul grafic: Marți, 15.03.2016, ora 16, în Florești, la Casa de Cultură, iar de la ora 17:30 în Gilău, tot la Casa de Cultură; Joi, 17.03.2016, ora 16, în Baciou, la sediul unității de învățământ. Pentru programul săptămânii următoare vă stăm la dispoziție cu informații la finalul săptămânii anterioare celei despre care vă interesați.

Pentru ilustrarea subiectului în presă, vă anexez afișul campaniei.

*Biroul de presă*

Figura 2

## 2. Invitația la un eveniment al unității

Invitația de presă are structura unei informări/anunț de presă prin care conducerea unității invită presa să participe la o activitate din viața școlii. (fig.3 și fig. 4) Astfel, invitația trebuie să precizeze toate coordonatele evenimentului (data, ora, locul – adresă completă). Este profesionist să fie anexat un program al desfășurării evenimentului de unde reprezentanții presei să poată deduce durata fiecărui moment.

De asemenea, dacă presa este invitată, trebuie prevăzut un moment în care jurnaliștii pot lua declarații de la reprezentanții unității. Acesta trebuie precizat în program.

În ceea ce privește conținutul, pentru a atrage atenția, organizatorul va marca într-un fel sau altul caracterul excepțional al evenimentului în invitație: „pentru prima dată în România”, un istoric pe scurt al evenimentului dacă este cazul (a 20-a ediție) sau prezența unor oficialități/invitați speciali.

Invitația de presă nu va furniza detalii exhaustive despre eveniment, păstrând o relatare a evenimentului pentru un comunicat de presă ulterior evenimentului.



INVITAȚIE

Colegiul Tehnic [redacted] Cluj-Napoca vă invită să participați alături de noi la o lecție demonstrativă de preparare a produselor tradiționale de Crăciun și să vizitați expoziția cu tema

*Tradiția culinară, meserie pentru viitor.*

Activitatea se va desfășura în atelierele școlii noastre, joi, 11 decembrie 2014, între orele 10.00 – 12.00.

Prezența dumneavoastră ne onorează.

Director,  
prof. ing. [redacted]

Figura 3



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN CLUJ  
**COLEGIUL TEHNIC "NAPOCA"**  
Str.Taberei, nr.3, Cluj-Napoca, Cod postal 400512  
Telefon: 0264.562588, Fax: 0264.425116, 0264.425775  
E-mail: [colegiulnapoca@yahoo.com](mailto:colegiulnapoca@yahoo.com)

## INVITAȚIE

Colegiul Tehnic [redacted] din Cluj- Napoca în parteneriat cu Inspectoratul Școlar Județean Cluj, Universitatea Dimitrie Cantemir și SC Expo Transilvania SA organizează în data de 13 Februarie 2015 a doua editie a "Târgului de Primăvară al Firmelor de Exercițiu". Este o manifestare cu caracter antreprenorial, dedicată promovării și vânzării produselor/serviciilor firmelor de exercitiu care funcționează în școlile din județul Cluj și din câteva județe din regiunea nord-vest.

Concursul "Târgul de Primăvară al Firmelor de Exercițiu" se va desfășura la SC Expo Transilvania SA, după următorul program:

- Amenajarea standurilor – între orele 8.00 și 10.00
- Deschiderea târgului - între orele 10.00 și 10.30
- Vizitarea târgului și participarea la activitățile aferente, inclusiv jurizarea și premierea participanților – între orele 10.30 și 15.00
- Desfacerea standurilor și închiderea târgului – între orele 15.00 și 15.30

În speranța că veți răspunde invitației, vă mulțumim pentru sprijinul acordat acestei inițiative de promovare a antreprenoriatului în rândul liceenilor și vă asigurăm de întreaga noastră considerație.

Director,  
Prof. [redacted]

Figura 4

### 3. Conferința de presă

Conferința de presă este un instrument complex de comunicare cu publicul prin intermediul mass-mediei. La nivelul unității de învățământ sunt, probabil, mai rare momentele în care trebuie comunicat publicului un subiect care să necesite ilustrarea printr-o conferință de presă. De obicei, prin conferință de presă sunt prezentate publicului subiecte de mare anvergură ce implică parteneriate (pentru că permite accesul rapid al reprezentanților presei la figurile de autoritate ale mai multor instituții/firme/ONG ș.a. care sunt partenere într-un proiect) sau care au stârnit opinii diferite în societate (iar prin întrebările diverse ale



jurnaliștilor, managerul speră să ofere suficientă informație încât să lămurească cât mai multe dintre nedumeriri).

Tocmai de aceea, dacă nu există motive întemeiate care să impună organizarea acestui tip de comunicare bilaterală (manager-jurnaliști) este de preferat să se aleagă o altă modalitate de comunicare a informațiilor.<sup>40</sup>

Atunci când se convoacă o conferință de presă, se emite o invitație de presă cu toate coordonatele de desfășurare a acesteia. În general, anunțul se face cu aproximativ 2-3 zile înainte de conferință, dar nu mai târziu de ziua anterioară evenimentului. În invitația de presă este absolut obligatoriu să fie notat subiectul acestei conferințe de presă și, de preferat, i se anexează acesteia câteva informații de bază despre acel subiect (sub forma unui mini dosar de presă electronic – vezi punctul 4. *Dosarul de presă*). O conferință de presă va atinge maxim 3 subiecte distincte. De asemenea, anunțul conferinței de presă trebuie să precizeze și invitații/ oficialități la conferință cu precizarea detaliilor –nume și prenume, calitate profesională, funcție și instituția căreia îi aparține. (fig. 5).

De preferat, conferințele de presă se organizează în timpul săptămânii (de luni până joi), dimineața (nu înainte de 9 și, de preferat, cu finalizare înainte de ora 13 pentru ca jurnaliștii să apuce să își scrie textele înainte de trimiterea la tipar a presei scrise). Desigur, în situații de criză, aceste reguli se aplică. În plus, ziua de vineri poate fi luată în calcul pentru subiectele învățământului, întrucât publicațiile au, mai degrabă, spațiu redacțional pentru ilustrarea unor subiecte din zone sociale (care nu implică scandalul) pe perioada weekend-urilor.

Conferința de presă ca orice eveniment care implică invitați în școală, necesită o pregătire inclusiv logistică. (Tabelul 13)

Tabel 13. Aspecte de luat în calcul în pregătirea sălii pentru conferința de presă

Marcarea sălii – organizatorul se asigură că invitații vor ști cum să ajungă la sala în care are loc conferința de presă (prin indicatoare, ghidați etc);
Organizarea prezidiului – Prezidiul se așază întotdeauna pe una dintre laturile scurte ale sălii, în așa fel încât distanța dintre prezidiu și zona alocată camerelor de filmare să fie cea mai mare posibil în acea sală. Niciodată prezidiul nu va fi așezat cu spatele la ușa de acces (ținând cont că jurnaliștii vor veni și vor pleca după începerea efectivă a conferinței de presă). Preferabil, nici jurnaliștii cu trepieduri nu vor fi așezați în zona de acces dacă este posibil, din aceleași rațiuni de du-te vino, cei care se mișcă

<sup>40</sup> Conferințele de presă sunt o modalitate de comunicare cronofagă. Timpul efectiv de desfășurare al unei conferințe de presă este de aproximativ o oră, căruia i se adaugă timpul necesar deplasării pentru jurnaliști. În aceste condiții, niciun jurnalist nu va aprecia o conferință de presă fără obiect real.

putând deranja stativale;
Așezarea la prezidiu – Modul în care sunt așezați vorbitorii la prezidiu trebuie să reflecte subiectul conferinței și ierarhia/raporturile dintre ei. Dacă este în discuție un parteneriat, se va avea în vedere o dispunere binară, fără un vârf central – reprezentanții unei instituții de o parte și ai celeilalte de cealaltă. Dacă este o vizită a unui superior ierarhic, atunci dispunerea va fi făcută în jurul acestuia, care primește poziția centrală, fiind secondat stânga-dreapta de subalternii imediați în scara ierarhică;
Vizibilitate la prezidiu – se asigură vizibilitate bună pentru toți vorbitorii și spațiu suficient între scaune. În principiu, un prezidiu trebuie să poată fi cuprins în totalitate într-un cadru din capătul sălii (se poate verifica ușor cu aparatul foto al telefonului mobil). Dacă nu se poate, înseamnă că fie prezidiul e prea mare, fie sala aleasă prea mică. Soluția de compromis e prinderea în cadru a minim 3 persoane;
Căluții – pe prezidiu se așază etichete cu numele, funcția și instituția fiecărui invitat la cuvânt, scrise cu aceleași fonturi și culori;
Fundalul prezidiului – în spatele prezidiului se panotează cu imagini reprezentative pentru instituție (însemnele vizuale – siglă/logo, un trofeu câștigat ce se anunță acum ș.a.) sau nu se panotează cu nimic. Trebuie verificat, mai degrabă, ca niciun element de pe fundal să nu intre în disonanță cu mesajul transmis sau cu postura din care este emis. De asemenea, prezidiul propriu-zis trebuie să fie cât mai gol, cu documentele vorbitorilor și paharele de apă doar. Nu este recomandată amplasarea de obiecte de decor, cu atât mai puțin a aranjamentelor florale;
Condiții audio-video – organizatorul se va asigura că sala are o acustică bună, fiind ușor de perceput sunetul din orice colț al ei. Dacă este cazul, va monta microfoane pentru a atinge acest deziderat. Presa audio-video folosește microfoane proprii de pe care captează sunetul pe care le amplasează pe pupitru (și presa scrisă își amplasează adesea reportofioanele tot acolo). În acest sens, organizatorul se va asigura că există pe masa de prezidiu un spațiu suficient pentru aceasta. Nu în ultimul rând, luminozitatea sălii trebuie asigurată;
Condiții pentru participanți – sala destinată conferinței de presă ar trebui să aibă o capacitate de aproximativ 30-40 de persoane cu măsuțe de scris. Pe mesele participanților trebuie să se afle dosarele de presă și, eventual, apă. Orice altceva (cafea, fursecuri) se așază pe o masă separată într-un colț al sălii. În zona destinată amplasării camerelor de filmat trebuie să existe spațiu suficient pentru minim 3 trepiede desfăcute și cameramenii în

spatele lor. Dacă există posibilitate de a oferi acces Wi-fi la internet, jurnaliștii vor aprecia. Dacă conferința se desfășoară iarna, trebuie prevăzut accesul cameramanilor cu aproximativ 15-20 de minute înainte, deoarece au nevoie ca echipamentele video să se aclimatizeze;

Suport video pentru materialele prezentate – dacă sunt folosite prezentări grafice, atunci se are în vedere locul de amplasare al ecranului de proiecție în așa fel încât să aibă vizibilitate bună pentru toți participanții. Se recomandă evitarea suprapunerii imaginii cu sunet de fundal pentru prezentări, mai ales dacă în același timp vorbește și un reprezentant al instituției, tocmai pentru a ușura munca de montaj și suprapunere a imaginii cu un alt sunet;

Stabilirea unui loc pentru declarații sincron – după conferința de presă, jurnaliștii vor dori să preia o declarație înregistrată (de aproximativ 30 de secunde) care să sintetizeze intervenția fiecărui vorbitor. Organizatorul trebuie să prevadă un spațiu liniștit în care să poată fi preluate aceste declarații. E nevoie de un spațiu destul de larg pentru ca toți jurnaliștii și cameramanii să îl poată înconjura pe vorbitor.

În ceea ce privește scenariul unei conferințe de presă, aceasta începe cu nu mai mult de 3 minute întârziere, în principiu (luând în considerare alegerea unor televiziuni de a o transmite în direct). Primul moment al conferinței este discursul reprezentantului instituției (fie al conducerii de la prezidiu, fie al unui purtător de cuvânt), care mulțumește pentru prezență, enunță subiectul/subiectele conferinței de presă, prezintă vorbitorii și un mic scenariu al conferinței de presă într-o mică introducere. Acum sunt anunțați jurnaliștii, cât timp este dedicat întrebărilor la final și unde se vor prelua declarațiile tip sincron pentru ilustrarea subiectului în presă. În următoarele minute (nu mai mult de 15 minute/subiect) vor fi prezentate, pe rând, de către invitați subiectele conferinței de presă. Purtătorul de cuvânt sau gazda instituțională va pasa cuvântul de la unul la celălalt, amintind de fiecare dată numele și calitatea în care vorbește fiecare. Într-o ultimă etapă, se permite adresarea de întrebări, proces pe care îl moderează tot purtătorul de cuvânt sau reprezentantul instituției gazdă. Acesta va interveni pe parcurs pentru a asigura accesul egal al jurnaliștilor la cuvânt și pentru a anunța timpul rămas la dispoziție pentru întrebări.

La finalul conferinței, dacă este posibil, poate fi elaborată o informare de presă care să sintetizeze conținutul conferinței de presă pentru a fi trimisă tuturor reprezentanților media care nu au reușit să ajungă.

Sunt de utilizat, în organizarea răspunsurilor, aceleași tehnici enunțate mai jos, la punctul 6. *Interviul*.

De asemenea, trebuie reținute și utilizate în cadrul conferinței de presă, aceleași tehnici de parare a întrebărilor nepotrivite indexate la punctul 6. *Interviul și Tabelul 15* Situații predictibile în timpul unui interviu semi-spontan<sup>41</sup> și sugestii de rezolvare a acestora)

Pentru detalii privind comportamentul recomandat în timpul emiterii de mesaje în cadrul conferințelor de presă, se recomandă, de asemenea, *punctul 7. Elemente specifice aparițiilor la televiziune.*

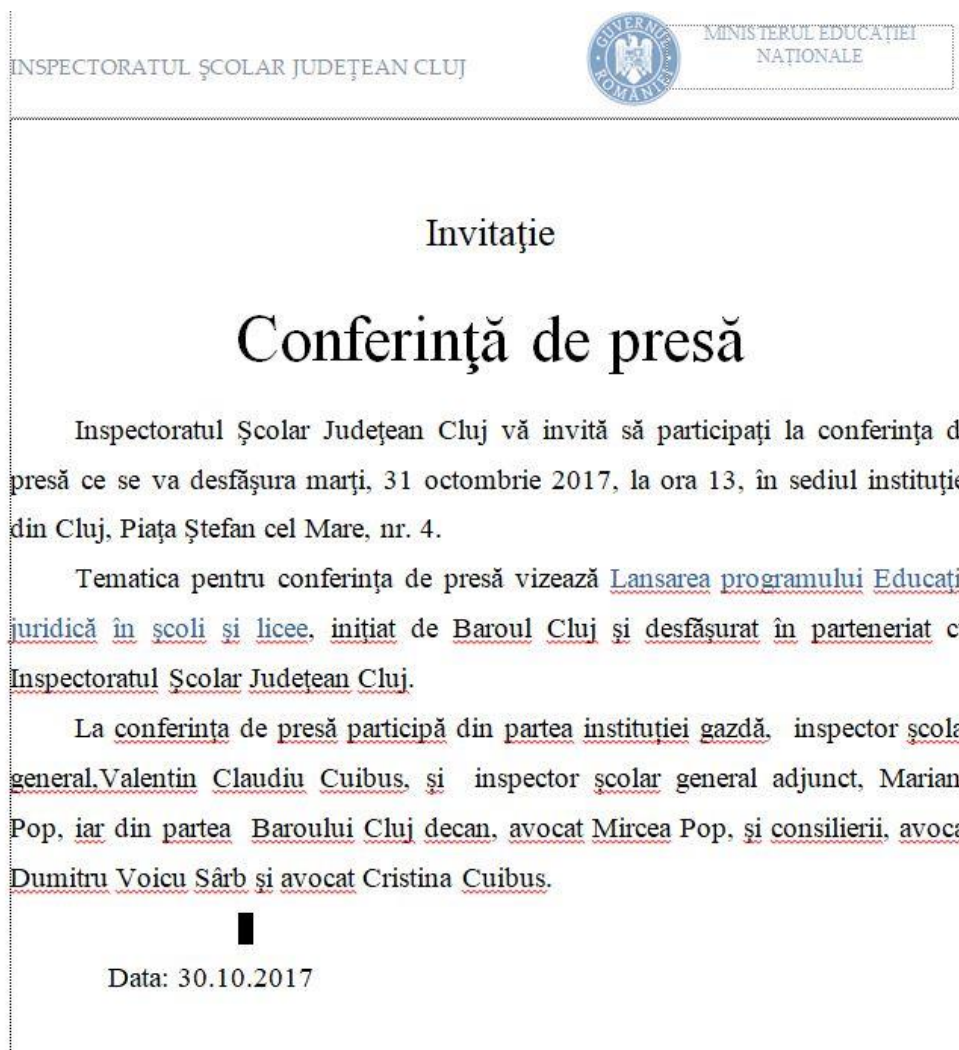


Figura 5

#### 4. Dosarul de presă

Dosarul de presă are rolul de instrument auxiliar în informare și dublează de cele mai multe ori conferința de presă. El este în egală măsură un gest de curtoazie pentru participanții la evenimentele/conferințele de presă ale școlii și o

<sup>41</sup> Inventarierea are la bază o listă alcătuită de americanul Chester Burger pentru mediul de afaceri. O parte dintre acestea sunt detaliate în G. David, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2008, p. 110-111.

modalitate de promovare a unității. Întrucât conține elementele identitare ale unității (logo, slogan) prin mapa personalizată, căreia i se pot adăuga obiecte de birotică personalizate (pix, agendă etc.), dosarul de presă devine un vehicul de construire a unei potențiale relații cu un lider de opinie. În acest sens, se recomandă ca, indiferent care este ocazia cu care se oferă aceste dosare de presă, acestea să conțină și pliante cu detalii despre activitatea unității.

Atunci când dosarul de presă se oferă la o conferință de presă, el are rolul de a furniza detaliile subiectului și date statistice. Acestea vor fi redactate în mod schematic, cu organizatori grafici și alăturate unui comunicat de presă (forma editabilă va fi trimisă ulterior și pe e-mail pentru eficiență). De asemenea, dosarul de presă va cuprinde și o listă cu vorbitorii la conferința de presă, cu specificarea completă a următoarelor elemente nume și prenume, calitate profesională, funcție și instituția căreia îi aparține.

O structură recomandată a dosarului de presă include în mod obligatoriu o foaie de cuprins în care să fie listate toate documentele care îl alcătuiesc și o carte de vizită a reprezentantului unității la care jurnalistul să știe că poate apela și pentru alte subiecte viitoare.

## 5. Declarația de presă

Declarația de presă are caracter informativ și reprezintă fie modalitatea de anunțare a unui eveniment în desfășurare asupra căruia se stabilește nevoia de a emite informații în mod unitar și concomitent producerii lui, fie răspunsul rapid la un eveniment despre care presa a aflat și despre care este nevoie să se facă precizări imediate uniforme.

Ne vom referi aici la declarația de presă doar din perspectiva unui conținut unitar transmis întregii baze de date. (Model în fig.6) Pentru declarațiile de presă emise la solicitarea unui jurnalist, a se vedea *punctul 6. Interviul de tip spontan*.

Astfel, indiferent de forma ei, declarația de presă – scrisă și transmisă presei, ori cea audio-video, oferită în cadrul unei reuniuni cu reprezentanții mass-media – are drept caracteristică principală concizia. Fără să depășească 250 de cuvinte sau 5-6 minute în cazul unei reuniuni cu reprezentanții mass-media, declarația de presă se concentrează în jurul unui singur subiect asupra căruia, se apleacă, la cold, pentru a oferi primele informații.

Declarația trebuie conturată pe trei elemente:

- oferirea primelor date și evitarea antepronunțării în contextul lipsei de informare;

- precizarea cu privire la stadiul anchetei și anunțul privind revenirea cu informații concrete în cel scurt timp, după finalizare;
- atitudinea managerului cu privire la subiect „E regretabil că un asemenea incident s-a întâmplat în școala noastră”/ „Mă bucur să anunț că...”/„Mi-ar părea rău ca aceste suspiciuni să se confirme” etc.

