

JSR

Junior Scientific Researcher

ISSN: 2458-0341

ISSN-L: 2458-0341



Open Access

JSR

Vol. III

Număr Special (2), Iunie 2017

www.jsrpublishing.com



Junior Scientific Researcher

ISSN (online): 2458-0341

ISSN-L 2458-0341

Vol III. Număr Special 2 - Iunie 2017 -

Număr dedicat Managementului Educațional

www.jsrpublishing.com

Publisher:

JSR (The Junior Scientific Researcher) aparține societății SC Research Publishing SRL
companie localizată în România, 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 Cantaragi- 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

| | |
|---|-----------|
| CAMPANIILE DE RELAȚII PUBLICE ȘI REALIZAREA MISIUNII ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE <u>Autor:</u> Piștea Manuela- Cornelia | Pp.1-6 |
| MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT <u>Autor:</u> Meleancă Emilia Fely | Pp. 7-11 |
| EDUCAȚIA ÎN CONTEXTUL DESCENTRALIZĂRII <u>Autor:</u> Popa Maria | Pp. 12-17 |
| MODERNITATEA – DIMENSIUNE FUNDAMENTALĂ A MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ROMÂNESC <u>Autor:</u> Coroiu Alexandra Claudia | Pp. 18-20 |
| MANAGEMENTUL MOTIVAȚIEI ȘI A COMPETENȚEI DIDACTICE <u>Autor:</u> Codreanu Andreea | Pp. 21-25 |
| MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI <u>Autor:</u> Negrea Aurelian | Pp. 26-30 |
| ROLUL DE MANAGER EDUCAȚIONAL AL PROFESORULUI <u>Autor:</u> Cojocariu Aurora | Pp. 31-34 |
| IMPORTANȚA LIDERSHIPULUI ȘI A MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL <u>Autor:</u> Mureșan Daniela Iulia | Pp. 35-39 |
| MANAGER SAU LIDER? <u>Autor:</u> Miron Cristina | Pp. 40-45 |
| DESCENTRALIZAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI <u>Autor:</u> Almăjan Cătălin Petru | Pp. 46-49 |
| MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII <u>Autor:</u> Maftai Alina | Pp. 50-55 |
| MANAGEMENTUL CONFLICTELOR <u>Autor:</u> Petrișor Săndel | Pp. 56-60 |
| ÎNVĂȚĂTORUL - MANAGER EDUCAȚIONAL AL CLASEI PRIMARE <u>Autor:</u> Korpos Levente | Pp. 61-65 |
| PLATFORMELE E-LEARNING ÎN PROCESUL DE PREDARE-ÎNVĂȚARE <u>Autor:</u> Gyenge Éva | Pp. 66-70 |
| MANAGEMENTUL CALITĂȚII <u>Autor:</u> Marin Monica Mihaela | Pp. 71-75 |
| COMUNICAREA CA PROCES ÎN MANAGEMENTUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT <u>Autor:</u> Grădinaru Luigi Sorin | Pp. 76-79 |

| | |
|--|-------------|
| COMPETENȚE MANAGERIALE ALE PROFESORULUI Autor: Hango Mihaela | Pp. 80-85 |
| MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE ÎN SOCIETATEA CUNOAȘTERII Autor: Sîrghe Elena | Pp. 86-91 |
| PARTENERIAT ȘCOALA-FAMILIE-COMUNITATE PENTRU CALITATE ÎN EDUCAȚIE Autor: Ciul Adriana Florina | Pp. 92-98 |
| ROLUL DIRECTORULUI ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE Autor: Tudose Nicoleta | Pp. 99-104 |
| MARKETINGUL EDUCAȚIONAL - COMPONENTĂ A MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT Autor: TOLESCU IONEL MARIUS | Pp. 105-109 |
| MANAGEMENTUL DE PROIECT Autor: Dereșu Aurelia Gabriela | Pp. 110-116 |
| TEHNICI DE ÎNVĂȚARE PRIN COOPERARE ANALIZĂ COMPARATIVĂ Autor: Bogos Rozália | Pp. 117-124 |
| DUBLA SUBORDONARE A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI CONSECINȚELE SALE Autor: PADURARIU PETRU SILVIU | Pp. 125-128 |
| PROFESORI PASIONAȚI ȘI MOTIVAȚI Autor: Briciu Sanda | Pp. 129-132 |
| PERSONALITATE ȘI STIL DE CONDUCERE Autor: Drăghici Gina | Pp. 133-139 |
| INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ Autor: Arnautu Nicoleta | Pp. 140-143 |
| DIRECTORUL DE ȘCOALĂ SAU MANAGERUL DE ȘCOALĂ? COMPONENTA MANAGERIALĂ A ACESTUIA Autor: Mihail Vasilica - Lenuța | Pp. 144-147 |

CAMPANIILE DE RELAȚII PUBLICE ȘI REALIZAREA MISIUNII ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

PUBLIC RELATION CAMPAIGNS AND THE FULFILLMENT OF SCHOOL ORGANIZATION MISSIONS

Pișteanu Manuela- Cornelia

Liceul Teoretic Ioan Cotovu Hârșova, pisteamc@yahoo.com

Abstract

Built as an open system which is in a direct relationship with the environment and the community within its functions, a school organization can morph its specific coordinates into advantages capable of initiating and running such educational partnership. A school is not an autonomous social space and it is closely linked to the social dynamics, affected by conflicts and hardship within societies and thus it must be seen as an integral part of the local environment. This article details a campaign implemented in a school in Romania in order to lower the level of violence found in schools. As a teacher, I considered it useful to design and coordinate the implementation of a Public Relations Campaign in order to establish positive relations between school and its audience but also envisioning a solution to one of the chronic shortcomings of school organizations – school violence.

Keywords: public relations, campaigns, school organization, mission

Abstract

Constituită ca un sistem deschis, care se află în relație directă cu mediul său exterior și cu comunitatea în cadrul căreia funcționează, o organizație școlară poate transforma coordonatele sale specifice în atuuri, care să-i permită inițierea și derularea parteneriatului educațional. Școala nu este un spațiu social autonom, necorelat cu dinamica socială și neafectat de conflictele sau dificultățile cu care se confruntă societatea, astfel că trebuie văzută ca fiind integrată în mediul din care face parte. Articolul de față detaliază o campanie desfășurată la nivelul unei unități școlare din România, care vizează diminuarea violenței existente în școli. Ca profesor, am considerat util să proiectez și să coordonez implementarea unei Campanii de Relații Publice, în scopul stabilirii unor relații pozitive între școală și publicul ei, dar și pentru a rezolva una dintre problemele cronice ale organizației – violența școlară.

Cuvinte Cheie: relații publice, campanii, organizație școlară, misiune.

1. Introducere

Campaniile de relații publice reprezintă efortul concentrat al unei organizații de a construi relații responsabile din punct de vedere social, prin îndeplinirea unor obiective bazate pe cercetare, prin aplicarea unor strategii de comunicare internă și externă și prin măsurarea rezultatelor (Coman, 2001). Sunt activități planificate, structurate și coordonate (Dagenais, 2003), astfel, planificarea unei campanii presupune parcurgerea unor etape bine definite, care se succed logic:

- a) definirea problemelor;
- b) analiza situației;
- c) stabilirea obiectivelor;
- d) identificarea diferitelor categorii de public;

- e) stabilirea strategiilor;
- f) stabilirea tacticilor;
- g) fixarea calendarului de lucru;
- h) stabilirea bugetului;
- i) stabilirea procedurilor de evaluare (Iacob, Cismaru, 2009).

Scopul principal al unei organizații atunci când construiește o campanie este acela de a rezolva o problemă, o criză, de a răspunde unei oportunități. În organizația școlară, sunt identificate următoarele categorii de public: cadrele didactice, personalul administrativ, elevii, părinții elevilor, Consiliul local, agenții economici, școlile de același profil din zonă, școlile de același profil din țară, Inspectoratul Școlar Județean, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, organizații non-guvernamentale (Coman, 2001). Cadrele didactice, elevii și părinții pot promova în exterior organizația dacă știu (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), cred (este vorba despre coerența între discursul pe care îl afișează și acțiunile lor concrete) și vor (adică sunt motivați să vorbească despre organizație) (Cismaru, 2008).

Prin comunicare strategică, organizația școlară poate menține în interiorul publicului său informarea, performanța și încrederea în organizație (Iacob, Cismaru, 2008).

Prin această campanie, derulată la Liceul Teoretic „Ioan Cotovu”, din localitatea Hârșova, județul Constanța, mi-am propus să contribui la crearea unui climat pozitiv, la reducerea manifestărilor de violență ale elevilor și la realizarea unui mediu de securitate în spațiul școlar. Până la forma definitivă, proiectul a trecut prin mai multe stadii intermediare, astfel încât, în primă fază am ales pentru publicul țintă principal sloganul: „Respectul încununat cu spini durerii lasă urme adânci”, apoi „Crezi că ești COOL? Inteligența nu se măsoară în cuvinte jignitoare și pumni...” Din discuțiile purtate cu elevii despre fenomenul violenței, mi-am dat seama că aceste mesaje nu sunt suficient de convingătoare, nu vor avea efectele scontate și ca urmare am refăcut proiectul campaniei. Am obținut apoi acordul directorilor unității de învățământ pentru implementarea campaniei „Violența bate școala!”. Parteneri au fost : Poliția Orașului Hârșova, Biblioteca Orășenească, Casa de Cultură, Parohia numărul II, Postul local CITI. Durata campaniei a fost de 4 luni. Din echipa de implementare, alături de mine, care am fost coordonator, au mai făcut parte consilierul școlar, preotul școlii și alte cadre didactice (profesori de desen, profesori de educație-fizică, profesori de limba română, informaticianul școlii). Pe tot parcursul derulării campaniei, am avut suportul directorilor unității de învățământ și al partenerilor educaționali.

2. Campania „Violența bate școala!”

2.1. Definirea problemelor

Derularea unei campanii împotriva violenței școlare a fost impusă de creșterea fenomenului violenței din școli și licee la un nivel îngrijorător. Mi-am dorit ca prin această campanie să realizez o reducere a fenomenului violenței în spațiul școlar și să contribui la îmbunătățirea climatului organizațional, prin reducerea conflictelor și folosirea unui limbaj adecvat.

2. 2. Analiza situației

Pentru a putea identifica în mod corect problemele și a putea oferi soluții realiste, m-am bazat pe cercetarea și analiza tuturor aspectelor legate de fenomenul violenței școlare la Liceul Teoretic „Ioan Cotovu” din localitatea Hârșova. În această etapă, am folosit ca metode de cercetare cantitative: ancheta prin chestionar și metode de cercetare calitative: studiul documentelor scrise prin tehnica analizei de conținut, observația sistematică prin utilizarea unui ghid de observație pentru identificarea frecvenței actelor de violență din școală, studiul documentelor (Regulamentul Școlar, Regulamentul de Ordine Interioară, Proiectul de Dezvoltare Instituțională, Planul Managerial, Statutul Personalului Didactic, organigrama, Strategia de dezvoltare a orașului, Monografia orașului Hârșova, date statistice, focus-grupul pe baza unui ghid pentru elevi și părinți.

Pe baza informațiilor culese în această etapă, analiza detaliată a factorilor interni și externi a permis efectuarea unei evaluări de tip SWOT și tip PEST, care se bazează pe cei 4 stimulatori majori ai schimbării (politic, economic, social, tehnologic).

2. 3. Obiectivele campaniei

Analizând în detaliu situația existentă, am propus ca prim obiectiv al campaniei, diminuarea (obiect) cu 25% (proporție de reușită) în următoarele 3 luni (durata), a numărului de agresiuni fizice și verbale exercitate de elevii de liceu (publicul țintă) asupra colegilor și cadrelor didactice, prin implicarea acestora în activități educative comune, în vederea unei mai bune cunoașteri reciproce (sarcina de îndeplinit).

Al doilea obiectiv este realizarea în următoarea lună (durata) a unui film de campanie, inspirat din activitatea școlii (sarcina de îndeplinit), cu participarea elevilor de liceu (publicul țintă principal), astfel încât să crească procentul de participare la activitățile campaniei cu 30% (proporția de reușită).

Ultimul obiectiv îl reprezintă organizarea de către reprezentanții școlii a 3 lectorate (obiect), la care să participe cel puțin 50% (proporția de reușită) dintre părinții elevilor cu vârsta cuprinsă între 15-19 ani (publicul țintă secundar), având drept scop identificarea problemelor reale ale școlii (sarcină de îndeplinit). Durata de desfășurare a acestora fiind pe parcursul semestrului al II-lea (durata).

Pentru publicul țintă secundar, pe parcursul semestrului al II-lea (durata), este necesară organizarea de către reprezentanții școlii a 3 lectorate (obiect) la care să participe, pentru a cunoaște problemele reale ale școlii (sarcina de îndeplinit) cel puțin 50% (proporția de reușită) dintre părinții elevilor cu vârste cuprinse între 15-19 ani (publicul țintă secundar).

2.4. Public țintă

Prin raportare la situația existentă privind violența în spațiul școlar și la obiectivele acestei campanii, grupurile țintă vizate au fost reprezentate de elevii de liceu (15-19 ani) și părinții acestor elevi. Elevii cu vârste cuprinse între 15-19 ani au constituit publicul țintă principal. Cu cât campania a fost mai convingătoare, cu atât șansele schimbării comportamentale au fost mai mari.

În liceu învață 380 elevi, 90 elevi la clasa a IX a (3 clase), 90 elevi la clasa a X a (3 clase), 90 elevi la clasa a XI a (3 clase) și 110 elevi la clasa a XIIa (5 clase). Au fost vizate 2 categorii de elevi: elevii cu potențial violent, care generau frecvent conflictele, care foloseau ca forme de

manifestare violență verbală și non-verbală și elevii care nu s-au implicat în conflicte sau le-au aplanat pe cele existente. De la elevii din prima categorie s-a așteptat o ameliorare a comportamentului violent. De la elevii din a doua categorie, s-a așteptat să ia atitudine împotriva actelor de violență din școală și să ajute în promovarea comportamentului non-violent, în rândul primei categorii. Publicul țintă secundar a fost reprezentat de părinții elevilor de liceu, public cu influență mare asupra elevilor, care reprezintă liantul între școală și elevi. Foarte puțini părinți cunoșteau cu exactitate cum se comportă copiii lor în școală, în raport cu ceilalți elevi și cu cadrele didactice. De la părinți, s-a așteptat să sprijine inițiativa școlii în reducerea fenomenului de violență din școală, să participe la activități educative comune profesori-părinți-elevi și să contribuie la schimbarea comportamentului violent al copiilor lor în spațiul școlar.

Mesajul folosit pentru publicul țintă principal a fost: „Decizia este a ta! Alege să fii puternic fără violență!” S-a ales cuvântul „decizie” la începutul mesajului, pentru că scoate în evidență puterea pe care o are adolescentul de a alege între două sau mai multe posibilități de ieșire dintr-o problemă (în cazul de față, violența). O decizie, o hotărâre de a prefera una sau alta dintre alternative, are la bază informația. Atunci când se cunosc informațiile adecvate, se pot contura și efecte. Alternativa pe care a propus-o campania a fost aceea de „a fi puternic fără violență”.

Mesajul pentru publicul țintă secundar a fost : „Copilul tău are nevoie de tine! Învață-l că puterea nu vine din violență”

2.5. Strategii și tactici

Față de elevii de liceu (publicul-țintă principal), s-a folosit o strategie bazată pe recompensare și o tehnică de comunicare personalizată, vizând stimularea comportamentului pozitiv, asertiv.

Pentru publicul-țintă secundar, s-a folosit o strategie axată pe frecvență, care a pus accentul pe comunicarea de masă, aceasta fiind tehnica optimă pentru ca acest public să cunoască efectiv obiectivul general al campaniei. În cadrul campaniei, s-au îmbinat strategia de tip „activități de diseminare a informației”, cu cele de tip „organizare de evenimente” și „activități promoționale”.

2.6. Calendarul de activități și bugetul campaniei

Bugetul campaniei a fost stabilit la 1700 Ron, bani care au fost alocați de Consiliul Local Hârșova.

2.7. Evaluarea campaniei

Evaluarea campaniei de informare publică împotriva violenței, „Violența bate școala!”, s-a desfășurat pe 3 niveluri (Iacob, Cismaru, 2007). Prin evaluarea planului de campanie s-a urmărit dacă informațiile au fost suficiente și adecvate publicului, s-a mai urmărit eficiența strategiilor alese, calitatea mesajelor concepute și a celorlalte componente ale planului.

În campania „Violența bate școala!”, publicul țintă a fost corect identificat, informațiile au fost corect utilizate, iar mesajele și acțiunile planificate au corespuns obiectivelor propuse. Titlul campaniei „Violența bate școala!”, a stârnit multe polemici în rândul cadrelor didactice, pentru că, deși erau conștiente că fenomenul violenței tindea să se extindă, credeau că imaginea școlii, dacă mediatizăm cazurile de violență are de pierdut. Titlul campaniei s-a dorit a fi un semnal de alarmă, care să facă „zgomet”, pentru a atrage atenția mass-media și a publicului în legătură cu problema

identificată. Către presă au fost trimise informații care au fost corect preluate, astfel că în 3 ziare județene au apărut anunțurile legate de inițiatorul campaniei (Liceul „Ioan Cotovu”), perioada de desfășurare a campaniei, scopul general al campaniei și categoriile țintă vizate. Cinci anunțuri legate de desfășurarea campaniei au fost trimise și la postul local CITI, astfel încât părinții elevilor și comunitatea locală să fie corect informați despre demersul inițiat de școală.

Prin evaluarea implementării planului, s-a realizat evaluarea cantitativă a mesajelor emise, identificarea audienței efective a mesajelor, precum și numărul real de persoane care au receptat mesajul, numărul de vizitatori online pe blogul și forumul de campanie, numărul de mesaje primite la adresa de mail, numărul de dezbateri, numărul de discursuri ale reprezentanților organizației, numărul persoanelor participante la acțiuni, modul de prezentare a informațiilor în materialele tipărite.

În campania „Violența bate școala” au fost trimise 1200 de mesaje informative pe adresele de mail ale elevilor, au fost primite 600 mesaje, au fost tipărite 1500 pliante pentru elevi, 1000 pliante pentru părinți, 1000 fluturași cu mesajul pentru elevi, 1000 fluturași cu mesajul pentru părinți, 50 de afișe. La activitățile desfășurate au participat toți cei 380 elevi de liceu. Pe forumul și blogul de campanie s-au trimis 5000 de mesaje și au fost 10 000 vizualizări. S-au desfășurat 3 dezbateri cu elevii de liceu (la fiecare dezbaterie au fost invitate 5 clase de elevi, adică 150 elevi) și 3 lectorate cu părinții elevilor, desfășurate în sala mare a Primăriei Orașului Hârșova. Numărul părinților interesați de derularea campaniei a crescut, de la 60, câți au fost la activitatea de lansare, la 220 câți au fost la fiecare din lectoratele organizate special pentru ei (obiectivul pentru publicul țintă secundar fiind astfel atins). În prima lună, s-a realizat un film al campaniei, cu elevii liceului și astfel a crescut gradul de aderare la programul campaniei cu mai mult de 30%, cât s-a propus prin obiectiv. În urma derulării activităților, s-a format o trupă de teatru a liceului, crescând interesul elevilor pentru teatru forum. Evaluarea activităților s-a făcut permanent pentru a putea detecta eventualele nereușite și a le corecta din timp.

Evaluarea impactului campaniei a fost dimensiunea cea mai importantă a evaluării și a controlat gradul de îndeplinire a obiectivelor campaniei și feed-back-ul transmis de publicul țintă. Fiind vorba de o campanie pentru publicul intern, publicul țintă principal fiind reprezentat de elevii de liceu, evaluarea a ridicat mai puține probleme, pentru că publicul a fost accesibil. Pentru a identifica numărul de persoane care și-au schimbat atitudinea după receptarea mesajului am folosit ca metodă de analiză observația sistematică, pe un număr de 380 elevi (publicul țintă principal), și am comparat rezultatele cu cele de la începutul derulării campaniei. Perioada aleasă pentru observație a fost de 4 săptămâni, câte 2 ore pe zi. Ghidul de interviu este tot cel folosit în etapa de analiza a situației. În urma observației, prin interpretarea rezultatelor s-a stabilit o medie zilnică a formelor de violență verbală și non-verbală. Astfel, în relația elev-elev se folosesc încă: tonul ridicat (12 zilnic), amenințările (5 zilnic), replicile acide (6 zilnic), gesturi nervoase (4 pe zi), gesturi obscene (3 pe zi). De menționat este faptul că în toată perioada observată nu au fost cazuri de agresivitate fizică. În relația elev-profesor se mai utilizează ironia (3 zilnic), refuzarea sarcinilor (4 zilnic), ignorarea cadrului didactic (3 zilnic), gesturi nervoase (2 zilnic). În relația profesor-elev mai frecvente sunt tonul ridicat (3 zilnic) și gesturile nervoase (2 zilnic). Comparând aceste rezultate cu cele de la începutul campaniei, se constată că fenomenul violenței din școală a scăzut considerabil, la unele forme de violență cu mai mult de 25%, cât s-a propus prin obiectiv.

2.8 Concluziile campaniei

Campania „Violența bate școala!” a contribuit la realizarea misiunii organizației școlare de a asigura fiecărui elev condițiile pentru cea mai bună, completă și utilă dezvoltare, în parteneriat și cooperare cu actorii sociali, promovând toleranța și înțelegerea între elevii de origine socio-culturală și lingvistică diferită, de a oferi un climat de siguranță fizică și afectivă care să stimuleze progresul școlar și individual al elevilor. Școala a dovedit astfel că este deschisă dialogului cu comunitatea, părinții, elevii, că poate realiza o educație multiculturală, asigurând apropierea între elevii de religii și etnii diferite, cunoașterea și acceptarea reciprocă în spiritul toleranței, a unei conviețuiri armonioase, într-o școală și o societate pentru toți.

Bibliografie

1. Chelcea S., 2003. Metodologia elaborării unei lucrări științifice, comunicare.ro, București.
2. Cismaru D. M., 2008. Comunicarea internă în organizații, Editura Tritonic, București.
3. Coman C., 2001. Relațiile publice principii și strategii, Editura Polirom, Iași.
4. Dagenais B., 2003. Campania de relații publice, Editura Polirom, Iași.
5. Dogaru A., 2009. Monografia orașului Hârșova, ediție nepublicată
6. Iacob, D. Cismaru D. M., 2005, Relațiile publice. Eficiența prin comunicare, comunicare.ro, București.
7. Iacob, D. Cismaru D. M., 2007. Curs de comunicare managerială și relații publice, comunicare.ro, București.
8. Iacob, D. Cismaru D. M., 2008. Curs de Comunicare organizațională, comunicare.ro, București.
9. Newsom D., VanSlykeTurk J., Kruckeberg D., 2003. Totul despre relații publice, Editura Polirom, Iași.

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE SCHOOL SYSTEM

Meleancă Emilia Fely

Școala Gimnazială Rogova, emilia_meleanca @yahoo.com

Abstract

This study analyses the main elements of school management: the principles and functions necessary for guiding the specific activities of education. This article is meant as support material for teachers that hold offices in the management of their school units but it can also be a landmark, with useful information for the members of cultural and educational organizations.

Keywords: education, educational management, school units, organizations, performance.

Abstract

Lucrarea de față abordează elementele principale ale managementului școlar: principiile și funcțiile după care trebuie să se ghideze activitatea specifică din educație. Articolul se dorește a fi un suport pentru cadrele didactice cu funcții în managementul unităților de unde provin, însă poate constitui și un reper pentru informarea membrilor organizațiilor culturale și educaționale.

Cuvinte Cheie: educație, management educațional, unități școlare, organizare, performanță.

Introducere

Sistemul de învățământ cuprinde ansamblul instituțiilor de educație și învățământ care se găsesc într-o corelație de interdependență și funcționează pe baza unor principii proprii, în care se realizează sarcinile educației potrivit Țelurilor societății respective (Opreșcu, 1996)

În România, învățământul realizează idealul educațional ce se bazează pe tradițiile umaniste, pe valorile democrației și pe aspirațiile societății. Având în vedere rolul său în dezvoltarea tinerelor generații, este necesar să se asigure un raport între oamenii pregătiți prin studii și numărul cerut de societate, altfel spus să fie mereu un echilibru între cerere și ofertă, iar calitatea să asigure progresul generațiilor.

Definirea conceptului de management educațional

Managementul educațional este un domeniu de studiu și de activitate care vizează modul de funcționare și conducere a organizațiilor educaționale. Domeniul nu are o definiție universală, deoarece derivă din discipline ca sociologia, științe politice, economie sau management general (Bush, 2005). În cartea "Leadership și management educațional", sunt redată definiții de referință pentru acest termen, cele mai utilizate în literatura de specialitate fiind:

- Bolom R. (1999:194)- definea managementul educațional ”ca fiind o funcție executivă destinată punerii în practică a politicii aprobate”.
- Sapre P. (2002:102)- afirma ”că managementul presupune o serie de activități orientate către utilizarea eficientă și eficace a resurselor organizaționale pentru atingerea obiectivelor”.
- Bush T. (1986;1995;1999;2003)- susține că managementul educațional ar trebui să aibă în vedere scopul și obiectivele educației.

Principiile și funcțiile managementului în educație

Managerul unei unități școlare este un cadru didactic care pune în aplicare programul managerial, conduce o echipă compusă din profesori, personal auxiliar, administrativ și nedidactic, în vederea creșterii calitative a procesului instructiv-educativ. După Stoica (2014), ca în orice alt domeniu, și managerul educațional se bazează pe următoarele principii care îl orientează în activitatea sa:

- **Principiul eficienței activității manageriale** –se realizează prin alegerea metodelor de informare, modului în care au fost elaborate deciziile și cum a răspuns personalul în fața anumitor provocări din cadrul și din afara unității. Aici este utilă și evaluarea felului în care fost stimulată inițiativa de a conduce, de a îndruma și de a controla.
- **Principiul conducerii participative și al unității de acțiune** a tuturor factorilor care colaborează la realizarea obiectivelor manageriale – se realizează pe baza cunoașterii temeinice a unității școlare.
- **Principiul organizării și programării raționale a tuturor activităților manageriale**, în raport cu obiectivele.
- **Principiul conducerii dinamice** – se bazează pe un stil eficient și pe respectarea unor norme de conduită cum ar fi: responsabilitatea, prestigiul, autoritatea, disciplina, motivația, stimulente morale și financiare, satisfacții profesionale.
- **Principiul inovării permanente a metodelor și tehnicilor manageriale, a metodelor moderne de predare-învățare-evaluare, de cercetare științifică și modernizare a învățământului.**

Respectarea acestor principii face ca instituția școlară să cunoască un randament și o performanță crescute și să obțină rezultate superioare față de alte instituții care nu au în vedere aceste etape.

3.2. Funcțiile managementului școlar

Managementul școlar pe bazează pe funcțiile de bază ale managementului, acestea fiind adaptate în funcție de specificul fiecărei unități. După Gherghuț (2007), acestea sunt: proiectarea și planificarea, organizarea, antrenarea/coordonarea și managementul resurselor umane, conducerea, adoptarea deciziilor și controlul-evaluarea-monitorizarea.

1. Proiectarea și planificarea

În activitatea managerială, **proiectarea** vizează acțiuni ce urmează a fi aplicate în vederea dezvoltării unității, în timp ce **planificarea** reprezintă scopurile și obiectivele ce vor fi urmărite pe o perioadă dată, dar și modalitățile prin care pot fi atinse. În literatura de specialitate, planificarea este un exercițiu ce definește obiectivele specifice și mijloacele necesare pentru atingerea acestor obiective. Planificarea implică evaluare, negociere, administrarea conflictelor și arbitrajului și presupune selectarea și luarea unor decizii.

2. **Organizarea** este un proces complex, dinamic și flexibil de selectare și clasificare a obiectivelor. Presupune repartizarea responsabilității pe diferite sectoare și stabilirea canalelor de comunicare. Responsabilizarea înseamnă asumarea atingerii obiectivelor, utilizarea resurselor și în special, asumarea unor riscuri în ceea ce privește derularea activităților.

Prin intermediul acestei funcții, managerii pot implementa planul sau strategia prin care se vor îndeplini obiectivele. Managerii preiau activitățile planificate și le repartizează personalului și structurilor subordonate pentru a le duce la îndeplinire.

3. Antrenarea/coordonarea și managementul resurselor umane

Pentru ca antrenarea să fie eficientă, este indicat ca subordonații să fie motivați gradual, diferențiat și complex. Coordonarea este funcția care aduce la același numitor atingerea misiunii și a obiectivelor. Resursa umană reprezintă un principal potențial de creștere și dezvoltare a unei unități.

Managementul resurselor umane este activitatea care permite folosirea angajaților pentru atingerea scopurilor organizaționale și individuale. Aceste scopuri vizează mai multe activități, cum ar fi: analiza și proiectarea fișelor de post, planificarea personalului, recrutarea, selectarea și orientarea personalului, consultări cu privire la viitorul carierei, evaluarea, pregătirea și dezvoltarea profesională, motivația, conducerea, adoptarea deciziilor, etc.

Analiza postului vizează informații cu privire la procesul de muncă și specifică performanța la locul de muncă, contextul postului și cerințele de personal. **Fișa postului** vizează sarcinile și cerințele pentru funcția pe care o deține fiecare angajat și cuprinde: denumirea postului, un sumar al activității presupuse de post, atribuțiile postului, condițiile de lucru. **Evaluarea performanțelor profesionale și individuale** reprezintă aprecierea măsurii în care salariatul își îndeplinește atribuțiile postului.

Evaluările pot fi informale sau formale. De asemenea, pot fi realizate prin mai multe metode și anume:

- managerii își evaluează subordonații prin completarea unor fișe în care sunt înregistrate rezultate, evenimente și atitudinile subordonaților;
- subordonații își evaluează superiorii;
- angajații de pe o poziție echivalentă se evaluează între ei;
- autoevaluarea;
- evaluarea de către evaluatori externi;

- interviurile de evaluare.

În aceea ce privește **pregătirea și dezvoltarea profesională**, acestea pot fi inițiale și continue, formale sau informale.

Un alt element, **motivația**, reprezintă o serie de energii interne și externe ce determină atingerea unor scopuri personale. De precizat este că atunci când vorbim de motivație, apare automat în discuție și termenul de climat motivațional. Acesta poate fi:

- pozitiv, când angajatul poate să-și exprime liber părerile, când ideile sunt ascultate și folosite, relațiile interpersonale sunt puțin formalizate, iar succesul este recunoscut și încurajat, conflictele fiind rezolvate urgent;
- negativ-responsabilitățile pentru membri sunt reduse. Se remarcă insuficienta implicare în procesul decizional al membrilor, atmosferă tensionată în cadrul unității, timp insuficient pentru realizarea sarcinilor, condiții necorespunzătoare de muncă.

Dacă ne referim la sistemul de învățământ, putem spune că motivația este foarte importantă, deoarece cadrul didactic este cel care modelează și șlefuieste personalitatea unui tânăr al societății.

4. Conducerea

Garald A. Cole în lucrarea *Theori and Practice*, 1990, definea activitatea de conducere ca fiind "un proces dinamic în care un individ îi influențează pe ceilalți să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor grupului într-o situație dată". Conducerea unei unități vizează comunicarea unor sarcini atribuite subordonaților și motivarea membrilor pentru a obține performanțe cu privire la strategia aleasă pentru atingerea obiectivelor și misiunii întregii unități. Modul în care managerul se va responsabiliza, va determina diferite tipuri de conducere, și anume: formală, informală, directă și indirectă. În ceea ce privește tipurile de conducere, se remarcă trei tipuri principale: autoritar, democratic/participativ și permisiv, indiferent.

