

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎN ROMÂNIA: EVOLUȚIE, PROVOCĂRI ȘI PERSPECTIVE

*Otilia Luminița MĂRGĂRIT*⁴¹

Abstract. *Educational management is a fundamental element in ensuring and enhancing the quality and efficiency of the education system, directly influencing the learning process and institutional development. These reforms introduced new mechanisms for the selection and evaluation of school managers, promoted strategic planning tools, and sought alignment with European quality standards in education. Despite these advancements, educational management in Romania faces major challenges, including chronic underfunding, legislative instability with frequent changes that undermine reform continuity, excessive bureaucracy, and disparities between urban and rural areas. This study advocates an integrated approach to overcoming these challenges by emphasizing the need for continuous professional development of educational managers, stabilization of the legislative framework, and reduction of bureaucracy through digitalization. Additionally, it stresses the importance of increased educational funding, optimal use of European funds, strengthening community partnerships, and promoting equity and inclusion principles in access to education. Thus, this article provides a comprehensive synthesis of the evolutionary stages, current difficulties, and future prospects of educational management in Romania, highlighting its central role in the modernization and performance of the national education system.*

Keywords: *educational management, educational leadership, education policies, reform, perspectives.*

Introducere

În ultimele decenii, educația a devenit un domeniu strategic la nivel global, recunoscut nu doar ca motor al dezvoltării economice, ci și ca fundament al coeziunii sociale și al progresului democratic. În acest context, managementul educațional reprezintă o componentă esențială a funcționării eficiente a instituțiilor de învățământ și un factor determinant al calității actului educațional. Literatura de specialitate subliniază faptul că instituțiile educaționale performante se disting prin existența unui leadership eficient, capabil să genereze o viziune clară, să mobilizeze resursele disponibile și să creeze un climat organizațional favorabil învățării. Managementul educațional nu mai este perceput exclusiv ca un set de atribuții administrative, ci ca un proces complex de conducere strategică, orientat spre îmbunătățirea continuă a performanțelor educaționale și spre adaptarea instituțiilor la provocările societății contemporane. În România, problematica managementului educațional capătă o relevanță sporită în condițiile reformelor succesive derulate după 1989, reforme menite să alinieze sistemul național de învățământ la standardele europene și internaționale. Deși au fost adoptate politici și cadre legislative care promovează autonomia școlilor, descentralizarea decizională și

⁴¹ doctorandă, Universitatea de Stat din Moldova

profesionalizarea funcției manageriale, persistă multiple disfuncționalități care afectează performanța instituțiilor de învățământ. Conform rapoartelor oficiale și analizelor de specialitate, România se confruntă cu provocări semnificative în ceea ce privește asigurarea unui management educațional eficient: subfinanțarea cronică a sistemului, lipsa de stabilitate legislativă, pregătirea insuficientă a managerilor pentru roluri de leadership, inechități între mediul urban și rural și implicarea scăzută a comunității în susținerea educației (Ministerul Educației, 2024; Eurostat, 2023). În plus, tranziția către un model educațional centrat pe competențe, în concordanță cu cerințele pieței muncii și cu dinamica societății cunoașterii, implică necesitatea unui management inovator, flexibil și orientat spre calitate. Aceste provocări sunt amplificate de evoluțiile globale, precum digitalizarea accelerată, schimbările demografice și nevoia de incluziune socială, care impun regândirea paradigmei tradiționale de conducere a instituțiilor educaționale. Pe acest fundal, cercetarea de față își propune să analizeze evoluția managementului educațional în România, cu accent pe principalele etape, dificultăți și perspective de dezvoltare. Demersul vizează atât o înțelegere mai profundă a contextului național, cât și formularea unor concluzii și recomandări utile pentru factorii de decizie, managerii școlari și toți actorii implicați în procesul educațional. Importanța unei astfel de cercetări rezidă în faptul că, în absența unui management performant, politicile educaționale riscă să rămână la nivel declarativ, fără impact real asupra calității educației și asupra reducerii disparităților existente între diferitele categorii de școli și elevi.

Evoluția managementului educațional în România după 1989: reper legislative și instituționale

Transformările politice, sociale și economice survenite în România după 1989 au generat o serie de schimbări profunde și în domeniul educației, cu implicații directe asupra conceptului și practicilor de management educațional. Tranziția de la un sistem centralizat, rigid, de inspirație socialistă, către un model democratic, bazat pe principii ale autonomiei, descentralizării și responsabilității instituționale, a presupus o serie de reforme legislative și structurale cu impact semnificativ asupra conducerii unităților de învățământ.