Spre deosebire de declarația de presă din timpul interviului de tip spontan prin care se solicită reacția rapidă la un eveniment, dintr-o declarație de presă pregătită și emisă presei jurnalistul poate desprinde, separat, în corpul articolului sau în cel al știrii, 3 secvențe: datele concrete ale contextului, datele privitoare la situația gestionării manageriale a situației și atitudinea conducerii. De aceea, în declarația oferită în timpul interviului spontan emitentul trebuie să se concentreze să enunțe toate cele trei elemente concentrat, iar în declarația de presă emisă unitar presei va construi discursul în așa fel încât cele trei părți să poată fi desprinse cu ușurință și să aibă coerență/concizie și fiecare separat. Astfel, în mod practic, în declarațiile video, pentru montajul ușor și corect al știrii, se recomandă ca cele trei componente să fie separate prin pauze de lungime medie.

În situații de criză, deci, pentru a evita să răspundă separat fiecărui jurnalist și/sau pentru a permite acoperirea concomitentă a subiectului de către televiziunile de știri printr-o transmisiune în direct, directorul unității de învățământ poate alege această variantă de comunicare cu presa.

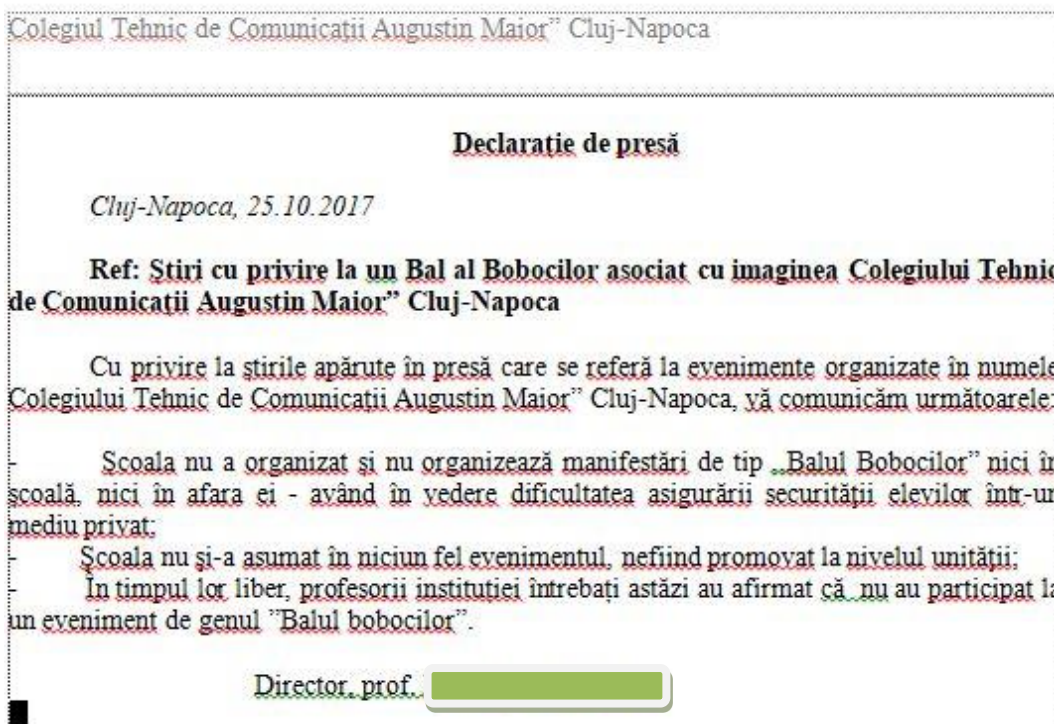


Figura 6

Prin urmare, atunci când directorul decide să emită o declarație de presă în cadrul unei reuniuni cu reprezentanții presei, va trimite o invitație de presă în care se specifică aceleași date precum în invitația la conferința de presă (vezi *punctul 4. Conferința de presă*), dar cu mențiunea clară că se va susține o declarație de presă. Această precizare le transmite jurnaliștilor că vor putea înregistra concomitent o declarație de presă pe subiectul de mare interes, dar și că nu vor putea adresa întrebări. De obicei, în cadrul acestor reuniuni organizate cu prilejul unei declarații de presă nu sunt permise întrebări, iar lungimea întregii activități nu depășește 10 minute. Dat fiind caracterul de criză, declarația de presă se anunță în aceeași, în general cu 1-2 ore înainte. În situații excepționale pot fi făcute anunțuri și sub intervalul de o oră, dar acest lucru cauzează mari dificultăți logistice presei locale.

În ceea ce privește pregătirea pentru susținerea declarației de presă, a se revedea *punctul 1.4. Comunicarea în situații de criză* și, în special, *Tabelul 3*. După stabilirea conținutului declarației pe cele trei paliere, o tehnică des utilizată de purtătorii de cuvânt este aceea de a se asculta vorbind cu voce tare. E o modalitate eficientă de a ne asigura că formulăm corect și clar ceea ce este de transmis.

Din nou, pentru detalii privind comportamentul recomandat în timpul emiterii de mesaje în cadrul declarațiilor de presă, se recomandă *punctul 7. Elemente specifice aparițiilor la televiziune*.

## 6. Interviu

Interviul este o comunicare detaliată pe un subiect sau mai multe cu un interlocutor jurnalist. Dacă documentele de tipul comunicatelor de presă sunt la inițiativa emitentului, ca modalitate de comunicare activă, interviul este un răspuns la o invitație, la o solicitare, prin urmare intră în categoria documentelor reactive.

Vom trata, aici, elementele de conținut ale unui interviu, indiferent dacă acesta este unul înregistrat, cu jurnalistul de față ori la telefon, sau reprezintă răspunsurile directorului la întrebări transmise prin e-mail. Desigur că pentru conturarea personalității unui interviuat, jurnaliștii vor prefera un interviu „față-în-față”, dar, mai ales atunci când chestiunile în discuție implică aspecte complexe, se preferă varianta întrebărilor transmise prin email pentru ca interlocutorul să aibă răgazul să elaboreze răspunsuri clare.

Ca tipologie de situații în care poate fi solicitat un interviu, reținem aici, după G. David<sup>42</sup>: interviul spontan (solicitat rapid, în urma unui eveniment),

---

42 David, G., Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media, Editura Polirom, Iași, 2008, p. 108-109

interviul pregătit (cu scenariu, când atât întrebările, cât și răspunsurile sunt pregătite și redactate în prealabil) și interviul semi-spontan (specific momentelor când se stabilește în prealabil doar aria și tematica întrebărilor).

Dintre acestea, cel mai frecvent este interviul spontan, solicitat directorului unității după un incident, eveniment – *Tabelul 14* prezintă câteva puncte de reper pentru director în situația unui interviu spontan.

Este important de reținut aici că spontaneitatea acestui tip de interviu este, de cele mai multe ori una formală, momentele în care presa află despre existența unui incident la nivelul unității de învățământ înainte ca directorul să îl cunoască fiind, (trebuie să fie), rare. De aceea, directorul are avantajul pregătirii unei declarații pentru momentul în care îi va fi solicitată. Pentru aceste situații, managerul va lua în calcul toate măsurile specifice gestionării situațiilor de criză (*Partea I. 4. Comunicarea în situații de criză*), respectiv toate specificațiile pregătirii documentelor destinate mediatizării (*Partea I. 2. Pregătirea documentelor destinate mediatizării*). Structural, răspunsul standard se conturează după aceleași reguli, deja prezentate la *punctul 5. Declarația de presă*.

În celălalt caz, în care jurnalistul abordează directorului unității pe un subiect pe care acesta nu îl cunoaște/ incident ce nu i-a fost raportat, este profesionist ca acesta din urmă să solicite un timp pentru informare, motivând lipsa unei sesizări pe această temă la conducerea unității<sup>43</sup>. De cele mai multe ori, această situație intervine în urma unei sesizări a unui părinte transmisă presei și neînregistrată la nivelul unității de învățământ. În această situație, declarația trebuie conturată pe cele trei elemente de conținut descrise, mai sus, la *punctul 5. Declarația de presă*: evitarea antepronunțării în contextul lipsei de informare, revenirea cu informații concrete în cel scurt timp, după informare și atitudinea managerului cu privire la subiect.

Tabel 14. Puncte de reper pentru director în situația unui interviu spontan după un incident

Nimeni nu se așteaptă ca directorul să fie imun emoțional în raport cu un eveniment neplăcut care s-a petrecut în școala sa, de aceea e în regulă să cereți câteva minute înainte de a construi o declarație. Aceasta nu este o scuză, însă, pentru a fi neprofesionist și a amâna nepermis o reacție publică;
Este indicat să păstrați tot timpul în minte că pe înregistrare nu se aude niciodată întrebarea reporterului, ci numai declarația oficialului. De aceea,

<sup>43</sup> Această tehnică de amânare a răspunsului se utilizează și în situațiile în care directorul știe despre ce este vorba, dar dorește să nu se pronunțe în prima etapă. Trebuie întotdeauna analizat dacă este profitabil pentru imaginea unității ca anumite aspecte, de o reală gravitate, să-i fi fost străine managerului sau acest fapt denotă, mai degrabă, o lipsă de implicare a acestuia.



<p>formulând răspunsul, aveți grijă să cuprindeți cu subiect și predicat conținutul întrebării;</p>
<p>În caz de întrebări confuze cărora nu știți ce răspuns să le dați, formulați un răspuns prin care să conturați ceea ce ați fi vrut să fiți întrebat. Tehnic, o astfel de frază este formulată pe tiparul: „Ceea ce este important de subliniat aici este faptul că...”;</p>
<p>Dumneavoastră reprezentanți în interviu figura de autoritate pe acel subiect. Prin urmare, acoperirea subiectului cu date concrete, statistică, indicații de acte legislative reglatoare a activității este indicată. Dozate corect, ele vor oferi nu doar siguranța adevărului, dar și o impresie bună asupra calității profesionale a emitentului;</p>
<p>Fixați foarte atent gradul dumneavoastră de responsabilitate și de competență pe subiectul în discuție, arătând clar granițele de răspundere între diferitele instituții ale statului. Nu presupuneți niciodată că ceilalți cunosc domeniul dumneavoastră în detaliile lui;</p>
<p>Evitați să reluați din întrebare cuvintele cu încărcătură negativă alese de jurnalist (neglijență, scandal, incident ș.a.) și alegeți, mai degrabă, să vorbiți, la modul general, despre un eveniment. Chiar dacă intenția dumneavoastră este de a le combate, prin repetare, ele vor transmite totuși publicului, la nivel subliminal, că este vorba despre ceva negativ;</p>
<p>Răspunsul trebuie să conțină, într-o formă explicită sau implicită, modalitatea de raportare a conducerii cu privire la evenimentul/informația transmisă. Astfel, conducerea se va arăta încântată de rezultatele elevilor olimpici ai unității, de exemplu, sau îngrijorată că un eveniment neplăcut a avut loc în unitate, în același timp în care își prezintă preocuparea pentru luarea unor măsuri care să ducă la evitarea unor asemenea evenimente în viitor;</p>
<p>Nu trebuie să vă simțiți obligat să umpleți golul de liniște după ce ați terminat ceea ce ați gândit ca declarație. Altfel, s-ar putea să spuneți mai mult decât ați planificat că poate fi făcut public la acel moment;</p>
<p>Reporterii sunt, de cele mai multe ori, mulțumiți să aibă înregistrată o declarație coerentă cu privire la subiect, nu intenționează nimic altceva prin întrebarea pe care o adresează. Dacă aceasta pare confuză, se prea poate ca reporterul să nu fi avut suficient timp la dispoziție să se familiarizeze cu situația pentru care ia o declarație. E bine să luăm în considerare că în astfel de situații de criză, nu doar noi, ca reprezentanți ai instituției, acționăm contracronometru, ci și reporterii de teren.</p>

În ceea ce privește modalitatea de organizare a răspunsurilor, structural, niciun răspuns, fie în scris, fie în oral, nu este eficient dacă conține mai mult de trei fraze de mărime medie. Astfel, o primă frază a răspunsului trebuie să delimiteze opinia personală despre subiectul propus de întrebare, după care celelalte două fraze vor detalia și nuanța prin invocare de argumente și date concrete, această opinie. O metodă foarte persuasivă și recomandată vizează utilizarea exemplurilor și a analogiilor – un bun cunoscător al domeniului își va sprijini mereu opinia pe date statistice, exemple concrete din activitatea zilnică și, *in extenso*, va urmări o tratare sistemică prin analogii de situații în sincronie (cu alte unități/județe/țări, sisteme auxiliare) sau în diacronie (cu alte momente, generații etc.).

Nu în ultimul rând, subliniem încă o dată, precum în cazul tuturor documentelor destinate mediatizării, alegerea unui vocabular potrivit, oficial, dar fără jargon profesional care să îl facă greu de digerat pentru publicul mare.

Pe de altă parte, interviul semi-spontan este cel mai benefic pentru imaginea instituției, dar și cel mai provocator pentru directorul unității de învățământ. Beneficiile provin din eliminarea aerului artificial de „dinainte stabilit” specific interviului pregătit și din reconstruirea unei atmosfere firești, de comunicare. Cu toate acestea, trebuie inventariate câteva aspecte ale interviului semi-spontan care pot construi o atmosferă mai puțin plăcută, la care directorul unității de învățământ se poate aștepta. (Tabelul 15)

Cu toate acestea, este în puterea celui intervivat să stăpânească foarte bine din punct de vedere emoțional aceste situații și să nu permită apariția unor semne ale enervării sau, din contră, o retragere și refuzul de a mai răspunde. Pentru detalii privind comportamentul recomandat în timpul unui astfel de interviu pentru presa audio-vizuală, se recomandă și *punctul 7.Elemente specifice aparițiilor la televiziune*.

Tabel 15. Situații predictibile în timpul unui interviu semi-spontan<sup>44</sup> și sugestii de rezolvare a acestora

Întreruperi ale jurnalistului; Rezolvare: <i>Vă rog să îmi permiteți să mai informez cu privire la.../Este important să mai subliniez aici...</i>
Încercări de reformulare a celor spuse de intervievat în așa fel încât se produce o denaturare a sensului - popularul „a-i pune vorbe în gură” cuiva; Rezolvare: <i>N-aș spune asta. De altfel, așa cum am subliniat adineaori.../În mod cert, nu</i>

<sup>44</sup> Inventarierea are la bază o listă alcătuită de americanul Chester Burger pentru mediul de afaceri. O parte dintre acestea sunt detaliate în G. David, *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2008, p. 110-111.

*asta am afirmat, ci.../ Îmi pare rău, nu pot fi de acord cu dumneavoastră în această chestiune. Pentru claritate, reiau cele formulate anterior...*

*Avansarea unor interpretări eronate ale faptelor, omiteri ale unor detalii sau chiar minciuni; Rezolvare: Permiteți-mi să aduc la cunoștința publicului, pentru început, datele concrete ale evenimentului./Pentru o corectă raportare, este obligatoriu să listăm factorii declanșatori ai ...../Este absolut obligatoriu să înțelegem corect contextul...*

*Treceri rapide la alte subiecte când subiectul anterior îl favoriza pe interviuat; Rezolvare: Vă rog să îmi permiteți să revin asupra subiectului anterior pentru a mai sublinia două aspecte/ Înainte de a schimba subiectul, aș dori să mai punctez două aspecte.*

*Solicitări de opinii, comentarii off-the-record ori comentarii de zvonuri; Rezolvare: Veți, înțelege, desigur, că mă aflu aici pentru corecta informare a publicului dumneavoastră. Poziția oficială a instituției până la apariția unor noi elemente în măsură să pună lucrurile în altă lumină este, repet.../E nepotrivit să răspund unor zvonuri. Prin urmare, subliniez, încă o dată, certitudinile oferite de context.*

*Întrebări ipotetice de tipul „ce-ați face dacă...?”; Rezolvare: Nu mi se pare potrivit să fac niciun fel de speculații. Prin urmare, subliniez, încă o dată, certitudinile oferite de context/ Speculațiile sunt neproductive în această situație. Prefer să mă refer la aceste aspecte dacă și în momentul în care vor apărea.*

*Salve de întrebări scurte menite să facă presiune prin ritmul răspunsurilor; Rezolvare: Cu voia dumneavoastră, o să le iau pe rând (și se răspunde numai la întrebările dorite).../Dați-mi voie să încep cu cea de-a doua întrebare...*

*Solicitarea insistentă de a emite un răspuns la o întrebare la care interviuatul nu poate răspunde; Rezolvare: Așa cum am specificat, vă vom comunica concluzia anchetei în momentul în care ea va fi elaborată de comisie. Cu tot respectul, nu cred că este cazul să insistați/ Îmi pare rău, nu vă pot răspunde deoarece – este o cercetare în desfășurare/informația nu este de natură publică/încă nu a fost luată o decizie în această chestiune/îmi solicitați date personale ale celor implicați și este de obligația mea să le protejiez imaginea atât elevilor, cât și profesorilor din unitate până la stabilirea unui verdict de către comisia de cercetare.*

*Întrebări dure și complexe la care nu poate fi emis un răspuns imediat; Rezolvare: Cu siguranță, complexitatea acestei întrebări nu îmi permite să abordez subiectul din toate unghiurile posibile. De aceea, prefer să subliniez pentru moment că.../Este dificil de oferit un răspuns exhaustiv acestei întrebări.*

<i>Pentru cei care ne ascultă, însă, e important să știe/ să rețină la acest moment că....</i>
<i>Trimiteri la anumite incidente din istoria unității cu care se forțează punerea în legătură; Rezolvare: Cu siguranță, fiecare entitate învață din experiențele ei anterioare. Este adevărat că școala noastră a mai trecut printr-o experiență asemănătoare, dar trebuie subliniată particularitatea acestui eveniment (și se detaliază contextul)/ Nu cred că este cazul să aducem în discuție un eveniment atât de vechi și al cărui context a fost dezbătut suficient la acel moment. De data aceasta, ceea ce ne interesează în mod particular este faptul că...</i>
<i>Solicitări de a comenta afirmațiile unor persoane din unitate cu privire la subiect; Rezolvare: Trebuie să înțelegem presiunea emoțională a acestui eveniment în rândul colegilor noștri. Prefer să nu comentez, altfel, decât în structurile noastre reprezentative aceste opinii/ Mă interesează în mod special opiniile colegilor noștri și îi asigur că le tratez cu maximă atenție. Să le comentez în presă, însă, mi se pare neprofesionist.</i>
<i>Solicitări de opinii personale cu privire la decizii ale unor altor instituții, de cele mai multe ori, superioare ierarhic; Rezolvare: Nu este în discuție opinia mea. Mă tem că trebuie să întrebați la minister/inspectorat ș.a. cu privire la motivațiile acestor decizii...</i>
<i>Solicitări de raportare la/comentare a situațiilor altor unități de învățământ; Rezolvare: Înțelegeți, desigur, că este neprofesionist să mă pronunț asupra unor contexte pe care nu le cunosc în detaliu.</i>
<i>Întrebări ostile, dar care vizează aspecte adevărate cu impact negativ asupra imaginii unității; Rezolvare: E adevărat că acest aspect ne-a scăpat și îmi pare rău pentru asta. Managerial, mă voi asigura că în viitor nu vor mai exista contexte care să favorizeze producerea unui asemenea eveniment/ Cu siguranță termenul avansat inițial a fost depășit, dar am stabilit de comun acord o nouă dată pentru implementare.</i>
<i>Întrebări vagi sau cu final deschis de tip „ce puteți să-mi spuneți la modul general despre unitatea dumneavoastră?”; Rezolvare: Ce aspect anume v-ar interesa/ Vă răspund cu drag, vă rog doar să îmi dirijați răspunsul înspre aspectul care vă interesează în mod particular.</i>
<i>Întrebări ce implică încărcătura emoțională a publicului de tipul „pe rețelele de socializare, opinia publică este dezamăgită că o asemenea grozăvie s-a putut întâmpla într-o școală”; Rezolvare: Dacă vă referiți la..., e adevărat că impactul emotional al situației este mare. Ne confruntăm, din păcate, cu o situație deosebită pe care instituțional o gestionăm după procedure specifice, dar, asta nu înseamnă că nu ne afectează pe toți, tocmai prin excepționalitatea ei./ Opinia</i>

*publică este îndreptățită să reacționeze emoțional la astfel de evenimente, dar eu nu îmi permit în acest moment să mă raportez altfel decât instituțional, tocmai pentru rezolvarea cât mai rapidă și mai corectă a stării de criză.*

Afirmații concluzive, fără întrebare, de tipul „așadar, profesorul a greșit atunci când a notat elevul”; Rezolvare: *Îmi cer scuze, nu am identificat întrebarea din intervenția dumneavoastră/ În mod cert, nu este nici locul, nici momentul pentru a concluziona. Rezultatele anchetei ne vor lămurii în curând.*

Încercări de abordare amicală de tipul „mi se pare dificil să fii director al acestei unități de învățământ cu atâția profesori cu personalitate/părinți cu funcții de renume în oraș”; Rezolvare: în mod cert, se evită autocompătirea, ori continuarea în vreun fel a afirmației jurnalistului. În schimb, se emite o frază cu caracter general. *Cu siguranță, fiecare manager cunoaște pârghiile de construcție a unui climat organizațional potrivit unității sale. Noi reușim, îndeplinindu-ne fiecare responsabilitățile, să construim împreună un climat care să fie favorabil interesului general al elevului.*

Solicitări de informații concrete pe care directorul nu le are. Rezolvare: *Vă rog să îmi permiteți să mă informez cu privire la aceste detalii și voi reveni cu datele în cel mai scurt timp./ Din păcate, nu cunosc cifra exactă, voi verifica și voi reveni.*

## **7. Elemente specifice aparițiilor la televiziune**

Aparițiile la televiziune generează de obicei mari emoții din partea reprezentanților unităților de învățământ. Acestea au în spate, cu siguranță, conștiința gradului mare de impact al oricărei afirmații făcute la tv, în ore de audiență maximă.