5. Adoptarea deciziilor - în literatura de specialitate, sunt întâlnite mai multe tipuri de decizii cum ar fi:

- a) decizii programate și neprogramate;
- b) decizii în condiții de certitudine;
decizii în condiții de risc;
decizii în condiții de incertitudine.

De asemenea, sunt specificate și strategii de luare a deciziilor. Acestea pot fi strategii de optimizare, strategii de satisfacere sau strategii prin care se fac comparații succesive limitate.

6. Controlul-evaluarea-monitorizarea

Controlul constă în compararea stadiului la care s-a ajuns cu obiectivele planificate. Această etapă este necesară pentru prevenirea unor situații de criză și a unor disfuncționalități și presupune trei cerințe:

- stabilirea standardelor și așteptărilor;

- monitorizarea rezultatelor și evaluarea performanțelor curente;
- elaborarea acțiunilor corective.

Evaluarea este un proces prin intermediul căruia pot fi obținute informații cu privire la calitatea, eficiența și dinamica activității manageriale, iar monitorizarea este un proces prin care se oferă informații și se asigură suport pentru salariați pe parcursul activităților stabilite prin planificare și suport pentru implementare, dar și ca bază pentru evaluare.

Concluzii

Pornind de la ideea că funcția de conducere în învățământ este o profesie care cere performanță, sunt de părere că pentru acest lucru este necesar ca fiecare manager să cunoască principiile și funcțiile manageriale din sistemul de învățământ. Numai în asemenea condiții, managerul poate fi ascultat și urmat în demersurile sale decizionale.

Bibliografie:

1. Bush, T., 2015. Leadership și management educațional-Teorii și practice actuale. Editura Polirom: București.
2. Gherghuț, A., 2007. Management general și strategic în educație. Ghid practic. Editura Polirom: București.
3. *Oprescu, N., 1996. Pedagogie. Editura Fundației România de Mâine: București, pag.137.*
4. Stoica, M., 2014. Pedagogie și psihologie pentru definitivat, grad didactic: profesori, institutori, studenți. Editura Gheorghe Alexandru: București.

EDUCAȚIA ÎN CONTEXTUL DESCENTRALIZĂRII

EDUCATION IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

Popa Maria

Colegiul Economic Buzău, maria31068@yahoo.com

Abstract

This article deals with a series of aspects raised by decentralization in general and decentralization in the education system, especially. Given the current situation in our country and the high standards demanded by our status as members of the European Union, the efforts made in order to improve the Romanian school system are focused on providing educational management anchored in the reality imposed by decentralization.

Keywords: decentralization, education, strategy, principles, objectives, competence transfer

Abstract

În lucrarea de față, sunt abordate o serie de aspecte pe care le ridică problematica descentralizării, în general, și cea a descentralizării în domeniul educației, în special. În condițiile existente la nivelul țării noastre și al exigențelor pe care le impune statutul de țară membră a Uniunii Europene, eforturile de reformare a sistemului de învățământ preuniversitar din România au ca punct central asigurarea unui management educațional ancorat în realitatea impusă de problematica descentralizării administrației publice.

Cuvinte Cheie: descentralizare, educație, strategie, principii, obiective, transfer de competențe.

Introducere

Descentralizarea este un „sistem de organizare și conducere întemeiat pe autonomie și pe puterea de decizie aparținând autorităților locale” (*DEX online*). Din perspectiva modului de organizare a sistemului administrației publice, descentralizarea este un sistem în baza căruia administrarea intereselor locale se realizează de către autorități liber alese de către cetățenii colectivității respective.

Văzută ca modalitate de delegare de competențe și responsabilități de la nivelul central la nivelul administrației publice locale, descentralizarea este consacrată printr-o Lege-cadru (*Legea nr. 195/2006*) care transpune în practică strategiile naționale guvernamentale orientate către: *reforma serviciilor publice de bază și a utilităților publice de interes local, consolidarea procesului de descentralizare administrativă și financiară și întărirea capacității instituționale a structurilor din administrația publică centrală și locală.*

Așadar, în contextul reformelor din România, inclusiv la nivelul învățământului, descentralizarea apare ca o prioritate și în consecință, managementul educațional trebuie să se adapteze în sensul exercitării rolului școlii ca principal factor de decizie alături de ceilalți actori sociali interesați din acest domeniu.

1. Aspecte generale ale descentralizării

Descentralizarea este un proces care face posibil transferul de competențe de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale.

Prin Legea-cadru a descentralizării (*Legea nr. 195/2006*) s-au stabilit **principiile** pe baza cărora se desfășoară procesul descentralizării, respectiv:

- *principiul subsidiarității* – exercitarea competențelor se face de către autoritatea administrației publice locale situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean și care dispune de capacitatea administrativă necesară;
- *principiul asigurării resurselor corespunzătoare competențelor transferate;*
- *principiul responsabilității autorităților administrației publice locale în raport cu competențele care le revin;*
- *principiul asigurării unui proces de descentralizare stabil, predictibil, bazat pe criterii și reguli obiective;*
- *principiul echității* – presupune asigurarea accesului tuturor cetățenilor la serviciile publice și de utilitate publică;
- *principiul constrângerii bugetare* – autorităților administrației publice centrale fiindu-le interzisă utilizarea transferurilor speciale sau a subvențiilor pentru acoperirea deficitelor finale ale bugetelor locale.

Totodată, legiuitorul român stabilește pe lângă principiile și regulile generale după care se desfășoară procesul de descentralizare. În esență, aceste **reguli** vizează:

- *realizarea transferului de competențe* de la nivelul autorităților administrației publice centrale la nivelul celor locale cu respectarea principiului subsidiarității și a criteriilor privind economia de scară și aria geografică a beneficiarilor;
- *fundamentarea transferului de competențe* pe analize de impact și realizarea lui pe baza unor metodologii specifice și a unor sisteme de indicatori de monitorizare;
- *testarea și evaluarea impactului soluțiilor* propuse pentru descentralizarea competențelor prin organizarea de faze-pilot;
- *asigurarea resurselor necesare* exercitării competențelor concomitent cu transferul acestora către autoritățile administrației publice locale;
- *obligativitatea autorităților administrației publice locale de a îndeplini standardele de calitate* în furnizarea serviciilor publice descentralizate;
- *realizarea transferului de competențe în mod etapizat.*

De asemenea, în condițiile în care guvernele tot mai multor state înclină spre considerarea descentralizării ca un adevărat motor al procesului de dezvoltare la nivel local, Guvernul României stabilește desfășurarea procesului de descentralizare după principiile eficacității, economicității, eficienței și cuantificării rezultatelor pe trei **direcții**: *întărirea autonomiei locale, descentralizarea administrativă și descentralizarea financiară.*

2. Descentralizarea în domeniul educației

Procesul descentralizării în sistemul educației antrenează în mod logic:

- un transfer al competențelor decizionale de la nivelurile centrale către cele locale și/sau organizaționale;
- o redistribuire a responsabilităților, a autorității decizionale și a răspunderii publice;

- o participare asumată și responsabilă a factorilor non-administrativi și a reprezentanților societății civile la procesul decizional.

Așadar, descentralizarea în acest domeniu implică nu numai un transfer al autorității și responsabilității, ci și un transfer al resurselor către unitățile de învățământ și comunitatea locală. Acest lucru face posibilă derularea managementului general și financiar și implicit, luarea deciziilor la nivelul fiecărei unități școlare (*Gherguț, 2007*).

De asemenea, prin procesul de descentralizare în domeniul educațional se urmărește realizarea transferului de la modelul școlii care utilizează resursele alocate la nivel național la modelul școlii reprezentative pentru comunitatea locală în care aceasta activează. Comunitate, în virtutea rolului său de investitor din punct de vedere administrativ-financiar are și dreptul de a monitoriza, controla și evalua modul de utilizare a resurselor investite (*Strategia descentralizării învățământului preuniversitar*).

În domeniul educației, ca în orice domeniu dintre cele identificate de Strategia generală de descentralizare, realizarea acestui proces presupune respectarea unor principii care să facă posibilă concretizarea obiectivelor propuse.

Astfel, la nivel de principii, descentralizarea în domeniul educației are ca repere (*Managementul educațional în perspectiva descentralizării*):

- autonomia instituțională;
- răspunderea publică;
- transparența actului decizional;
- apropierea centrului de decizie de locul actului educațional;
- valorizarea resursei umane;
- subsidiaritatea;
- diversitatea culturală și etnică;
- abordarea etică a serviciului educațional.

Totodată, obiectivele descentralizării pentru domeniul educațional se pot grupa după cum urmează (*Strategia descentralizării învățământului preuniversitar*):

- *obiective de natură politică* (democratizarea sistemului de învățământ, creșterea gradului de implicare a actorilor sociali în luarea deciziilor);
- *obiective de natură economico-financiară* (alocarea mai eficientă a resurselor, creșterea eficienței economice, atragerea de noi resurse materiale și financiare);
- *obiective de natură pedagogică* (creșterea calității învățământului, motivarea tuturor actorilor implicați în procesul instructiv-educativ);
- *obiective de natură organizatorică și administrativă* (creșterea eficacității conducerii și administrării învățământului).

În același timp, descentralizarea în domeniul educației implică și asigurarea transparenței în privința luării deciziilor și gestionării fondurilor publice, asigurarea accesului la educație și a echității în educație, asigurarea unei oferte relevante pentru toate categoriile de copii și elevi, precum și stimularea inovației, responsabilității profesionale și a răspunderii publice nu doar la nivelul managerilor școlari, ci și la nivelul cadrelor didactice și chiar la nivelul elevilor (*Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020*).

Ca în orice alt domeniu în care intervine, descentralizarea din domeniul educației are avantaje și riscuri (*Managementul organizației școlare în context descentralizat*).

Printre avantajele descentralizării în acest domeniu, putem identifica: *transformarea școlii într-un liant comunitar; îmbunătățirea managementului sistemului de învățământ; îmbunătățirea*

calității învățământului, flexibilitatea la schimbare; corelarea inițiativelor centrale, regionale și locale; creșterea rolului beneficiarilor direcți și indirecti în luarea deciziilor care privesc educația, etc.

Totodată, nici riscurile descentralizării nu pot fi ignorate. Astfel, acestea pot viza: *multiplicarea centrelor de decizie și apariția birocratizării; conservatorismul unor persoane care sunt păstrate în centrele de decizie; apariția unor decalaje între strategiile generale și obiectivele particulare; creșterea decalajelor între regiuni sau între zonele centrale și cele periferice, încărcarea administrației publice locale cu sarcini pe care nu le poate rezolva, etc.*

Având în vedere aceste aspecte, reducerea la minimum a riscurilor descentralizării și asigurarea unui echilibru între centralizare și descentralizare reclamă un management educațional modern, responsabil și coerent, un management care să țină seama de particularitățile domeniului și care să valorifice tot ceea ce aduce pozitiv procesul descentralizării.

3. Strategia generală de descentralizare și implicațiile sale în domeniul educației

Unul dintre obiectivele principale ale guvernării actuale este și cel al continuării procesului de descentralizare administrativă și financiară astfel încât, prin implicarea reală a autorităților administrației publice subsidiare palierului central, să fie posibilă modernizarea societății sub aspectul îmbunătățirii calității serviciilor publice și al stimulării dezvoltării locale.

Potrivit Notei de fundamentare a H.G. nr. 229/2017 privind adoptarea *Strategiei generale a descentralizării*, primele măsuri în sensul descentralizării în domeniul educației preuniversitare au fost prevăzute prin dispozițiile Legii nr. 84/1995 și au vizat descentralizarea competențelor vizând finanțarea unei componente din capitolul cheltuielilor.

Ulterior, noua Lege a educației naționale, Legea nr. 1/2011, a adus o serie de modificări menite să asigure o mai mare implicare a factorilor locali de decizie în ceea ce privește o serie de aspecte, ca de exemplu: organizarea rețelei școlare, încheierea contractelor de management administrativ și financiar între directorii unităților de învățământ preuniversitar și primari sau finanțarea bazată pe costuri standard. De asemenea, Legea nr. 1/2011 a consacrat și principiul „*finanțarea urmează elevul*”.

Totodată, noua *Strategie generală de descentralizare* (H.G. nr.229/12.04.2017) reiterează necesitatea continuării procesului de descentralizare în domeniul educației preuniversitare, inclusiv în ceea ce privește educația extrașcolară. Prin urmare, potrivit actului normativ menționat, Ministerului Educației Naționale îi revine sarcina de a realiza analiza de impact privind oportunitatea elaborării legislației sectoriale pe care să se întemeieze transferul de competențe în domeniul educației.

Din dispozițiile actualei Strategii, se observă că pentru domeniul educației, descentralizarea este o opțiune de politică educațională a cărei transpunere în practică este indisolubil legată de celelalte componente ale vieții sociale.

Pentru implementarea Strategiei generale de descentralizare (2017), Guvernul a stabilit un *Calendar privind derularea etapelor preliminare ale procesului de descentralizare* în toate cele șapte domenii identificate, inclusiv domeniul educației. De asemenea, este stabilit și un *Plan de acțiune* pentru atingerea obiectivului general (*consolidarea capacității administrației publice de a furniza servicii publice de calitate, prin transferul de noi competențe de la nivelul administrației centrale către autoritățile administrației publice locale*) și a obiectivelor specifice propuse. Activitățile cuprinse în Plan se referă la:

- *finalizarea etapelor de descentralizare* - în termen de 3 luni de la intrarea în vigoare a legislației sectoriale corespunzătoare;

- *transferul competențelor și al patrimoniului aferent* – în termen de 4 luni de la intrarea în vigoare a legislației sectoriale corespunzătoare;
- *elaborarea/actualizarea standardelor de cost și de calitate* – în termen de 12 luni de la intrarea în vigoare a fiecărei legi sectoriale;
- *dezvoltarea/consolidarea mecanismelor de coordonare metodologică, monitorizare și control privind modul de exercitare a competențelor descentralizate* – în termen de 6 luni de la aprobarea standardelor de cost și de calitate;
- *întărirea capacității autorităților administrației publice locale pentru exercitarea eficientă a competențelor descentralizate* – termen: permanent.

Toate aceste activități vor putea conduce la furnizarea unui serviciu public educațional de calitate numai în măsura în care se va pune accentul pe un management educațional bazat pe rezultate, transparență, responsabilitate, asumare și parteneriat (*Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020*).

Concluzii

Procesul de descentralizare, așa cum este conceput la nivelul realităților din țara noastră, constituie în același timp și un proces de creare și dezvoltare a unor noi forme de dialog între palierele administrației publice, dar și între administrație și cetățeni.

Ca orice proces care implică schimbări, descentralizarea, inclusiv în domeniul educației, presupune și avantaje și riscuri. Cert este că descentralizarea în acest domeniu impune un management eficient, flexibil și deschis către nou. Pentru asigurarea reușitei procesului de descentralizare în domeniul educației, este imperios necesar să se realizeze o colaborare reală, asumată și responsabilă a tuturor actorilor implicați: școala – administrația publică locală – beneficiarii direcți și indirecti ai actului educațional.

Bibliografie

1. Alexandru I., *Administrația publică*, Ed. Lumina Lex, București, 2002
2. Gherguț, A., *Management general și strategic în educație. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași, 2007
3. Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ*, vol.I, Ed. All Beck, București, 2000;
4. Profiroiu, A., Popescu, I., *Bazele administrației publice*, Ed.Economică, București, 2005
5. *Managementul educațional în perspectiva descentralizării*. Disponibil la: <http://promep.softwin.ro/fisiere/Suport%20curs%20Management%20educational%20cu%20adaptare%20la%20noua%20lege.pdf>
6. *Managementul organizației școlare în context descentralizat*. Disponibil la: http://www.isjilfov.ro/files/fisiere/suport_curs_ManagOrg_Scolare_context_descentralizat.pdf
7. Legea-cadru a descentralizării, nr. 195/2006, publicată în Monitorul Oficial nr. 453 din 25 mai 2006, actualizată. Disponibilă la: <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/72024>
8. Legea educației naționale nr. 1/2011, publicată în Monitorul Oficial nr. 18 din 10 ianuarie 2011, actualizată. Disponibilă la: <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/125150>

9. H.G. nr. 229/2017 privind aprobarea Strategiei generale de descentralizare, publicată în Monitorul Oficial nr. 272 din 19 aprilie 2017. Disponibilă la:
<http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/188405>
10. Nota de fundamentare a Strategiei generale de descentralizare. Disponibilă la:
http://sgg.gov.ro/legislativ/docs/2017/04/8dj7nx9vhcf50ztp_kb1.pdf
11. Strategia descentralizării învățământului preuniversitar. Disponibilă la:
http://escola.edu.ro/Publicatii/Strategie_descentralizare_2005.pdf
12. Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020. Disponibilă la:
https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia_VET%2027%2004%202016.pdf

MODERNITATEA – DIMENSIUNE FUNDAMENTALĂ A MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL ROMÂNESC

MODERNITY – A FUNDAMENTAL DIMENSION OF ROMANIAN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Prof. Drd. Coroiu Alexandra Claudia
Școala Gimnazială Ohaba, jud. Alba

Abstract

Education is one of society's most important pillars, with the progress of young generations depending on high quality teaching. In order to achieve the alignment of Romanian education to international standards, an adequate review of the entire education system is necessary. This article details the main aspects of modernizing educational management in Romania by pointing out the steps needed to be taken in this regard, as found in literature.

Keywords: *modernity, education, educational management, education modernity*

Abstract

Educația este unul dintre cei mai importanți piloni ai societății, progresul tinerelor generații depinzând de calitatea actului de predare. Pentru a se reuși o aliniere a învățământului românesc la standardele internaționale, este necesară o revizuire adecvată a întregului sistem. Articolul de față prezintă principalele aspecte ale modernizării managementului educațional din România, punctând etapele acestui proces regăsite în literatura de specialitate.

Cuvinte cheie: *modernitate, învățământ, management educațional, modernitatea educației.*

Introducere

Interesul primar al sistemului de învățământ este după Crahay (2009) de a forma „aduți autonomi, responsabili și dotați cu rațiune”. Implicarea elevilor și a cadrelor didactice *trebuie* să urmeze o cale comună pentru a se putea obține rezultatele așteptate. Observând situația la o scală redusă, și anume transferul competențelor de la elev la profesor, și apoi la o scală mai amplă, schimbul realizat de la o generație la alta, putem conchide că aceste aspecte constituie un proiect ambițios al umanității.

Modernitatea învățământului românesc constă într-o bună pregătire a cadrelor didactice, capabile să facă alegeri optime în ceea ce privește utilizarea metodelor didactice. Perfecționarea continuă, atât formală cât și nonformală a celui care instruește are drept finalitate axarea pe caracteristicile individuale și de vârstă ale subiecților și vizează particularitățile grupului și poziția familiei individului în ceea ce privește importanța educației în viața elevilor.

Aspecte ale modernității învățământului

Generațiile moderniste constituie o adevărată provocare a contemporaneității, în ceea ce privește încercarea de a se menține în actualitate și de a-și păstra standardele referitoare la calitatea

procesului de predare-învățare. Menținerea balanței între vechi și nou impune unele aspecte esențiale sistemului de învățământ românesc, cum este *inovația*. În acest sens, la începutul anilor '60, la nivel OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) a fost înființat un centru pentru cercetare și inovare în învățământ (Neagu, 2009).

Diversitatea modalităților de predare-învățare reprezintă o opțiune prin aplicarea preponderentă a metodelor inovatoare. Expunerea sistematică, lectura dirijată, lucrul în echipă, cercetarea individuală, descoperirea, dezbateră, portofoliul etc. (Popovici și Chicioreanu, 2003), alcătuiesc un depozit al perspectivei idealiste în domeniul educației. Mobilizarea elevului și canalizarea energiei sale înspre activități educative, fac apel la utilizarea imaginației creatoare, amplificând simțul estetic și dezvoltând sentimentul de capabilitate.

Analizele din domeniul psihologiei identifică și subliniază drept motor al implicării în activitatea educativă dorința de succes sau teama de eșec. Soluția ar fi alcătuirea unui fundament psihologic optim al elevului, prin creșterea stimei de sine și a încrederii în forțele proprii. Creativitatea, implicarea și perseverența culturală încă de pe băncile școlii permit o dezvoltare armonioasă a adultului de mai târziu. Implicarea directă a subiecților în problemele care se cer rezolvate asigură un climat prielnic dezvoltării individuale. Caracterul dinamic sau deschis al normelor didacticei actuale este direct influențat de problemele dezvoltării sociale și de idealul educațional al societății în cauză. Sfera principiilor didactice se extinde ori se reduce în funcție de progresele realizate și de perspectiva necesităților (Ionescu și Ioan, 1995).

Sistemul actual, în comparație cu cel din trecut, a suferit unele mutații cantitative și structurale, aspect ce a surprins structura tradițională. Acest fenomen se datorează specificității umane care se multiplică sub măști diverse grupate în ramuri mult mai numeroase decât resursele disponibile satisfacerii lor. În plus, învățământul particular pare a promite o creștere semnificativă a calității procesului instructiv-educativ, prin votul oferit în favoarea profesioniștilor în domeniu (Voiculescu și Voiculescu, 2005).

Principiul învățării prin acțiune evidențiază formarea personalității individului în strânsă legătură cu activitatea practică ce produce fuziunea elementelor de natură acțională și reflexivă. Participarea conștientă a elevului în procesul de predare-învățare facilitează consolidarea și transferul structurilor acționale al strategiilor și al cunoștințelor dobândite. Acest principiu este definit în *Didactica modernă* a lui Miron Ivănescu și Ion Radu (1995), drept „cheia eficienței procesului instructiv-educativ și a procesului de autoeducație”.

Contactele active și repetate, susținute de acțiuni obiectuale și concrete, asigură o învățare eficientă și constructivă prin apel la modernitate. Grupurile concrete ocupă locul prioritar în nevoia de instruire, manifestându-se în același timp și ca susținători și promovatori ai educației. Drept urmare, numărul unităților de învățământ care aleg ca sisteme de bază mijloace alternative ale educației, este într-o continuă creștere.

Metode precum: pedagogia *Montessori*, *Waldorf*, *Freinet*, *Step-By-Step* sau *Pedagogia curativă*, câștigă teren în fața sistemului tradițional (Albulescu, 2004). O analiză comparativă a avantajelor și dezavantajelor modernizării procesului de predare-învățare, demonstrează utilitatea absolută a metodelor inovatoare. Aici, mijloacele utilizate impun o mare diversitate și asigură o calitate aparte, tehnologizarea fiind asimilată de către un fenomen mai vast: modernitatea. Cercetarea bazată pe interacțiune și transdisciplinaritate apare în prezent drept o soluție care are capacitatea de a restructura imaginea generală deja formată despre învățământul contemporan.

Atitudinea elevilor își schimbă sensul urmat până în prezent, în timp ce sensibilizarea elevilor pare să permită o bună comprehensiune a noului (Ionescu și Radu, 2001).

Așadar, elevii pot fi implicați în activități practice inovatoare, care să reducă până la nulitate granițele dintre elev și profesor. Prin toleranță, sensibilitate, spirit ludic, curaj, flexibilitate și profesionalism, se câștigă încrederea subiectului, care atrage după sine o implicare sporită în activitatea educativă. Metamorfozarea sistemului de învățământ vizează și personalul care asigură calitatea acestuia. Perfecționarea continuă atent monitorizată este esențială. Se cere ca *meseria* de profesor să fie transformată într-o *profesie*. Profesionalismul trebuie să pornească de la rangul ce ocupă vârful ierarhiei unui sistem, iar printr-o mișcare descendentă să cuprindă întreaga piramidă, reprezentând un simbol pentru întreaga unitate.

Concluzii

Învățământul românesc are nevoie de implementare unui sistem de management modern, aliniat la normele internaționale pentru a putea genera rezultate optime. Progresul școlar al generațiilor tinere de elevi se află într-o corelație directă cu nivelul de instruire a cadrelor didactice și cu permanenta actualizare a cunoștințelor acestora. Având în vedere schimbările tehnologice și impactul acestora în viața reală, este necesar ca normele aplicate să corespundă cu cerințele factorilor de decizie din domeniile conexe, pentru a asigura o concordanță între pregătirea furnizată de sistemul educațional și nevoile pieței.

Bibliografie

1. Albușescu, G., 2005. *O psihologie a educației*. Institutul European: Iași.
2. Crohay, M. 2009. *Psihologia educației*. Traducere din franceză de Rodica Chiriacescu. Editura Trei: București.
3. Ionescu, M., Radu, I., 1995. *Didactica modernă*. Editura Dacia: Cluj-Napoca.
4. Ionescu, M., Radu, I., 2001. *Didactica modernă*, ediția a II-a, revizuită. Editura Dacia: Cluj-Napoca.
5. Neagu, G., 2009. Inovația în învățământ. *Revista Calitatea Vieții*. XX, nr. 1–2, 2009, p. 110–121.
6. Popovici, M.M., Chicioreanu, T.D., 2003. *Proiectarea didactică*. Editura Printech: București.
7. Voiculescu, F., Voiculescu, E., 2005. *Management educațional strategic. Analiză – Proiectare – Performare*. Editura RISOPRINT: Cluj-Napoca.

MANAGEMENTUL MOTIVAȚIEI ȘI A COMPETENȚEI DIDACTICE

MOTIVATION AND TEACHING COMPETENCE MANAGEMENT

Codreanu Andreea,

Școala gimnazială Dan Spătaru, Aliman, codreanuandreea2010@gmail.com

Abstract

Given the current situation in which pupils are constantly assaulted with information, the teachers' duty is to guide their pupils towards judicious use of this information and act towards their interests and obtain the necessary competences. In this article, in order to improve academic performances, the author envisioned methods for using motivation and teaching competences.

Keywords: Actions, skills, management, motivation, school performance

Abstract

Pentru că generațiile de elevi sunt din ce în ce mai asaltate de informații din diverse domenii, datoria cadrelor didactice este de a îndruma elevii să își selecteze corect informațiile și de a întreprinde acțiuni care să fie aproape de interesele acestora pentru a le forma competențele dorite. În acest articol, autorul propune modalități de folosire a motivației și a competențelor didactice pentru îmbunătățirea performanțelor școlare.

Cuvinte cheie: acțiuni, competențe, management, motivație, performanță școlară

Introducere

Managementul educațional este un concept introdus relativ târziu în România, după anii 1990, anterior vorbindu-se doar de conducerea învățământului. După Joita (2006), managementul educației conține atât aspecte teoretice, cât și practice, putând fi considerat "știință și artă a proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative". De asemenea, poate fi văzut ca o activitate de dezvoltare liberă, integrală și armonioasă a individualității umane (Stan, 2010).

Managementul școlii și al clasei are ca scop încurajarea controlului comportamental în cazul elevilor, prin promovarea rezultatelor și a comportamentelor școlare pozitive. De aceea, rezultatele obținute la cursuri, eficiența didactică a profesorului și comportamentul elevilor interacționează direct cu managementul clasei și al școlii (Fodor, 2016).

Managementul competențelor

Managementul competențelor reprezintă o dimensiune particulară a managementului resurselor umane care încearcă să armonizeze, prin mobilizarea și îmbunătățirea capacităților de

acțiune ale cadrelor didactice, atât dezvoltarea competitivității unei școli, cât și utilizarea eficientă a resurselor umane.

Una dintre formulele cele mai accesibile de abordare a competenței și motivației este următoarea:



De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că pentru a oferi rezultate profesionale apreciabile, unui individ nu îi este suficientă numai competența. Mai sunt necesare elemente suplimentare care să conducă la performanță, ceea ce se poate reflecta într-o nouă formulă (Dodu, Raboca și Tripon, 2007):



Astfel, după Drucker, competența constă în utilizarea aptitudinilor și trăsăturilor de personalitate, precum și a cunoștințelor dobândite cu scopul de a duce la bun sfârșit o misiune specifică și complexă. Îndeplinirea misiunii trebuie făcută în concordanță cu strategia și cultura globală a organizației (Dodo, 2011).

Trăsături specifice ale competenței cadrelor didactice

Cadrelor didactice reprezintă unul dintre principalii piloni ai sistemului de educație, iar pregătirea lor este esențială în atingerea obiectivelor școlii. Competența personalului este primordială, influențând atât progresul școlar, cât și dezvoltarea instituției în cauză. Pentru o caracterizare cât mai aproape de realitate, este necesară o descriere a termenului de competență:

- definește un proces, întrucât desemnează o realitate dinamică;
- este un proces multidimensional, complex, individual, colectiv și evolutiv, pentru că are nevoie de timp pentru a se dezvolta și a se îmbogăți, în funcție de diversitatea situațiilor;
- Competența stă la baza unei performanțe rezultate și recunoscute într-un context dat și permite definirea criteriilor de performanță, atragerea și alocarea resurselor necesare atingerii obiectivelor propuse;
- Competența este în totalitate orientată către acțiune (Dodo, 2011).

Având în vedere aceste definiții și aplicând noțiunile asupra cadrelor didactice din România, se poate afirma că personalul calificat din școli trebuie să dezvolte competențe digitale, lingvistice, să aibă disponibilitatea de a folosi o limbă străină și să pună în evidență transdisciplinaritatea și interdisciplinaritatea în predarea noțiunilor teoretice. Profesorul care îmbină formele de perfecționare, acumulând un spectru larg de informații și adăugând pasiunea pentru procesul de predare, poate fi considerat un membru al echipei de predare de bază.

În activitatea didactică, foarte important este feedback-ul. Luând în considerare faptul că segmentul țintă este format în principal din copii și adolescenți, este necesar ca la sfârșitul fiecărei lecții să fie rezervat un timp suficient pentru realizarea unui schimb de informații între elev și profesor. De asemenea, acesta poate fi realizat și ulterior, utilizând inovațiile din tehnică, precum email-ul sau sistemul informatic al școlii. Feedback-ul poate fi:

- informațional, atunci când elevii furnizează informații asupra evoluției procesului, prin obținerea de performanțe școlare;
- corectiv, atunci când elevii aduc, propun, sugerează modificări, pentru corectarea abaterilor;
- de întărire, atunci când elevii confirmă înțelegerea mesajelor și a modului de rezolvare, formulează situații de implicare (Carina, 2015).

Pentru ca feed-back-ul să își atingă scopul, este necesar ca procesul să nu se încheie în acest stadiu și să fie urmat de acțiuni de îmbunătățire, acolo unde este cazul. Uneori, rezultatele pot arăta discrepanțe între modul de percepție a actului de predare al profesorului și cel al elevului. În aceste cazuri, cadrul didactic trebuie să urmărească întotdeauna îmbunătățirea modului de desfășurare a activităților și apropierea de nivelul elevilor. Pentru a păstra și crește motivația în aceste situații și pentru a se putea realiza o îmbunătățire constantă a performanțelor școlare, în tabelul 1 sunt propuse acțiuni care vin în sprijinul acestora.