Perioada 1990-1995: începuturile reformei și primele măsuri de descentralizare

Primele demersuri de reformă au vizat adaptarea rapidă a sistemului educațional la noile realități democratice. În această etapă, accentul s-a pus pe eliminarea elementelor ideologice din conținutul educațional și pe conturarea unui cadru legislativ care să susțină autonomia școlilor. Totuși, la nivel managerial, structura era încă puternic centralizată, iar deciziile strategice se luau la nivelul Ministerului Educației. Un moment important l-a constituit adoptarea **Legii învățământului nr. 84/1995**, care a consacrat oficial principiul descentralizării în educație și a introdus noțiuni moderne de autonomie instituțională și parteneriat educațional (Legea învățământului nr. 84/1995).

Etapa 1995-2011: consolidarea descentralizării și începutul profesionalizării managementului educațional

Legea educației nr. 84/1995 a reprezentat un punct de cotitură, marcând trecerea de la un sistem strict ierarhic la unul în care unitățile de învățământ primesc, treptat, atribuții sporite în plan managerial. Printre elementele relevante pentru această perioadă se numără introducerea **Consiliilor de Administrație** la nivelul școlilor, cu partici-

parea reprezentanților autorităților locale și ai părinților, ca expresie a parteneriatului educațional, primele inițiative de **profesionalizare a funcției de conducere**, concretizate prin stabilirea unor criterii pentru ocuparea posturilor de director, deși procedurile de selecție rămâneau parțial netransparente (Niță, 2015;45), dezvoltarea de programe de formare pentru managerii educaționali, în colaborare cu universități și instituții specializate și participarea României la **programe și proiecte europene**, care au favorizat transferul de bune practici în domeniul managementului educațional. Totuși, în această etapă, descentralizarea a fost adesea mai degrabă declarativă decât efectivă, multe decizii importante continuând să fie luate la nivel central, în timp ce școlile se confruntau cu lipsa resurselor și cu incertitudini legislative (Popescu, 2010; 78).

Adoptarea Legii educației naționale nr. 1/2011: un nou cadru pentru managementul educațional

Intrarea în vigoare a **Legii educației naționale nr. 1/2011** a reprezentat o reformă amplă, care a vizat toate componentele sistemului educațional și a inclus prevederi importante pentru managementul educațional cum ar fi **creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ**, în special în ceea ce privește elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională și stabilirea unor politici interne, reglementarea mai clară a **selecției și evaluării directorilor**, prin organizarea concursurilor naționale și locale pentru ocuparea funcțiilor de conducere, introducerea conceptului de **management strategic**, prin obligativitatea elaborării Planului de dezvoltare instituțională (PDI), accent pe **asigurarea calității**, prin colaborarea cu Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) și utilizarea standardelor de calitate ca reper managerial și susținerea formării continue a cadrelor didactice și a managerilor, ca parte a procesului de modernizare a educației. Deși această lege a oferit un cadru relativ coerent pentru modernizarea managementului educațional, aplicarea sa a fost adesea afectată de instabilitatea politică și de modificările frecvente ale actului normativ (Georgescu, 2022; 30).

Perioada 2011-prezent: ajustări legislative și provocări în implementarea reformelor

În ultimul deceniu, legislația educațională din România a fost supusă unor numeroase modificări și completări, care au influențat inclusiv componenta managerială. Printre aspectele relevante se numără succesiunea rapidă a miniștrilor educației și a modificărilor legislative, care a generat **instabilitate și incoerență** în aplicarea prevederilor legale, revizuirea periodică a procedurilor de **selecție a directorilor**, cu accent pe transparentizare, dar și cu semne de întrebare legate de politizarea procesului, consolidarea conceptului de **autonomie managerială**, dar cu limite impuse de subfinanțarea cronică și de lipsa de resurse în multe unități de învățământ, în special în mediul rural, publicarea documentului strategic „**Strategia pentru modernizarea managementului educațional**” de către Ministerul Educației în 2024, care își propune să creeze un cadru mai predictibil și profesionalizat pentru conducerea unităților școlare. În concluzie, deși România a parcurs, după 1989, o traiectorie generală pozitivă în ceea ce privește modernizarea managementului educațional, procesul a fost adesea marcat de discontinuități, incoerențe și dificultăți de implementare. Evoluția legislativă reflectă, pe de o parte, aspirațiile spre descentralizare, autonomie și profesionalizare, iar pe de altă parte, limitele structurale și culturale care continuă să afecteze eficiența conducerii instituțiilor educaționale.