În cele ce urmează, vom puncta aici câteva recomandări pentru aparițiile în media audio-video (*Tabelul 15*), indiferent dacă este vorba despre o declarație de presă, prezența la o conferință de presă sau un interviu (înregistrat sau în direct).

Tabel 15. Recomandări specifice aparițiilor în media audio-video

*Vocea:* sigură și egală pe tot parcursul răspunsului (în așa fel încât să nu devină un indiciu al unor întrebări nedorite), volum potrivit și egal (se evită situațiile în care ultimele cuvinte ale răspunsului sunt rostite fie mai încet, fie prea rapid);

*Dozarea frazării:* fraze scurte, vorbire măsurată, utilizarea pauzelor pentru sublinierea unor amănunte importante;

<i>Ritmul și accentul:</i> se favorizează variația de ritm și de inflexiune a vocii pentru păstrarea interesului ascultătorului și accentuarea cuvintelor cheie;
<i>Atitudinea:</i> politicoasă, deschisă, stăpână pe sine, serioasă, fără îngâmfare ori sarcasm, dar și lipsită de emfază;
<i>Paraziții verbali:</i> evitarea ticurilor verbale de tip <i>ăăă, deh, păi, deci;</i>
<i>Limbajul non-verbal:</i> mimica și gestică trebuie să fie în concordanță cu cele afirmate, naturale. Se va evita efectuarea de gesturi largi care să iasă din cadru (dacă există tendința gesticulării expansive, se recomandă ținerea mâinilor împreunate pe pupitru sau în poală);
<i>Fixarea privirii:</i> trebuie urmărit cu privirea interlocutorul, exact ca în comunicarea de zi cu zi. Se recomandă evitarea privirii direct în aparatul de filmat, deoarece acest lucru sugerează artificialitate;
<i>Machiajul:</i> mai ales în studiourile de televiziune se folosește pudra pentru ca fața să nu sclicească din pricina transpirației; în rest, machiajul de televiziune nu este un machiaj de scenă și cu atât mai puțin unul al evenimentelor de seară – se va evita, de aceea, în cazul femeilor, exagerarea în alegerea machiajului și chiar a coafurii. Trebuie avut în vedere rolul de reprezentant al unei instituții publice pe care îl are directorul invitat la televiziune;
<i>Îmbrăcămintea:</i> alegând, desigur, un stil sobru, office, directorul unității de învățământ va reitera cadrul oficial în care se află în studio. Din rațiuni tehnice, de această dată, nu sunt recomandate culorile tari (roșul intens, albul imaculat) și nici carourile sau dungile. Tot din punct de vedere tehnic, trebuie evitate bijuteriile sau accesoriilor care strălucesc prea tare și chiar ochelarii dacă nu este neapărată nevoie pentru a evita reflexia luminilor de studio;
<i>Poziția corpului:</i> spatele drept, capul sus, orientat către interlocutor, picioarele pe podea. Se recomandă evitarea poziției picior peste picior. Pentru poziția la un <i>talk-show</i> sunt, în general, amintite trei tipuri de poziții care nuanțează poziția cu privire la subiect – ușor aplecat în față pentru a arăta interesul, ușor pe spate, lipit de scaun pentru a transmite distanțarea și central, cu mâinile pe masă pentru a puncta o atitudine implicată, gata de luptă de idei dacă este cazul;
<i>Ajutor pentru montaj:</i> separarea ideilor prin pauze de lungime medie pentru a fi ușor de tăiat la montaj fragmentul;

## 8. Răspunsul la solicitarea de informații pe L544/2001

La primirea solicitării pe email, se înregistrează cererea, iar numărul de înregistrare se transmite solicitantului. Modelul oficial de redactare a răspunsurilor la solicitările făcute în baza L 544/ 2001 se găsește în *Anexa 7 la Hotărârea nr. 478 din 6 iulie 2016 pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 123/2002.*

Redactarea răspunsurilor la solicitările de informații se face folosind un stil sobru, administrativ și se concentrează în jurul furnizării de date concrete/statistice, chiar copii după documente de interes (dacă acestea nu fac obiectul unor interziceri de mediatizare). Astfel, primul alineat fixează subiectul solicitării, iar, apoi, fiecărui alineat îi corespunde o informație (fig.7). Se fac trimiteri la anexele în care sunt copii după documente (rapoarte, date statistici, etc.) precum în fig.8 .

Se evită formularea de opinii și de raportări la subiect din partea conducerii prin intermediul unor solicitări de informații, acest instrument fiind, prin excelență, unul sobru al solicitării și transmiterii de aspecte punctuale. Presupunerea directorului unității de învățământ cu privire la modalitatea în care datele urmează să fie folosite nu trebuie să fie evidente în modalitatea de redactare a răspunsului la solicitare.

INSPECTORATUL ȘCOLAR JUDEȚEAN CLUJ



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII  
ȘTIINȚIFICE

Nr. 12102/27.10.2016

CĂTRE ZIARDECLUJ

În atenția doamnei

Ca urmare a solicitării dvs. de informații cu numărul 12102 din 27.10.2016 prin care ne solicitați informații cu privire la numărul elevilor diagnosticați cu ADHD și înmatriculați în învățământul de masă în județul Cluj, vă comunicăm următoarele.

Conform datelor statistice ale Centrului Județean pentru Resurse în Asistență Educațională Cluj, au fost înmatriculați în învățământ de masă 121 de copii cu ADHD (certIFICATE emise până în prezent), la care se adaugă 50 de copii cu tulburare hiperkinetică (tot o formă de ADHD).

În speranța unei colaborări eficiente, vă mulțumim.

Cu respect,

Inspector Școlar General,  
Valența, ~~Claudia~~ Cuibus

*Figura 7*

Către

Domnul [REDACTED]

Facultatea de Științe Socio-Umane, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Stimate domnule [REDACTED]

Urmare a solicitării dumneavoastră referitoare la activitățile dedicare comemorării Holocaustului, vă trimitem o anexă a unei adrese prin care au fost raportate la MENCs activitățile dedicate zilei naționale de comemorare a Holocaustului. Această anexă cuprinde doar activitățile derulate în data de 9 noiembrie 2015, pe un format cerut de MENCs.

Totodată, vă informăm că au fost desfășurate activități specifice și în data de 27 ianuarie 2015, dar pentru acestea nu deținem date centralizate. Pentru informații suplimentare vă rugăm să vă adresați unităților de învățământ din județul Cluj.

Cu respect,

Inspector școlar general,

[REDACTED]

Figura 8

## 9. Dreptul la replică

Dreptul la replică este instrumentul de reacție al unui director al unității de învățământ în momentul în care constată că informațiile publicate sunt eronate. A se diferenția dreptul la replică (care este, în egală măsură, un instrument juridic) de precizare, instrument prin care directorul instituției dorește să clarifice sau să aducă completări unui articol.

De asemenea, tot sub aspect juridic, dreptul la replică este un document cu structură fixă (*Tabelul 16*).

Tabel 16. Elementele obligatorii ale dreptului la replică

Indicațiile exacte la articolul la care se face referire: titlul articolului, data publicării, autorul;
Numele persoanei care solicită rectificarea și calitatea în care o face;
Un text al replicii folosind un limbaj sobru, fără amenințări sau alte formule nepotrivite ori comentarii adiacente – la obiect, pe subiectul căruia i se aduc lămuriri suplimentare.



Astfel, completăm informațiile deja precizate în *Partea I, punctul 6 Dreptul la replică*, prin descrierea modalității de construire a unui drept la replică. Nu se pot emite documente de tip „drept la replică” pentru a contesta opinia cuiva, ci se pot doar înainta, în oglindă, date concrete, precise, pentru deconstruirea afirmațiilor unui jurnalist. Structural, dreptul la replică trebuie, așadar, să conțină mereu o paralelă între ceea ce a fost afirmat (cu citare exactă) și datele concrete care contrazic afirmația. (model în fig. 8) Este preferabil să se păstreze chiar și ordinea informațiilor din articol, dacă o aranjare după gravitatea celor afirmate eronat (de la cel mai grav la cel mai puțin grav) nu avantajează imaginea unității mai mult. (Exemplu: „Afirmația că școala noastră ar fi fost renovată exclusiv prin intermediul fondurilor europene nu se susține, întrucât, conform Hotărârii CL nr...din...unității noastre i-au fost alocate sumele de ... cu destinația achiziționare centrală termică și montare geamuri de tip termopan”).

Textul dreptului la replică nu depășește lungimea articolului de presă contestat, ci, din contră, trebuie să prezinte obiectiv și ferm în cât mai scurt timp/ mic spațiu combaterea.

Niciodată un drept la replică nu are rolul de a face morală pentru greșală celui care a produs-o, nici de a adopta o atitudine ironică de atotștiutor.

### Drept la replică

Luna, 17.04.2013

Către Redacția TurdaNews.ro

Ref: **Drept la replică pentru articolul „La Școala Gimnazială Luna s-a sistat plata bursei sociale la decizia directorului”, publicat marți 16.04.2013.**

Mă numesc ( ) și sunt director la Școala Gimnazială Luna din data de 14.01.2013.

Marti, 16.04.2013, ziarul TurdaNews a publicat un articol referitor la persoana mea, afirmând că refuz să le virez copiilor bursele sociale. Tot în acest articol se face referire la faptul că elevii nu și-ar fi primit de 4 luni aceste burse.

În acest sens vă aduc următoarele lămuriri:

Bursele se acordă trimestrial, urmând ca ei să primească în luna aprilie banii pe lunile ianuarie, februarie și martie.

Menționez că acordarea bursei nu a depins de conducerea școlii, ci de aprobarea bugetului la nivel de comună.

În data de 05.04.2013, am primit de la Primăria Luna bugetul aprobat în ședința de Consiliu Local din data de 02.04.2013.

În data de 15.04.2013, Comisia de acordare a bursei a stabilit sumele necesare acordării bursei.

Tabelele cu elevii care beneficiază de aceste burse au fost predate d-nei contabil în data de 15.04.2013, iar în 16.04.2013, dânsa a deschis cont la Trezoreria Turda pentru a-i fi virate aceste sume.

Actele necesare au ajuns la Trezoreria Turda în data de 17.04.2013, iar pentru ridicarea sumelor am fost programați pentru data de 22.04.2013. (Trezoreria alocă fonduri de trei ori pe lună și noi suntem programați în perioada 21-30.04.2013).

Menționez și că am discutat cu acești părinți nemulțumiți, împreună cu alte cadre didactice care fac parte din comisia de acordare a bursei, explicându-le care sunt etapele pentru ridicarea sumelor.

Îmi exprim nemulțumirea pentru faptul că nu am fost contactată de redacția acestui ziar cu privire la acest subiect, deși în textul articolului publicat de dumneavoastră este specificat că nu am putut fi contactată.

*Refuzul publicării acestui drept la replică constituie o încălcare a obligațiilor legale și deontologice ale profesiei de jurnalist. În consecință, nepublicarea acestui drept la replică, în aceleași condiții de vizibilitate ca și articolul calomnios, îmi rezervă dreptul de a vă acționa în judecată.*

Figura 9

## În loc de concluzii

Dacă acest ghid își va proba utilitatea, sperăm că o va face în direcția construirii unui parteneriat real școală-comunitate-presă, prin sugestia firescului comunicării și a colaborării. Nu vizăm metode garantate de succes de găsit aici, poate nici chiar exemple infailibile de bune practici, după cum anunță titlul cam administrativ formulat. Sperăm doar ca aceste practici să insuflă o stare de normalitate raportului dintre instituțiile școlare și spațiul public. Nu în ultimul rând, ghidul își propune să ofere niște modele de documente destinate mediatizării, ca instrumente ale unor directori de unități pe care sistemul îi încarcă

cu tot mai multe responsabilități, fără să îi pregătească însă pentru provocările inerente acestora.

## **Bibliografie**

### **I. LEGI, ORDONANȚE ȘI HOTĂRĂRI DE GUVERN**

\*\*\**Legea educației naționale nr. 1/2011*

\*\*\**Legea 544/2001* privind liberul acces la informațiile de interes public;

\*\*\**Legea 52/2003* privind transparența decizională în administrația publică;

\*\*\**HG nr. 123/2002* pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

\*\*\**H.G. nr. 1085/2003* pentru aplicarea unor proceduri ale Legii nr. 161/2003 referitoare la implementarea Sistemului Electronic Național,

\*\*\**H. G. nr. 1723/2004* privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul,

\*\*\**H.G. nr.478/2016* pentru modificarea și completarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

### **II. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ**

\*\*\*Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin Ordinul ministrului educației naționale și cercetării științifice nr. 5079/2016;

\*\*\* Codul deontologic al Jurnalistului, parte a Statutului jurnalistului, Convenția Organizațiilor de Media (COM), 2014.

### III. LUCRĂRI DE AUTOR

Banach, W.J, *The ABC Complete Book of School Marketing*, Editura The Scarecrow Press, London, 2001.

Bush, T., *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*, Editura Polirom, Iași, 2015.

David, G., *Tehnici de relații publice. Comunicarea cu mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2008.

Green, A., *Comunicarea eficientă în relațiile publice. Crearea mesajelor și relațiilor sociale*, Editura Polirom, Iași, 2009.

Gregory, A., *Planificarea și managementul campaniilor de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2009.

Joannès, A., *Comunicarea prin imagini*, Editura Polirom, Iași, 2009.

Lockhart, J., *How to market your school. A guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*, Editura Rowman&Littlefield Education, London, 2011.

Mucchielli, A., *Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2005.

Oliver, S., *Strategii de relații publice*, Editura Polirom, Iași, 2009.

Țoca, I., *Agenda directorului*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2011.

### IV. SURSE WEB

EducationWorld.com:

[http://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin123.shtml](http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin123.shtml)

[http://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin357.shtml](http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin357.shtml)

[http://www.educationworld.com/a\\_admin/admin/admin003.shtml](http://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin003.shtml)

NSRA – National School Public Relations Associations:

[https://www.nspra.org/getting\\_started](https://www.nspra.org/getting_started)

*Manual pentru purtătorii de cuvânt și structurile de informare publică și relații cu mass-media*, aprobat prin Hotărârea nr. 482/1.06.2012 a Plenului Consiliului Superior al Magistraturii - <http://www.portal.just.ro/PUBLIC>

## V. ARTICOLE DE PRESĂ

Dan Gheorghe, *Talciocul de sub nasul elevilor. Până unde merge publicitatea în școli*, publicat în România liberă, 18 iulie 2013. <http://romanalibera.ro/special/investigatii/talciocul-de-sub-nasul-elevilor--pana-unde-merge-publicitatea-in-scoli-307983>

Nicoleta Larisa Albert, *Cum se vede din bancă ședința cu părinții. O relație autentică a profesorilor cu fiecare părinte îi poate apropia pe copii de școală* publicat în *România Liberă* în data de 22 ianuarie 2017 – <http://romanalibera.ro/societate/educatie/o-relatie-autentica-a-profesorilor-cu-fiecare-parinte-ii-poate-apropia-pe-copii-de-scoala--cum-se-vede-din-banca-sedinta-cu-parintii-438729>

Raluca Ion, seria de articole *Al treilea părinte*, publicate în Revista Republica în anul 2015 - <https://republica.ro/al-treilea-parinte>

---

# CLARIFICAREA PROBLEMELOR IDENTIFICATE ÎN CADRUL MISIUNILOR DE AUDIT PUBLIC INTERN DIN PERSPECTIVA DIRECTORILOR UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

---

**Dr.Ec. Grigorescu I. Ioana Iuliana<sup>45</sup>**

## 1. INTRODUCERE

Mediul economic și legislativ se află într-o continuă modificare și transformare, punând angajații din sistemul de învățământ în fața unor situații concrete, încărcate de derută, nesiguranță, confuzie și care solicită decizii și acțiuni.

În conformitate cu prevederile *Legii nr. 672/2002*<sup>46</sup> auditul public intern este activitatea “*concepută să adauge valoare și să îmbunătățească activitățile entității publice*”. În conformitate cu *Ordonanța nr. 119/1999*<sup>47</sup> auditul public intern este o formă de evaluare suplimentară a tuturor activităților dintr-o entitate, care oferă managerului o asigurare că sistemul de control intern managerial implementat la nivelul entității funcționează și oferă consiliere pentru îmbunătățirea lui.

În urma realizării misiunilor de audit public intern din anii 2015 și 2016 în cadrul instituțiilor de învățământ din subordinea Inspectoratului Școlar Județean Cluj am identificat o serie de probleme care s-au repetat de la o entitate de învățământ la alta. Având în vedere că auditul public intern este un control post-factum, obiectivul acestui articol este acela de a preveni producerea erorilor și de a atrage atenția asupra modului în care trebuie aplicate reglementările legale în vigoare.

Articolul se adresează în special conducătorilor unităților de învățământ preuniversitar și aduce în atenție acele probleme în soluționarea cărora managerii au un rol important.

---

<sup>45</sup> Auditor public intern la Inspectoratul Școlar Județean Cluj, Piața Ștefan cel Mare nr. 4, Cluj-Napoca, 3400, tel. 0264.194672, interior 27 sau 0752.440713, e-mail: [ioanaiuliana69@yahoo.es](mailto:ioanaiuliana69@yahoo.es)

<sup>46</sup> Legea nr. 672 din 19 decembrie 2002 privind auditul public intern, republicată în Monitorul Oficial nr. 856 din 5 decembrie 2011, cu modificările și completările ulterioare, art. 2

<sup>47</sup> Ordonanța nr. 119 din 31 august 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată în Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003, cu modificările și completările ulterioare

Pe parcursul articolului:

- se vor prezenta o parte dintre problemele identificate în timpul misiunilor de audit intern;
- se vor face recomandări pentru soluționarea lor și se vor indica reglementările legale în vigoare;
- se vor preciza atribuțiile conducătorilor unităților de învățământ preuniversitar în urma unei misiuni de audit public intern.

