JSR

Junior Scientific Researcher

ISSN: 2458-0341
ISSN-L: 2458-0341



Open Access

Vol. III

Număr Special (1), Mai 2017

Număr dedicat Managementului Educațional

www.jsrpublishing.com

Junior Scientific Researcher

ISSN (online): 2458-0341
ISSN–L 2458-0341

Vol III. Număr Special 1 Mai 2017

Număr dedicat Managementului Educațional

www.jsrpublishing.com

Publisher:

JSR (The Junior Scientific Researcher) aparține societății SC Research Publishing SRL companie localizată în Romania, județul Vrancea, orașul Focșani.

CUI: 34648610.

e-mail: jsrpublisher@gmail.com

Bord Editorial

Editor Șef și Fondator: Aluculesei Alina-Cerasela- Bucharest Academy of Economic Studies
Editor Șef: Aluculesei Bogdan Catalin- Transilvania University of Brasov

Bordul Științific al Jurnalului

Puiu Nistoreanu- Bucharest Academy of Economic Studies
Stănciulescu Gabriela - Bucharest Academy of Economic Studies
Andreea Schiopu- Bucharest Academy of Economic Studies
Gabriela Țigu - Bucharest Academy of Economic Studies
Nicoleta Cioran - University of Medicine and Pharmacy Carol Davila, Bucharest
Ion Botescu - Ovidius University, Constanta
Sarmiza Pencea- The Institute for World Economy
Ion Alexandru Tanase - The Institute for World Economy
Marian Ambrozy - International School of Management Slovakia
Flocel Sabate - University of Lleida, Spain
Valentin Hapenciuc - Stefan cel Mare University of Suceava

Editorii Jurnalului

Ramona Cantaragiu- Bucharest Academy of Economic Studies
Shahrazad Hadad- Bucharest Academy of Economic Studies
Daniel Avram- Bucharest Academy of Economic Studies
Daniel Bulin- Bucharest Academy of Economic Studies
Catalina Cozmei- Bucharest Academy of Economic Studies
Stefan Constantin- Bucharest Academy of Economic Studies
Roxana Dorobantu- Bucharest Academy of Economic Studies
Ionela Carmen Pirnea- Bucharest Academy of Economic Studies
Petronela Tudorache- Bucharest Academy of Economic Studies
Georgica George - Bucharest Academy of Economic Studies

Cuprins

ROLUL MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ÎN ROMÂNIA pp. 3-7
Autor: Sarivan George-Ovidiu
LEADER VS. MANAGER - LIDER VERSUS MANAGER – PRINCIPALELE ASPECTE DISTINCTIVE pp.8-13
Autor: Frățila Marius
MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR ELEVILOR LA TESTELE INTERNAȚIONALE pp.14-22
Autor: Proșcan Laura – Felicia
CALITATEA ȘI COMPETENȚELE MANAGERIALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR pp.23-29
Braguță Violeta
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE pp.30-36
Autor: Cristian Mihaela
MANAGEMENTUL EDUCAŢIONAL MODERN pp.37-44
Autor: Nedelcu Steluța
COMUNICAREA DIDACTICĂ ÎN EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT pp.45-51
Autor: Rusănescu Alina Gabriela
PERSONALITATEA MANAGERULUI DE ȘCOALĂ pp.52-56
Autor: Ciorăscu Camelia
PROBLEME ŞI SOLUŢII ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ pp.57-63
Autor: SFETCU MARIA
MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ ÎN UNITĂȚILE ȘCOLARE pp.64-68
Autor: GABI IOANA
REPERE ALE MANAGEMENTULUI EDUCATIONAL pp.69-76
Autor: Bacalu Adela
MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAŢIONALE pp.77-81
Autor: Andrei Adriana
MANAGEMENTUL CONFLICTULUI STUDIU DE CAZ: CONFLICT PROFESOR – ELEV pp.82-85
Autor: Deacu Mirela
DESPRE EDUCAŢIA DIN ROMÂNIA pp.86-91
Autor: Jianu Mihaela
PROBLEME ȘI SOLUȚII ÎN MANGEMENTUL EDUCAȚIONAL DIN ROMÂNIA pp.92-95
Autor: Moraru Liliana
ȘCOALA ALTFEL - O NECESITATE PENTRU ELEVI SI PREȘCOLARI pp.96-101

Autor: **Costache** Dorina Adela
Autor: **Lazăr** Niculae
INSTRUIREA PRACTICĂ ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL ROMÂNESC pp.102-107
Autor: **Chesaru** Nicoleta
STRATEGII DE MANAGEMENT AL CONFLICTULUI EDUCAŢIONAL pp.108-112
Autor: **Sucioaia-Tudor** Anca
PROFESORUL – ROL DE MANAGER AL CLASEI DE ELEVI pp.113-118
Autor: **Gavrilescu** Ana
PROFILUL MANAGERULUI EDUCAŢIONAL pp.119-123
Autor: **Mihalcea** Aurora
MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC. O EVALUARE ȘTIINȚIFICĂ ACTUALĂ pp.124-128
Autor: **Panfil** Adriana
DEFICIENŢELE DE COMUNICARE ŞI CONFLICTELE DİN CADRUL İNSTITUŢİİLOR ŞCOLARE pp.129-134
Autor: **Trandafir** Constantin
BLOCAJE ÎN COMUNICAREA DIDACTICĂ-EFECTELE APRECIERII ŞCOLARE pp.135-140
Autor: **Gherman** Gabriela
COMUNICAREA ÎN FORMAREA ADULȚILOR pp.141-144
Autor: **Niculae** Ileana

ROLUL MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ÎN ROMÂNIA

THE ROLE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN ROMANIA

Sarivan George-Ovidiu
Clubul Sportiv Școlar Buzău, george14bz@gmail.com

Abstract

Managementul educațional a căpătat un rol important în ultima perioadă, atât în România, cât și în societatea europeană. Articolul de față sintetizează modul în care este abordat acest concept în instituțiile școlare de stat din România, precum și poziționarea profesorului care modelează generațiile viitoare și reprezintă un exemplu pentru dezvoltarea personalității elevilor.

Cuvinte Cheie*: educație, învățământul din România, management educațional, sistem educațional, leadership.*

Abstract

Educational management has become relevant in recent years, both in Romania and in European society. This article summarizes the way in which this concept is approached in the Romanian education system (public schools), as well as the role of teachers in the field. It emphasizes that all the employees in education have an important role to play in young generations future and they are an example for developing students' personality.

Keywords*: education, education in Romania, educational management, educational system, leadership.*

Introducere

Învățământul este un domeniu prioritar în viața socială, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii, omul, instruit prin studii, forță de muncă și specialiști și care nu poate și nici nu ar trebui să își permită să aibă insuccese. Principala motivație pentru alegerea acestui subiect în articolul de față este importanța managementului pentru realizarea actului educațional din mediul preuniversitar. Principalele obiective ale articolului sunt expunerea conceptului și a felului în care este tratat managementul educațional, precum și detalierea locului și rolului profesorului ca profesionist și profesor modelator în dezvoltarea personalității elevilor, ca organizator și conducător al procesului educațional și profesor diriginte.

Managementul unește toate condițiile unei profesiuni, deoarece acesta necesită o pregătire specifică, urmărindu-se obținerea, prin eforturi comune, a unor rezultate. Meseria are în ziua de astăzi un profil mai larg decât profesia, plecând de la premisa că prin meserii s-au creat numeroase ramuri de activitate. De la pedagogul din antichitate până la cel din zilele noastre, putem spune că meseria de educator a devenit edificatoare (Iancu, 2014). Eficiența și competența învățământului necesită astfel o fundamentare științifică, atât la nivelul sistemului, cât și la nivelul instituției de învățământ, iar la baza acestei fundamentări se regăsește managementul educațional (Jinga, 2001).

Rolul profesorului manager

Din punct de vedere al educaţiei, managementul este un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare şi conducere, utilizat în realizarea obiectivelor educaţiei la nivelul performanţelor aşteptate. În maniera lui actuală de abordare, managementul are o definiție specifică şi în domeniul conducerii educaţiei, fiind văzut ca acţiune complexă de dirijare, proiectare şi evaluare a formării, specifică dezvoltării personalităţii fiecărui individ, conform unor scopuri formulate (Joița, 2000).

Cadrul didactic ocupă un loc important în activitatea educațională pentru că acesta își aduce aportul la formarea personalității elevilor și la conduita lor în societate. D. Potolea găsește următoarele roluri principale ale acestuia, după funcțiile asumate și împlinite în plan didactic: “de organizare și conducere a clasei ca grup social, de consiliere și orientare școlară și profesională, de îndrumare a activității extrașcolare, perfecționare profesională și cercetare pedagogică, precum și de activitate socio-culturală" (Potolea et al., 2008).

Profesorului i se atribuie roluri specifice în raport cu activitatea sa instructiv-educativă, cu ipostazele aferente rezolvării diferitelor obiective sau funcții pe care acesta le ocupă și de care răspunde. Acesta poate fi privit ca profesor diriginte, profesor de o anumită specialitate, consilier, responsabil de catedră, metodist, etc.

Sunt situații în care profesorul ocupă o funcție de conducere în instituția pe care o reprezintă, iar în acest caz, rolul său crește exponențial. Managementul îndeplinește condițiile unei profesiuni, întrucât necesită o pregătire specifică, solicitând participarea continuă și urmărind obținerea de rezultate printr-un complex de cunoștințe practice și teoretice, dar și de capacități și competențe. Rolurile manageriale ale cadrului didactic după viziunea lui Iucu et al., (2000) sunt multiple. Prin profesia de manager se înțeleg următoarele: o activitate desfășurată în vederea câștigării existenței, o ocupație, asta dacă vorbim în sensul larg, iar dacă vorbim în sens mai restrâns, putem spune că prin această profesie se înțelege pregătirea personalului de specialitate. Pentru a fi un manager performant, bun și eficient, profesorul trebuie să aibă o concepție amplă asupra abordării interdisciplinare și o înțelegere cât mai clară a funcției manageriale. Profesorul manager se poate transforma astfel într-un profesionist în educație, conducerea în acest domeniu fiind o atribuție intrinsecă, o condiție fundamentală.

Profesorul – modelator al personalității elevilor

Raportarea la dimensiunile ce determină succesul managerial al profesorului îl reprezintă dimensionarea cognitiv-axiologică: capacitățile cognitive, capacitatea intelectual-instrumentală, precum și capacitățile din dimensiunea motivațional-atitudinală, valoric-atitudinală, domeniul orientării în realitatea clasei și dimensiunea acțional strategică reprezentată de competențele acțional metodice (planificare, organizare, etc.). Numeroși pedagogi insistă asupra rolului de conducător al profesorului în procesul direct de învățământ, precum și în alegerea strategiilor de realizare a educației (Țîrcă, 2011). Printre deciziile cadrului didactic de conducere se numără: proiectarea și buna desfășurare a lecțiilor, organizarea și îndrumarea elevilor.

E. Stan spune despre acest rol al profesorului manager, conducător, că "deciziile sale antrenează mai multe faze succesive: pregătirea variantelor deciziei, fundamentarea lor, alegerea și adaptarea variantei optime, precum și organizarea aplicării și controlul realizării ei (Stan, 1999).

Pregătirea şi specializarea profesorului în activitatea didactică şi educativă îl îndreptăţesc să devină proiectantul, organizatorul şi conducătorul principal al operei de formare a personalităţii elevilor.

Pentru a fi îndeplinite obiectivele ce stau înaintea școlii contemporane, care sunt destul de numeroase și complexe, avem nevoie de personal devotat, pregătit și înzestrat cu calități valoroase, calități personale și profesionale. În ceea ce privește educarea tinerei generații, este accentuată sarcina formativă ce revine personalului didactic.

Fiecare profesor, învățător și educator ar trebui să fie un bun specialist în domeniu, dar și un bun educator, deoarece numai în această combinație, cadrele didactice își vor fi îndeplinit în condiții responsabile, atente și onorabile, formarea tinerei generații. În încercarea de a găsi și de a pregăti cadre didactice pe măsura exigențelor societății actuale, școala a impus o îmbogățire a profilului profesiunilor respective. De asemenea, trebuie să se țină cont că punctul de plecare ce a stat la baza construirii unei concepții pedagogice despre învățământ și educație și căruia i s-a imprimat o puternică notă socială l-a constituit profesorul.

Demersul managerial al conducătorilor de unități școlare

Planul dezvoltării instituționale este similar cu "oglinda" școlii și trebuie să țină cont de complexitatea, diversitatea și amplitudinea activității școlare. Acesta are un caracter anticipativ cu valoare strategică și trebuie să sintetizeze expresia muncii în echipă, să ofere instituției de învățământ perspective, fiind asumat de toate grupurile de interes.

Viziunea reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației. Declarația viziunii organizației școlare conceptualizează imaginea a ceea ce se dorește să devină aceasta și este considerată primul pas în planificarea strategică, precedând etapa de elaborare a misiunii organizației.

Misiunea reprezintă rațiunea de a fi, motivul pentru care există organizația. Ea reprezintă pe scurt "filosofia școlii" și derivă din nevoile de educație identificate la nivelul societății și comunității, dar și din viziunea comună a diferitelor grupuri de interes reprezentate la nivelul școlii (Brătianu & Jianu, 2006).

Țintele strategice sunt derivate din misiune și sunt corelate cu aceasta, fiind fixate pentru o perioadă de 3-5 ani. Acestea urmăresc analiza diagnostic realizată anterior, dacă sunt realiste și realizabile, motivante, concrete și clare. Opțiunile strategice derivă din misiune și sunt selectate începând de la punctele tari și oportunitățile din analiza SWOT (Iosifescu, 2000).

Componenta operaţională (tactica) cuprinde programele de dezvoltare pe un interval de timp de 3-5 ani ce presupun activităţi concrete prin care se ating ţintele strategice fixate. Acestea pot fi, în general, structurate pe domeniile manageriale.

Planul operaţional este mijlocul prin care vor fi atinse ţintele strategice, respectând opţiunile strategice. Este conceput şi realizat pe termen scurt - până la un an, fiind organizat pe programe care cuprind activităţi concrete. Monitorizarea şi evaluarea sunt principalele funcţii manageriale realizate în faza de implementare a proiectului de dezvoltare instituţională. Scopul monitorizării este de a furniza informaţii relevante pentru evaluare care constă în coroborarea rezultatelor verificărilor anterioare progresului şi formularea de concluzii finale. Criteriile acesteia trebuie stabilite de la început şi vor fi urmărite pe toată perioada acţiunilor.

Numărul de niveluri strategice depinde de complexitatea organizaţiei, cum ar fi spre exemplu un grup şcolar ce dezvoltă activităţi de microproducţie şi de formare profesională. De precizat este că în această situație, vor fi identificate mai multe nivele decât, de exemplu, o grădiniţă dintr-un sat.

Nivelul organizaţiei reprezintă nivelul superior strategic, care generează strategii ce vizează evoluţia unităţii şcolare în funcţie de resursele financiare, de resursele umane existente în organizaţie sau care vor fi cooptate prin politici de personal.

Nivelul unităţilor strategice pot opera cu o independenţă limitată, deci în cadrul strategiei generate de nivelul organizaţiei. Independenţa unităţilor strategice permite de cele mai multe ori ridicarea nivelului demersului didactic și al renumelului organizaţiei.

Nivelul funcţional, al treilea nivel, conţine strategiile pentru compartimentele funcţionale, optimizând consumul de resurse umane şi financiare. Pentru realizarea acestei optimizări se impune o corelare pe orizontală între strategiile diferitelor compartimente ale nivelului funcţional.

Nivelul operaţional, al personalului didactic cuprinde strategiile didactice individuale (Petrescu et al., 2013) .

Concluzii

Concluzionând şi pornind de la importanţa învăţământului, de la specificul profesiunii şi de la responsabilitatea ce revine profesorului în asigurarea dezvoltării optime a personalităţii, se deduce faptul că domeniul didactic ar trebui să beneficieze de cei mai buni candidaţi. Se ţine seama de faptul că aceştia vor lucra cu omul în devenire, iar efectele muncii lor se răsfrâng asupra întregii vieţi a elevului.

Profesorul care îmbină formele de perfecţionare cu cele individuale de autoperfecţionare şi luptă mereu pentru o calitate superioară a muncii sale, cel care dă dovadă de cunoştinţe, de dragoste pentru profesia aleasă, va avea multe reuşite în activitatea didactică desfășurată.

Bibliografie

1. Brătianu, C. & Jianu, I., 2006. Viziunea și misiunea universității. Studiu de caz: Academia de Studii Economice din București. Management & Marketing. Disponibil la: http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/60.pdf.

2. Iancu, E.S., 2014. *Managementul educaţional în contextul dinamicii schimbărilor mileniului III.* Suport de curs. Disponibil la: http://documents.tips/documents/document-1-management-educational.html#.
3. Iosifescu, Ş., 2000. *Elemente de management strategic şi proiectare*. Ed. Corint: Bucureşti.
4. Iucu, R., 2000. *Managementul şi gestiunea clasei de elevi*. Ed. Polirom: Iaşi.
5. Jinga, I., 2001. *Managementul învăţământului*. Ed. Aldin: Bucureşti.
6. Joiţa,E., 2000. *Management educaţional. Profesorul manager: roluri şi metodologii*. Ed. Polirom: Iaşi.
7. Petrescu, P., Pop, V.L., Păunescu, M., Petcu, C., Neicu, C.D. & Constandache, L., 2013. *Managementul educațional în perspectiva descentralizării*. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/fisiere/Suport%20curs%20Management%20educational%20cu%20adaptare%20la%20noua%20lege.pdf.
8. Potolea,D., Neacşu I., Iucu,R., 2008. *Pregatirea psihopedagogică*. Collegium Polirom: București.
9. Stan, E., 1999. *Profesorul între autoritate şi putere*. Ed. Teora: Bucureşti.
10. Țîrcă, A., 2011. Management Educațional. Millenium Design Group: București. Disponibil la: http://mentoraturban.pmu.ro/sites/default/files/ResurseEducationale/Modul%207%20Management%20educational.pdf.

Lider versus Manager – Principalele aspecte distinctive

Leader vs. Manager - The main distinctive aspects

Frățila Marius, Școala Gimnazială ”Vasile Voiculescu” Pirscov, județul Buzău,
Adresa e-mail: fratilamarius67@yahoo.com

Abstract

Subiectul analizat în acest articol are la bază nevoia de cunoaștere a conceptelor de lider și manager, tot mai folosite în ultimii ani, indiferent de domeniu. De ce am ales să abordez acest aspect? Am dorit ca terminologia din educație să devină mai clară, punctând principalele diferențe dintre termeni. Întrucât managementul și leadership-ul pun deseori în dificultate personalul din instituțiile de educație, o delimitare clară este necesară. De asemenea, s-a avut în vedere profilul managerului actual din instituțiile școlare care nu a fost instruit pentru toate situațiile, acesta fiind familiarizat mai ales cu modalitatea de conducere a clasei de elevi și având experiență în procesul didactic intructiv-educativ. Pe lângă calitățile de bun pedagog, conferite prin absolvirea studiilor superioare, un bun manager educativ are nevoie de pregătire managerială, care deocamdată nu este oferită pe deplin în sistemul preuniversitar românesc.
***Cuvinte Cheie**: Sistem, instituție, management educațional, concept, leadership*

Abstract

The subject addressed in this article is based on the need to delimit the differences between leadership and manager terms, increasingly used in recent years in all areas. Why did I choose to approach such a subject? I took into consideration the need of understanding these two concepts, which, for some of us, are big unknown factors. As management and leadership often put in difficulty the staff of educational institutions, a clear distinction is needed. It was also considered that the profile of the current school manager was not trained for all situations. He was particularly familiar with the leadership of the class and has experience in the didactic-educational process. Besides the qualities of a good educator, given by the university education, a teacher would need a managerial training which is not yet fully provided in Romanian education system.
***Key words**: System, institution, educational management, concept, leadership*

I. Introducere

Subiectul abordat în acest articol este unul de actualitate în domeniul educațional din România. Școala românească are nevoie de un management adaptat nevoilor și specificului acesteia, care să poată poziționa învățământul din țară într-un context european favorabil. Astfel, delimitarea conceptelor de management și leadership constituie un prim pas care trebuie făcut. În următoarele părți ale analizei, autorul prezintă principalele aspecte care pot fi adoptate cu succes în domeniul educației. Modalitatea de analiză aduce și un aspect de noutate, constând în îmbinarea elementelor regăsite în literatura de specialitate cu experiența din domeniu a autorului care este cadru didactic și manager într-o instituție de învățământ gimnazială din România.

Având în vedere acest context, a fost formulat scopul studiului prezent: *identificarea celor mai importante diferențe dintre lider și manager*. Pornind de la studiile existente și axându-se pe principalele particularități ale învățământului românesc, autorul a selectat cele mai relevante particularități ale conceptelor expuse pentru a constitui un pilon de sprijin în cercetările ulterioare din managementul educațional.

La prima vedere, cei doi termeni nu transmit diferențe esențiale, cu atât mai mult, cu cât în practică sunt utilizați adesea eronat ca sinonime. Însă, trebuie avute în vedere diferențele dintre lider și manager, pentru a putea încadra fiecare acțiune în contextul potrivit. Făcând referire la practică, managementul presupune existența unor persoane care să-și exercite în mod personal și nemijlocit autoritatea prin efectuarea unor acțiuni pe care le organizează în prealabil.

Pe de altă parte, leadership-ul presupune un mod de acțiune comun celor din echipa managerială, bazat pe colaborare și cooperare continuă. Ținând cont de cele două definiții succinte, autorul este de părere că personalul din învățământ este nevoit să se perfecționeze continuu, pentru a putea face față exigențelor unei funcții de conducere. Întrucât managementul educațional presupune acțiuni specifice și luarea unor decizii în mod rapid, este necesar ca persoanele aflate la conducerea școlilor să participe și chiar să ia parte la redactarea strategiilor de formare.

II. Definiții

Tot ce știm despre noțiunea de management al educației în instituțiile de învățământ românesc este încă la nivel de deziderat, fiind o discrepanță evidentă între ce se întâmplă pe plan național față de realitatea din țările vestice ale Uniunii Europene. În România, nu putem vorbi de o pregătire unitară, iar cel care conduce o instituție din domeniu se confruntă de cele mai multe ori cu provocări greu de depășit.

Pentru a reduce decalajul expus, este necesar să se atingă un progres, cel puțin la nivel de terminologie. Atunci când ne referim la o persoană de conducere, în funcție de abordarea responsabilităților și pornind de la anumite principii, se pot desprinde mai multe definiții:

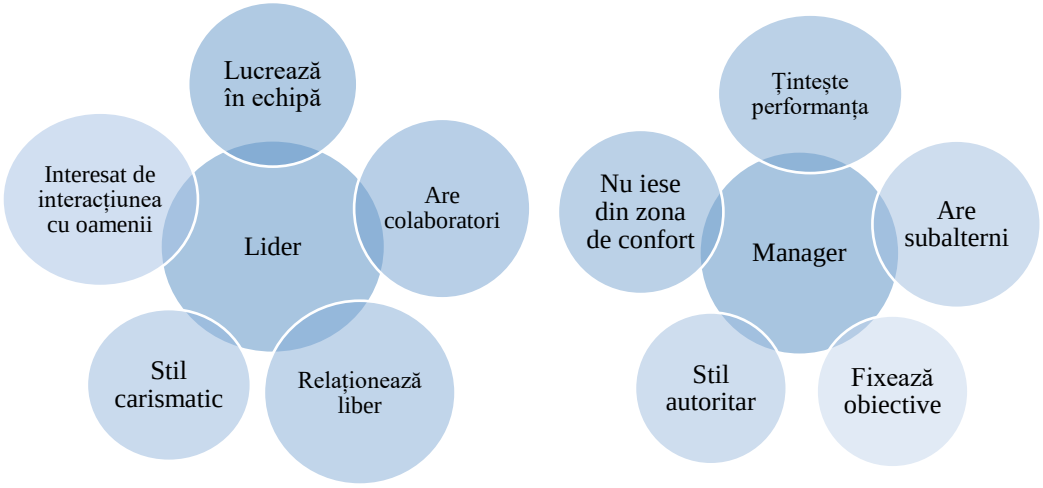
a) este o persoană cu o mare influență la nivel interpersonal realizată printr-o bună comunicare cu membrii organizației școlare;
b) posedă capacitatea de a fi persuasivă, iar prin exemplul său personal și prin capacitatea de a convinge poate influența oamenii să urmeze o anumită direcție;
c) are o personalitate puternică, având forța și inteligența de a planifica, programa, coordona, motiva și evalua membrii organizației în vederea realizării obiectivelor stabilite prin planul de dezvoltare a instituției școlare (Dijmărescu, 1995).

III. Ce înseamnă a fi „Leader”? Dar „Manager” ?

Noțiunile de manager și lider sunt două concepte care par oarecum abstracte, fiind greu de asimilat de cei care privesc din afara sistemului. Managementul combină abilități în creativitate, de foarte bună organizare, capacitate analitică și legături interpersonale, dar și abilități de gestionare a timpului și de comunicare permanentă cu membrii organizației pentru a produce rezultate eficiente orientate spre scopul propus. Leadership-ul, în contrapondere cu managementul educațional, presupune o viziune în ceea ce privește viitorul instituției școlare, anticipând în ceea ce se poate transforma aceasta. Presupune cooperare, lucrul în echipă și uzul factorilor motivaționali. Liderul se folosește de metode de convingere, este perseverent în a-și determina colegii să ducă la îndeplinire obiectivele propuse în planul de dezvoltare instituțională (Zlate, 2004).

Pentru o delimitare mai aprofundată a celor două concepte, este necesar să fie analizat mai în detaliu fiecare termen, împreună cu derivatele sale. Astfel, managerul are subalterni, subordonați, indivizi cărora li se trasează sarcini care trebuie duse la îndeplinire, fiindu-le fixate obiective. Liderul are echipă, colaboratori cu care cooperează și care-l urmează în activități, în idei și în acțiunile pe care și le propune să le realizeze (Fig. nr. 1).

Figura Nr. 1 Lider și Manager – Principalele diferențe



Sursa: Realizat de autor pe baza informațiilor din literatura de specialitate

Managerii, prin definiție, au subalterni, cu excepția acelora pentru care titlul este un lucru formal și impropriu obținut prin vechimea deținută în domeniul educație. În acest caz, puterea lor asupra altora este diferită față de autoritatea formală. În general, managerii se caracterizează prin: stil autoritar, tranzacțional, focusarea pe efort și muncă, dar și pe nevoia de a nu ieși dintr-o zonă de confort. Managerul are un stil autoritar acordat de instituția ierarhic conducătoare, iar subordonații acestuia acționează, în mare măsură, după cerințele și dorința lui.

Liderul nu are subordonați. El trebuie să renunțe la controlul formal autoritar, întrucât a fi leadership înseamnă să ai oameni, colegi, care să te urmeze, cu care să relaționezi în mod practic. Realizarea acestui lucru se face întotdeauna într-un mod liber și voluntar și fără constrângeri din exterior (Telepscan, 2005).

Liderii se caracterizează, în general, prin: stilul carismatic, stilul de transformare, concentrat asupra oamenilor, pe nevoile și necesitățile acestora, prin explorarea și gestionarea situațiilor de risc (Liderismul în activitatea organizației: Esența și factorii determinanți, 2014). Un lider carismatic știe să-si atragă subalternii colaboratori, reușește să-i ghideze și să realizeze o concordanță între munca care trebuie efectuată și doleanțe. Astfel, echipa cu care trebuie să lucreze, va fi capabilă să-l urmeze pe lider indiferent de riscul pe care îl implică sarcinile propuse. Liderul carismatic poate, prin puterea de convingere, să atragă mai facil subalternii de partea lui.

Diferența dintre management şi leadership poate fi ilustrată şi prin reconsiderarea unui termen față de celălalt. Astfel, leadership-ul fără management stabileşte o direcţie sau o viziune pe care angajaţii o urmăresc, fără să înțeleagă pe deplin cum va fi condusă spre realizare. Acest aspect duce la finalizarea acţiunii de către alte persoane din cadrul organizaţiei. Managementul fără leadership se bazează pe controlul tuturor resurselor prin care se asigură desfăşurarea activităţii conform planurilor propuse inițial, fără a modifica sau schimba direcţia de acţiune şi fără a încălca regulile deja stabilite prin programe.

Privind subiectul abordat din prisma experienței autorului în domeniul educației și al managementului, se poate aprecia importanța înțelegerii definițiilor în practică. Autorul consideră liderii ca manifestând atitudini personale, active, în timp ce pe manageri îi percepe ca manifestând atitudini impersonale, pasive. De asemenea, este indicat ca cele două stiluri (asociate liderului și managerului) să nu se întrepătrundă fără o cunoaștere temeinică a stilurilor de conducere și a terminologiei.

Uneori, în managementul educațional, este bine să fii concesiv și empatic alături de echipa cu care lucrezi, dar având grijă să nu fie depășită o anumită limită. Pe de altă parte, este necesară și folosirea unui stil autoritar atunci când situația o impune și când se urmărește atingerea scopului. Totuși, trebuie ca autoritarismului să se facă cu o anumită măsură, pentru a nu cădea într-o extremă periculoasă.

Trebuie avut în vedere faptul că în toate acțiunile este indicat să existe un echilibru, atât în luarea deciziilor care privesc breasla dascălilor, dar și privind instituția de învățământ ca atare. Pe de altă parte, liderul carismatic nu are, neapărat, o personalitate care să domine. El acţionează întotdeauna într-un mod calm faţă de oameni şi ştie să-i asculte, este de încredere, empatic, uneori asumându-și greșelile și criticile celorlalți. Reuşeşte astfel să câştige loialitatea echipei pe care o conduce în vederea atingerii obiectivelor pe care și le-a propus.

Rolurile de manager şi lider se întrepătrund şi se completează reciproc, pornind de la componenta pragmatică, întrucât liderul în rolul său de manager se confruntă cu complexitatea şi diversitatea fenomenelor din cadrul organizației școlare pe care o coordonează (Cornescu et al., 2003).

Rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de manager este eficienţa internă, adică funcţionarea normală, pozitivă, fără tensiuni interne și convulsii a instituției reprezentate. În schimb, în funcţia de lider, managerul se concentrează asupra realizării schimbărilor necesare în mentalitatea, comportamentul şi modul de acţiune al celor pe care-i conduce**,** rezultatul îndeplinirii cu succes a rolului de lider, fiind performanţa (Gogu, 2016).

Funcția de conducere solicită un climat democratic, cunoştinţe, deprinderi şi abilităţi din partea şefilor, pentru rezolvarea problemelor specifice fenomenelor de grup și pentru a fi în măsură să se construiască echipe de lucru eficiente şi performante. Conform lui Corey, „Managementul este eficienţă în ascensiunea pe scara succesului, iar lidershipul stabileşte dacă scara este aşezată pe un perete potrivit". "Conducătorul" nu este însă singurul care stabilește sarcini, acțiuni, activități de dus la îndeplinire și modalităţi si metode adecvate de realizare a acestora, ci face parte din echipă, devine un partener important al acesteia, un participant activ care își ghidează și își orientează membrii echipei. Acesta își consiliază, ajută și dirijează colaboratorii, pentru ca la rândul lor, aceştia să perceapă corect situația în care se află organizația (Ciocian, 2001). Acest

aspect este necesar pentru a se putea motiva reciproc, întrucât doar mobilizându-se pot îndeplini obiectivele propuse.

Referitor la concepția despre muncă, liderii stimulează efortul, oferă și creează posibilități de alegere. În schimb, managerii coordonează și echilibrează munca, recurgând la compromisuri valorice. În relație cu alți parteneri, liderii sunt empatici, acordă atenție și semnificație acțiunilor și evenimentelor, pe când managerii se implică foarte puțin emoțional în relație cu persoanele cu care interacționează. C.M. Watson, aplicând procedura celor șapte S: strategie, structură, sistem, stil, staff – echipa de conducere, skills- abilități complexe, scopuri. În felul acesta, ajunge la concluzia că liderii se orientează mai pregnant spre ultimii patru S: stil, staff, skills, scopuri, în timp ce managerii spre primii trei S: strategie, structură, sistem.

Unii autori, preluând diferențierile provocative operate de Waren Bennis dintre leadership și management, prezintă discrepanțe într-o manieră concisă, dar extrem de sugestivă: liderii cunosc contextul, elementele turbulente sau ambigue care, uneori, par să conspire împotriva rezultatelor optime – în timp ce managerii au o altă atitudine (creează.com, 2017).

Se mai poate preciza faptul că managerii administrează, iar liderii inovează. Managerul menține; liderul dezvoltă. Managerul se focalizează pe sisteme și structură; liderul se focalizează asupra oamenilor. Managerul se sprijină pe control; liderul inspiră încredere. Managerul acceptă status-quo-ul, liderul îl provoacă. Pe linia diferențierilor dintre leadership și management, punctează și autorii francezi. Astfel, leadership-ul presupune „dirijarea și mobilizarea energiei persoanelor spre un obiectiv precis, dezvoltarea unei viziuni, transmiterea ei celor ce urmează să o realizeze, pe când managementul cuprinde ansamblul sarcinilor de conducere a organizației: adoptarea deciziilor strategice, organizarea muncii, repartiția sarcinilor, controlul executării lor și comunicarea (Nicolescu & Verboncu, 1999).

Inclusiv în managementul educațional (Ceaușu, 1998), liderul este cel care planifică viitorul, stabilește scopuri, planuri de acțiune, iar managerul le transpune în practică. Liderul este un spirit penetrant, cu aptitudini de gândire analitică, strategică și multilaterală, cu abilități psihosociale, pe când managerul dispune de aptitudini operaționale, de capacitatea de a ști să facă (savoir faire). Leadership-ul ar fi mai curând dimensiunea umană, latura de implicare și antrenare în activitate, iar managementul exercitarea eficientă a unor funcții.

Având în vedere explicațiile regăsite în literatura de specialitate și îmbinând teoria cu experiența vastă a autorului, putem spune în sens larg că a ști să conduci este o artă. În situații de criză sau cazuri dificile, cel care conduce o instituție trebuie să știe să gestioneze disfuncționalități, probleme care apar în derularea unor programe în desfășurarea cărora apar blocaje sau să facă față unor situații complexe.

Este de precizat că există momente când este necesar să se acționeze ca un tot și întreaga echipă să își depășească limitele. În managementul educațional, practica demonstrează că persoana care conduce o instituție reprezintă chiar un model de urmat și oferă stabilitate comunității de care aparține.

IV. Concluzii

În plan extins, se poate aprecia că leadership-ul este procesul care transformă managementul în artă. Totuși, există și anumite dificultăți, când liderul nu are puterea formală necesară și există posibilitatea conflictului dintre el și manager. De aceea,

eficiența maximă a leadership-ului se atinge atunci când liderul îndeplinește și statutul de manager sau managerul are și calitățile necesare liderului. Diferențele dintre manager și lider pot fi rezolvate prin abordarea unui nou concept, cel al liderului-manager. Astfel, conducătorul nu mai este un simplu administrator de resurse, ci un lider preocupat de armonizarea așteptărilor grupului, cu situațiile dictate de dinamica sarcinilor de îndeplinit, care să treacă de la modul de administrare tradițională la organizarea în care oamenii reprezintă avuția cea mai de preț.

V.Bibliografie

1. Zlate M., 2004. *Leadership si management*. Editura Polirom: Iași.
2. Dijmărescu, I., 1995. *Bazele Managementului*. Editura Didactică şi Pedagogică: București.
3. Ceauşu, I., 1998. *Tratat de management, Ediţia a II-a*. A.T.T.R.: București.
4. Bogaty, Z., 2000. *Orientări actuale în psihologia conducerii*. Revista de psihologie aplicată, Anul II, Nr.4.
5. Telespan C. & Stanciu L., 2005. *Bazele Managementului – curs*. Editura Academiei Forțelor Terestre: Sibiu.
6. Cornescu V., Mihailescu I. & Stanciu S., 2003. *Managementul organizației*. Editura All Beck: București.
7. Nicolescu O. & Verboncu I., 1999. Management. Editura Economica: București.
8. Ciocian, I., 2001. DIRECTOR, MANAGER, LIDER…Centrul Cultural Dunărea de Jos, Galați. Disponibil la: www.ccdj.ro/2000-2011/arhiva-articole/director-manager-lider.
9. ***Manageri și/sau leaderi. Lucrare de disertație Universitatea Spiru Haret. Disponibil la: http://www.creeaza.com/referate/management/MANAGERI-SISAU-LIDERI788.php.
10. *** Dezvoltarea leadership-ului în contextul unui mediu în schimbare. Lucrare de Licență Universitatea de Vest Timișoara. Disponibil la: http://documents.tips/documents/dezvoltarea-leadership-ului-in-contextul-unui-mediu-in-schimbare.html.
11. Gogu, M., 2016. Profesionalizarea managementului educațional. Manager versus lider școlar. Disponibil la: http://www.didactic.ro/materiale-didactice/referat-profesionalizarea-managementului-educational-manager-versus-lider-scolar.
12. ***(2014).Liderismul în activitatea organizației: esența și factorii determinanți. Lucrare de licență: Ministerul Educației al Republicii Moldova, Institutul Internațional de Management IMI-NOVA. Disponibil la: http://documents.mx/documents/teza-de-an-leadership-in-organizatii.html

MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR ELEVILOR LA TESTELE INTERNAȚIONALE

INTERNATIONAL TESTS: SCHOOL PERFORMANCE MANAGEMENT

Prof. Înv. Primar **Proșcan** Laura – Felicia
Școala Gimnazială nr. 1 Bragadiru, Ilfov felicia_laura2000@yahoo.com

Abstract
Rezultatele elevilor din România obținute în urma testărilor internaționale au constituit un motiv de reflecție în găsirea și elaborarea politicilor educaționale potrivite pentru a avea rezultatele scontate. Pornind de la caracteristicile societății românești și încercând să punem în concordanță ceea ce suntem, ceea ce știm cu ceea ce facem, se întrezăresc unele soluții pentru creșterea performanțelor elevilor la testările internaționale și nu numai.
Cuvinte cheie: *creșterea performanțelor, domenii teste PISA, educație, interpretare rezultate teste PISA*

Abstract
The results of the international tests represent a reason for Romania to find and develop the appropriate educational policies in order to have the expected results. Starting from the characteristics of the Romanian society and trying to match what we are, what we know with what we do, we can see some solutions for increasing the students' performance in the international tests and not only.
Keywords*: increased performance, PISA test areas, education, interpretation PISA test result*

Introducere

Lucrarea cuprinde aspectele teoretice care au stat la baza aplicării testelor internaționale în România. Conform cerințelor europene, țara noastră trebuie să se alinieze standardelor internaționale, evaluându-și elevii după criterii acceptate la nivel european. După prezentarea testărilor PISA cu domenile lor de aplicabilitate, este expusă o interpretare a rezultatelor obținute în anul 2012, cuprinzând cele mai importante concluzii care se pot desprinde din această analiză. Articolul se bazează pe materialele scrise apărute în presa din anii 2012, 2013 cau au semnalat la nivel național situația prezentă și comparațiile cu alte țări. Publicațiile care au fost avute în vedere sunt Adevărul, Europe Direct, Tribuna Învățământului și pagina oficială a Alianței Învățământului din Suceava.

1. **Aspecte teoretice**

Învățământul românesc este un domeniu care a iscat adesea polemici în ultimele decenii, fiind subiectul a numeroase schimbări. Chiar dacă modificările aduse odată la patru ani sau mai devreme, în unele cazuri, nu au avut timp să îmbunătățească indicatorii vizați, schimbările au continuat, fiind denumite ”reforme”.

O reformă cuprinzătoare şi competitivă a învăţământului românesc a fost demarată în anul 1997. Aceasta fost concepută ca un ansamblu de şase capitole de măsuri (Marga, 2001) în conformitate cu cerințele la nivel european. Reforma curriculară (însemnând plan de învăţământ, programe, manuale) a urmărit alinierea curriculumului naţional cu cerințele occidentului și spațiului european (Chiș, 2001) pentru a reduce din decalajele semnalate de experți.

Trecerea de la învăţarea bazată pe memorare la cea care presupune analiză critică, prin rezolvare de probleme şi relansarea cercetării ştiintifice în universităţi nu a fost deloc facilă. Primele măsuri adoptate au fost de modernizare a infrastructurii şi introducerea TIC, reforma managementului şcolar şi academic s-a realizat prin descentralizare şi crearea autonomiei instituţionale a unităţilor de învăţământ (ISJ Ilfov, 2013). De asemenea, s-au realizat cooperări cu alte țări și s-au făcut comparații la nivel internațional privind performanțele elevilor (Programul PHARE TVET, 2006). În felul acesta, au fost descrise standarde pentru țintele ce trebuiau atinse de către elevi după parcurgerea unei etape de învăţare care acţionează ca „ţinte” cunoscute atât de către elevi, cât şi de către profesori. Pentru a se reuși o apropiere a sistemului românesc de cele europene, s-au pus bazele evaluării PISA. Întrucât România nu era pregătită pentru un astfel de pas, în primii ani s-a creat cadrul necesar, fiind implementate testele internaționale în școli pilot din județe selecționate de către OCDE. Ulterior, programul a continuat, fiind monitorizat constant nivelul educației (HG Privind participarea României la Programul Internațional OCDE-PISA, 2016).

Programul PISA a fost lansat în 1997 de către OCDE. Pe baza unei lacune identificate la nivel mondial în clasificarea țărilor după educație, principalul obiectiv stabilit a fost dezvoltarea unor indicatori relevanţi, regulaţi, de încredere privind rezultatele elevilor. În mod specific, programul PISA este destinat pentru a oferi patru tipuri de produse:

a) un set de indicatori de bază, care oferă factorilor de decizie nivelul de bază, exprimat în cunoştinţe, abilităţi şi competenţe ale elevilor în ţara lor;

b) un set de indicatori contextuali, care oferă o perspectivă asupra modului în care aceste abilităţi se referă la variabile importante demografice, sociale, economice şi educaţionale;

c) indicatori de tendinţă;

d) o bază de cunoştinţe pentru stabilirea politicilor în domeniul educaţiei şi dezvoltării (Munteanu, 2012).

Studiul PISA a fost efectuat o dată la fiecare trei ani de la lansarea sa în anul 2000 (Camera Deputaților, 2013). La ediţia 2012 a studiului PISA au participat toate cele 34 de ţări membre OCDE şi 31 de ţări partenere, reprezentând peste 80% din economia

mondială. La teste au luat parte aproximativ 510.000 de elevi cu vârste cuprinse între 15 ani şi 3 luni şi 16 ani şi 2 luni.

1. Domeniile testelor PISA

În toate ciclurile PISA sunt evaluate domeniile alfabetizării la: citire/lectură, matematică şi ştiinţe. De-a lungul timpului, au avut loc diferite modificări pentru a creşte gradul de încredere şi succesul proiectului. În PISA 2000, domeniul principal a fost citirea/lectura. În PISA 2003, accentul a fost pus pe alfabetizarea matematică şi a fost introdus un domeniu suplimentar, privind rezolvarea de probleme. Pentru ciclul PISA 2006, domeniul principal a fost alfabetizarea la ştiinţe. În PISA 2009, atenția s-a mutat din nou spre citire/lectură, iar în 2012 domeniile principale au fost matematica şi rezolvarea de probleme (edu.ro, 2017).

PISA evaluează în ce măsură şi-au dobândit elevii aflaţi către finalul educaţiei obligatorii unele dintre cunoştinţele şi deprinderile de bază care sunt esenţiale pentru participarea deplină la viaţa socială. În toate ciclurile de evaluare, cele trei domenii de bază sunt acoperite nu doar în termenii stăpânirii curriculumului şcolar, ci în special în termenii cunoştinţelor şi deprinderilor necesare în viaţa adultă (OECD PISA, 2011). În ciclul PISA 2003, de exemplu, pe lângă domeniul matematică, a fost introdus şi cel al rezolvării de probleme pentru a continua examinarea competenţelor transcurriculare, domenii reluate şi la ciclul PISA 2012.

Conform site-ului edu.ro, prezentarea domeniilor testului PISA este următoarea (Neagu, 2012):

- „Alfabetizarea matematică care se poate defini ca fiind capacitatea individului de a identifica şi de a înţelege rolul pe care îl joacă matematica în lume, de a face judecăţi bine fundamentate, de a utiliza şi de a angaja matematica în moduri care răspund nevoilor vieţii individului, în calitatea sa de cetăţean constructiv, implicat şi reflexiv”.
- „Rezolvarea de probleme reprezintă capacitatea individului de a utiliza procesele cognitive pentru a face faţă situaţiilor reale, transdisciplinare în care calea soluţiei nu este evidentă imediat şi în care domeniile alfabetizării sau ariile curriculare care ar putea fi aplicabile nu pot fi încadrabile în domeniul matematicii, al ştiinţelor sau al citirii/lecturii.”
- „Alfabetizarea la citire/lectură este privită ca fiind înţelegerea, utilizarea şi reflecţia asupra textelor scrise, pentru a-şi atinge scopurile, pentru a-şi dezvolta cunoştinţele şi potenţialul şi pentru a participa la viaţa socială.”
- „Alfabetizarea ştiinţifică este definită ca fiind capacitatea de a utiliza cunoştinţele ştiinţifice, de a identifica întrebările şi de a formula concluzii pe baza datelor, cu scopul de a înţelege şi de a sprijini luarea deciziilor despre lumea naturii şi despre schimbările făcute prin activităţile omeneşti” (http://www.pisa.oecd.org).

2. Interpretarea rezultatelor testelor

În continuare, analiza este axată pe rezultatele obținute de România la testul din anul 2012, pentru a putea oferi o retrospectivă a sistemului de educație după perioada de boom economic și după ce criza economico-financiară a cauzat modificări substanțiale.

Rezultate şi concluzii în urma evaluării PISA 2012 (după Hotnews.ro) au fost următoarele :

- Aproape 40% dintre elevii români au dificultăţi să citească şi să înţeleagă un text şi pot rezolva doar exerciţii de bază la Matematică;
- Ţara noastră se situează, în clasament, în urma Turciei şi înainte de Cipru, dar şi de Bulgaria, care în 2009 era înaintea noastră cu două locuri.
- Peste 40% dintre elevii români testaţi au arătat că au o pregătire redusă la matematică, în timp ce elevii de top reprezintă doar 3,2% (Pantazi, 2013).

Raportul OECD din perioada analizată mai arată că la capitolul **Citire**, scorul total al elevilor români este de **438**, iar la **Ştiinţe** este de **439, ceea ce echivalează cu o medie naţională de 440 de puncte. În anul 2009**, scorul elevilor români la testele PISA a fost de 427 la Matematică, mai puţin cu 18 puncte faţă de 2012, 424 la citit, de asemenea mai puţin cu 14 puncte faţă de 2012 şi 428 la Ştiinţe, mai puţin cu 11 puncte faţă de 2012.

În clasamentul ţărilor cu cei mai fericiţi copii la şcoală, România se clasează din nou sub media OECD de 80%, având în jur de 78%, pe locul 53 din 65. Cei mai fericiţi elevi sunt în Indonezia, Albania, Peru, Tailanda, Columbia, Malaezia, Mexico, Costa Rica, Kazakhstan şi pe locul 10 cei din Islanda.

În topul ţărilor analizate din punctul de vedere al nivelului de motivaţie a elevilor, România este chiar pe ultimul loc, cu mult în urma celorlalte ţări, ceea ce constituie o problemă la nivel național (Raportul OECD, 2012). Din punct de vedere al influenţei pe care mediul îl are asupra rezultatelor elevilor la matematică, copiii români care provin din familii sărace au performanţe reduse față de cei care provin dintr-un mediu socio-economic mai elevat. În acest caz, România nu este atât de departe de media OECD, fiind la un nivel similar cu Grecia şi Turcia. În general, în ţările OECD, un elev care provine dintr-un mediu socio-economic mai bun are un scor la testele de matematică cu 39 de puncte mai mare decât copiii care provin din familii sărace, echivalentul a unui an de studiu.

În ceea ce privește competenţele elevilor de 15 ani la matematică, ştiinţe şi lectură raportul studiul a produs rezultate diferite de la un stat membru la altul. UE în ansamblu are rezultate îngrijorătoare în ceea ce privește matematica, dar punctajele sunt mai încurajatoare la ştiinţe şi lectură, materii la care Europa se află pe drumul cel bun în sensul atingerii obiectivului din strategia Europa 2020 referitor la reducerea procentajului elevilor cu rezultate slabe la mai puţin de 15%. Rezultatele au fost prezentate la Bruxelles de către Yves Leterme, secretar general adjunct al Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE) în 2012, şi de către Jan Truszczynski, Director general pentru educaţie şi cultură la Comisia Europeană". Raportul arată că zece state membre (BG, CZ, DE, EE, IE, HR, LV, AT, PL şi RO) au înregistrat începând cu 2009 progrese

semnificative în diminuarea procentajului elevilor cu nivel scăzut al competenţelor în toate cele trei domenii care fac obiectul analizei. Cinci state membre (EL, HU, SK, FI, SE) au înregistrat însă o creştere a numărului de tineri cu rezultate slabe. Alte state membre au avut rezultate mixte (Bechir, 2013).

