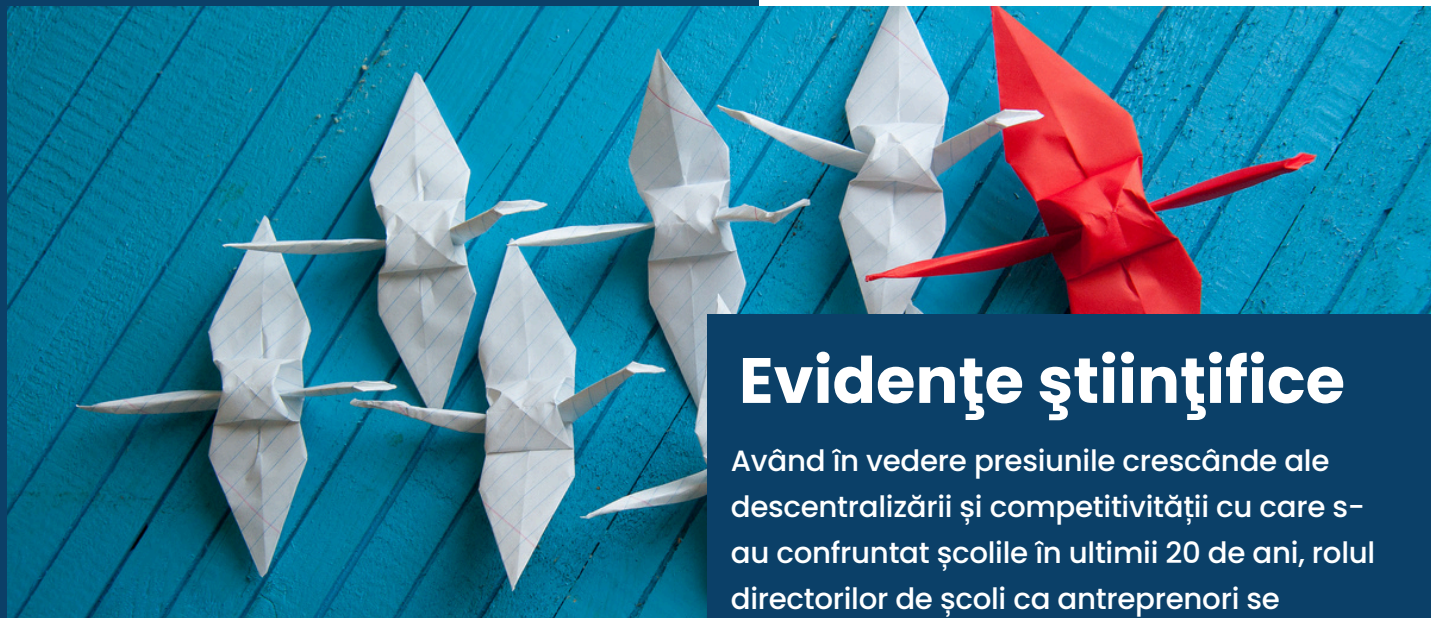


# MINDSET ANTREPRENORIAL

BUCUR TABITA, POPA NICOLETA,  
TUȘTEAN PATRICIA



## Introducere

Spiritul de inițiativă și antreprenorial se referă la capacitatea unei persoane de a transforma ideile în acțiuni. Acesta include creativitatea, inovarea și asumarea de riscuri, precum și capacitatea de a planifica și de a gestiona proiecte pentru a atinge obiectivele stabilite (European Communities, 2007).

Competențele antreprenoriale îi echipează pe directorii de școli cu abilitățile și mentalitatea necesare pentru a conduce în mod eficient, a inova continuu și a crea un impact pozitiv asupra școlilor și comunităților lor. Această abordare nu numai că îmbunătățește experiența educațională a elevilor, dar ne asigură, de asemenea, că școlile se pot adapta și prospera într-un mediu în continuă schimbare (Fullan, 2001; Kirby, 2004; Hess, 2008; Drucker, 1985).

## Evidențe științifice

Având în vedere presiunile crescânde ale descentralizării și competitivității cu care s-au confruntat școlile în ultimii 20 de ani, rolul directorilor de școli ca antreprenori se bucură de un interes din ce în ce mai mare atât în context academic, cât și practic (Yemini et al., 2014).

Un lider educațional trebuie să aplice elemente de gândire antreprenorială pentru a asigura resursele necesare succesului școlar. De asemenea, trebuie să selecteze și să valorifice oportunități de finanțare, inovare și intervenții educaționale (OECD, 2022).

Directorii cu spirit antreprenorial favorizează dezvoltarea profesională în rândul profesorilor prin crearea unui mediu de sprijin care încurajează învățarea. În plus, acești directori excelează în construirea unor relații puternice cu părțile interesate din comunitate, ceea ce duce la creșterea sprijinului și a resurselor. Implicarea eficientă în relațiile cu părinții, companiile și membrii comunității sporește capacitatea școlii de a inova și de a îmbunătăți rezultatele elevilor. (OECD, 2001).