PROVOCĂRILE ACTUALE ALE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ÎN ROMÂNIA

În pofida progreselor legislative și instituționale înregistrate în ultimele trei decenii, sistemul educațional românesc se confruntă cu o serie de provocări complexe care afectează eficiența și calitatea managementului la toate nivelurile. Aceste dificultăți sunt determinate atât de factori structurali și economici, cât și de aspecte culturale și administrative, menținând o serie de disfuncționalități în conducerea unităților de învățământ.

Instabilitatea legislativă și incoerența politicilor educaționale

Unul dintre cele mai frecvent semnalate obstacole în calea modernizării managementului educațional este instabilitatea cadrului legal. Modificările frecvente ale legislației educaționale, inclusiv ale **Legii educației naționale nr. 1/2011**, au creat un climat de incertitudine și impredictibilitate. Schimbările succesive de miniștri, lipsa unei strategii coerente și aplicate pe termen lung, precum și politizarea deciziilor educaționale afectează capacitatea managerilor școlari de a planifica strategic și de a implementa politici eficiente la nivel instituțional (Georgescu, 2022; 45).

Politizarea funcțiilor de conducere

În ciuda încercărilor de profesionalizare a managementului prin concursuri naționale sau locale, ocuparea funcțiilor de director rămâne, în multe cazuri, vulnerabilă la influențe politice. Această situație diminuează încrederea în procesul de selecție, descurajează cadrele didactice competente să acceseze poziții de conducere și contribuie la menținerea unui climat organizațional instabil (Niță, 2015; 78).

Lipsa resurselor și subfinanțarea cronică

Autonomia managerială prevăzută de lege nu poate fi exercitată eficient în absența resurselor materiale și financiare adecvate. Bugetele insuficiente, în special în mediul rural, limitează capacitatea managerilor de a implementa proiecte educaționale, de a moderniza infrastructura și de a atrage personal calificat. Discrepanțele majore între școlile din mediul urban și cele din zone defavorizate accentuează inegalitățile în educație și limitează eficiența actului managerial (Ionescu, 2018; 140).

Necesitatea profesionalizării reale a managementului educațional

În pofida existenței unor programe de formare managerială, nivelul de pregătire al multor directori rămâne sub așteptări, în special în ceea ce privește competențele de leadership, management strategic, gestiune financiară sau comunicare instituțională. De asemenea, accesul la programe de formare continuă este inegal, iar resursele pentru dezvoltarea profesională sunt adesea limitate.

Slaba cultură organizațională și rezistența la schimbare

În multe unități de învățământ persistă o cultură organizațională rigidă, conservatoare, în care schimbarea este percepută ca o amenințare, iar inovația managerială este privită cu reticență. Această realitate se reflectă în dificultăți de implementare a reformelor, în lipsa inițiativelor locale și în rezistența la asumarea responsabilităților sporite prevăzute de cadrul legislativ (Popa, 2022; 34).

Deficiențe în asigurarea calității și în evaluarea managerială

Deși asigurarea calității educației este un principiu central al managementului modern, procesul de evaluare internă și externă rămâne adesea formal, birocratic și lipsit de

impact real asupra îmbunătățirii managementului instituțional. Raportările către ARA-CIP sau către inspectoratele școlare se limitează uneori la aspecte administrative, fără a genera o reală cultură a calității și a responsabilității.

Provocările digitalizării managementului educațional

Transformările tehnologice din ultimii ani, accelerate de contextul pandemiei COVID-19, au scos în evidență necesitatea digitalizării proceselor manageriale, a comunicării instituționale și a sistemelor de raportare (Radu, 2024; 25). Cu toate acestea, implementarea soluțiilor digitale în managementul educațional este încă deficitară, în special în unitățile din mediul rural sau în cele cu resurse limitate, ceea ce generează discrepanțe și limitează eficiența conducerii. În ansamblu, provocările actuale ale managementului educațional în România evidențiază nevoia de consolidare a profesionalismului, de stabilitate legislativă, de alocare adecvată a resurselor și de cultivare a unei culturi organizaționale moderne, orientate spre performanță și inovație. În absența unor măsuri coerente și sustenabile în aceste direcții, autonomia și responsabilizarea școlilor rămân concepte teoretice, iar calitatea educației continuă să fie afectată.

DIRECȚII DE ACȚIUNE ȘI SOLUȚII PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ÎN ROMÂNIA

În fața provocărilor multiple cu care se confruntă sistemul educațional românesc, este esențială conturarea și implementarea unor măsuri coerente și integrate, care să vizeze atât dimensiunea structurală, cât și cea umană, tehnologică și culturală a managementului educațional. Reformele legislative, alocarea resurselor, profesionalizarea resursei umane și consolidarea parteneriatelor reprezintă pilonii fundamentali ai unui management educațional performant, capabil să contribuie la creșterea calității învățământului (Popescu, 2020; Ionescu, 2018).