Androulla Vassiliou, comisarul european pentru educaţie, cultură, multilingvism şi tineret din anul 2012 a declarat că „felicită statele membre care şi-au îmbunătăţit rezultatele, însă este clar că UE în ansamblu trebuie să-şi intensifice eforturile. Statele membre trebuie să găsească în continuare soluţii pentru a combate rezultatele şcolare slabe şi pentru a-i ajuta pe elevi să-şi dezvolte competenţele necesare pentru a reuşi în lumea modernă. Aceste rezultate ne reamintesc faptul că a investi într-o educaţie de calitate este fundamental pentru viitorul Europei", ceea ce se dorește și la noi în țară (Nicolescu, 2013).

Comisia Europeană şi OCDE au semnat un acord de cooperare pentru a colabora îndeaproape în trei domenii: strategii în materie de competenţe, analize de ţară şi studii la nivel internaţional. În urma acestui acord, s-au constatat următoarele:

Analiza comisiei – rezultate pe domenii:

a) **Lectură:** procentajul elevilor cu rezultate slabe la lectură a scăzut de la 23,1% în 2006 şi 19,7% în 2009 la 17,8% în 2012. Dacă această tendinţă continuă, nivelul de referinţă de 15% ar putea fi atins până în 2020. Până în prezent, numai şapte ţări din UE au realizat acest obiectiv (EE, IE, PL, FI, NL, DE şi DK). S-au înregistrat progrese notabile în CZ, DE, EE, IE, HR, LT, LU, AT, PL şi RO.

b) **Matematică:** din 2009, nu s-au înregistrat progrese în sensul diminuării procentajului elevilor cu rezultate slabe la nivelul UE. Totuşi, patru state membre (EE, FI, PL, NL) se numără printre ţările cu cele mai bune rezultate din lume, având procentaje ale elevilor cu rezultate slabe situate sub nivelul de referinţă de 15% stabilit de UE. Niciun alt stat membru nu a atins încă acest nivel. Progrese semnificative (peste 2 puncte procentuale) s-au înregistrat în BG, EE, IE, HR, LV, AT, PL şi RO.

c) **Ştiinţe:** ameliorare constantă a competenţelor în întreaga Uniune. Procentajul elevilor din UE cu rezultate slabe a scăzut de la 20,3% în 2006 şi 17,8% în 2009 la 16,6% în 2012. Zece state membre se situează sub nivelul de referinţă de 15%: CZ, DE, EE, IE, LV, NL, PL, SI, FI, UK. S-au înregistrat progrese constante în CZ, DE, EE, IE, HR, LT, LU, AT, PL şi RO.

Analiza evidenţiază că situaţia socioeconomică a elevilor are o influenţă semnificativă asupra nivelurilor de performanţă. Altfel spus, creşte probabilitatea ca elevii care provin din gospodării cu venituri reduse să obţină rezultate modeste la matematică, ştiinţe şi lectură. Principalii factori care influenţează rezultatele şcolare se numără şi efectele în general negative ale provenienţei dintr-un mediu de migranţi,

importanţa încadrării într-un sistem de educaţie şi îngrijire a copiilor preşcolari, precum şi diferenţele dintre băieţi şi fete în ceea ce priveşte abilitatea de a citi. În aceste condiţii, pentru a fi eficiente, politicile de îmbunătăţire propuse trebuie să se concentreze pe învăţământul primar şi secundar. Dincolo de acest nivel, este de obicei, prea târziu pentru a compensa ocaziile pierdute în timpul şcolii.

Testele PISA din 2012 au adus o noutate faţă de cele anterioare. În anul 2003, rezolvarea de probleme devenise un domeniu de testare PISA, dar nu a fost reintrodus în evaluările din 2006 şi 2009, în timp ce testarea cunoştinţelor în domeniul financiar este o noutate introdusă în evaluările PISA din 2012. Testele sunt menite să arate nivelul de pregătire şi ce abilităţi au copiii în domenii care sunt esenţiale în ziua de azi.

Încă de la evaluarea PISA, publicată în 2009, s-a arătat că elevii din România nu stau tocmai bine în ceea ce priveşte competenţele de bază: citit, matematică şi ştiinţe, testate pe copiii de 15 ani din întreaga lume. Ţara noastră se află pe locul 52 din 64 şi, mai mult, figurează printre statele care au înregistrat rezultate mai slabe în 2009 faţă de 2000, arată o analiză publicată recent de Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OECD).

Tinerii între 15 şi 29 de ani care nu au un loc de muncă şi nici nu studiază reprezintă o adevărată problemă, atât pentru societate, cât şi pentru buna lor dezvoltare, arată o analiză a Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare. Experţii au găsit o serie de factori care favorizează fenomenul şomajului în rândul tinerilor, o problemă identificată la nivel global sub numele de „generaţia pierdută“. O analiză publicată de Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică arată că Australia, Canada, Israel şi SUA, state unde în jur de un sfert dintre studenţi provin din familii de imigranţi, oferă cele mai bune şanse de integrare în sistemul de educaţie pentru cei veniţi de peste hotare. Logez susţine că există o problemă de corelare între ceea ce se învaţă în sistemul educaţional şi ceea ce se cere în diverse domenii ale forţei de muncă, iar conexiunea celor două elemente „poate ajuta, cu siguranţă, la reducerea procentelor tinerilor lipsiţi de orice finanţare“. Ţările în care stagiile de practică şi ucenicia, necesare pentru a dobândi experienţă, sunt un exemplu benefic în acest sens, susţine aceasta: „În cadrul unor astfel de programe, tinerilor li se oferă calificări profesionale recunoscute, potenţialul lor este exploatat la maximum, iar ratele de şomaj sunt foarte mici, chiar dacă în ultimii ani, din cauza crizei economice, efectul acestor programe a fost redus“ (Spridon, 2014).

Specialistul explică şi de ce rata şomajului în rândul tinerilor tinde să aibă aceeaşi evoluţie precum un ciclu economic. De exemplu, pe timp de criză economică, un loc de muncă stabil este foarte greu de găsit din cauza competiţiei cu lucrători mai experimentaţi. „Din fericire, foarte mulţi tineri reacţionează la acest lucru prin adâncirea studiilor şi găsirea unei portiţe spre angajare atunci când economia oferă acest prilej. Cum tinerii sunt principalul pilon al viitoarei forţe de muncă, încurajarea participării la o educaţie completă este o tendinţă importantă“, susţine Logez (Crăciun & Arvunescu, 2013).

Rata şomajului în ţările membre ale Uniunii Europene (UE) a urcat și în anul 2013, ajungând la 10,8%, iar şomajul în rândul tinerilor cu vârste sub 25 de ani, a atins cote-record, de 23,6%. În ţările membre ale zonei euro, situaţia este şi mai dificilă, rata

şomajului fiind de 11,9%, în timp ce un tânăr din patru este şomer, potrivit datelor publicate în martie de Eurostat (Vlad, 2013; Brebenel, 2013).

3. Concluzii

In condițiile date, situarea performanțelor elevilor români la testele internaționale în primele 10 țări ale lumii nu poate fi realistă decât cu o bună reformă a politicilor educaționale. Aceste politici trebuie să fie implementate în sistem cu acceptul personalului din învățământ. Este necesar să se conștientizeze și rolul părintelui ca prim model al copilului. In școală se încearcă modelarea și conturarea viitoarei personalități, dar educația începe de acasă, de către părinte. Odată cu conștientizarea părinților de importanța contribuției asupra comportamentului copiilor, se va crea un aliat în educația copiilor pe întreg parcursul curricular al elevului. Astfel, aceste politici educaționale trebuie să convingă cele trei planuri – cadrele didactice, elevii și părinții. Programa școlară trebuie să aibă la bază competențele cheie europene pentru a putea dezvolta elevilor competențele necesare rezolvării testelor internaționale.

Trebuie să ținem cont de faptul că este foarte important pentru creșterea performanțelor elevilor armonizarea celor patru forme de curriculum: oficial, implementat (sau“ascuns”), atins sau realizat și curriculum evaluat. Politica educațională are sarcina importantă în ceea ce privește evaluarea că trebuie să stabilească foarte clar:

- obiectivele și conținuturile ce trebuie evaluate;
- în ce scop și din ce perspectivă se evaluează;
- când se evaluează (la început, pe parcurs, la final);
- în baza căror criterii se evaluează;
- cum se evaluează (cu ce instrumente);
- în ce fel se prelucrează datele și cum sunt valorificate informațiile.

Atunci când politicile educaționale vor ține cont și se vor împleti cu nevoile și convingerile tuturor factorilor implicați în procesul educativ: părinți, cadre didactice și elevi, vom avea rezultatele scontate. Elevii din România au acces la un curriculum care nu se suprapune pe cerințele testărilor PISA, fiind dedicat exclusiv discplinelor și implicit competențelor curriculare. Acesta elimnă competențele complexe transcurriculare la care suntem deficitari, iar implicarea în actul educativ este foarte scăzută în rândul tinerilor din cauza răsturnărilor de valori din societate. Acestea, pe lângă cauza identificată de OCDE, și anume creșterea ratei de șomaj în rândul tinerilor, creșterea riscului de diminuare a rezultatelor elevilor la testările internaționale și încadrarea țării noastre pe o traiectorie descendentă.

4. Bibliografie

1. Bechir, M., 2013. PISA 2012*: România ocupă locul 45 din 65 de state, cu scoruri mai bune decât la testul precedent, la toate categoriile. Curs de Guvernare*. Disponibil la :

http://cursdeguvernare.ro/pisa-2012-romania-ocupa-locul-45-din-65-de-state-cu-scoruri-mai-bune-decat-la-testul-precedent-la-toate-categoriile.html.

2. Brebenel, A., 2013. Peste 78% dintre tinerii care muncesc în România iau în calcul posibilitatea de a pleca peste hotare. *Adevărul.* Disponibil la : http://adevarul.ro/news/societate/studiu-78-tinerii-caremuncesc-romania-iau-calcul-posibilitatea-pleca-pestehotare-1_51f37f0bc7b855ff56799c33/index.html.
3. Camera Deputaților, 2013. *Politici și orientări europene*. Disponibil la : http://www.cdep.ro/afaceri_europene/afeur/2013/szs_1487.pdf.
4. Chiș, V., 2001. *Cum este receptată și înfăptuită "reforma acum".* Ad Astra. Disponbil la : http://old.ad-astra.ro/library/papers/chis_reforma.pdf.
5. Crăciu, O. & Arvunescu, V. 2013. Cauzele unei generații pierdute. De ce ajung absolvenții șomeri. *Adevărul.* Disponibil la : http://adevarul.ro/educatie/universitar/analizA-cauzele-generatii-pierdute-ajung-absolventii-someri-1_51a9971cc7b855ff5648134e/index.html.
6. HG Privind participarea României la Programul Internațional OCDE-PISA, 2016. Disponibil la: https://www.edu.ro/sites/default/files/proiecte%20de%20acte%20normative/PHG%20OCDE-PISA.pdf.
7. ISJ Ilfov, 2013. *Managementul organizației școlare în context descentralizat.* Disponibil la : http://www.isjilfov.ro/files/fisiere/suport_curs_ManagOrg_Scolare_context_descentralizat.pdf.
8. Programul PHARE, 2006. *Ghid de bune practici în asigurarea calității educației și formării profesionale în învățământul profesional și tehnic.* Disponibil la : http://www.tvet.ro/Anexe/4.Anexe/4.8.4.%20Anexa%201.pdf.
9. Munteanu, V., 2012. Testarea internațională PISA 2012 și viitoarele evaluări și examene naționale. *Tribuna învîțământului*. Disponibil la : http://www.tribunainvatamantului.ro/testarea-internationala-pisa-2012-si-viitoarele-evaluari-si-examene-nationale/.
10. Edu.ro. 2017. *Programul OECD-PISA*. Disponibil la : http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c826/.
11. surse internet: www.oecd.org/pisa/pisaproducts/
12. http://www.pisa.oecd.org< https://transfer.cnceip.eu/pisa
13. OECD PISA. 2011. *Programul internațional OECD pentrue valuarea studenților*. Disponibil la : http://www.rocnee.eu/Files/CNEE_CENTRUL_NATIONAL_PISA_Raport.pdf.
14. Monitorul oficial. (2011), *Legea Educație.* Disponibl la http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/14847
15. Neagu, G., 2012. *Șanse de acces la educație în societatea românească actuală*. Editura Lumen : Iași.
16. Nicolescu, I. & Crăciun, O., 2013. PISA 2012 România a urcat patru locuri în lume la matematică, citit și științe. *Adevărul.* Disponibil la : http://adevarul.ro/educatie/scoala/astazi-publica-rezultatele-testelor-pisa-1_529d87dbc7b855ff566996d1/index.html.

17. Pantazi, R., 2013. Rezultate PISA 2012. *HotNews*. Disponibil la : http://www.hotnews.ro/stiri-esential-16124454-publicat-rezultatele-testelor-pisa-2012-romania-ocupa-locul-45-matematica.htm.
18. Raportul OECD., 2012. *PISA 2012 Results in Focus*. Disponibil la : https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf.
19. Sorin Cristea. (2016). *Managementul Organizației școlare*. Disponibil la , [https://www.scribd.com/doc/119219888/management-organizatii-scolare].
20. Spridon, C., 2014. Aproape 2500 de locuri de muncă disponibile cu ocazia Bursei Generale a Locurilor de Muncă. *Adevărul*. Disponibil la: http://adevarul.ro/news/societate/aproape-2500-locuri-munca-disponibile-ocazia-bursei-generale-locurilor-munca-cele-mai-multe-dedicate-muncitorilor-calificati-1_532724a10d133766a8fc1930/index.html.
21. Vlad, A., 2013. Șomajul în rândul tinerilor din Uniunea europeană a atins cote record. *Adevărul*. Disponibil la: http://adevarul.ro/economie/business-international/Somajul-randul-tinerilor-uniunea-europeana-atins-cote-record-1_5131bda900f5182b85bd3171/index.html.

CALITATEA ȘI COMPETENȚELE MANAGERIALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

MANAGER'S QUALITIES AND COMPETENCES IN SCHOOL EDUCATION

Braguţă Violeta,
Gradiniţa Rio 2, Nikoli_as@yahoo.com

Abstract: *Articolul de față pornește de la Motto-ul următor: ,,Meseria de profesor este o mare şi frumoasă profesiune, care nu seamană cu nici o alta, o meserie care nu se părăseşte seara, odată cu hainele de lucru. O meserie aspră şi plăcută, umilă şi mândră, exigentă şi liberă, o meserie în care mediocritatea nu este permisă, unde pregătirea excepţională este abia satisfăcătoare, o meserie care epuizează şi înviorează, ingrată şi plină de farmec» (Victor Hugo). Având în vedere aceste aspecte, autorul a realizat o analiză a celor mai importante componente ale calității și a competențelor manageriale din învătământul preuniversitar.*
Cuvinte cheie*: Aracip, calitate, educaţie, învăţământ preuniversitar, management educaţional.*

Abstract: *This article is based on the following motto "Being a teacher, is a great and beautiful profession, which is unlike any other - a job you do not quit in the evening with your work clothes. It doesn't allow mediocrity and requires exceptional training. It also exhausts and revives, being both ingrained and full of charm"(Victor Hugo). Considering these aspects, the author made an analysis of the most important components of managerial quality and competence in secondary education.*
Key words: *Aracip, quality, education, pre-university education, educational management.*

Introducere

Evoluţiile recente care au avut loc în toate domeniile de activitate, atât la nivel naţional, cât şi internaţional, au scos în evidenţă necesitatea abordării managementului de asigurare a calităţii. Având în vedere aplecarea omului modern spre calitate și dorința lui de a avea cele mai bune servicii, oferta educaţională nu mai poate rămâne neactualizată standardelor. Această situație este caracteristică inclusiv educației din România, unde perspectiva furnizorilor începe să fie orientată mai mult spre feedback-ul primit din partea grupului țintă. Pentru ca sistemul educațional să fie orientat spre furnizarea unor informații actuale și în concordanță cu cerințele, este necesar să fie îndeplinite criterii, indicatori, standarde şi descriptori.

Calitatea este adusă în discuție din ce în ce mai des, cu toate că terminologia nu este foarte clară când se adaptează pentru educație. Aici lucrurile sunt aparte față de alte domenii, întrucât receptorii sau consumatorii finali percep diferit față de adulți întregul proces și nu îl pot nota obiectiv. Acest subiect se poate aborda doar în funcţie de valorile

promovate în societate. La nivelul organizaţiei şcolare, este indicat să se ţină cont de politicile şi strategiile educaţionale existente la nivel naţional, regional şi local, de situaţia din practică, definită de factori contextuali şi situaţionali şi nu în ultimul rând, de evoluţia conceptului de calitate.

În acest articol, autorul pune accentul pe diferite concepte, precum: managementul educațional, capacitatea educațională, eficacitatea educațională și managementul calității, făcând o scurtă descriere a fiecărui termen. Prin această analiză, se dorește explicarea importanței calității în domeniul educației și expunerea criteriilor de bază pentru ca aceasta să poată fi atinsă în școli.

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL

Pornind de la experiența managerială pe care o are autorul în instituția pe care o reprezintă, se poate afirma faptul că școala s-a schimbat dramatic în ultimii ani. Nu mai este doar locul în care elevii primesc cunoştinţe, ci este şi locul de formare, integrare şi relaţionare. Inclusiv la nivel de colectiv au fost receptate diferențe. Membrii echipei de predare au înţeles importanţa exemplului propriu, al valorilor pe care le imprimă, nevoia de planificare şi rolul culturii instituţionale în toată activitatea de asigurare şi menţinere a calităţii.

De asemenea, s-a înțeles importanța consecvenței și implicit, misiunea școlii. Procesul de învățare nu este caracteristic doar perioadei în care elevul este la orele de curs, ci are loc fără oprire, indiferent de mediul social sau educațional. Acest aspect aduce după sine schimbări importante, întrucât și profesorii trebuie să fie capabili să acumuleze cunoștințe și să se actualizeze în funcție de progresul tehnologiei și de evoluția cerințelor. Inclusiv managementul şcolii trebuie orientat spre susținerea învățării la toate nivelurile de pregătire profesională din unitatea pe care o coordonează într-un mod adaptat de la o persoană la alta.

Se poate aprecia că dascălii au un rol central în dezvoltarea unei educaţii de calitate. Învăţarea centrată pe elev, care presupune cunoaşterea îndeaproape a acestuia, a culturii, a capacităţilor şi înclinaţiilor sale către anumite domenii, reprezintă o metodă actuală. Aceasta oferă posibilitatea profesorului să răspundă cerinţelor şi nevoilor elevilor de cultură, precum şi să-i evalueze corect. În acest caz, corectitudinea evaluării depinde în mare măsură de imaginea pe care profesorul şi-o creează despre elev (Neagu, 2011).

În acest context, apare foarte des întrebarea:

De ce este mai dificil să se lucreze cu elevii mai puțin pregătiți decât cu cei care prezintă un interes crescut pentru educație?

O primă cauză ar fi faptul că personalul didactic nu este pregătit să lucreze cu un grup de elevi care nu este omogen. Provocările care pot să apară, stilurile de învățare diferite, precum și viteza de acumulare a cunoștințelor pun în dificultate profesorul care are un timp limitat de a furniza informațiile din programa școlară. O posibilitate pentru atenuarea acestor probleme întâlnite adeasea în practică este o comunicare mai strânsă între nivelurile ierarhice în cadrul fiecărei unități școlare. Apariția unor situații de acest gen este inevitabilă. Indiferent de materie sau de nivelul de pregătire al cadrului didactic,

sunt cazuri în care calitatea serviciilor poate scădea dramatic dacă nu sunt luate în calul elemente de ordin social. Nu este de neglijat nici punctul slab al învățământului românesc care nu vizează dezvoltarea pe mai multe laturi ale unui elev (Roznerița, 2012).

Calitatea este un termen pe care elevii nu îl pot asimila, mai ales că nu au repere după care să se bazeze. Aceștia nu pot compara, întrucât nu cunosc decât un singur sistem de învățământ, excepție făcând elevii care au urmat și cursuri în străinătate (aparținenți de cele mai multe ori unui grup vulnerabil). Avem de a face cu o abordare foarte nouă a conceptului de calitate, prin aceea că se încearcă aducerea acestei noţiuni, deseori abstractă şi generică, la nivelul de înţelegere al copiilor din învăţământul şcolar.

Acest lucru este o premieră chiar şi pentru Uniunea Europeană, unde nu există încă un studiu sistematizat al aspectelor legate de calitatea vieţii şi a mediului la vârste atât de fragede, cum se încearcă în România. Sperăm că odată introduse noţiunile de calitate în tematica şcolară, atât ca disciplină independentă, cât şi integrate în alte materii, nivelul de înţelegere al copiilor asupra unor probleme ce decurg din statutul lor de consumatori, dar şi de viitori producători, va spori, iar odată ce părăsesc băncile şcolii vor putea produce acea mult-dorită schimbare de mentalitate în privinţa calităţii. Şcoala trebuie să depună efort pentru realizarea progresului elevului în raport cu nivelul său anterior, aceasta fiind esenţa activităţii educative. Astfel, se poate preconiza calitatea în educaţie, fiind nevoie de adaptarea programelor si conţinuturilor la posibilităţile de vârstă ale elevilor (Pen, 2015).

De câteva decenii, copiii sunt din ce în ce mai aglomerați la clasă, nivelul de dificultate al materiei predate crescând constant. Chiar dacă se pune adesea accentul pe calitate, inclusiv în documente oficiale, lipsa de unitate a educaţiei este cauzată de faptul că nu se poate vorbi de o calitate a educaţiei “în sine”, ci în funcţie de valorile promovate în societate si la nivelul organizaţiei şcolare. Adaptarea la valorile societăţii româneşti reprezintă o condiţie pentru realizarea unei educaţii calitative şi cantitative.

Dacă pregătirea pentru viaţă a elevilor ar fi obiectivul educaţiei, iar acesta ar fi exprimat simplu și clar la nivel naţional, am redescoperi astfel cultura lucrurilor simple, care nu sunt cuantificabile financiar, dar valorează o avere. În felul acesta, ne-ar ajuta cu adevărat să formăm cetăţeni liberi, activi și responsabili, implicaţi în viaţa comunităţii.

Dacă pregătirea pentru adaptarea la viață ar fi scopul educaţiei, consider că ar trebui nu doar stabiliţi, clar si precis, paşii de urmat, ci și de exersat o vreme aceşti paşi, practica fiind peste teorie, mai ales în asigurarea calităţii educaţiei și a controlului ei (Neagu, 2009).

Şcoala ar trebui să ocupe poziţia de lider între factorii educativi, fiind între aceştia singurul special calificat pentru a face educaţie. Modalitatea de punere în practică nu trebuie să vizeze trasarea sarcinilor (cum se procedează cu familia) sau acuzele (cum se întâmplă cu mediul social sau cu mass - media), ci să atragă de partea ei prin afecţiune copiii şi prin lectorate părinţii cărora profesioniştii educaţiei să le aducă în vedere beneficiile educaţiei în familie.

Pregătirea profesională a profesorilor ar trebui să pună un accent mai mare pe ştiinţele educaţiei, astfel încât să treacă de la starea de licenţiat într-o anume ştiinţă la cea de EDUCATOR care intermediază copiilor studiul şi înţelegerea acelei ştiinţe prin metode bazate pe motivare și pe convingere. Prin descentralizarea MEN (Ministerul

Educației Naționale), școala trebuie adusă într-un mediu de concurență liberă. Metodele birocratice specifice sistemelor supercentralizate nu produc calitate.

Calitatea în educaţie înseamnă asigurarea pentru fiecare educabil a condiţiilor pentru cea mai bună, completă și utilă dezvoltare. *Calitatea* este dependentă de valorile societăţii în care funcţionează sistemul respectiv de educaţie (Mihai, 2012). Pentru evaluarea acesteia, trebuie identificaţi şi aplicaţi, în fiecare domeniu, indicatori de performanţă. În acest demers, este necesar să se țină cont de particularitățile acestora:

- *relevanţi* - se referă la rezultatele asupra cărora şcoala poate avea influentă;
- *vizibili şi măsurabili* - cu instrumente cantitative și calitative;
- *informativi* - iau în considerare contextul şi situaţia în care funcţionează unitatea şcolară și pot fi utilizaţi în optimizarea activităţii din şcoală, făcând posibile comparaţii "transversale" și "longitudinale";
- *acceptabili* - percepuţi ca echitabili, accesibili, uşor de înţeles și de aplicat, "incoruptibili" și controlabili;
- oferă *beneficiu* - creează și menţin motivaţia și satisfacerea grupurilor de interes;
- *eficienţi* - din punct de vedere al costurilor.

Tot aici, de precizat este și faptul că sunt necesare anumite competenţe instituţionale, de grup și individuale, pentru a asigura calitatea în educaţie, precum:

- abilitatea de a identifica finalităţile majore ale dezvoltării unităţii şcolare în cadrul sistemului şcolar;
- crearea unei motivaţii puternice pentru atingerea acestor finalităţi;
- decizia în legătură cu identificarea rezultatelor sistemului și ale școlii care pot fi corelate cu aceste finalităţi;
- decizia în legătură cu atragerea și folosirea resurselor sistemului și ale şcolii;
- identificarea procedurilor care vor asigura în mod efectiv atingerea scopurilor propuse (Oprescu, 2013).

Asigurarea şi controlul calităţii în şcoli se face la două niveluri: *instituţional*, printr-o autoevaluare internă a rezultatelor, realizată de comisia fiecărei unităţi de învăţământ preuniversitar şi *transinstituţional*, printr-o evaluare externă realizată de Agenţia Română de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Preuniversitar, ARACIP (Iosifescu, 2006).

Comisia de asigurare și evaluare a calităţii existentă în fiecare şcoală elaborează şi coordonează aplicarea procedurilor de menţinere şi dezvoltare a calităţii, iar la intervale de maximum patru ani, evaluează calitatea activităţii fiecărui profesor şi a fiecărui program.

Comisia trebuie să rezume anual autoevaluarea internă într-un raport făcut public şi confruntat de ARACIP cu propriile sale evaluări ale instituţiei respective. În urma comparaţiei, va fi obţinută o clasificare calitativă a şcolilor în funcţie de care ministerul le va finanţa (Hotărârea 1418/2006).

Există posibilitatea ca şcolile superioare calitativ să le absoarbă pe acelea cu performanţe mai slabe, dar foarte bine dotate cu material didactic. Înființarea comisiilor și a ARACIP va determina restrângerea atribuţiilor inspectoratelor, a căror funcţionare va fi reorganizată. Aceste elemente creează premisele unui nou cadru educaţional, cu o nouă

filosofie în care elevul, beneficiar direct al educaţiei, este situat în centrul proceselor din şcoală.

Calitatea se produce, se generează permanent, se măsoară şi se îmbunătăţeşte continuu, iar organizaţia furnizoare de educaţie trebuie să asigure calitatea, să implementeze propriul sistem de management şi de asigurare a calităţii, să se autoevalueze continuu şi să propună măsuri ameliorative. Școala este responsabilă de asigurarea internă a calității, dar calitatea se asigură prin dialog și pe bază de parteneriat cu toţi actorii implicaţi.

ARACIP realizează şi supune aprobării Guvernului României standardele de autorizare, acreditare si de calitate, precum şi metodologiile corespunzătoare. Criteriile, standardele și indicatorii de performanţă trebuie să fie astfel formulaţi, încât accentul să nu fie pus numai pe conformarea unei organizaţii la un set predeterminat sau predefinit de condiţii cantitative și calitative, ci și pe angajarea deliberată, voluntară şi proactivă a instituţiei pentru realizarea anumitor performanţe demonstrabile prin rezultate efective.

Criterii identificate pe care se bazează calitatea în instituțiile școlare (Bruda, 2016):

A. CAPACITATEA EDUCAȚIONALĂ

Este necesar să existe o concordanță între strategia de dezvoltare a şcolii şi contextul social economic. Instituţia trebuie să dispună de o organizare coerentă şi de un sistem adecvat de conducere şi administrare, să aibă o bază materială şi resurse financiare necesare funcţionării stabile pe termen scurt și mediu, precum si resurse umane pe care se poate baza pentru a realiza misiunea și obiectivele propuse.

B. EFICACITATEA EDUCAȚIONALĂ

Acest criteriu se referă la organizarea proceselor de predare şi învăţare în termeni de conţinut, metode şi tehnici, resurse, selecţie a elevilor şi a personalului didactic, astfel încât instituţia în cauză să obţină rezultatele pe care si le-a propus prin misiunea sa clar formulată. Seturile de criterii de evaluare care corespund eficacităţii educaţionale vizează:

a) *proiectarea obiectivelor şi a rezultatelor;*

b) *organizarea cadrului de realizare a învăţării*;

c) *procesul de învăţământ,* prin: cadrele didactice (trebuie să transmită integral conţinuturile programelor şcolare); prin existenţa unei concordanţe între rezultatele elevilor la evaluările interne şi cele obţinute la evaluările externe (răspunde directorul scolii) și prin școală în general, care trebuie să reuşească să asigure valoare adăugată pentru fiecare elev.

d) *calitatea documentelor şcolare*;

e) *criterii de evaluare a calităţii;*

f) *resurse umane*. În acest caz, constituie standarde de calitate gradul de acoperire cu personal didactic calificat; titular; calitatea personalului didactic (calificative anuale, perfecţionări şi performanţe atinse); autoevaluarea cadrelor didactice și prestația pedagogică a cadrelor didactice relevată prin asistenţa la ore/activităţi didactice. Evaluarea personalului din învățământ se va realiza pe baza observaţiilor conţinute în fişele de asistenţă la orele efectuate de conducerea unităţii, de responsabilul de catedră/arie curriculară realizate pe parcursul anului şcolar. Asigurarea calităţii în

învăţământul preuniversitar este sarcina fiecărui cadru didactic şi a fiecărei unităţi de învăţământ. Doar o autoevaluare obiectivă și eficientă poate determina cunoaşterea realităţii, stabilirea neconformităţilor minore și majore, a măsurilor preventive și corective și ameliorarea activităţii şcolii;

g) *resurse curriculare* - stabilirea disciplinelor opţionale în corelaţie cu opţiunile educaţionale ale elevilor, resursele materiale de care dispune şcoala, personalul didactic, numărul de ore stabilit prin planul de învăţământ;

h) *ethos-ul, climatul şi cultura* şcolară care trebuie să susţină atingerea scopurilor educaţionale stabilite;

i) *relaţia cu comunitatea şi parteneriate încheiate.* În acest caz, şcoala trebuie să fie importantă din perspective economice și socio-culturale, iar părinţii trebuie să se implice şi să le fie acordată asistenţă. De asemenea, şcoala trebuie să prezinte interes pentru comunitatea locală;

C. MANAGEMENTUL CALITATII

Acesta trebuie să fie centrat pe acele strategii, structuri, tehnici şi operaţii prin care instituţia demonstrează că îşi evaluează performanţele de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii educaţiei şi dispune de sisteme de informaţii care demonstrează rezultatele obţinute în învăţare.

Concluzii

Importanţa domeniului educației constă, pe de o parte, în concentrarea asupra modului în care instituţia gestionează asigurarea calităţii tuturor activităţilor sale, iar pe de altă parte, de a face publice informaţiile şi datele care probează un anumit nivel al calităţii. Conducătorul instituţiei, prin Comisia pentru Evaluarea şi Asigurarea Calităţii este responsabil de elaborarea şi realizarea strategiilor privind calitatea. Totuși, trebuie precizat că evaluarea corectă a calităţii educaţiei se poate face numai prin combinarea de autoevaluare, evaluare internă şi evaluare externă.

Bibliografie:

1. Bârzea, C., 1998. *Arta şi ştiinţa educaţiei*. E.D.P.: Bucureşti.
2. Bruda, A., 2016. Managementul calității în educație. Secțiunea Didactică și Educație.
3. Iosifescu, Ș., 2006. *Mesajul ARACIP la debutul anului şcolar 2006-2007*. Disponibil la: http://www.didactic.ro/stiri/8287_mesajul-aracip-la-debutul-anului-si-351-colar-2006-2007.
4. Hotărârea 1418/2006., pentru aprobarea Metodologiei de evaluare externă, a standardelor, a standardelor de referinţă şi a listei indicatorilor de performanţă a Agenţiei Române de Asigurare a Calităţii în Învăţământul Superior. Disponibil la: http://www.lege-online.ro/lr-HOT%C4%82R%C3%82RE-1418%20-2006-(76197)-(7).html.
5. Joiţa, E., 1995. *Management şcolar*. Editura Gheorghe Cârţu Alexandru: Craiova.
6. Joiţa, E., 2000. *Management educational*. Editura Polirom: Iaşi.

7. Păun, E., 2002. Managementul instituţiei şcolare. *Buletinul Centrului Naţional de Formare a Personalului din Învăţământul Preuniversitar, Nr . 1*: Bucureşti.
8. Mihai, Ș., 2012. Asigurarea și managementul calității în sistemul educațional românesc. Disponibil la: http://asociatia-profesorilor.ro/asigurarea-si-managementul-calitatii-in-sistemul-educational-romanesc.html.
9. Ministerul Educaţiei şi Cercetării, Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, 2001. *Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ:* Bucureşti.
10. Neagu, I., 2011. Calitatea și managementul calității în școli. Manager în educație. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/1486.
11. Neagu, I., 2009. Calitatea și managementul calității în instituțiile de învățământ. Asociația Profesorilor din România. Disponibil la: http://asociatia-profesorilor.ro/managementul-calitatii.html.
12. Oprescu, N.D., 2013. Standarde de calitate în învățământul preuniversitar. Disponbil la: www.scoala-ghbanea-macin.ro.
13. Pen, M., (2015). Capacitatea instituțională – indicator de calitate. Disponibil la: http://documents.tips/documents/capacitatea-institutionala-indicator-de-calitate.html.
14. Revista Formarea continuă - M.Ed.C., C.N.F.P., 2002-2003
15. Roznerița, N., 2011. Educația de calitate – educație permanentă. Noutăți Istrene. Disponbil la: http://documentslide.com/download/link/nr34-351.

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

SCHOOL MANAGEMENT

Cristian Mihaela
Gradinita nr. 94, mihaela.gheorghe89@yahoo.com

Abstract: *Educaţia este un fenomen social care a apărut odată cu societatea umană şi care a suferit pe parcursul dezvoltării societăţii o serie de modificări esenţiale. Astfel, de la acţiunea empirică de pregătire a tinerei generaţii pentru viitor şi până la acţiunea fundamentată ştiinţific din epoca modernă, educaţia a parcurs un drum lung, devenind o ştiinţă autentică, cu statut şi legităţi proprii.*
Cuvinte cheie: *educaţie, dezvoltare, învăţământ preuniversitar, organizaţie scolară, management educaţional*

Abstract: *Education is a social phenomenon that has emerged with human society and has undergone a number of essential changes during the development of society. Thus, from the empirical action of preparing the young generation for social life to the scientifically based action of the modern age, education has gone a long way, becoming an authentic science with its own statute and laws.*
Keywords: *education, development, pre-university education, school organization, educational management*

Introducere

Lucrarea de față pune în evidenţă mecanismele schimbării şi dezvoltării organizaţiei şcolare, precum şi modalităţile de a controla, dirija şi evalua rezultatele implementării. Sunt evidenţiate în mod special cele două componente majore ale dezvoltării organizaţionale, şi anume "school development" şi "staf development", subliniind nevoia realizării unei relaţii optime a acestora.

Se consacră modelul dezvoltării şcolare prin proiecte, fiind considerat drept cel mai adaptat nevoilor de schimbare şi dezvoltare a şcolii. Este abordată o parte a unor răspunsuri analitice şi argumentate la întrebări, precum: ”Poate fi considerată şcoala o organizaţie?”, ”În ce constă specificul său în raport cu alte organizaţii?”, ”În ce măsură abordarea şcolii permite lărgirea cadrului teoretic şi mai ales practic al analizelor referitoare la funcţionarea optimă a acesteia?”. Pentru a răspunde elementelor vizate, articolul cuprinde următoarele elemente principale:

1. Repere generale;
2. Resursele umane şi obiectivele organizaţiei şcolare;
3. Cultura organizațională;
4. Climatul organizatiei şcolare şi comunicarea organizaţională;
5. Managementul organizaţiei scolare.

1.Repere generale

Școala este un sistem deschis, în principal prin interacţiunea permanentă cu mediul în care funcţionează, realizând cu acesta un schimb de materie, energie şi informaţie. Elementele

organizaţiei şcolare se află într-o permanentă interdependenţă şi interacţiune, atât în interior cât şi în exterior, cu mediul socioeconomic şi politic. Eficienţa factorilor interni şi externi este condiţionată de perceperea lor ca pe nişte inter-relaţii şi ca procese de schimbare.

Organizaţia şcolară modernă are pe de o parte, şansa de a se dezvolta într- un mediu extrem de variat, contextualizat, într-o conjunctură de factori care constrâng sau sunt chiar contradictori, ceea ce favorizează valorificarea creativităţii, a iniţiativei, cooperării şi comunicării umane. Pe de altă parte, toate aceste caracteristici ale mediului în care se dezvoltă organizaţia şcolară, devin, adesea, dezavantaje, întrucât nu se poate stabili o relaţie de determinism clar între factori şi efecte, ceea ce reduce şansele cercetării ştiinţifice de a oferi modele general valabile pentru dezvoltarea oricărei organizaţii şcolare. Criteriul sursei sau originii factorilor generează: factori interni ce ţin de structurarea şi functionarea organizaţiei şcolare si factori externi ce ţin de mediul fizico-social. Criteriul abordării organizaţionale permite realizarea unei clasificări după dimensiunile principale ale unei organizaţii şcolare în dimensiunea structurală, cea instrumental-strategică, socio-afectivă și motivațională şi cea a integrării în comunitate (Alecu, 2009).

2. Resursele umane şi obiectivele organizaţiei şcolare

Scoala cuprinde un număr de indivizi ce interacţionează în desfăşurarea activităţilor. Forţa şi calitatea unei organizaţii depinde de competenţele indivizilor şi gradul lor de convergenţă cu scopurile organizaţionale şi cu tipurile de activităţi ce urmează a fi desfăşurate. Cele trei capacităţi ale unui angajat ideal sunt următoarele: este capabil să comunice, este dispus să gândească şi să înveţe de-a lungul întregii vieţi; poate demonstra atitudini şi comportamente pozitive, responsabilitate şi adaptabilitate. Cercetările au demonstrat că orice schimbare într-o instituție școlară este mediată de cadrul didactic, iar în acest context, se solicită tot mai intens abilitatea de a sintetiza forţele diametral opuse, acolo unde este posibil şi de a lucra cu coexistenţa lor acolo unde e necesar pentru a obţine rezultate optime.

Resursa umană este mai bine înţeleasă şi exercită un rol major în funcţionalitatea şi evoluţia organizaţională, în special atunci când managerii conştientizează rolul pe care îl au în organizaţia şcolară, nu numai la nivel formal ci şi informal. În felul acesta, sunt dispuşi să sacrifice o parte apreciabilă din timpul lor pentru comunicarea şi pregătirea salariaţilor în filosofia managerială. Prin planificarea resurselor umane se înţelege ansamblul de procese prin care se stabileşte, din punct de vedere cantitativ şi calitativ, necesarul de personal pentru realizarea obiectivelor organizaţiei.

Selecţia personalului reprezintă etapa prin care una sau mai multe persoane sunt alese pentru ocuparea unui post vacant, luând în considerare calităţile (caracteristicile) necesare pentru satisfacerea cerinţelor postului şi ale organizaţiei. Selecţia este ultima parte a procesului prin care o persoană din exteriorul organizaţiei este acceptată să devină membru al acesteia. Succesul procesului de selecţie este deosebit de important, având în vedere nevoile organizaţiei și resursele consummate.

Motto: "*Pentru a deveni experţi în dinamica schimbării, educatorii trebuie să devină agenţi competenţi ai schimbării. Pentru a avea vreo speranţă că viitorul pe care ni-l dorim va deveni realitate, noi trebuie să fim iniţiatorii" (Block, 1987)*

Orice organizaţie se caracterizează prin existenţa unor scopuri clare şi delimitate pentru a putea motiva şi angaja indivizii care participă la desfăşurarea activităţilor. Între scopurile organizaţiei şi cele personale trebuie să existe o minimă compatibilitate. Aceasta nu se realizează prin eliminarea şi desconsiderarea celor individuale ci prin încorporarea şi integrarea acestora în scopurile organizaţionale. Astfel, scopurile organizaţionale vor fi acceptate de către indivizi şi vor

genera interacţiuni, practici participative şi acţiuni comune în direcţia realizării lor. Cheia spre o strategie în formare este eficienţa cu care managerii dintr-o organizaţie construiesc şi rezolvă listele de probleme.

3. Cultura organizatorică

Şcoala face parte din organizaţiile sociale complexe, iar specificul, funcţionarea şi schimbările care au loc nu pot fi înţelese decât analizând unele dintre variabilele semnificative, dintre care se detaşează cultura, climatul şi managementul. Există 3 perspective de abordare a culturii organizaţiei şcolare:

- Perspectiva unitară sau integrativă defineşte cultura organizaţională în termenii valorilor sau interpretărilor împărtăşite de toţi membrii organizaţiei
- Perspectiva diferenţierii şi a semnificaţiilor multiple care se află în opoziţie cu perspectiva unitară. Accentuează lipsa de consens între diferite grupuri sau subgrupuri ale organizaţiei, acceptând însă acordul în cadrul subculturi lor.
- Perspectiva ambiguităţii.

Abordările moderne aduc în prim plan o perspectivă a culturii în curs de formare / dezvoltare. Ceea ce un grup ajunge să deţină în comun în cultură şi filozofie se naşte din convingerile individuale printr-un proces de învăţare care se construieşte de-a lungul anilor. Analiza şcolii din perspectiva culturii sale organizaţionale ne oferă un mod de înţelegere a rolului pe care îl are sistemul de credinţe, valori, ideologii, norme, ceremonii, în construcţia socială a realităţii organizaţionale (Cristea, 2008).

Cultura organizaţională este "mediul intern" care caracterizează fiecare organizaţie, în care sunt integrați membrii ei – ca indivizi şi grupuri – şi care determină comportamentul şi eficienţa în organizaţie. Acest factor este indispensabil în funcționarea organizaţiei în ambianţa ei specifică, întrucât poartă mesajele (uneori deformându-le) şi cuprinde relaţiile interpersonale şi intergrupale.

Specificul culturii şcolii vizează:

- Presupoziţiile de bază – "filozofia personalului instituţiei cu privire la educaţie şi valoarea ei pentru om, importanţa socială a instituţiei şcolare, rolul profesorului etc.
- Valorile culturii şcolii – opinii cu privire la ceea ce este dezirabil pentru ca şcoala să fie mai performantă.
- Normele culturii şcolii – norme formale – cuprinse în regulamente sau decizii adoptate de conducerea şcolii; norme informale – nescrise, stabilite de-a lungul timpului de personalul şcolii.

Există situații în care o organizaţie şcolară, indiferent de plasarea geografică, întâmpină dificultăți care stau în calea progresului. În această situaţie, rolul managerului este extrem de important. Dezvoltarea culturii organizaţionale a şcolii depinde de stilul managerial, managementul participativ, munca în echipă, dinamica grupului, comportamentul individual sau motivarea şi comunicarea fiind factori esenţial (Mihalache, 2011).

De multe ori, când intervine o schimbare, chiar aparent minoră, provoacă un efect multimplicator. Managerilor le revine sarcina de a acorda atenţie intrărilor din mediul exterior (legi, reglementări, acorduri cu sindicatele, condiţii economice, oferta de forţă de muncă etc.), precum şi rolul de a căuta modalităţi de a influenţa pozitiv schimbarea organizaţională. Directorul activează, facilitează, clarifică, impulsionează , orientează, degajă sensuri, ajută etc. şi, cu aceasta ocazie, el creează o atmosferă socio-afectivă în comunitatea şcolii.

Schimbarea culturii este un proces de durată, care se realizează în etape, după cum urmează:

1. Punctul de pornire: existenţa unui modelul cultural dominant faţă de care membrii organizaţiei se simt ataşaţi;
2. Momentul de criză: apar îndoieli privind practicile curente şi capacitatea conducerii de a rezolva problemele majore ale organizaţiei;
3. Lupta ascunsă: unii membri ai organizaţiei îşi pierd simbolurile, credinţele şi valorile care au creat şi menţinut vechiul model; apare un alt lider şi un nou set de valori, credinţe şi reprezentări;
4. Lupta manifestată: se declanşează conflictul/lupta pentru control între reprezentanţii vechii şi noii culturi;
5. Schimbarea culturală: creditarea noilor simboluri, credinţe şi valori, instituţionalizarea acestora, stabilirea autorităţii noii culturi şi crearea mecanismelor de menţinere a acesteia.

După Mihalache (2011), McLeod (2002) subliniază că dezvoltarea culturii şcolii impune un stil de conducere şi management care:

- să ofere o conducere eficientă care încurajează şi implică toţi factorii în analiza critică;
- să faciliteze elaborarea unor politici, sisteme şi structuri constructive, ce dezvoltă punctele tari, susţin o dezvoltare continuă şi creează sisteme transparente;
- să includă conceptul de cultură în planul de dezvoltare şcolară, ceea ce permite folosirea practicilor colaborative la orice nivel, prin precizarea obiectivelor, precum şi prin alocarea responsabilităţilor şi a resurselor necesare pentru a atinge rezultatele propuse;
- să promoveze reflecţia şi dezvoltarea profesională sistematică a cadrelor didactice;
- să susţină procesul de evaluare şi de autoevaluare într-o cultură în cadrul căreia adulţii, elevii şi familiile acestora sunt încurajaţi să vorbească deschis, atât despre succesele lor, cât şi despre problemele cu care se confruntă.

4. Climatul organizatiei scolare şi comunicarea organizaţională

Climatul în acest context, se poate defini ca fiind ambianţa intelectuală şi morală din interiorul unui grup, totalitatea percepţiilor și a stărilor emoţionale existente în cadrul organizaţiei. Climatul exprimă stări subiective, îndeosebi de ordin afectiv şi moral (Tripon et al., 2011). Clasificările realizate de R. Lickert - J. G. Lickert arată că există următoarele tipuri de climat: autoritar explorator, autoritar binevoitor, democratic consultativ și democratic participativ.

Dezvoltarea organizaţiei şcolare aduce în prim plan necesitatea unui climat stimulativ, eficient care a fost conceptualizat în teoria "sănătăţii organizaţionale". Climatul unei organizaţii "sănătoase" promovează munca în echipă şi cooperarea între toţi membrii săi (Voicu, 2013). Cultura organizaţiei şcolare postmoderne se dezvoltă, în mod special, prin valorificarea resurselor subiective ale climatului organizational generat de modul de acţiune al tuturor „actorilor şcolii” (manageri, colectiv didactic, elevi, personal administrativ, părinţi, reprezentanţi ai comunităţii locale, etc.).

Prin climat organizaţional se înţelege o stare psihosocială, exprimată cultural într-un context intern şi extern şi este generată de un ansamblu de variabile obiective şi subiective intersectate într-un câmp psihosocial sau context situaţional (extern şi intern). Acesta străbate activitatea didactică realizată în cadrul şcolii (Cristea, 2011) şi se referă la ambianţa

intelectuală şi morală din interiorul colectivului unei şcoli, la stările emoţionale şi la percepţiile colective. Este o stare mentală şi emoţional- atitudinală care domină între membrii unei organizaţii şi care îşi exercită acţiunea cu precădere asupra fiinţelor umane. Nu este tangibil din punct de vedere material, dar din punct de vedere practic, este deosebit de important pentru dezvoltarea şcolii şi a personalităţii elevilor. El reflectă particularităţile mediului şcolar (spaţiul şi timpul pedagogic, baza didactico materială, resursele informaţionale şiumane) şi ale sistemului social care promovează norme şi decizii (societate– şcoală; profesori; elevi; comunitate educaţională teritorială şi locală etc.) dimensionate cultural (prin valori si credinţe pedagogice, preluate şi asumate de personalul şcolii).

Elementul culturii organizaţionale corespunde contextului extern şi intern al organizaţiei şcolare, fiind exprimat prin:

- calitatea şi cantitatea resurselor umane existente, a spaţiului şi a timpului pedagogic disponibil;
- formele de organizare impuse social sau/ şi iniţiate de „actorii şcolii" în diferite circumstanţe şi condiţii, în consens cu cerinţele conducerii manageriale şi ale proiectării curriculare;
- particularităţile stilurilor didactice promovate pe fondul valorificării la maximum a resurselor existente în sensul eficienţei şi eficacităţii (manageriale şi didactice);
- „câmpul psihosocial" complex creat la nivelul intersecţiilor dintre numeroasele influenţe spontane (afective, motivaţionale,volitive) exercitate de „actorii şcolii" şi / sau ai comunităţii educaţionale locale.