Tabelul nr. 1 Acțiuni propuse pentru îmbunătățirea performanțelor școlare

| Domenii | Acțiuni | Motivația | Competențe didactice | Performanțe profesionale |
|----------------------------|---|---|---|--|
| Managementul clasei | Organizarea unui concurs pe întreg semestrul școlar care să aibă trei secțiuni: <ul style="list-style-type: none"> • activitate, • disciplină, • performanțe școlare | <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea situației școlare • Stimularea competitivității | <ul style="list-style-type: none"> • Administrarea corectă a recompensei și pedepsei | <ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de premii |
| Comunicare | <ul style="list-style-type: none"> • Organizarea unei excursii tematice | <ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea elevilor și dobândirea informațiilor într-un cadru informal. | <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltare personală | <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea relației cu elevii și părinții |
| Comunicare | <ul style="list-style-type: none"> • Învăță să înveți | <ul style="list-style-type: none"> • Cunoașterea modului în care fiecare își structurează informația, tipul de memorie al fiecărui elev și capacitatea de asimilare a informațiilor într-un interval de timp | <ul style="list-style-type: none"> • Administrarea eficientă a timpului • Proiectarea activității | <ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea relațiilor în cadrul grupului |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| Acțiuni sociale | <ul style="list-style-type: none"> Vizitarea unui centru de primiri urgențe; | <p>Informarea elevilor cu privire la:</p> <ul style="list-style-type: none"> bolile care sunt frecvente în rândul tinerilor, cauzele acestora; reguli de igienă; prezentarea situațiilor în care se acordă primul ajutor. | <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltare personală; | <ul style="list-style-type: none"> Elaborarea unui parteneriat |
| Voluntariat | <ul style="list-style-type: none"> Oferirea de ore de pregătire suplimentară pe nivele de pregătire | <ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea situației școlare | <ul style="list-style-type: none"> Proiectarea activității; Identificarea unor date și relații matematice în situații practice | <ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea relației cu elevii și părinții acestora |
| Activitatea la clasă | <ul style="list-style-type: none"> Ora de geometrie în natură | <ul style="list-style-type: none"> Fixarea cunoștințelor într-un cadru prielnic; evidențierea interdisciplinarității | <ul style="list-style-type: none"> Analiza și interpretarea unor caracteristici matematice ale unei situații problemă, construirea unor secvențe de explorare la nivelul noțiunilor de bază studiate | <ul style="list-style-type: none"> Apropierea de natură; stimularea creativității |
| Activitatea la clasă | <ul style="list-style-type: none"> Folosirea GeoGebra în sprijinul rezolvării temelor | <ul style="list-style-type: none"> Atragerea elevilor pasionați de folosirea calculatorului, dar și a limbii engleze către studiul matematicii | <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea competențelor digitale și lingvistice | <ul style="list-style-type: none"> Construirea de planșe care pot fi expuse, dar și fișe individuale cu formule sau aplicații de bază |
| Situații de urgență | <ul style="list-style-type: none"> Simulare de incendiu | <ul style="list-style-type: none"> Fixarea pașilor pe care trebuie să îi urmeze în cazul unui eveniment | <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea capacității de a aborda sarcini variate; | <ul style="list-style-type: none"> Familiarizarea cu situațiile neprevăzute; îndepărtarea panicii |
| Voluntariat | <ul style="list-style-type: none"> Expoziție cu vânzare | <ul style="list-style-type: none"> Colectarea unor fonduri pentru un centru de minori folosind îndemânarea copiilor | <ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea spiritului de observație, gândirii deschise și creative, a inițiativei și a unei gândiri antreprenoriale | <ul style="list-style-type: none"> Obținerea de fonduri Formarea unor legături între elevi și profesori Interacționarea cu eventuali cumpărători din afara unității de învățământ |

Principalele acțiuni identificate care au rolul de a crește motivația școlară și de a asigura progresul școlar îmbină activitățile clasice de predare cu metode moderne, cu un grad mai ridicat de aplicabilitate. Organizarea orelor sub forma unui concurs pentru elevi le crește interesul pentru competiție, învățând modalitatea de manifestare într-un concurs. Aplicarea noțiunilor teoretice prin ieșiri în afara clasei, inclusiv organizarea unor excursii, ajută elevii în înțelegă mai bine ceea ce au învățat și să poată fi capabili să le poziționeze în realitate. De asemenea, oferirea orelor de pregătire suplimentară constituie un real ajutor celor care nu au o ușurință crescută de asimilare a

cunoștințelor în timpul orei. Totuși, în fiecare caz, profesorul trebuie să aibă în vedere atingerea unui echilibru între modalitățile clasice și cele care presupun aspecte de noutate. În caz contrar, efectele nu vor fi cele așteptate, iar rezultatele vor scădea.

Concluzii

Concluziile desprinse din articol aduc anumite recomandări pentru activitatea didactică. Astfel, profesorul trebuie să aibă o bună pregătire de specialitate și de psihopedagogie care să îi permită să aleagă metoda cea mai potrivită pentru colectivul căruia i se adresează. Calitățile profesorului trebuie să ofere o securitate emoțională copiilor, acesta trebuie să fie un adevărat model pentru colectiv și nu doar un simplu tranzitator. Eficiența activității cadrelor didactice este determinată și de stilul de lucru și de competența profesională. Comunicarea directă cu elevii rămâne principala cale de influențare a conduitei elevilor și de a îmbunătăți performanțele școlare ale acestora.

Bibliografie

1. Carina, E., 2015. Personalitate didactică și management. Disponibil la: <http://documents.tips/documents/cuprins-personalit-c-did-si-manag-ed.html>.
2. Dodo, A., 2011. Managementul competențelor. Disponibil la: <https://pl.scribd.com/doc/46507166/managementul-competentelor>.
3. Dodu, M., Raboca, H., Tripon, C., 2007. Managementul resurselor umane – Suport de curs. Disponibil la: <http://docplayer.net/20835662-Managementul-resurselor-umane.html>.
4. Fodor, V., 2016. Managementul clase de elevi. Disponibil la: <http://docslide.net/download/link/managementul-clasei-de-elevi-568a145240c20>.
5. Joița, E., 1995. Management școlar. Ed. Gh. C. Alexandru: Craiova;
6. Stan, N., 2010. Introducere în managementul educațional. Disponibil la: http://www.nou.ueb.ro/dppd/introducere_in_manag_ed.pdf

MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI

CLASS MANAGEMENT

Negrea Aurelian

Școala Gimnazială Breaza, negrea.aurelian@gmail.com

Abstract

According to specialists in education, school and class management are meant in order to encourage the behavioral self-control of pupils, by promoting results and positive behavior in school. This is why academic results, the teacher's teaching skills and pupil and teacher behavior have direct interactions with class and school management.

Keywords: education, education in Romania, class, educational system, school management

Abstract

Specialiștii din domeniul educației precizează că managementul școlii și al clasei are ca scop încurajarea unei conduite specifice în colectivul de elevi, prin promovarea rezultatelor bune și comportamentelor școlare model. În acest sens, rezultatele școlare, eficiența didactică a profesorului și comportamentul elevilor și al profesorilor interacționează direct cu managementul clasei și al școlii.

Cuvinte Cheie: educație, învățământul din România, clasa, sistem educațional, management școlar.

Introducere

Analiza școlii în perspectivă socio-organizațională ar putea fi considerată, la o primă vedere, un demers mai puțin obișnuit, având în vedere specificul instituției școlare și dimensiunea umană fundamentală a acesteia (Blavenstein, 2011). Totuși, managementul este caracteristic și acestui tip de instituție, în care conducerea trebuie să atingă cele mai înalte standarde și să asigure îndeplinirea obiectivelor dorite.

O definiție succintă prezintă managementul educațional ca fiind un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare și conducere, coordonare, utilizat în realizarea obiectivelor din domeniu. Scopul urmărit este întotdeauna atingerea performanțelor propuse, întreaga echipă lucrând pentru atingerea acestuia. Astfel, se dorește obținerea a două dimensiuni: eficacitatea și eficiența (Ciungu și Vătuiu, 2006).

Managementul educațional

Chiar dacă provine din alte domenii, managementul are o aplicabilitate ridicată și în educație, ajutând la creșterea performanțelor. Acesta cuprinde componente precum:

managementul conținutului, managementul problemelor disciplinare și managementul relațiilor interpersonale.

Având în vedere particularitățile domeniului și resursele umane implicate în procesul educațional, managerul coincide cu cadrul didactic. După Petrovici, trebuie să aibă următoarele aptitudini: inteligență, să aibă o memorie bună, spirit de observație, capacitate de concentrare și să aibă o stare de sănătate satisfăcătoare (Gheordunescu, 2013).

O altă caracteristică este faptul că managementul școlar se poate structura inclusiv la un nivel inferior. Se distinge astfel un management al clasei de elevi, care poate fi considerat și un semi agent sau un management parțial. Activitatea profesorului este una complexă și pornește de la informarea despre elevi, modul acestora de asimilare a cunoștințelor și procesul de predare. În felul acesta, profesorul are o multitudine de variante de a rezolva diferite situații, el fiind cel care utilizează resursele avute la dispoziție.

Ținând cont că predarea implică și o bună administrare a resurselor umane, managerul clasei trebuie să poată realiza schimbări în cultura, climatul și instrucția tuturor elevilor, indiferent de naționalitate, în vederea fundamentării tuturor demersurilor didactice pe principii democratice. De asemenea, trebuie să introducă noi strategii instrucționale care să încurajeze colaborarea, toleranța, sporirea încrederii în forțele proprii și îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor, să realizeze și să utilizeze în procesul didactic proiecte ale clasei (Grama, 2013).

Cercetările demonstrează că incidența ridicată a problemelor disciplinare în clasă are un impact semnificativ asupra eficienței predării și învățării. Astfel, în clasele în care există aceste probleme, cadrul didactic nu își poate desfășura adecvat activitatea. În astfel de situații, aceștia tind să neglijeze varietatea metodelor de organizare a conținutului (Herman, 2015).

Apare așadar, nevoia de a defini managementul problemelor disciplinare care vizează preponderent natura umană. Când apar diferite stări conflictuale, devine importantă recompensarea comportamentelor pozitive ale elevilor. Atunci când profesorul optează pentru un stil de management al clasei, ar trebui să utilizeze un stil asertiv de comunicare și de comportament. În plus, ar trebui să conștientizeze în ce măsură își dorește să integreze elevii într-o anumită activitate de învățare, în deplină concordanță cu regulamentele impuse clasei și școlii.

Managementul eficient al problemelor disciplinare se referă și la controlul profesorului asupra consecințelor demersului didactic. Componentele unui plan de management al problemelor disciplinare sunt: recompensarea comportamentului responsabil, corectarea comportamentului iresponsabil și inadecvat, ignorarea, controlul consecvent, mustrări verbale ușoare sau așezarea preferențială în bănci.

Datorită diversificării instituțiilor educaționale, elevii și cadrele didactice ar trebui să fie conștienți de folosirea diversității umane în vederea consolidării grupului școlar. Școlile în care calitatea primează sunt definite prin eficiența cadrelor didactice și rezultatele elevilor în contextul existenței unor relații interpersonale puternice. În acest sens, relațiile profesor – elev sunt esențiale pentru asigurarea unui climat școlar pozitiv.

Problemele de disciplină școlară pot fi rezolvate atât individual, prin întâlniri profesor-elev, cât și în grup- variantă ce implică un dialog comun și o implicare crescută din partea fiecărei părți (Grama, 2013).

Elementele de management al clasei se constituie cu suficientă claritate și din perspectiva strategiilor și metodelor didactice. Prin strategii didactice se înțelege de obicei ansambluri de forme, metode, mijloace tehnice și principii de utilizare cu ajutorul cărora se vehiculează conținuturi în vederea atingerii obiectivelor (Popov, 2017).

Potrivit literaturii de specialitate, se disting trei modele de predare și strategii didactice:

- modelul spontan, care se referă la strategii tradiționale utilizate de profesori, și constau în selecția unor cunoștințe, transmiterea acestora într-o formă orală și solicitarea elevului să reproducă aceste cunoștințe;
- modelul de transmitere prin reproducere este axat mai ales pe îndrumarea elevului de a ajunge la cunoștințe;
- modelul transformării ce pornește de la principiul că elevul dorește să învețe și se află în căutarea cunoștințelor (Danciu, 2013).

Deciziile luate de profesor în ceea ce privește strategiile de învățare au o anumită constantă bine determinată și se încadrează în stilul de predare al profesorului, dar pot fi schimbate în funcție de situațiile concrete care apar. Analizând managementul activităților didactice în plan curricular, se pot deosebi cinci strategii bine delimitate: explicativ – reproductivă, explicativ – intuitivă, algoritmico – euristică, euristico – algoritmică și a metodelor participative (Hădărău, 2014).

Deciziile cadrelor didactice în alegerea strategiei optime rezultă din compararea obiectivelor cu nivelul de înțelegere al clasei sau cu diverse metode și tehnici. În asemenea situații, experiența profesorului trebuie susținută de diagnoza psihologică, fiind necesară în același timp și o colaborare directă, permanentă între profesor și elev.

În ceea ce privește noțiunea de management al conținuturilor, aceasta intervine când profesorul/învățătorul se află în postura de a coordona spațiul, materialele, echipamentele aferente, mișcarea și așezarea elevilor, precum și materialul de studiu propriu-zis, integrate într-o arie curriculară sau într-un program de studiu. În acest sens, în continuare este prezentată o listă cu comportamente observabile (figura nr. 1) utilă în procesul de predare. Sunt identificate opt modalități de a organiza activități de suport, precum: managementul ritmului, promovarea activității de grup, evitarea saturației, coordonarea recapitulării zilnice a materiei, coordonarea recapitulării prezentărilor, a lucrului individual în clasă, a temelor pentru acasă și coordonarea discuțiilor din timpul orei.

Figura 1 Lista comportamentelor observabile

| | | | |
|--|---|---|---|
| Managementul ritmului <ul style="list-style-type: none"> •evitarea discontinuității •evitarea încetinerii ritmului | Promovarea activităților în grup <ul style="list-style-type: none"> •profesorul/învățătorul poate face apel la o gamă variată de metode •coordonarea graduală a responsabilităților •menținerea atenției prin mișcări, gestică, modulații vocale, contact vizual. | Evitarea saturației <ul style="list-style-type: none"> •abordarea progresivă a materialului de studiu •varietatea •provocarea | Coordonarea recapitulării zilnice a materiei <ul style="list-style-type: none"> •ședințe recapitulative zilnice |
| Coordonarea recapitulării prezentărilor <ul style="list-style-type: none"> •raportarea lecției noi la cunoștințele anterioare •utilizarea mijloacelor audio-vizuale | Coordonarea lucrului individual în clasă <ul style="list-style-type: none"> •prezentarea sarcinilor de lucru •monitorizarea performanței •evaluarea | Coordonarea temelor pentru acasă <ul style="list-style-type: none"> •oferirea unor exemple de exerciții rezolvate corespunzător •verificarea temelor | Coordonarea discuțiilor în clasă <ul style="list-style-type: none"> •încurajarea discuțiilor •aranjament specific al mobilierului din clasă. |

Sursă: Realizat de autor după Cotmeanu

Prin aplicarea acestor etape se poate reuși creșterea nivelului de înțelegere și de acumulare a cunoștințelor. Profesorul este atent atât la furnizarea unui conținut de calitate, cât și la dozarea eficientă a materiei pentru a nu încărca prea mult programul elevului. În cazul în care sunt școlari care nu au aceeași viteză de reacție sau nu au înțeles pe deplin noțiunile, se efectuează recapitulări și se discută temele avute pentru acasă. Una dintre principalele etape este coordonarea discuțiilor. Elevii nu trebuie să fie simpli spectatori la ora de curs, ci trebuie să participe activ, implicându-se în dialog. Pentru a încuraja schimbul de idei, profesorul poate oferi un ajutor în acest sens, aranjând mobilierul din clasă cât mai atractiv, într-o formă care să determine dialogul.

Concluzii

Managementul în domeniul învățământului este deosebit de important, întrucât asigură o uniformizare a calității la cel mai înalt nivel. Clasa de elevi poate fi văzută ca un sistem managerial, în care managerul coincide cu dascălul, fapt ce provoacă numeroase provocări. Prin intermediul pârgھیilor pe care le are la dispoziție, profesorul poate alterna stilurile de predare și să reușească atingerea obiectivelor inițiale. Prin respectarea etapelor descrise în articol, materia poate fi asimilată mai ușor, iar eventualele situații conflictuale pot fi rezolvate prin încurajarea dialogului.

Bibliografie

1. Blavenstein, M., 2011. Managementul clasei. Disponibil la: <http://documents.tips/documents/m-clasei-de-elevi.html>.
2. Ciungu, P., Vătuiu, T., 2006. Managementul educațional performant – condiție esențială a armonizării învățământului românesc cu cel european. Analele Universității Oradea. Disponibil la: <http://steconomiceuradea.ro/anale/volume/2006/management-si-marketing/44.pdf>.
3. Cotmeanu, C. Managementul clasei. Algoritm necesar educatoarei. Disponibil la: <http://www.scribub.com/gradinita/Managementul-clasei-Algoritm-n1241015103.php>.
4. Danciu, C.A., 2013. Didactica specialității pentru discipline tehnice. Suport de curs adaptat. Disponibil la: http://e-incluziune.ro/wp-content/Cursuri/SAIAPM/Cristina_Danciu/Didactica_specialitatii.pdf.
5. Gheordunescu, M.E., 2013. Rolul personalității managerilor din România în alegerea stilului de conducere, o abordare comparativă. Strategii Manageriale. Disponibil la: http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/articole/article_b8cfc019910901ab46130267b896bab7.pdf.
6. Grama, C., 2013. Arta managerială a clasei pentru copiii cu CES. Cartea Albă a Psihopedagogiei Speciale. Disponibil la: <http://psihoped.psiedu.ubbcluj.ro/caPPS/10%20-%20Constanta%20GRAMA%20.pdf>.
7. Hădărău, D., 2014. Asigurarea calității în învățământul primar. Disponibil la: https://www.concursurilecomper.ro/rip/2014/aprilie2014/38-HadarauDorina-Asigurarea_calitatii_inv_primar.pdf.
8. Herman, R.I., 2015. Program pedagogic de optimizare a stilurilor manageriale ale profesorilor și stimulare a climatului clasei de elevi. Editura Universitară Clujeană: Cluj-Napoca.
9. Joița, E., 1995. Management școlar. Ed. Gh. C. Alexandru: Craiova.
10. Popov, M., 2017. Convorbiri didactice. Nr. 15. Disponibil la: http://www.ccdtulcea.ro/images/fisiere/revista/15/10-Popov-Mirela_Managementul-clasei-de-elevi.pdf.

ROLUL DE MANAGER EDUCAȚIONAL AL PROFESORULUI

THE TEACHERS' ROLE AS EDUCATIONAL MANAGERS

Cojocariu Aurora

Colegiul Economic „Mihail Kogălniceanu”, Focșani, auroracojocariu@yahoo.com

Abstract

An essential characteristic of education nowadays is the teacher being not only a good information provider but also a competent organizer, coordinator, keeper and evaluator of the material, human and procedural resources involved in the process of education. The development of pupil personality and thus the modeling of future generations are closely linked to quality educational management.

Keywords: education, quality, educational manager, objectives.

Abstract

O caracteristică esențială a educației în perioada actuală este reprezentată de faptul că profesorul nu este doar un transmițător de cunoștințe, ci și un foarte bun organizator, îndrumător, gestionar și evaluator al tuturor resurselor materiale, umane și procedurale implicate în procesul de instruire și educație. Dezvoltarea personalității elevilor și modelarea generațiilor viitoare sunt strâns legate de realizarea unui management educațional de cea mai mare calitate.

Cuvinte cheie: educație, calitate, manager educațional, învățământ, obiective.

Introducere

Profesorul reprezintă autoritatea publică care are rolul de a transmite cunoștințe, de a evalua elevii, de a păstra legătura educativă cu părinții și cu comunitatea locală. Profesorul manager trebuie să realizeze un dialog deschis și permanent cu elevii și părinții. Toate activitățile desfășurate în școală trebuie să urmărească oferirea de servicii educaționale de înaltă calitate și performanță.

Realizarea unui bun management în procesul instructiv educativ urmărește:

- Promovarea unui învățământ modern, deschis și flexibil, capabil să asigure accesul absolvenților la învățământul universitar și la piața muncii, din perspectiva formării abilităților și competențelor cheie pentru realizarea succesului personal și profesional;
- Facilitarea unui dialog permanent, deschis și flexibil între partenerii sociali și educaționali;
- Asigurarea dezvoltării personalității elevilor într-un climat stimulativ de colaborare și de siguranță.

Profesia de educator este încărcată de responsabilitate și nevoie de coordonare. Profesorul trebuie să conștientizeze misiunea sa, are obligația să observe, să urmărească și să evalueze toate componentele procesului de învățământ. Educatorul trebuie să manifeste disponibilitatea de a primi sugestii, aptitudinea de a organiza, regiza și finaliza procesul instructiv-educativ (Mihai, 2012).

Procesul de învățare impune o planificare riguroasă și obiective operaționale care urmăresc realizarea misiunii și viziunii instituției școlare și a tuturor țințelor strategice stabilite.

Rolul de manager educațional al profesorului

În desfășurarea procesului instructiv-educativ, profesorul formează și modelează personalitatea elevului. Este necesară o nouă viziune a planificării, a stabilirii obiectivelor operaționale, a organizării procesului de învățare și a relației cu elevii. Asistăm la o creștere a rolului de manager profesorului ca urmare a stabilirii noilor sale atribuții. Dintre acestea, se remarcă:

- Opțiunea pentru dezvoltare activă a clasei prin relaționare, motivare, formare, participare și comunicare;
- Practicarea unui management bazat pe afirmare, participare, asumare a rolurilor, implicare a elevilor în toate momentele procesului educațional;
- Corelarea modalităților de intervenție în anumite situații, cu particularitățile și așteptările elevilor;
- Abordarea constructivă a tuturor formelor de rezistență la schimbare, susținând dezvoltarea personalității elevilor (Joița, 2000)

Sarcinile și atribuțiile profesorului vizează realizarea obiectivelor privind formarea și dezvoltarea elevilor. Acestea reflectă capacitățile dovedite și competențele câștigate. Profesorul are rolul de a stimula, încuraja, consilia și sprijini elevul în fiecare etapă. Elevii au așteptări față de care profesorul proiectează și realizează componentele actului educațional.

Principalele roluri deținute de către profesor sunt:

- receptor de mesaje;
- emițător de mesaje;
- proiectant și participant în activitățile instructiv-educative;
- regizor și organizator al activităților școlare și extrașcolare;
- bun consilier, mediator de situații conflictuale;
- transmițător de idei și soluții;
- factor de decizie în gestionarea și alegerea resurselor, conținuturilor, obiectivelor și strategiilor;
- diseminator de valori;
- călăuzitor al tuturor activităților și țințelor didactice.

Calitatea de bun manager a profesorului se concretizează prin rolul de expert în actul de predare-învățare în care adoptă diverse decizii și are rolul de a motiva și stimula interesul elevilor pentru materia predată, fiind lider în cadrul grupului de elevi și model prin personalitatea sa. Profesorul manager organizează, supraveghează și dirijează toate activitățile clasei. Interacțiunea permanentă cu elevii duce la creșterea calității actului educațional (Bruda, A., 2016).

Profesorul intervine pentru a provoca și menține interacțiunea în toate etapele lecției:

- organizează și structurează conținutul lecției;
- alege strategiile didactice;
- stabilește obiectele specifice ale lecției;
- gestionează timpul, stabilește sarcinile elevilor;
- organizează elevii pentru munca în echipă;
- urmărește realizarea sarcinilor și sprijină elevii.

Profesorului îi revine rolul de arbitru al comportamentului elevilor, previne situațiile conflictuale, ia decizii pe tot parcursul activității urmărind atingerea obiectivelor propuse. Toate aceste roluri necesită o continuă perfecționare, deschidere spre nou și manifestarea în întregime a personalității.

Rolul de manager al procesului educativ este afirmat în întreaga activitate didactică. Profesorul manager este implicat atât în reușita școlară a elevilor, cât și în realizarea performanțelor școlare. Activitățile de planificare, organizare, decizie, coordonare, control, îndrumare, reglare, apreciere, gestionare a resurselor, interacțiune cu elevii - necesare realizării procesului instructiv-educativ -, întăresc rolul de manager al profesorului în actul educațional.

Concluzii

Învățământul este un domeniu prioritar în viața socială, iar eficiența și competența sistemului de învățământ au la bază realizarea managementului educațional. Calitatea se produce, se generează, se măsoară și se îmbunătățește permanent.

Rolul de manager educațional al profesorului este responsabil de asigurarea internă a calității, de buna dezvoltare a personalității elevului și de realizarea a progresului școlar. Managementul necesită o pregătire specifică, eficiență și participare continuă, urmărește obținerea de rezultate școlare și de performanță, formarea de capacități și competențe.

Pentru a fi un manager bun și eficient, profesorul trebuie să dovedească o concepție amplă asupra abordării interdisciplinare și o înțelegere cât mai clară a funcției manageriale. Pentru a se îndeplini obiectivele educaționale, avem nevoie de profesori devotați, înzestrați cu valoroase calități personale și profesionale. Sarcina educației tinerei generații revine profesorului cu rol de manager al actului educațional.

Bibliografie

1. Bruda,A.,2016. Managementul calității în educație.Sețiunea Didactică și Educație: București.
2. Joița.E.,2000. Management educațional. Editura Polirom:Iași
4. 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>
5. Ministerul Educației și Cercetării,Institutul de Științe ale educației, 2001. Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ: București.

IMPORTANȚA LEADERSHIPULUI ȘI A MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL

THE IMPORTANCE OF EDUCATIONAL LEADERSHIP AND MANAGEMENT

Mureșan Daniela Iulia

Școala Gimnazială Iuliu Prodan Chiochiș, muresan_daniela88@yahoo.com

Abstract

Educational leadership and management have evolved into a new domain, linked to ideas that were developed in a different context compared to the current situation when they have transformed into an independent domain, built on its own theories and empirical data tested in education. The two dichotomous concepts of centralization and decentralization in education are the subject of discussions and correlated with the emergence of autonomous management school in many countries.

Keywords: educational management, leadership, education, importance, education system

Abstract

În domeniul educațional, leadershipul și managementul au trecut de bariera de noțiuni noi, având deja un istoric la care specialiștii din domeniu fac referire. Complexitatea domeniului de învățământ a făcut ca cele două concepte să își câștige legitimitatea dovedită, inclusiv pe baza studiilor. În țări cu tradiție în utilizarea principiilor managementului, au fost dezvoltate chiar școli specializate pentru a forma personal pregătit în rezolvarea problemelor specifice unităților școlare.

Cuvinte Cheie: management educațional, leadership, educație, importanță, sistem educațional.

Introducere

Necesitatea leadershipului și a managementului eficient pentru succesul în activitățile școlilor se bucură de o recunoaștere deosebită în secolul XXI. De-a lungul deceniilor, terminologia a evoluat, făcând loc și noțiunilor împrumutate și adaptate ulterior din alte domenii. Organismele educaționale au fost caracterizate la început de activități ce țineau strict de administrație, fiind implicați directori și personal didactic. Ulterior, au fost incluși și termenii de management și leadership. Chiar dacă sistemul de învățământ este în majoritatea cazurilor de stat, componenta privată fiind minoritară, accentul pus pe necesitatea utilizării acestor concepte în multe alte părți ale lumii, a determinat o apreciere sporită a importanței competențelor manageriale ale liderilor din domeniul educațional.

În ultimele decenii, s-a constatat o accentuare a diferențelor dintre leadership și management, dublată de înțelegerea faptului că cei din conducerea școlii trebuie să fie în același timp lideri buni și manageri eficienți. Dimensiunea leadershipului include

conceptele de viziune, valori și aspecte transformăionale. Este esențial să fii un manager competent, însă abilitățile de lider sunt percepute ca fiind superioare în alte țări.

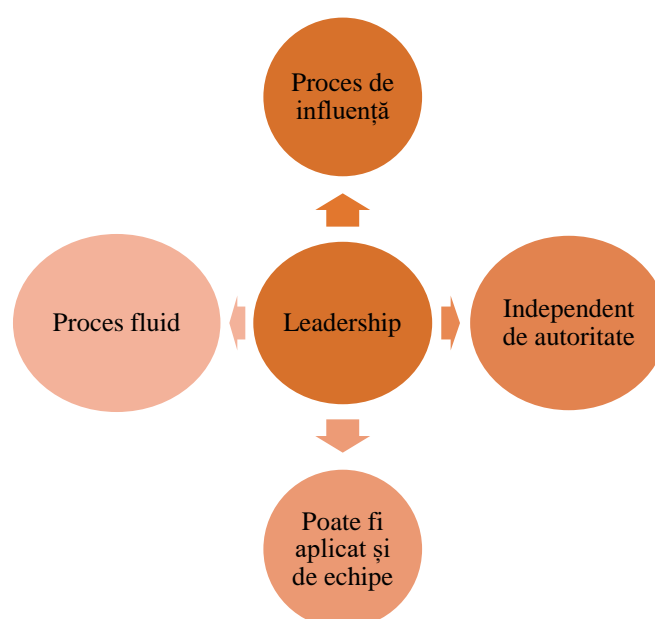
Având în vedere complexitatea fiecărui domeniu și a fiecărei organizații, este necesar să se țină cont de tipologia unității la care ne referim. Uneori, pot apărea diferențe legate de cultura organizațională care neincluse într-o analiză, pot provoca discrepanțe în rezultate. În acest sens, se poate lua exemplul școlilor autonome, pentru o exemplificare mai clară. Din anumite puncte de vedere, sunt considerate mai eficiente. Totuși, nu se poate generaliza, întrucât natura și calitatea leadershipului și a managementului sunt definitorii în evaluarea unităților, chiar și în cazul celor despre care literatura de specialitate specifică clar puncte tari. În cadrul acestui tip de școală, managementul autonom este indicat, întrucât lărgeste inclusiv orizontul leadershipului, oferindu-le persoanelor din conducere posibilitatea de a exercita un impact semnificativ asupra rezultatelor școlilor (Bush, 2011).

Leadershipul educațional

Terminologia din domeniu este una bogată, fiind numeroși autori de renume internațional care s-au preocupat de analiza managementului și a leadershipului educațional. Complexitatea termenilor a făcut ca anumite definiții să fie considerate subiective, astfel că o selecție riguroasă a acestora este indicată (Gavrilă, Andreescu și Andrici, 2013)

Leadershipul este un termen la care se face referire tot mai des în ultimul timp, literatura de specialitate delimitându-l clar de management. Pentru a putea fi plasat într-un context cât mai corect, se poate apela la caracteristicile acestuia ca bază pentru dezvoltarea unei definiții funcționale (figura nr. 1).

Figura nr. 1 Principalele caracteristici ale leadershipului



Sursa: realizat de autor pe baza Gavrilă, Andreescu și Andrici (2013)

Un element central în multe definiții ale leadershipului vizează existența unui proces de influență care se diferențiază de autoritate. Deși ambele sunt dimensiuni ale puterii, ultimul tinde să se regăsească în cadrul unor poziții formale, cum este cea de director, în timp ce primul poate fi exercitat de oricine din școală. Rezultă astfel că leadershipul este independent de autoritatea poziției, iar managementul este direct legat de aceasta.

Procesul este intenționat, individul care dorește să-si exercite influența, o face pentru a atinge anumite scopuri, iar aceasta poate fi exercitată atât de grupuri, cât și de indivizi. Ideea susține conceptul de leadership distribuit și de echipe. Acest aspect îl caracterizează drept un proces normal, care poate fi identificat în orice parte a școlii, independent de pozițiile formale de management și care se pot regăsi în acțiunile oricărui membru al organizației.

Așteptările sunt ca liderii să-și fundamenteze acțiunile pe valori personale și profesionale clare. Noțiunea de influență este neutră prin faptul că nici nu explică, nici nu recomandă scopurile sau acțiunile ce ar trebui avute în vedere, cu toate acestea, leadershipul este asociat tot mai mult cu valorile (Bush, 2011).

Managementul educațional

Managementul educațional este un domeniu care urmărește modalitatea de funcționare a organizațiilor educaționale și se diferențiază de managementul industrial prin faptul că întregul proces de conducere se axează preponderent pe oameni (Țâmpău, 2014). Întrucât educația este un domeniu cu o puternică amprentă locală, fiind influențat de numeroase aspecte sociale, nu există în literatura de specialitate o definiție universal acceptată. Definițiile care sunt utilizate au numeroase componente comune cu discipline consacrate, precum: sociologie, științe politice, economie și management general, fiind adaptate pentru educație.