Profesionalizarea reală și continuă a resursei manageriale

Una dintre condițiile de bază pentru eficientizarea conducerii instituțiilor de învățământ este asigurarea unui proces riguros și transparent de selecție a managerilor, dublat de programe de formare continuă relevante și accesibile (Marinescu, 2019). În acest sens, se impun măsuri precum revizuirea criteriilor de selecție a directorilor, cu accent pe competențele de leadership, management strategic și capacitatea de inovare, introducerea unor programe de formare obligatorii pentru candidații la funcții de conducere, înainte de accederea în post, dezvoltarea de programe de perfecționare continuă pentru directori și echipele manageriale, cuprinzând teme precum: leadership educațional, managementul resurselor umane, planificare strategică, comunicare organizațională, digitalizare și încurajarea schimbului de bune practici și crearea unor rețele de directori la nivel județean și național (ANPDM, 2021).

Stabilizarea și clarificarea cadrului legislativ și strategic

Un mediu legislativ predictibil și coerent este esențial pentru desfășurarea eficientă a actului managerial (Bălan, 2017). Pentru atingerea acestui obiectiv, sunt necesare stabilirea unui cadru legislativ clar și stabil în domeniul educației, care să ofere direcții pe termen mediu și lung, crearea unor documente strategice naționale și locale care să orienteze activitatea managerială, cu obiective și indicatori de performanță expliți, reducerea birocrăției prin digitalizarea proceselor administrative și simplificarea procedu-

rilor de raportare și asigurarea coerenței între politicile educaționale și cele din domenii conexe, finanțe, infrastructură, dezvoltare regională (Ministerul Educației, 2022).

Alocarea adecvată a resurselor și echilibrarea distribuției acestora

Calitatea managementului educațional este profund influențată de resursele financiare, materiale și umane disponibile la nivelul unităților de învățământ (Dumitrescu, 2020). Fără o susținere financiară corespunzătoare, autonomia managerială rămâne un deziderat teoretic, iar capacitatea de a implementa proiecte educaționale, de a dezvolta infrastructura și de a atrage resursă umană calificată este sever limitată. În România, subfinanțarea cronică a sistemului de învățământ, raportată în mod constant printr-un procent din PIB sub media europeană, creează dezechilibre majore între nevoile reale ale școlilor și posibilitățile administrative de acoperire a acestora. În acest sens, alocarea unui procent din PIB pentru educație de minimum 6%, conform angajamentelor asumate în documentele strategice naționale și europene (precum „România Educată” sau Planul Național de Redresare și Reziliență – PNRR), este o condiție esențială pentru modernizarea sistemului și susținerea unui management eficient și performant. Totodată, disparitățile majore între școlile din mediul urban și cele din mediul rural sau cele care deservesc comunități dezavantajate impun adoptarea unui model de finanțare diferențiată, echitabilă, care să țină cont de contextul socio-economic local. Sprijinul financiar suplimentar acordat acestor școli trebuie să fie orientat nu doar către cheltuieli de funcționare, ci și spre investiții în infrastructură, digitalizare, pregătirea cadrelor didactice și accesul la resurse educaționale moderne. Astfel, se pot atenua decalajele care afectează calitatea procesului educațional și șansele reale ale elevilor la o educație echitabilă. Un alt aspect crucial îl constituie crearea unor mecanisme clare, transparente și accesibile de atragere și utilizare a fondurilor europene și a altor surse externe de finanțare, cum ar fi granturile private sau parteneriatele public-private. Deși în ultimii ani au fost lansate numeroase oportunități de finanțare prin PNRAS, PNRR sau programele Erasmus+, multe școli, în special din mediul rural, nu au capacitatea tehnică și administrativă de a accesa și gestiona aceste fonduri. De aceea, este necesară sprijinirea instituțiilor de învățământ prin formarea personalului administrativ, simplificarea procedurilor de aplicare și monitorizarea atentă a implementării proiectelor finanțate. În egală măsură, monitorizarea eficienței a utilizării resurselor devine un instrument strategic pentru prevenirea risipei, pentru asigurarea transparenței și pentru maximizarea impactului investițiilor în educație. Aceasta presupune nu doar controlul financiar, ci și evaluarea efectelor reale asupra performanței instituționale, asupra rezultatelor școlare și asupra satisfacției beneficiarilor educației. Introducerea unor sisteme informatice de gestiune și raportare, conectate la indicatori de eficiență și calitate, ar putea contribui la o mai bună planificare și evaluare a resurselor alocate. În concluzie, alocarea adecvată a resurselor și echilibrarea distribuției acestora reprezintă nu doar o condiție tehnică pentru buna funcționare a școlilor, ci o obligație morală și strategică a statului în vederea garantării accesului echitabil la o educație de calitate pentru toți copiii, indiferent de mediul din care provin.