Climatul psihosocial dintr-o şcoală reflectă atitudinea generală faţă de modul de funcţionare a organizaţiei, faţă de condiţiile de muncă din şcoala respectivă, faţă de manageri şi colegi. Poate constitui un puternic factor de mobilizare a întregului personal sau, dimpotrivă, un factor demobilizator. El influenţează activitatea din şcoala respectivă prin intermediul sentimentelor - de frică sau de destindere. Un climat favorabil permite membrilor organizaţiei să se concentreze asupra sarcinilor şi le stimulează entuziasmul de muncă, fiecare membru al colectivului activându-şi la nivel maxim capacităţile de care dispune.

Se pot delimita mai multe dimensiuni specifice climatului organizaţiei şcolare: funcţională, structurală, psihologică (cognitivă, socio-afectivă, motivaţională) şi prospectivă (Cristea, 2011).

Dimensiunea funcţională a climatului organizaţiei şcolare reflectă acţiunea factorilor sociali implicaţi în elaborarea obiectivelor generale şi specifice ale activităţii de instruire, fiind realizată în cadrul procesului de învăţământ. Un rol aparte le revine obiectivelor care stimulează climatul inovator favorabil deciziilor referitoare la curriculumul aflat la dispoziţia şcolii.

Comunicarea organizaţională preia elementele de individualitate ale organizaţiei şi însoţeşte evoluţia organizaţiei şcolare. În esenţă, comunicarea înseamnă mai mult decât un schimb de informaţii sau date şi interpretarea lor. Mesajele transmise sunt supuse unui proces de interpretare şi prelucrare din partea fiecărui membru al organizaţiei, care evaluează şi selectează datele relevante pentru comportamentul său în cadrul organizaţiei. Cele mai relevante forme ale comunicării sunt comunicarea formală şi cea informală.

Complexitatea dinamică înseamnă că există acţiune constantă în mediu. Scopul moral individual trebuie pus în relaţie cu un bine social mai larg. Pentru a prospera, organizaţiile trebuie să fie active, conectate la mediile lor, răspunzând şi contribuind la rezolvarea problemelor. Alianţele, parteneriatele, consorţiile şi colaborările implică ideea de înţelegeri comune şi acţiuni

extinse pe o anumită perioadă de timp, în care toate părţile implicate vor învăţa să lucreze în mod diferit. Alianţele sunt baza organizaţiilor educaţionale în societăţile cu o dinamică complexă.

5. Managementul organizatiei scolare

Managemetul educațional poartă amprenta provocărilor lumii contemporane. Planificarea dezvoltării organizaţionale reprezintă un subiect privilegiat în dezvoltarea şcolară. Unul dintre instrumentele specifice dezvoltării organizaţionale este proiectul care implică, între altele, modalităţi anume de punere în valoare a culturii organizaţiei. În educaţie, va fi nevoie de indivizi care să se implice în cercetare şi învăţare, de muncă în echipă şi de un scop comun care să accepte deopotrivă individualismul şi colectivismul ca esenţiale pentru învăţarea organizată. De asemenea, organizarea va trebui să fie conectată în mod dinamic cu mediul în care se desfăşoară, aflat într-o continuă dinamică.

Managementul organizaţiei şcolare se afirmă ca ştiinţă a educaţiei prin „hibridarea" rezultatelor cercetării de vârf acumulate în diferite domenii printr-un proces inovator semnificativ pentru ceea ce reprezintă „noile ştiinţe sociale" (Cristea, 2008).

Obiectul de studiu specific acestei noi ştiinţe a educaţiei îl constituie şcoala ca unitate de bază a sistemului şi a procesului de învăţământ, dezvoltată în sensul paradigmei curriculumului confirmată în societatea informaţională.

Şcoala modernă, tipică societăţii industrializate, este o instituţie pedagogică şi socială organizată prin reguli formale, statice şi descriptive, aplicabile în contexte relativ stabile; cu destule reflexe conservatoare prin care „păstrează chiar elemente ale societăţii preindustriale" (A.Toffler).

Şcoala postmodernă, tipică societăţii informaţionale, devine o organizaţie dezvoltată în raport de obiective pedagogice care vizează eficienţa activităţilor sale specifice: educaţia, instruirea, consilierea şi orientarea şcolară, asistenţa pedagogică, formarea profesională (Cornescu et al., 2004).

Concluzii

Având în vedere cele expuse, managementul organizaţiei şcolare concentrează problematica domeniului conducerii la trei niveluri de referinţă. Primul nivel este predominant teoretic, prin elaborarea şi analiza conceptului de management pedagogic; al doilea nivel este conturat metodologic, prin evidenţierea specificului conducerii manageriale în contextul sistemului de învăţământ, îndeosebi în cadrul unităţii sale de bază (şcoala). Al treilea nivel este angajat practic, prin analiza unei activităţi specifice de conducere a sistemului şi a preocesului de învăţământ - inspecţia şcolară, care trebuie reorientată din perspectiva managementului (dar şi a teoriei curriculumului).

Bibliografie:

1. Cristea, S., 2011, Managementul organizaţiei şcolar- note de curs.
2. Cristea, S., 2008.Managementul organizației școlare. Editura de stat didactică și pedagogică: București.
3. Diaconu , M., 2004. Sociologia educaţiei, Bucureşti, Editura A.S.E.
4. Iosifescu, Ş,. 2001. Management educaţional pentru instituţiile de învăţământ. Editura TipoGrupPress: București.
5. Păun , E.,1999. Școala. O abordare sociopedagigică. Editura Polirom: Iași.
6. Petrescu , P., Şirinian, L., 2002. Management educaţional. Editura Dacia: Cluj – Napoca.

7. Tudorică, R., 2006. Managementul educaţiei în context european. Editura Meroni: Bucureşti.
8. Alecu, S., 2009. Idei pedagogice contemporane. Editura didactică și pedagogică: București.
9. Mihalache, D., 2011. Cultura organizațională a școlii. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/3091.
10. Tripon., C., Dodu, M. & Raboca, H., 2011. Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor. Disponibil la: http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Dezvoltare-organizationala-si-masurarea-performantelor1.pdf.
11. Voicu, S., 2013. Climatul Organizației școlare. Disponbil la: https://www.scribd.com/doc/121347558/Climatul-organizatiei-scolare
12. Cristea, S. 2008. Managementul organizației școlare – Note de curs. Tribuna învățământului.
13. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D. & Toma, S., 2004. Management de la teorie la practică. Universitatea din București. Disponibil la: http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap1.htm.

MANAGEMENTUL EDUCAŢIONAL MODERN

MODERN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Nedelcu Steluța
Grădinița cu program prelungit ”Lucian Grigorescu” Medgidia

Abstract

Învățământul este un domeniu prioritar al vieții sociale, fiind responsabil de formarea generațiilor tinere. Conducerea dintr-o instituție de învățământ are o responsabilitate ridicată, astfel că modalitatea de a ghida personalul trebuie să fie eficientă şi competentă. Acest tipar este necesar să fie reprodus atât la nivel individual, cât și în cadrul sistemului macro, întrucât continuitatea și unitatea sunt esențiale în actul de predare. Articolul de față punctează elemente din managemtul educational, funcțiile învățământului și nivelurile de conducere, realizând o descriere a celor mai importante componente.

Cuvinte cheie: *educație, învățământ, management educational, sistem educational, ştiință.*

Abstract

Education, as a priority area of social life, cannot have failures. It needs an efficient and competent leadership. Leadership in an educational institution has a high responsibility, so the way the staff is guided must be efficient and competent. This pattern needs to be reproduced both individually and within the macro system, because continuity and unity are essential in teaching. The present article points out elements of educational management, educational functions and levels of leadership, describing the most important components.

Keywords: *education, educational management, educational system, science.*

Introducere

În acest articol, voi aborda subiectul managementului educational, făcând o analiză a principalor componente. În tratarea subiectului, s-a ținând cont mai ales de rolul dificil pe care îl are directorul unei instituții. Având în vedere responsabilitatea determinată de caracteristicile școlii și de lipsa de similitudini față de alte instituții, ca loc pentru dezvolarea generației tinere, trebuie să se respecte fiecare responsabilitate avută, fără să fie ignorat niciun aspect.

Managementul educational reprezintă o componentă a managemetului și se poate defini ca totalitatea principiilor, funcțiilor şi strategiilor de direcționare, organizare, gestionare şi evaluare ale instituțiilor furnizoare de educație. Principalele elemente abordate în continuare vizează principiile managementului educational, nivelurile și funcțiile de conducere a învățământului (Baciu, 2013).

I. Principiile managementului educațional

Managementul educational își are originea în domeniul managementului, fiind o extensie a acestuia, adaptată în funcție de specificul unității în cauză. Este un domeniu oarecum ”tânăr”, fără o istorie vastă, însă importanța sa a determinat aprofundarea

conceptelor conexe (Maior, 2011). Și în acest domeniu, modalitatea de conducere se poate realiza făcând referire la mai multe tipare, diferența făcând-o obiectivele avute și personalitatea celui responsabil. Există și ideea conform căreia principiile care aparțin managementului în sens larg pot fi adoptate în orice domeniu, cum este și cazul educației, pornind de la premisa că sunt funcții comune tuturor organizațiilor (Gavrilă, Andreescu & Andrici, 2013). Astfel, principiile care converg de aici și pe care trebuie să se bazeze personalul aflat într-o poziție cheie, sunt:

- Conducerea democratică - presupune ca înainte de luarea deciziei să fie consultate persoanele subordonate conducerii şi executanții actului decisional. Acest temen înseamnă că managemtul în școală are în vedere drepturile sobordonaților și implicarea elevilor (Backman & Trafford, 2013);
- Îmbinarea conducerii cu răspunderea unică (unipersonală). Cadrele de conducere (directorii de şcoli, decanii şi rectorii din instituțiile de învățământ superior) au, prin lege, o serie de atribuții pe care trebuie să le îndeplinească;
- Promovarea cadrelor de conducere pe baza competenței. Pentru a promova oamenii potriviți în poziții cheie, principiul competenței este singura normă ce trebuie să acționeze într-un stat de drept, într-o societate democratică;
- Operativitatea. Este cunoscută insatisfacția produsă de amânările succesive în luarea deciziilor, astfel rapiditatea este necesară;
- Deontologia conducerii. Acest principiu presupune realizarea unui set de reguli pe care membrii să îl respecte și are menirea de a aduce îmbunătățiri constant procesului de formare a personalului (uiac, 2013).

II. Nivelurile de conducere a învățământului

În domeniul învățământului, pot fi identificate trei niveluri de conducere (Figura nr. 1):

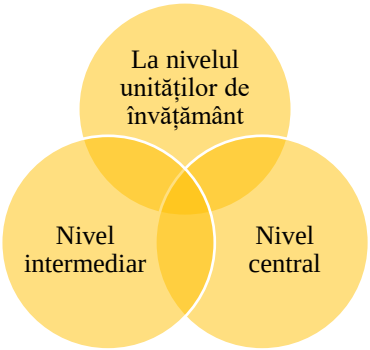


Fig. nr. 1. Nivelurile de conducere în învățământ

Nivelul de conducere este reprezentat în şcoli, licee şi grupuri şcolare - în sistemul de învățământ preuniversitar și în sistemul de învățământ universitar. În sistemul şcolar-şcoala, liceul sau grupul şcolar reprezintă entitățile fundamentale organizatorice şi funcționale, fiind conduse de directori. În sistemul de învățământ universitar, departamentul/ catedra constituie substructura fundamentală a facultății, fiind condusă de director (numit şef de catedră). Facultatea este substructura funcțională a instituției de învățământ superior, condusă de un decan şi de biroul executiv, iar universitatea (numită și academie) este entitatea funcțională principală a învățământului superior, condusă de rector şi de biroul executiv.

Unitățile de învățământ sunt componente şcolare cu personalitate juridică. Fiecare unitate de învățământ alege un organ colectiv de conducere, cu reprezentanți din rândul cadrelor didactice şi al elevilor (studenților). Ca preşedinţi ai organelor colective de conducere pentru consiliile de administraţie, **în şcoli** sunt directorii, în facultăţi decanii, iar pentru senate şi birourile executive din institutele de învățământ superior-rectorii. În consiliile de administraţie din liceu şi din cadrul şcolilor postliceale, ca şi în consiliile profesorale ale facultăţilor şi Senatelor universităţilor sunt aleşi şi reprezentanţi ai elevilor şi părinţilor şi respective ai studenților, potrivit legii.

Nivelul intermediar de conducere a învățământului între nivelele şcolare de conducere ale învăţământului şi Ministerul Educaţiei şi Cercetării - ca nivel central. Astfel, pentru conducerea instituţiilor de învăţământ şcolare (şcoli, licee, grupuri şcolare) sunt instituţionalizate Inspectoratele Școlare Judeţene, conduse de un inspector general. Inspectoratele şcolare judeţene cooperează cu organul de inspecţie la nivelul Ministerului Educaţiei şi Cercetării. Acestea sunt organe descentralizate de specialitate, subordonate Ministerului Educaţiei, care asigură organizarea, coordonarea, funcţionarea şi evaluarea învăţământului preuniversitar în teritoriu. Inspectorii generali şi inspectorii generali adjuncţi sunt numiţi prin ordin al Ministerului Educaţiei şi Cercetării din rândul cadrelor didactice cu înaltă competenţă profesională de regulă dintre inspectorii şcolari selecţionaţi prin concurs.

Inspectoratele şcolare asigură participarea la evaluarea activităţilor cuprinse în procesul de învăţământ; supravegherea aplicării legilor şi a altor acte normative privitoare la învăţământ; perfecţionarea învăţământului, experimentarea, fundamentarea şi generalizarea inovaţiilor pedagogice; informarea şi sprijinirea membrilor comunităţii educative în exercitarea drepturilor şi în îndeplinirea obligaţiilor ce le revin. Pentru îndeplinirea celor de mai sus, inspectorii şcolari au acces în unităţile de învăţământ şi în serviciile ce desfăşoară activităţi conexe învăţământului. Şi în învăţământul universitar, acţionează anumite organisme consultative, sub formă de Consilii Naţionale, care cooperează cu Ministerul Educaţiei şi Cercetării în luarea deciziilor majore, cum sunt Consiliul Naţional al Rectorilor, Consiliul Naţional de Atestare, Consiliul Naţional de Evaluare şi Acreditare Academică.

Prin autonomia universitară, învăţământul românesc s-a aliniat convenţiilor internaţionale, precum: Declaraţia de la Lima asupra autonomiei universitare din 1988, Magna Charta Universitatum Europearum din 1989 şi altele. Desigur, autonomia

universitară înseamnă libertate academică, dar nu înseamnă separare faţă de Ministerul Educaţiei şi Cercetării, care-şi păstrează anumite prerogative de coordonare a învăţământului, dar cedează o parte însemnată a competenţelor organizatorice şi decizionale la nivelul instituţiilor de învăţământ superior. Şi în învățământul preuniversitar s-a dezvoltat o anumită autonomie școlară.

Nivelul central de conducere a învăţământului este reprezentat de Ministerul Educaţiei şi Cercetării, și privește dezvoltarea şi perfecţionarea învăţământului românesc în condiţiile statului de drept. Nivelul central de conducere asigură coordonarea generală a învăţământului şi a educaţiei în general, înlăturând conducerea excesiv centralizată şi asigurând descentralizarea conducerii învăţământului (Deleanu, 2017).

Nivelul central de conducere a învăţământului presupune următoarele competenţe:

- stabilirea principiilor generale de organizare a reţelei şcolare pe teritoriul ţării şi a standardelor specifice construcţiilor şcolare şi dotărilor cu mijloace tehnice necesare învăţământului;
- evaluarea politicii de dezvoltare a sistemului de învăţământ şi coordonarea generală a învăţământului;
- formularea şi îndeplinirea standardelor sistemului de învăţământ, încât să se garanteze unitatea şi concordanţa cu obiectivele dezvoltării naţionale;
- aplicarea şi respectarea principiilor şi regulilor democratice în luarea şi implementarea deciziilor;
- asigurarea priorităţii principiilor şi criteriilor pedagogice şi ştiinţifice în conducerea unităţii de învăţământ, în raport cu cele administrative şi, desigur, asigurarea bazei didactice, materiale şi finanaciare necesare unităţilor de învăţământ, în spiritul Legii învăţământului şi a altor acte normative;

III. Funcțiile conducerii învățământului

Stabilirea funcţiilor din învățământ necesită atât o evaluare a stadiului la care a ajuns domeniul, cât şi o cunoaştere a tendinţelor, direcţiilor, împrejurărilor de evoluţie presupunând o prognoză managerială. Diagnoza managerială stabileşte stadiul prezent la care a ajuns învăţământul, ajutând să se cunoască atât realizările valoroase obţinute în etapa anterioară (în anul şcolar sau universitar încheiat), pentru a se şti de la ce valori şi experienţe pozitive se porneşte, cât şi să cunoască dificultăţile şi neajunsurile întâmpinate, pentru ca în etapa următoare (în noul an şcolar sau universitar) să se caute înlăturarea lor (Popescu, 2015).

Prognoza managerială, pornind de la datele diagnozei, explorează (prospectează) viitorul şi identifică tendinţele şi perpectivele de dezvoltare ale învăţământului, urmărind să i se asigure o dezvoltare ascendentă optimizată. Prognoza este necesară şi pentru a preveni consecinţele aspectelor neluate în calcul, diminuând în acest fel consecințele negative. Totuși, aceasta nu are o rată de success de 100%, însă corelată cu anumiți indicatori, poate oferi o imagine clară asupra pașilor care trebuie urmați.

Odată realizată prognoza managerială, următorul pas este identificare funcțiilor care trebuie îndeplinie:

a) planificarea-programarea (previziunea);
b) organizarea-coordonarea;
c) motivare;
d) controlul-evaluarea;
e) funcția de decizie (Platis, 2003).

Prima funcție, cea de planificare/programare, presupune conceperea şi prevederea conţinutului conducerii învăţământului. Planificarea (previziunea) trebuie să îmbine în mod armonios respectul faţă de lege cu respectul faţă de obiectivele şi cerinţele concrete stabilite pe ansamblul învăţământului, la nivele şcolare şi, în ultimă instanţă, la nivelul fiecărei unităţi şcolare şi universitare, dinamizând spiritul de independenţă creatoare, autonomia de conducere - în cazul învăţământului superior.

Deşi planificarea înseamnă stabilirea unor obiective (ţinte) relativ precise, ea trebuie să aibă un caracter dinamic care să stimuleze creaţia, adaptarea la ceea ce este nou, pentru asigurarea unei dezvoltări durabile a invățământului (Negruşa, 2013).

Pentru a realiza o dezvoltare eficientă şi viabilă a învăţământului, este nevoie de o planificare (previziune) modernă a educaţiei (Butunoi, Lică & Stana, 2005). Planificarea educaţiei trebuie să corespundă schimbărilor care se produc în societate şi chiar să le devanseze. Planificarea de rutină trebuie să se transforme în planificare de inovare. Dacă aceasta se bazează pe realizarea unui sistem informaţional de educaţie, modernizarea metodologiilor specifice demografiei şcolare, îmbunătăţirea bazei de date statistice şi dezvoltarea planificării la nivel regional şi local, planificarea de inovare trebuie să cuprindă o gamă largă de preocupări, ca studii de dezvoltare pe termen lung, programe pentru sporirea calităţii educaţiei, dezvoltarea managementului participativ, reforma instituţională pentru descentralizarea structurilor de decizie.

In acest context, planificarea-programarea (previziunea) educaţională privind sistemul de învăţământ şi desfăşurarea instrucţiei şi educaţiei implică următoarele direcţii de realizat: aplicarea prevederilor legislaţiei învăţământului în viaţa şi activitatea nivelelor şcolare ale fiecărei unităţi de învățământ); stabilirea datelor diagnozei şi prognozei învăţământului, în general, şi la nivelul fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea obiectivelor prioritare în cadrul fiecărui nivel şcolar, ale fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea resurselor umane, materiale şi financiare la nivelele şcolare, la nivelul fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea acţiunilor importante, a responsabilităţilor şi a termenelor (pe perioade scurte, medii sau finale) pentru îndeplinirea lor.

Această funcţie se concretizează prin elaborarea de programe (planuri) sau proiecte de activităţi: program general, programe pe nivele şcolare, programe pe compartimente ale unităţilor de învăţământ, programe ale catedrelor şi ale cadrelor didactice. În acest sens, se întocmesc: programul general al unităţii de învăţământ; programul activităţilor instructiv-educative de predare-învăţare; de evaluare; extraşcolare

etc; programul catedrelor şi ale comisiilor metodice, ale comisiilor diriginţilor etc; programul activităţilor de perfecţionare a cadrelor didactice şi personalului TESA; programul de asigurare a mijloacelor materiale, financiare, dotare, aprovizionare, reparaţii etc; programe (planuri) individuale ale cadrelor didactice etc; programul de îndrumare şi control etc. Fiecare program (plan) conţine componentele esenţiale ale previziunii, concretizate la specificul sectorului şi activităţilor respective. Programarea ca funcţie de prevedere are şi un caracter de probabilitate, fapt ce necesită, asemănător prognozei, elemente de corecţie, pentru a corela cu elementele neprevăzute, aleatorii şi a se evita riscurile şi eşecurile.

Organizarea-coordonarea este funcţia de conducere care stabileşte şi asigură, în mod metodic forţele şi mijloacele umane, materiale şi financiare pentru obţinerea eficienţei instructiv-educative în învăţământ, în fiecare unitate şcolară sau universitară. De asemenea, reprezintă totalitatea proceselor care stabilesc sarcinile, atribuțiile, competențele fiecărei unități structural care să se potrivească criteriilor pedagogice (Ciulei, 2011).

Îndrumarea-antrenarea este funcţia de conducere care asigură orientarea şi înţelegerea obiectivelor şi responsabilităţilor avute la un anumit nivel şcolar, la nivelul unui compartiment al unităţii de învăţământ, pentru fiecare persoană implicată în activitatea de învăţământ.

Controlul-evaluarea este funcţia prin care se investighează cauzele perturbatoare, măsurarea nivelului acestora și compararea actualității cu obiectivele inițiale (Priboianu, 2014). Controlul-evaluare este strâns legat de funcţia de îndrumare-antrenare și urmăreşte obiectivele:

- cunoaşterea modului de desfăşurare a activităţilor;
- evidenţierea şi aprecierea rezultatelor obţinute;
- generalizarea rezultatelor positive;
- prevenirea unor neajunsuri şi dificultăţi;
- înlăturarea dificultăţilor şi neajunsurilor apărute;
- mobilizarea tuturor forţelor şi mijloacelor pentru îndeplinirea programelor stabilite;
- îmbunătăţirea activităţii viitoare, aplicând principiul feedbackului.

Evaluarea presupune interpretarea a ceea ce s-a obținut pentru a se putea trage concluzii viabile cu privier la îndeplinirea obiectivelor (Berezovski et al., 2011)

Funcția de decizie este o hotărâre luată pe baza unei alegeri dintre mai multe soluţii posibile, care cere realizarea activităţilor şcolare în conformitate cu prevederile şi cerinţele funcţiilor de programare, organizare, îndrumare şi control. Este funcţia esenţială conducerii învăţământului, funcţia corolar (care derivă din celelalte funcţii), cu rol integrator, care dinamizează în ultimă instanţă succesul activităţilor şcolare (universitare).

Concluzii

În domeniul educației, managerul ocupă un rol important, fiind responsabil de evoluția insituției pe care o reprezintă. Acesta trebuie eliberat de presiunile

supracentralizării şi presiunilor birocraţiei administrative, ale diferitelor nivele ierarhice, oferindu-i-se posibilitatea reală de a-şi formula priorităţi de valoare şi eficienţă în acţiune. În acest context, managerul trebuie să se preocupe de stabilirea (definirea) cât mai corectă şi reală a strategiei de dezvoltare şi acţiune a unităţii de învăţământ pe care o conduce. Pentru ca managerul să poată performa, este necesar să deţină competenţă profesională şi experienţă în domeniu, însoţite de capacitatea de iniţiativă, de abordare corectă (justă) a problemelor și să își poată asuma eventualele riscuri.

Pentru succesul actului de conducere, managerul şcolar şi universitar trebuie să dovedească exigenţă, dar şi înţelegere, comportare corectă, demnă şi civilizată în toate situaţiile, precum şi: flexibilitate, spirit novator şi creativ. Managerii din domeniul educaţiei trebuie să fie un vector al schimbării și să îndeplinească instruirea tinerei generaţii pe baza limbajului şi tehnologiei informaţionale, astfel încât fiecare om pregătit de şcoală să poată răspunde nevoilor de pe piața muncii.

Bibliografie

1. Boboc, A., 2002. Psihosociologia organizațiilor şcolare şi managementul educational. EDP: Bucureşti;
2. Cristea, S., 2003. Managementul organizației şcolare. EDP: Bucureşti.
3. Gherguț, A., 2007. Mnagement general şi strategic în educație. Polirom: Iaşi.
4. Backman, E. & Trafford, B. 2013. *Guvernanța democratică a școlilor*. Editura Consiliului Europei: București.
5. Berezovski, R., Dimitrescu, M., Jianu, N. & Ana Naghi, E. 2011. *Managementul activității didactice și administrării unității de învățământ.* Disponibil la: http://www.isj-db.ro/static/files/Suport_de_curs_-_Modulul_1_Management.pdf.
6. Butunoi, E., Lică, C. & Stana, E., 2005. *Și tu poți fi manager! Modul pentru managementul grădiniței.* Disponibil la: http://proiecte.pmu.ro/c/document_library/get_file?p_l_id=16980&folderId=21042&name=DLFE-2005.pdf.
7. Ciulei, E.D., 2011. *Calitate și profesionalism în managementul educațional*. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/4352.
8. Gavrilă, C., Andreescu, M. & Andrici, L., 2013. *Modele europene de preogres și inovare în educație prin management și leadership performant*. Editura Spirul Haret: Iași.
9. ***http://www.timtim-timy.ro/sites/all/themes/timtimtimy/pdf/Simpozion_2012-2013/Politici%20educationale%20si%20managementul%20institutiilor%20anteprescolare%20si%20prescolare/Baciu_Ancuta_Elena_Managementul_educational.pdf.
10. Maior, C. 2011. *Management educațional*. Editura Vasile Goldiș University Press: Arad.

11. Negruşa, A.L., 2013. *Management*. Disponibil la: http://tbs.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2013/08/Material-management-licenta-AA-2015.pdf.
12. Platis, M., 2003. *Management şi marketing*. Disponibil la: http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/secretariat/12.htm.
13. Popescu, R., 2015. *Plan managerial – an şcolar 2014.2015.* ICJ Constanţa. Disponibil la: http://www.isjcta.ro/wp-content/uploads/2013/06/plan-manag-ISJ-2014-2015-pt-site.pdf.
14. Priboianu, S., 2014. *Studiu: Funcţii ale managementului educaţional*. Disponibil la: https://www.concursurilecomper.ro/rip/2014/martie2014/62-PriboianuSimona-Functiile_mangementului_educational_Studiu.pdf.
15. Tănase, A.R., adaptare după Deleanu, I. 2013. *Leadership şi management în cazul delegării competenţelor la nivelul inspectoratelor şcolare judeţene de învăţământ.* Disponibil la: https://www.juridice.ro/487197/leadership-si-management-in-cazul-delegarii-incompetentelor-la-nivelul-inspectoratelor-scolare-judetene-de-invatamant.html.
16. UIAC, 2013. Codul de Etică şi Deontologie Profesională. Disponibil la: http://www.uaic.ro/wp-content/uploads/2013/12/3CoduldeEtica.pdf.

COMUNICAREA DIDACTICĂ ÎN EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI SPORT

DIDACTIC COMMUNICATION IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

Rusănescu Alina Gabriela,
Școala Gimnazială Nr. 84, alina_rusanescu@yahoo.com

Abstract

Comunicarea didactică este o formă particulară a comunicării umane indispensabilă în vehicularea unor conținuturi determinate, specifice unui act de învățare sistemică și asistată. Aceasta presupune un raport bilateral între profesor și elev. Lucrarea are ca scop evidențierea importanței comunicării didactice în cadrul lecțiilor de educație fizică și sport prin prezentarea diferitelor forme și având aplicații la nivelul fiecărei verigi din cadrul planului de lecție. Această lucrare dorește să poată oferi mai multe informații specialiștilor din domeniu și tuturor celor interesați de importanța comunicării didactice în educație fizică și sport.

Cuvinte Cheie*: comunicare didactică, educație fizică și sport, elevi, forme de comunicare, profesori*

Abstract

Didactic communication is a particular form of human communication that is essential to convey determined contents. It can also be defined as an act that requires mutual relationship between teacher and student. The aim of the present thesis is to emphasize the importance of different forms of didactic communication during the Physical Education and Sports classes. This work wants to offer more information regarding the importance of didactic communication in Physical Education and Sports for the experts in area and for all those who are interested in this field.

Keywords: *didactic communication, physical education and sports, students, communication forms, teachers*

Introducere

Școala reprezintă un sistem complex care înglobează materii specifice nivelului de formare al elevilor. Educația fizică și sportul reprezintă un aspect deosebit de important în pregătirea tinerilor, cu atât mai mult cu cât actualul context al sănătății populației impune o rigoare în acest sens.

Din perspectiva *comunicării*, şcoala ocupă poziţia a doua după familie, iar lecţia de educaţie fizică, ca parte componentă a procesului de învăţământ, reprezintă atât un spaţiu de formare a relaţiilor, cât şi de destindere. Lecţia de educaţie fizică poate fi observată şi abordată ca un loc unde se formează în permanenţă relaţiile interumane. Acest spaţiu viu evoluează şi se transformă în funcţie de stările cotidiene ale fiecăruia

dintre membrii grupului. Aşadar, această materie trebuie privită ca fiind un spaţiu al relaţiilor interpersonale de tipul profesor-elev, elev-elev sau elev-profesor.

Ca şi în alte activităţi, în educație fizică și sport, oamenii folosesc forme de comunicare variate, verbale sau nonverbale. Deşi răspunsurile sunt de natură motrică, limbajul este un principal mijloc de instruire şi conducere a echipelor în competiţii, de comunicare a cunoştinţelor, a sentimentelor, intereselor sau trebuinţelor.

Comunicarea didactică

Comunicarea dintre educator (profesor) și cel educat (elev) ajută la transmiterea conținuturilor științifice cuprinse în curriculum, cât și la stabilirea relațiilor de management dintre profesor și elev, ca sistem condus. Rolul cadrului didactic este de a influența grupul pe care îl conduce, și anume de a provoca schimbări favorabile în comportamentul și atitudinile elevilor.

Comunicarea creează condiții de afirmare a identității, de inter-relaționare, de exprimare a sentimentelor și recunoaștere a competenței. De asemenea, reprezintă includerea în grup sau oferă semne de manifestare a autorității. Elevii transmit feed-back-ul necesar unei comunicări autentice prin toate cele menționate și astfel profesorul va alege metodele și mijloacele cele mai potrivite pentru a atinge obiectivele propuse (Pop, 2007).

Comunicarea didactică este una dintre formele comunicării (inter)umane prin care se vehiculează într-un cadru instituționalizat și asistat conținuturile unei discipline. Aceasta este o formă de activitate umană extrem de complexă, dar se bazează, în principal, pe transmiterea şi receptarea de semnificaţii (informaţii dotate cu sens). Implicând ideea de transmitere-receptare ne referim, de fapt, la dimensiunea relaţională a comunicării, în general şi a comunicării didactice în special. Această dimensiune relaţională nu mai trebuie privită în sens clasic, univoc-dinspre profesorul transmițător către elevul receptor-dată fiind diversitatea codurilor implicate în actul didactic (cuvânt, sunet, gest, imagine). În sens larg, prin ***comunicare*** înţelegem schimbul de mesaje între două sau mai multe persoane din cadrul unei organizaţii, în vederea realizării obiectivelor, sau mai simplist, un schimb de mesaje între un emitent şi un receptor (Negulescu, 2007).

Astăzi, meseria de profesor nu presupune numai a te adresa unuia sau mai multor elevi, ci şi a schimba informaţii cu aceştia, a şti să-i asculţi, să-i calmezi, să-i motivezi şi remotivezi sau să mediezi diferite situaţii.

De-a lungul anilor, s-a putut observa faptul că o comunicare armonioasă, alături de capacitatea de a asculta, înţelege, tolera, de a avea răbdare şi completată de respectul reciproc, favorizează relaţii interumane pozitive. În opoziţie se află comunicarea defectuoasă sau absenţa schimbului de informaţii care generează incomprehensibilitate, neînţelegere, blocaje, comportamente negative şi deci, dificultăţi în a învăţa. Transmiterea unidirecţională a cunoştinţelor nu ţine cont de elev, nepermiţându-i acestuia să se exprime şi ignoră existenţa emoţiilor acestuia, astfel încât elevul nu mai are posibilitatea să înveţe să se cunoască.

Clasificarea formelor de comunicare în Educaţie Fizică şi Sport

A comunica înseamnă a te exprima verbal, paraverbal şi nonverbal. Transmiterea mesajelor poate fi facilitată prin realizarea unei legături între mesajele verbale, paraverbale şi cele nonverbale. În ciuda faptului că limbajul nonverbal este cel care predomină, este necesar să acordăm o importanţă particulară celui care reprezintă inima comunicării verbale: cuvântul (Radiola, 2017).

În clasificarea metodelor de instruire specifice domeniului de educaţie fizică şi sport, se regăsesc ***metodele de comunicare.*** Acestea se bazează pe discursul vebal sau în scris, după cum urmează (Şerbănoiu, 2003):

- descrierea;
- explicaţia;
- conversaţia;
- comunicarea prin discursul scris.

În relaţia de comunicare pe care o stabileşte cu elevii, profesorul trebuie să ţină cont de o serie de reguli: să nu-i jignească sau să îi trateze diferențiat, să aibă o atitudine unitară, identică pentru toţi elevii, să accepte personalitatea fiecăruia, aşa cum este şi să facă eforturi de a face educaţia fizică accesibilă şi plăcută de toţi elevii (Stănescu, 2005).

O serie de avantaje găsim şi din utilizarea unei comunicări la persoana întâi. Aceasta este centrată către persoana care le formulează, respectiv pe conducătorul procesului instructiv educativ şi nu se aruncă vina pe nimeni; prin mesajele transmise i se comunică elevului – verbal şi nonverbal că este respectat. De altfel, acest tip de comunicare este specific unei relaţii bazate pe respect.

Comunicarea verbală (CV)

Acest tip de comunicare este codificată și transmisă prin enunțuri care au la bază unitatea minimală, semnificativă, numită cuvânt. Comunicarea verbală este ***orală*** sau ***scrisă***, iar canalele sunt auditive şi / sau vizuale. Ambele tipuri sunt la fel de frecvente. Comunicarea scrisă poate include și alte forme sau manifestări ale comunicării interumane: comunicare lateralizată, publică, referenţială, atitudinală, la fel cum comunicarea orală poate subscrie şi comunicarea interpersonală, publică, subiectivă etc.

După G. Dina, (2014) comunicarea verbală se bazează pe codificarea mesajelor prin intermediul cuvintelor. În funcție de canalul de comunicare utilizat în vederea transmiterii cuvintelor, se disting două forme ale comunicării verbale:

- comunicarea orală, care folosește canalul auditiv pentru transmiterea mesajului codificat prin cuvântul vorbit;
- comunicarea scrisă, care folosește canalul vizual pentru transmiterea mesajului codificat prin cuvânt scris și canalul tactil, kinestezic și kinezic pentru redactarea mesajului. Acesta implică manevrarea instrumentului de scris pe care trebuie să îl simtă și să îl manevreze pe coordonate foarte precise corespondente formei literelor).

În cadrul lecției de educație fizică și sport, avem următoarele forme de manifestare a comunicării orale:

- salutul, prezența, prezentarea temelor de lecție;
- comanda specifică asociată cu fiecare verigă a lecției;
- terminologia specifică acțiunilor de pe loc efectuate în veriga de organizare a colectivului;
- terminologia specifică acțiunilor din deplasare și variantelor de mers și alergare efectuate în veriga de pregătire a organismului pentru efort;
- terminologia specifică trecerii în coloana de gimnastică în cadrul verigii de influențare selectivă a aparatului locomotor;
- terminologia specifică complexelor de dezvoltare fizică armonioasă care include poziții de bază și derivate, mișcări la nivel segmentar, direcții-planuri – axe de execuție a mișcărilor; numărătoare specifică execuției complexelor de dezvoltare fizică armonioasă; corectări efectuate pe numărătoare cu păstrarea ritmului; indicarea direcției de acționare pentru următorul timp;
- terminologia specifică temelor de lecție din ramurile sportive abordate; explicația care presupune descrierea într-o terminologie adaptată a exercițiilor; efectuarea corectărilor imediate în cazul execuțiilor greșite;
- terminologia specifică exercițiilor de stretching și a celor de revenire a organismului după efort (Sabin et al., 2014).

Comunicarea paraverbală (CPV)

Comunicarea paraverbală este o comunicare inferentă, întrucât se asociază și se suprapune comunicării verbale prin forme de manifestare cu semnificații aparte, cum ar fi caracteristicile vocii sau de pronunție. Referindu-ne la pauzele în vorbire, menționăm că o formă a acestora este tăcerea. Din punct de vedere didactic, manifestarea comunicării didactice numită tăcere este un element deloc de neglijat.

Fiind de asemenea şi un orator, o mare parte a mesajului transmis de profesor elevilor se distribuie prin intermediul vocii. Cu toate acestea, profesorul se află în dificultate în ceea ce priveşte instrumentul său de lucru: 18 ore pe săptămână sau mai mult, în condiţii dificile de cale mai multe ori: clase numeroase, elevi neatenţi, acustică slabă a sălii, ore în aer liber. Tonul vocii are de asemenea, un rol foarte important. Profesorul nu trebuie să fie nici prea aspru - acest lucru putând induce teamă, dar nici prea timid sau neconvingător - elevii putând crede că profesorul nu este sigur pe ceea ce urmează să spună (Stănescu, M., 2005).

Întrebarea care se ridică este legată de cum poate profesorul să comunice, să capteze sau să motiveze elevii dacă vocea sa este obosită, slabă, monocordă sau aproape inexistentă la sfârşitul zilei? În acest sens, în urma unui studiu desfăşurat în Franţa (Blanc, A. & Mézighan, S., 2000) a rezultat ideea conform căreia profesorii ar trebui să participe la stagii conduse de specialişti în controlul vocii, şi de ce nu, parcurgerea unor cursuri de educaţie vocală.

Câteva reguli ale paraverbului sunt (Șerbănoiu & Tudor):

- volumul vocii, de preferat să varieze pe parcursul unei lecții în funcție de situațiile create;
- ritmul vorbirii, subordonat ambianței, trebuie să evite monotonia și să susțină demonstrația profesorului sau exersarea elevului;
- poate scădea în cazul explicațiilor, recomandărilor intenției de a induce calmul și relaxarea etc;
- tonalitatea vocii variază în funcție de situație, de la cea fermă cerută de comandă, la cea puternică din timpul conducerii sau scăzută impusă de momente de explicații, recomandări etc;
- articularea cuvintelor (dicția), importantă pentru claritatea mesajului;
- intonația, cu scopul accentuării sau nuanțării mesajului sau momentelor-cheie dintr-o acțiune motrică.

Comunicarea nonverbală (CNV)

Informația codificată verbal poate fi însoțită și de elemente de kinezică, proxemică, mimică, pantomimă, gestică - atât din partea emițătorului, cât și a receptorului. Specialiștii agreează tot mai mult ideea că o parte din achizițiile noastre fundamentale de comportament, învățate intuitiv sunt forme de comunicare ale efectelor și emoțiilor. Privirea, orientarea corpului, distanța dintre protagoniștii unei comunicări, aprecierea acestei distanțe în vederea începerii, susținerii sau terminării unei comunicări sunt forme ale comunicării nonverbale care se dezvolta în timp și care ne însoțesc în toate situațiile, în societate, la scoală, acasă. Fără aceste forme complementare de comunicare, individul, nu și-ar putea exercita în conformitate cu sine, nici forma primordială de comunicare, cea verbală (Oniciuc, 2011).

Comunicarea nonverbală este prezentă pe tot parcursul lecției de educație fizică, fiind folosită pe rând de către profesor: demonstrație, semnale sonore sau gestuale și de către elev: exersare. Aceasta presupune transmiterea informației prin intermediul privirii, gesturilor, corpului sau actelor motrice, după un cod al mișcărilor, nu întotdeauna conștient, dar posibil de controlat.

În această arie a comunicării, pot fi definite două modalități de exprimare nonverbală:

- *Comunicarea gestuală*, care la subiecții obișnuiți are un rol de susținere și completare a celor comunicate verbal, în timp ce pentru persoanele cu nevoi speciale (cei cu deficiențe auditive și de vorbire) reprezintă baza exprimării și a înțelegerii.
- *Comunicarea de acțiune și comportamentală* presupune o exprimare prin mișcări de o mai mare complexitate, conduite motrice, care au semnificații în sfera ideilor, stărilor și atitudinilor (Bruja & Rusu, 2015).

În lecția de educație fizică, găsim foarte multe asemenea exemple. Aceste gesturi, acte și acțiuni motrice se constituie, pe rând, în informații când sunt utilizate de profesor în demonstrații sau în răspunsurile elevilor când sunt executate de aceștia. Ultimele pot fi

considerate informații de feed-back pentru profesori, în funcție de care își reglează acțiunile viitoare. Prin experiența dobândită de-a lungul acestor lecții se formează și limbajul specific (motric) necesar în dialogul din cadrul lecțiilor de educație fizică și sport.

După E. Verza, citat de R. Bejan și C. Costache în „Ghid de comunicare mimico–gestuală pentru profesorii de educaţie fizică", comunicarea totală înglobează cele două forme de limbaj, verbal şi nonverbal, ceea ce înseamnă o exprimare deplină a tuturor intenţiilor subiectului, odată cu creşterea resurselor de înţelegere a celor din jur, de interacţiune şi adaptare la mediul psihosocial.

Astfel, ajungem să ne gândim şi la cei care au o serie de deficienţe şi care trebuie instruiţi şi în domeniul educaţiei fizice şi sportului. Cum s-ar realiza totuşi comunicarea cu cei cu deficienţe de auz? Răspunsul este foarte simplu: prin intermediul unui limbaj specific – limbajul mimico-gestual, pe care profesorul de educaţie fizică ce lucrează în şcoli speciale trebuie să şi-l însuşească.

Concluzii

Analiza fenomenului comunicațional evidențiază o realitate de necontestat: comunicarea este un fenomen firesc, natural și universal, al cărui complexitate generează o multitudine de forme de manifestare. Acestea presupun conținuturi diferite, coduri specifice, diferite canale și modalități de producere.

Comunicarea didactică are o importanța nemărginită în cadrul lecțiilor de educație fizică și sport, fără de care nu ar fi posibile realizarea obiectivelor și a temelor propuse, precum și scopul propriu-zis, acela de învățare, de transmitere a cunoștințelor deținute de profesor către elevi.

Bibliografie

1. Bejan, R. & Costache, C. 2009. Ghid de comunicare mimico – gestuală pentru profesorii de educaţie fizică. Editura Didactică şi Pedagogică: București.
2. Blanc, A. & Mézighan, S. 2000. La leçon d`EPS: espace de relation et d`épanouissement de l`être humain. *Les cahiers EPS de l`academie de Nantes nr. 23, decembre.*
3. Bruja, E. & Rusu, E., 2015. Psihologia comunicării. Universitatea de stat din Tiraspol: Chișinău.
4. Dina, G. 2014. Comunicare în educație fizică și sport. Editura Sitech: Craiova
5. Negulescu, I. 2007. Sistemul de comunicare interumană. Sinteze Documentar – Bibliografice. Editura ANEFS: București.
6. Oniciuc, E., 2011. Tipuri de comunicare. Disponibil la: http://asociatia-profesorilor.ro/tipuri-de-comunicare.html.
7. Pop, C. 2007. Management educațional. Ipostazele manageriale ale profesorului de educație fizică și sport. Editura Oscar Print: București.
8. Radiola, D., 2017. Cultura Comunicării.

9. Sabin, I., Ciontescu, L. & Franciuc, P., 2014. Procesul de comunicare în lecția de educație fizică și sport. Disponibil la: http://www.academia.edu/17779614/PROCESUL_DE_COMUNICARE_%C3%8EN_LEC%C5%A2IA_DE_EDUCA%C5%A2IE_FIZIC%C4%82_%C5%9EI_SPORT.
10. Stănescu M. 2005. Managementul comportamentului în educaţie fizică. Editura Cartea Universitară: Bucureşti.
11. Şerbănoiu, S. & Tudor, V.2013. Teoria și metodica educației fizice și sportului. Editura ANEFS: București.
12. Şerbănoiu, S. 2003. Metodica educației fizice. Editura ANEFS: București.

PERSONALITATEA MANAGERULUI DE ȘCOALĂ

MANAGER'S PERSONALITY IN EDUCATION

Prof. înv. primar **Ciorăscu** Camelia,
Școala Gimnazială Obrejița – Vrancea, ciorascuc@yahoo.com

Abstract

Învăţământul din România, ca domeniu prioritar al vieţii sociale, are o importanță semnificativă, de care depinde formarea celui mai important factor al naţiunii – omul. Conducerea competentă şi eficientă a învăţământului, atât la nivelul sistemului educaţional, cât şi al instituţiei de învăţământ, necesită fundamentarea ei ştiinţifică. La baza acestei fundamentări, stă ştiinţa conducerii învăţământului sau managementul educaţional. Funcţia de conducător al învăţământului este o profesie şi ca orice profesie, trebuie învăţată.

Cuvinte cheie*: conducere competentă şi eficientă, învăţământul din România, managementul educaţional, sistem educaţional.*

Abstract

Romanian education represents a very important part as a priority area of social life and develops the evolution of the younger generation. A competent and efficient management of education system requires scientific foundation. The basis for this statement is the science of education management or educational management. The function of management education is a profession and, as any profession, it must be taught.

Keywords*: competent management, effective, education in Romania, educational management, educational system*

Profesorul manager ca profesionist

O profesie reprezintă un sistem de trăsături fizice, intelectuale, morale, tehnologice, formate special pentru rezolvarea sarcinilor specifice într-un domeniu de activitate. Elementele care converg de aici sunt în principal modalitatea de muncă, forma de activitate definită, sistemul de solicitări specifice, precum și drepturile şi obligaţiile asociate. De asemenea, mai derivă statuturi şi roluri, indicaţii şi contraindicaţii, norme de activitate, evaluare şi perfecţionare. Managementul întruneşte condiţiile unei profesiuni, întrucât necesită o pregătire specifică, urmăreşte obţinerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participarea continuă și presupune capacităţi şi competenţe. Profesia de manager are două sensuri - unul larg, de activitate prin care se câştigă existenţa și unul restrâns care definește pregătirea personalului de specialitate (Loghinas, 2011).

În educație, pregătirea managerială asigură un nivel înalt al profesionalizării ca educator raţional, creativ, în conceperea, realizarea şi optimizarea activităţii educative. Pentru a fi un manager eficient în acest domeniu, profesorul trebuie să aibă o concepţie extinsă asupra educaţiei şi instruirii, să privească interdisciplinar, să aibă o înţelegere clară a funcţiei manageriale şi a rolurilor derivate. Profesorul manager poate deveni în felul acesta un profesionist în educaţie, conducerea fiind în această situație o atribuţie intrinsecă și implict, o condiţie fundamentală. Având în vedere specificul activității din

unitățile de învățământ, managementul se diferenţiază de alte domenii unde acest rol este complementar unui specialist (Petrișor, 2016).

„Profesionalizarea managerială inclusă" a educatorului se manifestă şi ca un înalt nivel al concepţiei, al filozofiei muncii, al elaborării problemelor umane și al activităţii ca o problemă de atitudine. Pe lângă acestea, se remarcă formarea capacităţilor şi a competenţelor pedagogice propriu – zise, de specialitate.

Eficienţa managerială

Majoritatea cercetătorilor şi a experţilor în probleme de management consideră că eficienţa managerială este dependentă de comportamentul managerial. Managerul dispune de calităţi, limite, disponibilităţi şi are un stil propriu de abordare a problemelor. În proliferarea conceptelor teoretice ale comportamentului managerial, părerile sunt împărţite şi s-au făcut speculaţii legate de teoria comunicării, luarea deciziilor sau carisma profesională. De aceea, cercetătorii abordează în mod diferit aspectele ce definesc eficienţa şi comportamentul managerial. În general, eficienţa managerială este determinată de factori individuali şi de factori situaţionali, pentru că modul de gândire şi de acţiune al managerilor este influenţat de concepţii noi, cunoştinţe în specialitate, deprinderile şi abilităţile celui investit cu o funcţie de conducere (Ciocian, 2011).