## **2. PROBLEME IDENTIFICATE ÎN CADRUL MISIUNILOR DE AUDIT PUBLIC INTERN**

În cadrul misiunilor de audit public intern realizate în mai multe unități de învățământ în perioada anilor 2015 și 2016 am constatat că :

- Nu există întocmite Proceduri pentru toate activitățile desfășurate în cadrul entității, iar pagina de gardă a Procedurilor nu poartă toate semnăturile necesare;
- Fișele de post ale angajaților cu conțin toate elementele necesare;
- Nu se face separarea atribuțiilor în ceea ce privește întocmirea și verificarea Statelor de plată care se întocmesc în cadrul entității;
- Nu se respectă conținutul minimal obligatoriu de informații al Statelor pentru plata burselor, a banilor de liceu sau a transportului elevilor;
- Calculul și plata Ordinilor de deplasare (a delegațiilor) nu se face în mod corespunzător;
- Nu există o Procedură de stabilire și/sau alocare de numere sau serii, pentru fiecare tip de documente financiar-contabile care se întocmesc la nivelul entității;
- Documentele financiar-contabile și celelalte categorii de documente întocmite la nivelul entității nu se arhivează corespunzător;
- Unitățile de învățământ nu au un Regulament de Organizare și funcționare propriu, considerând ROFUIP ca fiind propriul Regulament de organizare și funcționare;
- Nu se face o distincție clară între elementele pe care trebuie să le conțină Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) și Regulamentul de ordine interioară (ROI);
- Există unități de învățământ care nu au site propriu, sau site-ul propriu nu este activ, sau pe site-ul propriu nu sunt publicate toate informațiile în conformitate cu Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public .

### **3. RECOMANDĂRILE AUDITORULUI PENTRU PROBLEMELE IDENTIFICATE ÎN CADRUL MISIUNILOR DE AUDIT PUBLIC INTERN**

#### **3.1. Întocmirea de Proceduri pentru toate activitățile derulate în cadrul entității**

Entitățile publice au obligația potrivit Ordinului nr. 400/2015<sup>48</sup> să întocmească proceduri pentru *toate* activitățile din cadrul entității. „*Conducerea entității asigură elaborarea procedurilor formalizate, respectiv a procedurilor de sistem și a procedurilor operaționale, pentru detalierea proceselor și activităților derulate în cadrul entității și aducerea la cunoștință personalului acesteia.*”

În foarte multe entități Procedurile sunt considerate “maculatură pentru umplerea dulapurilor” sau “elemente de birocrație excesivă”, fără să se înțeleagă adevăratul rost al acestora.

Procedurile reprezintă un instrument la îndemâna managerului cu ajutorul căroră acesta aduce la cunoștința angajaților entității modul în care legislația în vigoare se aplică la nivelul entității. Dacă prin Fișa postului managerul atribuie sarcini fiecărui angajat, prin intermediul Procedurilor managerul precizează modul în care trebuie îndeplinite aceste sarcini. În momentul în care angajatul semnează Fișa postului nu mai poate să spună “nu am știut *ce* trebuie să fac”, iar în momentul în care semnează Procedura nu mai poate spune că “nu mi-a spus nimeni *cum* trebuie să fac”.

Fișa postului și Procedurile sunt două instrumente care ajută managerul în organizarea activităților, astfel încât să nu rămână arii descoperite. Elaborarea și implementarea procedurilor conferă angajaților informații utile pentru activitatea zilnică și facilitează realizarea obiectivelor.

De aceea, se recomandă conducătorilor unităților de învățământ întocmirea de proceduri pentru toate activitățile efectuate în cadrul entității. Aceste proceduri trebuie să cuprindă toți pașii ce trebuie urmați, metodele de lucru și regulile de aplicat în vederea realizării acestor activități.

Procedurile trebuie să fie inteligibile și utile tuturor celor care le aplică și să faciliteze realizarea activităților cât mai rapid, corect și mai eficient posibil.

Pagina de gardă a Procedurii este un element important și ea trebuie să cuprindă:

- data întocmirii procedurii, sau altfel spus, data de la care aceasta se aplică;

---

<sup>48</sup> Ordin nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial nr. 444 din 22 iunie 2015



- semnătura persoanei care a întocmit procedura;
- semnătura persoanei care a verificat procedura (Președintele SCIM)
- semnătura directorului entității de aprobare a procedurii
- semnăturile de luare la cunoștință a procedurii, ale angajaților care o vor aplica.

Cu excepția Paginii de gardă, Procedurile nu conțin nume proprii.

### **3.2. Fișele de post ale angajaților vor fi completate cu toate elementele necesare**

Aliniatul 2.1. din Standardul nr. 2 al Ordinului nr. 400/2015 prevede că „*Conducerea entității publice asigură întocmirea și actualizarea permanentă a documentului privind misiunea entității publice, a regulamentelor interne și a fișelor posturilor, pe care le comunică angajaților*”.

Din verificările efectuate am constatat că în unele entități Fișele de post sunt completate cu superficialitate, în sensul că:

- nu cuprind toate atribuțiile angajatului;
- nu sunt date;
- nu cuprind mențiunea „Am luat la cunoștință și am primit un exemplar”;
- nu sunt semnate de către angajați;
- nu cuprind rubrica „Delegarea de atribuții și competențe”.

Fiecare dintre aceste elemente are importanța lui, de aceea se recomandă conducătorilor unităților de învățământ să le menționeze în Fișele de post. Astfel:

- Managerul va inventaria toate activitățile din cadrul entității și le va repartiza angajaților, evitând suprapunerile de atribuții sau de personal. Este foarte important ca fiecărui angajat să i se treacă toate atribuțiile pe care le are în Fișa postului, deoarece doar în acest fel aceștia pot fi responsabilizați de realizarea sau nerealizarea lor;
- Este foarte important de menționat *data* de la care un angajat are o anumită atribuție;
- Semnătura angajatului se va face sub mențiunea „*Am luat la cunoștință și am primit un exemplar*”. Numai în acest fel managerul va avea dovada că atribuțiile care i-au fost repartizate au fost aduse la cunoștința angajatului.
- Rubrica „Delegarea de atribuții și competențe” lipsește în majoritatea cazurilor. De exemplu, la nivelul unităților de învățământ numărul personalului didactic auxiliar și nedidactic este foarte redus, astfel încât, în cazul în care aceștia absentează de la serviciu sunt foarte greu de înlocuit, existând riscul ca anumite lucrări să nu fie finalizate la termenele prevăzute. În Standardul 4 din Ordinul nr. 400/2015 se arată că „*Conducătorul entității publice stabilește, în scris, limitele competențelor și responsabilităților pe care le delegă*”.

Astfel, se recomandă completarea tuturor Fișelor de post cu rubrica „Delegarea de atribuții și competențe” care să conțină următoarele informații:

- definirea clară a atribuțiilor delegate în cazul fiecărui post;
- modul în care se îndeplinește atribuția respectivă<sup>49</sup>;
- perioada pentru care se delegă atribuțiile<sup>50</sup>;
- numele, prenumele și funcția ocupată de persoana sau persoanele cărora li se delegă anumite atribuții.

De exemplu, în fiecare Fișă de post această rubrică ar trebui să arate în felul următor:

*„Delegarea de atribuții și competențe:*

*a) Angajatul ..... este înlocuit de:*

- *Numele și prenumele persoanei care înlocuiește angajatul:*
- *Responsabilități și sarcini delegate:*
- *Nivelul de delegare*<sup>51</sup>:
- *Perioada delegării sarcinilor*<sup>52</sup>:

*b) Angajatul ..... înlocuiește pe:*

- *Numele și prenumele persoanei pe care o înlocuiește angajatul:*
- *Responsabilități și sarcini delegate:*
- *Nivelul de delegare*<sup>53</sup>:
- *Perioada delegării sarcinilor*<sup>54</sup>: ”

---

<sup>49</sup> Dacă angajatul căruia i se delegă atribuțiile respective are libertate totală sau parțială în îndeplinirea atribuțiilor delegate

<sup>50</sup> Concediu de odihnă, concediu fără plată, concediu maternal, suspendare raport de muncă, mutare temporară în cadrul altui compartiment, delegare sau detașare a personalului, etc.

<sup>51</sup> Dacă angajatul căruia i se delegă atribuțiile respective are libertate totală sau parțială în îndeplinirea atribuțiilor delegate

<sup>52</sup> Concediu de odihnă, concediu fără plată, concediu maternal, suspendare raport de muncă, mutare temporară în cadrul altui compartiment, delegare sau detașare a personalului, etc.

<sup>53</sup> Dacă angajatul căruia i se delegă atribuțiile respective are libertate totală sau parțială în îndeplinirea atribuțiilor delegate

<sup>54</sup> Concediu de odihnă, concediu fără plată, concediu maternal, suspendare raport de muncă, mutare temporară în cadrul altui compartiment, delegare sau detașare a personalului, etc.

### **3.3. Se va face *separarea atribuțiilor* în ceea ce privește întocmirea și verificarea Statelor de plată (Statele de plată a burselor..., Statele de plată privind transportul elevilor, etc.)**

Din verificările efectuate am constatat că există unități de învățământ în care contabilul șef întocmește, verifică și pune viza CFP pe Statele de plată privind transportul elevilor și pe Statele de plată privind bursele (profesionale, meritul olimpic internațional, elevilor din Republica Moldova, etc.)

Se recomandă conducătorilor unităților de învățământ *separarea atribuțiilor* legate de întocmirea și verificarea statelor de plată. Astfel, la nivelul fiecărei unități școlare va fi numită o persoană care răspunde de întocmirea Statelor de plată privind bursele, atribuție care se va trece și în Fișa postului. Această persoană va fi diferită de contabilul șef care va verifica Statele de plată și va pune viza CFP.

În acest fel directorii unităților de învățământ preuniversitar vor respecta prevederile alineatului 9.2.4 al Standardului nr. 9 din cadrul Ordinului nr. 400/2015 care se referă la separarea atribuțiilor, în care se arată că „*atribuțiile și responsabilitățile de aprobare, efectuare și control al operațiunilor să fie încredințate unor persoane diferite. În acest mod se reduc considerabil riscul de eroare, fraudă, încălcare a legislației, precum și riscul de nedetectare a acestor probleme.*”

De asemenea, Ordonanța nr. 119/1999<sup>55</sup> prevede că “*Persoana care exercită controlul financiar preventiv propriu nu trebuie să fie implicată, prin sarcinile de serviciu, în efectuarea operațiunii supuse controlului financiar preventiv propriu.*”

Așadar, contabilul șef care pune viza CFP nu poate:

- întocmi Statele de plată;
- face achizițiile publice ale entității;
- face operațiuni de încasări și plăți în numerar.

### **3.4. Se va respecta conținutul minimal obligatoriu de informații al Statelor de plată a burselor, a banilor de liceu sau pentru transportul elevilor;**

Din verificările efectuate am constatat că în multe unități de învățământ Statele de plată a burselor, a banilor de liceu sau pentru transportul elevilor *nu conțin toate informațiile necesare*. De exemplu, nu conțin:

---

<sup>55</sup> Ordonanță nr. 119 din 31 august 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv republicată în Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003

- denumirea entității;
- denumirea formularului (Stetele de plată sunt denumite “Tabele nominale”, “Liste cu elevii”, “Borderouri de plată”, etc);
- luna și anul pentru care se face plata;
- numele și prenumele elevilor (nu ale părinților);
- clasa din care face parte elevul;
- date relevante care să conducă spre suma trecută la restul de plată (de exemplu, valoarea de plată pentru o lună completă, numărul de zile din lună pentru care se acordă acel drept, număr de absențe care duc la sistarea plății, etc.);
- restul de plată;
- semnătura persoanei care a întocmit Statul de plată;
- semnătura conducătorului compartimentului financiar-contabil care a verificat Statul de plată;
- viza de control financiar preventiv;
- semnătura conducătorului entității.

Înainte de efectuarea oricărei plăți, Statele de plată a burselor, a banilor de liceu sau pentru transportul elevilor se *aprobă de către directorul entității*. De aceea, atragem atenția conducătorilor de unități de învățământ că **Ordinul nr. 2634/2015**<sup>56</sup> prevede că: “*Documentele care stau la baza înregistrărilor în contabilitate pot dobândi calitatea de document justificativ numai în condițiile în care furnizează toate informațiile*” necesare. Acestea trebuie “*să fie întocmite corect*”, fără “*ștersături, modificări sau alte asemenea procedee și nici lăsarea de spații libere între operațiunile înscrise în acestea*”. De asemenea, același act normativ prevede că “*Fiecare entitate poate adapta, în funcție de necesități, modelele documentelor financiar-contabile*”, cu condiția să respecte conținutul minimal obligatoriu de informații.

De asemenea, atragem atenția asupra faptului că pentru decontarea burselor, a banilor de liceu sau a transportului elevilor se întocmesc State de plată, *nu direct* Borderouri de viramente, iar viza de CFP și semnătura de aprobare a efectuării plății se pune pe Statul de plată, nu pe Borderoul de viramente.

Statele de plată pot fi achitate în numerar sau prin virament. Numai în cazul în care vor fi achitate prin virament se vor întocmi și Borderouri de viramente care vor fi vizate de Banca la care sunt depuse pentru efectuarea viramentelor.

---

<sup>56</sup>Ordinul nr. 2634/2015 privind documentele financiar-contabile publicat în Monitorul Oficial nr. 910 din 9 decembrie 2015

### 3.5. Calculul și plata delegațiilor se va face în conformitate cu prevederile Hotărârii nr. 1860/2006

Plata delegațiilor efectuate cu ocazia participării cadrelor didactice în diferite comisii ale examenelor și concursurilor naționale se face de la Bugetul de stat, cu respectarea prevederilor Hotărârii nr. 1860/2006<sup>57</sup>. În acest sens, se vor respecta prevederile referitoare la decontarea contravalorii a “7,5 l carburant la 100 km parcurși pe distanța cea mai scurtă”. Pentru determinarea numărului de km parcurși recomandăm utilizarea site-ului [www.viamichelin.ro](http://www.viamichelin.ro).

De asemenea, vă reamintim că în conformitate cu art. 41 din Hotărârea nr. 1860/2006 decontarea cheltuielilor de deplasare este permisă “numai pentru transportul în interesul serviciului, nu și pentru deplasările persoanelor de la domiciliu la locul de muncă și de la locul de muncă la domiciliu”.

De exemplu, dacă un cadru didactic are domiciliul în comuna Luna, este angajat la un liceu din localitatea C.Turzii și participă în calitate de supraveghetor sau corector într-o comisie de examen la un liceu din municipiul Cluj-Napoca, delegația se va deconta pentru distanța în km între C.Turzii și Cluj-Napoca, nu între Luna și Cluj-Napoca (amplasarea localităților pe o axă imaginată este așa cum rezultă în Fig. 1).

Fig. 1 Amplasarea localităților pe o axă imaginată



### 3.6. Se va întocmi “Procedura de stabilire și/sau alocare de numere sau serii, pentru documentele financiar-contabile” care se întocmesc la nivelul entității

Din verificările efectuate am constatat că există multe entități care nu au întocmit o Procedură prin care să se stabilească modul de numerotare al documentelor financiar-contabile care se întocmesc la nivelul entității. Modul de numerotare al documentelor financiar-contabile nu respectă principiul unicității, în sensul că există mai multe Bonuri de consum, Registre de casă, Dispoziții de plată/încasare către caserie cu același număr, în același an.

<sup>57</sup> Hotărârea nr. 1860 din 21 decembrie 2006 privind drepturile și obligațiile personalului autorităților publice pe perioada delegării și detașării în altă localitate, precum și în cazul deplasării, în cadrul localității, în interesul serviciului, publicată în Monitorul Oficial nr. 1046 din 29 decembrie 2006, cu modificările și completările ulterioare

În conformitate cu prevederile legale în vigoare, persoanele prevăzute la art. 1 din **Legea contabilității nr. 82/1991**<sup>58</sup>, adică: societățile comerciale, societățile/companiile naționale, regiile autonome, institutele naționale de cercetare-dezvoltare, societățile cooperatiste și celelalte persoane juridice, *instituțiile publice*, asociațiile și celelalte persoane juridice cu și fără scop patrimonial, precum și persoanele fizice care desfășoară activități producătoare de venituri, subunitățile fără personalitate juridică, cu sediul în străinătate sau în România, *au obligația să asigure un regim intern de numerotare a formularelor financiar-contabile pe care le utilizează.*

În acest context, se recomandă conducătorilor unităților de învățământ ca în conformitate cu prevederile Ordinului nr. 2634/2015<sup>59</sup> să **desemneze prin Decizie internă scrisă persoanele care au atribuții în alocarea și gestionarea numerelor aferente** fiecărui tip de documente financiar-contabile utilizate (CEC-uri fără limită de sumă, Ordine de Plată, Bonuri de consum, etc).

De asemenea, conducerea entității va dispune întocmirea “*Procedurii de stabilire și/sau alocare de numere sau serii, pentru documentele financiar-contabile*” în fiecare exercițiu financiar. Fiecare formular va avea un număr de ordine sau o serie ce trebuie să fie secvențial(ă) și unic(ă), iar în Procedură se va menționa care este numărul sau seria de la care se emite primul document, în fiecare exercițiu financiar. **Se va ține cont de structura organizatorică a instituției, de numărul de gestiuni**, de modul de organizare a contabilității, astfel încât fiecare număr alocat să fie unic la nivelul instituției și să se realizeze o evidență cât mai clară a documentelor emise. În continuare numerele vor fi alocate în ordine crescătoare, fără a se sări peste vreun număr.

### **3.7. Documentele financiar-contabile și celelalte categorii de documente care se întocmesc la nivelul entității se vor arhiva în conformitate cu Legea arhivelor naționale**

În conformitate cu art. 31 din Legea arhivelor naționale<sup>60</sup> instituțiile publice “*au obligația de a înființa compartimente de arhivă sau de a desemna persoane responsabile cu probleme de arhivă, în funcție de valoarea și cantitatea acestora.*

---

<sup>58</sup> Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată în Monitorul Oficial nr. 454 din 18 iunie 2008 și actualizată

<sup>59</sup> Ordinul nr. 2.634/2015 privind documentele financiar- contabile publicat în Monitorul Oficial nr. 910 din 9 decembrie 2015, pct. 24

<sup>60</sup> Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Naționale republicată în Monitorul Oficial nr. 293 din 22 aprilie 2014

(2) *Desemnarea personalului însărcinat cu activitatea de arhivă, structura și competența acestor compartimente de arhivă vor fi stabilite de către conducerea unității creatoare și deținătoare de documente*”.

În timpul misiunilor de audit intern efectuate în diferite unități de învățământ am constatat că:

- nu există o Procedură privind modul de arhivare al documentelor;
- există documente care nu au fost predate la arhivă;
- există documente care nu sunt legate, îndosariate;
- dosarele legate nu sunt numerotate și încheiate;
- dosarele legate nu poartă număr de inventar din Registrul de arhivă al entității;
- multe entități nu au Registru de arhivă;
- Registrul de intrare-ieșire a documentelor, Registrul de procese-verbale ale Consiliului de Administrație, Registrul inventar, Registrul numerelor de inventar, Registrul de numerotare a Ordinilor de plată, Registrul de numerotare a Dispozițiilor de plată/încasare către caserie, etc. nu sunt înregistrate în arhiva entității în momentul constituirii lor;
- dosarele nu poartă Indicativul după nomenclator, existând astfel pericolul amestecării documentelor în dosare al căror termene de păstrare nu sunt corespunzătoare;
- nu a mai fost realizată nici o selecționare a arhivei, ceea ce a provocat supraîncărcarea arhivei cu documente lipsite de valoare;
- Nomenclatorul arhivistic nu a mai fost actualizat, deși s-au produs schimbări importante în structura dosarelor care se creează anual. Nomenclatorul este depășit atât din punct de vedere al conținutului cât și din punct de vedere al termenelor de păstrare;
- Arhivarea documentelor se confundă cu operațiunea de legare a dosarelor, care nu este decât o mică parte a activității de arhivare;
- Arhivarea documentelor este activitatea care rămâne întotdeauna pe ultimul loc.