Dezvoltarea parteneriatelor educaționale și implicarea comunității

Dezvoltarea parteneriatelor educaționale și implicarea comunității reprezintă elemente esențiale în creșterea calității și relevanței sistemelor educaționale la nivel global. Am analizat importanța colaborării între școli și actorii sociali, beneficiile și provocă-

rile dezvoltării acestor parteneriate, precum și strategiile pentru implementarea eficiență a acestora. Pe baza literaturii internaționale și a unor studii de caz din România, se evidențiază necesitatea unor politici coerente, alocarea adecvată a resurselor și schimbarea culturală pentru maximizarea impactului implicării comunității asupra rezultatelor educaționale. În contextul cerințelor educaționale tot mai complexe și al transformărilor sociale profunde, rolul parteneriatelor educaționale și al implicării comunității a devenit tot mai important. Parteneriatele educaționale se referă la colaborări structurate între unitățile de învățământ și diverse entități sociale, având scopul de a sprijini procesul educațional. Implicarea comunității în școli presupune participarea activă a părinților, organizațiilor locale și altor actori sociali în susținerea educației. Un management educațional eficient presupune colaborare și implicare din partea tuturor actorilor sociali. Direcțiile de acțiune includ stimularea parteneriatelor active între școli, autorități locale, ONG-uri, mediul de afaceri și instituții culturale, crearea unor structuri de dialog permanente între conducerea școlii și comunitate, pentru identificarea nevoilor și a soluțiilor locale, implicarea părinților nu doar în aspecte administrative, ci și în proiecte educaționale și în viața școlii și dezvoltarea de parteneriate internaționale care să permită schimbul de bune practici și accesul la experiențe manageriale inovatoare. Parteneriatele educaționale facilitează schimbul de resurse și bune practici, sprijină rezolvarea colaborativă a problemelor și asigură o mai bună adaptare a procesului educațional la nevoile locale. Raportul UNESCO (2020) subliniază faptul că parteneriatele bine dezvoltate contribuie la oportunități de învățare pe tot parcursul vieții, incluziune socială și echitate.

Provocări și direcții viitoare în dezvoltarea parteneriatelor educaționale

Parteneriatele educaționale reprezintă instrumente esențiale pentru creșterea calității și eficienței procesului educațional, facilitând colaborarea între școli, comunitate, autorități locale, mediul privat și organizații non-guvernamentale. Totuși, în ciuda beneficiilor evidente, implementarea și consolidarea acestora se lovesc frecvent de o serie de provocări care limitează potențialul maxim al colaborării. Unul dintre principalele obstacole îl constituie finanțarea insuficientă. Multe parteneriate se bazează pe resurse limitate, adesea provenite din surse nesigure sau temporare, ceea ce afectează sustenabilitatea proiectelor și continuarea inițiativelor pe termen lung. Lipsa unor mecanisme clare și stabile de finanțare reduce atractivitatea colaborării și descurajează actorii implicați să se angajeze în proiecte complexe și de durată. De asemenea, interesele divergente ale partenerilor pot genera tensiuni și conflicte, mai ales în absența unor obiective și responsabilități clar definite. Fiecare actor implicat urmărește adesea priorități specifice, ceea ce poate conduce la lipsa unei viziuni comune și la dificultăți în luarea deciziilor. Acest lucru subliniază necesitatea unui cadru de guvernare bine structurat, care să asigure transparență, comunicare eficientă și echilibru între interese. Birocrația excesivă reprezintă o altă barieră semnificativă, în special în contextul administrației publice. Procedurile administrative complexe și lente pot descuraja inițiativele locale și pot împiedica implementarea rapidă a proiectelor. Simplificarea proceselor și digitalizarea actelor administrative ar putea contribui la diminuarea acestui efect. Nu în ultimul rând, cultura colaborativă este adesea insuficient dezvoltată în multe comunități și instituții educaționale. Lipsa încrederii reciproce, rezistența la schimbare și obiceiurile instituționale rigide împiedică formarea unor relații de parteneriat solide și durabile. În acest sens, este necesară promovarea unor valori și practici