Funcţia de conducător, şef, director sau manager presupune un mod de acţiune colectiv celor din echipa managerială, bazat pe colaborare continuă. Ori, acest lucru solicită un climat democratic, cunoştinţe, deprinderi şi abilităţi din partea şefilor, pentru a rezolva problemele specifice fenomenelor de grup şi a fi în măsură să construiască echipe de lucru eficiente şi performante.

Pregătirea diversificată a conducătorilor este necesară și atunci când este vorba de procesul de selecţie, întrucât în realizarea obiectivelor de pregătire și formare, un rol esenţial îl joacă sistemul motivaţional şi climatul de ansamblu din unitatea sau instituţia condusă. De aici, decurge un nou stil de conducere şi o nouă percepţie a rolului general de lider.

Stiluri de conducere şi personalitatea managerilor – manageri profesionişti

Potrivit precizărilor făcute de Ana Tucicov Bogdan, „personalitatea este sinteza particularităţilor psiho-individuale în baza căreia ne manifestăm specific, deosebindu-ne unul de altul". Personalitatea îşi pune foarte mult amprenta asupra stilului de conducere al fiecărui manager, atât din punct de vedere temperamental, cât şi din punct de vedere al caracterului și aptitudinilor (Corodeanu, 2006).

Pentru ca un manager să se dovedească performant, este foarte importantă şi necesară o investigare amplă, complexă şi profundă asupra personalităţii sale, pentru a putea surprinde şi influenţa caracteristicile de care depind performanţele în activitatea managerială. Stilul de conducere se menţionează în literatura de specialitate ca fiind modul propriu, specific de a acţiona în vederea atingerii obstacolelor propuse. Tiparele de conducere identificate sunt: autoritar, democratic sau liberal.

De obicei, echipele care sunt conduse în mod autoritar şi cele conduse democratic au rezultate similare. De asemenea, grupul condus autoritar, în absenţa conducătorului,

tinde să scadă productivitatea muncii, iar la cel condus democratic, aceasta rămâne neschimbată. Ceea ce este foarte interesant este faptul că grupul condus permisiv are o tendinţă vizibilă de creştere a productivităţii muncii în absenţa conducătorului.

Explicaţia acestor comportamente constă în aceea că grupul condus autoritar aşteaptă toate comenzile de la manager, căruia îi aparţin toate iniţiativele, pe când cel condus democratic munceşte un timp fără a avea nevoie de conducător, cu un randament relativ constant, deoarece membrii grupului nu pun foarte mult accent pe iniţiativele conducătorului. În felul acesta, grupul condus permisiv înregistrează creşteri de productivitate a muncii în lipsa conducătorului, întrucât acesta are un grad de implicare redus, iar membrii grupului sunt obişnuiţi să aibă iniţiativă şi să-şi organizeze sarcinile.

Un bun conducător adoptă un stil de conducere diferenţiat, în funcţie de problemele şi situaţiile concrete cu care se confruntă, dar şi în funcţie de grupul pe care îl conduce.

Stilul de conducere situaţional, bazat pe sarcini, îi permite subalternului să aleagă modul de îndeplinire a sarcinilor, în funcţie de natura problemei pe care o are. De asemenea, conducătorul va aprecia modul în care îi va cere subalternului îndeplinirea cerințelor. Stilul de conducere situaţional îmbină avantajele stilului autoritar cu cel participativ şi în majoritatea cazurilor, s-a dovedit eficient. Cu toate acestea, există pericolul apariţiei abuzului de putere şi a derapajelor comunicaţionale. Pentru sistemul educaţional, se pretează cel mai bine abordarea stilului de *conducere situaţional*. În fiecare situație, conducătorii din învățământ trebuie să aibă cunoștințe vaste în comunicarea cu adulții și tinerii, întrucât lucrează în mod uzual cu aceste două categorii (Ciulei, 2011).

Chiar dacă sunt necesare abilități obținute în urma acumulării de experiență, este necesară și o formare prin intermediul cursurilor de specialitate. Sunt multiple situații în care teoria oferă rapid rezolvarea unor probleme considerate dificile. Un manager performant va trebui să îmbine aceste cerinţe cu intuiţie, bun simţ, talent organizatoric, o bună pregătire teoretică şi practică în domeniul managementului.

Cel mai bun stil abordat de un manager este cel care se potrivește situației. Managerul deţine prin funcţia sa o anumită doză de autoritate formală, în virtutea căreia poate da instrucţiuni, lua decizii, da sancţiuni şi recompense. Totuși, există dovezi că managerii trebuie să se bazeze mai puţin pe autoritate formală şi să găsească alte mijloace de a influenţa comportamentul subalternilor. În felul acesta, respectul celorlalți crește simțitor, iar climatul la locul de muncă devine favorabil productivității.

Dan Abăcioaiei şi Adina Andrei în Ghidul Directorului de Şcoală precizează şapte calităţi ale managerului în educaţie:

- vesel şi optimist;
- deschis şi entuziast;
- bun ascultător;
- are puncte de vedere bine fondate şi argumentate;
- are capacitatea de a-i lăuda pe ceilalţi;
- deține abilitatea de a administra schimbările
- are o filozofie educaţională clară şi dă un bun exemplu personal

Astfel, un manager eficient acţionează pentru perfecţionarea colaboratorilor, evită pedepsirea lor atunci când greşesc și încearcă să-i ajute în depăşirea momentelor dificile. Cercetările au dovedit că soluţiile cele mai bune în management tind să ţină de diplomație. Cu toate acestea, este foarte dificilă introducerea acestui element ce ține de multe ori de educație în practica comună.

Concluzii

Adevăratul rol al managerului este de a le inspira subordonaţilor dorinţa de a se autodepăși, punându-i la dispoziție elementele necesare îndeplinirii sarcinilor date. Managementul este o atitudine, un mod de viaţă, având la bază dorinţa reală de a lucra cu oamenii şi de a-ajuta echipa să aibă succes, iar organizaţia să prospere. Chiar dacă acest concept este relativ nou, fiind dezvoltat cu câteva decenii în urmă, este necesar ca cel care răspunde de îndeplinirea indicatorilor în educație să țină cont de principiile existente. Managementul este un proces de iniţiere de lungă durată, care nu se termină după un curs de formare, fiind necesară învățarea continuă.

BIBLIOGRAFIE

1. Abăcioaiei, D. & Andrei, A., 2004. *Ghidul directorului de şcoală*. Editura Casa Corpului Didactic: Bacău.
2. Burduş, E. 1989. *Management comparat*. Editura Economică: Bucureşti.
3. Iorga, G., Sibiştean, L. & Zaharia, D., 2004. *Ghidul practic al directorului unităţii de învăţământ preuniversitar*. Editura Paralela 45, Bucureşti, 2004. Bontaş I., *Pedagogie*. Editura Bic All: Bucureşti.
4. Cristea S., 1996. *Pedagogie generală. Managementul educaţiei*. Editura Didactică şi pedagogică: Bucureşti.
5. Cucoş C.,2002. *Pedagogie*. Editura Polirom: Bucureşti.
6. Iosifescu, Ş., 2004. *Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ*. M.E.C.: București.
7. Jinga, I., 1993. *Conducerea învăţământului*. Editura Didactică şi Pedagogică: Bucureşti.
8. Jinga, I., *Managementul învăţământului*. Editura Aldin.
9. Moldovan, M., 2000. *Managementul resurselor umane*. Editura Economică: Bucureşti.
10. Nicolescu, O. & Verboncu, I. 1999. *Management*. Editura Economică: Bucureşti.
11. Nicolescu, O. 1997. *Management comparat*. Editura Economică: Bucureşti.
12. Rotaru, A. & Prodan, A., 1998. *Managementul resurselor umane*. Editura Sedcom Libris: Iasi.
13. Stoica, D., 1997. *Managerii viitorului, viitorul managerilor*. Institutul European: Iaşi.
14. Loghinas, N., 2011. *Management educațional, leadership, formare....la început de drum*. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/1493.
15. Petrișor, M., 2016. *Manager educațional*. Profesorul Manager. Disponibil la: http://documentslide.com/documents/eseu-eu-manager-educationaldoc.html.

16. Ciocian, I., 2011. *Director, manager, lider*. Disponibil la: www.ccdsj.ro.
17. Corodeanu, T., 2006. Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi eficient timpul. *Analele științifice ale Universității "Alexandru Ioan* Cuza" din Iași. Disponibil la: http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/27_Corodeanu_DT_-_Managementul_timpului_sau_tehnici_si_instrumente_pt_a_economisi_eficient_timpul.pdf.
18. Ciulei, E.D., 2011. *Managerul profesionist*. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/4350.

PROBLEME ŞI SOLUŢII ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

PROBLEMS AND SOLUTIONS IN MANAGERIAL ACTIVITY

SFETCU MARIA,
Şcoala gimnazială Furculeşti, e-mail: maria_sfetcu34@yahoo.com

Abstract

Managementul educaţional este un domeniu de activitate care vizează modul de funcţionare şi conducere a unităţilor şcolare. Lucrarea de faţă îşi propune abordarea unor probleme şi soluţii în atingerea anumitor obiective educaţionale ale managementului şcolar. Alegerea acestei teme are ca scop promovarea unui demers educaţional eficient, conturând aspecte importante în activitatea managerială a unităţii şcolare.

***Cuvinte cheie**: didactic, educație, învățământ preuniversitar, management educațional, obiective educaționale*

Abstract

Educational management is an area of activity that focuses on how schools work and manage. This paper aims to address some problems and solutions in achieving certain educational objectives of school management. The choice of this theme targets to promote an effective educational approach, outlining important aspects in the management activity of the school units.

***Key words**: didactic, education, pre-university education, educational management, educational objectives.*

Introducere

În domeniul educației, managementul are particularități aparte, fiind influențat de lucrul zilnic cu oamenii, atât cu cei care sunt furnizori de informație, cât și cu receptorii. În România, managementul educațional este în plină dezvoltare, majoritatea literaturii de specialitate conținând lucrări ce datează de cel mult un deceniu. În ultimii ani, se pune tot mai mult accentul pe acest subiect, în contextul ultimelor inițiative de reformă ale Ministerului Educației și Cercetării care vizează creșterea calității actului educațional și descentralizarea sistemului de învățământ. Totuși, responsabilii din sistem trebuie să aibă în vedere consecințele acestor inițiative și necesitatea unei pregătiri în prealabil atunci când urmăresc inițierea unor schimbări.

Analiza acestei teme este realizată în continuarea prin prezentarea unui studiu de caz din învățământul preuniversitar, pornind de la exemple concrete. Unitatea de învățământ inclusă în studiu este Şcoala Gimnazială Furculeşti. Pentru ca actul educațional din unitatea menționată să crească și să aibă o influență pozitivă asupra indicatorilor de performanță, au fost identificate următoarele priorități:

- Aprecierea calității în actul educațional;
- Formarea resurselor umane prin cursuri de specialitate;

- Asigurarea evaluării instituționale;
- Crearea unui climat favorabil pentru studiu.

I. DIAGNOZA MEDIULUI INTERN ŞI EXTERN AL UNITĂȚII ȘCOLARE

PREZENTARE GENERALĂ

Comuna Furculeşti are o poziţie central-sudică pe harta judeţului Teleorman, fiind la o distanţă de 30 km faţă de Dunăre. Pe harta fizico-geografică a ţării, localitatea Furculesti este situată în partea de sud, în Câmpia Boianului, având coordonatele geografice de 43˚52' latitudine nordică şi 25˚08'longitudine estică, comuna aflându-se la o altitudine de 60-62 m faţă de nivelul mării. Se învecinează la nord cu comuna Bogdana, la sud cu comuna Piatra, la vest cu comuna Crângu, iar la est se află municipiul Alexandria. Comuna se situează pe cursul inferior al râului Urlui, afluent al Călmăţuiului, la 108 km de Bucureşti, la 19 km de Alexandria şi la 27 km de Turnu Măgurele.

Populaţia localității este de 3900 de locuitori, dintre care 1500 bărbaţi, 1606 femei şi 794 copii cu vârsta cuprinsă între 0-18 ani. Din totalul populaţiei, cca. 600 de persoane reprezintă populaţia de etnie rromă, cu o pondere de 15% din totalul populaţiei. Comuna are în componență satele: Furculeşti, Spătărei, Moşteni şi Voievoda. Nivelul de trai este scăzut, iar dotările necesare sunt deficitare: canalizare, racordare la rețeaua de gaze naturale. Asigurarea stării de sănătate a populaţiei se realizează prin intermediul celor două Cabinete Medicale Individuale de pe raza comunei.

Unitatea şcolară funcţionează în două schimburi. Încadrarea şcolii cu personal didactic calificat a evoluat, în prezent funcţionând numai cadre didactice calificate. Activitatea personalului didactic s-a oglindit în rezultatele obţinute de elevii şcolii noastre la concursuri şi examene naţionale. Reţeaua şcolară a comunei Furculeşti este formată din Grădiniţa cu P.N. nr.1 Furculesti, Grădiniţa cu P.N. nr.2 Spătărei şi Şcoala Gimnazială Furculeşti. Structura acestora este prezentată în tabelul nr. 1.

Tabelul nr. 1 STRUCTURA ŞCOLARĂ

Nivel de învățământ	Număr de clase / elevi	Din care
Preşcolar	33	- 2 grupe combinate
Primar	4 clase – 72 elevi	- clasa pregătitoare – 0,5 - 13 elevi - clasa I – 0,5 clasă - 16 elevi - clasa a II- a – 1 clasă - 19 elevi - clasa a III-a – 0,5 clasă - 9 elevi - clasa a IV-a – 0,5 clasă - 15 elevi
Gimnazial	4 clase – 72 elevi	- clasa a V-a – 1 clasă - 14 elevi - clasa a VI-a – 1 clasă - 21 elevi - clasa a VII-a – 1 clasă - 19 elevi

		- clasa a VIII-a – 1 clasă - 17 elevi
Total	7 clase şi 2 grupe combinate – 177 elevi	

Elevii provin din medii sociale diferite, cu o stare materială diferită şi cu capacitate intelectuală foarte diversă. Beneficiază de pregătire de specialitate suplimentară în vederea unei comportări cât mai bune la examenul de capacitate şi la olimpiadele şcolare. Abandonul şcolar este un fenomen frecvent la şcoala noastră, deoarece mulţi dintre elevi provin din familii de etnie rromă ai căror părinţi sunt plecaţi în Spania, ei rămânând în grija bunicilor.

Colectivul școlii este format majoritar din cadre didactice tinere, dornice de afirmare şi performanţă, media de vârstă fiind de 38 ani, fiind calificate în proporție de 100%. Cadrele didactice urmăresc modernizarea actului de predare-învăţare prin orientarea spre capacităţi şi atitudini, utilizând strategii activ-participative. Schemele orare ale unităţii de învăţământ sunt în concordanţă cu planul de învăţământ, fiind aprobate în şedința consiliului de administraţie, ca şi planificarea şi sarcinile profesorilor de serviciu.

Directorul şcolii este interesat de formarea continuă a cadrelor didactice, încurajează iniţiativele ce vizează folosirea eficientă a resurselor materiale ale şcolii; cooperează bine cu părinţii si reprezentanţii comunităţii locale. Deşi sunt la început de drum în carieră, cadrele didactice sunt în competiţie, atât în ceea ce priveşte modernizarea şi eficientizarea actului de predare-învăţare-evaluare, cât şi în participarea la activitatea metodică. Comunicarea informaţiei se realizează în ambele sensuri (director-cadre didactice-elevi), fiind formală şi nonformală, tipul de reţea de comunicare fiind cel în cerc.

Baza materială a școlii este compusă din 4 săli de clasă, 1 laborator de informatică ce funcționează şi ca sală de clasă, bibliotecă cu un fond de volume suficient pentru nevoile elevilor.

Laboratorul de informatică este dotat cu 10 calculatoare Pentium 4, 1 server primit de la I.S.J. prin programul S.E.I., un scaner şi o imprimantă. Calculatoarele sunt legate în reţea prin Windows, personalul administrativ având la dispoziţie un calculator şi o imprimantă. Elevii sunt pregătiţi de cadre didactice specializate şi iniţiaţi în utilizarea calculatorului în cadrul lecţiilor. Baza materială este în mare parte nouă. Ducem lipsa unei săli de sport şi a materialelor necesare desfăşurării în bune condiţii a orei de educaţie fizică.

O altă componentă importantă pentru o unitate de învățământ, comunitatea locală, se poate caracteriza în felul următor:

- Ocupaţia principală a locuitorilor este agricultura, pamântul fiind organizat în asociaţii agricole. Locuitorii satului ar dori să ocupe un loc de muncă, să le asigure un venit sigur, dar acesta nu există.
- Nivelul de trai este scăzut;
- Nu există relații conflictuale între instituțiile din localitate;

- Plecarea din localitatea a familiilor de etnie rromă pentru muncă în străinătate a dus la scăderea ratei natalităţii şi la îmbătrânirea populaţiei;
- Pe plan economic, localitatea nu oferă perspective pentru integrarea şi realizarea în plan profesional a aspiraților unora dintre școlari.

Pentru plasarea unității de învățământ în realitatea actuală cât mai fidel și pentru a descrie ulterior componentele PEST, a fost realizată analiza SWOT a școlii care evidențiază punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările (Stoica, 2011). Rolul acesteia este de a colecta informația și a oferi cadrul necesar echipei de conducere să acționeze pentru promovarea intereselor organizației (Ivorschi, 2012). Astfel, identificarea și analiza acestora au rolul de a realiza o analiză – diagnostic cât mai obiectivă, utilă în adoptarea unor măsuri optime pentru creșterea calității actului educațional.

+ Puncte tari	-Puncte slabe
• Existența unor parteneriate educaționale cu alte instituții; • Inițierea unui program de motivare a elevilor, reușind în acest mod creșterea nivelului de învățare la materiile importante, legate de continuarea studiilor; • Comunitatea locală este implicată în activitățile școlare; • Părinții sunt interesați de parcursul copiilor; • Unitatea școlară funcționează în condițiile legii, având toate autorizările și avizele necesare; • Există o comunicare eficientă între membrii colectivului; • Climatul din cancelarie este unul benefic desfășurării activităților didactice; • Nu există conflicte între angajați.	• Există o supra-aglomerare a sarcinilor; • Comunicarea prin canale moderne este deficitară; • Nu sunt utilizate elemente multimedia; • Elevii nu conștientizează importanța comportamentului față de infrastructura de educație. • Nu sunt discutate rezultatele evaluărilor, așteptările și nemulțumirile în cadrul ședințelor.
+ Oportunități	-Riscuri
• Există o preocupare la nivel național privind calitatea actului educațional.	• Personalul tânăr nu beneficiază de o consiliere

Faptul că unitatea prezentată se preocupă în mod constant de acest aspect, îi crește prestigiul la nivel județean; • Implicarea activă a tinerilor în managementul educațional; • Existența unui colectiv multicultural, ceea ce contribuie la creșterea șanselor contractării unor proiecte cu finanțare națională sau europeană; • Instituțiile școlare similare, dar și societățile private sunt deschise unor viitoare parteneriate; • Școala are o bună comunicare cu membrii sindicatului.	adecvată pentru a rămâne în sistem; • În colectiv sunt multe familii dezorganizate care cresc riscul abandonului școlar; • Nivelul scăzut de salarizare și lipsa oportunităților de finanțare suplimentară; • Blocare proiectelor europene.

Având în vedere aspectele prezentate, este necesar ca punctele slabe să fie ameliorate prin măsuri luate la nivel local. În acest sens, este indicat să se realizeze o colaborare strânsă între autoritățile locale și unitatea școlară pentru întocmirea unui plan de dezvoltare pe termen mediu și lung. Cu acest sprijin, precum și cu ajutorul venit din partea comunității locale care este deja implicată în activitățile derulate, se poate reuși o diminuarea a nivelului ridicat de sarcini prin delegarea unora către persoane competente, dar care nu sunt angajate. Pe bază de voluntariat, se pot rezolva anumite aspecte, precum îngrijirea spațiilor comune, consilierea în probleme de multimedia, realizarea unei educații sociale.

În ceea ce privește amenințările, și acestea pot fi diminuate prin luarea unor măsuri la nivel local. Se pot atrage sponsorizări pentru dotarea laboratoarelor și pentru accesul personalului la aparatură performantă pentru a-și putea susține lecțiile în cele mai bune condiții. De asemenea, se pot organiza activități pentru întărirea culturii organizaționale și pentru creșterea atașamentului tinerilor dascăli pentru unitatea în care activează.

Pornind de la aceste aspecte identificate, se poate întocmi analiza PEST a școlii. Aceasta urmărește descrierea contextului politic (ex: compatibilitatea între proiectul de dezvoltare a școlii și strategia națională de dezvoltare a învățământului), economic (ex: economia în declin), social (ex: nivelul ridicat al șomajului din comunitatea locală) și tehnologic (ex: accesul populației la internet) și creează o radiografie detaliată a mediului în care activează unitatea inclusă în studiu (Ministerul Educației și Cercetării, 2007). Prin aceasta, este practic descris macromediul în care este plasată organizația (Căescu, 2014).

Analiza PEST a unității școlare

a. **Politicul** - Politica educațională a guvernului vizează consolidarea rolului şcolii ca principală instituţie de educaţie şi învăţământ, iar politica educaţională la nivel regional şi local este în favoarea dezvoltării relaţiilor de colaborare între

oficialităţi şi şcoala noastră, cu scopul descentralizării şi flexibilizării, al descongestionării activității, ceea ce se dovedește a fi eficient în dezvoltarea pozitivă a actului educațional.

b. **Economicul** - Din punct de vedere economic, situaţia este satisfăcătoare, chiar dacă nu toţi părinţii au locuri de muncă stabile. Situaţia lor nu pune probleme majore privind şcolarizarea, oferta educaţională a şcolii răspunzând în mare parte cerinţelor comunităţii.
c. **Socialul** - Din punct de vedere social, se poate spune că situaţia este bună, legătura familiilor cu problemele şcolii a fost permanent în atenţia colectivului cadrelor didactice;. În cadrul şcolii, există un mod de abordare obiectiv şi realist al problemelor sociale, astfel încât poziţia conducerii şi a colectivului de profesori faţă de problematica educaţiei este că aceasta trebuie să devină un mijloc de promovare socială. Omogenitatea mediilor familiale din care provin elevii generează poziţii oarecum identice faţă de problematica educaţiei, părinţii fiind în general interesaţi de educaţia copiilor lor. Există însă şi grupuri de interes care nu receptează educaţia ca pe un adevărat mijloc de promovare socială. Existenţa sărăciei (în anumite familii), ca şi a unor programe mass-media neadecvate, generatoare de delincvenţă în rândul elevilor, impune reorientarea termenului de educare a personalităţii elevului, insistându-se asupra contracarării efectelor negative mai sus menţionate.
d. **Tehnologicul** - Tehnologicul se oglindeşte într-o desfăşurare bună a procesului instructiv-educativ, şcoala oferind baza materială şi condiţiile specifice pentru realizarea unei instruiri adecvate nevoilor tânărului pentru formarea sa. Resursele financiare, din păcate, nu răspund întru totul cerinţelor şcolii pentru o reală dezvoltare a capacităților tânărului de azi, ca reprezentant al societății de mâine.

Concluzii

Tehnicile de analiză SWOT au permis o evaluare echilibrată şi exigentă a resurselor şi mijloacelor, a impactului pe care factorii socio-economici, conjuncturali şi politici îl au asupra activităţii unităţii. Stabilirea scopurilor strategice a pornit de la identificarea "punctelor tari" (care reprezintă capitalul de referinţă) şi a "oportunităţilor" oferite de cadrul legislativ sau de comunitate.

Astfel, unitatea școlară din comunitatea Furculești dispune de elemente favorabile dezvoltării pe termen mediu și lung. Calitatea actului educațional poate crește în timp, având în vedere punctele tari identificate și oportunitățile pe plan local și național. Implicarea activă a membrilor comunității locale constituie principalul punct forte, iar aspectele negative se diminuează semnificativ dacă resursele umane din localitate sunt direcționate către sprijinirea îmbunătățirii climatului de învățare.

Bibliografie

1. Căescu, Ș.C., 2014. Planificarea strategică în marketing management. Nivelurile planificării strategice. Revista de Marketing Online, 4 (4). Disponibil la: http://www.edituraauranus.ro/marketing-online/44/pdf/7.pdf.
2. Ivorschi, R., 2012. Analiza SWOT- instrument managerial pentru eficientizarea activității. Revista de statistică. Disponibil la: http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf.
3. Legea Educaţiei Nr.1/2011; Ordine de Ministru, norme metodologice, alte acte normative referitoare la implementarea legii, Ordinele, notele, notificările şi precizările M.E.C.S.
4. Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanţei de Urgenţă a Guvernului nr. 75/12.07.2005, privind asigurarea calităţii în educaţie.
5. Metodologia formării continue a personalului didactic din unităţile de învăţământ preuniversitar.
6. Ministerul Educației și Cercetării., 2007. Programul de granturi pentru dezvoltarea școlară. Disponibil la: http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf.
7. Ordonanţa de urgenţă OU 75/2005 privind asigurarea calităţii în educaţie.
8. Regulamentul de Organizare şi funcţionare a unităţilor de învăţământ preuniversitar.
9. Regulamentului de organizare şi functionare a unităţilor din învăţământul preuniversitar.
10. Stoica, M., 2011. Analiza SWOT – Metodă de diagnoză organizațională. Anuarul Institutului de Istorie George Barițiu. IX (2011), pp. 281-286.

MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ ÎN UNITĂȚILE ȘCOLARE

CRISIS MANAGEMENT IN SCHOOL UNITS

IOANA GABI
Școala Gimnazială Oboga, E-mail: scoalaoboga@yahoo.com

Abstract

Visul de aur al managerilor se referă la funcționarea lină și egală a organizațiilor pe care le administrează. Aceștia au în vedere înțelegerea și armonia între angajați, realizarea tuturor obiectivelor la un nivel maxim și ansamblul conținutului celor implicați. Un astfel de ideal are rădăcini într-o ideologie care ia în calcul doar un singur tip de raționalitate care guvernează funcționarea unei societăți. Orice opinie contrară este considerată ca fiind fără sens și trebuie combătută prin toate mijloacele. Atunci când persoanele analizează și descoperă sursele unui conflict, sunt capabile să conceapă și să dezvolte o metodă de a face față conflictului.
Cuvinte cheie*: conflict, metodă, obiective, relații interpersonale*

Abstract:

The golden dream of managers refers to the optimal functioning of the organizations they act. They also have in view peace and harmony among employees, the carrying out of all organizational objectives at a maximum level and the overall content of all those involved. Such an ideal is linked to the ideology that considers only a single type of rationality. Any contrary opinion is considered irrational and should be struggled against by all means. When people analyze and discover the sources of a conflict, they are able to conceive and develop a method to face the dispute.
Keywords*: conflict, method, objectives, interpersonal relations.*

Introducere

Conflictul apare ca urmare a tendinţei uneia dintre părţile implicate, persoană sau grup de persoane, de a-şi impune punctul de vedere sau interesele proprii (Tripon et al., 2016). În forma sa clasică, conflictul implică atitudini şi comportamente antagonice. În ceea ce priveşte atitudinile, părţile implicate cultivă antipatia reciprocă și dezvoltă stereotipuri negative despre oponenţi. Comportamentele antagonice includ porecle insultătoare, sabotaje, sau chiar agresiuni fizice. În unele grupuri, conflictul este stăpânit printr-o atitudine de colaborare care ţine tensiunea la nivel minim, însă în altele, conflictul este ascuns sau reprimat, nefiind evident (Tiuzbaian & Tiuzbaian, 2010).

În urma unui sondaj, mai mulţi manageri au recunoscut că 20 de procente din timpul afectat problemelor specifice s-au consumat cu activităţi legate de diferențe, iar abilitatea de abordare constructivă a conflictelor este din ce în ce mai importantă.

Astăzi, este evident că situațiile tensionate nu pot fi eliminate în totalitate. Astfel, trebuie să se accepte existența conflictului şi să se realizeze că încercarea de a elimina conflictele este o greşeală. Dorința managerilor este ca organizaţiile pe care le conduc să funcţioneze fără situații

tensionate, iar angajații să poată lucra în echipă, indiferent de nivelul lor de compatibilitate. Acest ideal îşi are originea într-o ideologie care ia în considerare un singur tip de raţionalitate ce guvernează funcţionarea unei societăţi, iar orice opinie contrară este considerată ca iraţională, trebuind a fi combătută prin toate mijloacele (J'info training, 2012).

Structura situațiilor de criză educațională

Din punctul de vedere al structurii interne a crizei, aceasta se prezintă sub forma unei stări complexe, multidimensionale. În concordanță cu complexitatea structurală, trebuie să fie situate și demersurile de soluționare (Duțu, 2013). Din perspectiva axiologică, principiile care sunt necesare să guverneze intervenția managerială de soluționare sunt: *sinceritate, cooperarea, beneficiul comun*.

Având în vedere complexitatea situațiilor care presupun o mediere rapidă și eficientă, este evident că rolul calităților și al pregătirii manageriale în diminuarea efectelor produse de starea de criză, dar și în eradicarea acesteia sunt incontestabile.

Identificarea cauzalității trebuie să constituie debutul operațiilor de analiză. Trebuie avut în vedere că aceasta nu este un demers facil, desfășurarea sa fiind marcată de strategiile și de sursele informaționale, de cantitatea si relevanța informațiilor, dar și de capacitățile manageriale ale cadrului didactic. Este indicat ca fiecare cauză să fie analizată multicriterial, iar investigația în ansamblu să nu capete aspectul unei anchete polițienești. Rolul cadrului didactic nu este de a culpabiliza, de a blama, de a stigmatiza persoanele și faptele, ci de a accentua ideea de cooperare în rezolvarea crizei. Este indicat să fie accentuate elementele cu valoare de liant, ceea ce unește și elementele stabile și în același timp echilibrează.

Gestionarea crizelor reprezintă o inițiativă managerială care se organizează, se conduce și se desfășoară după legități, principii si funcțiuni cu o solidă specificitate managerială. Înainte să fie introduse corective ori demersuri de soluționare, trebuie să fie statuate demersurile de diagnoză inițială a fenomenelor, de analiză, de elucidare și de investigare. Cele mai multe conflicte sunt legate de următoarele surse:

- nevoile fundamentale;
- valorile diferite: există când elevii împărtășesc credinţe diferite - de exemplu elevi aparținând unor religii diferite pot avea valori diferite;
- percepțiile diferite - apar atunci când elevii văd sau gândesc diferit un anumit lucru – de exemplu doi elevi se pot certa pentru că nu se pot pune de acord asupra unei culori, de fapt întâmplându-se ca ei să perceapă culoarea diferit;
- interesele diferite - apar când elevii nu au preocupări similare;
- resursele limitate - se referă la cantitatea limitată în care se găsesc diferite lucruri;
- nevoile psihologice. Când analizează şi descoperă sursele unui conflict, elevii îşi pot forma şi dezvolta o metodă de a face faţă conflictului însuşi.

Referitor la procesul instructiv - educativ, relaţiile interpersonale din școală generează cele mai multe stări tensionale. Vom enumera aici cele referitoare la relaţia profesor – elev:

- Profesorul nu este la curent cu întregul context social al elevului;
- Există anumite conflicte mai vechi care nu au fost pe deplin soluționate;
- Elevii nu se simt motivați pentru a progresa;
- Există o supraevaluare a sarcinilor, iar procesul de evaluare nu este la fel în fiecare situație;

- Nu se ține cont de existența unor diferențe între elevi, în acest caz uniformizarea dăunând;
- Nu a fost stabilit un sistem obiectiv de evaluare;
- În situațiile în care elevii sunt aplecați către studiul individual, profesorul omite să valorifice acest tip de comportament prin sugerarea unor activități extrașcolare complementare;
- Profesorul face uz de autoritatea sa pentru rezolvarea problemelor apărute la clasă (Vârlan, 2010).

La nivel educațional, sunt identificate mai multe tipuri de conflicte (Arșin, 2017)

Conflictele între elevi :

Utilizarea productivă a conflictului sau rezolvarea creatoare a acestuia reprezintă un demers esenţial al managementului procesului de învăţământ. Profesorul se confruntă în fiecare zi cu un număr semnificativ de conflicte. El trebuie să fie un pacificator care utilizează, însă, constructiv conflictul în vederea atingerii finalităților educaționale stabilite. De aceea, el trebuie să afle, în primul rând, cauza concretă a conflictului apărut.

Un motiv poate fi atmosfera competitivă. Elevii au fost obişnuiţi să lucreze individual pe bază de competiţie, lipsindu-le deprinderea de a munci în grup. Ei nu doresc decât victoria asupra celorlalţi şi dacă nu o obţin, îşi pierd stima de sine. Competiţia apare în toate momentele, chiar în cele în care este neproductivă. Pe de altă parte, poate apărea atmosfera de intoleranţă. În clasă se formează grupuri, iar lipsa sprijinului între colegi duce de multe ori la singurătate şi izolare. Apar resentimente faţă de capacităţiile şi realizăriile celorlalţi, neîncrederea şi lipsa prieteniei.

Și comunicare slabă poate fi un motiv. Cele mai multe stări tensionate pot fi atribuite neînţelegerii sau percepţiei greşite a intenţiilor, sentimentelor, nevoilor şi acţiunilor celorlalţi. Elevii nu ştiu să-şi exprime în mod pozitiv nevoile şi dorinţele (Romanian-American Foundation, 2013).

Conflicte între profesor şi elevi

Pentru a evita apariţia acestui tip de conflict, profesorul nu trebuie să facă uz de autoritatea sa la clasă, cu scopul de a evidenţia lipsa de putere a elevilor. Autoritatea profesorului trebuie să se manifeste constructiv prin crearea unui mediu propice învăţării, prin menţinerea ordinii şi prin evidenţierea a ceea ce este mai bun din elevi. În schimb, autoritarismul solicită implicit supunere şi conformism din partea elevilor. Deşi pare eficient, autoritarismul rezolvă problemele doar pe termen scurt şi doar superficial, întrucât conflictul cu elevii şi ostilitatea acestora se vor menţine. De aceea, trebuie gândită şi realizată exercitarea autorităţii, dar fără a cădea în autoritarism. Pentru aceasta sunt necesare:

- Expunerea regulamentului folosind ideile venite din partea elevilor;
- Stabilirea de comun acord a consecințelor pentru încălcarea regulilor
- Respectarea celor stabilite în fiecare situație, fără excepție.

Orice rezolvare a conflictelor implică o mai bună comunicare cu elevii. Cu cât comunicarea este mai intensă şi mai completă, cu atât crearea unui climat de siguranţă fizică şi psihică va fi mai probabilă, iar conflictele vor fi mai uşor de rezolvat.

Conflictele între profesori şi părinţi

Apar uneori și situații mai dificile, când dascălii sunt nevoiți să înfrunte o atitudine mai ofensivă din partea părinților. Aceștia nu pot fi obiectivi în fiecare situație și de cele mai multe ori, ascultă doar partea de adevăr expusă de copiii lor. În acest caz, profesorul trebuie să apeleze la tact și să investigheze în avantajul lui conflictul, făcând adultul să înțeleagă rolul său în educație. Principalele cauze ale acestor conflicte sunt:

- Cele două părți nu au un dialog constant, comunicând foarte rar;.
- Există un fond nefavorabil dezvoltării unei relații de încredere între cele două părți. Uneori, părinții sunt influențați de realizările izolate din mass media, pornind cu idei preconcepute în discuție (Dumitrescu, 2015).

Pentru a diminua efectul acestor aspecte, profesorul poate lua măsuri care țin în mod direct de el. Este indicat să își creeze o rețea de contacte ale părinților și să țină legătura cu aceștia ori de câte ori situația școlară o cere. De asemenea, este indicat ca cele două părți să cunoască și să își respecte reciproc punctul de vedere, conștientizând că obiectivele trebuie să se intersecteze la un moment dat, pentru binele elevilor.

Conflictele între profesori

Întrucât învățământul presupune interacțiunea a 3 categorii majore: elevi, părinți, profesori, este firesc ca uneori tensiunile să se regăsească și în interiorul colectivului. Conflictele dintre profesori pot fi de natură personală sau profesională, iar pentru păstrarea unui climat plăcut la locul de muncă, care să permită creșterea calității actului educațional, este necesar să fie luate măsuri ori de câte ori apare o astfel de situație (Ionescu, 2011). Se cere ca nivelul comunicării să se îmbunătățească, atât cel la nivel clasic, cât și cel care presupune utilizarea diferitelor canale moderne. Managerul trebuie să aibă în vedere abordarea unor soluții concrete, bazându-se pe literatura de specialitate care să permită dezvoltarea unei relații între colegi bazate pe respect.

Pentru evitarea şi/sau rezolvarea rapidă a unor astfel de conflicte, este bine ca fiecare parte să adopte un comportament proactiv, prin care să caute îmbunătățirea relațiilor interpersonale, dar şi a celor organizaționale.

Concluzii

Situațiile conflictuale constituie un aspect firesc într-o organizație, chiar dacă ne referim la o unitate din domeniul învățământului. Specificul acestui sector presupune uneori o interacțiune tensionată între profesor – elev și chiar părinte, astfel că managerul școlii trebuie să facă față și unei astfel de situații, dând dovadă de tact. Printr-o comunicare adecvată și prin construirea unei relații care implică mai ales respectul reciproc, echipa de conducere poate transforma orice conflict într-o discuție benefică și constructivă din care părțile implicate să învețe.

O criză poate să fie așadar formativă, îndeplinind, după caz, o serie de funcțiuni ameliorative, dependente de competențele manageriale. Totodată, orice manager performant trebuie să-și formeze o strategie de intervenție managerială care să includă gestionarea stărilor de criză apărute în activitatea instructiv-educativă.

Bibliografie

1. Arșin, R.M., 2017. *Strategii de negociere în clasa de elevi*. Disponibil la: http://arsinroxana-educatia.blogspot.ro/2017/01/strategii-de-negociere-in-clasa-de-

elevi.html.
2. Cristea S., 2003. *Managementul organizaţiei şcolare*. Editura Didactică şi Pedagogică: Bucureşti.
3. Dumitrescu, A., 2015. *Gestionarea conflictelor dintre cadrele didactice, elevi şi părinţi*. Disponibil la: https://www.concursurilecomper.ro/rip/2015/mai2015/11-DumitrescuAurel-Gestionarea_conflictelor_in_scoala.pdf.
4. Duțu, P., 2013. *Managementul situațiilor de criză și prevenirea conflictelor armate*. Editura Universității Naționale de Apărare Carol I: București.
5. Ionescu, D., 2011. *Prevenirea și soluționarea conflictelor la nivelul școlii*. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/3215.
6. J'info training., 2012. *Manager în activitatea de turism*. Disponibil la: http://docslide.net/documents/curs-manager-in-activitatea-de-turism-final.html.
7. Orţan F., 2003. *Management educaţional*. Editura Universităţii din Oradea: Oradea.
8. Romanian – American Doundation. *Strategii de negociere in clasa de elevi*. Disponibil la: http://www.fizchimarad.ro/doc/fiz2013/02_Managementul_clasei_STRATEGII%20DE%20NEGOCIERE%20IN%20CLASA%20DE%20ELEVI.pdf.
9. Tiuzbbaian, R.D. & Tiuzbaian, I.N., 2010. Conflictul în organizațiile școlare. *Analele Universității Constantin Brâncuși.* Disponibil la: http://www.utgjiu.ro/revista/dppd/pdf/2010-01/6_RAMONA_DANIELA_TIUZBAIAN.pdf.
10. Tripon, C., Dodu, M. & Penciu, G., 2016. *Managementul conflictelor şi tehnici de negociere.* Universitatea Babeș-Bolyai: Cluj-Napoca.
11. Vârlan, M., 2010. Conflictele școlare: tipuri, cauze, soluții. *Revista de Psihologie (2).* Disponibil la: file:///C:/Users/Alina/Downloads/documentslide.com_revista-psihologie22010pg40.pdf.

REPERE ALE MANAGEMENTULUI EDUCATIONAL

IMPORTANT ISSUES IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Bacalu Adela
Școala Gimnazială Fitionești, e-mail: adelabacalu@yahoo.com

Abstract

Subiectul abordat în articolul de față face referire la reperele managementului educațional. Scopul lucrării este de a oferi un punct de vedere privind principiile de strategie educațională și urmărește informarea profesorilor în legătură cu aspectele principale ale acestei teme.

Cuvinte cheie: educație, învățământ, management educațional, sistem educativ, școală, profesor, elev.

Abstract

The subject approached in this article refers to the main parts of educational management. The aim of the paper is to provide a point of view for the principles of educational strategy and seeks to inform teachers about the main aspects of this theme.

Keywords: education, school education, educational management, education system, school, student, teacher.

Introducere

Domeniul învățământului are un rol deosebit de important în viața socială, întrucât ajută la formarea noilor generații prin intermediul specialiștilor. Având în vedere dinamica din acest sector din ultimii ani – schimbările aduse de tehnologie, conștientizarea importanței dascălilor, subiectul lucrării este unul actual, managementul educațional fiind o componentă principală în actul educațional, indiferent de mediul la care facem referire.

Se cunoaște faptul că o conducere competentă şi eficientă a învăţământului la nivelul sistemului şi al instituţiei de învăţământ are la bază managementul educaţional. Prin acest concept, se înțelege „ansamblul principiilor, funcţiilor şi strategiilor: instituţiilor de educaţie din învăţământ.

Pentru a asigura un randament şi o performanţă ridicate, sunt necesare cunoaşterea şi aplicarea normele specifice acestei ramuri. Particularitățile care decurg din activitățile didactice fac ca fiecare concept și acțiune să aibă pași clari de urmat. Chiar dacă în sens larg este vorba de management, în educație lucrurile stau diferit. Faptul că livrabilele sunt destinate copiilor și adolescenților în principal (în școlile gimnaziale), face ca o atenție deosebită să i se acorde modalității în care are loc circuitul informației. Se are în vedere și faptul că funcţia de conducător (manager) al învăţământului este o profesie şi ca oricare profesie, trebuie învăţată. De asemenea, faptul că aceasta coincide și cu profesia de dascăl reprezintă o altă particularitate de care trebuie să se țină cont în întocmirea planurilor și a strategiilor. Pentru conducerea cu rezultate optime a învăţământului, orice manager trebuie să cunoască principiile, nivelurile şi funcţiile managementului educaţional (Management educațional, delimitări concepturale, 2011), precum:

a) conducerea democratică;

b) îmbinarea conducerii şi a răspunderii unice (unipersonale) cu răspunderea colectivă;
c) promovarea cadrelor de conducere pe bază de competență;
d) operativitatea;
e) deontologia conducerii (Lăcătușu, 2016).

Este cunoscut faptul că în cazul conducerii unei unități de învăţământ, aceasta trebuie realizată pe baze democratice. Acest principiu presupune ca ,,înainte de luarea deciziei să se consulte compartimentele subordonate şi pe cei ce duc la îndeplinirea actului decizional. În acest fel, managementul devine interactiv și combină dirijarea pe verticală unidirecțională de la nivel central cu dirijarea pe orizontală, la nivel intermediar, până la nivelul de bază a instituțiilor de învățământ'' (Lăcătușu, 2016).

Managementul educațional – concepte de bază

Într-un sistem ideal, se urmărește eliminarea oricăror elemente administrativ-birocratice şi dezvoltarea de structuri specifice democraţiei, cum ar fi descentralizarea organizatorică şi decizională. Scopul acestor acțiuni ar fi mai ales eliminarea centralismului excesiv, pentru a se putea asigura posibilitatea adoptării deciziilor. De asemenea, se urmărește dinamizarea iniţiativei creatoare şi participative la găsirea şi aplicarea soluţiilor valoroase şi eficiente de conducere, la optimizarea conducerii, atât a organelor colective, cât şi a membrilor comunităţilor de învăţământ: catedră, şcoală, facultate, universitate etc. În acest sens, Regulamentele Școlare asigură buna funcţionare în spirit democratic a învăţământului (Ana-Maria, 2014).

În cazul principiului îmbinării conducerii şi al răspunderii unipersonale cu conducerea şi răspunderea colectivă, se cunoaște faptul că toate cadrele au, prin lege, o serie de atribuții pe care trebuie să le îndeplinească. Fiecare compartiment şi conducător are de îndeplinit ,,responsabilități distincte şi transparente într-un cadru de iniţiativă creatoare şi de cooperare loială şi eficientă''. În acelaşi timp, au dreptul de a lua decizii.

Principiul promovării cadrelor pe bază de competenţă dovedită prin concurs presupune ca de fiecare dată ,,competenţele profesionale şi manageriale, să fie caracterizate printr-un comportament civico-moral şi democratic ireproșabil, eliminându-se cu desăvârșire, incompetența, comportamentul nedemocratic, necivilizat și imoral".

Principiul operativităţii în conducerea învăţământului înseamnă ,,receptivitate, preocupări şi eforturi susţinute. Înseamnă dialog, documentare şi analize atente, un spirit democratic şi un comportament etic civilizat faţă de semenii noştri prin rezolvarea operativă a problemelor apărute".

Principiul deontologiei conducerii învăţământului cere profesiei de dascăl să dovedească o serie de abilități: competenţă, conştiinţă şi probitate profesională, etică şi înțelegere faţă de membrii colectivităţii pe care o conduce, receptivitate faţă de opiniile, sugestiile şi criticile acestora. Acest principiu cere și ,,fermitate şi exigenţă în luarea deciziilor, dar şi înţelegere, spirit de dreptate, echitate şi corectitudine în aprecierea rezultatelor muncii celor cu care cooperează (Legea 1 a învățământului, 2011).

Pe lângă acestea, mai pot fi menţionate: principiul managementului participativ (de implicare activă), principiul competiţiei dintre unităţile de învăţământ, principiul

motivaţiei factorilor implicaţi şi principiul eficienţei activităţii. În ceea ce privește nivelurile de conducere, sistemul românesc are aceeași caracteristică ca cel din alte țări. Sunt cunoscute trei tipuri de conducere: la nivelul unităților de învățământ, la nivel intermediar de conducere și la nivel central (figura nr. 1).

Figura nr. 1 Tipuri de conducere în învățământul românesc



Nivelul de conducere al unităţilor de învăţământ este reprezentat de: şcoli, licee, facultăţi, universităţi şi academii. Dacă ne referim la sistemul şcolar, atunci şcoala, liceul sau grupul şcolar reprezintă formele fundamentale organizatorice şi funcţionale conduse de directori. Unităţile de învăţământ sunt componente şcolare cu personalitate juridică. Fiecare unitate de învăţământ alege un organ colectiv de conducere, cu reprezentanţi din rândul cadrelor didactice şi al elevilor, cum sunt consiliile profesorale şcolare şi de administraţie care asigură conducerea operativă. Preşedinţii organelor colective de conducere pentru consiliile de administraţie, profesorale şi birourile executive de conducere - în şcoli sunt directorii.

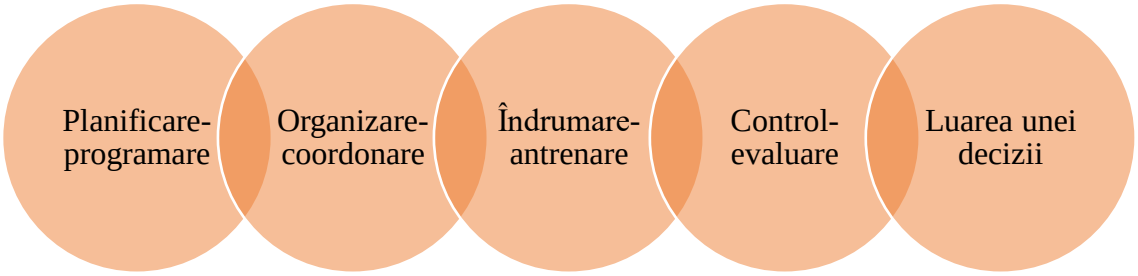
Nivelul intermediar de conducere a învăţământului se referă la cel dintre nivelele şcolare, anume unităţile de învăţământ şi Ministerul Educaţiei Naţionale. În aceste cazuri, funcţionează nivelele intermediare de conducere: Inspectoratele Școlare Judeţene, conduse de un inspector general, subordonate Ministerului Educaţiei Naţionale care asigură organizarea, coordonarea, funcţionarea şi evaluarea învăţământului preuniversitar în teritoriu.

Nivelul central de conducere a învăţământului este reprezentat de Ministerul Educaţiei Naţionale, organ de stat care transpune în practică politica şcolară privind dezvoltarea şi perfecţionarea învăţământului românesc în spiritul Legii Învăţământului şi a actelor normative, precum şi cu organele puterii locale şi centrale, cu organismele internaţionale de învăţământ şi educaţie.