Se recomandă conducerii unităților de învățământ preuniversitar:

- a) Urmărirea elaborării Procedurii legate de activitatea de arhivare a documentelor. Procedura va prezenta toți pașii care trebuie urmați, metodele de lucru, regulile de aplicat și documentația care se va întocmi în vederea arhivării în conformitate cu normele legale în vigoare a tuturor documentelor entității, inclusiv a celor din cadrul compartimentelor financiar-contabil, administrativ sau achiziții.
- b) Luarea măsurilor care se impun pentru:

- Predarea în fiecare an a tuturor documentelor la arhiva instituției conform Procedurii aprobate;
- Legarea și îndosărierea tuturor documentelor;
- Numerotarea și încheierea dosarelor;
- Înregistrarea cu număr de inventar a tuturor dosarelor în conformitate cu normele legale în vigoare;
- Înregistrarea în arhiva entității a Registrul de intrare-ieșire a documentelor, a Registrului de procese-verbale ale Consiliului de Administrație, a Registrului inventar, a Registrului numerelor de inventar, a Registrului de numerotare a Ordinilor de plată, a Registrului de numerotare a Dispozițiilor de plată/încasare către casierie și a tuturor Registrelor care se folosesc în cadrul entității, încă din momentul constituirii lor;
- Constituirea dosarelor după Nomenclatorul aprobat;
- Trecerea pe fiecare dosar constituit și pe cele în curs de constituire a Indicativului după nomenclator, încă din momentul constituirii;
- Selecționarea arhivei cel puțin o dată la 2 ani;
- Constituirea la nivelul entității a unei Comisii de selecționare a arhivei;
- Actualizarea Nomenclatorului arhivistic;
- Etc.

### **3.8. Fiecare unitate de învățământ preuniversitar va întocmi un Regulamentul de organizare și funcționare propriu (ROF) și un Regulamentul de ordine interioară (ROI)**

Din verificările efectuate am constatat că unele unități de învățământ nu au un Regulament de Organizare și funcționare propriu, considerând ROFUIP ca fiind propriul Regulament de organizare și funcționare. De asemenea, nu se face o distincție clară între elementele pe care trebuie să le conțină Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) și Regulamentul de ordine interioară (ROI).

#### ***a) De ce trebuie să elaborăm un Regulamentul de organizare și funcționare propriu?***

În baza art. 40(1) a Legii nr. 53/2003<sup>61</sup> angajatorul are dreptul de a stabili organizarea și funcționarea unității, iar modul prin care se concretizează acest drept îl constituie elaborarea *Regulamentului de organizare și funcționare*.

---

<sup>61</sup> *Legea nr. 53/2003, Codul muncii* republicat și renumerotat în Monitorul Oficial nr. 345 din 18 mai 2011



De asemenea, în baza art. 2c a H.G. 123/2003<sup>62</sup> fiecare autoritate sau instituție publică va elabora propriul Regulament de organizare și funcționare (principiul autonomiei).

Pentru învățământul preuniversitar avem precizări suplimentare în acest sens. Articolul 2(1) al Regulamentului de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP) aprobat prin Ordinul nr. 5079 din 2016<sup>63</sup> precizează că *“În baza prezentului regulament, a actelor normative și/sau administrative cu caracter normativ care reglementează drepturile și obligațiile beneficiarilor primari ai educației și ale personalului din unitățile de învățământ, precum și a contractelor colective de muncă aplicabile, unitățile de învățământ își elaborează propriul regulament de organizare și funcționare.”*

Angajatorul trebuie să acorde o atenție deosebită Regulamentului de Organizare și Funcționare deoarece el reprezintă:

- baza întocmirii fișelor de post și conține organigrama unității;
- instrument de organizare folosit pentru descrierea detaliată a structurii organizatorice a unei entități, în vederea cunoașterii și analizei sale aprofundate;
- consacrarea opțiunilor managerului în ceea ce privește structura organizatorică a firmei, organigrama și relațiile dintre posturi – oglindește cum organizează managerul activitatea entității cu posturile de care dispune, astfel încât aceasta să funcționeze în limitele legalității;
- Expresia personalității juridice a entității – „Orice persoana juridică trebuie să aibă o organizare de sine stătătoare și un patrimoniu propriu, afectat realizării unui anumit scop licit și moral, în acord cu interesul general”. (art. 187 din Legea 287/2009 – noul Cod Civil<sup>64</sup>);
- una dintre condițiile fundamentale ale identității unei persoane juridice;
- expresia strategiei entității și are un impact direct asupra activității fiecărui salariat în parte (de exemplu adăugarea de atribuții suplimentare în fișele posturilor).

În general ROF este structurat în două subdiviziuni principale:

### **Partea I va cuprinde:**

---

<sup>62</sup> H.G. nr. 123/7.02.2003 - Norme metodologice din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 oct. 2001, cu modificările și completările ulterioare

<sup>63</sup> Ordin nr. 5.079 din 31 august 2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar publicat în Monitorul Oficial nr. 720 din 19 septembrie 2016

<sup>64</sup> Legea 287/2009, noul Cod Civil republicat în [Monitorul Oficial, Partea I, nr. 505 din 15 iulie 2011](#)

- informații privind baza legală a constituirii și funcționării sistemului respectiv (Legea Educației Naționale, Ordinul 5079/2016, etc.....)
- o succintă prezentare a obiectului de activitate;
- organigrama generală ;
- organigrame parțiale ale principalelor componente ale organizării structurale (daca este necesar);
- prezentări detaliate ale principalelor caracteristici organizaționale (obiective specifice sau individuale, sarcini, autoritate și responsabilități ale conducerii colective și individuale).

**Partea a II-a va cuprinde** descrierea în detaliu a compartimentelor și a funcțiilor existente, pentru primele prezentându-se obiectivele și atribuțiile acestora. Descrierile organizatorice ale compartimentelor se efectuează potrivit succesiunii lor în organigramă.

Articolul 2(2) al Regulamentului de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar aprobat prin Ordinul nr. 5079 din 2016 precizează că Regulamentul propriu de organizare și funcționare al unităților de învățământ va conține *“reglementări cu caracter general, în funcție de tipul acesteia, precum și reglementări specifice fiecărei unități de învățământ”*.

În legătură cu elaborarea propriului Regulament de organizare și funcționare din cadrul fiecărei unități de învățământ în articolele 2(3-7) al Regulamentului de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar aprobat prin Ordinul nr. 5079 din 2016 se precizează că:

*“(3) Proiectul regulamentului de organizare și funcționare a unității de învățământ se elaborează de către un colectiv de lucru, coordonat de un cadru didactic. Din colectivul de lucru, numit prin hotărârea consiliului de administrație, fac parte și reprezentanți ai organizațiilor sindicale, ai părinților și ai elevilor desemnați de către consiliul reprezentativ al părinților/asociația părinților, respectiv de consiliul școlar al elevilor.*

*(4) Proiectul regulamentului de organizare și funcționare a unității de învățământ se supune, spre dezbateri, în consiliul reprezentativ al părinților/asociației părinților, în consiliul școlar al elevilor și în consiliul profesoral, la care participă cu drept de vot și personalul didactic auxiliar și nedidactic.*

*(5) Regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ, precum și modificările ulterioare ale acestuia se aprobă, prin hotărâre, de către consiliul de administrație.*

*(6) După aprobare, regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ se înregistrează la secretariatul unității. Pentru aducerea la cunoștința personalului unității de învățământ, a părinților și a elevilor,*

*regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ se afișează la avizier și, după caz, pe site-ul unității de învățământ....*

*(7) Regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ poate fi revizuit anual, în termen de cel mult 45 de zile de la începutul fiecărui an școlar sau ori de câte ori este nevoie..”*

În cadrul aceluiași articol se mai precizează că *“După aprobare, Regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ se înregistrează la secretariatul unității” și că “Regulamentul de organizare și funcționare a unității de învățământ poate fi revizuit anual”.*

***b) De ce trebuie să elaborăm Regulamentul de ordine interioară (ROI)?***

Regulamentul de organizare și funcționare al unităților de învățământ preuniversitar (ROFUIP) aprobat prin Ordinul nr. 5079 din 2016 precizează în art. 2(9) că *“Regulamentul intern al unității de învățământ conține dispozițiile obligatorii prevăzute la art. 242 din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și în contractele colective de muncă aplicabile și se aprobă prin hotărâre a consiliului de administrație, după consultarea reprezentanților organizațiilor sindicale care au membri în unitatea de învățământ, afiliate la federațiile sindicale reprezentative la nivel de sector de activitate învățământ preuniversitar”.*

Astfel, în conformitate cu art. 242 din Legea nr. 53 din 2003 Regulamentul de ordine internă din fiecare entitate *“se întocmește de către angajator, cu consultarea sindicatului sau a reprezentanților salariaților”* și va cuprinde cel puțin următoarele elemente:

*„a) reguli privind protecția, igiena și securitatea în muncă în cadrul unității;*

*b) reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității;*

*c) drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților;*

*d) procedura de soluționare a cererilor sau a reclamațiilor individuale ale salariaților;*

*e) reguli concrete privind disciplina muncii în unitate;*

*f) abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile;*

*g) reguli referitoare la procedura disciplinară;*

*h) modalitățile de aplicare a altor dispoziții legale sau contractuale specifice;*

*i) criteriile și procedurile de evaluare profesională a salariaților.”*

De asemenea, articolul nr. 243 din Legea nr. 53/2003<sup>65</sup> precizează că:

„(1) *Regulamentul intern se aduce la cunoștința salariaților prin grija angajatorului și își produce efectele față de salariați din momentul încunoștințării acestora.*

(2) *Obligația de informare a salariaților cu privire la conținutul regulamentului intern trebuie îndeplinită de angajator” și că ”Regulamentul intern se afișează la sediul angajatorului.”*

**3.9. Directorii vor lua măsurile necesare pentru ca fiecare unitate de învățământ preuniversitar să aibă un site activ în cadrul căruia să fie publicate toate informațiile în conformitate cu Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public și de asemenea acele elemente care să contribuie la promovarea imaginii entității.**

Cetățenii sunt tot mai exigenți asupra dreptului lor de a fi informați și de a influența asupra proceselor de luare a deciziilor. O instituție publică modernă, actuală se măsoară prin natura și calitatea serviciilor sociale pe care le oferă cetățenilor săi. Lipsa transparenței:

- conduce la încrederea scăzută a societății în forța și importanța instituției publice.
- absența consultărilor face ca normele să fie frecvent modificate sau înlocuite
- un alt efect al lipsei transparenței poate fi și este în țara noastră, apariția fenomenului de corupție.

Informația permite cetățenilor, pe de o parte, să aprecieze în cunoștință de cauză acțiunile instituțiilor publice, iar pe de altă parte, să participe în mod avizat la dezbaterile și la luarea deciziilor care îi privesc.

Cu cât unitățile de învățământ vor găsi mai multe modalități de aplicare a Legii nr. 544/2001<sup>66</sup> și a Legii nr. 52/2003<sup>67</sup> va fi o instituție publică mai recunoscută și mai apreciată de cetățenii pentru care prestează serviciile.

---

<sup>65</sup> Legea nr. 53/2003 privind Codul Muncii, publicată în Monitorul Oficial nr. 72 din 5 februarie 2003, cu modificările și completările ulterioare

<sup>66</sup> Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 octombrie 2001, cu modificările și completările ulterioare

<sup>67</sup> Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională, publicată în Monitorul Oficial nr. 70 din 3 februarie 2003, cu modificările și completările ulterioare

Reglementările de bază privind liberul acces la informațiile de interes public, asigurarea transparenței decizionale și modul de participare al cetățenilor în procesul de luare a deciziilor sunt:

- Declarația Universală a Drepturilor Omului, articolul 19: „*Orice persoană are dreptul la libertatea opiniei și a expresiei, acest drept include libertatea de a susține opinii fără nicio interferență și de a cauta, primi și răspândi informații și idei prin orice mijloc, indiferent de frontiere.*”
- Constituția României<sup>68</sup>, articolul 31: „*Dreptul persoanei de a avea acces la orice informație de interes public nu poate fi îngradit... Autoritățile publice, potrivit competențelor ce le revin, sunt obligate să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal.*”
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public: „*Accesul liber și neîngradit al persoanei la orice informație de interes public, ....., constituie unul dintre principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autorități publice, în conformitate cu Constituția României și cu documentele internaționale ratificate ale Parlamentului României.*”
- H.G. 123/2003 privind Normele metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public
- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională, care are drept scop: „*să sporească gradul de responsabilitate a administrației publice față de cetățean ..... să sporească gradul de transparență la nivelul întregii administrații publice*”.

Se recomandă conducerii tuturor instituțiilor de învățământ:

- a. Amplasarea datelor de contact ale entității în loc vizibil - adresă, hartă, telefon de contact, programul cu publicul, etc.
- b. Gruparea și punerea în evidență a modalităților prin care cetățenii pot intra în contact cu reprezentanții instituției:
  - depunerea unor petiții la secretariatul unității de învățământ
  - transmiterea unei petiții on-line pe adresa de e-mail
  - înscrierea într-o audiență la directorul entității.
- c. Publicarea pe site-ul unității de învățământ la secțiunea “Anunțuri cu caracter permanent” cel puțin a următoarelor documente:

---

<sup>68</sup> Constituția României, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 233 din 21 noiembrie 1991, aprobată prin referendumul național din 8 decembrie 1991, cu modificările și completările ulterioare

- Organigrama
  - Planul Anual Managerial
  - Raportul Anual de Activitate
  - Regulamentul de organizare și funcționare
  - Regulamentul de Ordine Interioară
  - Situația financiară Anuală
- d. Facilitarea unor link-uri către documente legislative reprezentative pentru activitatea ISJ Cluj:
- Legea Educației Naționale nr. 1/2011
  - Ordinul MEN nr. 5079/2016<sup>69</sup> privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, etc.
- e. Actualizarea Declarațiilor de avere.
- f. Postarea pe site-ul entității a unor informații care să contribuie la promovarea imaginii unității de învățământ:
- Prezentarea rezultatelor remarcabile obținute de elevii și profesorii școlii la diferite competiții și concursuri;
  - Prezentarea Proiectelor europene în curs de desfășurare;
  - Evidențierea acțiunilor cu caracter social realizate la nivelul școlii – ca un prim pas către întocmirea anuală a unui Raport de responsabilitate socială (care ar trebui să se refere la toate inițiativele entității care în formă directă și sistematică, cu criterii stabilite de-a lungul timpului, caută să reflecte modul de acțiune al instituției în mediul social). De exemplu se pot publica informații referitoare la:
    - Programe sociale pentru elevi cu probleme (orfani, diabetici, etc.)
    - Acordarea de ajutoare financiare pentru categorii defavorizate de elevi - Euro 200, Bani de liceu
    - Colectarea selectivă a deșeurilor
    - Activitate transparentă (publicare informații prin intermediul site-ului)
    - Politici de promovare și perfecționare a personalului
    - Acțiuni cu elevii pentru sprijinirea mediului înconjurător
    - Alegerea partenerilor pe criterii etice, etc.
- g. Etc.

---

<sup>69</sup> Ordin nr. 5.079/2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar publicat în Monitorul Oficial nr. 720 din 19 septembrie 2016

#### 4. Atribuțiile directorului unității de învățământ în urma realizării unei misiuni de audit public intern

În conformitate cu prevederile Ordinului nr. 5281/2003<sup>70</sup>, în urma realizării unei misiuni de audit public intern auditorul are obligația să efectueze „urmărirea recomandărilor”, care „este un proces prin care se constată caracterul adecvat, eficacitatea și oportunitatea acțiunilor întreprinse de către conducerea entității auditate pe baza recomandărilor din raportul de audit public intern”.

În conformitate cu prevederile art. 19(5), respectiv 19(6) a Legii nr. 672/2002<sup>71</sup> privind auditul public intern „recomandările cuprinse în raportul de audit public intern sunt comunicate structurii auditate” iar „structura auditată informează compartimentul de audit public intern asupra modului de implementare a recomandărilor”.

Ordinul nr. 5281/2003 prevede că directorul entității auditate “trebuie să propună planul de acțiune însoțit de un calendar de implementare a recomandărilor” și că “asigură urmărirea aplicării planului de acțiune” și că “îl informează pe auditor periodic în privința acestui lucru”.

În concluzie, după finalizarea misiunii de audit public intern și după primirea Raportului de audit public intern directorii unităților de învățământ vor:

- lua măsurile necesare pentru implementarea recomandărilor prevăzute în Raportul de audit intern;
- întocmi și trimite auditorului public intern *Calendarul de implementare a recomandărilor* (după modelul din Tabelul 1);

Tabel 1. Model de Calendar de implementare a recomandărilor

<b>Nr.</b>	<b>Recomandare</b>	<b>Cine</b>	<b>Termen</b>	<b>Semnătura</b>
<b>1.</b>				

- întocmi și trimite auditorului public intern Notele de informare asupra stadiului de implementare a recomandărilor (dacă implementarea durează mai mult timp);
- întocmi și trimite auditorului public intern *Raportul de implementare a recomandărilor* (după modelul din Tabelul 2).

Tabel 2. Model de Raport de implementare a recomandărilor

<b>Nr. crt.</b>	<b>Recomandare</b>	<b>Acțiuni de aplicare a recomandărilor</b>	<b>Implementat/ Neimplementat</b>
<b>1.</b>			

<sup>70</sup> Ordinului nr. 5281/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și exercitarea activității de audit public intern în structura Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului și în unitățile aflate în subordinea sau coordonarea Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului, publicat în Monitorul Oficial nr. 879 din 10 decembrie 2003

<sup>71</sup> Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern, publicată în Monitorul Oficial nr. 856 din 5 decembrie 2011

## 5. CONCLUZII

Finalitatea muncii auditorului intern este aceea de a îmbunătăți calitatea managementului și a controlului intern prin intermediul opiniilor și a recomandărilor sale.

Pe lângă funcția de asigurare, o altă funcție principală a auditului intern este funcția de consultanță sau de consiliere. Activitatea de consiliere se traduce în recomandările formulate de auditorul intern, recomandări susținute de o argumentație fundamentată pe legislația în vigoare, pe buna practică în materie și pe raționamentul profesional al auditorului intern.

Pe această linie se înscrie și acest articol care se dorește a fi un sprijin pentru conducerea unităților de învățământ preuniversitar, menit să asigure amplificarea funcționalității entității în ansamblul ei, respectarea normelor legale în vigoare și o mai sporită capacitate de atingere a obiectivelor pe care și le propun managerii.

## BIBLIOGRAFIE

### I. LEGI, ORDONANȚE ȘI HOTĂRÂRI DE GUVERN

1. \*\*\* Legea educației naționale nr.1/2011, publicată în Monitorul Oficial nr. 18 din 10 ianuarie 2011, cu modificările și completările ulterioare
2. \*\*\* Legea nr. 672 din 19 decembrie 2002 privind auditul public intern, republicată în Monitorul Oficial nr. 856 din 5 decembrie 2011, cu modificările și completările ulterioare, art. 2
3. \*\*\* Legea 287/2009, noul Cod Civil republicat în [Monitorul Oficial, Partea I, nr. 505 din 15 iulie 2011](#)
4. \*\*\* Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 octombrie 2001, cu modificările și completările ulterioare
5. \*\*\* Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională, publicată în Monitorul Oficial nr. 70 din 3 februarie 2003, cu modificările și completările ulterioare
6. \*\*\* Legea nr. 82/1991 a contabilității, republicată în Monitorul Oficial nr. 454 din 18 iunie 2008 și actualizată
7. \*\*\* Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Naționale republicată în Monitorul Oficial nr. 293 din 22 aprilie 2014
8. \*\*\* Legea nr. 53/2003, Codul muncii republicat și renumerotat în Monitorul Oficial nr. 345 din 18 mai 2011



9. \*\*\*Ordin nr. 5281/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea și exercitarea activității de audit public intern în structura Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului și în unitățile aflate în subordinea sau coordonarea Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului, publicat în Monitorul Oficial nr. 879 din 10 decembrie 2003
10. \*\*\*Ordin nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial nr. 444 din 22 iunie 2015
11. \*\*\***Ordin nr. 2634/2015 privind documentele financiar-contabile publicat în Monitorul Oficial nr. 910 din 9 decembrie 2015**
12. \*\*\*Ordin nr. 5.079 din 31 august 2016 privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar publicat în Monitorul Oficial nr. 720 din 19 septembrie 2016
13. \*\*\*Ordonanța nr. 119 din 31 august 1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv, republicată în Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003, cu modificările și completările ulterioare
14. \*\*\*H.G. nr. 123/7.02.2003 - Norme metodologice din 7 februarie 2002 de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 oct. 2001, cu modificările și completările ulterioare
15. \*\*\*Hotărârea nr. 1860 din 21 decembrie 2006 privind drepturile și obligațiile personalului autorităților publice pe perioada delegării și detașării în altă localitate, precum și în cazul deplasării, în cadrul localității, în interesul serviciului, publicată în Monitorul Oficial nr. 1046 din 29 decembrie 2006, cu modificările și completările ulterioare
16. \*\*\*Constituția României, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 233 din 21 noiembrie 1991, aprobată prin referendumul național din 8 decembrie 1991, cu modificările și completările ulterioare

---

# RĂSPUNDEREA DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI DIDACTIC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

---

Ovidiu Lateș, consilier juridic – Inspectoratul Școlar Județean Cluj

## I. ETAPELE PROCEDURII DE SANȚIONARE DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI DIDACTIC DIN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

### **A. Răspunderea disciplinară. Abaterea disciplinară.**

Răspunderea disciplinară intervine în cazurile în care personalul didactic de predare/personalul didactic auxiliar/personalul didactic de conducere (denumit personal didactic, conform art. 88 alin. 2 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare) din unitățile de învățământ preuniversitar săvârșește o abatere disciplinară, concretizată într-o faptă în legătură cu munca (cu îndatoririle/obiagațiile de serviciu care îi revin potrivit contractului individual de muncă, fișei postului, etc.), care poate consta într-o acțiune sau inacțiune, săvârșită cu vinovăție, prin care au fost încălcate „*normele legale, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicabil, ordinele și dispozițiile legale ale conducătorilor ierarhici*”, respectiv prin care au fost încălcate „*normele de comportare care dăunează interesului învățământului și prestigiului unității/instituției, conform legii*”.