Câteva definiții ale managementului educațional preluate de mai mulți autori oferă o descriere a termenului în următorii parametri:

- Reprezintă ansamblul de principii și funcții care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ;
- Are obiective clare și ierarhizate;
- Prezintă funcții specifice;
- Are ca principală caracteristică raportarea specifică asupra educației (Stan, 2010).

În educație, managementul nu se rezumă doar la nivelul unității, ci este o noțiune mult mai complexă. Dacă într-o organizație din comerț, de exemplu, ne referim la managementul întreprinderii, în învățământ putem vorbi chiar de managementul clasei cu toate componentele caracteristice. Profesorul devine managerul grupului de elevi, având

la dispoziție un spectru larg de instrumente pentru a putea gestiona diferite situații care apar între elevi și chiar între acesta și clasă (Bursuc și Popescu, 2007).

Diferența dintre leadership și management educațional

Ca și în alte domenii, și în educație, managementul și leadershipul sunt diferențiate. Cuban (1988) oferă una dintre cele mai clare distincții, asociind leadershipul cu schimbarea și managementul cu „menținerea”. Analizând caracterizarea acestor concepte, leadershipul implică ingeniozitate, energie și talent, iar managementul presupune menținerea eficienței activităților curente ale organizației. Deși adesea, managementul presupune deprinderi de leadership, iar îmbinarea celor două fiind considerată optimă la nivel de conducere, principala funcție a managementului este de a menține și nu de a schimba (Gavrilă, Andreescu și Andrici, 2013).

Leadershipul presupune procesul prin care o persoană, considerată lider, determină una sau mai multe persoane să contribuie la îndeplinirea obiectivelor, având o viziune puternică și atractivă. De menționat este faptul că leadershipul se manifestă diferit de la o organizație la alta, inclusiv în învățământ, fiind determinat de personalitatea reprezentantului și de caracteristicile susținătorilor săi (Năstase, 2006).

Importanța contextului educațional

Managementul educațional derivă din principiile de management aplicate în comerț și industrie. Dezvoltarea bazei teoretice a presupus în mare măsură aplicarea modelelor industriale în contextul educațional. Pe măsură ce domeniul s-a impus ca disciplină de studiu propriu-zisă, teoreticienii și practicienii acesteia au dezvoltat modele alternative pe baza observațiilor și experiențelor din școli.

Ideea unei abordări generale ale managerilor pornește de la premisa că anumite funcții sunt comune pentru orice tip de organizație. Acestea sunt: funcția de prevedere/previziune/planificare, funcția de organizare, de antrenare, coordonare și funcția de control-evaluare (Lukacs et al., 2011).

Mai importantă decât aceste aspecte este cerința ca liderii și managerii educaționali să se axeze pe dimensiunile specific educaționale ale muncii lor. Scopul primordial al instituției de învățământ este să promoveze un demers educațional eficient. Aceste aspecte esențiale sunt unice pentru educație și este improbabil ca cele mai bune practici din afara sferei educației să fie de ajutor în abordarea acestor probleme profesionale. Pe măsură ce leadershipul centrat pe învățare câștigă teren, accentul tinde să cadă pe învățarea din teoria și practica leadershipului școlar.

Managementul autonom este o practică întâlnită în multe țări, extinzând frontierele și dimensiunile leadershipului, oferind un mai mare potențial de a influența direct sau indirect rezultatele școlilor și ale elevilor.

Concluzii

Conceptele de leadership și management sunt esențiale pentru realizarea varietății de obiective stabilite de factorii de decizie, iar adaptarea acestora în funcție de specificul unităților este esențială. Caracteristicile globalizării impun ca personalul din educație să fie cât mai înalt calificat, pentru a reuși menținerea și creșterea competitivității. Spre deosebire de alte domenii, în care presiunea pusă de societate este mai redusă, în educație trebuie să se țină cont de așteptările comunității locale, ca școlile să pregătească oameni capabili să lucreze într-un mediu supus schimbărilor rapide. În acest context, profesorii, liderii și managerii trebuie să ridice standardele educaționale punând în aplicare noțiunile teoretice a căror eficiență a fost dovedită în numeroase domenii.

Bibliografie

1. Bursuc, B., Popescu, A., 2007. Managementul clasei. Ghid pentru profesori și învățători. Alpha MDN: Buzău.
2. Bush, T., 2011. Theories of Educational Leadership and Management. Editura Polirom: București.
3. Gavrilă, C., Andreescu, M., Andrici, L., 2013. Modele europene de progres și inovare în educație prin management și leadership performant. Editura Spiru Haret: Iași.
4. Lukacs, E., Nistor, R., David, S., Bleoju, G., 2011. Management. Editura Europlus: Galați.
5. Năstase, P., 2006. Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor. Economia seria Management. Anul IX, Nr. 2. Disponibil la: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2006-2/5.pdf>.
6. Stan, N., 2010. Introducere în managementul educațional. Disponibil la: http://www.nou.ueb.ro/dppd/introducere_in_manag_ed.pdf.
7. Tîmpău, C., 2014. Managerul educațional de azi, pregătit pentru ziua de mâine? Concursurile Comper. Disponibil la: https://www.concursurilecomper.ro/rip/2014/august2014/02-TimpauCristina-Managerul_educational.pdf.

MANAGER SAU LIDER?

MANAGER OR LEADER?

Miron Cristina

Clubul Copiilor Săbăoani, cristina_miron2006@yahoo.com

Abstract

A good manager must possess certain leadership traits. For this reason and also in order to raise the quality level in education, I will plead for leadership in educational units. A good leader doesn't govern by himself but instead he positions the members of the team in the place where they fit best, with the best environment suited for the daily activities.

Keywords: education, educational management, manager, leader, educational unit

Abstract

Un bun manager este cel care posedă certe calități de lider. Din acest motiv, dar și pentru creșterea calitatea învățământului, voi face o pledoarie în favoarea leadershipului în cazul unei unități școlare. Un lider bun nu conduce singur, ci poziționează fiecare persoană din colectiv în cel mai potrivit loc, unde poate avea cadrul necesar desfășurării activității zilnice.

Cuvinte Cheie: educație, management educațional, manager, lider, unitate de învățământ.

Introducere

“A ști să conduci nu înseamnă a ști să domini, ci a ști să convingi oamenii să muncească pentru un scop comun” (Daniel Goleman).

Managementul instituțiilor de învățământ reprezintă un subiect de actualitate, având numeroase particularități care îl diferențiază de managementul din alte domenii. Principalele diferențe constau în faptul că educația este un bun public și că efectul este determinat de calitatea resursei umane. Voi încerca în cele ce urmează să mă axez pe calitățile pe care trebuie să le aibă un bun manager, pornind de la faptul că societatea actuală resimte din ce în ce mai acut lipsa unor veritabili conducători.

Ținând cont de faptul că stă și în puterea noastră de a-i forma, de a-i ajuta să se manifeste, știind că un lider bun îi face pe alții să aibă încredere în el, iar un lider și mai bun îi face pe ceilalți să aibă încredere în ei înșiși, voi puncta în cele ce urmează cele mai importante aspecte ce țin de acest subiect din domeniul educației. Analiza cuprinde o sinteză a diferențelor studiate de specialiștii în științele educației între manager și lider pentru a putea forma o opinie despre ce ne dorim să reprezinte o unitate de învățământ și ce aspecte pot contribui la îmbunătățirea eficienței educaționale.

De multe ori, ne întrebăm care este diferența dintre un manager și un lider, iar răspunsurile sunt tot mai diversificate. Nu puține persoane întrunesc ambele calități. Din

păcate, de foarte multe ori, numeroși manageri în funcție descoperă că nu au abilitățile necesare să adune în jurul lor o echipă, ci doar niște subordonați.

Managerul

În general, managerii pot fi caracterizați prin faptul că au subordonați, adoptă un stil autoritar, tranzacțional, iar activitatea lor se concentrează pe muncă și pe nevoia de confort. Aceștia au un stil prioritar autoritar acordat, prin definiție (Popescu și Vidu, 2007), de unitatea școlară, iar subordonații acestora acționează aproape tot timpul după cerințele lor, ceea ce definește și stilul tranzacțional. Astfel de situații nu se explică prin robotizarea subordonaților, ci mai degrabă prin faptul că li s-au promis anumite privilegii în schimbul efortului depus. În general, managerii sunt plătiți pentru munca pe care o depun corect și eficient la indicațiile superiorilor lor, fiind constrânși de resurse financiare și de timp (traininguri.ro, 2017).

S-a demonstrat că managerii doresc cu prioritate o viață în general stabilă și echilibrată, ceea ce îi determină să lucreze în mediul organizațional pentru evitarea conflictelor și riscurilor, conducând o așa zisă ”echipă fericită”. În fond, managerii preferă stabilitatea, concentrându-se pe organizarea muncii. Ca orizont de timp, putem spune că managerii urmăresc obiectivele pe termen scurt, plănuiind detaliile și luând decizii de execuție. Ca putere, aceștia dețin o autoritate formală, apelând la inteligența nativă. Ca dinamică și persuasiune, se constată că sunt caracteristice reactivitatea și impunerea (Joița, 2000). Managerul preferă și dorește acțiunea, respectarea regulilor și evitarea conflictelor. Ca direcție, mizează pe viziunea deja existentă, iar adevărul este deja stabilit.

Conducerea de tip instructiv poate fi definită ca o serie de activități pe care directorul unei unități școlare le face sau îi delegă pe alții să le îndeplinească cu scopul de a îmbunătăți actul educațional și nivelul de învățare al elevului. În realitate, se traduce prin faptul că managerul încurajează realizările educaționale, asigurându-se că prioritatea școlii este calitatea instruirii și se preocupă de îndeplinirea acestei viziuni (Butnariu, 2011).

Liderul

În general, liderii nu au subordonați și vor renunța în acest caz la controlul formal autoritar pentru că dorința lor este să aibă oameni care să-i urmeze, iar realizarea acestui lucru se face tot timpul voluntar și nu impus.

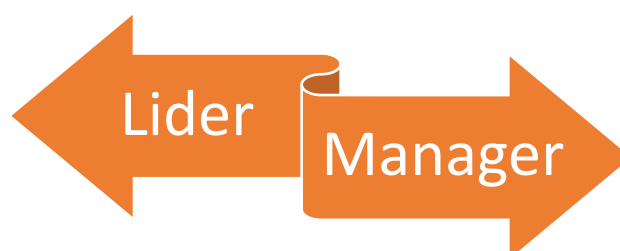
Caracteristicile unui veritabil lider sunt, de obicei, date de un stil carismatic, focalizat pe oameni, de transformare și explorare a riscului. Nu este suficient să le spui angajaților ce trebuie să facă pentru ca aceștia să execute pe măsură. Un lider carismatic reușește să capteze imaginația și atrage devotamentul, fiind văzut chiar ca un model de către ceilalți (Ștefănescu, 2008). În felul acesta, echipa va fi capabilă să îl urmeze indiferent de riscurile pe care o anumită sarcină le implică.

Liderul carismatic poate, prin persuasiune, să atragă mai ușor angajații de partea lui. Prin tehnica lor de convingere, liderii nu folosesc promisiuni extrinseci, cum de altfel

folosesc managerii, ci se folosesc de promisiuni intinseci, inducând oamenilor cu care lucrează starea necesară în vederea demarării acțiunii. Aceștia vor căuta riscul, dar și soluțiile eficiente pentru situațiile de risc (Eppler, 2007), comportament ce vine probabil din anumite experiențe pe care le-au depășit (Bennis, 2000).

Liderul preferă maleabilitatea, concentrându-se pe viziunea către oameni. Ca orizont, putem spune că are o viziune pe termen lung, stabilind obiectivele pentru realizarea acestora. Puterea sa este dată de carisma personală, emanând energie prin pasiunea pe care o pune în abordarea problemelor. Un lider dovedește entuziasm în muncă și străduință, fiind un exemplu pentru cei din jur. Își asumă riscuri transformându-le în avantaje și nu va evita un conflict mergând pe premiza că de aici se poate genera progres și va încerca în permanență să îi valorizeze pe cei cu care lucrează, stimulându-i astfel spre performanță.

Diferența dintre management și leadership poate fi demonstrată prin studierea uneia făcând abstracție de cealaltă. Leadershipul fără management determină pe de o parte, o direcție pe care cei din jur o urmează fără a înțelege complet și pe deplin cum anume va fi condusă spre realizare, ceea ce conduce la finalizarea acțiunii de către alte persoane din cadrul unității. Pe de altă parte, managementul fără leadership se bazează pe controlul tuturor resurselor ce pot contribui la desfășurarea activității conform planificării inițiale, fără a modifica sau schimba direcția de rezolvare și de asemenea, fără a încălca regulile deja stabilite (Tabachiu, 1997).



Consider că această abordare poate determina o finalitate greșită și nedorită a activității derulate. Astfel, este necesar să se facă o delimitare între manager și lider, precizându-se principalele diferențe:

1. Managerul administrează; liderul inovează;
2. Managerul este un ”tipar” prestabilit; liderul este un original;
3. Managerul menține; liderul dezvoltă;
4. Managerul consideră prioritar structura și sistemul; liderul pune accentul pe oameni;
5. Managerul își construiește viziunea pe termen scurt; liderul își construiește viziunea pe termen lung;
6. Managerul se bazează pe control; liderul inspiră încredere;
7. Managerul are întrebările de forma cum? și când?; liderul are întrebările de forma ce? și de ce?;

8. Managerul țintește rezultatul final; liderul orizontul;
9. Managerul cere; liderul are inițiativa;
10. Managerul acceptă status-quo-ul; liderul îl provoacă;
11. Managerul este un bun soldat executant, clasic; liderul este propriul lui conducător de oști;
12. Managerul face bine lucrurile; liderul face lucruri bune;
13. Managerul are instruire; liderul are educație (Cioacă, 2012).

Liderul cu carismă nu deține neapărat o personalitate dominatoare sau puternică. El acționează mereu într-un mod calm față de oameni, știind să îi asculte și de obicei preia greșelile grupului asupra sa. Astfel reușește să câștige încrederea și stima echipei. Nu trebuie însă înțeles greșit acest aspect. Liderul nu este prietenul tuturor, el știe să păstreze o anumită distanță, însă nu deranjantă. De asemenea, rămâne concentrat asupra sarcinilor, reușind să insuflă și celorlalți entuziasmul de a efectua o muncă conform viziunii lor (Câdea, 1998).

Rolul unui lider instructiv diferă de cel al unui administrator școlar în anumite privințe. Ca diferență față de un director tradițional care își ocupă majoritatea timpului rezolvând probleme strict administrative, un director care este și lider instructiv. Acesta trebuie să își redefină rolul pentru a deveni principala persoană dornică să învețe într-o comunitate care aspiră la excelență în educație. Astfel, devine responsabilitatea liderului instructiv să antreneze și să lucreze împreună cu profesorii la definirea obiectivelor educaționale și pentru a stabili obiectivele la nivelul unității de învățământ sau la nivelul comunității, pentru a identifica și furniza resursele necesare procesului de învățare și pentru a crea în același timp noi oportunități de învățare pentru elevi și profesori. Conducerea instructivă va necesita cunoștințe și cadre pentru a ghida liderii în crearea unei școli care îmbunătățește modul de instruire al elevului în mod sistematic (Kirkpatrick, 1985).

Așa cum afirma și Ken Robinson, sunt de părere că la ora actuală există „o criză a resurselor umane”, o serie de persoane nefolosindu-și talentele, multe dintre ele chiar neștiind că le au. Așa cum există oameni care nu iubesc ceea ce fac, există și oameni care nu își doresc să facă decât ceea ce fac. Ca și resursele naturale, și „resursele umane” trebuie valorificate. Un lider bun va ști să creeze condițiile propice pentru a descoperi resursele cele mai profunde ale oamenilor cu care lucrează și a le scoate la lumină. Liderii care sunt înzestrați cu aptitudinile necesare știu să își folosească echipa pentru ca împreună să evalueze sarcinile, să planifice, să monteze și să termine tot ce și-au propus.

Managerul cu calități de lider

Am analizat mai sus calitățile unui manager și apoi pe cele ale unui lider. Voi încerca în cele ce urmează să îmbin cele două aspecte în cazul unei persoane care conduce o instituție școlară.

Pentru a fi eficient și a reuși să se impună, managerul trebuie să asculte, fiindcă atunci ajută la sporirea respectului de sine al vorbitorului, la adoptarea deciziilor care aduc succesul. De fiecare dată, interacțiunile dintre manager și ceilalți membri rezultă în comunicarea unui sentiment sau a unei atitudini. Expresia feței, mersul, mimica, stilul vestimentar, comportamentul, toate acestea ajută la definirea mesajului pe care dorește să îl transmită. În acest context, managerul trebuie să conștientizeze și să fie atent la impactul nonverbal pe care îl produce asupra gândurilor și opiniilor colaboratorilor și angajaților (Florescu, 2001).

De menționat este și importanța laudelor atunci când situația o cere. Aprecierea managerului și exprimarea mulțumirii față de îndeplinirea unor sarcini înseamnă foarte mult pentru un angajat și reprezintă o modalitate de motivare. Modalitățile prin care se poate realiza motivarea sunt multiple și se referă în general la utilizarea recompenselor bănești, asigurarea echității, implicarea angajaților sau motivarea printr-o conducere eficientă (Țiņ, 2004)

De asemenea, comunicare ocupă un rol central în formarea unei echipe unite. Un lider știe că dacă nu comunică cu angajații, aceștia își vor lua informațiile din altă parte, mai mult, își vor crea altele, proprii. De aceea, se va asigura că fiecare înțelege faptul că este, în cele din urmă, responsabil pentru informațiile pe care le introduce în sistem. De multe ori, informațiile introduse în rețea (ceea ce se spune, ce s-a auzit) sunt distorsionate de emoțiile angajaților nemulțumiți. Dacă descoperă informații false, datoria liderului este să le clarifice imediat. În perioadele cu schimbări multe, intense, va trebui să utilizeze formele de comunicare tradiționale, astfel încât rețeaua “fără fir” să aducă în plus forme de comunicare mai sigure, nu să le înlocuiască pe cele oficiale (Florescu, 2011).

Concluzii

Pentru a avea un învățământ de calitate, este necesar ca instituțiile din domeniu să aibă la conducere manageri - lideri care să se bazeze pe următoarele aspecte: abordare participativă, crearea unui mediu atractiv pentru muncă, eficiență în organizare și dezvoltarea permanentă a personalului în interiorul unității școlare. Din această perspectivă, se poate considera un manager eficient cel care are o viziune clară, este capabil să determine personalul să îi împărtășească viziunea și își organizează timpul în așa fel încât să ducă la bun sfârșit misiunea ce decurge din această viziune.

Bibliografie

1. Bennis, W., Naus, B., 2000. Liderii: strategii pentru preluarea conducerii. Business Tech International Press: București
2. Căndea, D., Căndea, R., 1998. Comunicarea managerială aplicată. Editura Expert: București.
3. Cioacă, E., 2012. Diferențe între lider și manager. Disponibil la: http://www.academia.edu/9115485/Diferente_intre_lider_si_manager.

4. Eppler, M., 2007. Capcanele managementului. Soluții pentru a transforma eșecul în victorie. Editura Polirom: Iași.
5. Florescu, C., 2011. Capcanele comunicării. Disponibil la: <http://promep.softwin.ro/promep/news/show/1639>.
6. Gherguț, A., 2007. Managementul general și strategic în educație. Editura Polirom: București.
7. Joița, E., 2000. Management educațional. Editura Polirom: Iași.
8. Kirkpatrick, P., 1985. How to Manage Change Effectively. Jossey Bass: San Francisco.
9. Popescu, G., Vidu, A., 2007. Identificarea stilurilor de management. Disponibil la: http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf.
10. Ștefănescu, R., 2008. Leadership orientat spre schimbare. Revista Management general. Disponibil la: http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2008_4.pdf.
11. Tabachiu, A., Moraru, I., 1997. Tratat de psihologie managerială, Editura Didactică și Pedagogică: București.
12. Traininguri. 2017. Leadership autentic – 24 de acțiuni care te transformă din manager în lider. Disponibil la: <https://www.traininguri.ro/leadership-autentic-24-de-actiuni-care-te-transforma-din-manager-in-lider/>.
13. Țînt, 2004. Strategii de motivare a angajaților. Actrus. Disponibil la: http://www.actrus.ro/reviste/4_2004/a12.pdf.

DESCENTRALIZAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI

THE DECENTRALIZATION OF EDUCATION

Almăjan Cătălin Petru

Școala Gimnazială Ramna, catalinalmajan@yahoo.com

Abstract

Education in Romania is changing constantly. One of the main changes that were tested in the last years is the decentralization of the education system. This involves the transfer of responsibilities and resources towards the education units and the local community, a complex process that involves the use of many resources and offers both advantages and disadvantages. This article envelops the main aspects of decentralization and provides a broad picture of this process at the national level.

Keywords: decentralization, disadvantages, education, process, transfer.

Abstract

Învățământul din România este în continuă transformare. Una dintre principalele modificări ce s-au impus sau, mai degrabă s-a dorit a fi impusă în ultimii ani, este descentralizarea învățământului. Aceasta presupune transferul de responsabilități și resurse către unitățile de învățământ și comunitatea locală, fiind un proces complex ce implică multe resurse și bineînțeles, avantaje și dezavantaje. Articolul de față cuprinde principalele aspecte ale descentralizării și oferă o imagine de ansamblu a acestui proces în învățământul național.

Cuvinte Cheie: descentralizare, dezavantaje, învățământ, proces, transfer.

Introducere

Mi-am propus în lucrarea de față să abordez descentralizarea învățământului românesc, o temă de actualitate la nivel național care este din ce în ce mai discutată în literatura de specialitate. Prin acest demers, au fost identificate principalele aspecte ale descentralizării, fiind incluse și elemente ce țin de poziția personalului din sistem față de acest subiect.

Este de actualitate faptul că în prezent educația se confruntă cu grava problemă a scăderii demografice și cu lipsa finanțării. În aceste condiții, au fost reduse clase, posturi didactice, posturi ale personalului auxiliar toate având drept scop reducerea cheltuielilor. De asemenea, în prezent, ne confruntăm cu diferite situații degenerate din tendința de descentralizare.

Descentralizarea învățământului

Constantin Cuceș, în lucrarea „*Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*”, afirma că: „descentralizarea la nivelul sistemului de învățământ constă în transferul de autoritate, responsabilitate și resurse către unitățile de învățământ și comunitatea locală pentru a permite derularea managementului general și financiar, precum și luarea deciziilor la nivelul fiecărei instituții școlare. (...) Descentralizare nu este un scop în sine, ci un demers dinamic (...) ce presupune implicare, responsabilitate, gândire strategică și control”.

În aceeași lucrare, „*Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*”, sunt menționate următoarele principii ale procesului de descentralizare, respectiv obiectivele propuse:

- *autonomia instituțională;*
- *răspunderea publică;*
- *transparența actului decizional;*
- *apropierea centrului de decizie de locul actului de educație;*
- *valorizarea resursei umane;*
- *subsidiaritatea;*
- *diversitatea culturală și etnică;*
- *abordarea etică a serviciului educațional.*

Pe lângă acestea, obiectivele precizate sunt :

- *eficientizarea activității și creșterea performanțelor instituțiilor educaționale;*
- *democratizarea sistemului educațional;*
- *asigurarea transparenței;*
- *asigurarea accesului și a echității în educație;*
- *creșterea relevanței ofertei de servicii educaționale pentru toate categoriile de copii și elevi;*
- *stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice*

Suntem pregătiți pentru descentralizare?

Încă din anul 2011, a fost emisă legea 1/2011, punctul e) articolul 3 (Legea educației naționale) în care se fac precizări cu privire la descentralizare.

Unul dintre scopurile principale ale acestei legi a fost decentralizarea sistemului prin mutarea deciziei de la nivel central, județean (minister - inspectorat), la nivel local (unitate de învățământ). Prin aceasta, s-a vrut ca angajarea resurselor umane să fie făcută de unitatea de învățământ în cauză (profesorii, dar și conducerea unității să fie stabilită la nivel local), la fel și bugetul (să fie administrat de școală). Astfel s-a întreprins o încercare de angajare de către unitatea școlară a cadrelor didactice în 2012 când, fiecare unitate de învățământ a putut fi centru de examen pentru titularizare, dar, datorită numărului redus de cadre didactice calificate care să facă parte din comisii (cel puțin 4), cele mai multe școli au preferat să se asocieze cu alte unități de învățământ pentru acest concurs.

Din anul școlar următor, s-a renunțat la organizarea concursului de către unități, iar în prezent, concursul de titularizare se face la nivel județean. A mai rămas posibilitatea organizării concursurilor de ocupare a posturilor care se eliberează pe parcursul anului școlar. O astfel de inițiativă este foarte dificilă din cauza procedurilor numeroase și a lipsei personalului didactic calificat care să facă parte din comisii. (Comisia pentru efectuarea inspecțiilor la clasă, Comisia de elaborare a subiectelor, Comisia de evaluare a lucrărilor, Comisia pentru contestații). Școlile sunt nevoite să apeleze la alte unități de învățământ pentru asigurarea necesarului de cadre didactice. Din păcate, legea nu prevede remunerarea muncii acestora.

În conformitate cu legea educației naționale, concursul pentru ocuparea funcției de director este organizat de către consiliul de administrație al școlii (art.96, alin.7). Până în 2016, nu a avut loc niciun concurs pentru ocuparea funcției de director. În toamna anului 2016, ministerul și inspectoratele școlare au organizat un concurs pentru ocuparea funcțiilor de director- director adjunct. Din comisiile de concurs au făcut parte două cadre didactice și doi reprezentanți ai autorităților locale coordonați de către un inspector școlar. Cu statut de observatori, au fost liderul de sindicat și un reprezentant al părinților.

În iulie 2017, se va susține un nou concurs după o altă metodologie. Membrii mai sus menționați vor avea doar statut de observator. Comisia de concurs pentru ocuparea funcției de director, conform metodologiei nr.3969/30.05.2017, are următoarea componență:

- Președinte-Inspector Școlar General/Inspector Școlar General Adjunct/ Inspector Școlar;
- Membri: doi inspectori școlari și doi directori;
- Secretar: inspector școlar sau cadru didactic desemnat de Inspectoratul școlar.

Reprezentanții autorităților locale, cadrelor didactice și părinților au statut de observator. Așadar, s-a revenit la vechea metodologie de organizare a concursului. Tot datorită legii educației naționale, toate unitățile cu personalitate juridică au devenit ordonatori de credite, au cod de identificate fiscală (CIF), cont în trezorerie și buget propriu. Pentru aceasta, s-au aprobat la toate unitățile posturi de contabil-șef, dar majoritatea școlilor (mai ales cele din mediul rural) au primit 0,25 normă de contabil-șef. Este foarte dificil ca școala să găsească un doritor pentru această fracțiune de normă, ca urmare un contabil-șef este nevoit să preia mai multe școli, altfel salariul său nu va fi deloc atractiv.

Finanțarea învățământului s-a vrut să fie o componentă a descentralizării. Aceasta a introdus standardele de cost și finanțarea per elev / per capita. Bugetul unei unități școlare este format în principal din cheltuieli de personal și cheltuieli de bunuri și servicii. Există finanțare de bază și finanțare complementară.

De la Ministerul Educației Naționale, în funcție de numărul de elevi (per capita), unitățile primesc finanțarea de bază, iar de la autoritățile locale (Consiliile locale), școlile primesc finanțarea complementară.

Școlile mici se confruntă cu grave probleme din momentul în care s-a introdus acest tip de finanțare. Puține sunt școlile din județul nostru care se încadrează în bugetul alocat. De exemplu, într-o școală unde sunt profesori calificați 100%, cu grade didactice, cu gradatie de merit, vechime mare, școlii îi va fi foarte greu să supraviețuiască. Atunci apare întrebarea logică: se vrea o școală de calitate sau o școală cu cheltuieli mici?

Concluzii

Fără resurse umane și materiale, nu se poate face o descentralizare. Din păcate, se fac mereu schimbări și testări în domeniul educației și de multe ori se uită faptul că elevul trebuie să fie în centrul atenției, lui trebuie să i se asigure posibilitatea studierii.

Un învățământ nu poate fi de calitate atâta timp cât se fac schimbări nejustificate (manuale alternative, curriculum, evaluările naționale). Este necesar ca în luarea fiecărei decizii să se țină cont de profilul elevilor și de impactul major pe care schimbarea îl poate avea, indiferent de unitatea de învățământ luată ca reper. Dacă nu există continuitate a unei viziuni, toate schimbările au fost de zadarnice.

Bibliografie:

1. ****Ghid metodologic privind finanțarea învățământului preuniversitar de stat*, Editura Tradiție, București, 2014;
2. Cocos, Constantin, *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Ediția a III-a revăzută și adăugită, Editura Polirom, Iași, 2009
3. https://www.edu.ro/sites/default/files/ fi%C8%99iere/Invatamant-Preuniversitar/2016/nonformal/ORDIN%204200_2015_alocare_fonduri_Scoala_Europeana.pdf
4. <https://www.oecd.org/edu/school/38614298.pdf>

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

THE MANAGEMENT OF CHANGE

Maftai Alina

Profesor pentru invatamantul prescolar
la Liceul „Vasile Conta, Tg.Neamt, judetul Neamt,Romania

Abstract

This study is a synthesis of opportunities and barriers involved in individual and organizational change needed in order to not only participate but also achieve innovation in the teaching process. These opportunities and barriers are described in relation to the long term education policies so that teachers can find arguments for changing the mentality, work strategies and identify innovative elements in the teaching process.

Keywords: education, education in Romania, educational management, the innovative teacher

Abstract

Lucrarea sintetizează oportunități și bariere în calea schimbării individuale și organizaționale în scopul participării și obținerii unor inovații în practica educațională, în raport cu politicile educaționale pe termen lung. În acest fel, cadrele didactice pot găsi argumente pentru schimbarea mentalității, strategiilor de lucru și identificarea unor elemente de inovație în procesul didactic.

Cuvinte Cheie: educație, învățământul din România, management educațional, profesorul inovator.

Introducere

În urma analizei literaturii de specialitate în domeniul schimbării, am identificat implicațiile pe care le presupune acest proces în educație, motivele de schimbare și exemple de direcții care pot fi utile în documentarea cadrelor didactice și nedidactice, colegilor, partenerilor educaționali sau chiar a părinților.

Am ales acest subiect, deoarece este unul de importanță locală, unitatea de învățământ fiind o componentă principală în actul educațional din mediul preuniversitar, oferind pe de o parte oferte educaționale ce trebuie să fie în acord cu cerințele pieței, iar pe de alta absolenți care să corespundă profilului universităților.

Ceea ce caracterizează contextul actual al învățământului din România este lipsa experienței manageriale adaptată la cerințele și evoluția societății, deși în oferta universităților există profile de specializare și există și cursuri de perfecționare la nivel de Casa Corpului Didactic (C.C.D). Pentru a se obține îmbunătățiri la acest nivel, este nevoie să se înțeleagă nevoia de schimbare, renunțarea la rezistența la schimbare și la ideea că doar tehnologizarea și informatizarea sunt suficiente. La acestea, ar trebui

adăugată interacțiunea elev-mediul, profesor-mediul, pentru a se putea reacționa la oportunitățile oferite și la nevoile individului (elevului). Direcțiile venite din țările dezvoltate din Europa de Vest au un impact major asupra țării noastre, managerii din educație punând uneori accentul pe imitație, dorind să facă progrese în acest domeniu. Astfel, participă la numeroase cursuri de specializare, încercând să implementeze modele, fără a fi experimentate mediului românesc educațional și profesional.

1. Delimitări conceptuale

Pentru a înțelege mai bine schimbările din domeniul managementului educațional, este bine ca termenii specifici să fie definiți într-o manieră cât mai obiectivă. Raportat la origine, termenul management derivă din limba engleză de la verbul „to manage” care înseamnă „a conduce”, „a administra”. Prin derivare a apărut „manager” și „management” care desemnează un „conducător” sau „conducere”.