În fiecare situație, este indicat să fie realizată o diagnoză managerială care ajută persoanele din conducere să ia cele mai bune decizii în cunoștință de cauză. Aceasta stabileşte ,,stadiul prezent la care a ajuns învăţământul, arătând realizările obţinute în etapa anterioară în anul şcolar încheiat, pentru a se şti de la ce valori şi experienţe pozitive se porneşte şi să fie aduse la cunoștință dificultăţile şi neajunsurile întâmpinate, pentru ca în etapa următoare să se caute şi să se găsească soluţii de îmbunătăţire a activităţii şcolare. Un alt pas util este întocmirea prognozei manageriale care reprezintă ”acţiunea de predicţie în timp a învăţământului”, pornind de la datele diagnozei. Analiza explorează viitorul şi găseşte tendinţele şi perpectivele de dezvoltare ale învăţământului. Prognoza este necesară şi pentru a preveni urmările nereuşitelor, a insuccesului ce ar putea apărea din cauza lipsei de cunoaştere a viitorului.

Conducerea învățământului se realizează prin următoarele funcții (Figura nr. 2):

Figura nr. 2 Funcțiile conducerii în învățământ



Sursa: Realizat după Cicea & Alexandru, 2008

Planificarea-programarea este funcţia de prevedere a conţinutului conducerii învăţământului. Planificarea sau previziunea presupune ,,obiective și cerințe clar stabilite pe ansamblul învăţământului, la nivelul fiecărei unităţi şcolare şi universitare. Obiectivele (ţinte) precise trebuie să aibă un caracter dinamic care să stimuleze creaţia.

Pentru a realiza o dezvoltare eficientă şi viabilă a învăţământului, este nevoie de o planificare (previziune) modernă a educaţiei, o planificare de inovare, care să cuprindă o gamă largă de preocupări, cum ar fi: studii de dezvoltare pe termen lung, programe pentru sporirea calităţii educaţiei, dezvoltarea managementului participativ, stabilirea resurselor umane, materiale şi financiare la nivelele şcolare. La nivelul fiecărei unităţi de învăţământ, este indicat să se stabilească acţiunile importante, responsabilităţile şi termenele (pe perioade scurte, medii sau finale). Această funcţie se concretizează prin elaborarea de programe (planuri) sau proiecte de activităţi ce conţin componentele esenţiale ale previziunii, concretizate la specificul sectorului şi activităţilor respective.

Programarea ca funcţie de prevedere are şi un caracter de probabilitate, fapt ce necesită, asemănător prognozei, elemente de corecţie, pentru a corela cu elementele neprevăzute şi a se evita riscurile şi eşecurile (Niculescu & Verboncu, 2002).

Organizarea-coordonarea este funcţia de conducere care stabileşte şi asigură, în mod metodic forţele şi mijloacele umane, materiale şi financiare pentru obţinerea eficienţei instructiv-educative în învăţământ. Organizarea presupune şi coordonarea, corelarea mijloacelor şi a timpului de desfăşurare, în scopul înlăturării paralelismelor şi suprapunerilor, a evitării risipei de forţe umane şi de mijloace materiale şi financiare, ca şi celor de timp. La îndeplinirea acţiunilor și obiectivelor, sunt importante calităţile cadrelor didactice şi ale întregului personal: competenţa profesională, elanul, dăruirea, spiritul de iniţiativă, de creativitate şi disciplină.

Îndrumarea-antrenarea este funcţia de conducere care asigură orientarea, dirijarea, călăuzirea şi înţelegerea obiectivelor, atribuţiilor şi responsabilităţilor fiecărui nivel de compartiment al unităţii de învăţământ. Această funcţie este de informare şi instruire a factorilor implicaţi în activitatea învăţământului, pentru cunoaşterea prevederilor programelor stabilite în vederea îndeplinirii lor și are ca scop principal atingerea programelor stabilite. De asemenea, urmărește prevenirea apariţiei unor neajunsuri, precum și înlăturarea acelora care au apărut.

Îndrumarea-antrenarea implică utilizarea unei game variate de acţiuni, fiind binevenită atât la cadrele didactice tinere, cât şi la cadrele didactice cu experienţă, mai

ales în cazurile stabilirii unor noi obiective. Îndrumarea trebuie să fie competentă, finalizată la timp şi în mod colegial, fără ostentaţie şi nu în cele din urmă, trebuie să dinamizeze spiritul de independenţă, de iniţiativă şi creativitate al cadrelor didactice.

Controlul-evaluarea este funcţia de verificare, analiză şi apreciere a activităţii şcolare în vederea cunoaşterii stadiului realizării, precum şi a îmbunătăţirii ei. Aceasta urmăreşte obiective, precum: identificarea modului de desfăşurare a activităţilor, evidenţierea rezultatelor obţinute, înlăturarea dificultăţilor apărute și mobilizarea tuturor forţelor pentru îndeplinirea programelor stabilite. Se folosesc modalităţi şi forme diverse de realizare, precum: vizite la orele didactice, lecţii şi activităţi deschise, schimburi de experienţă; teste date elevilor; consultarea materialelor scrise, consultarea notiţelor elevilor (lucrări de control, teze, proiecte, lucrări practice etc), analiza rezultatelor şcolare ale elevilor etc.

Formele indirecte de control utilizate pot fi: informări scrise, mese rotunde, simpozioane, sesiuni de comunicări etc. Controlul reprezintă o funcţie necesară, obiectivă realizării fenomenului de feedback, iar în îndeplinirea acestei funcţii, este necesar să se realizeze o serie de condiţii: să se întocmească la timp, competent, sistematic, obiectiv şi colegial, fără ostentaţie, suspiciuni, idei preconcepute, dar în mod exigent, să fie însoţite de măsuri de îmbunătăţire. Dacă situaţia o permite, se pot adăuga aprecieri pozitive, iar după caz, critici şi îndrumări constructive. De precizat este faptul că analiza, aprecierile şi criticile se fac în afara activităţilor desfăşurate. Se mai urmărește să se dezvolte capacitatea de autocontrol şi de autoapreciere, de autoreglaj didactic, să fie respectate prevederile actelor normative (legilor şi reglementărilor) în domeniul învăţământului şi, în acelaşi timp, să fie rezultatul unei profunde cunoaşteri şi analize a realităţii şcolare.

Evaluarea - controlul reprezintă o funcţie obiectiv necesară şi permanentă, ce dovedește conştiinţă profesională şi moral-civică; fiindcă întotdeauna va fi nevoie să cunoaştem dacă am realizat ceea ce am programat şi ce anume trebuie să facem în viitor pentru a obţine performanță.

Decizia este o hotărâre luată pe baza unei alegeri dintre mai multe soluţii posibile, care cere realizarea activităţilor şcolare în conformitate cu prevederile şi cerinţele funcţiilor de programare, organizare, îndrumare şi control. Este funcţia esenţială a conducerii învăţământului, cu rol integrator, care dinamizează succesul activităţilor şcolare.

Deciziile pot fi:

- decizii generale care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea şi funcţionarea întregului sistem de învăţământ;
- decizii intermediare care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea şi funcţionarea anumitor forme de învăţământ;
- decizii tactice care se referă la hotărârile care se adoptă, privind programele concrete de acţiune în cadrul deciziilor generale şi intermediare.

Un rol important în conducerea unităţilor de învăţământ îl are managerul, conducătorul unităţii de învăţământ. Dacă se reușeste, managerul ar trebuie eliberat de presiunile supracentralizării şi ale birocraţiei administrative și ar trebui să se preocupe de

stabilirea cât mai corectă şi reală a strategiei de dezvoltare şi acţiune a unităţii de învăţământ pe care o conduce. Pentru ca managerul să poată conduce la un nivel de performanţă şi eficienţă, este necesar ca el să aibă competenţă profesională şi experienţă în domeniu, însoţite de capacitatea de iniţiativă, de abordare corectă a problemelor, de capacitatea de a folosi forţele şi relaţiile proprii şi de a-şi asuma eventualele riscuri, inclusiv de a le preveni. Pentru succesul actului de conducere, managerul şcolar trebuie să dovedească exigenţă, dar şi înţelegere, comportare corectă, demnă şi civilizată în toate situaţiile, precum şi: flexibilitate, spirit inovator şi creativ, responsabilitate sporită în plan profesional, etico-cetăţenesc, juridic şi managerial.

Având în vedere că orice activitate managerială include şi o dimensiune psihosociopedagogică (relaţii interumane, informare, explicaţii, îndrumări, aplicaţii etc), managerului i se cere ca, pe lângă o pregătire specifică, să aibă şi o pregătire psihosociopedagogică. Managerii trebuie să acţioneze în baza unei legi specifice, care să le reglementeze relaţiile şi să le asigure protecţia necesară, atât ca organe legale, cât şi ca individualităţi şi aceasta în conformitate cu prevederea constituţională. Rezolvarea tuturor problemelor, inclusiv ale desemnării sau revocării managerilor, trebuie făcute numai în spiritul legilor, pe căi civilizate, utilizând dialogul şi negocierile constructive. Eficienţa activităţii manageriale se îndeplinește folosind o serie de forme şi procedee metodologice adecvate activităţii manageriale, cum sunt: şedinţele, negocierea, concilierea, medierea, delegarea, consultanţa, informatizarea şi altele.

Performanță managementului în general şi al celui educaţional în special, pot fi accentuate de acţiunile zilnice. În acest context, sunt de apreciat vorbele unor experţi, care spun: "Fiecare dintre noi gestionează propria persoană şi, totodată, şi sarcinile de serviciu; unii gestionăm timpul şi activitatea altor persoane şi am putea să ne mărim eficienţa acţionând inteligent (...) Cel mai important aspect dintr-o zi este să realizăm mai mult cu mai puţin" (Deep & Sussman,).

Se cunoaște de asemenea, că managementul pentru a fi eficient trebuie să facă față schimbării, inovaţiei şi spiritului creator. Rolul principal trebuie să-l aibă în continuare omul - manager, fiindcă nimic nu poate înlocui afectivitatea raţională şi creativitatea umană. Valoarea şi eficienţa activităţii manageriale depind de teoria ştiinţei managementului şi de competenţele acestuia care pot mobiliza toate resursele pentru crearea obiectivelor specifice fiecărui domeniu. Astfel, managerii din domeniul educaţiei trebuie să asigure schimbarea la cerinţele societăţii, în scopul instruirii tinerei generaţii pe baza limbajului şi a tehnologiei informaţionale. Aceasta pentru ca fiecare om pregătit de şcoală să ştie să lucreze cu device-urile actuale şi să folosească strategii de adaptare care dezvoltă dimensiunea umanistă a personalităţii celor instruiţi.

Fiecare manager școlar are propria sa personalitate, se manifestă într-un anume stil și e capabil de un anumit nivel de eficiență. Un manager poate fi autoritar, altul poate fi participativ. Performanțele pe care le pot realiza managerii țin de nivelul lor de pregătire managerială, de capacitățile de efort și de disponibilitatea personalității față de problemele concrete din comunitate.

Concluzii

Profesorul conduce direct și autonom activități, fie la nivelul microgrupului de elevi, fie la nivelul claselor sau la nivelul școlii. El se află într-un continuu raport

partenerial cu elevii din perspectiva educațională. Profesorul trebuie să-și asume un set de responsabilități, având atribuții sporite la nivelul clasei pe care o conduce. Pentru dascălul de școală de acum și pentru cel din școala de mâine, managementul este și va fi o provocare tot mai mare.

Profesorul este implicat în managementul schimbării, iar rolurile sale sunt multiple. Potrivit lui D. Hainant, rolurile pe care profesorul le poate activa și realiza în diferite stadii și forme ale procesului didactic sunt următoarele: receptor și emițător al diferitelor mesaje, participant în activitățile specifice; realizator, proiectant, organizator, responsabil al unor acțiuni; de decizie, de sursă de informare, fiind un model de comportament și purtător de valori. În funcție de aceste roluri, profesorul este factorul cel mai interactiv la nivelul clasei, aflându-se în contact nemijlocit cu elevii. În timpul predării lecției, el utilizează o anumită strategie, reușind să mențină clasa de elevi într-o situație interactivă.

Profesorul este preocupat constant de dezvoltarea și formarea personalității elevilor. Acesta intervine în situații în care elevul îl solicită, sfătuind, îndrumând sau sancționând. Din punct de vedere moral, este un reper, iar ca profesor - un îndrumător și se impune prin ceea ce știe.

Profesorul ideal, în viziunea autorului, reprezintă o personalitate complexă formată din componente esențiale. Acesta trebuie să își convingă elevii că merită să aibă încredere în capacitatea lor de a gestiona fiecare etapă, să le demonstreze că pot avea performanță, să îi încurajeze și să îi motiveze, întrucât toți elevii au o valoare incontestabilă și au un talent înnăscut. **De asemenea,** profesorul investește în caracterul elevilor mai mult decât în cunoștințele lor. Schimbarea elevului este foarte importantă, fiind superioară notelor obținute la evaluarea cunoștințelor acumulate. Un elev cu caracterul schimbat va respecta profesorul, ceea ce a investit el și va avea un comportament respectuos. Un elev schimbat va găsi singur motivația de a învăța și îi va încuraja și pe alții s-o facă. Schimbarea elevului spre bine nu se face prin descurajarea lui, ci printr-o competiție cu propria-i persoană. Deseori, oamenii învață mai mult prin propriul exemplu, decât prin cuvinte.

BIBLIOGRAFIE:

1. Ana-Maria., 2014. *Curs Management*. Disponibil la: http://documents.tips/documents/curs-management.html#.
2. Bush, T., 2015. *Leadership și management educațional; Teorii și principii actuale*. Editura Polirom: București.
3. Cicea, C., Alexandru, Gh., 2008. *Caracteristicile funcțiunilor managementului în cadrul serviciilor medicale*. Disponibil la: http://www.management.ase.ro/reveconomia/2008-1/2.pdf.
4. Deep, S. & Sussman, L., 1996. Secretul unui succes: Să acţionăm inteligent. Management modern. Editura Polimark: Bucureşti, 1996.
5. Gherghut, A., 2007. *Managementul general și strategic în educație*. Ghid practic. Editura Polirom: București.

6. Joița, E., 2000. *Managementul educațional; Profesorul – manager, roluri și metodologie.* Editura Polirom: București.
7. Lăcătușu, C.I., 2016. Principiile managementului educațional în epoca contemporană. *Revista Școala Gorjeană*. Disponibil la: https://scoalagorjeana.com/2016/09/26/principiile-managementului-educational-in-epoca-contemporana/.
8. Legea 1 a învățământului., 2011. Disponibil la: http://www.umft.ro/data_files/documente-atasate-sectiuni/203/legea_1_din_2011_educatiei_nationale.pdf.
9. *Management educațional, delimitări conceptuale.* 2011. Disponibil la: http://www.scritub.com/literatura-romana/Management-educational-delimit8112221016.php.
10. Niculescu, O. & Verboncu, I., 2002. *Fundamentele managementului organizațional.* Disponibil la: http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=60.
11. Romița, B. 2006., *Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*. Editura Polirom: București.
12. Stan, N.,2010. *Introducere în managementul educațional*.

MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAŢIONALE

PROJECT MANAGEMENT IN EDUCATION

Andrei Adriana-Prof. înv. preşcolar

Școala Gimnazială Haleș, Tisău, structura G.P.N. Pădurenii andreiadriana78@yahoo.com

Abstract

Deoarece în țara noastră, sistemul educațional trece printr-o serie de transformări, pentru a optimiza procesul de învățământ și a-l adapta schimbărilor continue, s-a simțit nevoia elaborării unui nou management școlar. În felul acesta, o școală bine condusă ar excela prin calitatea și implementarea proiectelor sale. Articolul de față abordează subiectul "managementul proiectelor", punctând cele mai importante aspecte din practică și din terminologie. De asemenea, s-a ținut cont de faptul că atunci când vorbim de proiectarea managerială în educație, trebuie să ținem cont și de celelalte concepte specifice, și anume: proiectare educațională sau proiectare curriculară.

Cuvinte cheie: management educațional, managementul proiectelor, educație, proiecte.

Abstract

As in our country, the educational system undergoes a series of transformations, in order to optimize the educational process and to adapt it to the continuous changes, it was obvious that it is necessary to be developed a new school management. In this way, a well-run school would excel through the quality and implementation of its projects. This article addresses the issue of project management and focuses on the most important aspects of practice and terminology. It has also been taken into account that when we are talking about managerial design in education, we must also consider the other specific concepts, namely: educational design or curricular design.

Keywords: educational management, project management, education, projects.

Introducere

Proiectul educațional reprezintă un set de activităţi desfăşurate într-o perioadă de timp determinată, planificate şi controlate şi care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situaţiei beneficiarilor organizaţiei. Termenul de „proiect" provine din latinescul „projicere" care semnifică „a arunca înainte", definiție care sintetizează formularea obiectivelor principale. În activitatea de planificare a proiectelor din domeniul educației, se ține cont de elementele

caracteristice ale unui proiect educațional. Acesta trebuie să includă precizarea unui timp limitat, bine determinat; o echipă de proiect ad hoc; obiective precise, clar formulate; rezultate măsurabile; un plan; activităţi intercondiționate; resurse; schimbare faţă de starea iniţială; risc; metodologie specifică și o strategie de dezvoltare (Kovacs, 2015).

În multe cazuri, în practică se confundă termenii de proiect și de program, cauzând confuzii. Relaţia dintre proiect – program are o caracteristică specială, care delimitează sensul acestora. Proiectul poate fi independent sau poate fi inclus în program, așa cum există și programe care conţin proiecte educaționale și pot exista şi proiecte cu scop de definire şi creare a unui program (Bârgăoanu, 2006).

> Proiectarea este demersul pentru transformare, intenţiile generale de orientare și a dezvoltării organizaţionale. Alcătuirea unui proiect și proiectarea instituțională constituie integrarea operativă, transpunerea acţiunilor şi a valorilor în rezultate concrete, semnificative și oportune.

I Managementul de proiect

După elaborarea proiectului, activitatea echipei manageriale este focalizată pe identificarea şi aplicarea strategiilor, metodologiilor și pe modalităţile organizatorice de implementare a acestora. Se realizează coordonarea echipei de proiect/program, analiza şi reglarea operativă a demersurilor acționale. Tot acest demers poate fi transpus prin sintagma „managementul de proiect/program“, care pune în valoare competențele cognitive, metodologice și operaţionale ale celor responsabili sau activitatea managementului care desemnează totodată şi tipurile de acţiuni specifice ale managerilor (Asaftei, 2015).

Procesul de conducere al unei organizaţii constă într-un şir de activităţi desfăşurate în diferite etape şi realizate ciclic. Aceste grupe de activităţi constituie funcţiile managementului de proiect.

Sintetizând referințele din literatura de specialitate, se pot schița următoarele note definitorii ale managementului de proiect/program la nivelul organizaţiei şcolare (Androniceanu, 2004, pp.12-15; Opran, 2002, pp. 103-105; M.Ed.C., Consiliul Naţional pentru Pregătirea Profesorilor, 2001, pp. 9-14)

- reprezintă un ansamblu de procese dinamice care se desfășoară în contexte bine definite, în care se organizează şi se utilizează resursele, condiţiile necesare, într-o manieră controlată şi structurată, în scopul realizării obiectivelor;
- utilizarea competentă a calificărilor interpersonale, comunicarea, analiza, logica, luarea deciziilor, planificarea, organizarea și controlul utilizării resurselor, strategiilor de implementare a proiectului și a valorificării condițiilor;
- un amestec de atitudini, abordări și tehnici care poate fi aplicat la o gamă largă de sarcini concrete și care conduc la realizarea obiectivelor;
- gestionarea cu succes de către echipa managerială și echipele de proiect a schimbării pe care proiectul/programul o va produce;
- ansamblu de procese de implementare și analiză continuă a proiectului /programului, raportate la mai multe subdomenii: managementul scopului proiectului /programului, managementul curriculumului, managementul resurselor umane, managementul resurselor materiale și financiare, managementul informațiilor, managementul relațiilor

intra- şi interinstituționale, managementul timpului, managementul riscului, managementul calității.

Astfel, managementul de proiect/program se poate defini ca o strategie managerială de implementare, coordonare, monitorizare și evaluare continuă. Acesta urmărește o reglare operativă a produselor manageriale, în vederea realizării la un nivel înalt de performanță a obiectivelor strategice, tactice și operaționale.

II Proiectarea managerială

Proiectarea managerială ”reprezintă o activitate fundamentală situată la nivelul strategic al managementului instituțional, obiectivată în elaborarea dimensiunii strategice a proiectelor educaționale”(Bunaisu, 2012, pag.31) ;

- *managementul proiectelor educaţionale*: ”reprezintă un ansamblu de activităţi de organizare, coordonare a implementării proiectelor, monitorizare şi reglare operative, analiză şi revizuire a proiectelor educaţionale, fiind exercitat la toate nivelurile activităţii manageriale: strategic, tactic şi operativ;
- *managementul prin proiecte educaţionale* este un concept cheie integrativ, care denumeşte o paradigmă a managementului educaţional descentralizat, flexibil şi deschis relațiilor comunitare, orientat spre dezvoltarea organizațională” (Bunaisu, 2012, pag.31).

În ceea ce privește principalele avantaje ale utilității managementului prin proiecte, acestea vizează mai ales controlul optim care se poate efectua asupra utilizării resurselor, necesar în situaţia când resursele disponibile pentru activitatea unei organizaţii sunt restrânse. Mai pot fi menționate relaţiile îmbunătățite cu clienţii, intervalul restrâns de timp pentru dezvoltarea organizaţiei, costuri minime, calitate mai înaltă şi randament de profit mai mare. De asemenea, creşterea eficienţei activităţii per ansamblu prin canalizarea spre finalități îmbunătăţește coordonarea între departamente și mărește gradului de motivare a angajaţilor (Gherguţ & Ceobanu, 2009).

Alte avantajele create ca succedare a structurării activităţii pe proiecte sunt:

- există o unitate a abordărilor şi a metodologiilor aplicate;
- proiectele se derulează potrivit unei proceduri standardizate;
- standardizarea se extinde şi la nivelul metodelor de raportare, de monitorizare a evoluţiei proiectelor, de diseminare a rezultatelor intermediare şi finale;
- derularea proiectelor capătă o înaltă notă profesională;
- metodele de atenuare şi contracarare a riscului sunt unitare;
- fiecare proiect derulat câştigă vizibilitate în ansamblul organizaţiei;
- utilizarea instrumentelor specifice pentru managementul proiectelor devine previzibilă şi, prin urmare, mai eficientă;
- profitabilitatea proiectelor pe care le derulează organizaţia creşte;
- din moment ce se aplică o procedură standard, previzibilă, care s-a dovedit viabilă, posibilităţile de eşec se diminuează (Chaşovschi).

Chiar dacă elementele benefice sunt clare, existând puncte indicate în mod concret în care activitățile proiectelor sunt necesare, există și limite ale utilizării managementului în acest caz, precum:

- creşterea complexităţii organizaţiei;
- apariţia unei noi tendinţe mai accentuate de încălcare a unor componente ale politicii interne a organizației;
- creşterea costurilor anumitor activităţi;
- apariţia unor dificultăţi în organizare, utilizarea incompletă a personalului în intervalul de timp dintre finalizarea unui proiect şi iniţierea următorului proiect"(Androniceanu et al., 2006, pag12-15).

Având în vedere aceste aspecte, se poate aprecia că managementul de proiect prezintă și dezavantaje. Problematica găsirii unor manageri de proiect capabili, care să își asume pericolele implementării constituie un punct slab, la fel și opoziția etapelor ineficiente ale organizației. Probleme de disponibilitate a oamenilor care au dublă subordonare (proiect şi organizaţie) pot produce apariţia unor conflicte între echipa de proiect şi sectoarele organizaţiei (Chaşovschi, 2008, pag 56).

Luând în considerare noul regim de structurare a departamentelor, organizaţiile axate pe proiecte se pot întâlni cu fenomenul de redundanţă a activităţilor. De asemenea, există pericolul unei birocratizări masive a activităţilor. Alte probleme sau posibile dezavantaje asociate activităţii prin proiecte decurg din faptul că acestea sunt conduse de specialişti pe un anumit domeniu, persoane care au competenţă tehnică pentru a se preocupa de domeniul respectiv şi nu de către manageri cu pregătire specializată.

Managerii de proiect se ocupă, simultan, de mai multe proiecte, iar monitorizarea se reduce frecvent la cea financiară. Pe lângă acestea, sunt multiple grupuri de interese ce au o miză clară: sponsorul sau sursa de finanţare, agenţii guvernamentale ce deţin fonduri nerambursabile sau de împrumuturi, secţiunea de implementare a programului, grupuri de beneficiari diferiți și direcţi ori indirecţi (Bunaisu, 2012, pag.41).

CONCLUZII

Din punctul de vedere al managementului proiectelor, unitatea de măsură a performanţei trebuie să fie capacitatea organizaţiei de a face o legătură durabilă între proiectele pe care le desfășoară şi obiectivele strategice şi operaţionale. Corelarea activităţii de elaborare şi management de proiecte cu activităţile de planificare strategică la nivelul organizaţiei/comunităţii este un fapt foarte important.

Managerul şcolar, ca oricare alt manager, este persoana care trebuie să aibă în vedere acțiunile necesare care aduc progresul organizației pe care o reprezintă. Pentru a-și putea duce la îndeplinire această sarcină, este necesar să aibă mai ales disponibilitate pentru comunicare și capacitate de înțelegere a problemelor interne şi externe cu care se confruntă organizaţia şcolară.

Bibliografie

1. Kovacs, Ș., 2015. *Managementul proiectelor*. Disponibil la: https://www.slideshare.net/INVDPM/managementul-proiectelor-52171730.
2. Bârgăoanu, A., 2006. *Management educațional și comunicare instituțională.* Școala Națională de studii politici și administrative: București.

3. Asaftei, L., 2015. *Analiza SWOT*. Disponibil la: http://documents.tips/documents/eseu-analiza-swot.html.
4. Androniceanu, A., 2005. *Noutăți în management public. Ediția a II-a.* Editura Universitară: București.
5. Androniceanu, A., 2006. *Managementul schimbării*. Editura Economică: București. Opran, C., 2002. *Managementul școlar – note de curs.* Editura Comunicare: București.
6. Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor, 2001, pp. 9-14
7. Bunăiașu, C.M., 2012. *Elaborarea și managementul proiectelor educaționale*. Editura Universitară: București.
8. Gherguț, A. & Ceobanu, C. 2009. *Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic*. Editura Polirom: București.
9. Chașovschi, C. *Managementul proiectelor. Curs pentru învățământ la distanță.* Disponibil la: www.scolare.pcriot.com

MANAGEMENTUL CONFLICTULUI
STUDIU DE CAZ: CONFLICT PROFESOR – ELEV

CONFLICT MANAGEMENT
CASE STUDY: TEACHER – STUDENT CONFLICT

Prof. Deacu Mirela
Liceul Teoretic ”Nicolae Carojan”, Giurgiu, deacumirela@yahoo.com

Abstract

Practica organizațională arată că situațiile conflictuale pot fi transformate în strategii importante în obținerea unui rezultat cât mai bun. În consecință, conflictul trebuie privit ca fiind un element al vieții organizaționale. Este firesc să apară divergențe între atitudini, scopuri, modalități de acțiune față de o situație din procesul de conducere, iar în aceste situații, managementul tensiunilor poate face diferența între succes și insucces.

Cuvinte cheie*: educație, management educațional, managementul conflictului, conflictul intra personal*

Abstract

Organizational practice shows that conflicting situations can be transformed into important strategies in achieving the best possible outcome. Consequently, conflict must be seen as an element of organizational life. It is normal to see differences between attitudes, goals and ways of acting against a situation in the management process. In these cases, stress management can make the difference between success and failure.

Keywords: education, management, conflict management, intrapersonal conflict

Introducere

Din ce în ce mai frecvente în societatea de astăzi, dar și în universul școlii, conflictele de orice tip reprezintă principala cauză a întreruperii comunicării. Fie că este vorba de conflict de interese, de mentalitate sau de aspirații, acestea reprezintă semnale de alarmă și indicatori importanți în evaluarea climatului dintr-o unitate de învățământ.

În această lucrare, voi prezenta un studiu de caz care se axează pe conflictul profesor – elev. Importanța subiectului este una semnificativă, fiind o componentă principală în actul educațional din mediul preuniversitar. Prin analiza acestei teme, se va oferi o direcție obiectivă a situației prezente, care va constitui baza soluțiilor pentru îmbunătățirea sistemului pe viitor.

În prezent, managementul educațional a cunoscut un avânt remarcabil, reprezentanții din domeniu fiind din ce în ce mai interesați de actualizarea acestuia în unitățile de învățământ din România. Direcțiile venite din țările dezvoltate din Europa de Vest au un impact major asupra țării noastre, managerii din educație dorind să facă

progrese în acest domeniu, participând la numeroase cursuri de specializare. Totuși, relațiile tensionate din domeniu dintre furnizorul de informații și receptor, specifice pe de o parte, nu sunt deocamdată soluționate unitar. Sunt încă prezente situații în care singura soluție găsită de dascăli este evitarea creșterii intensității conflictului, fără a încerca însă eliminarea cauzei.

Pentru expunea subiectului într-o manieră cât mai detaliată, voi analiza în cele ce urmează un studiu de caz regăsit în literatura de specialitate. Acesta descrie o situație tensionată dintre trei eleve și profesorul de biologie de la clasă.

Era ora de biologie. Maria, Gabriela şi Miruna şuşoteau şi îşi scriau bileţele una alteia. Profesorul le zări, şi la un moment dat, furios, ţipă la ele: „Ieşiţi afară obraznicelor!"Gabriela care era o fire mai rebelă, aruncă o privire mai urâtă către profesor şi pe un ton revoltător întrebă: „Ce-am făcut domnule profesor?", în schimb Maria şi Miruna, ruşinate au plecat capul şi cu lacrimi în ochi încercă să-şi ceară scuze: „Vă rugăm să....", însă profesorul nervos, gesticulând, interveni fără ca acestea să mai poată continua ceea ce aveau de spus: „Pentru obrăznicia voastră, veţi şterge tabla în fiecare zi, timp de o lună".

Din textul prezentat, se observă că situația conflictuală a fost iscată de modalitatea în care una dintre eleve i s-a adresat profesorului de biologie. Deși cauza putea fi identificată la nivelul celor trei adolescente, escaladarea momentului a fost creată doar de una dintre acestea. Se poate aprecia că atitudinea ostilă a fost cauza pentru supărarea adultului. De aici, putem trage mai multe concluzii. Pe de o parte, comportamentul adolescentelor este unul cotidian. Este firesc ca atenția tinerilor să fie distrasă cu ușurință și să își piardă interesul pentru lecție dacă intervine un factor extern. Pe de altă parte, sunt situații în care elevii nu conștientizează importanța comportamentului lor din timpul orelor. Chiar dacă informația furnizată este de calitate și utilă în dezvoltarea profesională, din moment ce a intervenit un alt stimul, profesorul își pierde rolul de element central.

Nu trebuie scăpată din vedere nici reacția dascălului. Acesta nu se folosește de toate variantele avute la dispoziție și preferă să își impună autoritatea. Evită să investigheze cauza și eșuează în acest mod în a evita ca momente de genul acesta să reapară în următoarele întâlniri. Utilizând stilul autoritar, refuză să asculte și să accepte scuzele celor două eleve, preferând să ofere o pedeapsă unitară întregului grup. De asemenea, și starea lui emoțională este un indicator al insuccesului în managementul conflictului.

Un alt element care necesită atenție este răspunsul elevei Gabriela. Aceasta poate furniza o descriere detaliată rolului pe care îl are în fața colegilor. Nu aprobă metodele clasice de predare, astfel că modalitatea de atragere a atenției din partea profesorului o determină să aibă o reacție ofensivă. În această situație, profesorul putea profita de trăsăturile Gabrielei, iar prin îndreptarea comportamentului în timpul orelor apelând la tehnici moderne, putea câștiga un aliat în interacțiunea cu clasa.

În exemplul expus, se observă că între profesor şi elevi nu există comunicare, toleranţă, cooperare, pozitivitate emoţională şi respect reciproc. Exprimarea emoţiilor,

atât din partea profesorului, cât şi a elevelor a fost neconstructivă, chiar distructivă. Profesorul nu a ţinut seama de interesele, nevoile elevilor în stabilirea sancţiunilor. Ameniţarea iniţială „Ieşiţi afară!”, nu este în acord cu interesele și trebuinţele uneia dintre părţi. Apelativul „obraznicelor” nu este potrivit situaţiei descrise. Privitor la elementele prin care se manifestă conflictul, neînţelegerea apărută din cauza agresivităţii, etichetării elevelor drept obraznice, minciuna Gabrielei în a-şi ascunde vinovăţia, tensiunea apărută între profesor şi elevi, fac ca relaţia dintre aceştia să se deterioreze ca urmare a atitudinii negative de ambele părţi, elevii resimţind teamă.

Rezolvarea conflictului

Abordarea şi rezolvarea cu succes a conflictului depinde şi de voinţa celor implicaţi de a-şi modifica atitudinile şi opiniile. Prin modificarea propriului comportament, profesorul ar fi determinat schimbarea atitudinilor elevilor faţă de el şi ar fi nuanţat pozitivitatea relaţiei cu aceştia. Profesorul nu a demonstrat abilităţi de comunicare, nu a cooperat pentru a crea un climat bazat pe încredere, nu a luat democratic deciziile şi nici măcar nu şi-a stăpânit emoţiile primare.

În soluţionarea conflictului, profesorul nu s-a concentrat pe problemă, ci pe elevele implicate, demonstrând astfel că nu are cunoştinţe şi deprinderi de rezolvare a conflictului. Deşi aparent, profesorul a obţinut ceea ce-şi dorea şi elevii nu, se poate aprecia că este o relaţie pierdere-pierdere, dacă privim într-un context mai larg şi pe o perioadă mai îndelungată. Modalitatea de abordare câştigător –învins la care a apelat profesorul, presupune o abordare agresivă, utilizarea puterii, soluţionarea în favoarea unei părţi, dar este rezultatul unui eşec şi poate avea efecte întârziate. Se remarcă faptul că nu au fost parcurşii toţi paşii pentru a se depăşi conflictul. Paşii ce trebuiau parcurşi sunt:

1. recunoașterea conflictului;
2. expunerea sentimentelor/gândurilor;
3. identificarea soluțiilor;
4. aplicarea celei mai bune idei.

De asemenea, trebuie să se ia în considerare și scenariul conform căruia mesajul de pe bilet putea conține o problemă apăsătoare, cu rezolvare imediată. În acest caz, atitudinea profesorului poate fi considerată din start neadecvată, întrucât nu a luat în calcul toate variantele posibile.

Concluzii

În cadrul procesului educațional, pentru a asigura o comunicare eficientă și pentru a putea rezolva eventualele probleme ce pot să apară, precum și pentru a ajunge la stabilirea unui climat satisfăcător și motivant, este necesară implicarea managerului educațional în descoperirea preocupărilor și nevoilor interlocutorilor săi. Astfel, se poate înțelege modul în care aceștia își definesc propriile valori și principii de viață și delimitează mediul și își percep problemele.

Un aspect deosebit de important, însă deseori neglijat, al procesului de comunicare, ca și în cazul exemplului descris, îl constituie ascultarea. Ascultarea eficientă este o ascultare dinamică în timpul căreia se analizează imediat ceea ce spune

interlocutorul, făcându-se legătura cu ceea ce se știa dinainte. O persoană aflată în căutarea soluțiilor ascultă, pune întrebări deschise pentru a obține maximum de informații, opinii, sentimente sau închise – pentru a obține un acord ori neutre (Stan, 2010).

Bibliografie

1. Chiru, I., 2000. Comunicarea interpersonală. Editura Tritonic: București.
2. Halbac, V., 2014. Studiu de caz. Conflict profesori – elevi. Disponibil la: http://documents.tips/documents/102134369-conflict-profesor-elev.html.
3. Iucu, R., 2000. Managementul și gestiunea clasei de elevi. Editura Polirom: București.
4. Joița, E., 2000. Management educațional. Editura Polirom: București.
5. Malita, M. 1972. Teoria și practica negocierilor. Editura Politică: București.
6. Rees, D. 1996. Arta managementului. Editura Polimark: București.
7. Stan, N., 2010. Introducere în managementul educațional. Disponibil la: http:/www.nou.ueb.ro/dppd/introducereînmanagement.pdf.

Despre Educaţia din România

About Romanian Education

Jianu Mihaela
Grădiniţa P.N."Roboţel" Constanţa, michaeladec@yahoo.com

Abstract

Lucrarea de față încearcă să evidențieze o parte din dimensiunile educației, precizând unele aspecte şi orientări ale reformei din domeniu. De asemenea, sunt prezentate probleme întâlnite în practica de la catedră, precum și posibile soluții de dezvoltare a sistemului educaţional din România.

***Cuvinte Cheie**: educație, educaţie paralelă, învățământul din România, învăţământ finanţat, sistem educațional;*

Abstract

This paper attempts to highlight some of the dimensions of education, outlining the main aspects and orientations of the education reform. Also, there are presented issues encountered in the practice, as well as possible solutions for the development of the educational system in Romania.

***Key Words**: education, educational system, parallel education, financed education, Romanian education*

Introducere

În prezentarea ce urmează, voi aduce în discuţie aspecte de actualitate privind educatia din România, punctele forte şi punctele slabe, propunând soluţii care să constituie baza pentru îmbunătăţirea sistemului de învăţământ în viitor. Întrucât managementul educaţional reprezintă un subiect de larg interes, voi prezenta în cele ce urmează câteva idei ale specialiştilor din domeniu privind corelarea dintre finalităţile educaţiei şi finanţarea învăţământului pe paliere.

1. Probleme ale sistemului educaţional

În opinia lui Doru Iorga (cap. Educaţie, pg. 133-134), în condițiile actuale de dezvoltare economică și socială, procesul educațional poate să devină performant doar dacă va funcționa respectând două principii fundamentale: să fie specializat cât mai devreme și să țină cont de tendințele și de proiectele viitoare de dezvoltare pe termen mediu și lung

Una dintre problemele sistemului educațional românesc este faptul că absolvenții, după ce au încheiat un proces educațional, nu pot folosi în mod aplicat cunoștințele

învățate. În schimb, aceștia iau contact cu mediul economic real, acolo unde constată că trebuie să facă cu totul altceva față de ceea ce au învățat în școală.

Un alt neajuns, la fel de important, este modul în care se desfășoară procesul educațional. Sistemul educațional românesc pune în continuare un accent pronunțat - începând de la clasele primare, până la învățământul universitar - pe acumularea de cunoștințe teoretice. În schimb, acum, când există nenumărate posibilități de stocare și accesare rapidă a informației, ar trebui ca procesul educațional românesc să țină seama de vocație și de dezvoltarea capacității elevului și a studentului de a găsi și aplica aceste informații, nu de a le memora.

De asemenea, nu trebuie să uităm nici de progresul și rapiditatea dezvoltării meseriilor aplicate. Astfel, va trebui să privim în economia reală, pentru a observa care sunt tendințele, iar sistemul educațional ar trebui să vină în întâmpinarea necesităților din economie cu oameni calificați și specialiști care să producă performanță economică, nu doar să perpetueze niște programe școlare făcute cu ani în urmă, care au aplicabilitate redusă în economia reală.

Dar, mai întâi de toate, este necesar ca în sistemul educațional românesc să fie realizată o clasificare clară a nivelurilor de educație. În acest sens, un model a început să fie pus în aplicare, însă nu suficient de bine.

Astfel, la nivelul primar și gimnazial, pot fi predate cunoștințe generale elevilor, dar de la nivelul liceal ar trebui să existe specializări cerute pe piața muncii de mediul economic, întrucât interdependența dintre piața muncii și sistemul educațional ar trebui să aibă un rol covârșitor în stabilirea programei școlare. Drept urmare, investițiile pe care le proiectează mediul economic și de afaceri din România ar trebui să fie întâmpinate cât mai prompt și mai bine de sistemul educațional, pentru că o investiție nu se face doar pentru șase luni sau un an. O astfel de decizie este luată pe termen mediu și lung, iar nevoia de specialiști pe care o au investitorii trebuie cuplată imediat cu specializările abordate în sistemul educațional.

De asemenea, în învățământul generalist, abordarea corpului profesoral ar trebui să se concentreze nu neapărat pe notarea elevilor și acordarea de note, ci, mai degrabă, pe observarea înclinațiilor fiecărui elev, din punct de vedere vocațional, chiar de la vârste fragede. Acest lucru este necesar pentru că tocmai în perioada generalistă ar trebui să se facă această diferențiere, nu după clasa a 9-a.

În schimb, în gimnaziu este nevoie să fie manifestate două componente: una de cunoștințe generaliste și alta de cunoștințe aplicate- adecvată abilităților și aptitudinilor individuale ale elevilor. De exemplu, un copil cu aptitudini muzicale nu trebuie îndrumat greșit și presat să acumuleze cunoștințe generale până în clasa a 8-a, iar între timp să fie obligat ca aptitudinile native să și le cultive separat. Tocmai de aceea, la un moment dat, în urma evaluărilor și rezultatelor, părinții și profesorii ar trebui să ia o decizie potrivită pentru fiecare elev, în funcție de aptitudinile de care acesta dispune.

În afară de sistemul oficial de școlarizare, la care s-a adăugat recent și sistemul privat echivalent, mai există și un sistem de meditații, semi-legal și informal. Meditațiile sunt folosite de cele mai multe ori în timpul liber ca o pregătire pentru diferitele examene,

care sunt în mod notoriu dificile. Acestea sunt larg răspândite și pot fi considerate o parte din sistemul de învățământ.

Acest lucru este justificat, pe de o parte, de faptul că elevii au nevoie de ore suplimentare pentru a reuși să promoveze examenele, iar pe de altă parte, de faptul că profesorii au venituri mici.

Totuși, aceasta a ajuns să fie o practică blamată, prin care elevii sunt determinați prin notele mici acordate la orele de curs să apeleze la lecții în privat. În acest mod, se pierde sensul de meditație la care un elev sau student apela pentru a avea parte de obiectivitatea unui terț profesor (Forumul Angajament Demnitate).

Elevii și studenții care sunt susținuți cel puțin parțial de stat, ar trebui să beneficieze de un sistem în care finanțarea să urmărească beneficiarii procesului de învățământ (copiii și tinerii), nu furnizorii de servicii educaționale (grădinițele, școlile, liceele sau universitățile).

Astfel, pentru stimularea financiară a profesorilor din ciclul preuniversitar, ar trebui ca, prin intermediul acestui sistem să le fie permisă desfășurarea activității în mai multe unități educaționale, fie ele de stat sau private, așa cum se întâmplă în prezent în cazul profesorilor din mediul universitar. Acolo, profesorii pot ține cursuri la două sau mai multe universități, fiind plătiți după numărul de cursuri susținute în fața studenților.

Drept urmare, după implementarea acestei măsuri, sistemul românesc de educație va putea intra în sfârșit într-un proces de valorizare, care va duce la rândul său la competitivitate și performanță, atât în actul educațional, cât și în valoarea fiecărui tânăr care va încheia un ciclu de educație conform capacităților sale intelectuale. Deci, această flexibilizare a pieței muncii în cazul corpului profesoral ar crea un mecanism de performanță în sistemul educațional.

Un alt aspect, extrem de important pentru ca procesul educațional să fie performant în ansamblul său, impune ca toate unitățile de învățământ să fie administrate de manageri profesioniști. În mod evident, acești manageri nu au întotdeauna cunoștințe aplicate foarte profunde în domeniul educației, dar nici nu este de datoria lor să aibă, pentru că trebuie să fie în principal buni administratori. În aceste condiții, însă, ar trebui ca managerii unităților de învățământ să fie consiliați de specialiști care să-i ajute în procesul decizional de natură administrativă, astfel încât deciziile luate să aibă un impact optim asupra performanțelor educaționale ale instituțiilor administrate în acest mod.

Pe lângă performanță, administrarea într-o formă profesionistă a instituțiilor de învățământ ar asigura și o reală flexibilizare a procesului educațional. În plus, astfel se va ridica și nivelul de educație, pentru că orice instituție va căuta profesori cât mai bine pregătiți și mai interesați de soarta elevilor sau a studenților pe care îi pregătește.

2. Finalitate vs Finanţare

O funcţie ce se realizează specific în managementul educaţional este cea de planificare şi organizare a sistemului de învăţământ. Această funcţie implică valorificarea tuturor resurselor pedagogice, precum:

- umane (cadre didactice, personal administrativ, elevi, părinţi etc.)
- materiale (spaţiu, timp, baza didactico-materială)
- financiare (buget central, local, contribuțiile comunităţii educative)
- informaţionale (planuri, programe de învăţământ, îndrumări metodice, materiale curriculare)

Etapele în realizarea acestei funcţii sunt: definirea obiectivelor generale, stabilirea strategiei de acţiune principală, implementarea acţiunilor concrete, evaluarea rezultatelor, definitivarea deciziei. Planificarea educaţională se realizează şi la nivelul unităţii de învăţământ şi la nivelul realizării concrete a procesului intructiv-educativ. Astfel, realizarea acestei funcţii implică o reflecţie asupra acţiunii educaţionale, o schemă generală de proiectare, o metodologie generală. Planificarea are scop prospectiv care vizează planificarea strategică, inovatoare şi scop ameliorativ care vizează planificarea tactică şi operaţională (Stan, 2010).

În opinia lui Gheorghe Manolescu (pg. 36-37), procesul şcolar de învăţământ este ca o ierarhie concentrică de câmpuri educaţionale, care oferă produse şi servicii educaţionale diferite ca natură, conţinut şi finalitate. Această ierarhie divide procesul de învăţământ în patru paliere circumscrise, fiecare dispunând de specificităţi care vor trebui să fie luate în considerare în distribuirea costurilor educaţionale, specificitatea fundamentală constând în produsul educaţional furnizat şi respectiv în serviciile educaţionale ataşate.

Cele patru paliere educaţionale ale învăţământului sunt:

1. Învăţământul educativ - în care predomină formarea comportamentelor, a caracterelor, deprinderilor, atitudinilor necesare adaptării fundamentale individului la cerinţele de socializare ale comunităţilor. Acest nivel este o continuare şi o finalizare a educaţiei familiale, reprezentând educaţia de bază a individului. Generând beneficii individului, mai ales prin crearea condiţiilor de acces la celelalte paliere, acest nivel de bază creează un individ bine educat (conform valorilor acceptate şi promovate în mod real în societate) fiind un bun social pozitiv, dar şi o investiţie socială necesară. Veniturile sociale impun costuri sociale şi, în acest sens, finanţarea educaţională pe acest palier trebuie să fie preponderent publică, dar şi familială (asigurându-se echitatea socială prin subvenţii, ajutoare etc). Eficienţa se va regăsi în capitalul educaţional furnizat, în calitatea individului ca persoană socializabilă.
2. Învăţământul formativ - în care predomină pregătirea cultural cognitivă a indivizilor, formarea cunoştinţelor, a capacităţilor de a învăţa de a-şi apropria selectiv şi adaptativ bunurile culturale, conferind indivizilor abilităţi de integrare şi personalizare în viaţa socială. Este evident că în cadrul acestui sector se asigură cultura generală a indivizilor, centrată pe cunoştinţe şi abilităţi, pe formarea disponibilităţilor şi a capabilităţilor necesare instruirii şi calificării viitoare, pregătirii pentru asumarea de statute şi roluri sociale. Dacă beneficiile private, individuale, sunt evidente, beneficiile sociale sunt totuşi esenţiale, un individ bine format oferind posibilităţi instructive şi de calificare mult mai mari decât unul

neformat, caracterul formativ al actului de învăţământ pe acest palier fiind diferenţiat. Externalităţile sunt comparative cu cele de la primul nivel, însă de altă natură şi cu alte finalităţi, oferind alte deschideri relevante.

Intervenţia financiară publică necesară şi oportună trebuie să permită însă afirmarea pieţei educaţionale, atât la nivelul cererii, cât şi la cel al ofertei educaţionale. Consumatorul de educaţie, de formare prin învăţământ, poate alege dintr-o diversitate de oferte, privind pregătirea, funcţionarea, formele de realizare etc., în timp ce ofertantul se confruntă cu un mediu concurenţial, reglementat de către stat.

Învăţământul privat sau public, descentralizat sau centralizat, general, specializat sau compactizat reprezintă modalităţi de formare care implică costuri private sau publice diferite în condiţiile unei finanţări educaţionale distributive (stat, familie, organizaţii, individ etc.).