Sanționarea personalului didactic din unitățile de învățământ preuniversitar de stat vizează, în principal, două categorii de aspecte, și anume :

- **aspectele de fond**, care privesc elementele concrete referitoare la săvârșirea unei fapte ce constituie abatere, în accepțiunea dispozițiilor legale aplicabile (în speță, prevederile Legii educației naționale nr. 1/2011, coroborate, după caz, cu prevederile Legii nr. 53/2003 - Codul muncii).
- **aspectele de procedură**, care privesc parcurgerea unei anumite proceduri de cercetare (disciplinară), la finalul căreia trebuie să se constate, cu certitudine, săvârșirea abaterii disciplinare de către persoana cercetată (sau inexistența abaterii disciplinare prezumate), împrejurările în care a fost săvârșită abaterea disciplinară, urmările acesteia, prevederile legale care au fost încălcate, vinovăția persoanei cercetate sau nevinovăția acesteia.

**Prevederi legale incidente :**

- art. 280 din **Legea educației naționale nr. 1/2011**, cu modificările și completările ulterioare (denumită în continuare Legea nr. 1/2011) „*Personalul didactic, personalul didactic auxiliar, precum și cel de conducere, de îndrumare și de control din învățământul preuniversitar răspund disciplinar pentru încălcarea cu vinovăție a îndatoririlor ce le revin potrivit contractului individual de muncă, precum și pentru încălcarea normelor de comportare care dăunează interesului învățământului și prestigiului unității/instituției, conform legii;*
- art. 55 din **Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar**, aprobat prin O.M.E.N.C.Ș. nr. 5079 din 31 august 2016 (publicat în Monitorul Oficial, partea I, nr. 720 din 19.09.2016), „*personalul didactic, personalul didactic auxiliar și cel de conducere răspund disciplinar conform Legii educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare*”.
- art. 247 din **Legea nr. 53/2003 – Codul muncii**, republicată, cu modificările și completările ulterioare (denumit în continuare Codul muncii) :

(1) **Angajatorul dispune de prerogativă disciplinară**, având dreptul de a aplica, potrivit legii, sancțiuni disciplinare salariaților săi ori de câte ori constată că aceștia au săvârșit o abatere disciplinară.

(2) **Abaterea disciplinară este o faptă în legătură cu munca și care constă într-o acțiune sau inacțiune săvârșită cu vinovăție de către salariat, prin care acesta a încălcat normele legale, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicabil, ordinele și dispozițiile legale ale conducătorilor ierarhici**”;

- art. 81 alin. (1) din **Contractul Colectiv de Muncă Unic la Nivel de Sector de Activitate de Învățământ Preuniversitar nr. 78/2017** (denumit în continuare Contractul colectiv de muncă):

*Personalul didactic răspunde disciplinar potrivit dispozițiilor art. 280 – 282 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, completate, după caz, cu prevederile art. 247-252 din Codul muncii.*

## **B. Etapele procedurii de sancționare.**

### **1. Declanșarea procedurii de sancționare.**

Declanșarea procedurii de sancționare disciplinară a personalului didactic din unitățile de învățământ preuniversitar este condiționată de existența unei sesizări, (înregistrată în conformitate cu prevederile art. 280 alin.(3) teza 2 din Legea nr. 1/2011) cu privire la săvârșirea unei prezumate abateri disciplinare (art. 280 alin. 3 din Legea nr. 1/2011).

Sesizarea poate fi formulată „de orice persoană”, atât din unitatea de învățământ (directorul/directorul adjunct, șeful compartimentului sau catedrei, personalul angajat al unității), cât și din afara unității de învățământ (părinți,

reprezentanți ai inspectoratului școlar județean, ai ministerului educației naționale, ai autorităților publice, etc.).

## **2. Stabilirea comisiei de cercetare disciplinară.**

Pentru fiecare sesizare trebuie constituită o comisie de cercetare disciplinară cu respectarea prevederilor art. 280 alin. (4) lit. a) - b) coroborate cu prevederile art. 280 alin.(5) lit. a) din Legea nr. 1/2011.

Comisia de cercetare disciplinară este stabilită de către consiliul de administrație al unității de învățământ în conformitate cu prevederile art. 280 alin.(5) lit.a) din Legea nr. 1/2011.

Pentru cercetarea abaterilor prezumate săvârșite de personalul didactic de predare sau personalul didactic auxiliar, comisia este formată din 3-5 membri, dintre care :

- un membru al comisiei reprezintă organizația sindicală (de regulă, liderul de sindicat din unitatea de învățământ) din care face parte persoana cercetată, dacă aceasta are calitatea de membru de sindicat, sau, în cazul în care nu face parte dintr-un sindicat, un membru al comisiei de cercetare îndeplinește calitatea de „reprezentant al salariaților” ;
- ceilalți membri ai comisiei vor fi cadre didactice care au funcția didactică cel puțin egală cu persoana cercetată (art. 280 alin.4 lit.a din Legea nr. 1/2011).

Comisia se va desemna prin decizia directorului unității de învățământ, pe baza hotărârii consiliului de administrație.

Pentru cercetarea abaterilor prezumate săvârșite de personalul didactic de conducere al unității de învățământ (directorul/directorul adjunct), comisia este formată din 3-5 membri, din care unul are calitatea de reprezentant al salariaților, iar ceilalți au funcția didactică cel puțin egală cu a celui care a săvârșit abaterea.

Din comisie face parte și un inspector școlar.

Constituirea, respectiv componența comisiei de cercetare disciplinară se supune la vot (prin procedura votului secret), conform art. 93 din Legea nr. 1/2011, iar hotărârea adoptată (cu votul a 2/3 din totalul membrilor) se consemnează în Registrul de procese-verbale al consiliului de administrație, în condițiile legii.

Sancțiunea disciplinară se aplică numai după efectuarea cercetării disciplinare.

## **3. Atribuțiile/responsabilitățile comisiei de cercetare disciplinară.**

În exercitarea prerogativelor legale, comisia de cercetare disciplinară trebuie :

- a) să înștiințeze persoana cercetată, în scris, în scopul audierii, cu minimum 48 de ore înainte de data și ora stabilită (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011);

- b) să aducă la cunoștința acesteia a tuturor actelor cercetării, precum și a dreptului de a-și produce probe în apărarea sa (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011);
- c) să procedeze la audierea salariatului și la verificarea apărărilor formulate, în acest sens, în scris (prin declarații, note explicative, etc.) sau exprimate verbal în fața comisiei de cercetare disciplinară (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011);
- d) să administreze probele pe care le apreciază ca fiind necesare, precum și cele propuse în apărare de salariat, dacă sunt apreciate ca fiind utile în scopul clarificării tuturor aspectelor ce privesc obiectul cercetării disciplinare;
- e) să stabilească :
  - fapta săvârșită de salariat;
  - urmările/consecințele pe care le-a avut sau care le-ar fi putut avea;
  - împrejurările în care a fost săvârșită fapta;
  - existența sau inexistența vinovăției salariatului;
  - orice alte date concludente (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011);
- e) să verifice existența eventualelor sancțiuni suferite anterior de către persoana cercetată, respectiv să verifice comportamentul general în serviciu al salariatului (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011 coroborat cu art. 250 lit. d –e din Codul muncii);
- f) să întocmească un raport motivat, semnat de către membrii desemnați ai comisiei de cercetare disciplinară (art. 282 din Legea nr. 1/2011).

#### **4. Desfășurarea cercetării disciplinare.**

Comisia de cercetare disciplinară - investită, prin hotărârea consiliului de administrație și desemnată prin decizia directorului unității de învățământ, în temeiul prevederilor art. 93 din Legea nr. 1/2011 - în exercitarea prerogativelor legale, în vederea declanșării cercetării disciplinare, se întrunește, în plenum acesteia, pentru a stabili procedura de parcurgere a etapelor reglementate de dispozițiile art. 280-282 din Legea nr. 1/2011 (coroborate, după caz, cu prevederile art. 247-252 din Codul muncii, respectiv cu prevederile art. 81 din Contractul colectiv de muncă).

În acest sens, comisia întocmește și comunică persoanei cercetate o *înștiințare* scrisă (cu respectarea termenului prevăzut de dispozițiile art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011, respectiv, „*cu cel puțin 48 de ore înaintea audierii*”), prin care este convocată, în scopul audierii în fața comisiei de cercetare disciplinară, pentru a da declarații scrise/note explicative cu privire la fapta săvârșită, semnalată prin sesizare.

Actul de înștiințare trebuie să cuprindă, în mod obligatoriu, data, ora și locul unde să se prezinte persoana cercetată, pentru a fi audiată de către comisie, precum și fapta/faptele pentru care este cercetată disciplinar, care i se impută (art. 251 alin. 2 din Codul muncii coroborat cu art. 81 alin. 3 din Contractul colectiv de muncă).

Comunicarea înștiințării se face direct persoanei cercetate (semnată și datată, în mod corespunzător), ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de către aceasta.

Actul de înștiințare, însoțit (*după caz*), de dovada de comunicare, se constituie în anexă la raportul comisiei, alături de celelalte înscrisuri administrate cu ocazia cercetării disciplinare efectuate.

Refuzul salariatului de a se prezenta la audiere, deși a fost înștiințat, în scris, cu minimum 48 de ore înainte, precum și de a da declarații scrise se constată, ca atare, de către comisie, prin proces-verbal (semnat de membrii comisiei) și nu împiedică finalizarea cercetării (art. 280 alin.6 din Legea nr. 1/2011).

În situația în care persoana cercetată disciplinar se prezintă la audiere și, din motive obiective, nu poate/sau nu dorește să dea declarații scrise/note explicative (date și semnate, în mod corespunzător), comisia are obligația de a constata existența acestei împrejurări, prin proces-verbal (semnat de membrii comisiei), caz în care vor fi consemnate eventualele susțineri verbale, formulate de către aceasta, în apărarea sa.

În cadrul audierii persoanei cercetate disciplinar, în conformitate cu dispozițiile art. 280 alin.(6) din Legea nr. 1/2011, comisia are obligația :

- să-i aducă la cunoștință fapta sesizată;
- să-i pună la dispoziție toate actele cercetării, constituite în probe, pe care le deține comisia de cercetare;
- să-i solicite să-și producă probe în apărare;
- să verifice apărările formulate de aceasta, în scris (prin declarații, note explicative, etc.) sau exprimate verbal, în fața comisiei de cercetare disciplinară, și consemnate, ca atare, prin proces-verbal.

În cursul desfășurării cercetării disciplinare, în scopul stabilirii faptei, împrejurărilor și urmărilor săvârșirii acesteia, a existenței (sau a inexistenței) vinovăției persoanei cercetate, precum și a altor date concludente, comisia va proceda la administrarea probelor/dovezilor pe care le apreciază ca fiind necesare în clarificarea tuturor aspectelor ce privesc obiectul cercetării disciplinare.

Referitor la asigurarea „*dreptului la apărare*” al persoanei cercetate (prevăzut de art. 280 alin.6 teza finală din Legea nr. 1/2011 coroborat cu art. 81 alin. 3 din Contractul colectiv de muncă), în cursul desfășurării cercetării disciplinare, comisia este ținută să respecte dreptul acesteia de a-și formula și susține „*toate apărările în favoarea sa*”, respectiv de a oferi comisiei de cercetare „*toate probele și motivațiile pe care le consideră necesare*”.

## **5. Finalizarea cercetării și încheierea raportului.**

Comisia (investită cu efectuarea cercetării disciplinare referitoare la săvârșirea unei prezumate abateri disciplinare de către salariatul unității de învățământ, în calitate de de personal didactic/personal didactic auxiliar/personal de conducere, pe baza actului de sesizare și a hotărârii consiliului de administrație de constituire a comisiei) finalizează cercetarea disciplinară la momentul la care, pe baza probelor administrate, consideră că este clarificată asupra tuturor

aspectelor cerute de prevederile art. 280 alin.(6) din Legea nr. 1/2011, prin încheierea unui raport scris (art. 282 din Legea nr. 1/2011).

Raportul comisiei de cercetare, redactat și motivat (argumentat în fapt și în drept), trebuie să menționeze, în mod obligatoriu, în conformitate cu art. 280 alin.(6) din Legea nr. 1/2011, „*fapta și urmările acesteia, împrejurările în care a fost săvârșită, existența sau inexistența vinovăției persoanei cercetate, precum și orice alte date concludente*”.

În acest sens, raportul trebuie să cuprindă :

- prezentarea componenței comisiei de cercetare disciplinară, stabilită prin hotărârea consiliului de administrație și desemnată prin decizia emisă de director, în acest sens (se va menționa numărul și data deciziei, iar documentul se va anexa la dosar);
- menționarea faptei sesizate, numele și prenumele semnatarului acesteia, inclusiv data la care aceasta a fost înregistrată la secretariatul unității;
- prezentarea tuturor documentelor care au fost utilizate pe parcursul cercetării;
- menționarea persoanelor audiate, precum și susținerile acestora;
- modul de desfășurare a procedurii de cercetare;
- prezentarea, pe larg, a faptei constatate și dacă aceasta se constituie sau nu într-o abatere disciplinară;
- menționarea prevederilor legale care au fost încălcate prin săvârșirea faptei;
- stabilirea existenței sau a inexistenței vinovăției persoanei cercetate, susținută pe bază de probe, administrate cu ocazia desfășurării cercetării (cum ar fi, de exemplu : declarații, procese-verbale de constatare, note explicative, acte/documente școlare, etc.);
- susținerile persoanei cercetate, formulate în apărarea sa (acolo unde este cazul), în funcție de datele/informațiile care i-au fost puse la dispoziție comisiei, cu prilejul cercetării disciplinare;
- concluziile comisiei prin care se confirmă (în parte sau în totalitate), ori, nu se confirmă aspectele sesizate (caz, în care, conform art. 280 alin.7 teza finală din Legea nr. 1/2011, „*persoanei nevinovate i se comunică în scris inexistența faptelor pentru care a fost cercetată*”); concluziile comisiei nu trebuie să conțină propuneri de sancționare, comisia neavând prerogative în acest sens.

Raportul comisiei (semnat de toți membrii acesteia), însoțit de toate actele/documentele/înscrierile administrate cu ocazia cercetării efectuate (îndosariate, numerotate și purtând mențiunea ”conform cu originalul”, în cazul în care unele sunt prezentate în copie), înregistrat la secretariatul unității de învățământ, va fi prezentat, spre dezbateri, consiliului de administrație al unității de învățământ în termenul cel mai scurt.

## **6. Propunerea de sancționare.**

În urma dezbaterii raportului comisiei - în condițiile constatării săvârșirii, cu vinovăție, de către salariat a unei abaterii disciplinare - propunerea de

sanționare (menționată, ca atare, în cuprinsul procesului verbal al consiliului de administrație), va fi supusă votului membrilor consiliului de administrație, prin procedura votului secret, în conformitate și cu respectarea prevederilor art. 96 alin.(8) din Legea nr. 1/2011.

Pentru *personalul didactic de predare* și *personalul didactic auxiliar* din unitățile de învățământ preuniversitar, dreptul de a propune sancționarea îl are directorul unității de învățământ sau cel puțin 2/3 din numărul total al membrilor consiliului de administrație, în conformitate cu dispozițiile art. 281 alin.(1) din Legea nr. 1/2011.

Pentru *personalul didactic de conducere* al unității de învățământ, în conformitate cu dispozițiile art. 281 alin.(2) din Legea nr. 1/2011, propunerea de sancționare revine consiliului de administrație al unității de învățământ preuniversitar.

## **7. Stabilirea sancțiunii disciplinare.**

Sanctiunea disciplinară se stabilește, pe baza raportului comisiei, de către consiliul de administrație al unității de învățământ, în conformitate cu dispozițiile art. 282 coroborate cu dispozițiile art. 280 alin. (5) lit. a) din Legea nr. 1/2011.

Potrivit dispozițiilor art. 280 alin. (2) din Legea nr. 1/2011, sancțiunile disciplinare care se pot aplica personalului didactic, didactic auxiliar și de conducere din unitățile de învățământ preuniversitar, în raport cu gravitatea abaterii săvârșite, sunt următoarele :

a) *observație scrisă;*

b) *avertisment;*

c) *diminuarea salariului de bază, cumulată, când este cazul, cu indemnizația de conducere cu până la 15%, pe o perioadă de 1-6 luni;*

d) *suspendarea, pe o perioadă de până la 3 ani, a dreptului de înscriere la un concurs pentru ocuparea unei funcții didactice superioare sau pentru obținerea gradelor didactice ori a unei funcții de conducere, de îndrumare și de control;*

e) *destituirea din funcția de conducere;*

f) *desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă.*

Dreptul de a lua hotărârea în privința stabilirii sancțiunii disciplinare aparține consiliului de administrație al unității de învățământ, corespunzător cu propunerea de sancționare exprimată și votată, în condițiile și cu respectarea dispozițiilor legale mai sus menționate.

Dacă au fost exprimate mai multe propuneri de sancționare, se va supune la vot fiecare propunere, în condițiile legii.

La stabilirea sancțiunii disciplinare trebuie avute în vedere următoarele criterii :

- gravitatea abaterii săvârșite;
- împrejurările în care s-a săvârșit abaterea disciplinară;
- gradul de vinovăție al persoanei care a săvârșit abaterea;
- consecințele pe care fapta le-a avut (sau care le-ar fi putut avea);



- eventualele sancțiuni disciplinare aplicate anterior persoanei cercetate.

## 8. Decizia de sancționare. Conținut. Comunicare.

Pentru *personalul didactic de predare și personalul didactic auxiliar* din unitățile de învățământ preuniversitar, sancțiunea disciplinară, aprobată de către consiliul de administrație, este pusă în aplicare și comunicată prin *decizia directorului*, în conformitate cu dispozițiile art. 281 alin.(1) din Legea nr. 1/2011.

În ceea ce privește *personalul didactic de conducere* al unității de învățământ preuniversitar, în temeiul art. 281 alin.(2) din Legea nr. 1/2011, sancțiunea disciplinară aprobată de consiliul de administrație, se comunică prin *decizie a inspectorului școlar general*, pe baza documentelor transmise, în termen legal, inspectoratului școlar județean.