## Studii de caz

Un studiu care a comparat sistemele școlare din Europa a arătat cum comportamentul de leadership antreprenorial (ELB) al directorilor de școli influențează pozitiv performanța organizațională și inovarea școlară. Directorii care manifestă calități antreprenoriale, cum ar fi asumarea de riscuri, proactivitatea și inovarea, sunt mai capabili să răspundă mai bine nevoilor diverse ale elevilor și să îmbunătățească performanța generală a școlii (Balasi et al., 2023).

Competențele antreprenoriale pot fi dezvoltate atât prin formarea și abilitarea sistematică a directorilor de școli, cât și prin resurse utile pe care directorul le poate accesa, apelând la sprijinul colegilor directori sau la diverse comunități profesionale de învățare.

### **AVE România - Programul de transformare a școlilor**

- Prin acest program, misiunea AVE este de a acompania directorii și profesorii în procese accelerate, scalabile și personalizabile de transformare și învățare în școli.

### **Fă rai din ce ai - Anca Tîrcă**

- Grup de facebook - Management și leadership de școală pentru sec. 21- directori transformaționali.

Sunt numeroase exemple de directori de succes care au reușit să transforme admirabil școala pe care o conduc, mulți dintre ei fiind premiați ca **directorul anului**.

Premiul „Directorul Anului pentru Antreprenariat” a fost câștigat, în 2023 de directorul Școlii Gimnaziale „Traian” din Craiova. Printr-o investiție de peste 450.000 de euro, 90% dintre sălile de clasă au fost dotate cu echipamente digitale. Școala a fost introdusă în lista unităților pilot care utilizează exclusiv catalogul electronic, ceea ce a dus la îmbunătățirea comunicării cu părinții și scăderea gradului de absenteism școlar.

Directorul Școlii Gimnaziale Nr. 27 Timișoara este un exemplu demn de urmat privind modul în care și-a folosit competențele antreprenoriale pentru a obține fonduri extrabugetare de la diverse companii pentru dezvoltarea unui club de șah, pentru creșterea încrederii elevilor școlii prin participarea la programul Școala încrederii, dar și prin dezvoltarea competențelor civice și digitale ale profesorilor și elevilor din școală.



## Instrumente

Managementul școlar informat de date ne permite să acționăm obiectiv, structurat. În acest sens, **EntreComp**, cadrul european al competențelor antreprenoriale, descrie spiritul antreprenorial ca fiind una dintre cele opt competențe-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții.

Putem măsura dacă suntem manageri sau lideri, dacă avem un grad ridicat sau scăzut de spirit antreprenorial și inovare, folosind instrumente credibile, robuste științifice.

- **Chestionarul LTT** (Leadership Tranzacțional – Transformațional), permite identificarea poziției individuale a unui manager/lider (sau a unui aspirant la această titulatură), pe o scală în zece trepte, de la extrema unui stil de leadership bine conturat de tip tranzacțional la extrema unui stil de leadership de tip transformațional.
- **Chestionarul AIM** permite evaluarea a 10 aspirații profesionale/ancore în carieră, propuse de Schein & Maanen (2013): expertiză profesională, conducere și administrare, siguranță și confort, inițiativă antreprenorială, dedicare și impact social, echilibru muncă – familie, libertate și exprimare, provocare și inovare, apartenență și mândrie, relaționare și coeziune de grup.
- **Efficientizarea proceselor de lucru** – prin **Kinderpedia** directorul poate integra într-un singur loc nevoile școlii privind managementul clasei, comunicarea cu părinții, managementul financiar, evaluarea progresului, managementul școlar și catalogul electronic.

**Raportul OECD, martie 2024, privind reforma învățământului preuniversitar în România** propune o perspectivă care explorează patru domenii esențiale ale politicilor educaționale: evaluarea și sprijinul unităților de învățământ, alocarea resurselor pentru educație, cariera didactică și sistemul de date și monitorizarea acestora. Fiecare domeniu este analizat pentru a oferi un plan pentru implementarea reformelor propuse în mod eficient.

### Resurse de documentare și inspirație

În cartea **Școli care învață**, Peter Senge folosește tot ceea ce a învățat din lumea afacerilor, pentru a optimiza domeniul învățământului și al politicilor educaționale. Cartea propune o serie de abordări inovatoare privind managementul școlar (cap. 1 pag. 3-24, cap. 4: pag. 86-108, cap. 7: pag. 172-194 și cap. 10: pag. 257-278).



## Concluzie

Există mulți factori de decizie politică, sindicaliști, lideri școlari și cercetători care ar putea avea, în mod tradițional, o rezistență puternică la schimbare în ceea ce privește transferul abordărilor economice și al managementului afacerilor către procesele educaționale (Coetzee, 2019).

Cu toate acestea, există, în același timp, tot mai multe semne ale unei reorientări care privește îmbunătățirea leadershipului profesional în sistemul școlar (Falck & Woessmann, 2013; Lackéus, 2015; Voigt & Engel, 2018).