3. Învăţământul instructiv, orientat spre formarea competenţelor, spre calificare şi profesionalizare, individul instruindu-se pentru o posibilă viitoare profesiune, calificându-se pentru a face ceva. Este palierul, segmentul educaţional, care generează oferta pieţei educaţionale, ofertă care se confruntă cu o cerere puternic determinată de cerinţele pieţei muncii. Evident, cererea educaţională instructiv-calificaţională pe acest palier se circumscrie şi altor motivaţii decât cerinţele pieţei muncii, însăşi oferta educaţională formând, modelând adesea cererea, dezacordul dintre oferta educaţională şi cererea calificaţională şi profesională a pieţei muncii amendând, de multe ori, adecvarea cererii educaţionale. Indiferent de veriga lanţului educaţional la care se regăseşte, acest palier al învăţământului generează, prin excelenţă, beneficii, venituri private, individuale, imediate sau aşteptate, corelându-se cu productivităţile, retribuţiile şi externalităţile activităţilor economice în cadrul cărora indivizii calificaţi îşi au locurile de muncă. Din perspectivă economică, finalitatea procesului educativ realizat pe acest palier, adecvarea sa la cerinţele sociale şi economice este evaluată pe piaţa muncii, dar şi prin performanţele sistemului economic.

Alegerea aparţine consumatorilor, beneficiarilor, oferta educaţională reprezentând o decizie autonomă a producătorilor de produse şi servicii educaţionale (medie sau superioare), cererea de capital educaţional fiind generată de firme şi organizaţii, deci cerere privată, statul putând beneficia de atributele reglementării (permisive) şi ale condiţionării (instituţionale).

4. Învăţământul adaptativ, componentă profesională a educaţiei continue, constituie o formă a învăţământului organizat, cu un conţinut şcolar evident, care permite adecvarea cunoştinţelor şi competenţelor, dar şi a comportamentelor angajaţilor, ocupaţi sau neocupaţi, la cerinţele locurilor de muncă, ale pieţei muncii în continuă modificare. Oferind o pregătire comandată, o instruire punctuală, acest palier permite adâncirea calificării, consolidarea profesională, recalificare activă sau extinderea pregătirii, asigurând adaptarea capitalului educaţional la cerinţele individuale, organizaţionale şi societale. Pe acest nivel sunt generate venituri preponderent private, individuale, care pot facilita şi eventuale venituri

organizaţionale şi în acest sens, costurile, şi deci finanţarea, sunt prioritar individuale şi organizaţionale, externalităţile regăsindu-se la nivelul locului de muncă sau la nivelul comunităţilor (Manolescu, 2009).

Concluzii

În ciuda multor critici, multe aspecte ale sistemului de învăţământ şi multe dintre schimbările din ultimii ani au fost pozitive. Le-au lipsit însă coerența, flexibilitatea şi viziunea pe termen lung. Toate acestea ar trebui discutate în dezbaterile publice, iar acelea care se potrivesc cu noua viziune de țară să fie păstrate.

Astfel, conform analizei politicii naţionale în domeniul educaţiei sunt necesare: stabilirea unor strategii clare pentru continuarea programelor derulate şi elaborarea de planuri pentru asigurarea efectelor de durată ale principalelor proiecte din domeniul reformei educaţiei, precum şi sporirea capacităţii de care dispune MEN şi a atenţiei pe care o acordă evaluării şi coordonării activităţilor educaţionale finanţate din surse externe.

Bibliografie

13. ***www. edu.ro
14. Analiza politicii naţionale în domeniul educaţiei: România, 2000. Copyright România Ministerul Educaţiei Naţionale.
15. Cojocaru, V. Gh., 2004. *Schimbarea în educatie si Schimbarea managerială*. Editura Lumina: Chișinău.
16. Copilu, D., 2003. Management Educational. Bucuresti-Chisinau, Universitatea Ecologica-ISE.
17. Covey, S.R., 2001. Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii. Editura All: București.
18. Forumul Angajament Demnitate. 2017. *Probleme și soluții pentru sistemul educațional.* Disponibil la: http://www.ador-romania.ro/domenii/educatie/187-probleme-%C8%99i-solu%C8%9Bii-pentru-sistemul-educa%C8%9Bional.
19. Iorga, D. *Economia, raţiune existenţială a României*. Forum ADOR România.
20. Manolescu, Gh., 2009. A*lternative şi instrumente în finanţarea educaţiei.* Disponibil la: ftp://www.ipe.ro/RePEc/vls/vls_pdf/vol13i2p18-38.pdf.
21. Monitorul Oficial. 2011. Legea Educației.
22. Stan, N., 2010. *Introducere în managementul educațional*. Disponibil la: http://www.nou.ueb.ro/dppd/introducere_in_manag_ed.pdf.
23. Tony, B., 2015. *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale.* Editura Polirom: București.

PROBLEME ȘI SOLUȚII ÎN MANGEMENTUL EDUCAȚIONAL DIN ROMÂNIA

PROBLEMS AND SOLUTIONS IN ROMANIAN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Moraru Liliana
Școala Gimnazială Scorțoasa, moraru_liliana@yahoo.com

Abstract

Managementul educațional este un domeniu care vizează modul de funcționare și de conducere a organizațiilor educaționale. Scopul primordial al instituției de învățământ este să promoveze un demers educațional eficient, astfel că echipa de management este esențială în desfășurarea activităților cotidiene. Subiectul abordat în acest articol face referire la problemele care pot fi identificate în sistemul educațional românesc și propune soluții pentru un management eficient și de calitate.

***Cuvinte cheie**: Educație, manager, management educațional, sistem educațional, responsabilitate*

Abstract

Educational management is an area that focuses on the functioning and leadership of educational organizations. The primary purpose of the educational institution is to promote an effective educational approach, so the management team is essential in daily activities. The subject addressed in this article refers to the problems that can be identified in the Romanian educational system and proposes solutions for an efficient and quality management.

***Keywords**: Education, manager, educational management, education system, responsibility*

Introducere

Managementul educațional reprezintă arta și știința de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate și acceptate de individ. Managementul este în același timp și un ansamblu de discipline teoretice, principii, metode specifice (știința), metode și tehnici care privesc conducerea, gestiunea, administrarea și organizarea instituțiilor (tehnica), cât și arta de a-i face pe oameni să lucreze productiv și eficient, de a comunica și de a asculta.

Managementul școlar apare ca un sistem de acțiuni exercitate în mod conștient, organizat sistematic în vederea transformării personalităților elevilor, potrivit finalității care și-au propus-o. Pe lângă aceasta, managerul îndrumă, organizează și conduce toate aspectele de ordin organizatoric la nivelul școlii. Astfel, managementul școlar vizează calitatea învățământului, eficiența sa și progresul școlii.

Este esențial ca managementul să fie orientat spre atingerea obiectivelor educaționale, dar acestea trebuie să fie agreate de școală și de comunitate. Dacă

persoanele care conduc o instituție se limitează la implementarea inițiativelor externe, riscă să încline prea mult spre management. Beare, Coldwell și Millikan (1989:99) susțin că ,,liderii remarcabili au o viziune pentru școala lor, o imagine mentală a unui viitor dezirabil care este împărtășită tuturor membrilor comunității școlare". Acolo unde organizațiile educaționale au o astfel de atitudine, managerii eficienți pot să creeze legături între funcții și obiective pentru a asigura relevanța activității manageriale.

Conducătorul unei instituții are în primul rând autoritate – definită ca dreptul managerului de a lua decizii și de a cere subordonaților îndeplinirea lor. Autoritatea se poate delega – se poate ceda subordonaților total sau parțial, temporar sau definitiv. Astfel, atributele conducerii sunt autoritatea, puterea, răspunderea și responsabilitatea (Puiu, 2016). Pentru a deveni efectivă, autoritatea trebuie acceptată ca atare, iar angajații trebuie să recunoască dreptul conducătorului de a lua decizii și de a le aplica. Există trei tipuri esențiale de autoritate:

- directă – de decizie asupra tuturor activităților esențiale specifice în misiunea organizației. Definește nivelurile ierarhice și relațiile dintre ele și formează structura organizațională;
- auxiliară – se referă la sprijinul tehnic, consilierea, cercetarea și dezvoltarea, servind astfel misiunii organizației (școlii);
- funcțională – de obicei, autoritatea funcțională se exercită în afara ierarhiilor și structurilor organizaționale convenționale (Introducere în leadership, 2017).

Puterea reprezintă posibilitatea concretă a managerului de a influența și de a controla comportamentul subordonaților. Puterea, în sine, nu este ,,bună" sau ,,rea". Fiecare dintre noi intrăm în relații de putere cu ceilalți: în funcție de context, suntem influențați de alții sau, la rândul nostru, îi influențăm pe ceilalți. De exemplu, ca manageri, îi determinăm pe colegii noștri de organizație să realizeze anumite acțiuni în virtutea autorității pe care o deținem și a controlului deținut asupra recompenselor și sancțiunilor. Pe de altă parte, în situații de formare, suntem dispuși să recunoaștem expertiza deținută de formatori, să ne modificăm, în consecință comportamentul. Nocive, însă, sunt așa numitele ,,jocuri de putere"- adică folosirea diferitelor forme de constrângere în exercitarea relațiilor de putere.

Responsabilitatea reprezintă sentimentul intern al datoriei față de organizație, care induce autoimpunerea îndeplinirii sarcinilor primite sau asumate. Nu poate exista conducere fără responsabilitate: conducătorul trebuie să se simtă responsabil față de organizație. Răspunderea reprezintă ceea ce managerul datorează organizației și totodată recunoașterea dreptului superiorului ierarhic de a controla și de a solicita și primi rapoarte privind activitatea depusă. Nu poate exista autoritate fără răspundere. Managerul este răspunzător în fața organizației, în fața salariaților, a superiorilor pe linie ierarhică, în fața comunității de deciziile luate și de realizarea misiunii, scopurilor și obiectivelor organizaționale.

Având în vedere experiența dobândită până în prezent, consider că un director bun se remarcă mai cu seamă prin ceea ce face pentru oamenii din școala lui. Directorul trebuie se fie respectat, în primul rând pentru ideile lui benefice organizației. Este de așteptat să fie un om cu autoritate nediscutată, ascultat și respectat de toți, profesori,

părinți și școlari, nu numai ca reprezentant al autorității școlare superioare, dar si pentru capacitate și tact. El trebuie să dispună de libertate maximă în administrarea deplină și reală a școlii.

Disciplina de care dă dovadă directorul constituie un exemplu pentru ceilalți profesori. În ultimul timp, foarte multe lucrări de specialitate utilizează termenul de „lider" pentru desemnarea conducătorului unei organizații care nu numai că știe ce activități trebuie derulate, dar este capabil să-i determine și pe ceilalți să își ducă la bun sfârșit sarcinile.

Consider ca accentul strategic ar trebui să se mute de la impersonalele operațiuni cu resurse materiale sau financiare la coordonarea resurselor umane, cu toate consecințele care rezultă din personalizarea relației dintre manageri și subordonați. Astfel, sunt de părere că funcțiile esențiale ale unui lider în raport cu grupul condus, sunt:

1. Direcția – conducerea și coordonarea eforturilor membrilor grupului\echipei, eliminarea incertitudinilor cu privire la ceea ce trebuie realizat;
2. Motivația – determinarea grupului/echipei să își dorească avansarea în direcția stabilită; satisfacerea nevoilor indivizilor și ale grupului/echipei; dezvoltarea propriilor competențe inter-personale în vederea câștigării și consolidării încrederii celorlalți și pentru convingerea lor să-l urmeze.
3. Reprezentarea – reprezentarea grupului/echipei și a scopurilor sale în interiorul și exteriorul organizației, reprezentarea celor din afara grupului/echipei în cadrul acestuia; menținerea echilibrului între nevoile interne și cele externe ale grupului și păstrarea unității scopurilor grupului cu cele organizaționale.

Principalele așteptări pe care le au subordonații de la un director de unitate școlară sunt mai ales viziunea, asumarea de riscuri, diseminarea informațiilor, implicarea, motivația și recunoașterea. Funcțiile managementului educațional se concretizează în activitățile de planificare, organizare, coordonare, antrenare, control și evaluare (Niculae, 2011). Aceste funcții sunt îndeplinite, având în vedere particularitățile nivelului de învățământ (preșcolar, liceal), nivelului ierarhic (inspectorat, minister), tipul de instituție. Managementul educațional desfășoară o activitate de clarificare/argumentare și de convingere, de motivare. Aceasta formulează aprecieri și stabilește moduri de acțiuni (Iosifescu, 2015). O funcție care se realizează specific în managementul educațional este cea de planificare și organizare a sistemului de învățământ. Aceasta implică valorificarea tuturor resurselor pedagogice, precum:

- Umane: cadre didactice, elevi, personal administrativ, părinți;
- Materiale: spațiu, timp, baza didactica-materială;
- Financiare: buget, contribuțiile comunității educative;
- Informaționale: planuri, programe de învățământ, materiale curriculare, îndrumări metodice (Pop, 2016);

O a doua funcție specifică managementului educațional este aceea de orientare metodologică a procesului de învățământ care trebuie să țină seama de caracterul planificat analitic, activ, simultan, deschis, în sistem de conexiune inversă.

Concluzii

Având în vedere schimbările rapide și permanente din sistemul de învățământ, este necesară utilizarea optimă a personalului existent în instituția de învățământ, formarea și dezvoltarea coerentă a lui, precum și stabilirea unor relații de colaborare și promovare a experiențelor didactice dobândite. Practicarea unui management științific, bazat pe informarea corectă și complexă presupune obiective stabilite pe termen lung și recompensare pe baza evaluării continue a unor indicatori de performanță.

Necesitatea dezvoltării profesionale trebuie să țină cont atât de nevoile școlii, cât și nevoia în specialitate a fiecărui cadru didactic. De asemenea, este necesar să se conștientizeze că dezvoltarea competențelor profesionale ale elevilor se poate face optim prin strategiile de practică efectuate în cadrul agenților economici a căror domeniu de activitate corespunde intereselor școlii.

Bibliografie

1. Introducere în leadership. 2017. Disponibil la: http://docshare.tips/introducere-icircn leadership_58bc4e35b6d87f16458b4bad.html.
2. Iosifescu, S., 2001. Management educațional pentru instituțiile de învățământ. ISE-MEC-București.
3. Iosifescu, Ș., 2015. Teorii ale organizației. Disponibil la: http://documents.tips/documents/teorii-ale-organizatiei-carte-iosifescu.html.
4. Moldovan, S. M., Managementul resurselor umane. Editura Economică: București.
5. Niculae, N., 2011. Management și leadership. Disponibil la: http://promep.softwin.ro/promep/news/show/2299.
6. Pop, F., 2016. Proiectul de dezvoltare instituțională. ISJ Sălaj. Disponibil la: http://www.isjsalaj.ro/pdi-pas/Scoala%20Gimnaziala%20NR.%201%20-%20Girbou.pdf.
7. Puiu, D., 2016. Management și leadership – suport de curs. Disponibil la: http://documents.tips/documents/management-i-leadership-curs-2.html.
8. Stan, N., 2010. Introducere în managementul educațional.
9. Tony, B., 2015. Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale. Editura Polirom: București.

ȘCOALA ALTFEL - O NECESITATE PENTRU ELEVI SI PREȘCOLARI

”A DIFFERENT KIND OF SCHOOL” PROGRAM – A NECESSITY FOR STUDENTS

Prof. **Costache** Dorina Adela
Școala Grebănu, costacheadelina25@yahoo.com
Prof. **Lazăr** Niculae,
Școala Grebănu, niculaelazar2@gmail.com

Abstract
România a trecut în ultimele decenii prin mai multe schimbări în sistemul de educație. În ultimul an, a fost introdus un nou program, intitulat ”școala altfel” menit să asigure elevilor un suport practic pentru a-și descoperi vocația sau pentru a experimenta noi activități. Acest articol oferă un exemplu detaliat al programului implementat într-o școală gimnazială din țară pentru a sublinia diversitatea activităților care se pot derula și implicare comunității locale în astfel de acțiuni.
Cuvinte cheie*: școala altfel, educație, elevi, profesori, școală, valori.*

Abstract
The educational system in Romania has had several changes in recent decades. In the past years, a new program, entitled "A different kind of school", has been introduced to provide students practical support to discover their vocation or to experience new activities. This article provides a detailed example of the program implemented in a secondary school to highlight the diversity of the activities that can be carried out and the involvement of the local community in such actions.
Key words: *education, students, teachers, school, values.*

Introducere:

În lucrarea de față, am pornit de la ideea că școala este instituția care participă într-un mod decisiv la educația generațiilor tinere ale unei țări, la transmiterea valorilor culturale și morale și la construirea premiselor unor noi schimbări sociale.

După anul 1989, educația din România a trecut prin mai multe reforme care au determinat schimbări succesive. Printre cele mai importante noutăți, regăsim implementarea programului educațional ȘCOALA ALTFEL, care are ca scop implicarea tuturor elevilor din învățământul preuniversitar, a părinților și a cadrelor didactice în activități care să răspundă intereselor și preocupărilor diverse ale copiilor preșcolari sau elevi. Programul pune în valoare talentele și capacitățile din diferite domenii și stimulează participarea elevilor în acțiuni variate în context non-formal. Pentru a evidenția cât mai fidel noutățile din domeniu, am realizat o descriere a programului Școala Altfel, apelând la un exemplu concret: Școala Gimnazială Grebănu.

I Activități propuse

În școala gimnazială Grebănu din județul Buzău, sunt înmatriculați 220 de copii: 25 preșcolari, 101 elevi ai ciclului primar și 94 elevi ai claselor V-VIII. Aceștia sunt îndrumați de 21 cadre didactice calificate, cu definitivat și alte grade didactice. În medie, fiecare clasă are un număr de 19-20 elevi, iar rata de absolvire este de 90 %. Școala gimnazială Grebănu, a ales ca perioadă de desfășurare a programului ȘCOALA ALTFEL pentru anul școlar 2016-2017 săptămâna 29 mai -2 iunie 2017, iar activitățile propuse sunt descrise în diagrama Gantt (tab. nr. 1).

Tab. nr. 1 Diagrama Gant a activităților

Activități	29.mai	30.mai	31.mai	01.iun	02.iun
Meșterii pricepuți					
Satul din capitală					
Credință și artă					
Vreau să fiu vedetă					
Micul jurnalist					

II. Descrierea activităților propuse

Pe parcursul săptămânii enunțate, au fost propuse activități care au implicat colectivul de elevi și de profesori. În continuare, este descris modul în care au fost desfășurate principalele activități și rolul persoanelor cheie din cadrul fiecărui program.

ACTIVITATEA NR 1

Titlul activității: Meșterii Pricepuți
Tipul activității: De formare a unor deprinderi practice de muncă
Data: 29 mai 2017
Locul desfășurării: Clubul școlii
Nr. de participanți: 40 elevi, 10 părinți, 3 lucrători, 5 cadre didactice.
Responsabil: prof. Lazăr Niculae
Beneficiari: 40 elevi, 10 părinți, 3 lucrători, 5 cadre didactice, restul elevilor școlii, celelalte cadre didactice, părinții elevilor participanți, restul comunității locale.
Mijloace: echipa de lucru, bidinele, pensule, var, lac, vopsea, aracet, grilaje, jaluzele diluant, prize, prelungitoare, cuie, cablu, vitrine, avizier, birou, PC.
Modalități de evaluare: interviuri cu elevii, cu cadrele didactice și cu părinții.
Descrierea activității: În cadrul acestei activități, cu ajutorul unor meșteri, al părinților și al elevilor, se va renova și amenaja un spațiu destinat clubului școlii.

Sub îndrumarea adulților, elevii își vor forma unele deprinderi practice de muncă. Vor învăța să execute unele lucrări de amenajare (zugrăvit, vopsit, lăcuit) și să manipuleze

unele materiale de construcții. De asemenea, își vor însuși norme de asigurare a securității muncii.

.

ACTIVITATEA NR 2

Titlul activității: Satul din capitală

Tipul activității: Excursie de documentare

Data: 1 iunie 2017

Locul desfășurării: Traseu: Grebănu - Buzău-Ploiești-București-retur.

Nr. de participanți: 40 elevi, 5 cadre didactice.

Responsabil: prof. Andrei Mirela

Beneficiari: 20 elevi membri ai cercului ”Micul jurnalist”, 10 elevi membri ai cercului ”Credință și artă”, 10 elevi cu rezultate bune la învățătură și situație materială precară, 5 cadre didactice, părinții elevilor participanți, restul elevilor, celelalte cadre didactice, restul comunității.

Mijloace: autocar, camera video, PC, internet, videoproiector, CD-uri, toner, hârtie, imprimantă, album foto, markere, dosare, pensule, tempera, creioane colorate.

Modalități de evaluare: portofoliul ”Satul Românesc”, film documentar, album foto, interviuri.

Descrierea activității: Pentru a cunoaște mai bine specificul și evoluția satului românesc, elevii se vor documenta pe internet. Se va organiza o excursie de documentare la Muzeul Satului și Muzeul Țăranului Român din București. În cadrul acestei activități, se va realiza un film documentar și se vor face fotografii pe tot parcursul excursiei. Elevii vor culege materiale pentru portofoliul ce va fi realizat în urma excursiei.

ACTIVITATEA NR 3

Titlul activității: Credință și artă

Tipul activității: de formare de priceperi și deprinderi specifice artelor plastice

Data: 30 mai 2017

Locul desfășurării: Clubul școlii

Nr. de participanți: 40 elevi de la toate clasele, membri ai cercului „Credință și artă”, preot

Responsabil: preot prof. Coman Adi

Beneficiari: 40 elevi de la toate clasele, membri ai cercului „Credință și artă”, preot, restul comunității școlare/locale.

Mijloace: coli de desen, tempera, pensule, materiale din natură, PC, internet, imprimantă, videoproiector, toner, coli, markere, creioane colorate, gume de șters, album foto, albume de artă, camera video, vitrină, panou.

Modalități de evaluare: expoziție cu lucrările realizate, album foto, chestionare.

Descrierea activității: În cadrul acestei activități, elevii se vor documenta cu privire la specificul și tradițiile cultului ortodox. Sub îndrumarea preotului, vor căuta pe internet lucrări de artă și vor viziona imaginile acestora. Se va pune accent pe realizarea unor

icoane cu specific ortodox. Se va realiza o expoziție cu creațiile personale ale elevilor și un album foto.

ACTIVITATEA NR 4

Titlul activității: Vreau să fiu vedetă
Tipul activității: dobândire de activități artistice
Data: 31 mai 2017
Locul desfășurării: Clubul școlii și sala de clasă
Nr de participanți: 40 elevi, membri ai cercului „Vreau să fiu vedetă", 8 cadre didactice.
Responsabil: prof.Costache Adela Dorina
Beneficiari: 40 elevi, membri ai cercului „Vreau să fiu vedetă", 8 cadre didactice, părinții elevilor participanți, restul comunității școlare/locale.
Mijloace: cameră, video, videoproiector, combină muzicală, CD-uri, costume.
Modalități de evaluare: film din timpul pregătirii și al spectacolelor, diplome de participare la concursuri, premii obținute, chestionare.
Descrierea activității: În cadrul acestei activități, elevii participanți vor viziona dansuri sportive moderne, cu ajutorul videoproiectorului pentru a observa mai bine mișcările.

În cadrul întâlnirilor de lucru ce vor avea loc cel puțin de două ori pe lună, elevii vor învăța pașii specifici și se vor realiza dansuri populare, în vederea participării la serbări și concursuri școlare/extrașcolare. Unii elevi vor deprinde tehnici de interpretare specifice unor genuri muzicale moderne și vor învăța cântece pe care le vor prezenta la diferite evenimente și concursuri. Filmul interpretărilor și al dansurilor realizate și prezentate va fi vizionat la diferite ocazii cu ajutorul videoproiectorului.

ACTIVITATEA NR 5

Titlul activității: Micul jurnalist
Tipul activității: editarea unei foi de informare a școlii și a comunității.
Data: 2 iunie 2017
Locul desfășurării: Clubul Școlii
Nr. de participanți: 40 elevi, membri ai colectivului de redacție, 6 cadre didactice.
Responsabil: prof.Ungureanu Manuela
Beneficiari: 40 elevi, membri ai colectivului de redacție, 6 cadre didactice, părinții elevilor participanți, restul comunității locale/școlare.
Mijloace: PC, imprimantă, CD-uri, copiator, reportofon, videoproiector, tuș, cameră, video, coli, pixuri, marker, conexiune la internet, dicționare, casete, capsator, perforator, dosare.
Modalități de evaluare: foaie de informare a școlii și a comunității, chestionare, album foto.
Descrierea activității: Elevii vor învăța să culeagă informații, să ia un interviu, să scrie un articol. Vor exercita și unele drepturi specifice unei societăți moderne: accesul la informație, dreptul la opinie, competiția, libertatea presei. Colectivul de redacție va selecta materialele aduse de elevi sau de membrii comunității locale în vederea redactării

unei foi de informare a școlii și comunității ce va cuprinde informații diverse din universul școlar și al satului și creațiile elevilor. Primul număr al foii de informare va fi distribuit gratuit elevilor și membrilor comunității locale.

Descrierea rezultatelor așteptate

În urma desfășurării programului expus, se urmăresc mai multe obiective care să aibă continuitate și rezultate pe termen mediu și lung. Fiecare activitate a fost gândită și programată astfel încât să ofere un suport real elevilor, să le ofere deprinderile necesare pentru următoarele trepte școlare. Astfel, se vor realiza următoarele:

- Un spațiu amenajat pentru desfășurarea unor activități extrașcolare;
- Orientarea elevilor către valori culturale autentice tradiționale și moderne;
- Formarea unor sentimente de prețuire pentru cultura poporului român;
- Dezvoltarea unor abilități practice/artistice ale elevilor;
- Formarea unor abilități de utilizare a tehnicilor de informare tradiționale și moderne;
- Dezvoltarea competențelor de comunicare și relaționare interpersonală;
- Formarea unor deprinderi de organizare a unor evenimente publice;
- Formarea unui comportament civilizat în/la comunitatea școlară și comunitatea locală;
- Editarea a 3 numere ale foii de informare a școlii și comunității care popularizează activitățile programului;
- Realizarea a 3 filme documentare;
- 2 portofolii ale activităților;
- Portofolii ale elevilor;
- Albume foto;
- 2 expoziții cu lucrări ale copiilor și obiecte colecționate;
- O expoziție cu lucrări ale cercului „Credință și artă”;
- Alcătuirea unui ansamblu folcloric;
- Executarea a două dansuri populare;
- Constituirea unei trupe de dans modern;
- Diplome de participare la concursuri cu formațiile constituite;
- Interviuri realizate de elevii școlii;
- Articole publice în ziare locale din municipiul Rm. Sărat;
- Difuzarea pe postul TV local a unor materiale realizate pe parcursul derulării programului.

CONCLUZII

În urma derulării programului Școala Altfel, elevii participanți vor fi puși în contact direct sau indirect cu valori reale, autentice, tradiționale și moderne din cultura poporului român. Își vor forma reprezentări corecte și își vor spori bagajul de cunoștințe generale sau specifice unor discipline de studiu: limba română, istorie, geografie, folclor sau artă. Aceștia își vor îmbunătăți semnificativ și diversifica modalitățile de exprimare artistică și își vor dezvolta spiritul de competiție, critic/autocritic și simțul estetic. Cunoașterea tradițiilor îi va ajuta să aprecieze autenticul și le va clarifica sentimentul de apartenență la un neam cu trecut valoros. Toate acestea vor contribui la formarea sentimentelor de prețuire pentru cultura poporului român și la păstrarea identității naționale prin tradiții, cultură și artă într-o societate europeană.

De asemenea, elevii participanți își vor îmbunătăți competențele de comunicare și de relaționare interpersonală lucrând în echipă și își vor forma abilități de organizare a unor evenimente publice, dezvoltând comportamente adecvate, civilizate. Membrii colectivului de redacție vor deprinde câteva din tehnicile de realizare a unei reviste și își vor exersa unele drepturi în mod democratic: dreptul la informare, libertate de exprimare, dreptul la opinie personală.

Cadrele didactice participante vor avea prilejul să organizeze activități diversificate și să stârnească interesul elevilor. Își vor îmbogăți experiența personală în lucrul în echipă cu celelalte cadre didactice, de relaționare cu elevii și părinții în contexte noi. Derularea programului constituie o experiență în sine cu valențe formative specifice.

Părinții implicați în activități vor avea prilejul să colaboreze cu elevi, cadre didactice, funcționari publici ai comunității. Își vor valorifica experiența personală îndrumând elevii, dar vor învăța și lucruri noi de la cei cu care lucrează. Ei vor înțelege cel mai bine problemele școlii și importanța unei bune comunicări, colaborări între comunitate și instituțiile comunității, precum și necesitatea sprijinirii acțiunilor școlii de către părinți.

Prezentarea unor materiale informative pe videoproiector, susținerea unor lecții în Power Point vor face mai eficient actul învățării. Acestea vor fi stimulate de entuziasmul copiilor implicați în activități să inițieze/participare la alte proiecte educative. Toate acestea vor contribui la îmbunătățirea activității școlii și a rezultatelor școlare, dar și la creșterea prestigiului școlii în comunitate.

BIBLIOGRAFIE

1. Șerbănescu, H., Mișu, S. & Seuche, R., 2010. Manualul 100 de idei de educație. Editura Asociația Creativ: București.
2. ***http://www.scout.ro/
3. ***http://www.isj.ph.edu.ro

INSTRUIREA PRACTICĂ ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL ROMÂNESC

PRACTICAL TRAINING IN ROMANIAN EDUCATION

Chesaru Nicoleta
Colegiul Economic "Delta Dunării" Tulcea, e-mail: nicoletachesaru@yahoo.com

Abstract

Motto: „Pentru a deveni un om capabil și de succes în orice profesie, trei lucruri sunt necesare: natura, studiul și practica." - Henry Ward Beecher

Subiectul abordat în prezenta lucrare este instruirea practică în învățământul românesc. Scopul urmărit este a oferi un fundament pentru aprofundarea formelor de instruire practică, detaliind principalele concepte. Tema este una importantă în formarea și dezvoltarea competențelor și aptitudinilor absolvenților de învățământ liceal tehnologic și profesional, analizează modalitățile diverse prin care se oferă o șansă tinerilor din mediul urban și a celor din mediul rural în special.

***Cuvinte Cheie**: abilități, competențe, educație, formare profesională, instruire practică, învățământ liceal și profesional, plan de învățământ.*

Abstract

Motto: „*To become a capable and successful person in any profession, three things are needed: nature, study, and practice" - Henry Ward Beecher*

The subject approached in this paper is practical training in Romanian education. The aim is to provide a basis for practical training and to detail the main concepts. The theme, which is important in the development of the skills and aptitudes of technological and professional high school graduates, analyzes the various ways in which young people in the urban environment, but especially in the rural areas, are given a chance.

***Keywords:** skills, competences, education, vocational training, practical training, high school and vocational education, curriculum.*

Introducere

În ultimii ani, societatea românească a suportat procese de transformare prin tranziția către post industrialism, iar societatea bazată pe cunoaştere reprezintă provocări pentru sistemul de educaţie şi de formare profesională. În acest context, alături de asigurarea accesului la educaţie, de dobândire a unui nivel ridicat de calificare, relevanţa şi calitatea pregătirii celor care învaţă devin semnificative.

Asigurarea calităţii în învăţământul profesional şi tehnic capătă noi valenţe şi implică noi roluri instituţionale. Au influență demersurile înregistrate la nivel european în acest domeniu, deoarece au inspirat dezvoltările din învățământul românesc, ceea ce a determinat adoptarea cu titlu de experiment, încă din anul 2003, a unor elemente vizând asigurarea calităţii la nivelul unității de învăţământ.

O analiză succintă a instruirii practice din România reliefează punctele forte și punctele slabe ale activităților specifice. Punctele forte sunt reprezentate de formarea și dezvoltarea abilităților și competențelor absolvenților pe plan profesional, reducerea absenteismului și a abandonului școlar. Puncte slabe sunt reprezentate de mijloacele materiale insuficiente pentru atingerea obiectivelor. Un alt aspect este faptul că agenții economici colaboratori prin convenția-cadru nu au o infrastructură perfect adaptată cerințelor lucrului cu elevii.

Pentru diminuarea lipsurilor, ar trebui să existe o strânsă colaborare cu partenerii socio-administrativi, care pot oferi mai multe mijloace materiale și financiare necesare activității de instruire practică. Totodată, se văd a fi necesare programe de stimulare a agenţilor economici care colaborează cu şcolile și care sacrifică anumite resurse umane, materiale pentru pregătirea practică a elevilor. În ceea ce privește partea de instruire practică, ar fi necesară îmbunătățirea colaborării între cadre și a relațiilor cu toți factorii interesați, creșterea numerică și calitativă, îmbunătățirea parteneriatelor între școală, familie și alte organizații în ceea ce privește educația elevilor.

Consider că subiectul prezentat în cadrul acestui articol este unul de actualitate, cu importanță la nivel național, întrucât instruirea practică este o componentă principală în actul educațional din mediul liceal tehnologic și profesional. În prezent, există slabe posibilități de integrare socio-profesională a absolvenților de învățământ liceal tehnologic și profesional, iar instruirea practică se dovedește a avea un potențial nevalorificat la adevărata sa capacitate. Integrată mai bine în realitatea economică și socială, poate să ofere o șansă de obținere a unei categorii socio-profesionale bine pregătite și cu pasiune în domeniul de activitate ales pe piața muncii.

I Instruirea practică – Definirea conceptului

Termenul de practică definește activitatea desfăşurată de elevii liceelor tehnologice si profesionale, în conformitate cu planul de învăţământ, care are drept scop verificarea aplicabilităţii cunoştinţelor teoretice însuşite de aceştia în cadrul programului de instruire. În procesul practicii de instruire la specialitate, elevii sunt familiarizați cu specificul viitoarei profesii și obţin deprinderi inițiale pentru formare profesională. Acest gen de practică este realizat în instituţia de învăţământ în cadrul laboratoarelor, atelierelor sau al sălilor de calculatoare.

Stagiile de practică constituie o parte integrantă obligatorie a procesului educaţional şi se realizează în scopul aprofundării competențelor acumulate de către elevi pe parcursul anilor de studii. Pe parcursul acestei perioade, au loc formări ale abilităților practice stabilite de Cadrul Naţional al Calificărilor pe domenii de formare profesională. Stagiile de practică în învăţământul vocațional-tehnic se axează pe:

- familiarizarea cu noțiuni fundamentale în domeniul obținerii deprinderilor practice la specialitate;
- familiarizarea elevilor cu activitățile din cadrul stagiilor de practică;
- activităţi de observaţie şi analiză a proceselor funcţionale, sub conducerea mentorilor din Colegiu și din partea unității economice;
- colectarea informaţiei în scopul elaborării raportului privind stagiul de practică, proiectului de curs, proiectului de diplomă;
- elaborarea raportului privind stagiul de practică și susținerea lui.

Tipurile stagiilor de practică în învăţământul vocațional-tehnic sunt: practică de instruire, practică tehnologică, practică de certificare a competențelor, practică de diplomă și stagiul de practică ce precede susținerea proiectului de diplomă.

Practica tehnologică are drept scop familiarizarea cu specificul unității economice; dezvoltarea abilităţilor aplicate în producere; colectarea şi documentarea informaţiei pentru realizarea raportului asupra practicii.

Practica de diplomă are ca obiectiv principal activitatea profesională în cadrul unității economice; perfectarea abilităţilor practice obținute și aplicate în producere. Se urmărește colectarea și documentarea informaţiei pentru realizarea raportului asupra practicii, numit proiect de diplomă.

Practica care precede susținerea proiectului de diplomă are drept scop dezvoltarea abilităţilor practice şi validarea pregătirii teoretice în activitatea profesională, colectarea şi documentarea informaţiei pentru realizarea proiectului de diplomă și susținerea examenelor de absolvire (Beecher, 2017).

II. Delimitarea cadrului legislativ în vederea desfășurării activității de instruire practică

Conform Legii nr. 258 / 2007, elevul care desfăşoară activităţi practice pentru consolidarea cunoştinţelor teoretice şi pentru formarea abilităţilor spre a le aplica în concordanţă cu specializarea pentru care se instruieşte este denumit de lege *practicant.* Textul legii foloseşte încă două noţiuni specifice: organizatorul de practică care este instituţia de învăţământ preuniversitar şi partenerul de practică care poate fi societate comercială, instituţie centrală ori locală sau orice altă persoană juridică. Aceasta desfăşoară o activitate în corelaţie cu specializările cuprinse în nomenclatorul Ministerului Educaţiei Naţionale care poate participa la procesul de instruire a elevilor.

Trebuie subliniat faptul că activitatea de practică inclusă în planul de învăţământ este obligatorie şi constituie condiţie de promovare. Formele de evaluare, de notare şi creditele acordate pentru activitatea de practică sunt cuprinse în planul de învăţământ.

Instruirea practică se organizează şi se desfăşoară pe baza unui contract cadru de colaborare sau a unei convenţii încheiate între organizator şi partenerul de practică. Se poate organiza în unităţile / instituţiile de învăţământ pentru elevi şi pentru cei care provin de la alte unităţi / instituţii de învăţământ. Practica se poate desfăşura fie cu program săptămânal, fie cumulat, la sfârşit de semestru sau de an de studii, în conformitate cu

planul de învăţământ şi pe durata cuprinsă în planul de învăţământ, pe baza unei / unui programe analitice / portofoliu de practică, întocmită / întocmit de instituţia de învăţământ a practicantului.

III Implementarea legislației privind instruirea practică în sistemul de învățământ românesc

Toate unitățile de învățământ liceal tehnologic și profesional au în planul de învățământ ore de pregătire practică. Acestea sunt specificate fie sub forma orelor de laborator tehnologic, fie ca ore de instruire practică, organizată comasat la sfârșit de an școlar sau practică intercalată, în cursul anului școlar, cu pregătirea teoretică.

Efectuarea orelor de instruire practică se poate realiza în două moduri: în laboratoarele școlii sau la agenții economici, mai ales atunci când se urmărește formarea competențelor, precum: tranziția de la școală la locul de muncă, inițierea unei afaceri, lucrul în echipă. Pentru aceasta, fiecare școală încheie convenții-cadru cu anumiţi agenţi economici, în funcţie de calificările existente. De precizat este că ar fi indicat să existe programe de stimulare a agenţilor economici care colaborează cu şcolile şi sacrifică anumite resurse umane și materiale pentru pregătirea elevilor (Manea-Scorțaru, 2015).

Pe fondul măsurii de intrare în lichidare a SAM-urilor, rata de cuprindere în învăţământul secundar superior a înregistrat o scădere ușoară de la un an la altul. Acest trend se menţine și după reintroducerea, începând cu anul școlar 2012/2013, a învăţământului profesional (Sistemul de învățământ 2014 – Publicație).

La nivelul învățământului profesional, ratele de cuprindere au scăzut puternic în intervalul 2009-2011 (de la 15,8% la 1,8%), ca urmare a desfiinţării SAM-urilor. Începând cu anul școlar aferent reintroducerii acestora, valorile indicatorului cresc, ajungând la 4% în anul școlar 2013/2014. Măsurile de politici educaţionale implementate în ultimii ani au determinat orientarea mai multor elevi către această filieră de formare.

Cu excepţia anilor 2011/2012 și 2012/2013, distribuţia includerii după mediul de rezidenţă al elevilor arată o situaţie mai bună a celor proveniţi din rural. Această situaţie este explicabilă, cel mai probabil, prin existenţa unui număr mai mare de unităţi de tip profesional în mediul rural. Având în vedere criteriul sex, se evidenţiază o mai mare cuprindere în învăţământul profesional a populaţiei masculine faţă de populaţia feminină (tabelul nr. 1).

Tabelul. nr. 1 Rata brută de cuprindere în învățământul profesional

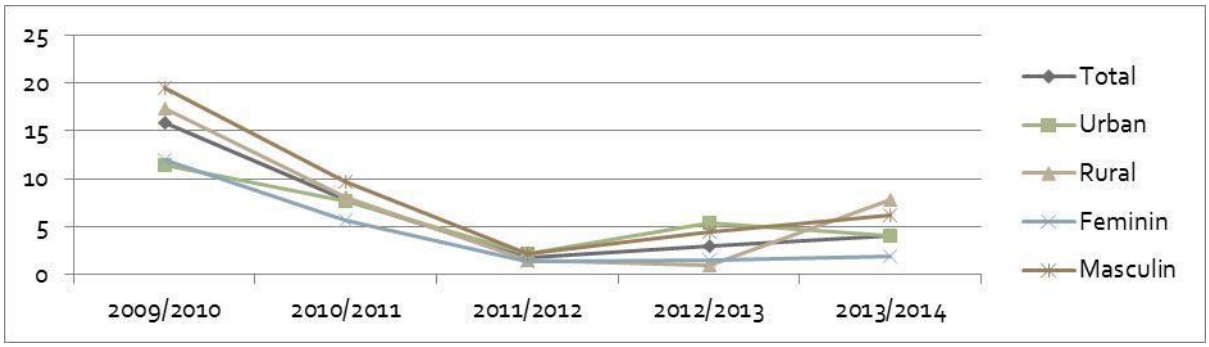
Indicator *)	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Total	**15,8**	**7,8**	**1,8**	**3,0**	**4,0**
Urban	11,4	7,6	2,1	5,4	2,7
Rural	17,3	8,1	1,5	0,9	5,3
Feminin	11,9	5,7	1,3	1,5	1,9
Masculin	19,5	9,7	2,2	4,5	5,5

Sursa: Date calculate pe baza informațiilor INS, 2009-2014.

*)Observație: La calcularea indicatorului nu au fost luați în considerare elevii străini. Valoarea indicatorului s-a obținut prin raportare la populația în vârstă de 15-17 ani, vârstă oficială corespunzătoare învățământului profesional.

Analiza participării la învăţământul secundar superior pe filiere şi profiluri de formare evidenţiază faptul că în învăţământul secundar superior, liceul continuă să aibă cea mai mare rată de cuprindere: 88,2% în 2013/2014 (graficul nr. 1).

Graficul. Nr. 1 Rata brută de cuprindere în învățământul profesional, pe medii de rezidență şi pe sexe



Sursa: Date calculate pe baza informațiilor INS, 2009-2014.

Ponderea populaţiei de 15-18 ani cuprinsă în filiera tehnologică a liceului a crescut în intervalul 2009-2011 (de la 45,5% la 53%), după care a început să scadă, ajungând la 44,1% în anul școlar 2013/2014. Rata de cuprindere a populației în vârstă de 15-18 ani în învățământul profesional și tehnic (liceu tehnologic și învățământ profesional) s-a redus de-a lungul intervalului analizat, ajungând de la 61,3% în 2009/2010 la 47,2% în 2013/2014.

Concluzii

Consider că modul în care şcolile cu profil specific au implementat metodele de instruire practică se poate îmbunătăți în cadrul întregului sistem de învăţământ profesional şi tehnic parţial şi în celelalte forme ale sistemului. Pentru pregătirea şi implementarea unei practici eficiente, care să asigure calitatea serviciilor de educaţie şi formare profesională furnizate de o unitate şcolară, se impune necesitatea realizării unor acţiuni constructive, orientate spre îmbunătățirea comportamentului şi asumarea responsabilității pentru propria învăţare de către elevi. Influența la nivel național adusă de instruirea practică, se traduce prin introducerea în societatea românească, mai ales în plan economic, a înnoirii unor categorii socio-profesionale din piața muncii și facilitării transparenței dintre agenții economici și viitorii angajați.

Bibliografie

1. Legea Educației. Disponibilă la: http://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/legea-educatiei-nationale-nr-1-2011

2. ***www.edu.ro
3. Sistemul de învățământ 2014 – Publicație. Disponibil la: http://www.ise.ro/wp-content/uploads/2015/03/PUBLICATIE-Sistemul-de-invatamant-2014.pdf
4. Programul PHARE TVET. Instruire şi Consultanţă pentru Dezvoltarea ÎPT Disponibil la: http://www.tvet.ro/Anexe/4.Anexe/4.8.4.%20Anexa%201.pdf
5. Didactica tehnică - Prof. Ec. Ion CHIOSA, Prof. Niculae ŞERBAN. Disponibil la: http://www.ccdcs.ro/uploads/1/0/8/2/10821265/publicatie_isbn_2011_didactica_tehnic.pdf
6. Beecher, H.W., 2017. Instruirea practică. Colegiul Politehnic din Municipiul Bălți. Disponibil la: http://cpbmd.info/instruirea-practica.
7. Manea-Scorțaru, R., 2015. Instruirea practică a elevilor din învățământul profesional și tehnic. Râmnicu Vâlcea Week. Disponibil la: http://www.ramnicuvalceaweek.ro/?p=14665.

STRATEGII DE MANAGEMENT AL CONFLICTULUI EDUCAŢIONAL

EDUCATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES

Prof. Sucioaia-Tudor Anca
Colegiul Tehnic „Valeriu D. Cotea", Focșani, Vrancea

ABSTRACT

Conflictul are la bază incompatibilitatea dintre opiniile părților implicate, reprezentând o stare tensionată generată de interacțiunea a două sau a mai multe probleme. În domeniul educației, evitarea transformării unui conflict într-o criză devine o prioritate. Eficiența unei strategii depinde în mare măsură de modalitatea managerului de a aplana efectele generate și de abilitățile acestuia de a face față unor situații de acest gen.
Cuvinte cheie: *management educațional, managementul conflicului, managementul strategiilor*.

ABSTRACT

Conflict is based on the incompatibility of stakeholders' views, being a tense state generated by the interference between two or more major problems. In education, avoiding a conflict to turn into a crisis is a main priority. The effectiveness of a strategy depends on the manager's experience and skills.
Keywords: *educational management, conflict management, management strategies.*

Introducere

Conflictul reprezintă „un punct de vedere comportamental ca o formă de opoziţie centrată pe adversar" H. Stern. Baza conflictului o reprezintă incompatibilitatea scopurilor intenţiilor sau valorilor părţilor implicate, fiind o stare tensionată generată de interferenţa dintre două sau mai multe probleme majore. Există două feluri de conflicte: esenţiale şi afective (Schmiddt & Kochan, a). Conflictele esenţiale derivă din dezvoltarea unor obiective diferite şi sunt cu atât mai grave, cu cât una dintre părţi caută să obţină avantaje pe seama exploatării neajunsurilor de organizare a celeilalte părţi. Conflictele afective se referă la relaţiile interpersonale şi sunt generate de stări emoţionale. Manifestările conflictelor emoţionale sunt: starea de suspiciune, ostilitatea, tensiunea socială și explozia emoţională.

Conflictul interpersonal este procesul prin care o persoană sau un grup de persoane creează o stare de tensiune. Este foarte importantă recunoaşterea unui astfel de conflict încă din faza lui incipientă, pentru a putea fi oprit sau diminuat. Pentru aceasta, un bun manager are la dispoziţie mai multe indicii, cum ar fi: comportamentul antagonic al persoanelor aflate în conflict; atitudinea lor negativistă, considerând partea opusă ca fiind nerezonabilă; semne de genul poreclelor, agresiunea verbală sau chiar fizică. Important este ca managerul să-şi cunoască foarte bine colectivul pentru a putea face

diferența între agresivitatea din limbajul a două persoane care se simpatizează şi agresivitatea dintre două persoane care nu pot să activa împreună.

Modalităţile de abordare a conflictelor sau rezultatele acestora pot fi constructive sau distructive. Deoarece conflictul este o parte firească a vieţii, fiind întâlnit în şcolă între elev -elev; diriginte-elevi; profesori-elevi; clasa de elevi-alte colective de elevi; elevi-părinti sau profesori- profesori, provocarea este nu de a elimina conflictul, ci de a-l determina să devină constructiv, nu distructiv. Conflictul distructiv este violent cu rezultate negative, părţile implicate fiind în postura de a dirija aceste relaţii şi să le structureze prin colaborare.

Cauzele care pot genera conflicte sunt foarte diferite, situându-se atât la nivelul profesorului, la nivelul elevului, cât şi la nivelul dirigintelui, al conducerii şcolii sau al părintilor (Conflicte în clasă, 2016). Aceste conflicte sunt cel mai adesea provocate de aspecte, precum:

- lipsa de comunicare sau de comunicarea defectuoasă;
- insuficienta cunoaştere a elevilor şj a specificului interacţiunii în clasa de elevi;
- lipsa de atenţie în raport cu dorinţele şi aşteptările actorilor implicaţi în educaţie;
- lipsa de obiectivitate a educatorului în conduita faţă de elevi, supraîncărcarea elevilor cu sarcini nediferenţiate;
- aplicarea acelorași măsuri în raport cu toţi elevii;
- nevalorificarea şi lipsa de apreciere a aptitudinilor elevilor;
- nesesizarea la timp a influenţelor informale asupra elevilor:
- neacceptarea exprimării unor opinii opuse sau modificate de către elevi.

Mai pot fi precizate recurgerea la argumentul autorităţii în rezolvarea unor probleme, pasivitatea, amânarea rezolvării problemelor; menţinerea unor catalogări, ,,etichete", cu privire la elevi; afirmarea, deschisă sau nu, a neîncrederii, neantrenarea elevilor în luarea deciziilor sau nediscutarea cu elevii a regulilor şi a consecinţelor încălcării acestora (Mișca, 2013).