Dincolo de aparența terminologiei, trebuie acordată atenție esenței termenului. În felul acesta, se poate descoperi complexitatea managementului, care este adesea comparat cu o artă, o știință și o tehnică. De aceea, managementul este un ansamblu de discipline teoretice și metode ce se bazează pe anumite principii.

Însă politica de management de astăzi, o pune în continuarea acestor direcții și pe cea a schimbării, a excelenței, a inovării și a progresului. Kurt Lewin consideră schimbarea „ca un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte, determină o rezistență la schimbare”. (Marinescu, 2003) De aceea și managementul educațional adaptat la aceste definiții și direcții, se reorientează spre deplina satisfacere a idealului educațional ce este raportat la politica internă și internațională a educației.

Astfel, managementul educațional devine „arta și știința de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ” (Stan, 2010). Așadar, va cuprinde în desfășurarea acțiunii mai multe planuri care se intersectează după o axă pe care se vor poziționa: managerul, politica de management, planul managerial sau partenerii educaționali. Acesta poate fi analizat „în sens acțional, operațional, tehnic, practic, tactic, procesual, general, strategic, general și științific” (Stan, 2010).

Acest proces va conține activități care să sprijine acceptarea, aprobarea schimbărilor și gestionarea acestora în vederea menținerii integrităților și calitatea serviciilor de furnizare a actului educațional prin reconstrucție și reorientare, având ca scop îmbunătățirea competențelor pentru secolul XXI. Este un proces lent, văzut ca o permanentă provocare și adaptare, ce presupune mobilitate în viziune, flexibilitate la nou, la tehnologie și informatizare și mai mult, adaptarea la profilul elevului-copil actual supus fluctuației teritoriale, multiculturalității și cetățeniei democratice.

II. Identificarea factorilor care determină schimbarea

Dacă facem o paralelă între politica organizațiilor sau corporațiilor, factorii care determină schimbarea apar pe două canale:

1. factorii externi ce țin de politicile educaționale externe, de migrarea populației, de oferta educațională externă, apariția unor metode noi de învățare, testare, costurile de educare, schimbări în tehnologie, informatizarea, creșterea complexității vieții. Aceștia au ca principală caracteristică ce îi diferențiază de alții faptul că nu pot fi controlați de instituție-organizație.
2. factorii interni prin care acționează organizațiile, instituțiile fac referire la specializarea cadrelor, relații interpersonale, leadership, stil de conducere, relații de comunicare, strategia activității de educație, principii didactice, principii de eficiență și calitate, o antrenare a resurselor.

Cum schimbarea înseamnă urmărirea unei situații de echilibru, teoreticienii au realizat o statistică a acestor forțe:

Tabel nr. 1 Elemente care determină și încetinesc schimbarea.

| Elemente care determină schimbarea | Echilibru | Elemente care frânează schimbarea |
|---|-----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Schimbarea tehnologică • Explozia cunoașterii • Înviechirea produselor (ofertelor educaționale) • Îmbunătățirea condițiilor de muncă | | <ul style="list-style-type: none"> • Mentalități învechite • Blocaje mentale • Dezinteresul • Frica față de nou • Teama de eșec • Gradul redus de profesionalism • Schimbarea structurii forței de muncă |

Sursa: realizat de Paul Marinescu după „Echilibrul forțelor schimbării în concepția lui K. Lewin

Distincția majoră a nivelului la care este necesară schimbarea în domeniul formării de specialitate, experiență, cunoștințe, aptitudini și valori vizează trei paliere:

2. nivel macrostructural – regăsit la politicile de învățământ;
3. nivel intermediar – regăsit la nivelul instituției școlare;
4. nivel microstructural – cu privire la managerul clasei de elevi, colectivul clasei, profesorul (Stan, 2010).

III. Recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare

Actorii din sistemul educațional trebuie să înțeleagă că perceperea schimbării este esențială pentru alinierea finalităților procesului de învățământ la tendințele actuale și de aceea sunt necesare seturi de activități ulterioare cu care să intervină. Asta înseamnă că perceperea este evidentă de la nivel macrostructural până la cel microstructural. Astfel, ”trebuie să devenim mai informați în domeniul schimbării. În acest sens, orice persoană care activează în cadrul unei școli sau a unui colegiu, trebuie să devină un promotor al schimbării” (Voinea, 2010 după Fullan, 1999).

La nivel microstructural, unde un rol esențial îl are managerul –director și profesorul, se observă rezistența la schimbare. Aceasta poate surveni din teama față de noile tehnologii, concretizate în tendința cadrelor cu o vârstă mai înaintată de a respinge utilizarea acestora doar pentru a nu atrage pierderea poziției și a renumelui de bun cadru didactic sau manager în fața altor colegi care stăpânesc aceste tehnologii. O altă cauză pentru rezistența la schimbare o reprezintă ancorarea în trecut, la acele cunoștințe și competențe a căror utilizare devine mai comodă pentru că sunt stăpânite foarte bine. Apare aici și refuzul unor abordări creative și inovatoare

Schimbarea a devenit o certitudine, iar educația pentru schimbare a devenit o necesitate, însă reticența apare și cu explicația “timp insuficient pentru a învăța tehnici noi” dată de manageri și profesori, însă se va vedea pe parcurs că aceasta va duce la imposibilitatea implementării noilor programe educative.

Odată cu conștientizarea necesității acestui proces, are loc crearea convingerii că în actualul sistem, practicile și strategiile abordate au neajunsuri sau nu satisfac cerințele beneficiarilor procesului de învățământ. Înțelegerea nevoii de schimbare presupune, de altfel, cunoașterea faptului că „o continuare a proceselor de management și de execuție în noile condiții conduce, în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru organizația respectivă” (Marinescu, 2003).

Analizând profilul schimbării realizat de Kurt Levin, se observă și câteva etape concrete în procesul schimbării. Acestea țin de o strategie a celui interesat să se reorganizeze și se concretizează în:

- a) deschiderea – în această etapă se încearcă schimbarea echilibrului între situația dorită care determină schimbarea și cea efectivă.
- b) schimbarea – în care se introduc transformările care permit trecerea la situația dorită.
- c) închiderea – etapă în care se urmărește realizarea noului echilibru al sistemului. Această etapă poate fi făcută prin apelarea la reglementări, la cultura organizației, la structura organizatorică (Marinescu, 2003)

Managementul schimbării devine de acum dificil, deoarece presupune schimbări în mentalitate, în comportament, găsirea și rezolvarea problemei activități sintetizate în: a reduce, a transforma și a aplica.

IV. Cultura școlii - mediator al schimbării și inovației școlare

La același nivel microstructural, un rol important îl are existența unei culturi organizaționale cu grade diferite de convergență. Cultura școlii influențează în mod decisiv comportamentul inovator al cadrelor didactice, favorizând dezvoltarea profesională și personală.

„Cultura organizației școlare reprezintă un complex specific de valori, credințe, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte. Cultura școlii poate fi considerată ca fiind o cultură deschisă, flexibilă, adaptativă, de progres și autodezvoltare.” (<http://www.creeaza.com/didactica/didactica-pedagogie/SCOALA-INSTIUTIA-FUNDAMENTALA763.php>)

Prin aceste premise, managementul unității de învățământ devine deosebit de important, înlesnind „trecerea de la simpla gestionare și monitorizare a procesului educațional la definirea propriei identități a unității școlare” (Popescu, 2017).

Astfel că unitatea școlară va trebui să realizeze o ofertă școlară educațională și să o promoveze prin proiectul instituțional punând la bază cerințele comunității locale și a specificului local adaptate „contextului mondializării economiei, a globalizării mondiale, a integrării în Uniunea Europeană, a impactului de noi tehnologii asupra societății, precum și a pregătirii educabililor pentru a face față unei evoluții în carieră într-o lume aflată în rapidă schimbare.” (Popescu, 2017)

Din cultura organizațională a școlii, se va deduce și misiunea acesteia, o misiune care se personalizează pentru fiecare instituție școlară și care va reprezenta crezul activității didactice al colectivului de cadre, al elevilor și părinților.

În ceea ce privește cadrele didactice, este nevoie de a conștientiza că acestea sunt promotorii schimbării pentru a duce la îndeplinire planul de acțiune.

Practica inovatoare ”este o cale de schimbare considerată ca o modalitate sistematică de înlocuire a strategiilor anterioare de predare, fără a se recurge la negarea practicilor tradiționale și la adoptarea necritică a celor noi. Așa că vom găsi în fiecare dintre profesori un cadru didactic performant, un manager al clasei de elevi chiar și pentru cincizeci de minute, inovator, care să corespundă unui profil aflat la intersecția unor mai multe viziuni: misiunea școlii, orientarea profesională, așteptările părinților, cerințele economice ale societății. “Pentru ca un profesor să fie inovator, nu înseamnă să nege pur și simplu strategiile și codurile anterioare, ci să schimbe semnificația acestora, să adapteze ceea ce este considerat a fi conservator la noile condiții” (L.Vlăsceanu, 1979).

Concluzii

În concluzie, un management al schimbării adoptat și aplicat va conduce la competitivitate, colaborare între membrii instituției, conducere participativă, valorizarea părinților și implicarea în actul educațional. Important este să vrem să identificăm nevoia, să căutăm soluții și resurse, să aplicăm ca apoi să culegem roadele.

Bibliografie:

1. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044161.pdf>
2. <http://www.creeaza.com/didactica/didactica-pedagogie/SCOALA-INSTITUTIA-FUNDAMENTALA763.php>
3. http://www.nou.ueb.ro/dppd/introducere_in_manag_ed.pdf
4. Marinescu, Paul. 2003. Managementul instituțiilor publice. Universitatea din București.
5. Popescu Larisa. 2017, Cultura organizațională. Vaslui, 2017 Disponibil la: <http://www.didactic.ro/materiale-didactice/cultura-organizationala-a-scolii>
6. Stan Nicolae. 2010. Introducere în managementul educațional. Universitatea Ecologică. București. DPPD.
7. Vlasceanu Lazăr. 1979. Metodologia cercetării sociologice. Beverly Hills.
8. Voinea Mihaela. 2010. Managementul conflictului, stresului și schimbării. Curs Kompas. Piatra+Neamț. Disponibil la:

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

CONFLICT MANAGEMENT

Petrișor Săndel

Scoala Gimnazială Balaci, petrisorsandel@yahoo.com

Abstract

Lately, the study of conflict management has become a priority in the human resources departments. The importance of solving tense situations has an important role in knowing the individual and group behavior within institutions, improving teamwork and helping in reaching objectives.

Keywords: *conflict, mediation, prevention, negotiation, strategy.*

Abstract

În ultimul timp, studierea managementului conflictelor a devenit prioritară în cadrul departamentelor de resurse umane. Importanța rezolvării situațiilor tensionate are un rol important în cunoașterea comportamentelor individuale și de grup din cadrul diferitelor instituții, întrucât facilitează lucrul în echipă și atingerea obiectivelor propuse.

Cuvinte cheie: *conflict, mediere, prevenire, negociere, strategie.*

Introducere

Conflictele există peste tot, fiind inerente în cadrul oricărei instituții. Cuvântul conflict este de origine latină, ”*conflictus*” însemnând „a se lovi unu pe altul”. Fiecare dintre noi suntem unici, deci reacționăm diferit la conflicte. De cele mai multe ori, reacționăm instinctual, deoarece atitudinea noastră este determinată de experiențele trăite de-a lungul vieții.

În calitate de profesor și director al unității de învățământ pe care o reprezint, am mediat și rezolvat numeroase conflicte. Am înțeles din propriile experiențe că deși avem o reacție în conflicte, chiar și instinctivă, este foarte important să învățăm să gestionăm situațiile de criză, să știm cât mai multe strategii de rezolvare a acestora pentru a ne îmbunătăți continuu reacția. Astfel, îmi propun în acest articol să punctez câteva aspecte importante în managementul conflictelor, o temă complexă și des întâlnită în mediul școlar și nu numai.

1. Strategii de rezolvare a conflictelor

În rezolvarea conflictelor, se pot adopta strategii diferite, acestea fiind diferite, de la o persoană la alta. De cele mai multe ori, strategiile se dobândesc în ani și par să funcționeze automat în anumite momente. Fiind ceva învățat, acestea se pot îmbunătăți în funcție de obiectivele personale. Strategiile de bază în rezolvarea conflictelor sunt: evitarea, competiția, aplanarea, compromisul și colaborarea.

2. Intervenția terților în rezolvarea conflictelor

În rezolvarea conflictelor, terții pot avea un rol important prin: îmbunătățirea comunicării, reducerea stării de tensiune, reducerea numărului de probleme, prezentarea unor alte opțiuni sau viziuni asupra conflictului.

Când părțile reușesc să comunice, nu este nevoie de intervenția altcuiva, dar când conflictul ajunge într-un punct major, singura soluție este o a treia parte. De cele mai multe ori, studiile au arătat că intervenția unei părți terțe este bine să fie evitată, fiind indicat ca părțile să fie lăsate să se descurce și fără ajutor. De fiecare dată, cea mai bună soluție pentru aplanarea unor situații dificile este comunicarea, având grijă să fie totuși evitată ipostaza în care chiar aceasta se transformă în sursă de conflict (Tripon, Dodu și Penciu, 2016).

Intervenția altor persoane poate fi dorită sau nu de părți sau poate fi impusă și chiar să aducă o altă perspectivă. Intervențiile terților pot fi formale sau informale.

Intervenția formală poate fi medierea, arbitrajul, controlul procesului, fiind recunoscute ca tradiționale și folosite de mediatori, judecători, arbitri. Intervențiile informale pot fi adversative, inchizitoriale sau stimulative și sunt valabile pentru persoanele care au o poziție de putere în raport cu părțile (Gheorghe, 2010).

În cazul intervenției adversative, managerul controlează în întregime decizia. El nu pune întrebări, ascultă ce spun părțile fără să participe activ și iau o decizie pe baza celor prezentate. Intervenția inchizitorială este opusă celei adversative, managerul pune întrebări, participă activ, controlează cine trebuie să vorbească și oferă o soluție pe care ulterior o și impune. În intervenția stimulativă, terțul nu intervine în proces, doar le aduce la cunoștință părților că dacă nu vor ajunge la un consens va impune el o soluție (Chirvasiu, 2015).

Confruntarea

Confruntarea este una dintre cele mai eficiente abordări ale conflictului. De cele mai multe ori, managerii apelează la confruntare în rezolvarea situațiilor problemă. Se ia astfel în considerare atât nevoia de rezultate, cât și relațiile cu subordonații. Totuși, atunci când se apelează la confruntare, trebuie să se aibă în vedere că această etapă se face cu costuri din partea celeilalte părți (Hinescu și Noisă, 2005). Cheia soluționării conflictului este recunoașterea diferențelor dintre părți și acceptarea ideilor și pretențiilor părților. De cele mai multe ori, conflictul este creat de neînțelegeri, iar confruntarea poate fi calea cea mai sigură de rezolvare a conflictului sau de deschidere către găsirea soluției. Astfel, fiecare parte își expune atuurile și este convins că adevărul și dreptatea sunt de partea sa. Această strategie este de cele mai multe ori cea mai apropiată de reacțiile naturale ale individului.

De multe ori, confruntarea poate să aibă efecte întârziate care pot duce la ruperea relațiilor dintre membrii organizației.

Soluționarea disputelor

Soluționare disputelor este văzută de Constantino și Merchant în șase categorii majore de sisteme (Chirvasiu, 2015):

- a. Sisteme ADR (Alternative dispute resolution) preventive- în cadrul cărora organizația are clauze care trimit orice dispută la sisteme ADR;
- b. Sisteme ADR negociate- se bazează pe mecanisme care permit părților să-și rezolve disputele fără ajutorul terților;
- c. Sisteme de facilitare ADR –oferă intervenția unui terț neutru;
- d. Sisteme ADR de culegere a datelor și de identificare a faptelor-folosesc expertiza unui terț pentru a afla și interpreta faptele;
- e. Sisteme de consultanță ADR- folosesc expertiza unui terț pentru a prevedea și simula urmările;
- f. Sisteme ADR impuse- în care terțul impune o decizie obligatorie pe care părțile trebuie să o accepte.

Negocierea

“Negocierile sunt procese competitive desfășurate în cadrul unor convorbiri pașnice de către două sau mai multe părți, ce acceptă să urmărească împreună realizarea în mod optim și sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluții explicite, agreeată în comun”(Maliția,1972).

Negocierea poate fi:

- Negociere distributivă (*câștig-pierdere*) - este ca o competiție, câștigul unuia dintre partenerii implicați este automat o pierdere pentru celălalt.
- Negociere integrativă (*câștig-câștig*) este greu de realizat și presupune colaborarea și părțile să fie dispuse să ia în considerare nu numai interesele proprii. În acest caz, cel mai bun argument este posibilitatea câștigului reciproc. De cele mai multe ori, și cei mai bine intenționați negociatori pot face mari greșeli: nu negociază când ar trebui sau deși negociază în momentul oportun, nu aleg strategia corectă.

Negocierea este cea mai importantă metodă de soluționare a conflictelor dintre părți. Este foarte important ca în negociere să existe o planificare riguroasă a dialogului, iar strategiile folosite să fie similare stilurilor de abordare a conflictelor. Fazele procesuale ale strategiilor sunt prezentate de Roy Lewicki et al., astfel:

Tabelul nr. 1 Fazele procesuale ale strategiilor

| Aspect | Negociere distributivă | Negociere integrativă | Negociere îndatoritoare |
|----------------------|---|---|--|
| Structura resurselor | Cantitate fixă și limitată de resurse care va fi împărțită | Cantitate variabilă de resurse care va fi împărțită | Cantitate fixă și limitată de resurse care va fi împărțită |
| Scopuri urmărite | Urmărește propriile scopuri în detrimentul celeilalte părți | Urmărește scopurile cooperativ | Subordonează scopurile în favoarea celeilalte părți |
| Relații | Pe termen scurt | Pe termen lung | Pe termen scurt sau lung |
| Motivație esențială | Rezultate proprii | Rezultate comune | Rezultate pentru celălalt |
| Cunoașterea nevoilor | Ascund propriile interese sau le prezintă deformat | Încearcă să atingă propriile interese, dar le respectă pe cele ale părții opuse | Își exprimă propriile interese în favoarea celuiilalt |

Adaptat după Roy Lewcki et al., Negotiation, 1999.

Cele trei tipuri de negociere: distributivă, integrativă și îndatoritoare (tabelul nr. 1) arată că în funcție de scopul urmărit și de structura resurselor, se poate acționa într-un fel sau altul. Este necesar să se cunoască pentru fiecare situație tipul de relație dintre părțile implicate, motivația și nevoile avute în vedere.

Concluzii

Conflictul există în toate mediile, de cele mai multe ori iscându-se zilnic, având cauze pe care nu le putem preveni. Important este ca de fiecare dată să reacționăm conform propriilor obiective și din fiecare situație de limită să învățăm. Fiecare dintre noi suntem unici avem propriile trăiri, propriile experiențe de viață, reacționăm diferit la conflicte. În cele mai multe situații, reacționăm instinctual, deoarece reacția noastră este învățată de-a lungul vieții, încă din copilărie. Deși avem propria reacție în conflicte, este foarte important să învățăm să gestionăm situațiile conflictuale, să știm cât mai multe strategii de rezolvare a acestora pentru a ne îmbunătăți continuu reacția.

Bibliografie

1. Chirvasiu, F., 2015. Metode și tehnici de soluționare a conflictelor. Lucrare de disertație. Disponibil la: <https://www.slideshare.net/oli4ka/metode-si-tehnici-de-solutionare-a-conflictelor>.
2. Gheorghe, M., 2010. Căi amiabile de soluționare a conflictelor de muncă. Universul juridic: București.
3. Hinescu, A., Moisă, C., 2005. Conflictele și managementul rezolvării lor. Disponibil la: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2005/management-si-marketing/6.pdf>.
4. Lewicki, R., Saunders, D., Minton, J., 1999. Negotiation. McGraw-Hill: Boston.

5. Malita, M., 1972. Teoria și practica negocierilor. Editura Politica: București.
6. Tripon, C., Dodu, M., Penciu, G., 2016. Managementul conflictelor și tehnici de negociere. Universitatea Babeș-Bolyai: Cluj-Napoca.

ÎNVĂȚĂTORUL - MANAGER EDUCAȚIONAL AL CLASEI PRIMARE

THE TEACHER – THE EDUCATIONAL MANAGER OF PRIMARY CLASSES

Korpos Levente,

Școala Gimnazială „Köllő Miklós” – Ciumani, korpos_levente@yahoo.com

Abstract

Nowadays, education management is getting more and more attention from key players in education. It's becoming more obvious that a teacher interested in the development of certain human qualities has to be an educational manager also. This article points out the key competences of the educational manager and the management roles of the teacher. Taking into account the author's experience as a teacher in a Romanian school, this subject has been debated from the teacher's point of view, with an understanding of the difficult mission as class manager.

Keywords: education, teacher, primary education in Romania, class manager, managerial roles

Abstract

Managementul educațional primește în zilele noastre tot mai multă atenție din partea actorilor decizionali ai învățământului. Devine tot mai clar că un pedagog care urmărește dezvoltarea unor calități umane trebuie să fie și manager educațional în același timp. Lucrarea de față punctează competențele cheie ale managerului educațional și rolurile manageriale ale învățătorului. Având în vedere experiența autorului în domeniu, acesta fiind învățător într-o unitate școlară din România, tema a fost abordată și din prisma poziției personalului didactic, înțelegând misiunea dificilă pe care o are managerul clasei.

Cuvinte cheie: educație, învățător, învățământul primar din România, managerul clasei, roluri manageriale

Introducere

Profesorul din învățământul primar este o persoană cu o pregătire, specifică, având vaste cunoștințe didactice. Având în vedere multitudinea de situații pe care trebuie să le rezolve, acesta trebuie să aibă inclusiv abilități de manager, să știe cum să aplaneze conflicte și cum să negocieze cu elevii pentru a obține rezultatele dorite.

Profesorul din învățământul primar poate fi considerat manager educațional al clasei, fiindcă conduce procesul de predare – învățare – evaluare, orientează, organizează, dirijează, evaluează - per ansamblu, se preocupă de climatul educativ al clasei.

Competențele cheie ale profesorului

Profesorul, pentru a îndeplini obiectivele formulate de fiecare instituție școlară, devenite din ce în ce mai complexe, trebuie să fie pregătit și dotat cu calități și competențe specifice, precum:

- competența de a lucra în echipă cu elevii, părinții și colegii;
- competența de a îndruma și a sprijini elevii să găsească informații;

- competența de a promova înțelegerea și respectul intercultural.

În afară de aceste abilități, profesorul trebuie să aibă și cunoștințe de specialitate care să îi permită stabilirea legăturii dintre teorie și practică, să cunoască materia foarte bine și să poată lucra în echipă. De asemenea, acestuia îi trebuie competențe psihopedagogice care să faciliteze înțelegerea elevilor în funcție de vârstă și comunicarea facilă cu aceștia și să poată transmite ușor cunoștințele. Bineînțeles, abilitățile de management constituie o altă cerință. Din partea profesorului, se așteaptă să aibă capacitatea de a soluționa eventualele conflicte; de a lua decizii corecte în situațiile date; de a stabili responsabilitățile în clasă (Gavrilă, 2014).

Managementul clasei de elevi este un domeniu de cercetare în științele educației (Iucu, 2006). Esența rolurilor manageriale ale profesorului în procesul instructiv-educativ este reprezentată de orientarea și dirijarea elevilor către realizarea obiectivelor proiectate. Societatea contemporană, supusă permanent la schimbări neașteptate, determină cadrele didactice să devină manageri. Rolul profesorului nu se limitează doar la a preda materia. Este necesară și dublarea competențelor de predare-învățare cu abilități manageriale ale clasei.

Un bun management al clasei presupune o acțiune de creare a unui mediu pozitiv de învățare, și nu se referă strict la spațiul fizic. Acesta vizează inclusiv proprietățile colectivului de elevi. Dialogul elev-profesor necesită un climat educațional stabil, deschis și constructiv (Buburuzan, 2012). În procesul instructiv-educativ, profesorului îi revine un rol important în formarea personalității elevilor.

Din punct de vedere al educației, managementul este un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare și conducere utilizat în realizarea obiectivelor educației la nivelul performanțelor așteptate. Managementul are o definiție specifică și în domeniul conducerii educației, fiind văzut ca o acțiune complexă de dirijare, proiectare și evaluare a formării, specifică dezvoltării personalității fiecărui individ, conform unor scopuri formulate (Joița, 2000).

În clasele primare, învățătorul este privit de elevi ca un adevărat mentor în procesul instructiv-educativ. Aceștia se orientează în primul rând după instrucțiunile date de învățător în timpul activităților sau a pauzelor, sfaturile de învățare date de părinți căzând pe locul secund. În multe situații, părinții nu reușesc să aibă aceeași autoritate ca profesorul de la clasă și întâmpină dificultăți în determinarea tânărului de a lucra altceva decât i-a sugerat dascălul.

Putem spune că în clasele primare, elevul urmărește predominant instrucțiunile și sfaturile învățătorului. Privind din acest unghi, putem afirma că învățătorul este managerul elevului, al formării sale personale. Chiar dacă cadrul didactic este figura centrală pentru elevii din învățământul primar, fiind văzut ca un etalon, această poziție este una câștigată. Dacă un pedagog nu are autoritatea să obțină de la sine acest statut, nu poate să primească de la director, părinți sau de la o altă persoană acest rol în fața elevilor.

Mediul în care se dezvoltă copilul influențează evoluția acestuia, iar comportamentul său depinde în mare măsură de natura relațiilor cu partenerii (Leroy, 1974). În ciclul primar, mediul școlii are influențe majore asupra dezvoltării elevilor, iar calitatea relațiilor interpersonale în cadrul clasei rezultă din comportamentul lor.

Principalele roluri manageriale

În învățământul primar, principalele roluri manageriale ale învățătorului pot fi evidențiate în următoarele activități (Iucu, 2000):

- Planificarea;
- Organizarea;
- Controlul și îndrumarea;
- Evaluarea;
- Consilierea;
- Decizia educațională.

Planificarea nu înseamnă doar întocmirea amănunțită a documentelor școlare, a mapei elevilor și a mapei profesorului cu hârtiile obligatorii cerute de sistemul educațional, ci înseamnă un sistem decizional privind obiective, acțiuni, precum și etape măsurabile pentru realizarea acestora. Planificarea trebuie să cuprindă următoarele elemente: analizarea unei perioade fixe (de exemplu, anul școlar precedent) cu itemi măsurabili evaluativi; diagnosticizarea; prognoza și alcătuirea planului, care precizează și activitățile ce se vor organiza prin realizarea obiectivelor. În timpul planificării, trebuie să fim atenți la echilibrul corelației obiectiv-resursă-timp.

Organizarea presupune din partea învățătorului cunoașterea limitelor sale de îndeplinire a obligațiilor față de elevi, părinți și colegi; cunoașterea mijloacelor posibile, a rolului fiecărui elev în cadrul comunității clasei. Pentru elevii din învățământul primar, este foarte important să fie stabilite de învățător, ca manager al clasei, în mod clar, atribuțiile generale, valabile pentru întreaga clasă. Pentru învățător, este util ca la clasă să beneficieze de o atmosferă care să ajute asimilarea de cunoștințe și să poată organiza diferite activități instructiv – educative. Fiindcă este un model pentru elevii primari, învățătorul, în fiecare moment al procesului de formare, trebuie să fie un cadru didactic care manifestă interes față de organizare. Astfel, cadrul didactic va putea fi figura centrală pentru elevi.

Prin intermediul controlului, învățătorul, ca manager al clasei, urmărește aplicarea regulamentului (de exemplu, Regulamentul de Ordine Interioară sau Regulamentul Clasei) stabilit la începutul ciclului sau al anului școlar. Acest lucru poate să ajute la depistarea eventualelor probleme care intervin în calea realizării obiectivelor. Controlul însă presupune o îndrumare activă și sistematică din partea managerului pentru a putea atinge o eficiență maximă. A controla înseamnă stabilirea standardelor de performanță folosite pentru a măsura progresul spre realizarea obiectivelor stabilite.

Evaluarea reprezintă verificarea îndeplinirii obiectivelor într-o anumită perioadă de timp (de ex. semestrul I. al anului școlar). Aceasta poate fi tradițională sau complementară, având următoarele metode:

- evaluare prin metode tradiționale: probe orale, probe scrise, probe practice;
- observația sistematică a comportamentului, investigația, proiectul, portofoliul, autoevaluarea (Tănase, 2011).

Consilierea este o relație specială între elevul din învățământul primar și învățătorul ca manager al clasei. Întâi, trebuie clarificată problema elevului, apoi trebuie

formulată problema și în final, intervenția. După aceste etape, poate să vină faza încheierii, ce trebuie acceptată de ambele persoane protagoniste ale consilierii. În clasele primare, unde învățătorul cunoaște situația și backgroundul fiecărui elev, consilierea este mult mai ușoară.

Decizia educațională din punct de vedere al managementului clasei este un proces de selectare a acțiunilor care ajută la îndeplinirea obiectivelor. În procesul de formare a elevilor din învățământul primar, consecința deciziilor educaționale are influență directă asupra personalității elevilor.

Toate aceste roluri manageriale funcționează într-o permanentă interdependență. Un manager bun al clasei trebuie să folosească toate pârghiile pe care le are la îndemână pentru a înregistra rezultatele dorite în cadrul clasei de elevi. Învățătorul, în foarte multe situații, trebuie să își însușească și rolul de consilier sau de părinte, întrucât este asimilat de o parte din colectiv ca fiind o persoană cu o autoritate crescută.

Alte roluri manageriale

Învățătorul, ca manager al clasei, are și alte roluri (Nicola, 1996), precum:

- a) expert în procesul de predare – învățare, fiindcă fiecare învățător, cunoscând capacitățile clasei, adaptează metodele de predare după nivelul membrilor clasei;
- b) motivator, deoarece atrage interesul elevilor pentru învățare, stârnește curiozitatea și dorința de cercetare;
- c) lider prin aplicarea regulilor deja cunoscute de membrii clasei, prin acordare de sprijin material, emoțional sau tehnic elevilor;
- d) consilier, deoarece este un observator atent al comportamentului elevilor și un sfătuitor perseverent;
- e) model, pentru că întreaga sa activitate pedagogică este un exemplu pozitiv, de urmat pentru elevi;
- f) profesionist reflexiv, întrucât explorează, analizează și înțelege problemele apărute în comunitatea clasei;
- g) manager, prin prisma activității sale de supraveghere, luare a deciziilor, a menținerii ordinii și a disciplinei în clasă.

Învățătorul, ca manager al clasei trebuie să-și însușească și să aplice atributele managementului, în afirmarea noilor sale atribuții (Iosifescu, 2000).

Concluzii

Managerul educațional din clasele primare poate fi numit învățătorul care gestionează corect resursele clasei într-un climat organizațional plăcut, printr-o comunicare deschisă, clară și eficientă. Un bun manager colaborează cu actorii procesului educațional, precum: colegii, elevii sau părinții. Ca un învățător să devină manager educațional al clasei, trebuie să înceapă cu sine, întrucât necesită un proces de transformare personală. Trebuie să fie optimist, curajos și hotărât, un exemplu pentru elevi, dar și pentru părinți. Învățătorul trebuie să fie un bun manager al clasei pentru a putea să obțină un profit intelectual, ceea ce poate coincide și cu satisfacția sa profesională.