Aceste prevederi se coroborează cu cele reglementate de art. 282 din Legea nr. 1/2011, potrivit căroră sancțiunea se comunică celui în cauză, prin decizie scrisă, după caz, de către directorul unității de învățământ sau inspectorul școlar general.

Decizia de sancționare trebuie să cuprindă, *sub sancțiunea nulității absolute*, în mod obligatoriu, în conformitate cu prevederile art.252 alin.(2) din Codul muncii, între altele :

- a) *descrierea faptei care constituie abatere disciplinară;*
- b) *precizarea prevederilor din statutul de personal, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicabil care au fost încălcate de salariat;*
- c) *motivele pentru care au fost înlăturate apărările formulate de salariat în timpul cercetării disciplinare prealabile sau motivele pentru care nu a fost verificate aceste apărări;*
- d) *temeiul de drept în baza căruia sancțiunea disciplinară se aplică;*
- e) *termenul în care sancțiunea poate fi contestată;*
- f) *instanța competentă la care sancțiunea poate fi contestată.*

Comunicarea deciziei de sancționare se face cu respectarea prevederilor art. 252 alin.(3)-(4) Codul muncii, care reglementează următoarele :

(3) *Decizia de sancționare se comunică salariatului în cel mult 5 zile calendaristice de la data emiterii și produce efecte de la data comunicării.*

(4) *Comunicarea se predă personal salariatului, cu semnătură de primire, ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de acesta.*

În conformitate cu dispozițiile art. 280 alin.(7) din Legea nr. 1/2011, cercetarea faptei și comunicarea deciziei se fac în termen de cel mult 30 de zile de la data constatării acesteia.

În ceea ce privește termenul de 30 de zile (calendaristice), la care face referire art. 280 alin.(7) din Legea nr. 1/2011, prin analogie cu termenul de 30 de zile calendaristice, prevăzut de art. 252 alin.(1) din Codul muncii, interpretarea și aplicarea acestuia a fost reglementată de **Înalta Curte de Casație și Justiție**, prin *Decizia nr. 26 din 12 noiembrie 2012*, publicată în Monitorul Oficial nr. 817 din

5 decembrie 2012 (decizie obligatorie potrivit dispozițiilor Codului de procedură civilă), în sensul că „**momentul de la care începe să curgă termenul de 30 de zile calendaristice pentru aplicarea sancțiunii disciplinare este data înregistrării raportului final al cercetării disciplinare prealabile la registratura unității**”.

În conformitate cu dispozițiile art. 252 alin.(1) din Codul muncii, sancțiunea disciplinară poate fi aplicată „*nu mai târziu de 6 luni de la data săvârșirii faptei*”.

### **9. Contestarea deciziei de sancționare.**

În învățământul preuniversitar, persoanele sancționate au dreptul de a contesta (pe cale administrativ juridicțională), în termen de 15 zile de la comunicare, decizia de sancționare la Colegiul de disciplină de pe lângă Inspectoratul Școlar Județean Cluj, în conformitate cu dispozițiile art. 280 alin.(8) din Legea nr. 1/2011.

**Potrivit art. 280 alin. (10) din Legea nr. 1/2011, „dreptul persoanei sancționate de a se adresa instanțelor judecătorești este garantat”.**

### **C. Radierea sancțiunii disciplinare.**

În conformitate cu prevederile art. 248 alin.(3) din Codul muncii „*sancțiunea disciplinară se radiază de drept în termen de 12 luni de la aplicare, dacă salariatului nu i se aplică o nouă sancțiune disciplinară în acest termen. Radierea sancțiunilor disciplinare se constată prin decizie a angajatorului emisă în formă scrisă*”.

## **II. MODELE ORIENTATIVE DE ACTE PROCEDURALE**

### **ANEXA 1**

Nr. \_\_\_\_/\_\_\_\_

**Înștiințare/convocare  
adresată d-lui/d-nei**

---

În vederea audierii, în cadrul comisiei de cercetare disciplinară, stabilită pe baza hotărârii Consiliului de administrație din data de \_\_\_\_\_, prin care vă este imputată săvârșirii unei fapte/abaterii prezumate în legătură cu

\_\_\_\_\_ ,  
semnalată prin sesizarea/raportul/referatul (*după caz*) nr. \_\_\_\_/\_\_\_\_\_;

Sunteți înștiințat(ă) să vă prezentați la data de \_\_\_\_\_, ora \_\_\_\_, la sediul unității, unde aveți dreptul să formulați și să susțineți apărări, precum și să oferiți comisiei toate probele și motivațiile pe care le considerați necesare, în favoarea dvs, în legătură cu fapta imputată.

La audiere va participa comisia de cercetare disciplinară numită prin Decizia directorului nr. \_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Comisia de cercetare disciplinară,

Am luat la cunoștință de prezenta înștiințare/convocare,

\_\_\_\_\_  
(*semnătura și data*)

**Note:**

- Salariatul va fi înștiințat, în scris, de către comisia de cercetare, precizându-se obiectul, data, ora și locul întrevederii, conform art. 251 alin. (2) din Codul muncii.

- Termenul de înștiințare este de minimum 48 de ore, conform art. 280 alin.(6) din Legea nr. 1/2011.

**ANEXA 2**

Nr.\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**R A P O R T  
D E C E R C E T A R E D I S C I P L I N A R Ă**

**Comisia de cercetare disciplinară**, numită prin Decizia directorului nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_, emisă pe baza hotărârii Consiliului de administrație constituită din :

- ..... având funcția de .....
- ..... având funcția de .....
- ..... având funcția de .....
- ..... având funcția de .....
- ..... având funcția de .....

Întrunită în conformitate cu prevederile legale în vigoare,

**constată următoarele :**

1. Fapta imputată d-lui/d-nei \_\_\_\_\_, prezumată ca fiind o abatere disciplinară, constând în \_\_\_\_\_, a fost sesizată prin \_\_\_\_\_.

2. Dl./D-na \_\_\_\_\_ a fost informat(ă) cu privire la fapta imputată și la actele cercetării prin **înștiințarea nr.** \_\_\_\_/\_\_\_\_, înmănată personal, la data de \_\_\_\_\_, sub semnătura de primire sau (*după caz*) expediată prin poștă, prin scrisoare cu confirmare de primire (conform recipisei poștale, anexate).

3. D-l/d-na \_\_\_\_\_:

a) **s-a prezentat** la audiere la data de \_\_\_\_\_;

b) **nu s-a prezentat** la data menționată în înștiințare și nu a comunicat comunicat comisiei motivul obiectiv al neprezentării, **astfel încât nu a fost posibilă audierea sa** (*după caz*), împrejurare consemnată prin proces-verbal (anexat), în conformitate cu dispozițiile prevăzute de art. 280 alin. (6) teza a treia din Legea educației naționale nr. 1/2011 (*după caz*).

**4.1. Apărările formulate de salariat sunt consemnate în notele explicative/declarațiile prezentate comisiei** (anexate), prin care și-a susținut propria poziție în legătură cu fapta imputată/abaterea prezumată, prezentând dovezi în acest sens (*după caz*);

**4.2. Salariatul a refuzat să prezinte explicații/declarații scrise/probe în apărare**, fapt consemnat în procesul-verbal, anexat (*după caz*);

5. Conform susținerilor formulate, d-l/d-na \_\_\_\_\_:

a) recunoaște,

b) nu recunoaște

săvârșirea faptei imputate și invocă, în apărarea sa, următoarele împrejurări/dovezi: \_\_\_\_\_ (*după caz*)

6. În legătură cu fapta/abaterea prezumată sesizată, comisia a reținut următoarele aspecte :

a) Fapta imputată/abaterea constă în \_\_\_\_\_.

b) Fapta imputată/abaterea este în legătură cu îndatoririle de serviciu și a fost săvârșită printr-o acțiune sau inacțiune (*după caz*), prin care au fost încălcate :

– **obligațiile/sarcinile de serviciu** ce ii revin potrivit contractului/fișei postului/deciziei conducătorului instituției etc., constând în \_\_\_\_\_, prevăzute de \_\_\_\_\_;

– **normele de comportare care dăunează interesului învățământului și prestigiului instituției** (*după caz*), constând în \_\_\_\_\_, prevăzute de \_\_\_\_\_.

(*se vor menționa prevederile legale încălcate, reglementate în actele normative în vigoare, contractul de management educațional, fișa postului, contractul colectiv de muncă aplicabil sau ordinele și dispozițiile conducătorilor ierarhici, după caz*).

c) **Fapta imputată/abaterea a fost săvârșită în următoarele împrejurări :**

---

d) **Urmările/consecințele** pe care le-a avut sau care le-ar fi putut avea fapta imputată sunt:

---

e) Fapta imputată/abaterea prezumată a fost săvârșită cu **vinovăție**, respectiv :

– cu intenție

sau

– din culpă, după caz

(*potrivit Noului Cod Civil, culpa poate fi din imprudență sau din neglijență; din imprudență înseamnă că făptuitorul prevede urmările faptei sale, dar crede sau speră că ele nu se vor produce sau că le va evita; din neglijență înseamnă că făptuitorul nu prevede urmările conduitei ilicite, deși trebuia și putea să le prevadă*).

f) **Antecedentele salariatului** sunt (*după caz*) :

---

(*se va menționa dacă salariatul a mai fost sancționat disciplinar în ultimele 12 luni, cu precizarea sancțiunii aplicate și a temeiului legal; iar decizia de sancționare, în copie, se constituie în anexă la raport*)

g) **Comportarea generală în serviciu** a salariatului :

---

7. Fapta imputată/abaterea săvârșită **se încadrează/nu se încadrează** (*după caz*) **în termenul de prescripție**, de 6 luni de la data săvârșirii faptei, prevăzut pentru angajarea răspunderii disciplinare, reglementat de art. 252 alin. (1) din Codul muncii.

8. În verificarea aspectelor sesizate/sușinerilor formulate de salariat în apărarea sa, comisia a administrat următoarele **probe/dovezi** :

---

9. Prezentul raport, încheiat azi \_\_\_\_\_, este susținut de următoarele acte doveditoare (anexate), administrate cu ocazia desfășurării cercetării disciplinare prealabile, și anume :

Comisia de cercetare disciplinară:  
(numele, prenumele membrilor comisiei și semnătura acestora)

— .....  
— .....  
— .....  
— .....  
— .....

### ANEXA 3 - Decizie de sancționare disciplinară

#### DECIZIA Nr. \_\_\_\_ din \_\_\_\_\_

Având în vedere constatările cuprinse în Raportul, înregistrat la secretariatul unității sub nr. \_\_\_/\_\_\_, întocmit de către comisia de cercetare disciplinară, analizat în cadrul ședinței consiliului de administrație al unității, din data de \_\_\_\_\_, din care rezultă faptul că domnul/doamna \_\_\_\_\_, angajat(ă) pe postul/funția de \_\_\_\_\_, se face vinovat(ă) de săvârșirea de abateri disciplinare, concretizate în \_\_\_\_\_ (se va descrie fapta/faptele care constituie abatere/abateri disciplinară/disciplinare, data și modalitatea de săvârșire).

Luând act de apărările, în scris, ale domnului/doamnei \_\_\_\_\_, formulate în cursul desfășurării procedurii de cercetare disciplinară, prin care se arată că \_\_\_\_\_ (se vor menționa, în mod detaliat, toate apărările formulate de salariat în favoarea sa).

Ținând cont de motivele pentru care au fost înlăturate apărările formulate de salariat, în cadrul cercetării disciplinare, în conformitate cu prevederile art. 252 alin. (2) lit. c) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, concretizate în \_\_\_\_\_ (dacă salariatul și-a formulat apărări, în acest sens, se vor menționa, în concret, motivele înlăturării acestora).

Raportat la încălcarea cu vinovăție a îndatoririlor/obligațiilor de serviciu ce îi revin potrivit contractului individual de muncă/fișei individuale a postului/deciziei directorului (după caz), la încălcarea normelor de comportare în

unitate (*după caz*), precum și a prevederilor cuprinse în Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin O.M.E.N.C.Ș. nr. 5079/2016 (art. \_\_), Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare (art. \_\_), Contractul colectiv de muncă aplicabil (art. \_\_), Regulamentul Intern al unității (art. \_\_) etc.;

În baza hotărârii consiliului de administrație al unității de învățământ, din data de \_\_\_\_\_, prin care s-a stabilit sancționarea disciplinară a domnului/doamnei \_\_\_\_\_ cu \_\_\_\_\_, prevăzută de dispozițiile art. 280, alin.(2) lit. ) din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare.

În temeiul prevederilor art. 93, art. 96 alin.(7) lit. h), art. 280 alin.(2) lit. \_\_), art. 280 alin.(8), art. 281 alin.(1), art. 282 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, coroborate cu prevederile art. 247, art. 252 alin.(2) – (4) din Legea nr. 53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

## **DIRECTORUL,**

### **DECIDE :**

**Art. 1** Domnul/doamna \_\_\_\_\_, angajat(ă) pe postul/funția de \_\_\_\_\_, este sancționat(ă) disciplinar cu \_\_\_\_\_, în conformitate cu prevederile art. 280 alin.(2) lit. ) din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, în baza hotărârii consiliului de administrație al unității de învățământ, din data de \_\_\_\_\_, ca urmare a abaterii/abaterilor disciplinare săvârșite.

**Art. 2** Sancțiunea disciplinară aplicată, prevăzută la art. 1, este executorie, în condițiile legii, cu drept de contestație la Colegiul de Disciplină al Inspectoratului Școlar Județean Cluj, în termen de 15 zile de la comunicare, în conformitate cu prevederile art. 280 alin. (8) din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare.

**Art. 3** Secretariatul unității de învățământ, prin \_\_\_\_\_, va proceda la comunicarea unui exemplar din prezenta decizie d-lui/d-nei \_\_\_\_\_, în condițiile legii, sub semnătura de primire, ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de salariat.

**DIRECTOR,**

**Prof.** \_\_\_\_\_

---

# RĂSPUNDEREA DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI NEDIDACTIC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

---

Ovidiu Lateș, consilier juridic – Inspectoratul Școlar  
Județean Cluj

## I. ETAPELE PROCEDURII DE SANȚIONARE DISCIPLINARĂ A PERSONALULUI ADMINISTRATIV (NEDIDACTIC) DIN UNITĂȚILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

### A. Răspunderea disciplinară. Abaterea disciplinară.

Răspunderea disciplinară intervine în cazurile în care personalul administrativ (sau nedidactic, așa cum este definit de prevederile art. 88 alin.1 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare *Legea nr. 1/2011*), angajat al unei unități de învățământ preuniversitar, săvârșește o *abatere disciplinară*, concretizată într-o *faptă în legătură cu munca* (privitoare la îndatoririle/obligațiile de serviciu care îi revin potrivit contractului individual de muncă, fișei individuale a postului, etc.), constituită într-o acțiune sau inacțiune, *săvârșită cu vinovăție*, prin care au fost încălcate „*normele legale, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicabil, ordinele și dispozițiile legale ale conducătorilor ierarhici*” (art. 247 alin. 2 din Legea nr. 53/2003-Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare *Codul muncii*).

Conform art. 56 din Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin OMENCȘ nr. 5079 din 31 august 2016, „*personalul nedidactic răspunde disciplinar în conformitate cu prevederile Legii nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare*”.

Legislația muncii evidențiază următoarele elemente esențiale ale răspunderii disciplinare :

- *calitate de salariat* al personalului administrativ (nedidactic), titular al contractului individual de muncă încheiat cu angajatorul, unitatea de învățământ;
- *fapta ilicită* săvârșită de salariat *în legătură cu munca*, concretizată într-o încălcare, *cu vinovăție*, a relațiilor contractuale de muncă.

### B. Etapele procedurii de sancționare.

#### 1. Desemnarea persoanei împuternicite/comisiei.Atribuții.

În vederea efectuării cercetării disciplinare prealabile, directorul unității de învățământ desemnează (prin decizie) persoana împuternicită să realizeze



cercetarea, conform prevederilor art. 251 alin. 2 din Codul muncii, sau o comisie de cercetare disciplinară (conform prevederilor cuprinse în Regulamentul Intern al unității de învățământ, acolo unde este reglementată această modalitate).

În exercitarea prerogativelor legale, persoana împuternicită/comisia desemnată să realizeze cercetarea disciplinară prealabilă trebuie :

- f) să convoace, în scris, salariatul, în vederea audierii (sens în care, în cuprinsul convocatorului se va menționa „obiectul, data, ora și locul întrevederii”, conform art. 251 alin. 2 din Codul muncii);
- g) să audieze salariatul și să verifice apărările formulate de acesta (art. 251 alin. 4 din Codul muncii);
- h) să respecte dreptul salariatului de a-și formula și susține toate apărările în favoarea sa, probele și motivațiile pe care le consideră necesare, precum și dreptul de a fi asistat, la cererea sa, de către un reprezentant al sindicatului al cărui membru este (art. 251 alin.4 din Codul muncii);
- i) să administreze probele/dovezile pe care le apreciază ca fiind necesare, precum și cele propuse în apărare de salariat, dacă sunt apreciate ca fiind utile, în vederea clarificării tuturor aspectelor ce privesc obiectul cercetării disciplinare prealabile;
- j) să stabilească, în concret :
  - fapta săvârșită de salariat;
  - împrejurările săvârșirii faptei;
  - gradul de vinovăție al salariatului;
  - consecințele abaterii disciplinare săvârșite;
  - comportarea generală în serviciu a salariatului;
  - eventualele sancțiuni disciplinare suferite anterior de acesta (art. 250 din Codul muncii);

În urma finalizării cercetării, persoana împuternicită/comisia desemnată are obligația de a întocmi un raport scris, motivat (argumentat în fapt și în drept), al cercetării efectuate, înregistrat la secretariatul/registratura unității de învățământ.

În acest sens, **Înalta Curte de Casație și Justiție**, prin **Decizia nr. 26 din 12 noiembrie 2012**, publicată în Monitorul Oficial nr. 817 din 5 decembrie 2012, a hotărât faptul că „*momentul de la care începe să curgă termenul de 30 de zile calendaristice pentru aplicarea sancțiunii disciplinare este data înregistrării raportului final al cercetării disciplinare prealabile la registratura unității*”.

## **2. Desfășurarea cercetării disciplinare prealabile.**

Persoana împuternicită/comisia desemnată - prin decizia directorului unității de învățământ, în temeiul prevederilor art. 251 alin.(2) din Codul muncii - în exercitarea prerogativelor legale, în vederea declanșării cercetării disciplinare, întocmește și comunică persoanei cercetate o *înștiințare* scrisă, prin care este convocată pentru a da explicații comisiei cu privire la fapta săvârșită, care i se impută prin actul de sesizare (art. 251 alin. 2 din Codul muncii, coroborat cu art. 81 din *Contractul Colectiv de Muncă Unic nr. 78 din 22 februarie 2017 încheiat*

la Nivel de Sector de Activitate Învățământ Preuniversitar, aplicabil, în cazul unităților de învățământ care nu au încheiate contracte colective la nivelul acestora).

Actul de înștiințare/convocare trebuie să cuprindă, în mod obligatoriu, data, ora și locul unde să se prezinte persoana cercetată, precum și fapta pentru care este cercetată disciplinar, care i se impută (art. 251 alin. 2 din Codul muncii coroborat cu art. 81 din Contractul colectiv de muncă).

Comunicarea înștiințării/convocării se face direct persoanei cercetate (semnată și datată, în mod corespunzător), ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de către salariat.

Actul de înștiințare/convocare, însoțit (*după caz*), de dovada de comunicare acestuia, se constituie în anexă la raport, alături de celelalte înscrisuri administrate cu ocazia efectuării cercetării disciplinare prealabile.

Neprezentarea salariatului la convocarea făcută în condițiile prevăzute la art. 251 alin.(2) din Codul muncii, fără un motiv obiectiv, dă dreptul angajatorului să dispună sancționarea, fără efectuarea cercetării disciplinare prealabile (art. 251 alin. 3 din Codul muncii).