În şcoală, identificăm tipuri de conflicte specifice: de cumul - acumulare de stări tensionale prin nerezolvarea oportună sau prin neprevenire; de idei - prin menţinerea ideilor personale în raport cu rezolvarea unei sarcini; de interese, de motive; interpersonal - legate de primirea şj rezolvarea unor roluri, sarcini; intra grup - legate de realizarea unor acţiuni, sarcini atunci când nu sunt încă bine formate deprinderile de cooperare; inter grup; izolate sau permanente; incipiente sau consolidate; minore sau complexe; manifeste sau latente; la nivelul clasei sau cu extindere externă; psihologice; didactice; psihosociale; manageriale; combinate; cu cauze imediate sau cu cauze în experiența anterioară; rezolvabile la nivelul clasei, în grup sau individual sau cu implicarea unor factori externi.

Prin nerezolvare, un conflict poate degenera în criză, aceasta constând într-un eveniment neaşteptat, neplanificat. Poate fi efectul unei acumulări tensionale, generatoare de stres şi de periculozitate în raport cu climatul educativ de la nivelul clasei, dar chiar şi cu integritatea fizică sau psihică a actorilor actului educațional. Se impune în aceste situații nu numai rezolvarea acestor situații de criză, cât, mai ales, prevenirea acestora.

Un manager eficient adoptă inspirat strategii de prevenire a conflictelor: fie modelul Canter - profesorul să se manifeste pozitiv în toate situaţiile, să ajute elevii să conştientizeze scopurile şi cerinţele de rezolvare şi, mai ales, normele disciplinare, de

participare, utilizând stimulările adecvate; ori modelul Glasser - terapia realităţii, cu raportarea permanentă a comportamentului la specificul mediului, la cerintele şi dificultăţile lui, prin analize şi dezbateri. Mai poate fi adoptat modelul Kounin — rolul "efectului de undă" asupra grupului atunci când se aplică o sancțiune unui elev; eventual modelul modificărilor de comportament - întărirea unui comportament se datorează consecințelor pozitive sau negative pe care le are; întărirea, prin confirmare, a unui comportament pozitiv duce la repetare, iar lipsa de întărire a celor negative va determina suprimarea lor, ambele situații determinând modificări comportamentale; sau modelul consecinţelor logice - elevul trebuie să se autoanalizeze şj să prevadă consecințele abaterilor, cu sprijinul dirigintelui şi al clasei (Matran, 2000).

În educaţie, evitarea transformării unui conflict în criză este prioritară, indiciile sugerate fiind: disconfortul - senzaţia intuitivă că ceva nu este în ordine fără a putea spune exact ce; incidentul - fapte mărunte, schimburi scurte sau acute de cuvinte; neînţelegerea - concluzii eronate în legatură cu o anumită situaţie din cauza exprimării neclare; tensiunea - percepţia altei persoane şi a tuturor acţiunilor acesteia este distorsionată; criza - manifestări de violenţă verbală sau fizică, întreruperea relaţiei.

Intervenţia managerului educaţional în situaţiile de criză se face prin: identificarea şi cunoaşterea situaţiei de criză, etiologia situaţiei de criză, luarea deciziei, elaborarea programului de intervenţie, aplicarea măsurilor, realizarea controlului şi evaluarea acţiunilor întreprinse.

Soluţionarea acestora prin strategii eficiente presupune: ascultarea, receptarea părerilor exprimate de cei în conflict, apelând la empatie pentru a le înţelege; identificarea motivului real, generator al stărilor de tensiune; analiza comparativă, cu obiectivitate, a variantelor expuse; găsirea punctelor comune pozitive, pentru a fi utilizate ca puncte de plecare în construirea soluţiilor. Se mai poate apela la discuţia individuală, cu fiecare parte, pentru a completa informaţiile cauzale; sugerarea punerii în situaţia celuilalt; discuţia la nivelul grupului, ca studiu de caz. Este deosebit de util arbitrajul, implicarea unei părţi neutre sau medierea, consultanţa, consilierea; punerea în situaţii de comunicare, variată pentru o mai mare deschidere; punerea în situaţii de exprimare emoţională. Nu trebuie neglijată utilizarea sistemului recompenselor; organizarea de discuţii de grup şi cu alţi factori interesaţi (profesori, părinţi, consilier, prieteni). Rezultate deosebite se obţin prin antrenarea părţilor în conflict în proiecte comune; cererea de scuze în mod direct, la nivel de grup sau clasă, cu explicaţia necesară; raportarea în comun la situaţii mai dificile, obstacole, amenintări; imaginarea a cât mai multor consecinţe pozitive şi negative şi analiza lor comparativă de către părţile implicate. În ultimă instanţă, se impune schimbarea grupului sau reconstruirea după alte criterii; apelul la factori de specialitate (medici, juriști, psihologi, asistenţi sociali) în cazul abaterilor şi devierilor grave de comportament şi utilizarea sistemului de sancţiuni şi pedepse.

Există şi alte strategii de management al conflictului, potrivite, cred eu, celor profesor - profesor sau profesor – manager, bazate pe două dimensiuni ale comportamentului individual: asertivitatea (măsura în care un individ încearcă să-şi satisfacă propriile preocupări) şi cooperarea (măsura în care un individ încearcă să satisfacă preocupările celuilalt).

Pe baza acestor dimensiuni, pot fi identificate strategiile de management al conflictului:

- Competiţia (asertivă - necooperantă): comportamentul individului este concentrat spre satisfacerea propriilor interese în dauna celorlalţi şi foloseşte orice mijloc pentru a-şi impune punctul de vedere;
- Acomodarea (neasertivă – cooperantă): individul îşi neglijează propriile interese pentru a le satisface pe ale celuilalt, este inversul competiţiei;
- Evitarea (neasertivă şi necooperantă): individul nu-şi urmăreşte nici propriile interese, nici pe cele ale altora, evitând conflictul sau neglijând existenta acestuia;
- Colaborarea (asertivă şi cooperantă): este opusul evitării, comportamentul individului fiind unul cooperant, colaborând cu cealaltă parte pentru a satisface atât propriile interese, cât şi pe cele ale partenerului conflictual.

Colaborarea implică o încercare de a lucra cu cealaltă persoană pentru a găsi o soluție care să satisfacă pe deplin interesele ambelor părţi. Compromisul, privit ca o poziţie intermediară între asertivitate şi cooperare înseamnă a ceda mai mult decât în cazul competiţiei, dar mai puţin decât în cazul acomodării. Obiectivul este acela de a găsi o soluţie rapidă, reciproc acceptabilă, care să satisfacă propriile părţi.

Concluzii

Managerii din educaţie nu folosesc întotdeauna aceeași strategie de management a conflictului. Aceasta trebuie permanent adaptată situațiilor, căci fiecare dintre strategii este eficientă în anumite situații. Competiția este indicat să fie folosită în situaţii de urgenţă, când sunt necesare acţiuni rapide şi decisive. Acomodarea este bine să fie folosită când păstrarea relaţiilor cu ceilalţi este mai importantă decât atingerea scopului. Evitarea se utilizează când sunt şanse de a pierde mai mult prin confruntare decât prin evitare, când e nevoie de mai mult timp pentru a pregăti o confruntare, pentru a culege mai multe date, sau când miza este minoră. Colaborarea este bine să fie folosită când e foarte importantă atingerea obiectivelor fără a face compromisuri, dar cu menţinerea bunelor relaţii cu ceilalţi sau când problema de rezolvat este deosebit de complexă şi implică mai multe interese şi părţi. Compromisul este bine să fie folosit când ambele părţi implicate în conflict au putere egală, când situaţia conflictuală se află într-o criză sau problema care trebuie rezolvată este importantă şi urgentă.

Astfel, eficienţa unei strategii depinde de cerinţele conflictuale specifice, de perspicacitatea managerului şi de îndemânarea cu care este utilizată. Fiecare dintre managerii din educaţie este capabil să folosească toate cele cinci strategii; cu toate acestea unii utilizează anumite strategii mai bine şi în consecinţă, tind să le aplice mai des în practică.

Bibliografie

1. *** Managementul conflictului, 2001. Ghid MEC – CNPP: Bucureşti.
2. *** www.kilmann.com/conflict.html.
3. Conflicte în clasă, 2016. Disponibil la: http://documentslide.com/documents/conflict-e-in-clasa.html.

4. Conflicte în clasă, 2016. Disponibil la: http://documentslide.com/documents/conflict-e-in-clasa.html.
5. Ghergut, A., 2007. Managementul General şi Strategic în Educaţie. Editura Polirom: București.
6. Hocker, J. & Wilmont, W., 1985. Comprehensive Assessment Guides, Interpersonal Conflict. Brown Publishers, Dubuque, Iowa, pp. 149-156;
7. Iucu, B.,R., 2000. Managementul şi gestiunea clasei de elevi. Editura Polirom: București.
8. Manolescu, A., 1998. Managementul resurselor umane. Editura R.A.: Bucureşti.
9. Matran, F., 2000. Situații conflictuale și de criză în clasa de elevi. Universitatea de Arte Plastice. Disponibil la: http://documentslide.com/download/link/situa-iiconflictuale-idecriz-nclasadeelevi.
10. Petelean A., 2004. Disconfort, incident, neînţelegere, tensiune sau criză?, Managementul conflictelor. Disponibil la: www.markmedia.ro.

PROFESORUL – ROL DE MANAGER AL CLASEI DE ELEVI

THE TEACHER FROM THE PERSPECTIVE OF THE CLASS MANAGER

Prof. **Gavrilescu** Ana
Şcoala Gimnazială Tîmboeşti, judeţul Vrancea, prof_ana_gavrilescu@yahoo.com

Abstract

Lucrarea de față abordează modalitatea în care profesorul poate fi văzut în afară de rolul său clasic, şi anume în cel de manager. Managementul, pentru a fi eficient, are nevoie de adaptare continuă la nou şi la schimbări, având ca bază inovația şi spiritul creator. Valoarea şi eficiența activității profesorului manager depind de competențele elevate, multidimensionale şi materiale pentru realizarea cu succes obiectivele propuse.

Managementul clasei de elevi poate fi considerat un management parțial, întrucât în acest plan predomină activitățile de predare- învăţare- evaluare. Activitatea profesorului la clasă cuprinde nu numai operații de predare şi de evaluare, ci presupune şi culegerea de informații despre elevi, înțelegerea lecției, modalitatea de pregătire, de aici rezultând posibilitatea profesorului de a identifica mai multe opțiuni de intervenție şi de luare a deciziilor.

Cuvinte cheie*: clasă de elevi, competențe, management educațional, manager, profesor.*

Abstract

This paper addresses a current issue: educational management in Romania. Management, in order to be effective, needs continuous adaptation and it is based on innovation and creative spirit. The value and effectiveness of the manager's work depends on the high, multidimensional and material skills. In this way, the proposed objectives can be successfully achieved.

Class management can be considered as a partial management, as it is predominantly teaching-learning-assessment. The teacher's activity includes not only teaching and evaluation, but also information and training. Thus, the teacher has more possibilities to identify the best intervention for any conflictual situation.

Keywords: *class of students, competences, educational management, manager, teacher.*

Introducere

Managementul educațional este un domeniu în plină dezvoltare, în ultimele decenii punându-se tot mai des accentul pe nevoia de a conduce eficient o instituție din

învățământ. Faptul că cea mai importantă resursă utilizată este cea umană, face ca această ramură de management să aibă particularități care nu se regăsesc și în alte domenii.

Managementul educaţional este mai mult ,,artă'' decât ,,ştiinţă'', pentru că vizează schimbarea psiho – intelectuală a oamenilor. Obiectivul general nu este obținerea profitului sau tăierea costurilor, așa cum întâlnim în cazul firmelor, ci dobândirea progreselor în activitățile elevilor. De asemenea, se urmărește și o evoluție a personalului. Angajații unei instituții de învățământ au alți indicatori de performanță care nu pot fi cuantificabili în unități monetare. Motivarea lor și aplanarea conflictelor reprezintă responsabilități pe care managerul le are, fie că este vorba de educația preuniversitară sau universitară

În prezent, societatea este supusă permanent la schimbare și modernizare, iar oamenii sunt nevoiți să să adapteze unor situații pentru care nu au fost pregătiți. Uneori, situația din practică ne pune în postura de a deveni manageri, chiar dacă sensul este unul larg. Problemele diverse la care trebuie să găsim soluţii zilnic ne obligă să ne punem în valoare abilităţile noastre manageriale, în colectivul unde activăm sau la clasa la care predăm. Chiar și atunci când dascălul intracționează cu o clasă de elevi, acesta este pus în situația de a manageria anumite situații. Este normal ca uneori să apară stări de tensiune în colectiv, indiferent de materia predată. Sunt situații în care un simplu răspuns creează discuții între elevi: unii afirmând că aveau aceeași idee sau că un coleg are o rezolvare eronată de fiecare dată. În aceste cazuri, profesorul trebuie să adopte rolul de manager și cu mult tact, apelând la modalități de conducere de care nu este neapărat conștient, să propună cea mai bună soluție.

Rolul profesorului nu se mai limitează doar la ,,a preda'', ci este necesar ca pe lângă competenţele de predare - învăţare – evaluare, să aibă şi bune abilităţi manageriale la clasele de elevi. De fiecare dată, profesorul trebuie să creeze un climat atractiv, un mediu educaţional eficace şi să conducă la dezvoltarea personalităţii elevilor. Acesta trebuie să-şi asume rolul de organizator, coordonator, evaluator al resurselor materiale, didactice şi umane, necesare îndeplinirii obiectivelor instructiv-educative.

Potrivit lui Liviu Antonesei (2002, p.116-117) *educatorul poate deveni un model* dacă suntem dispuşi să acceptăm că profesia sa presupune manifestarea autentică a cinci tipuri de competenţe:

- competenţă naturală - constând în pregătirea de specialitate şi cultură generală;
- competenţă psihopedagogică - prin care se asigură calitatea de bun transmiţător către beneficiarii educaţiei;
- competenţă psiho-afectivă şi de comunicare - incluzând caracteristici structurale ale personalităţii profesorului;
- competenţa morală;
- competenţă managerială - menită să asigure eficienţa organizării şi conducerii activităţilor, proceselor, colectivelor şi instituţiilor educative.

Autorul citat notează că această ultimă competență managerială a fost „complet neglijată în ultimele decenii, dar începe să se contureze ca o resursă vitală pentru succesul educaţiei”. Clasa de elevi este un grup, un colectiv, unde permanent se construiesc relaţii interumane de ordin emoţional-afectiv, dar sunt inerente și momentele de tensiune și de conflict.

În clase apar relaţii de intercomunicare pentru a răspunde nevoii elevilor de a se informa reciproc, de a face schimb de informaţii, de a schimba emoţii, sentimente etc. Elevii îşi împărtăşesc ideile şi valorile celorlalţi, prin intermediul relaţiilor de influenţare, astfel, fiecare tip de relaţie răspunde unor nevoi pe care le au. Aceştia demonstrează nevoia psihologică de a cunoaşte persoane noi, de a lega noi relaţii și de a avea afinităţi personale. Aici intervine rolul profesorului manager şi anume, acela de a gestiona problemele relaţionale dintre elevii de la clasă, de a înţelege modul în care aceste relaţii influenţează colectivul.

Gestionarea relaţiilor şi a interacţiunilor interpersonale în clasa de elevi determină stilul educaţional pe care profesorul îl adoptă. Cătălina Ulrich spune că „*Stilul managerial al fiecărui profesor este un proces prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activează, influențează resursele umane și tehnice ale clasei de elevi în scopul realizării de obiective propuse”.*

Stilul managerial este pus de multe ori în relaţie directă cu climatul educaţional pe care acesta îl produce. La nivelul clasei, climatul educațional este bazat pe caracteristicile relaţiilor sociale, pe comportamentul elevilor în diferite situaţii. Stilul managerial pe care cadrul didactic îl adoptă la clasă, relaţiile pe care le încurajează între elevi, calitatea comunicării, prezenţa motivaţiei duc la dezvoltarea unui anumit climat educaţional. Stilul de conducere poate fi definit ca „modul concret de jucare a unui rol, deci transpunerea efectivă în plan comportamental a exigenţelor ce derivă din statutul de conducător’’(M.Zlate, 2004, p. 97).

Terminologia propusă de Emil Păun (1999), asupra stilurilor manageriale în educaţie o întâlnim des în şcoli, şi anume:

- stilul autoritar;
- stilul participativ;
- stilul autoritar/dictatorial;
- stilul „lasser-faire’’;
- stilul haotic, de amânare;

Pedagogia a rămas la trei stiluri identificate acum jumătate de secol de (Lewin, Lippit & White, 1939): autoritar, democratic – ca stil de bază şi laissez-faire - ca stil de referinţă. După Hersey și Blanchard (1977, p. 170), sunt cunoscute patru stiluri fundamentale: directiv, tutorial, mentoral şi delegător.

Profesorii pot şi trebuie să influenţeze pozitiv relaţiile dintre elevii clasei sau ai şcolii, iar acest lucru ţine de calitatea lor de educatori şi în acelaşi timp de formatori. Un climat favorabil pe care cadrul didactic îl poate realiza la clasă se poate face prin atingerea unor etape ca: iniţierea şi organizarea diverselor activităţi extraşcolare, de loissir, aşezarea copiilor în bănci, medierea conflictelor dintre elevi și a diferitelor manifestări prin care

să se ofere elevilor din diferite clase şi generaţii posibilitatea de a se cunoaşte mai bine. Aceste aspecte pot duce la reducerea comportamentului perturbator, la aprecierea stimei de sine şi va avea efecte benefice asupra rezultatelor şcolare şi a integrării elevilor în colectiv.

Există o mare nevoie de formare managerială pe care profesorii o resimt, iar rezultatele cercetărilor efectuate sunt edificatoare în acest sens. Astfel, o macro cercetare realizată asupra profesorilor europeni a constatat că „marea majoritate a profesorilor s-au declarat dezarmaţi în faţa devianţei şcolare, acuzând concomitent absenţa din formarea lor psihopedagogică a unor instrumente de asemenea natură (experiment invocat de Cristina Neamţu, 2003, p.358). Acest studiu susţine necesitatea pregătirii psihopedagogice la nivelul realităţii problemelor din şcoală şi din clasă, abordându-se metode non-formale.

În multe din cercetările realizate -îl amintim aici pe Miron Ionescu- şi în exemplele de zi cu zi din şcolile noastre, remarcăm că există uneori dificultăţi întâmpinate de cadrele didactice, în special de cele debutante, în menţinerea disciplinei în clasă. Influenţa educativă exercitată de manager asupra clasei de elevi este determinată de modul în care acesta îşi îndeplineşte rolurile manageriale. Principalele roluri manageriale ale profesorului pot fi grupate în următoarele componente (Iucu, 2000): planificarea; organizarea; controlul şi îndrumarea; evaluarea; consilierea; decizia educațională. Toate aceste roluri manageriale funcţionează într-o permanentă interdependenţă.

Concluzii

Activitatea cadrelor didactice la clasă implică însumarea mai multor roluri, şi anume de profesor, părinte, consilier, toate acestea având nevoie de organizare, răbdare, dăruire şi bineînțeles, de sacrificii. Legătura dintre elev şi profesor este o sursă de energie necesară managerului clasei pentru a continua această profesie nobilă. Climatul afectiv al clasei reprezintă rodul comportamentului profesorului şi al conlucrării lui cu elevii şi se realizează cu o contribuție din ambele părţi. În consecință, personalitatea profesorului este analizată prin prisma premiselor necesare alegerii acestei profesii şi pregătirea propriu-zisă pentru exercitarea ei.

Bibliografie

1. Antonesei, L., 2002. O introducere în pedagogie, Dimensiuni axiologice şi transdisciplinare ale educaţiei. Editura Polirom: Iași.
2. Cucoş C., 2002. Pedagogie. Editura Polirom: Bucureşti.
3. Ionescu, M. & Chiş, V., 1992. Strategii de predare şi învăţare. Editura Ştiinţifică: Bucureşti.
4. Iucu, R. B., 2000. Managementul şi gestiunea clasei de elevi. Editura Polirom: Iaşi.
5. Jinga, I., 1993. Conducerea învăţământului. Manual de management instrucţional. E.D.P.: Bucureşti.
6. Joiţa, E., 1999. Management şcolar. Editura Gh. C. Alexandru: Craiova.

7. Stan, E., 2003. Managementul clasei. Editura Aramis: Bucureşti.
8. Stan,N. 2010. Introducere în management educaţional.
9. Tony, B., 2015. Leadership şi management educaţional. Teorii şi practice actuale. Editura Polirom: Bucureşti.

PROFILUL MANAGERULUI EDUCAŢIONAL

EDUCATIONAL MANAGER' PROFILE

Mihalcea Aurora
Şcoala Gimnazială „Vasile Voiculescu" Pîrscov, aurora.mihalcea@yahoo.com

Abstract

Subiectul lucrării de față se referă la calitățile, competențele şi stilurile care ar trebui să caracterizeze un director de şcoală în contextul noii paradigme a managementului educațional. Scopul acestei lucrări este să contureze portretul unui manager educaţional prin consultarea mai multor surse din domeniu. Tema este una relevantă pentru dinamica actuală, evidențiind rolul unui manager de succes care, în procesul de conducere a instituției școlare, trebuie să aplice principii manageriale de valoare, având ca principal obiectiv creşterea performanței.

Cuvinte Cheie: *manager educaţional, calităţi, competenţe, stiluri manageriale, funcţie managerială.*

Abstract

The subject of this paper relates to the qualities, skills and styles that should characterize a school manager in the context of the new paradigm of educational system. The purpose of this paper is to outline the portrait of an educational manager by consulting several sources in the field. The theme is relevant for the current dynamics of educational management and highlights the role of a successful educational manager. This, in the management process of the school institution, applies valuable managerial principles with the main objective of increasing performance.

Keywords: *educational manager, qualities, skills, managerial styles, managerial function.*

Introducere

În managementul educațional, un rol important îl are profilul celui care ocupă funcția de conducere. Calitatea acțiunilor specifice depind într-o mare măsură de abilitățile managerului și de calitățile acestuia de a gestiona situații critice.

Pentru a trata acest subiect, voi porni de la identificarea elementelor definitorii unui manager educaţional printr-o analiză critică a surselor de specialitate. Tema abordată este una actuală la nivelul României, fiecare unitate școlară urmărind performanța managerială. Odată cu dezvoltarea pieței private de educație, aspectele de conducere devin din ce în ce mai pregnante, conștientizându-se nevoia de adaptare a serviciilor oferite pieței. Această analiză este necesară și din prisma specificului școlilor din mediul rural. Având în vedere faptul că valorile, principiile şi metodele managementului educaţional pătrund cu mare dificultate, este necesar să fie furnizate materiale din care personalul acestor unități să găsească elemente edificatorii.

Delimitarea conceptelor

Prima parte a articolului cuprinde aspecte teoretice ale termenului de manager. Astfel, „dacă managementul este ştiinţa conducerii, atunci managerul este acel tip de conducător care nu doar execută cum i se spune, ci acţionează în aşa fel încât obţine rezultate foarte bune, în concordanţă cu obiectivele propuse şi adaptându-se la noile realități. Managerul identifică soluţii pentru realizarea obiectivelor propuse,

conştientizându-i şi motivându-i pe membrii echipei sale în acelaşi sens”(Niculescu, 2010).

Când facem referire la manager, în contextul managementului educaţional, „acesta constituie unul dintre factorii cheie ai introducerii oricăror schimbări educaţionale. Fără manageri competenţi, pregătiţi și capabili să decidă rapid şi eficient în cele mai variate condiţii, reforma educaţională va eşua. În contextul acivităţii manageriale definită ca arta de a face ca lucrurile să se realizeaze în organizaţii prin intermediul celorlalţi, managerul este cel care procură, alocă şi utilizează resurse fizice şi umane pentru a atinge scopurile stabilite” (Niculescu, 2010).

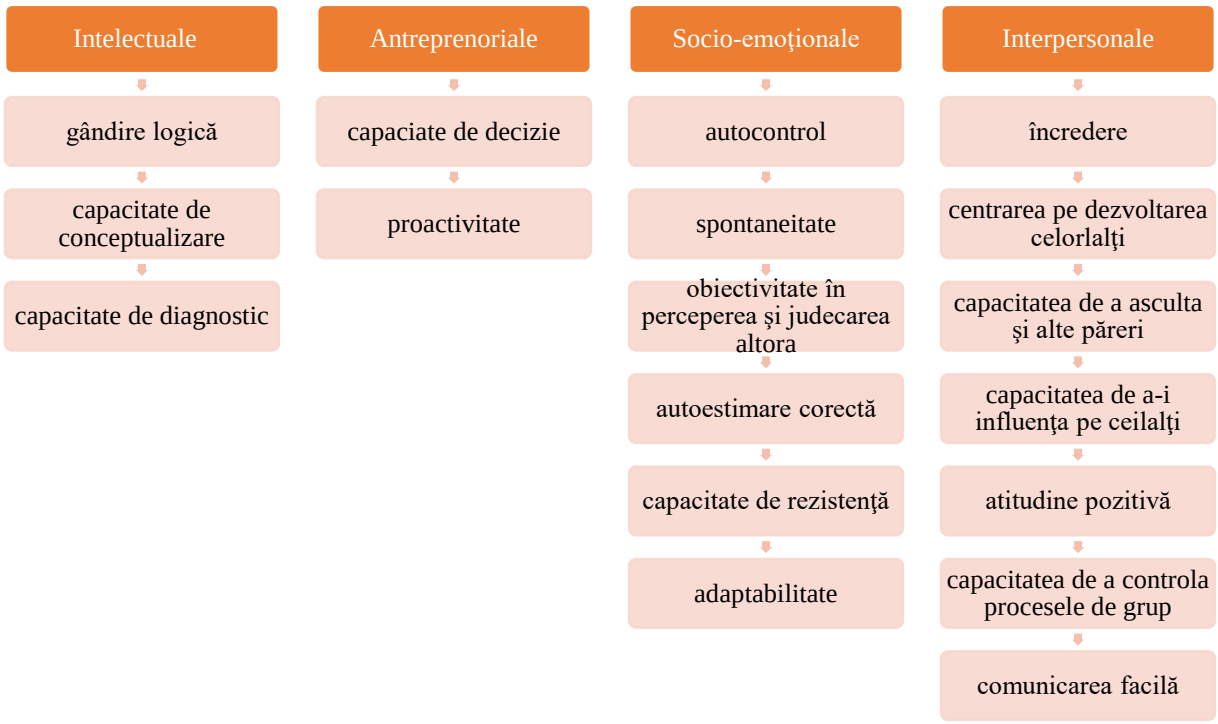
Este necesar să se sublinieze faptul că funcţia de director evoluează permanent, adaptându-se diferitelor contexte sociale şi educaţionale. „În prezent, funcţia de director/manager şcolar este în plină transformare și tinde către profesionalizare, aşa cum reiese din Strategia Formării Iniţiale şi Continue, 2000-2004 (Niculescu, 2010).

Calităţile managerului educaţional şi importanţa acestora

Pentru a realiza un tablou al managerului educaţional, am plecat de la premisa că se pot identifica anumite caracteristici specifice ale acestuia care să îl recomande ca fiind apt în a executa o funcţie managerială. În sprijinul acestei afirmaţii, Niculescu (2010) subliniază că „profesia de director/manager şcolar presupune un anumit material uman, un angajament personal, semnificând funcţii manageriale care necesită o dezvoltare importantă a calităţilor umane şi o conducere prin competenţe complexe”.

În ceea ce priveşte calităţile managerilor, scala acestora- dezvoltată mai ales în anii ’50 – ’60, a încercat să explice eficienţa organizaţională prin **calităţile personale** ale managerilor (Fig. nr. 1).

Figura nr. 1 Calităţile managerilor



Sursa: Realizat după Cojocaru, 2006

Iniţial, aceste calităţi manageriale erau considerate suficiente şi necesare pentru a contura portretul unui manager de succes. „Ca urmare, până la jumătatea anilor ’70, «bunul profesionist», ca de altfel şi «bunul manager», a fost definit preponderent prin calităţile personale. Treptat, însă, a devenit evident că:

- Nu există o trăsătură personală esenţială pentru procesul managerial, care să fie valabilă, indiferent de situaţia concretă în care operează. În unele situaţii, anumite calităţi personale sunt necesare, în altele aceleaşi calităţi sunt contraindicate;
- Pe de altă parte, calitaţile personale pot creşte eficacitatea activităţii manageriale;
- Există mari diferenţe între autori, doar 5% dintre calităţile luate în calcul fiind comune listelor întocmite” (Cojocaru, 2006).

Mai mult, conform teoriilor stilului managerial, centrate pe trăsăturile de caracter ale liderului dezvoltate în anii ’40 – ’50, se „evidenţiază faptul că diverse trăsături specifice managerilor – abilităţi generale, trăsături de personalitate sau calităţi fizice – îi diferenţiau pe aceştia, conferindu-le caracteristici de lideri de succes sau lideri ineficienţi. Printre cele care asigură succesul se numără inteligenţa, iniţiativa, imaginaţia sau carisma” (Barbu, 2009).

Mai târziu, pentru a întregi lista calităţilor ce ar trebui să caracterizeze un lider educaţional, „Stogdill (1970) considera că un lider eficient este caracterizat printr-un înalt nivel al responsabilităţii, vigoare, consecvenţă în atingerea obiectivelor, creativitate în rezolvarea problemelor, iniţiativă, încredere în sine, acceptarea consecinţelor, asumarea deciziilor şi abilitatea de a-i influenţa pe ceilalţi. Aşadar, faptul că trăsăturile de personalitate reprezintă un element care poate influenţa stilul managerial al directorului, nu acreditează ideea conform căreia liderii se nasc. [...] Studiile cu privire la trăsăturile de caracter ca factori determinanţi ai silului managerial nu au evidenţiat corelaţii semnififcative cu variabila numită climat. De aceea, este dificil de stabilit o astfel de relaţie, în sensul identificării acelor trăsături care pot facilita tipuri specifice de climat la nivelul organizaţiei şcolare” (Barbu, 2009).

Prin urmare, având în vedere că identificarea unor calităţi reprezentative ale unui manager nu este posibilă din cauza numeroaselor situaţii şi contexte diferite la care un manager trebuie să se adapteze „în management, ca şi în sociologia grupurilor profesionale, s-au impus teoriile situaţionale: ca «bun profesionist» şi ca «bun manager» au început să fie considerate persoanele care stăpânesc şi pun în practică, în situaţii din cele mai diverse, anumite «întreguri» (denumite, ulterior, «competenţe»). Astfel, problema centrală a formării profesioniştilor a devenit următoarea: cum se poate pregăti un număr semnificativ de profesionişti într-un domeniu, pe baza unor standarde comune, înalte, de calitate, cu un raport cât mai bun cost/beneficii, care să fie, în acelaşi timp, capabili să-şi exercite eficient profesiunea în medii şi situaţii cât mai diverse?” (Cojocaru, 2006).

Competenţele managerului educaţional şi importanţa lor

Pentru a ne edifica în privinţa răspunsului la întrebarea anterioară, Cojocaru (2006) precizează că „soluţia la care au ajuns proiectele de reformă a învăţământului, puse în practică în ultimii ani în ţări cu tradiţie, inclusiv în România, constă în formarea şi dezvoltarea unor competenţe profesionale de natură metodologică.”

Dată fiind soluţia precizată de Cojocaru şi dat fiind faptul că raportarea la calităţile unui manager nu reuşeşte să întregească portretul unui manager educaţional, „sunt necesare anumite competenţe ale profesiei încă de la intrarea în învățământ. De asemenea, la trecerea de la funcţia de profesor către cea de manager şcolar sunt necesare anumite competenţe”(Niculescu, 2010).

Astfel, „se admit ca fiind competenţe «cheie» următoarele categorii:

- competenţe metodologice: deprinderea de a învăţa, creativitatatea, flexibilitatea, metoda de lucru, iniţiativa, independenţa, deprinderea de a gândi (analitic, sintetic) etc.;
- competenţe profesionale: cunoştinţe şi capacităţi profesionale, calitatea muncii, tehnici de lucru, timpul muncii etc.;
- competenţe sociale: conştientizarea responsabilităţii, forme de comportament, deprinderea de a critica, de a lucra în echipă sau de a stabili relaţii, deprinderea de a se exprima etc.

În cazul funcţiilor manageriale, avem competeţe de proiectare, motivare, evaluare, comunicare etc., aplicate pe domenii funcţionale diferite, cum ar fi: sarcină, individ, grup”(Cojocaru, 2006).

În acest punct al lucrării, se face necesar a se indica funcţiile manageriale în domeniul instruirii şi pregătirii profesionale a personalului şi indicatorii de competenţă corespunzători fiecărei funcţii manageriale în parte. În acest sens, Cojocaru (2006), prezintă mai multe funcţii manageriale şi indicatorii lor de competenţă după cum urmează:

- pentru funcţia managerială de proiectare/planificare, indicatorii de competenţă implică stabilirea strategiei de coordonare a procesului de instruire (stabilirea obiectivelor procesului de instruire; stabilirea metodelor şi a procedurilor de realizare a obiectivelor; stabilirea metodelor de monitorizare şi de evaluare a procesului de instruire) şi planificarea procesului de instruire (analizarea resurselor umane implicate; evaluarea bazei tehnico-materiale şi documentare existene; planificarea procesului de instruire - asigurarea cu documente curriculare, actualizate şi aprobate);
- pentru funcţia managerială de organizare, indicatorii de competenţă implică asigurarea resurselor umane, financiare, materiale, informaţionale şi de timp în vederea atingerii finalităţilor stabilite prin proiect (identificarea activităţilor concrete necesare atingerii obiectivelor; stabilirea şi atribuirea necesarului de resurse umane; identificarea surselor de finanţare şi procurare; susţinerea argumentată a solicitărilor de finanţare) şi stabilirea liniilor de comunicare, decizie şi raportare (stabilirea responsabilităţilor; stabilirea termenelor de raportare; cerinţe privind structura rapoartelor);
- pentru funcţia managerială de conducere operaţională, indicatorii de competenţă implică asigurarea calităţii procesului de instruire (aprobarea/avizarea activităţilor de instruire; verificarea activității personalului cu atribuţii în domeniu şi luarea deciziilor pentru soluţionarea disfuncţionalităţilor; urmărirea desfăşurării activităților la termenele planificate), asigurarea unui climat optim pentru desfăşurarea procesului de instruire (pregătirea şedinţelor; încurajarea participării la discuţii; identificarea cauzelor disfuncționalităților în desfăşurarea instruirii; luarea deciziilor/propunerea de măsuri pentru soluţionarea operativă a

disfuncţionalităţilor) şi coordonarea procesului de instruire (acordarea consultanţei de specialitate; prezentarea de rapoarte în scopul informării operative asupra stadiului şi calităţii îndeplinirii sarcinilor);

- pentru funcţia managerială de evaluare, indicatorii de competenţă implică realizarea procedurilor de evaluare a procesului de instruire şi a formabililor (stabilirea instrumentelor prin care se realizează evaluarea; măsurarea performanţei) şi determinarea raportului dintre performanţele obţinute şi cele intenţionate şi stabilirea de măsuri corective (stabilirea unor criterii de performanţă adecvate; compararea si evaluarea variaţiei între efectele obţinute şi cele dezirabile; măsuri corective);
- pentru funcţia managerială de optimizare, indicatorii de competenţă implică asigurarea dezvoltării profesionale a personalului (evaluarea activităţii de pregătire a personalului în raport cu calitatea dovedită a actului profesional; stabilirea nevoilor de instruire în conformitate cu cerinţele de dezvoltare profesională a personalului şi cu nevoile organizaţiei) şi perfecţionarea activităţii proprii (studierea ofertelor de perfecţionare în domeniul managementului educaţional; stabilirea celei mai bune forme de perfecţionare a pregătirii; participarea activă la diferite forme de perfecţionare, adaptate la specificul acivităţii de pregătire şi instruire a personalului);
- pentru funcţia managerială de comunicare, indicatorii de competenţă implică acordarea de consultanţă personalului implicat în activitatea de învăţământ şi propunerea unor soluţii/recomandări în concordanţă cu specificul şi complexitatea problemelor/solicitărilor, reprezentarea unităţii în cadrul raporturilor funcţionale ierarhice, al relaţiilor de colaborare şi cooperare (menţinerea şi dezvoltarea relaţiilor profesionale, potrivit competenţelor acordate; promovarea imaginii instituţiei în relaţiile de parteneriat intern şi extern) şi asigurarea funcţionalităţii sistemului informaţional (primirea/raportarea datelor şi a informaţiilor de la/către inspectorat; solicitarea/ obţinerea nemijlocită de informaţii referitoare la activitatea de instruire a personalului şi analizarea lor în scopul cunoaşterii stării de fapt şi remedierii operative a eventualelor disfuncţionalităţi; asigurarea continuităţii fluxului informaţional).

Stilurile manageriale

Analizând studiile centrate pe management educaţional, am identificat mai multe stiluri manageriale ce s-au dezvoltat în baza personalității managerului. „Aceste teorii s-au evidenţiat în anii ’60, concentrându-se pe ceea ce face directorul, ca factor determinant al stilului promovat. Aceste teorii au cunoscut mai multe abordări”(Barbu, 2009). Unele dintre acestea se referă la stilurile independente. În ceea ce priveşte tipurile clasice de stiluri, se pot identifica:

1. Stilul autoritar - este de obicei identificat cu un lider care comandă şi utilizează mai multe sancţiuni în procesul conducerii.
2. Stilul democratic - este specific liderilor preocupaţi în egală măsură atât de realizarea sarcinilor, cât şi de satisfacţia membrilor grupului. Directorul stabileşte obiectivele împreună cu subordonaţii, le comunică ulterior şi admite diverse căi de realizare a sarcinilor.
3. Stilul «laissez-faire» - este apreciat de către Emil Păun ca fiind «un sistem de referinţă penru descrierea celor două stiluri de bază», de aceea el nu este tratat ca

un stil propriu-zis. Cu toate acestea, poate fi descris în termeni de neimplicare şi lipsă de intervenţie a managerului în procesul de conducere. Acest stil este ineficient pentru că promovează superficialitatea, iar cadrele didactice, având în vedere că beneficiază de un stil liberal, pot ajunge să nu îşi mai îndeplinească serios sarcinile, fapt ce duce automat la scăderea performanţei şcolare.

De menționat este faptul că o școală condusă în mod autoritar promovează practici repetitive, dezvoltând un climat caracterizat prin tensiuni şi conflicte, iar cea condusă democratic propune o dinamică orientată spre un climat pozitiv.[...] Cele mai multe dintre abordări promovează ideea că stilul managerial poate fi caracterizat prin combinaţia a două categorii de comportamente, una orientată pe sarcină (iniţiativă, grijă pentru realizarea obiectivelor), iar cealaltă pe relaţiile umane (consideraţie, grija pentru oameni). Totuşi, o serie de critici şi conflicte de opinii există, motiv pentru care adaptarea stilului de conducere la situaţia specifică este recomandată"(Barbu, 2009).

Concluzii:

Bazându-ne pe informaţiile din sursele aferente lucrării de faţă, conchidem menționând următoarele două aspecte:

- Profilul unui manager educaţional se conturează prin calităţile acestuia native, dar mai ales prin competenţele profesionale dobândite. Nu este necesar să te naşti un manager de succes, ci este necesar să devii unul, investind în programe de dezvoltare profesională;
- Un manager educaţional este reprezentat si de stilul său managerial, stil care se recomandă a fi democratic, având în vedere perspectivele analizate în lucrarea de faţă.

Un stil managerial democratic implică cadrele didactice în conducerea şcolii, astfel încât performanţa instituţională poate să crească, luând în calcul sugestiile cadrelor didactice în cauză. Mai mult, asigurându-se un climat favorabil comunicării şi stării de bine a cadrelor didactice în şcoală, rezultatele elevilor şcolii în cauză se vor îndrepta într-un sens pozitiv.

Bibliografie:

1. Barbu, D. I., 2009. Climatul educaţional şi managementul şcolii. Editura Didactică şi Pedagogică: Bucureşti;
2. Cojocaru, V., 2006. Bazele managementului educaţional. Editura Ani: Bucureşti;
3. Niculescu, M., 2010. Competenţe manageriale – perspective ale calităţii în educaţie. Editura Universităţii de Vest: Timişoara.

MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR ROMÂNESC. O EVALUARE ȘTIINȚIFICĂ ACTUALĂ

THE MANAGEMENT OF THE ROMANIAN PRE-UNIVERSITY EDUCATION. A CURRENT SCIENTIFIC ASSESSMENT

Panfil Adriana
Școala Gimnazială 126, panfil888@yahoo.com

Abstract

În ultimii ani, managementul învățământului preuniversitar și-a câștigat notorietate în țara noastră, astfel încât rolul managementului școlar a devenit subiect de dezbatere publică la toate nivelurile. Tema se încadrează prioritar în domeniile CNCSIS, abordând o viziune clară asupra managementului educațional, analizând îndeplinirea funcțiilor, relațiilor managementului, analiza metodelor și tehnicilor, proiectarea strategiilor, în cadrul larg al cerințelor actuale. Necesitatea cercetării acestei teme este constituită pe ideea că un manager școlar trebuie să cunoască temeinic metode și tehnici specifice managementului, pentru a putea rezolva corect problemele cu care se confruntă.

Cuvinte cheie: *management educațional, învățământ preuniversitar, manager școlar, performanță, evaluare*

Abstract

In recent years, the management of the pre-university education has gained notoriety in our country, thus the role of school management has become the subject of public debate at all levels. The theme is a priority in the NCSRHE (National Council of Scientific Research in Higher Education) fields approaching a clear vision of educational management, analyzing the fulfillment of the functions, the management relations, analyzing the methods and techniques, designing the strategies in the wider context of current requirements. The need to research this theme is based on the idea that a school manager must know methods and techniques thoroughly which are specific to the management in order to properly solve the problems that he is facing.

Keywords: *Educational management, pre-university education, school manager, performance, assessment*

Introducere

Sector prioritar al vieții sociale, învățământul, de care depinde omul, pregătit prin anii de studiu, nu ar trebui să aibă eșecuri, greșeli. Drept urmare, eficiența învățământului necesită o fundamentare științifică, bazată pe știința managementului educațional.

Chintesența managementului învățământului preuniversitar a devenit semnificativă în actualitatea timpului, unde toate aspectele educației încep cu calitatea, eficiența sistemelor și activităților educaționale.

Până la ora actuală, cercetările de specialitate din domeniul expus sunt semnificativ reduse, din punct de vedere cantitativ, în timp ce lucrările existente sunt centrate, cu precădere, asupra caracteristicilor procesului educativ, și nu pe conduita și activitatea managerială a directorului.

Această lucrare preîntâmpină directorul de școală, euro-managerul școlar, punându-i la dispoziție teorii, metode și tehnici necesare atingerii obiectivelor stabilite, eficientizării și asigurării unei culturi de calitate în unitatea școlară.

1. PRACTICI MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE VIITORULUI

Problemele din managementul educațional sunt consecința schimbărilor majore și a imposibilității factorilor educaționali de a se adapta și a accepta aceste schimbări. Soluționarea concretă a acestor probleme se interpretează prin prisma intrării României pe piața muncii europene și prin cerințele UE ca învățământul românesc să se integreze la standarde europene impuse.

Oamenii care nu au informații, nu pot acționa responsabil. După formula lui Ken Blanchard, poate fi interfața a ceea ce numim Organizația viitorului, o organizație inovativă. În cultura veche, sunt echipe în organizația informală, iar în cultura inovativă sunt echipe în organizația formală. În culturile inovative, echipa este bazin de cunoștințe, suport și catalizator de efort, după principiul „Nimeni nu este perfect, dar o echipă poate fi" (Radu Marian Nechita, www.edu.ro).

Managementul este noua tehnologie care transformă organizația prezentului și pe cea a viitorului. Noi trebuie să fim capabili să sesizăm aceste transformări și să le facem posibile la nivelul organizației școlare. Acestea sunt oportunitățile prezentului pentru a construi un viitor pe măsura așteptărilor noastre. Altfel, este posibil să ne situăm în afara celor cu preocupare serioasă și constantă pentru îmbogățirea teoriei și practicii managementului și în afara celor care obțin succesele aferente (Drucker Peter, „Inovare și spirit întreprinzător", 1993).

Managementul educațional, vizionar și durabil în secolul XXI se prezintă ca o alternativă la managementul practicat în mod obișnuit. În organizațiile viitorului, o inovație este bazată pe o cercetare științifică, având ca scop conservarea și îmbunătățirea calității vieții prin obținerea unui profit în beneficiul umanității (Virginia Braescu, „ro/comunitate/profil/virginiabraescu"). Cultura hibridă o alcătuiesc managerii formați în interiorul organizației, dar care reușesc să inducă o schimbare culturală fără să piardă valorile fundamentale ale organizației (John Kotter & James Heskett, 1992).

Liderii organizațiilor vizionare și durabile sunt lideri la 360°. Aceștia sunt conștienți de pasiunea și potențialul lor, încât știu să se autoconducă și nu-și fac griji de poziția în care se află., realizând impactul pe care îl au asupra oamenilor din jurul lor (John Maxwell, „Lider la 360°").

Liderii la 360° sunt, de departe, euromanagerii școlari de mâine. Își manifestă competența prin expertiză pasivă - știu ce trebuie să facă și cum să facă, iar când nu știu își dau singuri seama de ce ar trebui făcut - și expertiza activă – abilitatea care transformă expertiza pasivă în acțiune și se manifestă sub forma proceselor și a sistemelor.

Tema abordată poate fi o sursă de inspirație și de reflecție pentru managerii unităților de învățământ preuniversitar din țara noastră, iar efectul scontat este optimizarea procesului instructiv-educativ prin aplicarea și practicarea unui management eficient. Comunicarea eficientă atât în interiorul, cât și în exteriorul unității școlare și participarea în echipă a personalului în vederea întocmirii PDI se înscriu în modernitatea practicilor Organizațiilor viitorului. Abordările strategice privind PDI trebuie să pornească de la tradiția fiecărei unități de învățământ, iar căile de acțiune să fie alese pe baza resurselor de care dispune unitatea școlară (Claudiu Sorin Voinia, "International conference on Engeneering", 2012).

Sistemele de educație din întreaga lume vor suferi mari modificări până în anul 2030, fiind favorizate de revoluția tehnologică. În următorii 15 ani, internetul va transforma școlile în

medii interactive, care vor da la o parte formele tradiționale de învățământ și vor schimba modul de a fi al profesorilor, părinților și elevilor (Cotidianul spaniol ”El mundo”, potrivit Ager pres, 2015).

Evoluția unităților de învățământ, ca organizații vizionare și durabile, detonează miturile din lumea managementului și demonstrează că evoluția este potențată de oameni disciplinați, flexibili și creativi.

2. SCHIMBAREA ADAPTIVĂ A EDUCAȚIEI

Școala, ca sistem în România, este un proces de schimbare adaptivă a educației, pentru inițierea căreia primele acțiuni sunt cele de leadership, urmate apoi de cele de management. Timpul în care acest proces de schimbare adaptivă își va face simțite efectele este, de cel puțin, 10 ani, din momentul amorsării sale (Marian Staș, www.LMT.RO). Datorită statutului său de resursă strategică, natura dominantă a acțiunii în Educație, în acest moment, este una centrată pe leadership real, dublată ulterior de acțiunea centrată pe management (Dean Williams, ”Real leadership”, 2005).

Secolul XXI a primit ca moștenire din trecutul recent revoluția din domeniul tehnologiei informațiilor și a comunicării. Aceste tehnologii au modificat și vor continua să modifice toate domeniile, inclusiv educația și școala. Se decelează două provocări globale. Pe de o parte, școala să transmită eficient și pe o scară cât mai largă un volum tot mai mare de cunoștințe și informații adaptate unei civilizații puse în mișcare de cunoaștere. Pe de altă parte, să găsească modalități prin care elevii de azi, adulții de mâine, să nu fie copleșiți de fluxul informațiilor neimportante și efemere, care invadează domeniul public și cel privat și să selecteze informațiile importante necesare dezvoltării individuale.

Viața, experiența omului modern, arată că învățarea de menținere, simpla reproducere a valorilor trecutului, tradiția, nu sunt suficiente pentru „echiparea” omului societății viitorului. Vechiul tip de învățare, întemeiat pe o învățare de „menținere” nu mai poate satisface astăzi, când schimbările sunt atât de rapide și de complexe, provocând adevărate „șocuri” omului contemporan.

Așadar, este necesară o altfel de educație, și anume una care aduce o schimbare adevărată, o învățare inovatoare. Învățarea inovatoare, ca element esențial al educației pentru schimbare, nu este altceva decât un mijloc necesar de a pregăti atât indivizii, cât și societățile să acționeze concertat în situații noi, mai ales în situații care au fost și continuă să fie create de omenirea însăși.