Un manager eficient aplică reguli pe care le respectă la rândul său, reușind consolidarea unei legături apropiate și sincere cu elevii. Performanțele notabile din clasă se obțin în multe cazuri printr-o adaptabilitate sporită. Totodată, este recomandat ca un

învățător care tinde să devină managerul clasei să cunoască interesele fiecărui elev și să folosească în munca sa pedagogică acele componente distincte care să ajute elevii în dezvoltarea lor personală. Preluarea unei concept modern în domeniul educației și conturarea lui într-o lecție originală și dinamică, captând atenția elevilor, este o aptitudine numită creativitate cu care un bun manager este înzestrat.

A fi sensibil la problemele cu care se confruntă elevii este o calitate remarcabilă a unui manager educațional. Aceasta presupune să privim lucrurile din perspectiva elevilor, să devenim un mentor adevărat pentru aceștia în drumul lor către succesul meritat. Un manager educațional are grijă permanent de propria sa perfecționare, fiind mereu dornic de a evolua și de a dobândi noi metode didactice.

Bibliografie

1. Buburuzan, D.M., 2012. Managementul și managerul clasei de elevi. Editura Rovimed: Bacău.
2. Gavrilă, C., 2014. Ghidul profesorului debutant. Editura Spiru Haret: Iași.
3. Iosifescu, Ș., 2000. Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare. Editura ProGnosis: București.
4. Iucu, R. B., 2000. Managementul și gestiunea de elevi. Fundamente teoretico-metodologice. Editura Polirom: Iași.
5. Iucu, R. B., 2006. Managementul clasei de elevi. Editura Polirom: Iași
6. Joița, E., 2000. Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologii. Editura Polirom: Iași.
7. Leroy, G., 1974. Dialogul în educație. Editura Didactică și Pedagogică: București.
8. Nicola, I., 1996. Tratat de pedagogie școlară. Editura Didactică și Pedagogică: București.
9. Tănase, M., 2011. Evaluarea – component esențială a procesului instructiv-educativ. Disponibil la:
<https://tanaseexpert.files.wordpress.com/2011/11/evaluarea-componenta-esentiala-a-procesului-instructiv-educativ1.pdf>.

PLATFORMELE E-LEARNING ÎN PROCESUL DE PREDARE-ÎNVĂȚARE

E-LEARNING PLATFORMS IN THE PROCESS OF TEACHING-LEARNING

Gyenge Éva

Școala Gimnazială Vețca, eva_gyenge@yahoo.com

Abstract

E-learning platforms have a very important role in the twenty-first century, both in the Romanian and European education systems. This article points out at the importance and the way of implementing these e-learning platforms in Romanian state-run school institutions, as well as these platforms' role in perfecting classes and improving academic results.

Keywords: *education, e-learning platform, education, education system, technology*

Abstract

Platformele de e-learning utilizate în procesul de predare-învățare au căpătat un rol foarte important în secolul al XXI-lea, atât în sistemul de educație românesc, cât și în sistemele de educație europeană. Articolul de față arată importanța și modul de aplicare a acestor platforme în instituțiile școlare de stat din România, precum și contribuția lor la perfecționarea orelor de curs și la îmbunătățirea rezultatelor școlare.
Cuvinte Cheie: *educație, platformă de e-learning, învățământ, sistem educațional, tehnologie.*

Introducere

Platformele de e-learning utilizate în procesul de predare-învățare capătă un rol tot mai important în educație. În acest articol, este prezentat un studiu de caz care cuprinde cele mai importante direcții regăsite în literatura de specialitate din domeniu, insistând preponderent pe aspectele din practică.

În alegerea subiectului, s-a pus accentul pe experiența autorului, având în vedere importanța subiectului la nivelul unităților de învățământ. Introducerea platformelor specializate în procesul de predare devine o componentă principală în mediul preuniversitar. Prin această analiză, autorul și-a propus să prezinte situația actuală și să descrie o nouă direcție în domeniu, care va constitui baza soluțiilor pentru îmbunătățirea sistemului educațional.

Platformele de e-learning reprezintă încă un domeniu neexploatat pe deplin în România. În țările dezvoltate, cu o vastă experiență în folosirea instrumentelor moderne la clasă, subiectul a fost deja abordat de numeroși autori, existând multiple studii în literatura de specialitate. Acest curent a început să fie adoptat și în România, specialiștii din educație fiind de părere că tehnica din clasă trebuie să fie la cele mai înalte standarde, precum în țările Vest Europene, Japonia, Statele Unite ale Americii sau China. În aceste țări, platformele de e-learning au căpătat un rol principal în educație, deseori schimbând procesul clasic de predare-învățare.

Platformele de E-learning în educație

În societatea contemporană, oamenii au nevoie de cunoaștere, de surse și de un acces facil la informații, acest comportament fiind o componentă a progresului, direcționând schimbarea și inovația. Dorința de a afla în continuu lucruri noi din surse cât mai sigure și cât mai clare, a influențat și educația. Încă din ciclul primar, cadrele didactice trebuie să poată furniza elevilor conținut de calitate cu ajutorul tehnologiei. Dezvoltarea internetului a asigurat o șansă de informare pentru un spectru larg de persoane. Dacă înainte de secolul al XXI-lea, sursele de încredere nu erau puse la dispoziția publicului larg, în prezent sunt arhivate pe numeroase portaluri cu acces liber lucrări din toate domeniile (Crăciun, 2013).

Accesul la internet a atras inevitabil și accesul la aproape toate informațiile din domenii vaste, astfel profesorii sunt presați să introducă metode noi de învățare care presupun documentarea în mediul on-line. Acest proces, sprijinit de introducerea materiei de informatică în plan educațional, a dus la o extindere a cunoștințelor, iar elevii au primit un ajutor foarte important în expansiunea cunoștințelor. Dar în procesul de predare și învățare nu numai materia de informatică a schimbat vechiul sistem. Folosirea tehnologiei și a internetului a fost introdusă și la alte ore cu ajutorul infrastructurii specifice: videoproietorului, a tabletei, prezentări Power-Point și a platformelor de formare și învățare Ael (advancedelearning, 2011).

E-learningul a fost introdus în cadrul mai multor universități și colegii, astfel studenții și elevii au posibilitatea de a participa la ore și seminarii, în ciuda distanței, bariera geografică fiind depășită. În acest context, suntem prezenți -mai ales în țările dezvoltate economic și tehnologic- la diferite cursuri live, folosind tehnică specializată, accesibilă astăzi oricui.

Pentru ca educația să poată răspunde cerințelor societății, ultimii ani au fost dezvoltate numeroase platforme de e-learning, care vin în sprijinul cadrelor didactice, atât pentru ciclul primar, cât și pentru ciclul gimnazial, liceal și universitar. Aceste platforme au rolul de a sprijini cadrele didactice, atât pentru formarea lor profesională, cât și pentru activitățile didactice la clasă. Dintre acestea, cele mai importante și cele mai des folosite sunt următoarele: Platforma Ilias, Platforma Hyper Edu, Platforma AeL, Platforma Claroline și Platforma Moodle.

E-learningul se referă la utilizarea Internetului și a noilor tehnologii multimedia pentru îmbunătățirea calității învățării, prin facilitarea accesului la resurse pentru documentare, biblioteci online, servicii și ușurarea accesului la parteneri de colaborare. Sistemele și tehnologiile de e-learning au scopul de a facilita atingerea unor scopuri și a unor obiective de tip educațional și de a crește calitatea procesului de predare-învățare sau a activităților educative prin facilitarea accesului la informații pe care utilizatorii să și le poată însuși.

Termenul e-learning este preluat din literatura anglo-saxonă și a fost extins de la sensul primar, de învățare prin mijloace electronice, acoperind în prezent aria de intersecție a acțiunilor educative cu mijloacele informatice moderne. Astfel, în sens larg, prin e-learning se înțelege totalitatea situațiilor educaționale, în care este pusă în prim plan utilizarea mijloacelor tehnologice a informației și a comunicației (Dobre, 2010).

Se poate afirma că prin e-learning se înțelege orice act sau proces virtual, care este folosit pentru a obține resurse și date, cunoștințe despre o anumită temă, reprezentând o modalitate de a

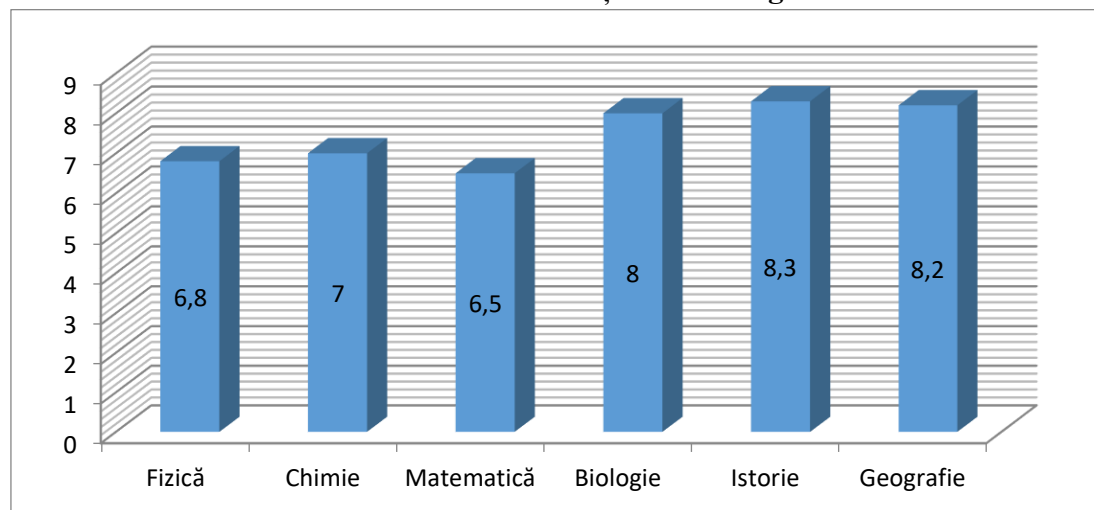
facilita și de a îmbunătăți învățământul prin utilizarea dispozitivelor de calcul, a tehnologiei comunicațiilor, internetului sau a dispozitivelor multimedia.

Sistemul de educație din România permite și chiar apelează la introducerea platformelor de e-learning în procesul de predare-învățare, în acest fel reușindu-se atingerea unor performanțe cât mai mari, iar orele de curs devin mai atrăgătoare și mai distractive pentru elevi. Cu ajutorul platformelor e-learning, se pot accesa documente, vizualiza documentare, hărți, poze din toate colțurile lumii și poate realiza o evaluare continuă.

Vorbind din propria experiență, în urma utilizării acestor platforme la orele de curs, am constatat că elevii sunt încântați de acest mod de predare. Astfel, prin decizia Consiliului de Administrație a Școlii a fost introdusă predarea cu ajutorul platformelor e-learning începând cu semestrul al doilea, mai ales a Platformei AeL. Cu sprijinul profesorilor care predau următoarele materii: Fizică, Chimie, Biologie, Matematică, Istorie și Geografie, am realizat o analiză a rezultatelor. Statistica arată o îmbunătățire considerabilă a rezultatelor și o implicare crescută de a participa la ore a elevilor.

Înainte de a folosi platformele e-learning, mai ales a platformei AeL în semestrul I, au fost obținute următoarele medii generale la materiile mai sus amintite în clasa a VII-a (graficul nr. 1).

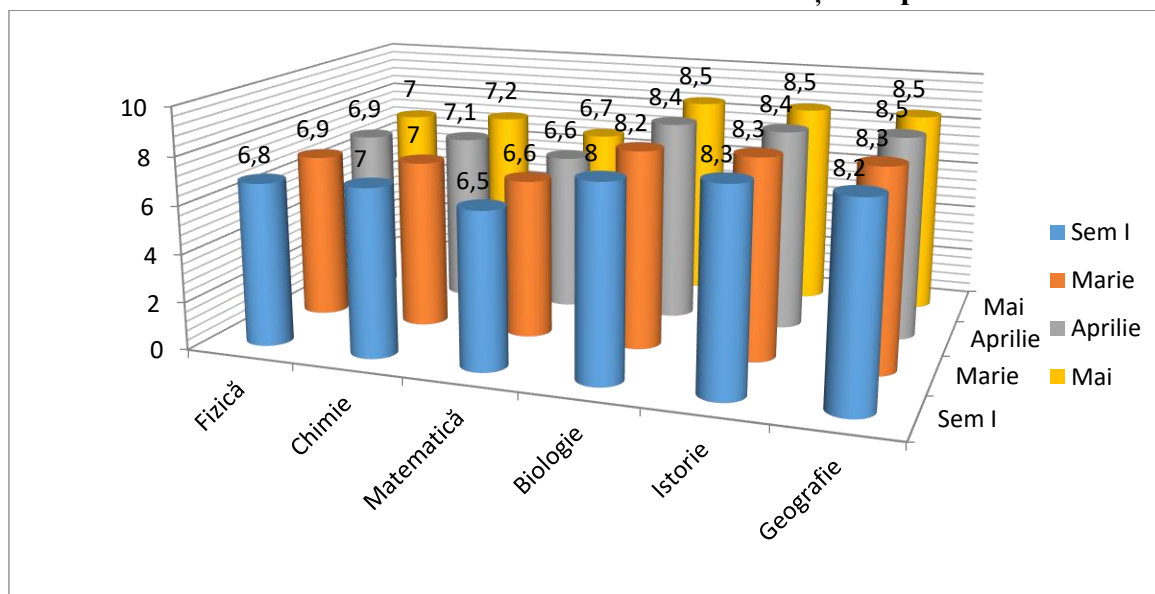
Graficul nr. 1 Distribuția mediilor generale în semestrul I



Sursa: Realizat de autor în urma centralizării notelor elevilor din unitatea în care activează

După introducerea constantă în procesul de predare a platformei e-learning, elevii au avut o evoluție considerabilă a rezultatelor școlare, reușind chiar la unele materii să îmbunătățească media generală a clasei cu un procent de 4% și chiar 5.% (graficul nr. 2). Astfel, în următorul grafic, este descrisă evoluția notelor în funcție de momentul anului școlar.

Graficul nr. 2 Nivelul notelor obținute pe luni



Sursa: Realizat de autor în urma centralizării notelor elevilor din unitatea în care activează

De remarcat este faptul că îmbunătățirea situației școlare este preponderent constantă în cazul fiecărei materii, dovedind faptul că rezultatele obținute sunt atribuite implementării tehnologiei și nu pot fi puse pe seama întâmplării.

Concluzii

În concluzie, putem spune că platformele educaționale oferă oportunități de învățare și instruire cu ajutorul mijloacelor electronice care sunt pe placul elevilor. De asemenea, platformele e-learning sunt ușor accesibile și asigură un stimul pentru învățare, interacțiune și colaborare. Noile tehnologii ale informației și comunicațiilor schimbă perspectiva asupra practicii educaționale, completând cadrul clasic cu metodologii moderne de învățare specifice societății informaționale.

E-learning-ul nu dorește să înlocuiască sistemele educaționale tradiționale, ci să întărească procesul de învățare. Adoptat în unitățile de învățământ, ca o alternativă la educația tradițională, acesta a condus la formarea învățământului la distanță. În același timp, facilitează procesul de instruire continuă a membrilor unei comunități care adoptă o soluție de e-learning. La nivelul organizațiilor, sistemele de e-learning pot promova o învățare colaborativă, optimizând procesul de învățare organizațională specific întreprinderilor moderne.

Bibliografie:

1. Doina Banciu, Alexandru Balog, Calitatea sistemelor și serviciilor de e-learning, ed. Agir, București 2013
2. <http://www.competente-it.ro/content/despre-e-learning-general%E2%80%A621.06.2017>
3. AEL Education. 2011. <http://www.advancedelearning.com/index.php/articl es/c3/en advancedelearning>

4. Iuliana Dobre, Studiu critic al actualelor sisteme de e-learning, Academia Română, Institutul de cercetări pentru inteligență artificială, București, 2010
5. CRĂCIUN, DANA. Instruirea asistată de calculator : Resurse Web 2.0 pentru viitorul profesor. - Timișoara : Mirton, 2013

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

QUALITY MANAGEMENT

Marin Monica Mihaela,

Școala Gimnazială, Comuna Cărbunești, Prahova, monykk79@yahoo.com

Abstract

Education quality is a permanent priority for any institution or teaching unit, and also for its employees. The need for quality in education is a requirement of the Romanian society in order to be modern and to evolve. This article aims to prove that quality management and education are linked to the quality of our society as a whole and also to our necessity for progress.

Keywords: quality, education, manager, educational management, performance

Abstract

Calitatea educației este o prioritate permanentă pentru orice instituție sau unitate de învățământ, dar și pentru angajații acesteia. Necesitatea asigurării calității în educație este o cerință a modernității și a evoluției societății românești. Lucrarea de față își propune să demonstreze că un management performant și implicit, o educație la standarde înalte, sunt legate de calitatea întregii societăți și de necesitatea de progres.

Cuvinte Cheie: calitate, educație, manager, management educațional, performanță.

Introducere

Managementul își găsește o aplicare specifică și în domeniul conducerii educației, ca acțiune complexă de dirijare, proiectare și evaluare a formării, dezvoltării personalității fiecărui individ, conform unor scopuri formulate.

Managerul este unul din factorii cheie ai introducerii oricăror schimbări educaționale. Fără manageri competenți și capabili să decidă rapid și eficient în condiții variate, reforma educațională nu va da rezultatele așteptate. Managerul este reprezentat de persoana care exercită funcțiile specifice în virtutea obiectivelor, competențelor, sarcinilor și responsabilităților.

Unul dintre dezideratele permanente ale societății contemporane a fost acela al educației de calitate, astfel ca prin pregătirea generației tinere, să se garanteze un viitor mai bun pentru întreaga comunitate. Conceptul de calitate în educație este uneori înțeles ca excelare în efortul de a se obține performanțe sau ca pregătire la cel mai înalt nivel într-un domeniu de activitate. Alteori, calitatea desemnează gradul de adecvare în raport cu orizontul de așteptare al beneficiarului (Hădărău, 2014) sau, pur și simplu, valoarea unei activități didactice, rezultate prin raportarea la anumite standarde sau prin comparația cu alte activități asemănătoare. Din această perspectivă, managementul calității implică decizii prin care să se asigure un nivel de pregătire superior al elevilor, reușita la examene, iar în viitor integrarea lor profesională și socială (Managementul calității).

Calitatea educației. Definiții și concepții

Termenul de „calitate” are înțelesuri diferite pentru fiecare persoană. Prin SR ISO 8402, calitatea este definită ca „totalitatea caracteristicilor unei entități care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesități exprimate și implicite”.

Din analiza definiției, se constată următoarele:

- calitatea se exprimă printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea există doar în relația cu nevoile clienților;
- prin calitate, se satisfac atât nevoile exprimate, cât și cele implicite.

Urmărind aceste moduri de exprimare a calității, se observă că, în cazul învățământului, trebuie să capete note specifice. Calitatea nu este un concept tehnico-managerial rupt de mediul socio-uman. Ea nu poate fi înțeleasă în mod independent de contextul amintit, deoarece principalul factor care o condiționează este cel uman (Olaru, 2000). Dincolo de respectarea unor norme prevăzute în legi, regulamente și standarde, calitatea presupune implicarea tuturor membrilor unei organizații în obținerea și îmbunătățirea acesteia.

Factorii care influențează calitatea învățământului sunt: mediul social, instituția de învățământ, corpul profesoral și elevii. Mediul social are influențe asupra educației prin legislația existentă, accesul la informații, mass-media, piața muncii (Olaru, 1999).

Corpul profesoral acționează prin gradul de calificare, experiența didactică, abilitățile de comunicare, imagine, formarea continuă, participare-dedicare, iar elevii prin nivelul de cunoștințe, interese, atitudini și aptitudini. Calitatea unei instituții de învățământ depinde de valoarea profesorilor și se întemeiază pe responsabilitatea tuturor membrilor ei pentru propria prestație la diferite niveluri ierarhice. Componenta culturală și de mentalitate devine esențială într-un astfel de context. Orice societate presupune structuri și sisteme de valori culturale și materiale, care generează în timp un anumit tip de mentalitate. Toate acestea formează un teren mai mult sau mai puțin fertil pentru generarea calității. Oamenii înțeleg să presteze o muncă la standarde înalte dacă aceasta este conformă cu propriul lor sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă factorul motivațional este suficient de puternic.

Asigurarea și managementul calității.

Standardul definește asigurarea calității ca fiind „parte a managementului calității concentrată pe furnizarea încrederii că cerințele referitoare la calitate vor fi îndeplinite”. Asigurarea calității presupune atât obiective interne, cât și externe, astfel:

- *pe plan intern*, în cadrul unei organizații, asigurarea calității furnizează încredere managementului;
- *pe plan extern*, asigurarea calității furnizează încredere clienților sau altor terți.

Se poate observa că, în timp ce controlul calității se referă la mijloacele operaționale utilizate pentru a satisface condițiile referitoare la calitate, asigurarea calității are drept scop

furnizarea încrederii în această satisfacere, atât în cadrul organizației, cât și în exterior, față de clienți și societate.

Pentru realizarea asigurării calității sunt uzuali următorii pași:

- întocmirea de documente care susțin politica organizației în domeniul calității; organizarea resurselor pentru implementarea acestei politici;
- evaluarea proceselor, produselor, serviciilor organizației și determinarea locului și tipului de riscuri privind apariția non-calității;
- determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control;
- stabilirea modului în care se evaluează conformitatea produsului cu caracteristicile prescrise.

Definiția dată de standardul managementului calității este: "Activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea". Orientarea și controlul referitoare la calitate includ: stabilirea politicii referitoare la calitate și a obiectivelor calității, planificarea, controlul calității, asigurarea și îmbunătățirea calității. Managementul acesteia constituie responsabilitatea tuturor nivelurilor de management, însă trebuie condus de managementul de la nivelul cel mai înalt. În cazul instituțiilor de învățământ, managementul calității se referă la principalele componente ale activității:

- Calitatea procesului de învățământ;
- Calitatea cercetării științifice;
- Calitatea ca dimensiune a propriei organizații.

În ceea ce privește calitatea procesului de învățământ, se impun câteva aspecte cheie: definirea unui profil coerent de pregătire pentru fiecare școală și armonizarea acestor profiluri în cadrul ofertei școlii; identificarea oportunității programelor de studii și adaptarea ofertei; identificarea cerințelor și așteptărilor reale ale mediului socio-economic privind competențele absolvenților fiecărui program de studiu; corelarea acestora cu experiența școlii și cu practica internațională; întocmirea unor planuri de învățământ și programe analitice adecvate; identificarea și aplicarea celor mai bune practici de ținere sub control și îmbunătățire continuă a procesului de învățământ (predare-învățare, urmărire și sprijinire a progresului realizat de elevi, evaluare a cunoștințelor și abilităților dobândite de aceștia); introducerea unor criterii și proceduri de evaluare a calității pe toate segmentele procesului de învățământ; introducerea unui feed-back de la elevi privind structura și calitatea prestației educaționale și îmbunătățirea acesteia în consecință.

Referitor la calitatea cercetării științifice, sunt de urmărit următoarele aspecte: stabilirea unor criterii și proceduri de evaluare a rezultatelor cercetării care să motiveze performanța; identificarea unor direcții strategice de dezvoltare a cercetării științifice, astfel încât să se întărească cercetarea fundamentală, cât și capacitatea școlii de a colabora în programe naționale și internaționale (Negură, 2007).

Privind calitatea ca dimensiune a propriei organizații, este de luat în considerare identificarea și implementarea unei structuri organizatorice optime pentru sistemul calității.

Particularități ale managementului calității în învățământ

Introducerea managementului calității într-o organizație constituie o schimbare majoră în cultura acesteia și se lovește de rezistența personalului și a structurilor existente. Rezistența la schimbare nu constituie o particularitate a instituțiilor de învățământ, fiind prezentă, de altfel, în orice organizație (Tudor, 2014). Specific școlii este succesul cu care acest tip de organizație se opune schimbării. Structura și sistemele acestor instituții birocratice constituie principala sursă generatoare de rezistență, școlile supraviețuiesc însă ca surse de idei noi, ca repere stabilizatoare. Acest conservatorism are o conotație pozitivă, școlile având și misiunea de păstrare a valorilor perene ale unei națiuni. Conotația negativă a atitudinii conservatoare derivă din necesitatea că aceste instituții să genereze noul și să se integreze dinamismului societății.

Pe lângă conservatorismul menționat, rezistența la schimbare din instituțiile de învățământ poate fi legată de alte cauze care țin de modul în care acestea sunt organizate și conduse: scopuri și obiective formulate defectuos de către conducere; lipsa unui consens asupra acestor scopuri; definire confuză a obiectivelor și priorităților; lipsa unei direcții și a unui sens clar de acțiune, care să ofere un ghid coerent pentru alegerea alternativelor.

Particularitățile aplicării managementului calității în școală mai pot fi legate de:

- Imposibilitatea de a diferenția și a cuantifica contribuția elementelor și activităților care au impact asupra sistemului calității. Se va argumenta pro și contra asupra metodelor care "merg" și care nu.
- Natura managementului școlar și modul în care sunt luate deciziile diferă de la o instituție la alta. Se practică deopotrivă stilurile de conducere autocratic, birocratic, anarhic și colegial. Acestor stiluri de conducere le corespund structuri specifice, care diferă de la o instituție la alta. În alte școli, membrii corpului profesoral sunt organizați pe subcolective și sunt antrenați în comportamente eterogene. Formarea acestor grupuri predispune la compromisuri. Noile strategii de schimbare trebuie să se adapteze procesului local de luare a deciziilor pentru a reduce factorii de rezistență la schimbare.
- Profesorii care simt că reprezintă instituția de învățământ sunt de fapt bariere redutabile în calea schimbării. Atributele care îi fac să fie valoroși sunt cele care determină cea mai mare parte din rezistența la schimbare. Cei care propun schimbarea și delegă autoritatea unui astfel de grup vor întâmpina o rezistență deosebită. Pentru succesul schimbării trebuie găsite metode adaptate la stilul fiecărui grup, în vederea diminuării rezistenței la schimbare fără a diminua capacitățile specifice acestor tipuri de indivizi (creativitate, originalitate, etc.).
- Se poate considera ca fenomen general lipsa unor informații utile și oportune privind activitatea din școală. Aceasta poate justifica unele performanțe nesatisfăcătoare. Ironia constă în faptul că deși școala este aceea care creează și transmite cunoștințe, adeseori este

lipsită de un sistem informațional coerent cu privire la starea organizației. De exemplu, realizările profesorilor și ale elevilor, gradul de utilizare al bibliotecilor și a altor resurse, reacțiile clienților școlilor nu sunt cunoscute și comunicate în cadrul școlii. Lipsa informațiilor îngreunează evidențierea nevoii de schimbare, fundamentarea și aplicarea unor astfel de propuneri; astfel va frustra orice încercare de implementare a unui sistem al calității. Conducerea schimbărilor în școală presupune dezvoltarea unor abilități de negociere în cadrul sistemului, proiectarea și urmărirea unui sistem de indicatori care să conducă la evidențierea continuă a performanțelor în unitatea de învățământ.

Concluzii

Într-o unitate școlară, un rol important pentru evoluția viitoare a instituției o are managerul. Acesta trebuie să se preocupe de stabilirea cât mai corectă și reală a strategiei de dezvoltare și acțiune a unității de învățământ pe care o conduce. Managerul, prin Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității, este responsabil de realizarea strategiilor. Însă, o evaluare corectă a calității educației se poate face numai prin combinarea autoevaluării, evaluării interne și evaluării externe.

Bibliografie

1. Hădărău, D., 2014. Asigurarea calității în învățământul primar. Disponibil la: https://www.concursurilecomper.ro/rip/2014/aprilie2014/38-HadarauDorina-Asigurarea_calitatii_inv_prim.pdf.
2. Managementul calității în învățământul primar, prof. Oțetea Răzvan Alexandru, referat disponibil pe www.didactic.ro
3. Managementul calității. Perfecționarea managementului calității procesului educațional. Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu, Facultatea de Științe Economice, disponibil la <http://www.rasfoiesc.com>
4. Manual calitatii - anexa nr.2 la O.M.Ed.C nr. 4889/9.08.2006
5. Negură, V., 2007. Evaluarea și asigurarea calității în învățământul superior. Institutul de Politici Publice: Chișinău.
6. Olaru, M., 1999. *Managementul calității*. Editura Economică: București.
7. Olaru, M., 2000. *Tehnici si instrumente utilizate în managementul calitatii*. Editura Economica: București.
8. Tudor, L., 2014. Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională. Revista de statistică. Supliment. Disponibil la: http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2014/11/RRSS09_2014_A2_ro.pdf.

COMUNICAREA CA PROCES ÎN MANAGEMENTUL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT

COMMUNICATION – A PROCESS IN MANAGING TEACHING INSTITUTIONS

Grădinaru Luigi Sorin

Școala Gimnazială “Alexandru Vlahuță”, Al. Vlahuță, jud. Vaslui, luigigradinaru@yahoo.com

Abstract

Communication as a process in the management of teaching institutions is a highly complex primary instrument in management. The role of communication as an instrument in management is to improve relationships between humans and establish an internal environment suited to the development of the institution. Managers have to be aware of the fact that perseverance in learning leadership skills is very important and the main skill they need to achieve or perfect is efficient communication in order to achieve goals.

Keywords: communication, institution, education, management, organization

Abstract

Comunicarea, ca proces în managementul instituțiilor de învățământ, se constituie într-un instrument managerial primar, de o complexitate aparte. Rolul comunicării ca instrument managerial este de a îmbunătăți relațiile dintre oameni și de a stabili un mediu intern propice dezvoltării instituției. Managerii trebuie să fie conștienți de faptul că perseverența în învățarea meseriei de conducător este foarte importantă, iar principalul talent pe care trebuie să-l dobândească sau să-l perfecționeze este acela de a comunica eficient pentru îndeplinirea așteptărilor.

Cuvinte Cheie: comunicarea, instituție, învățământ, management, organizație.

Introducere

Comunicarea în cadrul unei organizații reprezintă un proces primordial prin intermediul căruia se schimbă informații în vederea realizării obiectivelor și îndeplinirii scopului stabilit. În cadrul managementului instituțiilor de învățământ, comunicarea reprezintă elementul esențial al funcției de coordonare, permițând intervenția managerilor pentru a asigura sincronizarea și armonizarea actelor și acțiunilor instituției școlare.

În sens larg, prin comunicare înțelegem “schimbul de mesaje între două sau mai multe persoane din cadrul unei organizații, în vederea realizării obiectivelor” sau mai simplist, un “schimb de mesaje între un emitent (E) și un receptor (R)” (Candea, 1998).

Cohen, F.,C. propune o definiție în cartea sa “Protection and Security on the Information Superhighway”, care depășește simplul schimb de mesaj. Acesta exemplifică comunicarea ca fiind „un

proces prin care o sursă de informații **A** are influență asupra receptorului de informații **B** într-o manieră capabilă să provoace apariția unor acte sau sentimente, ce permit o regularizare a activităților lui **B** sau a grupului de care aparțin **A** și **B**. Mai există o serie de alte definiții, dar indiferent de conținutul lor, putem afirma că, în condițiile actuale, importanța comunicării a căpătat o amploare extraordinară (Comunicarea Managerială, 2011).

Definițiile mai elaborate evidențiază conținutul, scopul și persoanele implicate în procesul de comunicare. În acest context, comunicarea se definește ca un proces de tip tranzacțional, prin care oamenii transferă energii, emoții, sentimente și schimbă semnificații. Comunicarea are întotdeauna un scop, acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un anumit fel (Dâncu, 2000).

Comunicarea în cadrul instituțiilor de învățământ constituie un proces intenționat de transfer de informație și înțelesuri între indivizi, grupuri, niveluri, sau subcomponente organizaționale și organizații în întregul lor (Iosifescu, 2001). Alt autor subliniază următoarele: ”comunicarea organizațională reprezintă un proces esențial prin care are loc schimbul de mesaje și informații în vederea realizării scopurilor și obiectivelor planificate” (Ghergut, 2007).