Reforma guvernantei sistemului educațional este necesară pentru ca directorii să dezvolte o serie de competențe în luarea deciziilor, gestionarea riscurilor, rezolvarea problemelor, comunicarea și munca în echipă (Costin et al., 2018).

Odată cu această reformă, unitățile de învățământ vor beneficia de un management mai eficient și o autonomie crescută. De asemenea, va crește capacitatea, la nivel de unitate de învățământ, de a implementa toate reformele propuse pentru educație.

Dobândirea de aptitudini și competențe pentru dezvoltarea unei mentalități antreprenoriale (care este asociată cu capacitatea de a aborda problemele folosind o varietate de metodologii și abordări interdisciplinare, cu aptitudini de rezolvare a problemelor și, în general, cu competențe transversale, cum ar fi comunicarea, managementul, competențe organizatorice) poate fi realizată prin învățarea bazată pe probleme, cursuri interdisciplinare, stagii de practică și sarcini de lucru în echipă (Marsan, 2019).

Mindset-ul antreprenorial al directorilor este esențial pentru creșterea proactivității și a inovării, directorii devenind astfel mai bine pregătiți să răspundă nevoilor diverse ale elevilor și să îmbunătățească performanța generală a școlii (Balasi et al., 2023).

## Bibliografie

- Balasi, A., Iordanidis, G., & Tsakiridou, E. (2023). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: a comparative study. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1067–1087. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2023-0208>
- Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashiardis, P. (2020). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787–801. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>
- Costin, Y., O'Brien, M. P., & Slattery, D. M. (2018). Using Simulation to Develop Entrepreneurial Skills and Mind-Set: An Exploratory Case Study. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(1), 136–145.
- Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Entrepreneurship Competencies of School Principals: A Scale Development Study. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1312160>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- European Communities. (2007). *Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework*. British Council. Retrieved June 5, 2024, from <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hess, F. M. (2008). *The Future of Educational Entrepreneurship: Possibilities for School Reform*. Harvard Education Press.
- Kirby, D. A. (2004). "Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?" *Education + Training*, 46(8/9), 510–519.
- Marsan, G. A. (2019). Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Romania. HEInnovate. Retrieved June 5, 2024, from [https://www.heinnovate.eu/sites/default/files/oeed\\_ec\\_supporting\\_entrepreneurship\\_and\\_innovation\\_in\\_higher\\_education\\_in\\_romania.pdf](https://www.heinnovate.eu/sites/default/files/oeed_ec_supporting_entrepreneurship_and_innovation_in_higher_education_in_romania.pdf)
- Nastasiu, C., Petcu, D.M., & Vișan, E.R. Policy brief: Antreprenoriatul academic în sistemul național de învățământ. <https://www.google.com/url?q=https://uefiscdi.gov.ro/resource-868351-antreprenoriatul-academic-in-sistemul-national-de-Invatamant-.pdf&sa=D&source=docs&ust=1716479465922059&usq=AOVvaw0m9T0K5dLVQnB0y922vJdq>
- OECD (2024). „Reforma învățământului preuniversitar în România: consolidarea sistemelor de guvernare, de evaluare și de sprijin” [https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2024/03/Romanian\\_Technical-report\\_4.03.2024.pdf](https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2024/03/Romanian_Technical-report_4.03.2024.pdf)
- OECD. (2022). School leader preparation and development. Review education policies- education GPS. <https://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#?inode=45556&filter=all>
- OECD (2001). "The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital." Centre for Educational Research and Innovation. Available at: OECD (OECD.org - OECD).
- OECD Education Policy Perspectives, (2020). Improving Professional Leadership in Romania's School System, no.2, 1–3.
- Office for Official Publications of the European Communities (2007), KEY COMPETENCES FOR LIFELONG LEARNING European Reference Framework, Recommendation of the European Parliament and of the Council, 1, 11. <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf>
- Yemini, M., Addi-Racah, A., & Katarivas, K. (2014). I have a dream. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 526–540. <https://doi.org/10.1177/1741143214523018>
- Website-uri accesate:
- <https://ave-romania.ro/masterclass/>
- [https://www.facebook.com/groups/1732947180535116/?paipv=0&eav=Afam4RVU6Cv9C-kcrVetkXjtZDFQ5AOJwJyNJOZRDXAJeZgw3wdTBI\\_I\\_HINw9WBII&\\_rdr](https://www.facebook.com/groups/1732947180535116/?paipv=0&eav=Afam4RVU6Cv9C-kcrVetkXjtZDFQ5AOJwJyNJOZRDXAJeZgw3wdTBI_I_HINw9WBII&_rdr)
- <https://www.kinderpedia.co.ro/leadership-scoala.html?format=html>
- <http://www.romaniaeducata.eu/imbunatatirea-managementului-educational-la-nivelul-unitatilor-de-Invatamant/>
- <https://uefiscdi.gov.ro/resource-868351-antreprenoriatul-academic-in-sistemul-national-de-Invatamant-.pdf>
- <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf>
- <https://entrecampeurope.eu/wp-content/uploads/EntreComp-A-Practical-Guide-Romanian.pdf>