În cadrul întrevederii cu persoana cercetată disciplinar, în conformitate cu dispozițiile art. 251 alin.(4) din Codul muncii, persoana împuternicită/comisia desemnată trebuie să asigure respectarea dreptului acesteia de a-și formula și susține toate apărările în favoarea sa, probele și motivațiile pe care le consideră necesare, precum și dreptul de a fi asistată, la cererea sa, de către un reprezentant al sindicatului al cărui membru este (art. 251 alin. 4 din Codul muncii);

În cursul desfășurării cercetării disciplinare prealabile – în care se va stabili fapta și împrejurările în care fapta a fost săvârșită, consecințele abaterii disciplinare, gradul de vinovăție al salariatului, comportarea generală în serviciu a salariatului, eventualele sancțiuni disciplinare suferite anterior de către acesta, potrivit art. 250 din Codul muncii – persoana împuternicită/comisia desemnată va proceda la administrarea probelor/dovezilor pe care le apreciază ca fiind necesare în lămurirea tuturor aspectelor ce privesc obiectul cercetării disciplinare prealabile.

### **3. Finalizarea cercetării disciplinare. Întocmirea raportului.**

Persoana împuternicită/comisia desemnată finalizează cercetarea disciplinară prealabilă la momentul la care, pe baza probelor administrate, consideră că este lămurită asupra tuturor aspectelor ce fac obiectul cercetării, prin încheierea unui raport motivat (argumentat în fapt și în drept), care, în principal, trebuie să cuprindă :

- numele și prenumele semnatarului sesizării; numărul și data înregistrării sesizării la secretariatul unității; numele, prenumele și funcția salariatului învinuit; fapta(ele) săvârșit(ă)e și împrejurările săvârșirii;
- îndeplinirea procedurii de convocare a salariatului, conform art. 251 din Codul muncii;
- modul de desfășurare a procedurii de cercetare disciplinară prealabilă;

- prezentarea, pe larg, a faptei săvârșite, împrejurărilor în care s-a săvârșit abaterea, precum și consecințele acesteia;
- menționarea persoanelor audiate și susținerile acestora, a înscrisurilor/documentelor care au fost utilizate pe parcursul cercetării prealabile, a prevederilor legale care au fost încălcate;
- stabilirea gradului de vinovăție a salariatului (susținut pe bază de probe, administrate cu ocazia desfășurării cercetării prealabile, prin declarații, procese-verbale de constatare, note explicative, alte acte/documente);
- susținerile persoanei cercetate, formulate în apărarea sa, respectiv probele invocate în acest sens;
- comportarea generală în serviciu a salariatului;
- eventualele sancțiuni disciplinare suferite anterior de salariat;
- alte date/informații puse la dispoziție de către salariat, cu prilejul cercetării disciplinare prealabile.

Raportul încheiat de persoana împuternicită/comisia desemnată (însoțit de toate actele/documentele/înscrisurile administrate cu ocazia cercetării prealabile, îndosariate, numerotate și purtând mențiunea ”conform cu originalul”, în cazul în care unele sunt prezentate în copie), se înregistrează la secretariatul unității de învățământ și se înaintează conducerii unității de învățământ, în termenul cel mai scurt, spre competență soluționare.

#### **4. Aplicarea sancțiunii disciplinare.**

Sanctiunea disciplinară se stabilește - pe baza constatărilor cuprinse în raport - de către directorul unității de învățământ preuniversitar, în conformitate cu dispozițiile art. 252 alin.(2) din Codul muncii coroborate cu prevederile art. 22 din Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin OMENCȘ nr. 5079/2016 și, după caz, cu art. 10 alin.(9) din Metodologia-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin OMEN nr. 4619/2014, cu modificările și completările ulterioare.

Potrivit dispozițiilor art. 248 alin.(1) din Codul muncii, sancțiunile disciplinare pe care le poate aplica directorul unității de învățământ sunt următoarele :

- a) *avertismentul scris;*
- b) *retrogradarea din funcție, cu acordarea salariului corespunzător funcției în care s-a dispus retrogradarea, pentru o durată ce nu poate depăși 60 de zile;*
- c) *reducerea salariului de bază pe o durată de 1-3 luni cu 5-10%;*
- d) *reducerea salariului de bază și/sau, după caz, și a indemnizației de conducere pe o perioadă de 1-3 luni cu 5-10%;*
- e) *desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă.*

Potrivit dispozițiilor art. 250 din Codul muncii, directorul unității de învățământ stabilește sancțiunea disciplinară aplicabilă, pe baza raportului,

conform cu gravitatea abaterii disciplinare săvârșite de salariat, avându-se în vedere următoarele criterii :

- a) *împrejurările în care fapta a fost săvârșită;*
- b) *gradul de vinovăție a salariatului;*
- c) *consecințele abaterii disciplinare;*
- d) *comportarea generală în serviciu a salariatului;*
- e) *eventualele sancțiuni disciplinare suferite anterior de către acesta.*

#### **5. Decizia de sancționare. Conținut. Comunicare.**

În conformitate cu dispozițiile art. 252 alin.(1) din Codul muncii, directorul unității de învățământ dispune aplicarea sancțiunii disciplinare printr-o decizie, emisă în formă scrisă, în termen de 30 de zile calendaristice de la data luării la cunoștință despre săvârșirea abaterii disciplinare, dar nu mai târziu de 6 luni de la data săvârșirii faptei.

Decizia de sancționare trebuie să cuprindă, *sub sancțiunea nulității absolute*, în mod obligatoriu, în conformitate cu prevederile art. 252 alin.(2) din Codul muncii, între altele :

- a) *descrierea faptei care constituie abatere disciplinară;*
- b) *precizarea prevederilor din statutul de personal, regulamentul intern, contractul individual de muncă sau contractul colectiv de muncă aplicabil care au fost încălcate de salariat;*
- c) *motivele pentru care au fost înlăturate apărările formulate de salariat în timpul cercetării disciplinare prelabile sau motivele pentru care nu a fost verificate aceste apărări;*
- d) *temeiul de drept în baza căruia sancțiunea disciplinară se aplică;*
- e) *termenul în care sancțiunea poate fi contestată;*
- f) *instanța competentă la care sancțiunea poate fi contestată.*

Comunicarea deciziei de sancționare se face cu respectarea prevederilor art. 252 alin.(3)-(4) Codul muncii. Aceste prevederi stabilesc următoarele :

(3) *Decizia de sancționare se comunică salariatului în cel mult 5 zile calendaristice de la data emiterii și produce efecte de la data comunicării.*

(4) *Comunicarea se predă personal salariatului, cu semnătură de primire, ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de acesta.*

În ceea ce privește termenul de 30 de zile calendaristice, prevăzut de art. 252 alin.(1) din Codul muncii, interpretarea și aplicarea acestuia a fost reglementată de **Înalta Curte de Casație și Justiție**, prin **Decizia nr. 26 din 12 noiembrie 2012**, publicată în Monitorul Oficial nr. 817 din 5 decembrie 2012 (decizie obligatorie), în sensul că **„momentul de la care începe să curgă termenul de 30 de zile calendaristice pentru aplicarea sancțiunii disciplinare este data înregistrării raportului final al cercetării disciplinare prelabile la registratura unității”**.

În conformitate cu dispozițiile art. 252 alin.(1) din Codul muncii, sancțiunile disciplinare pot fi aplicate *„nu mai târziu de 6 luni de la data săvârșirii faptei”*.

#### **6. Contestarea deciziei de sancționare.**

În conformitate cu dispozițiile art. 252 alin.(5) din Codul muncii coroborate cu art. 268 alin.(1) lit. b), decizia de sancționare disciplinară aplicată poate fi contestată de către salariat la instanța de judecată competentă material și teritorial (potrivit prevederilor art. 208 coroborate cu prevederile art. 210 din Legea nr. 62/2011 a dialogului social, republicată, cu modificările și completările ulterioare), respectiv la tribunalul în a cărui circumscripție își are domiciliul sau locul de muncă persoana sancționată disciplinar, în termen de 30 de zile calendaristice de la data comunicării deciziei.

#### **C. Radierea sancțiunii disciplinare.**

În conformitate cu prevederile art. 248 alin.(3) din Codul muncii *„sancțiunea disciplinară se radiază de drept în termen de 12 luni de la aplicare, dacă salariatului nu i se aplică o nouă sancțiune disciplinară în acest termen. Radierea sancțiunilor disciplinare se constată prin decizie a angajatorului emisă în formă scrisă”*.

## II. MODELE ORIENTATIVE DE ACTE PROCEDURALE

### ANEXA 1 - Convocarea salariatului pentru cercetarea disciplinară prealabilă (1)

Către,

Dl./Dna \_\_\_\_\_

Prin prezenta înștiințare, sunteți convocat(ă) să vă prezentați, la data de ....., ora ....., la sediul unității din .....  
(2), în vederea audierii în legătură cu prezumata faptă/abatere disciplinară săvârșită, conform sesizării/referatului, înregistrat cu nr. \_\_\_/\_\_\_\_\_, prin care se semnalează faptul că \_\_\_\_\_ (3)

Precizăm că aveți dreptul de a fi însoțit(ă) de un reprezentant al organizației sindicale constituite la nivelul unității (*după caz*).

La întrevvedere va participa \_\_\_\_\_  
(*se va menționa, după caz, persoana împuternicită sau comisia desemnată pentru efectuarea cercetării disciplinare prealabile*).

Persoana împuternicită/Comisia de cercetare desemnată  
(*numele, prenumele și semnătura persoanei împuternicite/membrilor comisiei*)

Am luat la cunoștință de prezenta convocare.

..... (4)  
(*semnătura salariatului convocat și data*)

#### **Note:**

(1) *Sub sancțiunea nulității absolute, nicio sancțiune nu poate fi dispusă înainte de efectuarea unei cercetări disciplinare prealabile, cu excepția celei prevăzute la art. 248 alin.(1) lit. a) din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În vederea desfășurării cercetării disciplinare prealabile, salariatul va fi convocat în scris de persoana/comisia împuternicită de către angajator să realizeze cercetarea, precizându-se obiectul, data, ora și locul întrevederii.*

(2) *Termenul de convocare este cel reglementat în contractul colectiv de muncă aplicabil și/sau regulamentul intern al unității.*

(3) *Se prezintă în detaliu prezumata faptă/abatere disciplinară săvârșită, precum și obligațiile de serviciu/norme de comportare încălcate, cu menționarea normelor legale, a dispozițiilor din regulamentul intern, din contractul individual de muncă, contractul colectiv de muncă aplicabil sau ordinele și dispozițiile conducătorilor ierarhici încălcate de salariat.*

(4) *Conform art. 251 alin. (3) din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.*

## ANEXA 2

Nr. \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

### Raport de cercetare disciplinară

Încheiat astăzi \_\_\_\_\_

Ca urmare a sesizării nr. \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ cu privire la săvârșirea unei/unor prezumate abateri disciplinare, în scopul desfășurării procedurii cercetării disciplinare prealabile, în conformitate cu dispozițiile art. 247-252 din Legea nr. 53/2003-Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în condițiile stabilite de Regulamentul Intern al unității ....., s-a întrunit comisia de cercetare disciplinară, numită prin Decizia nr. .... / ....., constituită din:

- ..... având funcția de .....,
- ..... având funcția de .....,
- ..... având funcția de .....

Întrunită în condițiile legii, a constatat următoarele :

**1.** Sesizarea, înregistrată cu nr. .... / ....., referitoare la săvârșirea unei/unor prezumate abaterii disciplinare a fost formulată de d-l/d-na.....

**2.** Subiectul abaterii disciplinare este d-l/d-na....., având funcția de ..... în cadrul .....

**3.** Sesizarea s-a făcut în legătură cu săvârșirea următoarei(lor) fapte :

.....

**4.** În urma sesizării, d-l/d-na ..... a fost invitat(ă) prin înștiințarea/convocarea nr..... / ....., pentru a fi ascultat(ă)/audiat(ă) în legătură cu prezumatele abateri disciplinare săvârșite în data de .....

Înștiințarea/convocarea a fost înmănată personal salariatului(ei) ....., la data de ....., sub semnătura de primire (*sau, după caz, a fost expediată prin poștă, prin scrisoare cu confirmare de primire, conform recipisei poștale* ....., anexate).

**5.** D-l/d-na .....

**a)** s-a prezentat la data de ....., dată la care a fost ascultat(ă)/audiat(ă) cu privire la fapta/faptele care i se impută, menționate în actul de sesizare;

b) nu s-a prezentat la data menționată în înștiințarea/convocarea nr. ....../....., astfel încât nu a fost posibilă ascultarea/audierea salariatului(ei) cu privire la aspectele semnalate în actul de sesizare.

**6. Punctul de vedere al salariatului(ei) este cel consemnat :**

a) în Notele explicative scrise, înregistrate cu nr. ....../....., prin care salariatul(a) și-a prezentat propria poziție în legătură cu fapta(ele) imputată(e), precum și apărările invocate în favoarea sa;

b) salariatul(a) în cauză a refuzat să prezinte note explicative scrise, fapt consemnat ca atare în

.....  
.....

c) având în vedere neprezentarea salariatului la convocare, fără un motiv obiectiv, se constată ca fiind întrunite dispozițiile art. 251 alin.(3) din Legea nr. 53/2003, republicată, care precizează următoarele: Neprezentarea salariatului la convocarea făcută în condițiile prevăzute la alin. (2) fără un motiv obiectiv dă dreptul angajatorului să dispună sancționarea, fără efectuarea cercetării disciplinare prealabile.

**7. Așa cum rezultă și din Notele explicative formulate, d-l/d-na**

.....

a) recunoaște,

b) nu recunoaște

săvârșirea faptei(lor) și invocă în apărarea sa următoarele împrejurări:

.....  
**8. În legătură cu abaterea/abaterile sesizată(e), comisia a reținut următoarele:**

**a) Salariatul(a) a săvârșit următoarea(ele) faptă(e) :**

.....  
**b) Fapta(ele) este(sunt) în legătură cu munca salariatului și constă(au) într-o acțiune sau inacțiune săvârșită cu vinovăție de către acesta, prin care s-au încălcat:**

– obligațiile de serviciu propriu-zise, și anume: ....., stabilite prin .....

– normele de comportare din unitate, și anume: ....., stabilite prin.....

*(se vor menționa, în concret, obligațiile de serviciu/normele de comportare și prevederile/articolele încălcate, așa cum sunt ele reglementate în actele normative în vigoare, regulamentul intern al unității, contractul individual de muncă, fișa postului, contractul colectiv de muncă aplicabil, ordinele și dispozițiile conducătorilor ierarhici, după caz).*

**c) Fapta(ele) a(u) fost săvârșită(e) în următoarele împrejurări :**

.....  
**d) Consecințele abaterii(lor) disciplinare :**

Consecințele pe care le-a avut (sau care le-ar fi putut avea) fapta sau faptele săvârșite sunt .....



**e) Gradul de vinovăție al salariatului :**

Fapta(ele) a(u) fost săvârșită(e) cu:

– intenție sau

– din culpă, după caz (respectiv, *din imprudență sau din neglijență*; potrivit

*Noului Cod Civil la imprudență, făptuitorul prevede urmările faptei sale, dar crede sau speră că ele nu se vor produce sau că le va evita; la neglijență, făptuitorul nu prevede urmările conduitei ilicite, deși trebuia și putea să le prevadă).*

**f) Comportarea generală în serviciu a salariatului(ei) :**

.....

**g) Eventualele sancțiuni disciplinare suferite anterior de către salariat(ă) :**

.....

*(se va menționa dacă salariatul a mai fost sancționat disciplinar în ultimele 12 luni, precizându-se, în concret, sancțiunea aplicată, respectiv numărul decizie de sancționare, care se va anexa, în copie, la raport).*

**9.** Fapta(ele) se încadrează/nu se încadrează (*după caz*) în termenul de prescripție prevăzut pentru angajarea răspunderii disciplinare, reglementat de art. 252 alin.(1) din Legea nr. 53/2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare (respectiv, de *6 luni de la data săvârșirii faptei*).

**10.** În verificarea susținerilor formulate de salariat(ă) în apărare și a constatărilor din actul de sesizare, au fost administrate următoarele probe :

.....

.....

**11.** Prezentul raport cuprinde următoarele acte anexate (*înscrisurile probatorii administrate cu ocazia desfășurării cercetării disciplinare prealabile*):

.....

.....

.....

.....

*Numele, prenumele și semnătura persoanei împuternicite/membrilor comisiei desemnate*

– .....

– .....

– .....

**ANEXA 3 - Decizie de sancționare disciplinară a personalului  
nedidactic (administrativ)**

**DECIZIA**

**Nr. \_\_\_\_\_ din \_\_\_\_\_**

Având în vedere constatările cuprinse în Raportul de cercetare disciplinară, înregistrat la secretariatul unității sub nr. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, întocmit de către \_\_\_\_\_ (se va menționa persoana împuternicită/comisia desemnată să efectueze cercetarea disciplinară prealabilă, conform art. 251 alin. 2 din Legea nr. 53/2003-Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare), din care reiese faptul că d-l/d-na \_\_\_\_\_, angajat(ă) pe postul/funția de \_\_\_\_\_, în cadrul \_\_\_\_\_ se face vinovat(ă) de săvârșirea, în data de \_\_\_\_\_, a unei abateri disciplinare, concretizată în \_\_\_\_\_ (se va descrie fapta/faptele care constituie abatere/abateri disciplinară/disciplinare, data și modalitatea de săvârșire).

Luând act de apărările, în scris, ale d-lui/d-nei, \_\_\_\_\_, formulate în cursul desfășurării procedurii cercetării disciplinare prealabile, prin care se arată că \_\_\_\_\_ (se vor menționa, în mod detaliat, toate apărările formulate de salariat în favoarea sa, menționate în cuprinsul raportului de cercetare disciplinară prealabilă).

Ținând cont de motivele pentru care au fost înlăturate apărările formulate de salariat în cadrul cercetării disciplinare prealabile sau motivele pentru care nu a fost verificate aceste apărări, potrivit prevederilor art. 252 alin.(2) lit. c) din Legea nr. 53/2003-Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, concretizate în \_\_\_\_\_ (dacă salariatul și-a formulat apărări, în acest sens, se vor menționa, în concret, motivele înlăturării acestora).

Raportat la încălcarea cu vinovăție a îndatoririlor/obligațiilor de serviciu ce îi revin potrivit contractului individual de muncă/fișei postului/deciziei directorului (după caz), la încălcarea normelor de comportare în unitate (după caz), respectiv a prevederilor cuprinse (după caz) în Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar, aprobat prin OMENCȘ nr. 5079/2016, (art.\_\_\_\_), Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare (art.\_\_\_\_), Legea nr. 53/2003-Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare (art.\_\_\_\_), Contractul colectiv

de muncă, în vigoare (art. \_), Regulamentul Intern al unității de învățământ (art. \_), art. 10 alin. (9) din Metodologia-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin OMEN nr. 4619/2014, cu modificările și completările ulterioare (*după caz*), etc.

În temeiul prevederilor art. 247, art. 248 alin. (1) lit. \_), art. 250-252, art. 268 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare coroborate cu dispozițiile art. 211 din Legea nr. 62/2011 a dialogului social, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

**DIRECTORUL,  
DECIDE:**

**Art. 1** D-l/D-na \_\_\_\_\_, angajat(ă) pe postul/funcția de \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_, este sancționat(ă) disciplinar cu \_\_\_\_\_, în conformitate cu prevederile art. 248 alin. (1) lit. \_) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare, ca urmare a abaterii disciplinare săvârșite.

**Art. 2** Sancțiunea disciplinară aplicată, prevăzută la art. 1, este executorie, în condițiile legii, și poate fi contestată, în termen de 30 zile de la comunicare, la *Tribunalul Cluj – Secția specializată în soluționarea conflictelor de muncă*.

**Art. 3** Secretariatul unității de învățământ, prin \_\_\_\_\_, va proceda la comunicarea unui exemplar din prezenta decizie d-lui/d-nei \_\_\_\_\_, în condițiile legii, sub semnătura de primire, ori, în caz de refuz al primirii, prin scrisoare recomandată, la domiciliul sau reședința comunicată de salariat.

**DIRECTOR,**  
**Prof.** \_\_\_\_\_