orientate spre cooperare și inovare, inclusiv prin formare și schimburi de bune practici. Pentru a depăși aceste obstacole, este nevoie de o voință politică clară și consecventă, materializată în politici educaționale care să susțină și să stimuleze parteneriatele prin alocații financiare dedicate, facilități legislative și sprijin administrativ. Totodată, dezvoltarea capacităților partenerilor, prin programe de training și consiliere, este esențială pentru a crește eficiența colaborării și pentru a dezvolta competențe în managementul proiectelor și comunicare instituțională. În perspectiva cercetărilor viitoare, este important să se identifice și să se promoveze modele scalabile de parteneriate, care să poată fi adaptate în diverse contexte și comunități. Evaluarea riguroasă a impactului acestor colaborări asupra calității educației, a incluziunii sociale și a dezvoltării comunitare va oferi date valoroase pentru fundamentarea deciziilor strategice și pentru optimizarea resurselor investite. În concluzie, dezvoltarea sustenabilă a parteneriatelor educaționale presupune o abordare integrată, care să includă atât componente financiare, legislative și organizaționale, cât și o schimbare de mentalitate, orientată spre cooperare și responsabilitate comună. Numai astfel pot fi valorificate pe deplin beneficiile pe care aceste parteneriate le aduc procesului educațional și societății în ansamblu.

Strategii pentru dezvoltarea parteneriatelor eficiente în educație

În contextul transformărilor profunde ale sistemului educațional, parteneriatele eficiente între școli și actori comunitari devin o condiție esențială pentru susținerea calității și echității în educație. Aceste colaborări oferă sprijin suplimentar unităților de învățământ, diversifică resursele disponibile și contribuie la deschiderea școlii către societate. Pentru ca parteneriatele educaționale să fie funcționale, durabile și relevante, este necesară adoptarea unor strategii clare, sustenabile și adaptate contextului local. Un parteneriat eficient presupune existența unei viziuni comune asupra obiectivelor urmărite, asupra beneficiilor reciproce și asupra contribuției fiecărei părți. Este esențială stabilirea unui cadru formal de colaborare – prin protocoale, acorduri sau contracte – care să definească responsabilitățile, resursele implicate, termenele și modalitățile de evaluare. Această claritate reduce ambiguitățile și consolidează încrederea între parteneri.

Identificarea nevoilor educaționale reale și a actorilor relevanți. Parteneriatele eficiente pornesc de la o analiză riguroasă a nevoilor comunității școlare, fie că este vorba despre susținerea elevilor vulnerabili, modernizarea infrastructurii, activități extracurriculare sau orientare profesională. În funcție de aceste nevoi, pot fi identificați parteneri relevanți: autorități locale, organizații non-guvernamentale, instituții culturale, companii, universități, biserică sau părinți. Potrivirea dintre nevoi și competențele/ resursele partenerilor este esențială pentru relevanța și impactul colaborării.

Dezvoltarea capacității manageriale și instituționale pentru cooperare. Școlile trebuie sprijinite în dezvoltarea competențelor de management al parteneriatelor: planificare strategică, negociere, comunicare interinstituțională, atragere de fonduri, evaluare de impact. De asemenea, este important ca directorii să dețină autonomie reală în inițierea și gestionarea parteneriatelor, susținută de un cadru legislativ clar și de formare profesională adecvată. Instituțiile pot crea echipe dedicate parteneriatelor, formate din cadre didactice, părinți și membri ai comunității.

Promovarea unei culturi organizaționale deschise și participative. Succesul colaborărilor depinde în mare măsură de deschiderea școlii către comunitate, de valo-

rile promovate în interiorul instituției și de implicarea reală a tuturor actorilor interni (elevi, profesori, părinți) în procesul decizional. O cultură a colaborării, a încrederii și a participării favorizează relațiile pe termen lung și stimulează inițiativa. De asemenea, recunoașterea publică a contribuțiilor partenerilor consolidează motivația acestora.

Asigurarea sustenabilității și evaluarea impactului. Parteneriatele nu trebuie să fie ocazionale sau formale, ci proiectate pentru continuitate și sustenabilitate. Este esențială alocarea de resurse (financiare, umane, logistice) pentru menținerea colaborărilor pe termen lung. Totodată, este necesară o evaluare periodică a rezultatelor și a impactului parteneriatelor asupra comunității școlare, cu ajustări în funcție de context și obiective. Utilizarea unor indicatori clari de performanță poate ghida deciziile manageriale și poate demonstra valoarea parteneriatului.