Transformarea printr-un proces de schimbare adaptivă în învățământul preuniversitar românesc pornește de la viziunea articulării unui sistem educațional autentic, care cultivă valori. Modelul *„Management-leadership, ca manifestare a dualității complexitate-schimbare”* a devenit foarte popular. Provocările adaptive vin, adeseori, sub formă de întrebări esențiale, iar soluțiiile adaptive se degajă din formularea răspunsurilor la întrebările esențiale : *Ce trebuie să învăț eu, ca persoană, și noi, toți, ca educatori? Ce putem păstra și la ce trebuie să renunțăm? Ce valori cultivăm în noi și în cei pe care îi educăm? Vreau să intru în acest proces al transformării Școlii, ca sistem? Merită să rămân în el până la capăt?* (Marian Staș, www.LMT.RO).

Dacă există, pe termen lung, disponibilitatea de a învăța responsabil și irevocabil, obținem generarea schimbării adaptive a educației.

3. SUGESTII DE RELANSARE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR

Cercetarea, în spațiul românesc, privind managementul preuniversitar, a demonstrat că directorii exercită actul managerial intuitiv, neavând o bază științifică, deși, în cele mai multe din cazuri, sunt interesați de un sistem de specialitate, care să le asigure o calificare corespunzătoare.

Ca o soluție de relansare a învățământului preuniversitar și, implicit, a activității manageriale, este necesară descentralizarea învățământului, deși în acest caz ar exista riscuri, blocaje sau bariere. Demersul științific al acestei lucrări, dezvoltat ulterior într-o amplă cercetare, poate fi considerat un set de recomandări necesare, pentru implementarea în cadrul unităților de învățământ preuniversitar al unui management performant și calitativ, comparabil cu al celor din țările europene. Sugestiile formulate se adresează managerilor școlari din învățământul preuniversitar românesc, cât și colegilor profesori, actori în procesul educațional.

La nivelul întocmirii Planului de Dezvoltare Instituțională este nevoie, cu precădere, de o comunicare eficientă, atât în interiorul, cât și în exteriorul unității școlare, precum și de participarea în echipă a personalului. Abordările strategice privind PDI ar trebui să pornească de la tradiția fiecărei unități de învățământ, ținându-se cont de resursele de care dispune unitatea școlară respectivă.

Sugestiile cu privire la dezvoltarea resurselor umane este imperios necesar să se parcurgă stagii de formare specifice, pentru rezolvarea unor probleme ivite la nivelul fiecărei școli și nu pe aspectele pur teoretice. Necesitatea dezvoltării profesionale trebuie să țină cont atât de nevoile școlii, cât și de nevoia în specialitate a fiecărei persoane.

Dezvoltarea parteneriatului școală-instituții publice, școală-agenți economici, școală-instituții din străinătate este încă un segment neexplorat suficient. Elevii trebuie să-și dezvolte competențe profesioanale prin stagii de practică, efectuate la agenții economici, al cărui domeniu de activitate corespunde intereselor școlii, iar accesarea a cât mai multor programe europene de tip Comenius, Leonardo ar aduce după sine o experiență utilă în implementarea parteneriatelor sustenabile.

Încercându-se o comparație cu alte sisteme educaționale europene, se poate concluziona că managerul școlar și competențele manageriale nu pot fi implementate ad-litteram la noi în învățământ din cauza condițiilor sociale, politice și economice diferite.

Problemele din managementul educațional se datorează, în mare parte, schimbărilor multiple și incapacității factorilor educaționali de a se adapta și a accepta aceste schimbări.

Concluzii

Schimbarea la nivel de educație constituie, deja, un algoritm profund de învățare colectivă la scara întregii societăți, fundamentat pe încredere, onestitate, competență și curaj. Sinteza cercetării realizate se constituie pe ideea că managerii școlari trebuie să cunoască temeinic metodele și tehnicile specifice managementului.

Grație unei abordări interdisciplinare, lucrarea de față poate depăși limita de argument, pentru a-i convinge pe decidenții educaționali că un management bazat pe utlizarea corectă a metodelor și tehnicilor specifice, duce la un progres și performanță în educație. Educația este proiectul public prioritar în România în următorii ani, deoarece, prin educație, societatea își schimbă infrastructura mentală, iar această schimbare încă nu s-a produs pe de-a întregul!

Bibliografie

1. Ghidul comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității educației în unitățile de învățământ preuniversitar, 2006. ARACIP. București.
2. Ghid practic pentru directorii de școală și liceu, 2011. RAABE, 2007, H 3.1.

3. Asigurarea calității-ghid pentru unitățile școlare., 2005. Institutul de științe ale educației. București.
4. Management educațional-ghid metodologic pentru formarea formatorilor. 2001. București.
5. Tușa, A., Voinia, C.S. & Dumitrașcu, D.D., 2012. Current status of research in the domain of the pre-preuniversty management, *Revista Economica Supplement, Nr. 2*.
6. Legea educației naționale- 1/2011.
7. H.G. Nr. 324/2006.
8. H. G Nr. 875/2005.
9. H.G. Nr. 1258/2005, privind aprobarea ARACIP, cu modificările ulterioare.
10. www.anpcdefp.ro
11. http://www.edu.ro
12. www.fse.romania.ro
13. http://europa.eu.int- website.ul Uniunii Europene.
14. http://www.managementhelp.org/crisis.htm
15. Maxwell, J., 2003. *Lider la 360 °*, *Dezvoltă liderii din jurul tău* și *Cele 21 de calități ale liderului*. Ed. Amaltea: București.http://www.societal.ro/ro/comunitate/articole/managementul-organ
16. www.LMT.RO
17. Williams, D., 2005. *Real leadership*.
18. Drucker, P., 1993. *Inovare și spirit întreprinzător*.

DEFICIENŢELE DE COMUNICARE ŞI CONFLICTELE DIN CADRUL INSTITUŢIILOR ŞCOLARE

COMMUNICATION DEFICIENCIES AND CONFLICTS IN SCHOOL INSTITUTION

Trandafir Constantin
Şcoala gimnazială Bălesti, Jud. Vrancea, e-mail: e1ena.trandafir@yahoo.com

Abstract

Existenţa inegalităţii de şanse, a discriminării şi a segregării învăţământului în raport cu famlia şi comunitatea locală ne determină să ne întrebăm dacă putem vorbi despre existenţa unor conflicte în interiorul sistemului şcolar. Într-un prim sens, putem vorbi în cadrul şcolii despre existenta unui conflict cognitiv ca sursă a cunoaşterii. Intr-un sens secund putem vorbi despre un conflict cultural marcat pe de o parte între cultura şcolii şi subcultura zonelor periferice şi pe de altă parte, despre un conflict între cultura elevilor şi cultura profesorilor. Scopul cercetării noastre constă în delimitarea principalelor deficienţe de comunicare ce conduc la apariţia unor conflicte în cadrul instituţiilor şcolare şi elaborarea unor soluţii de prevenire a acestor deficienţe.

***Cuvinte Cheie**: comunicare, conflicte, managementul clasei, managementul conflictelor, sistem educaţional.*

Abstract

The inequality of chances, discrimination and the segregation of education in relation with the family and local community makes us asking if we should speak about the existence of some conflicts within the school system. First of all, we can speak about the existence of a cognitive conflict as a source of knowledge in schools. In a second sense, we should speak about a cultural conflict marked between school culture and the subculture of peripheral areas and about a conflict between pupils' culture and teachers' culture too. The purpose of our study is the one of delimitating the main communication deficiencies which lead to the emergence of conflicts within the school institutions and to develop the prevention solutions of these deficiencies.

***Key Words:** communication, conflicts, classroom management, conflicts'management, educational system.*

Introducere

Deficienţele în comunicare sunt cele care duc, în cele mai dese cazuri la apariţia conflictelor în cadrul instituţiilor şcolare. Cunoscând aceste situaţii conflictuale, putem realiza o reprezentare mai clară asupra posibilităţilor de control şi ameliorare a conflictelor ce pot să apară atât în spaţiul şcolar, cât şi în afara lui.

1. COMUNICARE ŞI CONFLICT

1.1.Conceptul de conflict

Conflictul este o caracteristică inevitabilă a lumii în care trăim. În mod tradiţional conflictului îi este asociată o imagine negativă: el este indezirabil şi trebuie evitat.

Conflictul în sine însă nu este nici bun nici rău, el arată doar o incongruenţă de interese, o ciocnire a unor interese divergente.

Conflictele pot avea şi rezultate novatoare, aşa cum apreciază M. Deutsch (1988), Ana Stoica Constantin (1998) sau Mariana Caluschi (2000). Conflictele apar sub cele mai diverse forme, sunt diferite ca intensitate, putând să ia naştere dintr-o anumită cauză şi stingându-se odată cu dispariţia acesteia (Dumitriță, 2015).

Numeroşi specialişti consideră că la baza tuturor conflictelor se află trebuinţele umane. Motivaţia principală a intrării în conflict o reprezintă faptul că au nevoi care pot fi satisfăcute doar prin procesul conflictual sau de faptul că le consideră ca propriile trebuinţe sunt incompatibile cu ale celuilalt.

În definirea conflictului psihosocial, M. Bayer preciza cele trei componente (cognitivă, afectivă şi comportamentală). La acestea se adaugă alte două componente: voliţională şi de impact, iar în felul acesta, putem contura astfel dimensiunile conflictului.

Dimensiunea cognitivă presupune perceperea conflictului şi interpretatrea situaţiilor conflictuale (procesarea informaţiilor despre conflict).

Dimensiunea afectivă (emoţiile şi sentimentele) – orice problemă, situaţie conflictuală antrenează dispoziţii şi stări afective care generează tensiune. Această dimensiune include şi dimensiunea valorică – valoarea de stimulare antrenată de conflict pentru persoanele angajate.

Dimensiunea facţională presupune satisfacerea trebuinţelor ce au determinat conflictul. Comportamentul în conflict poate avea două roluri: acela de exprimare a conflictului, a emoţiilor implicate şi de satisfacere a nevoilor.

Dimensiunea voliţională este reprezentată de tendinţa în antrenarea, escaladarea şi rezolvarea conflictului.

1.1. Rolul comunicării în conflict

Comunicarea interpersonală reprezintă forma fundamentală de interacţiune psihosocială a persoanelor în care au loc schimb de semnale, de mesaje. Analizată prin prisma teoriei comunicării, orice comunicare orală reprezintă un transfer de informaţii de la o sursă emiţător la receptor.

Comunicarea nu este un panaceu; în absenţa dorinţei sincere de a rezolva conflictul, este la fel de posibil să se intensifice dezacordul dintre părtile implicate. Ar fi o naivitate să considerăm comunicarea ca fiind o soluţie în cazul conflictelor. Mai realist este să o privim ca pe un instrument neutru, unul care poate transmite ameninţări sau care poate oferi reconcilierea, care poate accentua situaţii tensionale, dar le şi poate dezamorsa.

1.2. Conflictul şcolar

Pedagogia tradiţională a constituit sursa celor mai numeroase conflicte în planul concepţiilor asupra educaţiei şi a generat multe situaţii conflictuale. Pentru a ilustra aceste situaţii conflictuale este necesară cunoaşterea triunghiului pedagogic a lui Jhoussaye (1993, p.14), unul din cele mai simple modele explicative bazat pe trei elemente: cunoaşterea, profesorul şi elevul.

2. MANUALE ŞI PROGRAME PENTRU EDUCAŢIE ÎN SPIRITUL COLABORĂRIİ ŞI REZOLVĂRIİ CONFLICTELOR

De la început, scopul programelor de rezolvare a conflictelor a fost de a învăţa cât mai bine strategiile de soluţionare a problemelor şi relaţiile în luarea deciziilor. Prin educaţie, modul de rezolvare a conflictelor în sala de clasă împreună cu programele de mediere au dus la îmbunătăţirea comunicării şi a stilului analitic.

Cercetarea programelor de rezolvare a conflictelor în şcoli, uneori limitată, a dus la scăderea violenţei, scăderea numărului de suspendări, creşterea stimei de sine în procesul de mediere lucru ce a dus la diminuarea conflictelor în şcoală.

2.1. Abordarea curriculară a proceselor

Abordarea curriculară a proceselor redă principiile şi procesele rezolvării conflictelor prin intermediul unor cursuri cu durată stabilită sau în cadrul lecţiilor zilnice şi săptamânale unde se urmăreşte atât predarea conţinuturilor, cât şi a proceselor şi abilităţilor respective. Ele au scopul de a-i ajuta pe elevi să înţeleagă şi să rezolve conflictele pe care le întâmpină în viaţa lor, acasă, la şcoală şi în comunitate.

2.2. Abordarea programului de mediere

Programele de mediere oferă elevilor şi adulţilor oportunitatea de a-şi controla conflictele şi de a-şi rezolva disputele, fiind asistaţi de o a treia parte neutră, folosind un proces care promovează atât reconcilierea problemelor substanţiale, cât şi a celor relaţionale. Medierea este o strategie de rezolvare a conflictelor ce poate fi utilizată la nivel de clasă, dar şi de şcoală.

Programele de mediere din şcoli pot oferi servicii de mediere pentru managementul şi rezolvarea conflictelor dintre elevi, dintre aceştia şi adulţi sau chiar numai dintre adulţi. Rolul mediatorului îi poate aparţine profesorului, directorului sau oricărui alt adult din şcoală, care să-i ajute pe elevi să-şi rezolve disputele.

2.3. Abordarea paşnică la nivel de clasă

O abordare clasică la nivel de clasă este un program educativ holistic, care integrează rezolvarea conflictelor în programa şcolară şi în managementul clasei şi foloseşte metodele instructive ale învăţării cooperante. Clasele paşnice reprezintă de obicei rezultatul eforturilor fiecărui profesor şi stau la baza existenţei unei şcoli paşnice.

2.4. Întegrarea în curriculum şi în managementul clasei

Întegrarea în curriculum implică în primul rând predarea abilităţilor şi a conceptelor necesare pentru rezolvarea constructivă a conflictelor şi introducerea principiilor fundamentale în principalele materii de studiu. Profesorii care adoptă acest plan construiesc atmosfera unei clase liniştite prin crearea unui mediu care susţine comportamentul social şi rezolvarea conflictelor. William Kreidler, un pionier al acestei abordări consideră clasa ca pe o comunitate plină de respect şi înţelegere în care sunt

prezente cinci calităţi: *cooperare, comunicare, exprimare emoţională, aprecierea diversităţii şi rezolvarea conflictelor.*

3. COLABORAREA DİNTRE ŞCOALĂ Şİ ALTE İNSTITUŢİİ ÎN PREVENİREA CONFLİCTELOR

3.1.Rolul consilierului şcolar şi a consiliilor locale ale tinerilor

Rolul consilierului şcolar este determinant prin poziţia pe care acesta o deţine în cadrul şcolii, fiind echidistant faţă de cadrele didactice şi faţă de elevi. De asemenea, prin activităţile pe care le desfaşoară, consilierul şcolar ar putea să cointereseze într-o masură mai mare familia, şcoala şi comunitatea locală să colaboreze în derularea unor manifestări şi acţiuni comune.

Sesiunile de comunicări, dezbaterile interactive, pot contribui la o mai bună cunoaştere a partenerilor sociali şi la o abordare mai pertinentă a problemelor cu care se confruntă şcoala în spiritul toleranţei, multiculturalismului şi respectului pentru valorile personale (Monteil Jean – Marc, 1998 si Dasein Pierre, 1998).

Înfiinţarea unor consilii locale ale tinerilor, atragerea lor în participarea la deciziile şcolii, realizarea unor activităţi comune între şcoli şi creşterea comunicării şi a schimbului de informaţii între instituţiile şcolare reprezintă paşi importanţi în această direcţie.

3.2. Derularea unor campanii şcolare de informare şi management al conflictelor

Prin natura lor, conflictele şcolare au o puternică dominanţă personală. De aceea, abordarea unor strategii comunicaţionale adecvate reprezintă o modalitate specifică de rezolvare creativă a acestor conflicte. Prin accentul pus pe generarea unui climat de încredere şi participare, prin stimularea iniţiativei în cadrul grupurilor şcolare, perspectiva interacţionistă poate rezolva cu succes diferitele situaţii de conflict şcolar.

Ne reafirmăm astfel convingerea că menţinerea unui nivel minim al conflictelor poate stimula performanţele şcolare şi poate îmbunătăţi în mod decisiv climatul organizaţional al şcolii.

4. MODALİTĂŢİ DE AMELİORARE A COMUNİCĂRİİ

4.1. Limbajul responsabilităţii

Limbajul responsabilităţii este o formă de comunicare prin care îţi poţi exprima propriile opinii şi emoţii fără să ataci interlocutorul, fiind o modalitate de deschidere a comunicării chiar şi pentru subiectele care sunt potenţial conflictuale. Această formă de comunicare este o modalitate de evitare a criticii, etichetării, moralizării interlocutorului, focalizând conversaţia asupra comportamentului şi nu asupra persoanei.

Astfel, limbajul responsabilităţii utilizează trei componente:

♦ Descrierea comportamentului;

♦ Exprimarea propriilor emoţii şi sentimente ca o consecinţă a comportamentului interlocutorului;

♦ Formularea consecinţelor comportamentului asupra propriei persoane.

4.2. Planul strategic bazat pe evaluarea nevoilor şi resurselor pentru un program educativ de rezolvare a conflictului

Ideal, o şcoală dezvoltă un plan strategic bazat pe evaluarea nevoilor şi a resurselor, pentru un program educativ de rezolvare a conflictului. Acesta se adresează nevoilor unice şi particulare ale şcolii. Formularea unui plan strategic implică grupul ţintă în exerciţii practice pentru rezolvarea conflictului. Pentru a începe formularea unui plan strategic, grupul stabileşte mai întai regulile de bază pentru discuţie. Două principii de bază guvernează întotdeauna luarea deciziei în comun: (1) discuţia este întotdeauna direcţionată spre rezolvarea problemei (2) soluţia nu include niciodată stabilirea vinei sau acţiuni punitive, deoarece planul strategic este o strategie de a merge înainte faţă de starea curentă a lucrurilor.

Facilitatorul fiecărui grup din procesul planificării strategice ajută grupul să se concentreze pe aceste principii de bază, insistând ca regulile de bază să fie urmate în timpul tuturor sesiunilor şi discuţiilor. După ce regulile de bază au fost stabilite şi s-a căzut de acord, sunt colectate punctele de vedere. În acest sens, brainstormingul este un proces valabil pentru colectarea ideilor în categorii specifice, care sunt credinţe, scopuri, obiective, idealuri, etc.

Următorul pas îl reprezintă identificarea intereselor din grup. Aceasta oferă un teren comun cerut pentru cei ce ţin ca miza să ajungă la o decizie consensuală privind lista credinţelor declarate, lista scopurilor sau o singură misiune ori viziune împărtășit declarată.

Se declară apoi scopurile planului ce reprezintă expresiile rezultatelor dorite ale unui program de rezolvare a conflictului. Scopurile sunt manifestări ale misiunii; ele dau direcţie implementării planului, ghidează stabilirea priorităţilor şi alocarea resurselor, oferind un cadru favorabil pentru evaluarea programului.

Un rol esenţial îl are planul de acţiune ce reprezintă o declaraţie explicită a sarcinilor cerute de implementare a programului, persoana responsabilă, linia de timp pentru completare şi identificarea resurselor necesare pentru implementarea programului. Planul de acţiune oferă direcţia specifică pentru responsabili.

Concluzii

Comunicarea facilitează în cadrul interacţiunii interpersonale şi exprimarea sentimentelor proprii şi recunoaşterea sentimentelor celorlalaţi. Atât la elevi, cât şi la profesori, este necesară stimularea eliberării sentimentelor, fie ele pozitive sau negative, întrucât reprimarea acestora poate provoca conflicte. În aceste cazuri, soluţia care să înlăture atât nesiguranţa şi pasivitatea, cât şi aroganţa şi agresivitatea, este recunoaşterea deschisă a comportamentului ce produce nemulţumirea şi încercarea de a găsi modalităţi de rezolvare a situaţiilor conflictuale.

Cunoscând potenţialele situaţii conflictuale în care pot fi implicaţi elevii şi profesorii, se poate realiza o reprezentare mai clară asupra posibilităţilor de ameliorare a conflictelor ce pot să apară atât în spatiul şcolar, cât şi în afara lui.

Bibliografie

1. Caluschi, M., 2001. Probleme de psihologie socială. Editura Cantes: Iaşi.
2. Caluschi, M., 2001. Grupul mic si creativitatea. Editura Cantes: Iaşi.
3. Caluschi, M. (coord.), Jitaru, G., Pântia, A. & Măgurianu, M., 2003. Managerul inventator, o noua profesie ? Editura Performantica: Iaşi.
4. Dumitriță, A., 2015. Psihologia conflictelor. Disponibil la: http://documents.tips/documents/psihologia-conflictelor-1doc.html.
5. Monitorul Oficial., 2011. Legea Educaţiei Naţionale;
6. Moscovici, S., 1998. Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt. Editura Polirom: Iaşi.
7. Stanciu, S., Ionescu, M., Leoviridis, C. & Stănescu., 2003. Managementul resurselor umane. Editura Comunicare: Bucureşti.
8. Stoica, C. & Neculau, A., 1998. Psihosociologia rezolvării conflictului. Editura Polirom: Iaşi.
9. Tony, B., 2015. Leadership si management educaţional. Teorii şi practici actuale. Editura Polirom: Bucureşti.
10. www.edu.ro

BLOCAJE ÎN COMUNICAREA DIDACTICĂ-EFECTELE APRECIERII ŞCOLARE

ISSUES IN TEACHING COMMUNICATION– EFFECTS OF MERITS APPRECIATION

Gherman Gabriela
Colegiul Tehnic ”Gheorghe Asachi” Focșani, gabi_gherman@yahoo.com

Abstract

Tema abordată evidențiază anumite blocaje care pot interveni în comunicarea didactică, precum și efectele frustrante ale aprecierii școlare. Scopul lucrării este acela de a găsi soluții și modalități de eficientizare a comunicării didactice. Tema vine în sprijinul profesorilor aflați la început de carieră, dar și celor care doresc să-și îmbogățească metodele de comunicare cu elevii ținând cont de psihologia tinerei generații din România .

Cuvinte Cheie*: apreciere școlară, blocaje, comunicare, eficientizarea comunicării, relația profesor -elev.*

Abstract

The approached theme emphasizes certain blockages that can interfere in didactic communication, as well as the frustrating effects of scholastic appreciation. The purpose of this work is finding solutions and methods to make didactic communication more efficient. This subject supports the teachers that are at the beginning of their career, but this is also a support for those who want to improve their communication methods with the students, considering the contemporary youth psychology in Romania.

Key words*: school appreciation, blockages, communication, increasing efficiency in communication, teacher – student relationship.*

Introducere

În comunicarea didactică, pot interveni în anumite momente diverse blocaje ale căror surse se găsesc în cadrul relaţiilor dintre transmiţător şi receptor, respectiv relaţii de percepţie interpersonală, relaţii interpersonale, relaţii funcţionale sau relaţii interpersonale de comunicare.

Comunicarea pedagogică sau educaţională este cea care mijloceşte realizarea fenomenului educaţional în ansamblul său, indiferent de conţinuturile, modalităţile sau partenerii implicaţi în demersul educaţional. În acest sens, a comunica înseamnă “ a fi împreună cu”, a realiza o comunicare de gândire, simţire şi acţiune.

În cadrul demersului didactic, o sursă frecventă de blocaj în comunicare este insuficienta antrenare a elevilor în procesul de predare-învăţare a cunoştinţelor, de aceea accentul va fi pus în permanenţă pe elev, ca subiect activ al educaţiei. Din multitudinea de metode şi strategii didactice, pentru a dinamiza activitatea colectivului, vom opta pentru metodele de formare activă și de învăţare prin cooperare.

Fiind un act ce ţine de sfera relaţiilor interpersonale, eficienţa actului didactic se decide pe terenul raporturilor concrete zilnice, dintre profesor si elev .

In problema relaţiei profesor-elev, pe lângă o bogată experienţă pozitivă ce s-a acumulat în decursul anilor, se constată că uneori predomină arbitrariul, practici învechite şi prejudecăţi pe care o atitudine conservatoare le menţine.

Pentru perfecţionarea relaţiei profesor-elev, este necesar să se ia în consideraţie, pe de o parte, obiectivele educaţiei, iar pe de altă parte, psihologia tineretului contemporan, actul educativ fiind un proces de continuă invenţie socială.

Subiectul lucrării este de importanță locală, fiind o componentă principală în actul educațional din mediul preuniversitar. Prin analiza acestei teme, se va oferi o direcție obiectivă a situației prezente, care va constitui baza soluțiilor pentru îmbunătățirea sistemului pe viitor.

În prezent, managementul educațional a cunoscut un avânt remarcabil, reprezentanții din domeniu fiind din ce în ce mai interesați de actualizarea acestuia în unitățile de învățământ din România. Direcțiile venite din țările dezvoltate din Europa de Vest au un impact major asupra țării noastre, managerii din educație dorind să facă progrese în acest domeniu, participând la numeroase cursuri de specializare.

1.Blocaje în comunicarea didactică

În cazul blocajelor metodologice, se încadrează şi critica prematură, evidenţiată de Al. Osborn. În domeniul matematicii, la diverse teme de studiu elevii pot formula diverse idei, pot pune diverse întrebări, imaginaţia poate avea curs liber astfel încât se realizează cu uşurinţă “asaltul de idei” sau brainstorming-ul în cadrul unor activităţi de grup.Demersul didactic trebuie să se bazeze în permanenţă pe un dialog de genul:de ce?, cum vă explicaţi?, ce ar fi fost dacă?, cum interpretaţi…?

Problematizarea şi conversaţia pot fi metode predilecte pentru disciplinele socio-umane. Metodele tradiţionale învechite şi anoste nu oferă nimic nou elevilor. Aceştia sunt nevoiţi uneori să asculte prelegerea profesorului, interminabilă, fără nuanţări sau analize constructive, cu o schemă realizată în grabă din lipsă de timp. În tot acest timp, este “cultivată” pasivitatea elevilor, nevalorificarea până la atrofiere a puterii lor de iniţiativă şi creaţie.

Disciplina matematică este prin excelenţă un domeniu în care meseria de profesor este pusă în evidenţă prin stimularea permanentă a creativităţii, prin dialogul viu, sistematic şi permanent, prin adoptarea problematizării în discuţie, a conversaţiei şi dezbaterii, prin dezvoltarea învăţării colectiv-participative.

Libertatea de a gândi o problemă, o situaţie practică dau posibilitatea elevului să-şi exprime propria opinie, să-şi fundamenteze ideile pe imaginaţie şi intuiţie: ce s-ar fi întâmplat dacă..? sau care ar fi fost efectul…?

Măiestria cadrului didactic de a face ca ora de curs să fie un adevărat laborator de creaţie constă în stabilirea componenţei grupului de lucru, stabilirea clară a obiectivelor vizate, distribuirea materialelor care vor fi utilizate, stabilirea paşilor fiecărei acţiuni astfel încât elevii să fie învăţaţi să coopereze.

Prin această formă de învăţare este îndepărtat cu succes blocajul din cadrul relaţiilor funcţionale. Dascălul va acorda libertate de iniţiativă şi independenţă fiecărui grup şi fiecărui elev. Evaluarea se va realiza continuu prin raportarea la obiectivele stabilite grupului de lucru şi prin abilităţile de comunicare însuşite de acesta. Acest mod permite copiilor să-şi dezvolte abilităţile de a comunica deschis, de a avea puterea să recunoască atunci când au nevoie de ajutor pentru a-l cere fără reserve, înseamnă să le cultivăm capacitatea de a fi toleranţi.

Ceea ce îngreunează momentan aplicarea acestor metode interactive este structura manualelor alternative și mai ales a programelor la fiecare disciplină. Energizarea elevului prin strategiile folosite de către cadrul didactic se constituie ca un imperativ al orientării viitoare în educaţie. Activitatea didactică va avea un plus de valoare dacă vom

şti cum să motivăm elevii să înveţe, cum să utilizeze aceste cunoştinţe pentru a se descurca în viaţă. Activitatea în grup va dezvolta conceptul de sprijin reciproc, toleranţă, canalizarea efortului tuturor pentru a atinge acelaşi scop. Profesorul Ioan Neacşu afirmă că "educatorii sunt solicitaţi astăzi în mod continuu să promoveze învăţarea eficientă. Şi nu orice învăţare eficientă, ci una participativă, activă şi creativă". În acest context, în lecţiile de matematică, activitaţile propuse elevilor vor stimula gândirea productivă, gândirea critică, libertatea de exprimare a cunoştinţelor, faptelor şi gândurilor acestora.

Lecţia de predare-învăţare va fi astfel un veritabil laborator de creaţie atât pentru elevi cât şi pentru profesor. Elevii vor naviga liber în universul cunoaşterii, iar rezultatele vor fi pe măsură pentru ambii parteneri.

2.Efectele frustrante ale aprecierii şcolare

Relaţiile dintre profesor şi clasă se polarizează, în general în sentimente de simpatie, încredere reciprocă sau, dimpotrivă, de antipatie, neîncredere şi chiar ostilitate.

Sunt şi cazuri când contactul spiritual dintre profesor şi elev nu trece de zona indiferenţei: clasa nu există pentru profesor şi nici profesorul pentru clasă.

Iniţiativa trebuie să aparţină însă profesorului, care ţinând seama de legea esenţială a relaţiilor afective interumane potrivit căreia simpatia şi bunăvoinţa naşte simpatie şi bunăvoinţă, antipatia şi ostilitatea trezesc sentimente de aceeaşi calitate, trebuie să dirijeze aceste relaţii şi să le structureze pe colaborare.

În urma studiilor efectuate s-a constatat că o parte din profesori nu reacţionează adecvat nici în cazul răspunsurilor bune (corecte) ale elevilor şi nici în cazul răspunsurilor greşite (nule). S-a ajuns la concluzia că în aceste cazuri nu se respectă un principiu fundamental al educaţiei: încurajarea printr-o judicioasă folosire a laudei şi a dojanei.

Un profesor care dojeneste mai mult decât laudă sau care nu spune nimic atunci când ar trebui să spună, nu foloseşte suficient criteriile aprecierii pozitive pentru formarea şi schimbarea comportamentului elevului.

Sursa de nemulţumire a elevilor îsi are originea în comportamentul unor cadre didactice, în imaginea deformată pe care unii elevi o au despre profesori şi profesorii despre ei. Utilizarea noilor tehnologii didactice, cum ar fi verfixul şi instruirea programată, duc în cele din urmă tocmai la selecţionarea şi întarirea comportamentelor adecvate, la aprecierea performanţelor şcolare ale elevilor pe baze ştiinţifice şi în condiţiile unei obiectivităţi ştiute.

După cum rezultă în urma constatărilor, o parte însemnată din profesori, în aprecierile pe care le fac asupra elevilor, pun accentul cu precădere pe eşecurile acestora, fac prognoze descurajatoare, pierzând din vedere perspectiva optimistă a viitorului elevului. Autoritatea profesorului, bazată pe principiul „***magister dixit***", trebuie înlocuită cu una întemeiată pe relaţii în care profesorul are rol de îndrumător şi coordonator al activităţii elevului. În lucrarea „Revoluţia stiintifică a învăţământului, B.F. Skinner, de-a lungul întregii lucrări, scoate în evidentă consecinţele dezastruoase pe care le are controlul agresiv asupra elevilor. Orice încercare de a umili sau încurca un elev, mai ales în prezenţa colegilor săi va sfârşi printr-un rezultat nedorit; elevul ori se retrage în sine, refuzând să mai comunice, ori reactionează violent faţă de încercarea de a fi încurcat sau umilit.

Indiferenţa faţă de personalitatea elevului ameninţă nevoile şi trebuinţele spirituale de bază ale acestuia, respectul de sine, nevoia de răspuns afectiv din partea celor din jur, nevoia de securitate pe termen lung, de succes, precum şi nevoia de a aparţine unui grup şi a fi acceptat de acesta.

Practica şcolară tradiţională ne-a lăsat imaginea profesorului care vrea să domine elevii şi să-i subordoneze. Într-un asemenea climat, nimic nu se face din

convingere si pasiune. Este necesar să se facă trecerea de la vechiul tip de relatii la relatii in care profesorul colaboreaza cu elevii.

Principala activitate a acestuia nu va fi predarea, ci angajarea elevilor în investigații și lucrări independențe. Relațiile bazate pe stimă și respect reciproc reclamă și în limbaj adecvat. Expresiile ironice și jignitoare tulbură atitudinea elevilor faţă de profesorul lor și îngreunează crearea unui climat favorabil muncii creatoare în clasă.

Rezultatele obținute în urma cercetărilor au scos în evidență faptul că, cu cât formele de penalizare (ironia, jignirea, ridiculizarea, notele proaste) sunt mai des folosite, cu atât efectul lor scade. Profesorul care cunoaște valoarea aprecierii pozitive nu se va feri de o ușoară supraapreciere a performantelor elevului; va aprecia pe elev mai mult decât merită, spre a-l face să merite pe deplin aprecierea, să se ridice la nivelul aprecierii făcute.

Experiența ne arată că profesorul cu rezultate bune în activitatea lui își îmbunătățește relațiile cu elevii slabi și prin faptul că le acordă suficientă apreciere pozitivă. Chiar și pentru unele performanțe școlare minore, profesorul care cunoaște valoarea aprecierii pozitive, o folosește încercând să dezvolte în mod permanent încrederea elevilor în propriile lor forțe. Neacordând o atenție mai mare modului de distribuire a formelor de întărire balanței pedepselor și recompenselor, a aprecierii pozitive și negative, se poate ajunge la o depreciere a personalității elevului, atunci când se folosește în mod exagerat dojana, și mai ales, atunci când dojana nu păstrează un caracter limitat („astăzi nu ai învățat lecția”), ci ia forma unei deprecieri globale („ce-o să iasă din tine” sau „degeaba cheltuiesc părinții cu tine”).

Nu este deloc întâmplător ca profesorii ce impulsionează elevii mai mult prin laudă obțin rezultate mai bune în procesul de educație. Aceștia apreciază pozitiv „elevii dificili”, chiar și pentru unele progrese minore încercând în felul acesta să dezvolte, în mod permanent, încrederea elevilor în propriile forțe. Raporturile dintre profesor și elev nu prezintă numai o latură intelectuală. Factorul afectiv are o importanță deosebită asupra randamentului intelectual al elevului. Crearea de bună dispoziție în clasă reprezintă o condiție necesară pentru evitarea eșecului școlar. Fiecare lecție se desfășoară într-un climat afectiv particular, dispoziția clasei variază în funcție de cea a profesorului. Prin apreciere, profesorul trebuie să schițeze o perspectivă. Daca un profesor spune unui elev „Din tine nu va ieși nimic”, el nu apreciază numai o situație prezentă, ci exprimă și convingerea lui asupra dezvoltării viitoare a școlarului, ceea ce ar putea duce în final la un rezultat nedorit .

Performantele elevului nu numai că nu vor creste, ci vor scădea atât de mult, încât ar putea pune în pericol dezvoltarea psihică viitoare a acestuia. De aceea, profesorii trebuie să aibă grijă ca în derularea procesului de învățământ să nu lezeze personalitatea elevului, ci să-l ajute să și-o dezvolte, să-l ajute să învețe să gândească singur pentru ca atunci când va părăsi băncile școlii să nu depindă de nimeni, cel puțin din punct de vedere intelectual.

3.Modalitati de eficientizare a comunicării didactice

În comunicarea didactică, adesea apar situații ineficiente de comunicare, de exemplu:

- Critica

- Etichetarea
- Lauda evaluativă
- Oferirea de sfaturi
- Folosirea excesivă sau nepotrivită a întrebărilor
- A da ordine
- Ameninţări
- Moralizarea
- Abaterea
- Argumentarea logică impusă

Modalităţi de ameliorare a comunicării - Limbajul responsabilităţii

Limbajul responsabilităţii este o formă de comunicare prin care se exprimă propriile opinii şi emoţii fără a fi atacat interlocutorul. Aceasta formă de comunicare este o modalitate de evitare a criticii, etichetării, moralizării interlocutorului, focalizând conversaţia asupra comportamentului şi nu asupra persoanei .

Mesajele la persoana I (limbajul responsabilităţii) sunt focalizate pe ceea ce simte persoana care comunică şi pe comportamentul interlocutorului şi astfel previn reacţiile defensive în comunicare.

Prevenirea reacţiilor defensive în comunicare

Mesajele care provoacă o astfel de reacţie sunt în general cele care atacă persoana. Studiile au identificat mai multe tipuri de mesaje care duc la declanşarea reacţiilor defensive şi modalităţile de prevenire a acestora:

1. Evaluare vs. Descriere
2. Control vs. orientare spre problemă
3. Manipulare vs. spontaneitate
4. Neutralitate vs. empatie
5. Superioritate vs. egalitate

Explorarea alternativelor

Explorarea alternativelor este o altă modalitate de comunicare adecvată în relaţia cu copiii şi adolescenţii. Ea nu trebuie confundată cu oferirea de sfaturi sau soluţii. Copilul trebuie ajutat să exploreze soluţii alternative. Modalităţi de dezvoltare a explorării alternativelor sunt:

- Ascultarea reflectivă ajută la înţelegerea şi clarificarea sentimentelor copilului;
- Folosirea brainstormingului pentru explorarea alternativelor;
- Asistarea copilului şi adolescentului în alegerea soluţiei optime;
- Se recomandă discutarea posibilelor rezultate ale alegerii uneia dintre alternative;
- Obţinerea unui angajament din partea copilului;
- Identificarea avantajelor şi dezavantajelor opţiunilor.

Exprimarea emoţională

Una dintre cauzele care provoacă dificultăţi în comunicare este reprezentată de inabilitatea de recunoaştere şi exprimare a emoţiilor, de teama de autodezvăluire. A comunica eficient presupune a şti să îţi exprimi emoţiile. Modalităţile de îmbunătăţire a exprimării emoţionale sunt:

1. Discutarea, provocarea şi contracararea miturilor despre emoţii;
2. Identificarea şi recunoaşterea diferitelor tipuri de emoţii;
3. Identificarea evenimentelor sau situaţiilor care declanşează emoţia;

4. Identificarea modalităților de exprimare comportamentală a emoţiei;
5. Exprimarea emoţiei printr-un limbaj adecvat;
6. Exprimă clar ceea ce simţi;
7. Acceptă responsabilitatea pentru ceea ce simţi.

Se pot identifica patru tipuri de bariere care blochează comunicarea :

1. Bariere cauzate de contextul socio- cultural – se referă la condițiile de trai ale individului într-un tip de societate sau mediu nesatisfăcător pentru el.
2. Bariere cauzate de frica endemică- se referă la teama pe care o încearcă anumiți membri ai societății, de regulă, cei mai vulnerabili, cei care au unele sensibilități personale.
3. Bariere cauzate de atitudinile individualiste – sunt specifice persoanelor care pun accentul pe propria persoană.
4. Bariere referitoare la relațiile individ – grup: marginalizarea, lipsa de autenticitate, izolarea.

Concluzii

În prezent, managementul educațional a cunoscut un avânt remarcabil, reprezentanții din domeniu fiind din ce în ce mai interesați de actualizarea acestuia în unitățile de învățământ din România. Direcțiile venite din țările dezvoltate din Europa de Vest au un impact major asupra țării noastre, managerii din educație dorind să facă progrese în acest domeniu, participând la numeroase cursuri de specializare.

Bibliografie

1. Cosmovici, A. & Iacob, L., Psihologie şcolară. Editura Polirom: Iaşi.
2. Creţu, C., 1994. Politica promovării talentelor. Editura Cronica: Iaşi.
3. Neacşu, I., 1990. Instruire şi învăţare. Editura Științifica: Bucureşti.
4. Cosmovici, A. & Iacob, L., 1999. *Psihologie şcolară.* Editura Polirom: Iaşi.
5. Ivănescu, O., 1998. *Clasa de elevi- aspecte sociorelaţionale.* Universitatea din Bucureşti: Master Consiliere.
6. Şoitu, L., 1997. *Pedagogia comunicării*. Editura Didactică şi Pedagogică: Bucureşti.
7. Stanton, N., 1995. *Comunicarea*. Editura Ştiinţă şi Tehnică: Bucureşti.
8. Creţu C., 1994. *Politica promovării talentelor.* Editura Cronica: Iaşi.
9. Neacşu I., 1990 . *Instruire şi învăţare.* Editura Științifică, Bucureşti.
10. Ramonet, I., 2000. *Tirania comunicării*. Editura Doina, Bucureşti.
11. Iucu, R., 2001. *Managementul şi gestiunea clasei de elevi fundamente teoretico – metodologice".* Editura Polirom: Iaşi, 2001.
12. Răşcanu, R., 2002. *Psihologie şi comunicare.* Editura Universității: București.
13. Pânişoară, I.O., 2004. *Comunicarea eficientă.* Editura Polirom: Iaşi.

COMUNICAREA ÎN FORMAREA ADULȚILOR

ADULT TRAINING AND COMMUNICATION

Niculae Ileana

Abstract

Comunicarea constituie un aspect esențial în formare. Chiar și atunci când ne referim la adulți, este foarte important ca mesajul să fie livrat corespunzător și să ajungă la destinatar. Cele mai grave erori sunt făcute când informația a fost distorsionată, astfel că mecanismele de verificare trebuie utilizate ori de câte ori este necesar.

Cuvinte Cheie: *comunicare, formarea adulților, comunicarea cu adulții, înțelegerea mesajului.*

Abstract

Communication is an essential aspect of training. Even when it comes to adults, it is very important that the message to be delivered accordingly and to reach the right person. The most serious errors are made when the information has been distorted, so verification mechanisms have to be used whenever necessary.

Keywords: *Communication, adult training, communication with adults, understanding the message.*

Introducere

Comunicarea este un proces prin care un mesaj purtător de informaţii trece de la o sursă spre un receptor, într-un anumit context, putând fi distorsionat de zgomote şi urmat de feedback, cu scopul transmiterii unor înţelesuri, producând relaţii interpersonale şi interacţiuni sociale.

În timpul procesului de formare, formatorul şi participanţii interacţionează continuu. În orice tip de interacţiune de grup unde mai multe persoane gândesc şi discută împreună există două nivele, de interacțiune: conţinutul ca subiect de discuţie al grupului și procesul de grup ca modul în care interacționează grupul în timpul discuțiilor.

Când suntem atenţi la subiectul în discuţie al grupului, ne concentrăm asupra conţinutului. Când încercăm să observăm cum comunică grupul, cine vorbeşte, cât de mult sau cu cine, ne concentrăm asupra procesului de grup. Prin discuţii pe marginea motivaţiei ce se ascunde în spatele acţiunii observabile a indivizilor, grupul poate învăţa câte ceva despre dinamica sa de bază.

Din punct de vedere al mijloacelor utilizate în codificarea ideilor, pot fi puse în evidenţă mai multe tipuri de comunicare: verbală, scrisă şi non-verbală. Comunicarea verbală foloseşte drept vector pentru transmiterea ideilor cuvântul rostit. Exemple de comunicare pot fi o conversaţie faţă-n-faţă, o discuţie de grup, o teleconferinţă. Importanţa comunicării verbale a fost demonstrată de Henry Mintzberg care, în urma

cercetărilor făcute, a ajuns la concluzia că majoritatea managerilor consumă între 50% şi 90% din timpul lor de muncă vorbind cu oamenii. Această apreciere poate fi extinsă şi la nivelul activităţilor de instruire.

Comunicarea verbală solicită nu numai capacitatea de a emite semnale, ci şi pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficienţe. Statisticile afirmă că numai 28% dintre adulţi ascultă ceea ce li se spune. Principalele avantaje și dezavantaje ale acestui tip de comunicare sunt:

\+ Avantaje:

- Stabileşte relaţii directe;
- Permite flexibilitatea exprimării oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepţie prin urmărirea reacţiilor participanţilor la discuţie;
- Au o viteză ridicată de emisie şi de recepţie;
- Instruirea poate fi mai nuanţată şi mai persuasivă;
- Permite valorificarea rapidă a unor situaţii şi acţiunea imediată în cazul unor urgenţe;

\- Dezavantaje:

- Necesită prezenţa simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
- Transmiterea succesivă prin diferite persoane se face dificil şi cu mari pierderi de substanţă informaţională.

Comunicarea scrisă include rapoarte, manuale, fişe de lucru, note şi alte documente bazate pe cuvântul scris. Dincolo de situaţiile în care comunicarea scrisă este absolut necesară, în practică se înregistrează aşa numitul "mit al hârtiei". Studiile efectuate în acest sens arată că aproximativ 75 % din documentele care circulă într-o organizaţie sunt adresate unei singure persoane, 10% vizează două persoane şi doar 6 % sunt destinate pentru 3 sau mai multe persoane. La fel se întâmplă în activitatea de formare.

În privinţa rolului comunicării în procesul de formare, ar trebui accentuate câteva aspecte: ascultarea activă, modalităţi de punere a întrebărilor, verificarea percepţiei şi folosirea feedbackului în instruire.

Feedback înseamnă a descrie altei persoane comportamentul acesteia şi ceea ce a simţit ca reacţie la acest comportament. Feedback-ul este un mod de a ajuta pe cineva să se gândească să-şi schimbe comportamentul, înseamnă a furniza cuiva aspecte ale comportamentului său şi efectele acestuia asupra dvs. Ca într-un sistem de rachete dirijate, feedback-ul ajută individul să afle dacă comportamentul lui a avut efectul scontat; îl informează dacă "nu a pierdut ţinta" pe măsură ce încearcă să-şi atingă obiectivele.

Prelegerea este un instrument util în transmiterea cunoştinţelor, dar nu constituie o metodă eficace pentru dezvoltarea de noi abilităţi sau pentru facilitarea unei schimbări de atitudini sau comportament.

O prelegere poate fi folosită ca unica metodă de formare şi atunci când este suficientă puterea discursului personal sau în combinaţie cu alte metode de tipul discuţiilor de grup, simulărilor, jocului de rol, sau atelierelor de lucru. Se poate folosi cu sau fără ajutorul tehnologiei moderne. Aceste strategii suplimentare sporesc implicarea cursanţilor adulţi în respectiva activitate.

Indiferent de situație, informația trebuie prezentată și livrată cât mai atractiv. În acest sens, este indicat să se țină cont de următoarele sfaturi:

- Trebuie să transmiteţi entuziasmul dvs. participanţilor, dacă doriţi ca şi ei să fie entuziasmaţi de prezentarea dvs.
- Stând nemişcat, vorbind cu o voce monotonă, fără a avea un contact vizual bun cu participanţii veţi realiza o prezentare plictisitoare.
- Aveţi grijă nu numai de ceea ce spuneţi ci şi cum spuneţi. Învăţaţi să vă fiţi propriul dvs. antrenor în timp ce sunteţi în faţa audienţei.
- Staţi drept dar relaxat. Greutatea trebuie să fie distribuită pe ambele picioare, altfel veţi distrage.
- Mişcaţi-vă spre auditoriu, ca să fiţi mai aproape şi participanţii se vor simţi mai aproape de dvs., fără bariere. Staţi drept, îndreptaţi-vă spre audienţă şi daţi-le senzaţia ca sunteţi aproape de ei.
- Utilizarea gesturilor naturale nu va distrage auditoriul dvs. de la prezentare; totuşi dacă faceţi unul din următoarele gesturi, aceştia vor fi distraşi:
    - dacă ţineţi mâinile în buzunare;
    - dacă le ţineţi la spate;
    - dacă ţineţi braţele strânse în faţă;
    - dacă vă frecaţi mâinile cu nervozitate;
    - dacă vă jucaţi cu bijuteriile sau cu pix / marker etc.

De asemenea, contactul vizual deschide un canal de comunicare între oameni. Ajută la stabilirea şi construirea raportului vostru cu participanții, implică auditoriul în prezentare şi astfel prezentarea devine mai personală. Contactul cu auditoriul ajută şi prezentatorul să se relaxeze, conectându-l cu auditoriul şi reducând senzaţia sa de izolare.

Concluzii

Când faceţi o prezentare, nu trebuie numai să vă uitaţi la auditoriu, ci să și fiţi atenţi la reacţiile sale. Aveţi grijă să căutaţi ”din priviri” fiecare persoană în parte. Dacă grupul e prea mare pentru a vă uita la fiecare individ separat, uitaţi-vă la persoane din diferite părţi ale sălii. Persoanele care sunt lângă cele la care vă uitaţi vor crede că vă uitaţi la ei, deoarece mai multe persoane vor intra în cercul dvs. vizual.

Bibliografie:

1. Cosmovici A. & Iacob L., 1999. Psihologie școlară. Editura Polirom: Iași.
2. Wald, H., 1981. Puterea vorbirii. Ed. Științifică și Enciclopedică: București.