Elementele implicate în procesul de comunicare după Nistor (2010) sunt:

- emițătorul - cel care inițiază mesajul;
- mesajul - care poate fi transmis sub următoarele forme: verbală, nonverbală și paraverbală;
- codul - semnele și simbolurile folosite în redactarea mesajului;
- canalul de transmitere a mesajului - mijloacele de transmitere a mesajului. Cele mai utilizate canale de comunicare sunt: referate, circulare, rapoarte, note interne, întâlniri, teleconferințe;
- mijloacele de comunicare - constituit din suportul tehnic al procesului de comunicare (telefon, rețeaua internet, mass-media);
- receptorul - destinatarul mesajului;
- factorii perturbatori - constituie obstacole în transmiterea mesajului.

Particularitățile comunicării manageriale, comparativ cu alte feluri de comunicare, sunt generate de scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațională și de contextul culturii organizaționale. În management, comunicarea are o importanță deosebită. Comunicarea managerială se supune anumitor norme de etică, care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizației și în etica individuală a managerilor.

Managerul competent comunică conform unor norme care sprijină implementarea strategiei organizației. Comportamentul de comunicare a managerului generează climatul de comunicare specific al instituției. Urmare a acestui climat, avem productivitatea și succesul instituției.

Procesul de comunicare organizațională include după Rizescu (2005) următoarele etape:

- codificarea - procesul de transformare a sensului mesajului în sunete, gesturi și simboluri ale comunicării;
- transmiterea - trecerea mesajului codificat de la emițător către receptor;
- decodificarea - traducerea simbolurilor în mesaj interpretat;

- filtrarea - distorsionarea sensului unui mesaj, cauza fiind limitele fiziologice, tehnologice sau psihologice;
- feedbackul - reacția de răspuns a receptorului la mesajul primit de la emițător.
Formele comunicării

Atingerea scopului și îndeplinirea obiectivelor unei instituții școlare sunt condiționate de circulația informației și de modul de analiză a acesteia. Întâlnim după Rus (2015) următoarele forme ale comunicării:

- comunicarea interpersonală;
- comunicarea formală și informală;
- comunicarea pe orizontală și pe verticală;
- comunicarea verbală, scrisă și nonverbală.

Conceptul de comunicare oferă în prezent managerilor instrumentele necesare pentru atingerea obiectivelor organizaționale prin intermediul unui sistem adecvat. Managerii mențin membrii organizației informați, motivați, încrezători, iar o comunicare adecvată are după Stănea (2013) următoarele obiective:

- să fie recepționat mesajul;
- să se înțeleagă mesajul;
- dialogul să fie acceptat;
- să se provoace o reacție;

Toate acestea sunt necesare pentru o comunicare eficientă și fiecare element contribuie la formarea legăturilor în interiorul echipei manageriale pentru a putea atinge obiectivul organizației. Comunicarea în interiorul organizației, pentru afirmarea misiunii, înseamnă că toți membrii, angajații, funcționarii se identifică cu obiectivele, planurile, identitatea organizației și cu imaginea sa.

Când membrii organizației și angajații lucrează împreună pentru a atinge obiectivele pe termen lung, aceștia investesc eforturi în realizarea lor. O astfel de integrare va fi eficientă atunci când sunt prezente următoarele elemente:

- Coordonarea activităților fiecărui membru;
- Locul de amplasare geografică a personalului și departamentelor, care permite contactul direct între ele;
- Controlul și dirijarea pentru a facilita așa-numita deplasare verticală.

Acest aspect se întâmplă atunci când toată lumea are de îndeplinit sarcini clare și care permit o anumită libertate de acțiune în cadrul obiectivelor și toate părțile implicate știu ce se așteaptă de la ele. Se poate menține un grup unit atunci când se acordă atenție sporită următoarelor elemente din cadrul organizației: încredere în manageri – ceea ce necesită un feedback sincer, coerent și realist; integritate, respect pentru deciziile managerilor, o atitudine deschisă, respect reciproc.

Organizația trebuie să ia decizii tot timpul, dar mai ales în cazurile de amenințare sau atunci când apar oportunități de a utiliza unul dintre avantajele sale. Managerii de top iau

decizii bune atunci când aceștia au acces la informații. Aceasta înseamnă: canalizarea prin niveluri de management, prin contact direct cu personalul, cu toate părțile interesate; facilitarea comunicării printr-un sistem eficient; menținerea capacității manageriale de a transmite mesaje clare și utilizarea de abordări metodologice pentru a face față situațiilor dificile.

Subliniem că a provoca o reacție de schimbare reprezintă în fapt efectul cel mai important al comunicării, cu atât mai mult în mediul școlar, pentru că educația are ca scop fundamental obținerea unor schimbări proiectate la nivelul educabililor (Iosifescu, 2003).

Concluzii

Comunicarea este esențială în domeniul educației, îndeplinirea obiectivelor stabilite de echipa de management depinzând direct de înțelegerea mesajului în mod corect și de provocarea unei acțiuni din partea celor vizați. Chiar dacă în esență, procesul de comunicare este similar cu cel întâlnit în alte domenii, având aceleași componente principale, în învățământ, apar și particularități derivate din interacțiunea permanentă cu resursele umane.

Bibliografie

1. Baban A., 2001. Consiliere educațională. Ed Transilvania: Cluj-Napoca.
2. Cândea, R.M., 1998. Comunicarea managerială aplicată. Editura Expert: București.
3. Cohen F. C., 1995. Protection and security on the information superhighway. Wiley: London.
4. Comunicarea managerială. 2011. Disponibil la:
<http://www.stiucum.com/management/management-general/Comunicarea-manageriala-aborda62519.php>.
5. Dâncu, V.S., 1999. Comunicarea simbolică. Arhitectura discursului publicitar. Editura Dacia: Cluj-Napoca.
6. Gherguț, A., 2007. Management general și strategic în educație. Editura Polirom: București.
7. Iosifescu, S., 2003. Management Educațional. Editura CDRMO.
8. Nistor, I., 2010. Comunicare și negociere în afaceri. Editura Europlus: Galați.
9. Rizescu, A., 2005. Aspecte teoretico-metodologice privind comunicarea organizațională. Buletin Nr. 1 Actrus. Disponibil la: http://www.actrus.ro/buletin/1_2005/a21.pdf.
10. Rus, C., 2015. Forme și teorii ale comunicării. Suport de curs. Universitatea Babeș-Bolyai: Cluj-Napoca.
11. Stănea, R., 2013. Tehnici de comunicare eficientă. Suport de curs. Disponibil la:
http://www.incluziunesociala.ro/upls/31_49743_suport_curs_Tehnici_comunicare.pdf.

COMPETENȚE MANAGERIALE ALE PROFESORULUI

MANAGERIAL COMPETENCES OF TEACHERS

Mihaela Hango

Abstract

Education is continuously changing and evolving due to our society's technological progress. Teaching methods must keep up with modern technologies, and differences can be seen everywhere, including in human resources. In this context, it is necessary for the teacher to develop managing competences, in order to achieve the best results possible. At the micro level, we can say there is a need for a class leader to coordinate pupil activities and the teacher has the manager's role in this.

Keywords: *educational management, competences, managerial competences, the manager-teacher*

Abstract

Domeniul educației se află într-o continuă schimbare, evoluând ca urmare a progresului tehnologic înregistrat de societate. Metodele de predare trebuie să țină pasul cu tehnica modernă, iar diferențele se pot observa inclusiv la nivelul resurselor umane. În acest context, este necesar ca profesorul să dezvolte competențe manageriale, pentru a putea obține cele mai bune rezultate. La nivel micro, putem spune că și clasa necesită un manager care să coordoneze activitatea elevilor, în care rolul central, de manager este al cadrului didactic.

Cuvinte Cheie: *management educațional, competențe, competențe manageriale, profesorul-manager.*

Introducere

Statutul social al cadrului didactic în societatea contemporană pare să fie statutul clasei mijlocii. Meseria de profesor nu conferă deținătorului putere, influență, venituri suplimentare, dar conferă prestigiu și satisfacții, vocația fiind considerată unul dintre motivele de bază în alegerea acestei profesii (Diaconescu, 2008).

Exercitarea profesiei de cadru didactic presupune însușirea a trei competențe specifice:

- a) *competența de a dezvolta bune relații cu „beneficiarii”-elevi, părinți, comunitate.* Profesorul lucrează cu grupe de elevi. Aceștia, la rândul lor, sunt asistați și supravegheați de părinți și comunitate. Cota profesorilor este fixată adesea în funcție de priceperea „de a ține clasa”, de a utiliza corespunzător autonomia și libertatea de care se bucură colectivul de elevi;
- b) *competență profesională*, constând dintr-o cultură de specialitate și o competență interumană care-i permite să lucreze cu clasa de elevi și să coopereze cu ceilalți profesori.
- c) *capacitatea de a întreține raporturi satisfăcătoare cu eșaloanele ierarhiei superioare:* directori, inspectori. Profesorii suportă cu regularitate presiunea controlului, fiind evaluați periodic de

superiori, avansarea lor nefiind posibilă fără o probă practică în fața unor comisii (Diaconescu, 2008).

În sistemul social de educație și învățământ, profesorii trebuie să se raporteze la cei pe care îi educă, să stabilească relații de cooperare cu elevii și părinții acestora, precum și cu alți factori interesați ai societății. Aceștia nu educă numai la catedră, în clasă, ci prin fiecare contact relațional cu elevii și părinții, desfășoară o muncă de creștere și dezvoltare, de conducere și direcționare. De aici derivă necesitatea unei maxime responsabilități față de comportamentele, aptitudinile și competențele cadrului didactic (Iucu, 2005).

II. Delimitări conceptuale

Rolul de manager al cadrului didactic are un caracter plurivalent. Trebuie să fie un membru eficace al echipei pe care o reprezintă, un om cu o gândire independentă și constructivă, capabil să ia decizii și să rezolve probleme.

Managerul trebuie să fie capabil să aplaneze orice conflict. Oferindu-le elevilor libertate în gândire, independență în acțiuni, el trebuie, în același timp, să insiste asupra luării deciziilor în grup, îmbinând astfel loialitatea față de membrii colectivului cu cerințele impuse de știința managerială. Uneori, în calitate de conducător, trebuie să fie ferm pe poziții și să stăruie asupra propriului punct de vedere, chiar dacă acesta nu coincide cu cel al colegilor, ori luarea deciziilor este o procedură care presupune asumarea unei responsabilități și implică conștientizarea consecințelor pe termen lung.

Pe de altă parte, managerul școlar are și posibilitatea de a ușura viața copiilor și a colegilor, de a o face mai interesantă, de a lăsa o "moștenire" generațiilor viitoare, efort ce va fi răsplătit prin recunoștința tuturor.

Activități manageriale ale cadrului didactic sunt:

- *Comunicarea de rutină* - transmiterea formală și recepționarea informațiilor (ex.: ședințe, examinarea și elaborarea documentelor, etc.);
- *Managementul tradițional* - planificarea, luarea deciziilor și controlul asupra realizării lor;
- *Interacțiuni externe* — conlucrarea cu factorii de decizie la nivel de local, cu părinții (Ionescu, 2007)

Conceptul de competență în psihologia cognitivă și în științele educației se află în mijlocul performanței individuale și colective. Formarea și dezvoltarea competențelor profesorului -manager, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației, cât și în ansamblul mediului profesional și social.

Nu se poate vorbi despre competență fără a se vorbi despre aptitudine. Aptitudinea pedagogică este o aptitudine specială, o sinteză de factori înnăscuți și dobândiți care depinde de gradul de implicare a individului în activitatea didactică. Ea este determinată de specificul activității didactice, de obiective, de cerințele, de condițiile de desfășurare și de acțiunile care intră în componența ei. Potrivit autorilor manualului de "*Psihologie*", ediția 1997, aptitudinea pedagogică "*presupune o convergență a tuturor însușirilor personalității educatorului asupra procesului de influențare a elevilor*" (P. Popescu - Neveanu, M. Zlate, T. Cretu, 1997, p. 169). Cu alte cuvinte, stă în puterea profesorului modelarea personalității elevilor săi, mai ales dacă se ține cont că aptitudinea pedagogică presupune atât o temeinică pregătire de specialitate, cât și "*cunoașterea practică a psihologiei individuale a elevilor, capacitatea de a-i înțelege și*

de a se apropia de ei, priceperea de a transmite cunoștințele pe care le deține, capacitatea de a relaționa afectiv cu fiecare elev și cu clasa ca grup, inteligență spontană, inspirație de moment, mânuirea conștientă a mecanismelor capabile să optimizeze actul educațional".

Spre deosebire de aptitudine, competența are o sferă de cuprindere mai mare. Ea pune în evidență integral și în orice moment aptitudinile, trăsăturile de personalitate și cunoștințele acumulate, precum și strategiile dobândite și universul cultural formate. Nu se poate vorbi despre competență în absența aptitudinilor. În cazul profesorului, competența este condiționată de informație, care acționează asupra performanței și a stilului de muncă.

Se pot identifica, astfel, șase competențe necesare în atingerea scopurilor educației:

- *competența comunicativă* presupune inițierea și declanșarea actului comunicării de către profesor, prin combinarea a diferite căi de transmitere și de decodificare a mesajului (verbal sau nonverbal);
- *competența informațională* este demonstrată de repertoriul de cunoștințe, de noutatea și de consecințele acestora;
- *competența teleologică* este capacitatea de a concepe rezultatele educației sub forma unor finalități;
- *competența instrumentală* se dovedește prin utilizarea ansamblului de metode și de mijloace în vederea obținerii unei performanțe la elevi, conform scopurilor propuse;
- *competența decizională* presupune alegerea cea mai bună între cel puțin două variante de acțiune posibile;
- *competența apreciativă* presupune măsurarea corectă a rezultatelor elevilor, dar și a propriilor rezultate (Duhlicher, 2012).

Abordând aceeași problemă, se poate identifica un alt set de competențe care vizează activitatea managerială a cadrului didactic:

- *competența culturală* – presupune atât pregătire de specialitate, cât și cultură generală în care se integrează cultura de specialitate;
- *competența psihopedagogică* - asigură profesorului calitatea de bun transmțător al cunoștințelor specifice, dar și racordarea lui cu domeniul culturii în întregul său. Aceasta competență este imposibil de atins în cazul nefrecventării, în timpul studiilor universitare și postuniversitare, a unui set minimal de discipline psihopedagogice;
- *competența psihoafectivă și de comunicare* se fundamentează mai ales pe calități ale personalității profesorului, dar intervine și educația în a întări ceea ce există deja sau în a compensa ceea ce nu există. În cazul în care unele caracteristici de personalitate sunt incompatibile cu profesia didactică, se recomandă întocmirea unei liste cu calitățile profesiei și selectarea prin testare a unora, evitându-se astfel situațiile de inadaptare profesională;
- *competența morală* presupune ca profesorii să fie infuzați de valorile ce alcătuiesc idealul educativ în toate comportamentele lor public - educative. Profesia didactică, mai mult decât oricare alta, cere ca practicantul să joace mereu același rol, cu care să se identifice pe toată durata vieții active. În cazul asumării mecanice a acestui rol, intervine plictiseala, rutina, suprasaturarea care nu pot fi eliminate decât prin adoptare unor stiluri de muncă eficiente.

III. Competențe manageriale

A fi profesor – manager înseamnă o reformulare, la un nivel calitativ superior, a vechiului rol de conducător al acțiunii de formare – dezvoltare a elevilor, prin predarea, învățarea și evaluarea disciplinei de specialitate, prin activități instructiv – educative.

Procesul de conducere, managementul, fiind o caracteristică a oricărei activități organizate dar și a oricărei acțiuni ce tinde către eficiența maximă, prezintă o serie de trăsături și funcții comune, identificabile într-o analiză efectuată asupra clasei de elevi.

Competența managerială asigură eficiența organizării și conducerii activităților pe care le presupune profesia didactică și necesită gestionarea situațiilor specifice. Pe lângă aceasta, mai intervin și următoarele aspecte:

1. **Capacitatea de influențare a clasei, în general, și a fiecărui elev în particular.** Nu spunem elevilor: “Fiți atenți!”, ci îi facem să fie atenți. Nu le spunem să fie punctuali, ci organizăm o activitate atractivă la fiecare început de zi, pentru a-i determina să vină la timp.
2. **Abilități de planificare și proiectare.** Înțelegerea importanței planificării și proiectării corecte și competente în buna desfășurare a procesului instructiv-educativ.
3. **Capacitatea decizională.** Decizia este în strânsă legătură cu celelalte roluri manageriale ale profesorului și, din punct de vedere managerial, este un proces de selectare a unei linii de acțiune dintr-un număr de alternative pentru a ajunge la un anumit rezultat, obiectiv.
4. **Capacitatea de a organiza, monitoriza și coordona activitatea clasei/elevului;**

În ceea ce privește managementul educațional, organizarea poate fi atât **actională**, cât și **structurală**. Prin **organizarea actională**, profesorul armonizează activitatea clasei la disciplina sa, dozează sarcinile de lucru, creează motivația participării elevilor, diversifică modul de antrenare a lor, coordonează programe pe diferite obiective. Profesorul organizează relația între educația formală, educația non-formală și informală, învățarea frontală, pe grupe și individuală, îmbinarea metodelor, mijloacelor și formelor de organizare a procesului educațional. Cele mai actuale soluții de organizare acțională sunt cele care combină criteriul pedagogic cu cel praxiologic și managerial, printr-o abordare situațională a lecției, respectând principiile de raționalitate și creativitate, de eficiență și coparticipare.

Organizarea structurală urmărește eficientizarea resurselor materiale și umane prin coordonarea strategică a acestora și obținerea unor sisteme fiabile. În cadrul managementului clasei, organizarea devine mai activă pentru rolul de diriginte/conducător al clasei în cazul învățătorilor, dar este valabilă pentru orice cadru didactic care predă la clasă.

5. Administrarea corectă a recompensei și pedepsei. Nu pedepsim de două ori pentru aceeași faptă și nu facem economie de aprecieri pozitive.

6. Echilibru autoritate-putere-responsabilitate

7. Suportabilitatea în condiții de stres. Dezvoltarea gândirii pozitive și eliberarea energiilor negative înainte de intrarea în clasă.

După E. Joita, procesul de învățământ, ca proces instructiv – educativ, reprezintă un proces managerial. Comportamentul managerial al profesorului ca manager educațional este extins de la nivelul global, instituțional, la cel al clasei, al rezolvării diferitelor situații specifice procesului instructiv – educativ concret; relațiile profesor – elevi apar ca un barometru al aplicării principiilor managementului educațional.

Principalele activități manageriale ale profesorului sunt: decizia, previziunea, organizarea, conducerea, reglarea, coordonarea și evaluarea (Managementul relației profesor-elev, 2010).

Competențele cadrului didactic manager pot fi deduse mai ales prin raportare la atribuțiile generale ale managerului (funcțiile manageriale) și apoi operaționalizate în sarcini specifice de conducere (planificare, organizare, decizie, coordonare, control, îndrumare, apreciere și reglare), de asigurare a condițiilor de bază (comunicare, sistem informațional asupra activității, participarea elevilor și gestionarea resurselor specifice).

Romiță B. Iucu admite pentru conducerea clasei aceleași funcții cu ale managementului general: *planificare, organizare, decizie, evaluare, control, îndrumare și consiliere*, dar cu adaptări specifice. Spre deosebire de alte domenii, profesorul conduce un aspect deosebit: procesul de dezvoltare a personalității elevilor unde domină calitatea, accentul căzând pe orientarea și dirijarea resurselor umane, materiale și didactice, pentru realizarea eficientă a obiectivelor, a procesului instructiv-educativ.

Vorbind de competențe manageriale ale cadrului didactic, nu putem trece peste rolul determinant al unor factori psihologici generali care duc la dezvoltarea acestor competențe. Alături de acești factori generali psihologici am mai putea vorbi și de factori de personalitate care determină dezvoltarea de competențe manageriale: inteligența, stabilitatea emoțională, perspicacitatea, independența, controlul.

Formarea și dezvoltarea competențelor, profesorului -manager, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației cât și în ansamblul mediului profesional și social.

Concluzii

Activitatea desfășurată de profesor la clasă este una complexă, necesitând multiple capacități care să permită dezvoltarea unei armonii între cadrul didactic și colectivul clasei. Fiecare elev este unic, iar pregătirea profesorului trebuie să acopere inclusiv partea psihologică, facilitând găsirea de soluții în situații diverse: absenteism, întârzieri, conflicte.

Bibliografie

1. Diaconescu, C.A., 2008. Personalitatea cadrului didactic. Disponibil la: <https://ro.scribd.com/document/208190922/Tema-Xviii-Personalitatea-Cadrului-Didactic>.
2. Huhlicher, O., 2012. Competența De Educație Interculturală: Desfășurarea Unui Demers Formativ. Studia Universitatis Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova, 2012, nr.4(54). Disponibil la: <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/29.-p.136-143.pdf>
3. Ionescu, M. 2007. *Instrucție și educație*, ed. a III-a. Editura Universității "Vasile Goldiș": Arad.
4. Iucu, R., 2005. Managementul clasei de elevi. Disponibil la: <http://forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id=1991305>.
5. Iucu, R., 2006. *Managementul clasei de elevi. Aplicații pentru gestionarea situațiilor de criză educațională*. Editura Polirom: Iasi.
6. Joița, E., 1995. *Management școlar*. Editura Gheorghe Cârțu Alexandru: Craiova.
7. Joița, E., 2000. *Management educațional*. Editura Polirom: Iași.

8. Managementul clasei profesor-elev. (2010). Disponibil la:
<https://biblioteca.regielive.ro/referate/management/managementul-relatiei-profesor-elevi-203180.html>.
9. Stan, E., Managementul clasei, Editura Aramis: București.

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE ÎN SOCIETATEA CUNOAȘTERII

THE MANAGEMENT OF SCHOOL ORGANIZATIONS IN THE SOCIETY OF KNOWLEDGE

Sîrghe Elena

Școala Gimnazială "Doamna Nica" Valea Mărului, sirghe_elena@yahoo.com

Abstract

The process of education decentralization at all levels allows for the implication of different players, others than school managers in education, creating the conditions necessary for the establishment of partnerships which favor education. Innovation acts at all levels of education: structure and organization, the contents of education. The education environment depends on the social and economic characteristics of society and on the specifics of the education system.

Keywords: education, decentralization, innovation, management, school

Abstract

Procesul de descentralizare a învățământului la toate nivelurile sale permite implicarea în activitatea educațională și a altor autorități decât cele școlare, creând condițiile stabilirii unor parteneriate favorabile educației. Inovația acționează în învățământ la nivelul tuturor componentelor sale: structură și organizare, conținutul învățământului, mediul educațional depinzând și de caracteristicile socio-economice ale societății și de particularitățile sistemului de învățământ.

Cuvinte Cheie: educație, descentralizare, inovație, management, școală.

Introducere

Managementul educațional este știința și totodată arta de a pregăti resursele umane, dar și de a forma personalități conform cerințelor societății, acestea fiind acceptate de individ. **Managementul educațional este o ramură științifică a managementului general ce studiază ansamblul principiilor funcțiilor și strategiilor de organizare, gestionare și evaluare ale instituțiilor furnizoare de educație.**

Managementul organizației școlare

Managementul educațional definește activitatea de conducere globală, optimă, strategică, inovatoare a sistemului de învățământ dezvoltat în societatea postmodernă, informațională în plan tehnologic, și democratică în plan politic (Brinzea, 2017).

Conceptul de management al educației se bazează pe o metodologie de cercetare intradisciplinară, interdisciplinară și pluridisciplinară, rezultând următoarele categorii:

- *managementul organizației școlare;*
- *managementul clasei;*
- *managementul activității didactice (lecției).*

Pentru a asigura învățământului un randament și o performanță ridicate, sunt necesare cunoașterea și aplicarea științei managementului educațional. Funcția de conducător al unei instituții de învățământ este o profesie care trebuie învățată. În dorința unei conduceri optime a învățământului, managerul din învățământ trebuie să cunoască principiile, nivelurile și funcțiile științei managementului educațional. De asemenea, el trebuie să știe să utilizeze instrumentele metodologice și practicile moderne, bazate pe cunoștințe de informatică, precum și pe o bază logistică modernă.

Cele 4 funcțiile ale managementului educațional sunt:

- 1) **funcția de organizare** a resurselor pedagogice existente (informaționale, umane, didactico-materiale, financiare);
- 2) **funcția de planificare** a activității în raport de finalități și de context (resurse, condiții, situații);
- 3) **funcția de coordonare-îndrumare metodologică** a activității principale (*instruirea*);
- 4) **funcția de reglare-autoreglare** a activității prin acțiuni de **perfecționare** și de **cercetare pedagogică** (Brinzea, 2017).

În orice *activitate* de conducere managerială a sistemului și a procesului de învățământ, la nivel de organizație școlară, clasă, lecție, sunt implicate următoarele *acțiuni*:

- *informare* asupra stadiului în care se află activitatea condusă;
- *evaluare* a informațiilor stocate, prelucrate, realizată prin operații de *măsurare, apreciere* și *decizie* (parțială și finală) cu valoare de *diagnoză*;
- *comunicare a deciziei* (parțiale, finale) cu scop de reglare-autoreglare a activității la un nivel corespunzător *diagnozei* și *prognosei* stabilite, ceea ce presupune *măsuri* operative și strategice de corectare, ameliorare, perfecționare, ajustare structurală, reformare.

În plan managerial, conducerea școlii devine mai eficientă și mai inovatoare prin îmbinarea deciziilor luate la nivelul *structurilor ierarhice, verticale* cu cele asumate contextual de *structurile orizontale*, tehnice și comunitare, dezvoltate în *rețea*.

Managementul organizației școlare în societatea cunoașterii

Managementul organizației școlare stimulează și valorifică următoarele surse ale procesului de *flexibilizare a normativității* în societatea informațională, pe fondul afirmării parademei *curriculumului* la baza sistemelor postmoderne de învățământ:

a) corelația necesară între *funcția generală* a școlii cu caracter *obiectiv* de formare-dezvoltare a personalității elevului în perspectiva integrării sale sociale și *obiectivele generale* și *specifice* elaborate *subiectiv* la nivel de politică a educației pentru valorificarea la maximum a condițiilor și resurselor existente;

b) subordonarea activităților organizate la nivelul structurilor *formale* și *informale*, construite și dezvoltate *ierarhic* și *spontan*, în rețea, funcției generale a școlii care exprimă misiunea psihologică și socială a acesteia;

c) deschiderea permanentă a tuturor acțiunilor și deciziilor manageriale în raport de un context pedagogic și social deschis (generat de specificul activității de bază – educația / instruirea și de dinamica resurselor – informaționale, umane, didactico-materiale / spațiul și timpul pedagogic, financiare) (Cristea, 2004).

O contribuție decisivă în procesul de flexibilizare al *normativității*, îi revine *culturii organizației școlare*. Managementul organizației școlare restructurează relația dintre *dimensiunea normativă* (misiune; funcție generală – structuri *formale* și *informale*; principii, reguli) și *dimensiunea culturală* (cunoștințe, valori – pedagogice; mentalități, obișnuințe, stiluri – pedagogice, didactice, cognitive, manageriale) a organizației școlare. Soluția strategică poate fi identificată odată cu amplificarea contribuției culturii școlare.

Schimbările manageriale reflectă capacitatea de deschidere a conducerii școlii la problemele generate de mediul (contextul) intern și extern al organizației. Calitatea lor culturală depinde de tipul de adaptare care poate fi doar *reactiv* (urmare a presiunii mediului) sau poate evolua spre un stadiu superior, *proactiv*, de anticipare a transformărilor necesare în plan managerial.

Toate funcțiile conducerii manageriale a organizației școlare sunt angajate prioritar în perfecționarea continuă a acestei activități de instruire, în calitatea sa de principal subsistem al activității de educație.

Dimensiunea culturală a organizației școlare

Comportamentele „actorilor educației”, prezenți la nivelul organizației școlare, sunt orientate valoric în raport de statutul pedagogic, social, profesional, al acestora, mediat normativ la nivelul corelațiilor necesare între manageri – profesori – elevi – personal administrativ – reprezentanți ai comunității educative locale și sunt exprimate prin mentalități, obișnuințe, atitudini (afective, motivaționale, caracteriale, dar și cognitive), dependente de:

a) autoritatea funcțională a normelor interiorizate în grade diferite, în planul conștiinței individuale și sociale a „actorilor școlii”;

b) tradiția școlii acumulată, transmisă și perfectată istoric, de la nivel național, teritorial și local, dar și internațional (în contextul globalizării, intensificării relațiilor între școli din diferite țări etc.);

c) specificul comunității educative locale, manifestat în plan psihosocial, profesional, economic, național, religios, politic, ideologic, etc (Cristea, 2004).

Climatul / ambianța – ca element cultural – corespunde pedagogic *contextului extern și intern* al organizației școlare. Este exprimat prin:

a) calitatea și cantitatea *resurselor* umane existente și a *spațiului* și a *timpului* pedagogic disponibil;

b) *formele de organizare managerială și didactică* impuse social sau / și inițiate de „actorii școlii” în diferite circumstanțe și condiții, în consens cu cerințele conducerii manageriale și ale proiectării curriculare;

c) particularitățile *stilurilor manageriale și didactice* promovate pe fondul valorificării la maximum a resurselor existente în sensul eficienței și eficacității (manageriale și didactice);

d) „*câmpul psihosocial*” complex și nu odată contradictoriu, creat la nivelul intersecțiilor dintre numeroasele *influențe* spontane (afective, motivaționale, volitive) exercitate de „actorii școlii” și / sau ai comunității educaționale locale prin etosul pedagogic care stimulează sau inhibă procesul de eficientizare al activităților specifice.

Schimbările pedagogice îmbogățesc cultura școlii la nivelul conducerii manageriale și al procesului de învățământ. *Schimbările manageriale* reflectă capacitatea de deschidere a conducerii școlii la problemele generate de mediul (contextul) intern și extern al organizației. Calitatea lor culturală depinde de tipul de adaptare care poate fi doar *reactiv* (urmare a presiunii mediului) sau poate evolua spre un stadiu superior, *proactiv*, de anticipare a transformărilor necesare în plan managerial. *Schimbările la nivelul procesului de învățământ* reflectă capacitatea cadrelor didactice de proiectare pedagogică eficientă (operaționalizarea *obiectivelor*, noi *metode de predare-învățare-evaluare*, crearea de *mijloace didactice*), de promovare a *stilurilor didactice* și a *formelor de organizare* favorabile *individualizării instruirii*.

Stimularea inovației în învățământul românesc

Procesul de descentralizare a învățământului la toate nivelurile sale permite implicarea în activitatea educațională și a altor autorități decât cele școlare, creând condițiile stabilirii unor parteneriate favorabile educației

Inovația acționează în învățământ la nivelul tuturor componentelor sale: structură și organizare, conținutul învățământului, mediul educațional și depind și de caracteristicile socioeconomice ale societății și de particularitățile sistemului de învățământ.

Procesul de inovare are mai multe șanse de reușită într-un sistem descentralizat decât într-unul centralizat și datorită faptului că descentralizarea permite, prin transferul de responsabilități,

implicarea directă a unei diversități de actori în procesul educațional (ONG, asociații ale părinților, reprezentanți ai mediului economic etc.), schimbarea modului de lucru, participarea directă în procesul decizional, etc (Negrea, 2009).

Descentralizarea învățământului înseamnă, în linii generale, transferul total sau parțial al unor responsabilități (finanțare, recrutare, salarizare personal, curriculum etc.) de la nivel central la nivel local, sau chiar la nivel de instituție de învățământ.

Procesul de inovare presupune achiziționarea de noi cunoștințe, noi puncte de vedere, perspective diferite asupra aceluiași aspect, iar acest lucru solicită un număr mare și divers de actori.