Promovarea echității, incluziunii și inovației

Un sistem de management educațional performant trebuie să fie centrat pe echitate și incluziune, dar și deschis către inovație (Ciobanu, 2021). În acest sens, se recomandă dezvoltarea de politici locale și naționale care să reducă decalajele dintre mediul urban și rural și să sprijine elevii din grupuri vulnerabile, implementarea de programe pentru prevenirea abandonului școlar și pentru integrarea socială a tuturor elevilor încurajarea inovației în management prin digitalizare, introducerea de soluții tehnologice și susținerea proiectelor educaționale inovatoare, crearea unui cadru de evaluare internă și externă a managementului, care să pună accent pe calitate, performanță și impactul real asupra învățământului. Îmbunătățirea managementului educațional în România reprezintă un demers complex, care necesită voință politică, resurse adecvate și o schimbare profundă de mentalitate la nivel instituțional. Doar printr-o abordare integrată, coerentă și participativă, în care profesionalizarea managementului, stabilitatea legislativă, alocarea echitabilă a resurselor și implicarea comunității devin priorități reale, se poate construi un sistem educațional capabil să răspundă nevoilor societății contemporane. Disparitățile semnificative dintre mediul urban și rural, între județe sau între școli din aceeași localitate reflectă inegalități persistente de acces, resurse și rezultate. Pentru reducerea acestor decalaje este esențială elaborarea și implementarea de politici publice diferențiate, care să asigure o distribuție echitabilă a resurselor în funcție de nevoile reale ale școlilor și comunităților, finanțarea suplimentară a unităților de învățământ care deservește populații defavorizate, cu accent pe infrastructură, transport școlar, masă caldă și personal de sprijin, promovarea unor programe remediale și compensatorii, care să sprijine elevii cu risc educațional crescut (abandon, performanțe scăzute, absenteism). Incluziunea presupune nu doar prezența fizică a tuturor elevilor în școală, ci și participarea lor activă, egală și semnificativă la procesul educațional. În acest sens, managementul școlar trebuie să urmărească formarea cadrelor didactice și a personalului de conducere în domeniul educației inclusive și al diversității culturale, crearea unui climat școlar pozitiv, sigur și nediscriminatoriu, în care fiecare copil să se simtă acceptat și valorizat, susținerea elevilor cu cerințe educaționale speciale sau din grupuri minoritare prin resurse specializate, consiliere psihopedagogică și colaborare cu părinții. Transformarea educației în era digitală presupune o reinventare a stilului managerial, în care accentul cade pe leadership adaptiv, utilizarea datelor în luarea deciziilor și deschiderea către soluții tehnologice. Direcțiile de acțiune includ digitalizarea proceselor manageriale (planificare, raportare, monitorizare, comunicare) pentru eficientizarea

activităților și reducerea birocrăției, promovarea instrumentelor de management bazate pe date, care permit analiza performanței, a progresului elevilor și luarea de decizii informate, stimularea proiectelor educaționale inovatoare, care valorifică creativitatea cadrelor didactice și implicarea elevilor în rezolvarea de probleme reale, susținerea leadershipului transformațional, capabil să motiveze echipele, să promoveze o cultură a învățării continue și să gestioneze schimbarea. Managementul bazat pe echitate și inovație presupune și mecanisme riguroase de evaluare internă și externă, centrate pe impactul real asupra calității educației. Este important ca aceste evaluări să utilizeze indicatori relevanți de performanță, inclusiv privind incluziunea, participarea elevilor, satisfacția beneficiarilor și inovarea, să ofere feedback constructiv și sprijin pentru îmbunătățire, nu doar o ierarhizare birocratică, să implice actorii comunității în procesul de evaluare, pentru o viziune partajată asupra calității.

Promovarea echității, incluziunii și inovației în managementul educațional nu este doar o opțiune strategică, ci o necesitate etică și socială, într-un context marcat de schimbări accelerate și provocări complexe. Această transformare profundă necesită viziune, voință politică, investiții semnificative și o cultură organizațională orientată spre învățare, colaborare și progres. Numai prin asumarea acestor direcții sistemice și prin sprijinirea liderilor educaționali în rolul lor strategic se poate construi un sistem educațional incluziv, rezilient și relevant pentru viitor și să ofere fiecărui elev șanse reale la o educație de calitate.

Rolul implicării comunității în școli

Implicarea comunității în școli consolidează încrederea, responsabilitatea și sprijinul social. Participarea activă a părinților și colaborarea cu ONG-uri și mediul de afaceri contribuie la creșterea motivației elevilor, reducerea abandonului școlar și îmbunătățirea performanțelor academice (Munteanu, 2019;45). Studiul European Schoolnet (2018) arată că școlile cu legături strânse cu comunitatea obțin rezultate mai bune în ceea ce privește bunăstarea și performanța elevilor (European Schoolnet, 2018). Pentru succesul parteneriatelor educaționale este nevoie de obiective clare și comune pentru toți partenerii, comunicare transparentă și continuă și mecanisme flexibile adaptate contextului local. În România, inițiativele care implică mentori din comunitate, activități extracurriculare susținute de ONG-uri și accesarea fondurilor europene prin consorții multi-actori au generat rezultate pozitive (Ministerul Educației, 2022).

Concluzii

Evoluția managementului educațional în România, în perioada de după 1989, reflectă, pe de o parte, eforturile de racordare la standardele europene și internaționale, iar pe de altă parte, dificultățile inerente tranziției de la un sistem centralizat, rigid, la unul modern, flexibil și orientat spre calitate. Analiza etapelor majore de reformă legislativă, începând cu Legea Învățământului din 1995 și continuând cu Legea Educației Naționale din 2011 și modificările succesive, evidențiază o preocupare constantă pentru modernizarea cadrului de organizare și funcționare a învățământului preuniversitar. Cu toate acestea, implementarea reformelor nu a fost lipsită de sincope, incoerențe și rezistență la schimbare. Lipsa stabilității legislative, schimbările frecvente de politici educaționale, subfinanțarea cronică a sistemului și persistența unor practici manageriale

învechite au contribuit la perpetuarea unor disfuncționalități care afectează în mod direct calitatea educației. În acest context, managementul educațional joacă un rol esențial, nu doar în administrarea curentă a unităților de învățământ, ci și în catalizarea schimbării, promovarea inovației și asigurarea unui climat favorabil învățării. Leadershipul autentic, capacitatea de planificare strategică, gestionarea eficientă a resurselor și stimularea parteneriatelor sunt competențe esențiale pentru managerii educaționali, într-un sistem aflat în permanentă transformare. Provocările actuale, precum digitalizarea educației, criza resursei umane calificate, decalajele dintre mediul urban și rural, exodul populației școlare sau nevoia de incluziune socială, impun o regândire profundă a managementului educațional. Soluțiile identificate, profesionalizarea resursei manageriale, stabilizarea cadrului legislativ, alocarea echitabilă a resurselor, consolidarea parteneriatelor și promovarea echității și inovației, reprezintă direcții de acțiune care trebuie asumate și susținute prin politici publice coerente și prin implicarea tuturor actorilor sociali. În final, este important de subliniat că reforma reală a sistemului educațional nu poate fi realizată în absența unui management educațional performant, capabil să răspundă provocărilor și să valorifice oportunitățile. Investiția în formarea, susținerea și motivarea managerilor educaționali trebuie să devină o prioritate strategică, în condițiile în care calitatea leadershipului educațional influențează în mod direct rezultatele școlare, integrarea socială a elevilor și, în ultimă instanță, progresul economic și social al societății românești.

BIBLIOGRAFIE

- Ciobanu, L. (2021). Echitate și incluziune în educație. Iași: Polirom
- Dumitrescu, R. (2020). Finanțarea educației și impactul asupra managementului școlar. București: Ed. Didactică și Pedagogică.
- Eurostat (2021). Raport privind alocarea resurselor în educație în UE. Luxemburg: Oficiul pentru Publicații.
- Georgescu, A., Provocări legislative în managementul educațional românesc, în Studii și Cercetări în Educație, vol. 12, 2022, p. 30-45
- Ionescu, D.,(2018), Disparități educaționale și management școlar, Editura Universitară, București, 2018, p. 140-150
- Ionescu, F. (2018). Management educațional modern. București: Editura Pro Universitaria.
- Legea învățământului nr. 84/1995, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 133 din 21 iunie 1995
- Ministerul Educației, Plan de acțiune pentru digitalizarea școlilor, 2022
- Niță, M., (2015) Managementul educațional în România post-comunistă, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2015, p. 78-90.
- Niță, M., Managementul educațional în România post-comunistă, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2015, p. 45-60
- Popa, L., Rezistența la schimbare în sistemul educațional românesc, în Revista de Management și Educație, vol. 8, 2022, p. 34-42
- Popescu, A. (2020). Politici educaționale în România postdecembristă. București: Ed. Humanitas.
- Popescu, C., Descentralizarea în educație: între principii și practici, în Revista Română de Pedagogie, nr. 3, 2010, p. 78-85
- Radu, C.,(2024), Digitalizarea managementului educațional în era post-pandemică, în Tehnologia Educației, nr. 1, 2024, p. 25-38.
- UNESCO (2020). Educație și comunitate: parteneriate eficiente. Paris: UNESCO Publishing.