Descentralizarea sistemului de învățământ a permis introducerea disciplinelor opționale, a curriculumului la decizia școlii, demers prin care oferta educațională este adaptată nu numai nevoilor individului, ci și comunității.

Astăzi, influența internetului asupra conținutului învățământului reprezintă preocuparea majoră a oamenilor școlii și nu numai. Tinerii petrec din ce în ce mai mult timp în fața calculatorului și a televizorului decât în școală, iar acest lucru trebuie utilizat în favoarea educării populației: organizarea unor cursuri/ ore prin intermediul televiziunii, internetului, utilizarea acestuia ca metodă didactică. Inovația în învățământ poate acționa și ca mod de rezolvare a unor probleme la care sunt expuși tinerii de azi: dezvoltarea științei și tehnologiei are atât pentru individ, cât și pentru societate în ansamblu avantaje considerabile, însă și riscuri majore, precum izolarea indivizilor, dezvoltarea unor relații de comunicare artificiale. Introducerea TIC în procesul de învățare poate atenua parțial aceste probleme.

Inovația în învățământ poate și trebuie să fie susținută și stimulată, atât prin măsuri care să acționeze din interiorul sistemului, cât și din afara lui. În al doilea caz, finanțarea corespunzătoare a învățământului este una dintre măsurile cele mai importante, pentru că inovația solicită un suport financiar.

Un alt mod de stimulare a inovației constă în recompensarea muncii în echipă. În prezent, la nivelul sistemului de învățământ din România personalul didactic, dar și elevii/ studenții sunt evaluați, recompensați în funcție de activitatea individuală. Munca în echipă, implicarea în diverse programe, proiecte educaționale nu este recompensată în vreun fel și, deci, nu este atrăgătoare pentru indivizi. În aceste condiții nici motivația profesională și nici satisfacția în muncă nu sunt mari, fapt care împiedică formarea unei culturi școlare favorabile inovației.

Lumea modernă pune accentul pe folosirea mai eficientă a cunoașterii și a inovației. Este necesară extinderea abilităților creatoare ale întregii populații, mai ales ale acelor care le permit oamenilor să se schimbe și să fie deschiși față de idei noi într-o societate diversă din punct de vedere cultural, bazată pe cunoaștere

Așa cum afirma Sorin Cristea (2009) în *Tribuna Învățământului*¹, principala transformare a organizației școlare în societatea informațională, bazată pe cunoaștere, este înregistrată la nivelul raporturilor dintre dimensiunea normativă, din ce în ce mai flexibilă și dimensiunea sa culturală, aflată în continuă ascensiune. Consecințele acestei transformări sunt importante pentru managementul școlii ca organizație, deosebit, în mod fundamental, de conducerea școlii ca instituție. Școala ca instituție pune accent pe reguli statice și procedee standardizate, promovate ca elemente executive ale normativității, într-un context relativ stabil și închis. Școala ca organizație pune însă accent pe obiective, proiectate ca elemente strategice ale normativității, dezvoltate într-un context mobil și deschis. Saltul de la conceperea școlii ca instituție la proiectarea sa ca organizație este marcat de rolul major acordat obiectivelor pedagogice generale și specifice în cadrul dimensiunii normative, ceea ce duce la o nouă configurare a relațiilor dintre elementele componente ale normativității care conferă o anumită particularitate școlii (misiune, funcție generală, structura de organizare, condiții și resurse, axiome, principii, etos pedagogic și comunitar, cultură a rolului și a statusului, rețele de conducere și de comunicare etc.).

Concluzii

“Managementul și managerul școlar sunt concepte complexe, generate, în mare măsură, de particularitățile școlii ca organizație care „învață și produce învățare”. Este de preferat ca managementul educațional să se concentreze pe aspecte precum: cultura organizațională, misiunea organizației, claritatea și calitatea țăintelor strategice și a obiectivelor, orientarea către beneficiar, în vederea asigurării satisfacției acestuia, valorificarea tuturor resurselor existente, în special a celor umane, implicarea tuturor factorilor în procesul de adoptare a deciziei.

Articolul încearcă să demonstreze că managementul educațional trebuie făcut de profesioniști, de oameni care stăpânesc metode și tehnici ale artei manageriale, de oameni echilibrați, buni profesioniști, morali și, nu în ultimul rând, de oameni care să iubească și să susțină motivațional, cu adevărat, copiii și educația (Neagu, 2009).”

Bibliografie

1. Brinzea, A., 2017. Managementul organizației școlare. Disponibil la: <https://www.scribd.com/document/344400394/Managementul-Organizatiei-Scolare>.
2. Cristea, S., *Managementul organizației școlare*. Editura Didactică și Pedagogică R. A.: București.
3. Cristea, S., *Managementul organizației școlare în societatea cunoașterii*. Tribuna Învățământului, nr. 987 / 16-22 februarie, 2009
4. Gherguț, A., *Management general și strategic în educație*. Ed. Polirom: Iași.
5. Neagu, G., *Inovația în învățământ*. Calitatea Vieții, XX, nr. 1–2, 2009.

¹ Cristea, Sorin, Managementul organizației școlare în societatea cunoașterii, în Tribuna Învățământului, nr.987 / 16-22 februarie, 2009, p.12

PARTENERIAT ȘCOALĂ-FAMILIE-COMUNITATE PENTRU CALITATE ÎN EDUCAȚIE

THE SCHOOL-FAMILY-COMMUNITY PARTNERSHIP FOR EDUCATION QUALITY

Prof.inv.primar **Ciul Adriana Florina**,
Școala Gimnazială Călinești Oaș, Jud. Satu Mare, aciul@yahoo.com

Abstract

School partnerships have become an efficient way of strengthening the teacher-parent relationships. Parent, teachers, and most importantly - pupils benefit from such partnerships. There are many advantages involved, from better knowing each other and rising above stereotypes to identifying common interests for the benefit of children.

Keywords: *efficiency, partnership, contemporary school*

Abstract

Parteneriatele școlare au devenit o modalitate eficientă de întărire a relațiilor cadru didactic-părinte. Părinții, profesorii, dar în special elevii beneficiază de avantajele unor astfel de parteneriate. Binefacerile sunt numeroase, începând cu o mai bună cunoaștere reciprocă și depășirea stereotipurilor și continuând cu identificarea unor interese comune în beneficiul copiilor.

Cuvinte Cheie: *eficacitate, parteneriat, școală contemporană.*

Introducere

Problema colaborării școlii cu familia este foarte amplă și are o varietate mare de aspecte. Din aceasta cauză, dacă se încearcă o tratare analitică a acestor aspecte, nu se poate realiza epuizarea ei cu ușurință. Introducerea colaborării între părinți și învățătorii specializați, comunicarea periodică și permanentă între aceștia, ca și cooperarea. Sunt cerute atât de eficiența învățării, cât și de alte aspecte, cum este cel al dezvoltării sociale a copilului. Succesul școlar este garantat de o atmosferă destinsă între agenții educaționali. De asemenea, existența unor reguli comune, cunoscute și fixate împreună, ușurează mult efortul învățării.

Termenul de parteneriat este bazat pe premisa că partenerii au un fundament comun de acțiune și un spirit de reciprocitate, care le permit să se unească. Astfel, părinții și învățătorii pot crea parteneriate variabile, angajându-se și în activități comune de învățare, sprijinindu-se unii pe alții în îndeplinirea rolurilor cerute, desfășurând proiecte de curriculum colaborativ.

Parteneriatul școală-familie reprezintă un subiect actual, reliefat din diferite documente de politică educațională la nivel național și internațional și de cercetările în domeniul educației. Practica indică în școlile de masă, dar mai ales în școlile din medii dezavantajate existența unor bariere culturale, psihologice și sociale care blochează nu doar colaborarea dintre școală și familie

în interesul copiilor, dar de multe ori și o comunicare minimală între acești actori. Importanța deosebită a relației cadru didactic- părinte rezidă din nevoia îmbinării celor două forme importante ale educației – formală, informală – care aici au un punct de intersecție.

Conceptul de parteneriat

Parteneriatul reprezintă o relație de muncă caracterizată de consens împărțit, respect reciproc și de dorința de a negocia. Aceasta relație implică diseminarea informațiilor, responsabilităților, deprinderilor, luării deciziilor și asumării răspunderii.

Definirea termenului de parteneriat, dintr-o perspectivă mai largă, ar fi: *modalitatea, formală sau informală, prin care două sau mai multe părți decid să acționeze împreună pentru atingerea unui scop comun*. Atingerea scopului comun este rezultatul unui set de activități derulate în cadrul unei perioade de timp, în conformitate cu un plan inițial. Există diferențe între conceptul de colaborare și cel de parteneriat, deși din punct de vedere semantic, diferențele sunt greu de sesizat. Aspectele ce diferențiază cele două concepte sunt date de aplicabilitate și de modul în care ele sunt puse în practică. Parteneriatul nu pleacă de la premisa că părțile trebuie să fie egale, ci trebuie în mod necesar ca ele să fie tratate ca fiind pe poziții de egalitate. Această premisă conduce la parteneriate eficiente, întucât parteneriatul nu poate fi construit pe o relație de subordonare. Astfel, într-o relație de parteneriat, puterea de decizie este împărțită între parteneri în mod egal sau proporțional cu aportul sau contribuția adusă de fiecare parte. Orice formă de parteneriat crește capacitatea de acțiune și, în același timp, crește impactul pe care îl are o acțiune asupra grupului țintă sau al obiectivului vizat de părțile care au încheiat respectivul parteneriat (Hosu, 2012).

Parteneriatele presupun desfășurarea unor activități, constituirea și punerea în aplicare a unor relații bazate pe egalitate, respect, fair-play și avantaj reciproc. Partenerii, păstrându-și identitatea și personalitatea, colaborează intens, găsesc împreună soluții, își respectă deciziile, se consultă atunci când le adoptă și fac în așa fel încât să nu se incomodeze reciproc și să-și unească forțele pentru a face față unor terțe provocări sau pentru a-și asuma anumite riscuri.

Primul pas în realizarea unui parteneriat de succes îl constituie identificare partenerilor în funcție de obiectivul propus și ținându-se cont de caracteristicile acestora (comunicare, toleranță, disponibilitatea de a participa, deschidere spre cooperare, etc.). Pentru ca aceste parteneriate să ofere rezultate pe termen mediu și lung, se impune formalizarea relației de parteneriat. Prin formalizare, trebuie să înțelegem angajamente confirmate și în plan juridic. Accesul echitabil la resursele disponibile constituie un net avantaj pentru ambii parteneri. Și, ca în orice contract, drepturile și responsabilitățile partenerilor trebuie să-și găsească motivația necesară. O bună comunicare între parteneri, bazată pe relații de încredere și respect reciproc, este premisa care determină succesul oricărui tip de parteneriat. Consensul și raporturile de egalitate, asumarea corectă a responsabilităților de către părțile aflate în parteneriat sunt aspecte care asigură buna desfășurare a activităților. Parteneriatul, ca formă de acțiune colectivă la nivel instituțional, trebuie să ofere avantaje pentru a stimula participarea ambelor părți, și anume creșterea eficienței, eficacității și impactului proiectelor proprii, sporirea credibilității părților.

Alături de eficiență și eficacitate, câștigurile de imagine reprezintă stimulente importante pentru părțile ce derulează activități în parteneriat, putând deveni modele comportamentale pentru întreaga comunitate. Gradul de instruire și experiența anterioară în astfel de acțiuni, sunt doar doi dintre factorii sau predictorii succesului acțiunilor comune. Durabilitatea și eficiența sunt provocări majore pentru orice tip de parteneriat, întrucât putem menționa o serie de obstacole ce trebuie depășite: comunicare insuficientă, lipsa de maturitate în asumarea apartenenței la mai multe structuri partenariale, existența conflictelor de interese, orgolii personale exagerate, nerespectarea obligațiilor partenariale etc. Fiecare dintre acestea sunt posibile surse ale eșecului în direcția realizării în bune condiții a proiectului dorit. Parteneriat nu înseamnă neaparat prietenie, dar prietenia înseamnă totdeauna parteneriat (Văduva, 2004). Există parteneri în politică, în afaceri, în tot felul de acțiuni și activități, în relații internaționale, în general, în rezolvarea uneia sau mai multor probleme.

De ce avem nevoie de parteneriate?

Din experiența ultimilor ani, putem deduce că există noi realități privind managementul parteneriatelor și al proiectelor. Treptat, performanța din orice domeniu, inclusiv cel al educației, nu se va mai măsura în funcție de solidaritatea organizațională, ci în funcție de capacitatea de adaptare la parteneriate și de elaborare și implementare ale acestora. Elaborarea și managementul parteneriatelor la nivelul instituțiilor reprezintă una dintre prioritățile majore în ameliorarea sau dezvoltarea serviciilor și practicilor atât la nivel sistemic, cât și la nivel instituțional. Managementul unui parteneriat presupune să fii responsabil de realizarea în comun a misiunii și obiectivelor unei organizații, adică să conduci într-un context dat un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte.

Complexitatea acestor dimensiuni ale managementului teoretic și practic, în tendința lui de a deveni de calitate, performant și eficient, se reflectă și în capacitatea organizației care oferă posibilitatea de a propune, elabora și implementa parteneriate. Astfel, parteneriatele sunt cele care îmbunătățesc gradul de coordonare a politicilor de adaptare la condițiile specifice locale, conduc la o mai bună utilizare și orientare a programelor ce integrează preocupările societății civile în exercițiile de planificare strategică printr-o participare democratică mai mare și mai extinsă geografic, stimulează implicarea companiilor private în proiectele locale și pot promova un grad mai mare de satisfacție față de politicile publice. Pornind de la aceste considerente putem spune că din perspectiva dezvoltării organizaționale, parteneriatul este cel mai potrivit instrument pentru că poate fi privit ca o nouă modalitate de abordare a activității instituțiilor într-un context orientat spre flexibilizare. Parteneriatele și proiectele au avantajele de a fi centrul problemelor cheie, de aceea acestea pot fi considerate cele mai adecvate strategii de dezvoltare ale organizațiilor.

I.2. Parteneri pentru educație

Parteneriatul educațional reprezintă, în concepția majorității cadrelor didactice, o direcție educativă, imperios necesară dezvoltării actuale a școlii românești. Familia și comunitatea sunt

două componente care au sarcina de a sprijini școala pentru valorificarea potențialului fiecărui individ. Școala ca instituție mandatată pentru a analiza educația, trebuie să își asume rolul de coordonare a parteneriatului educațional cu familia și ceilalți factori educaționali. Învățământul românesc trebuie să își asume o nouă reprezentare: parteneriatul educațional ca prioritate a strategiilor educaționale centrate pe termen lung și rezolvarea de probleme. Pentru a se realiza un parteneriat, trebuie să se modifice valori, atitudini și comportamente ale tuturor celor implicați în proces: întregul personal angajat în învățământ, părinți-susținătorii legali, elevii, organizații nonguvernamentale, asociațiile părinților și ale elevilor, angajații cultelor religioase, etc.

Parteneriatul educațional se desfășoară împreună cu actul educațional propriu-zis. El se referă la cerințe ca: proiectarea, decizia, acțiunea și colaborarea dintre agenți educaționali. Acesta realizează transformarea reală a elevilor în actori principali ai demersului educațional, urmărindu-se în acest fel atingerea unor obiective de natură formală, informală, socio-comportamentală.

Ecaterina Vrășmaș, în 2002, definește parteneriatul educațional că fiind ”o atitudine în câmpul educației, concept central pentru abordarea de tip curricular, flexibilă și deschisă problemelor educative, formă de comunicare, cooperare și colaborare în sprijinul copilului la nivelul procesului educațional. Acesta presupune o unitate de cerințe, opțiuni, decizii și acțiuni educative între factorii educaționali” (Vrășmaș, 2002). Sorin Cristea, în “Dicționarul de Pedagogie” afirmă că: ”parteneriatul pedagogic reprezintă o noțiune recent introdusă în domeniul educației care reflectă mutațiile înregistrate la nivelul relațiilor existente între instituțiile implicate direct sau indirect în realizarea sistemului de învățământ: școală, familie, comunitatea locală, agenții sociali, asociațiile,etc” (Cristea, 1998). Parteneriatul educațional este unul din cuvintele cheie ale pedagogiei contemporane. Ca atitudine, parteneriatul presupune:



Figura I.2.1. Cerințele parteneriatului educațional (după Vrășmaș, E., 1999)

Importanța parteneriatelor școală – familie

Există mai multe circumstanțe de formare și de informare a copiilor și tinerilor. Acțiunile acestor medii educogene trebuie să se conjuge pentru a modela adecvat comportamente și cunoștințe în acord cu marile idealuri ale epocii. Factorii educaționali -familia, școală, biserica, mass- media- sunt cei care asigură un cadru social, în care desfășurarea acțiunilor educative se realizează în baza unor principii, legi și norme aplicate de cadre specializate. În ordine cronologică, primul factor implicat în dezvoltarea personalității copilului este *familia*. După Marin Călin (1996), familia este structura ce oferă individului primul mediu psiho-uman și cultural, care îi va influența organizarea comportamentului (Călin, 1996).

Aceasta are menirea de a-l introduce pe copil în valorile grupului de referință, dar și de formare a primelor conduite, sau de interiorizare a unor stări de spirit elementare. Al doilea factor educațional este *școala*, foarte importantă în educația sistematică și continuă. Ea deține un rol important în dezvoltarea și formarea viitorului cetățean responsabil și independent. La nivelul acestei instituții, educația și instrucția ajung într-un stadiu de maximă dezvoltare prin caracterul programat, planificat și metodic al activităților instructiv- educative. În școală, copilul trăiește un proces de socializare, învață să scrie, să fie și să trăiască printre semenii săi. Educația se realizează în forme diverse, cel mai adesea prin activități în comun, elevii învățând chiar și unii de la alții. Conținuturile care se transmit sunt selectate cu grijă după criteriile psiho-pedagogice, activitățile educative sunt structurate respectându-se principiile didactice. Cei ce realizează procesele formative sunt cadre specializate ce dețin, pe lângă competențele disciplinare și academice și pe cele de ordin psihologic, pedagogic și metodic.

Motivul principal pentru crearea parteneriatelor dintre familie și școală constă în oferirea suportului elevilor pentru a obține performanțe și a înregistra un randament înalt la școală, dar și favorizarea succesului în viață. În jurul elevilor se creează o comunitate de suport ce funcționează atunci când familia și școala se consideră parteneri în educație, formează alianțe și mențin o atmosferă favorabilă dezvoltării progresive a cunoștințelor, abilităților și deprinderilor și asigură o productivitate școlară. Parteneriatele reprezintă o componentă esențială în organizarea proceselor educative, fiind considerate nu doar o activitate cu caracter opțional, dar și o problemă de natura relațiilor publice.

Parteneriatele dintre școli și familii facilitează anumite activități didactice și optimizează caracterul relațiilor dintre profesori și subiecții învățării datorită suportului informativ oferit de familie și presupune: stabilirea particularităților individuale ale copilului de către cadrul didactic și optarea pentru anumite strategii de lucru valabile pentru obținerea unui randament înalt, pentru perfecționarea abilităților și deprinderilor elevilor și îi favorizează climatul școlar; optimizarea programelor școlare în dependență de solicitările și potențialul elevilor; cunoașterea așteptărilor elevilor și stabilirea obiectivelor în dependență de necesitățile lor; asigurarea unui control constructiv al activităților copilului, prevenind apariția unor devieri comportamentale. Colaborarea

dintre școală și familie presupune o comunicare efectivă și eficientă, o unitate de cerințe și o unitate de acțiune când este vorba de interesul copilului.

Implicarea părinților în problemele școlii înseamnă construirea unor relații pozitive între familie și școală și unificarea sistemului de valori și cerințe relative la copii. Colaborarea și cooperarea părinților cu școala sunt eficiente și benefice ambilor factori dacă îndeplinesc condițiile unei comunicări eficiente și dacă se ține seama și de dimensiunea umană.

Colaborarea dintre părinți și educatori, comunicarea periodică și permanentă, ca și cooperarea în anumite momente fiind cerute chiar de eficiența activității școlare.

Concluzii

O bună colaborare între școală și familie este posibilă numai atunci când familia înțelege pe deplin menirea școlii: aceea de a fi „principal izvor de cultură și factor de civilizație”, iar școala vede în familie un aliat, un colaborator sincer, permanent și direct interesat în întregul proces instructiv-educativ.

Creșterea prestigiului școlii își are sorgintea și în modul în care aceasta știe să-și apropie familia în obținerea unor rezultate remarcabile. Colaborarea școlii cu familia nu este un act întâmplător, ci o coordonată majoră a conducerii științifice a școlii.

Din perspectiva școlii, primul pas către parteneriatul educațional este asumarea modelului democratic și centrarea întregului demers asupra elevului care reprezintă un membru al comunității sale. Centrarea asupra elevului, ca individ uman care va fi responsabil pentru propriul său destin, dar și pentru evoluția societății din care face parte, trebuie să reprezinte principiul parteneriatului educațional și crezul celor care se implică în acest parteneriat.

Bibliografie

1. Călin, M., 1996. *Fundamentarea epistemică și metodologică a acțiunii educative*, Editura All: București
2. Cristea, S. 1998, *Dicționar de termeni pedagogici*. Editura didactică și pedagogică: București
3. Hosu, I., 2012. *Managementul comunicării strategice*. Universitatea Babeș-Bolyai: Cluj-Napoca
4. Rădulescu, Eleonora, Târcă, A., 2002. *Școală și comunitate – Ghid pentru profesori*. Editura Humanitas Educațional: București.
5. Țăranu, A.,M., 2009. *Școala între comunitatea locală și provocările globalizării*. Institutul european: Iasi.
6. Văduva, Ghe., 2004. *Dinamica parteneriatelor*. Editura Universității Naționale de Apărare: București.
7. Vărășmaș, E., 2002., *Consilierea și educația părinților*. Editura Aramis: București.

8. Vărășmaș, E., 2008. *Intervenția socioeducațională ca sprijin pentru părinți*. Editura Aramis: București.
9. Țibu, S., Goia D., 2014. *Parteneriatul școală-familie-comunitate* Laboratorul Consiliere și management educațional. Editura Universitară: București.

ROLUL DIRECTORULUI ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

THE ROLE OF THE DIRECTOR IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Tudose Nicoleta

Școala Gimnazială, Comuna Iordacheanu, tudosenicoleta19yahoo.com

Abstract

Education represents an important pillar of society, directly contributing to the level of training level of the new generation and to the way pupils react to changes outside of school. Teaching units, regardless of their level, act like organizations and the role of the school director in human resources is essential. The main characteristic of this domain – working with people – offers the director more responsibility and it involves certain abilities he needs to possess.

Keywords: school director, educational management, human resources, human resource management

Abstract

Domeniul educației reprezintă un pilon important al societății, contribuind direct la nivelul de pregătire al tinerelor generații și la modul în care elevii reacționează la schimbările din afara școlii. Instituțiile de învățământ, indiferent de nivelul acestora, acționează ca adevărate organizații, iar rolul directorului în managementul resurselor umane este esențial. Principala caracteristică a domeniului, și anume faptul că se lucrează preponderent cu oamenii, îi oferă directorului o responsabilitate crescută și presupune anumite abilități din partea acestuia.

Cuvinte cheie: director școlar, management educațional, resurse umane, managementul resurselor umane.

Introducere

Managementul resurselor umane are un rol crucial în funcționarea și dezvoltarea unei organizații, deoarece deciziile adoptate în acest domeniu au variate efecte manifestate și latente, atât asupra organizației, cât și asupra resurselor umane. Orice dezechilibru în acest domeniu poate genera disfuncții serioase la nivel organizațional. Prin intermediul strategiilor adresate resurselor umane, organizația poate genera schimbări individuale, pe care personalul le transferă și în mediul exterior (Bujor, 2008).

Elaborarea și aplicarea strategiilor specifice în domeniul resurselor umane reprezintă un act de responsabilitate managerială, atât în raport cu organizația, cât și în raport cu resursele umane care pot deveni agenți ai schimbării în mediul din afara organizației (Iosifescu, 2001).

Performanța unei întreprinderi depinde în mod direct și de performanța resurselor umane pe care le integrează. De aceea, managerii sunt nevoiți să-și asume responsabilități specifice în raport cu aceste resurse. Pentru a răspunde în mod adecvat finalităților unei organizații care se confruntă cu schimbarea permanentă,

managementul resurselor umane trebuie să își centreze interesul asupra utilizării optime a potențialului uman existent, investiției în dezvoltarea resurselor umane, estimării necesarului de competențe pentru intervalul următor.

În această perspectivă dinamică, managementul resurselor umane se concentrează la nivelul fiecărei organizații care își propune eficiența, schimbarea, dezvoltarea asupra următoarelor domenii esențiale: atragerea resurselor umane de care organizația are nevoie, dezvoltarea resurselor umane care funcționează în organizație, motivarea resurselor umane angajate, menținerea resurselor umane care corespund cerințelor organizaționale.

Activitățile generale ale managementului resurselor umane sunt la nivel organizațional și sunt aplicate personalului propriu: planificarea, recrutarea și selecția, integrarea, orientarea și utilizarea, educarea și formarea, evaluarea, promovarea și recompensarea, transferul și disponibilizarea.

Pentru a adopta deciziile corecte în domeniul resurselor umane, managerii organizației trebuie să ia în considerare o serie de factori care țin de: obiectivele urmărite de organizație, caracteristicile și nevoile individuale ale angajaților, trăsăturile mediului extern în care organizația evoluează. Din această perspectivă, resursele umane ale organizației nu trebuie privite ca un simplu instrument sau ca o componentă a costului, ci mai degrabă ca un element crucial, ca un capital autentic, ca o investiție rentabilă în cadrul unei organizații date, nefiind doar un element al „costurilor de producție“, ci unul principal și agent de productivitate”.

Realizarea obiectivelor organizației, în condițiile asigurării simultane a satisfacției angajaților săi, face necesară respectarea unor principii referitoare la: asigurarea oportunităților egale pentru toți angajații organizației, fără discriminare, ridicarea profesionalismului la rang de principiu cheie, respectarea dreptului la informare al fiecărui angajat, asigurarea recompenselor cuvenite, susținerea dezvoltării profesionale pentru fiecare membru al organizației.

Încercând să stabilească un echilibru permanent între nevoile organizaționale și nevoile angajaților, managerii implicați în problematica resurselor umane trebuie să țină seama de factorii de ordin social, politic, economic, cultural - care pot exercita presiuni sau influențe asupra organizației.

În funcție de contextul organizațional specific, de particularitățile angajaților săi, de factorii externi de influență, pot fi elaborate și aplicate diferite tipuri de strategii în domeniul resurselor umane. Diferențiate după elementul cheie pe care se centrează, acestea pot fi orientate, după caz, către: investiția în resurse umane, seturi axiologice, resursele de care dispune organizația în cauză.

Strategiile orientate către investiția în resursa umană pun accentual pe elemente de natură să faciliteze:

- diminuarea rezistenței la schimbare;
- diminuarea fondurilor alocate pentru angajarea personalului;
- sensibilizarea angajaților în raport cu strategia de dezvoltare a organizației.

Strategiile orientate către seturi axiologice pun accentul pe anumite valori asumate ca fundamentale, precum: echitate, dreptate, performanță, relații sociale, comunicare, informare, transparență.

Strategiile orientate către resursele existente la nivelul organizației pun accentul pe dezvoltare personalului de care organizația dispune în prezent. Indiferent de elementul cheie pe care se centrează, strategiile particulare elaborate în domeniul resurselor umane se constituie ca parte integrantă a strategiei de ansamblu a organizației, fiind orientate către realizarea acelorași obiective generale. În acest sens,

gândirea strategică în domeniul resurselor umane presupune asumarea unor principii și scopuri clare privind: situația prezentă din organizație, orizontul pe care organizația dorește să îl atingă, soluțiile care pot asigura parcurgerea drumului de la momentul prezent la orizontul viitor dorit.

Metodele manageriale joacă un rol important la nivelul organizației și pot fi:

1. Metode de informare și elaborare a deciziilor. În acest scop, managerul școlar utilizează metoda observării, studiul legislației și al documentelor școlare, chestionare, înregistrări audio și video, asistență la lecții, informări, consfătuiri, schimburi de experiență;
2. Metodele de activizare în scopul participării personalului didactic la procesul managerial sunt: explicația, convorbirea, convingerea, observația critică, exemplul, schimbul de experiență, sugestia, îndemnul, lauda, aprobarea, cooperarea.
3. Metodele de stimulare a inițiativei și a creativității sunt: brainstormingul care constă în punerea problemei și emiterea liberă de ipoteze de rezolvare, analogia, dezbateră liberă, fuzionarea mai multor idei, extrapolarea.
4. Metodele operative se referă la conducerea prin obiective precise, la procesele administrative și bugetare (Stoica, 2002).

Tehnica elaborării deciziei cuprinde următoarele etape: stabilirea problemei de rezolvat, culegerea informației, analiza informației, elaborarea deciziei, comunicarea, aplicarea deciziei și stabilirea eficienței acesteia, în raport cu obiectivul fixat pentru rezolvarea problemei. Comunicarea în cadrul managementului școlar este o formă de comunicare interumană, care conține trei elemente: emițătorul, canalul de transmisie și receptorul.

Stilul managerial reprezintă ecuația personală pe care managerul o pune în joc în aplicarea principiilor, în precizarea obiectivelor, în luarea deciziilor, în prevenirea și rezolvarea conflictelor. Dintre diversitățile stilurilor, cel mai eficient este stilul democrat care presupune consultarea în luarea deciziilor, cooperarea, participarea, transparența și stimularea. Competențele necesare în proiectarea activității de conducere sunt: cunoașterea în profunzime a problemelor unității școlare, adaptarea principiilor și metodelor de management la specificul școlii, folosirea demersului diagnoză –proiectare –planificare- programare școlară, utilizarea eficientă a resurselor umane și materiale, organizarea activității specificându-se obiective-responsabilități-termene.

- *Competențele în elaborarea deciziilor* sunt: aplicarea tehnicii, elaborarea deciziilor, culegerea, analiza și sinteza informației, comunicarea, aplicarea și evaluarea deciziilor, cooperarea cu factori implicați în conducere, prevenirea și evitarea deciziilor incorecte.
- *Competențele necesare controlului și îndrumării* sunt: stabilirea priorităților, programarea operațională a asistențelor la lecții și alte activități, cooperarea cu șefii de catedre și de comisii metodice, folosirea unor forme diversificate de verificare, realizarea competență a îndrumării și cercetării științifico-metodice.
- *Competențele profesionale* sunt: performanțe psiho-pedagogice și metodice, performanțe manageriale, capacitate de inovare, cultura generală și profesională, capacitatea de comunicare didactică, capacitate de predicție și de prevenire a unor situații negative.

Realizarea obiectivelor organizaționale presupune asigurarea unor resurse umane care corespund din punct de vedere calitativ și cantitativ nevoilor organizației. Pentru a răspunde acestei cerințe, este necesar ca la nivelul organizației să se deruleze operațiuni specifice, cum ar fi: planificarea resurselor umane și

pătrunderea pe piața muncii, sensibilizarea resurselor potențiale și atragerea resurselor considerate necesare, alegerea resurselor care corespund nevoilor organizației, acomodarea noilor resurse și menținerea celor care se acordă la exigențele organizației.

În cadrul acestui proces, se pornește de la planificarea resurselor umane, care implică estimări calitative și cantitative ale necesarului de personal, în acord cu obiectivele organizației. Demersul de planificare, ca fundament al strategiilor de recrutare și selecție, presupune elaborarea unor studii de diagnoză și prognoză cu referire la potențialul cantitativ și calitativ al resurselor umane prezente în organizație, necesarul de personal, calitativ și cantitativ, în orizontul lung, mediu și scurt.

O strategie specifică a organizației în domeniul resurselor umane, fundamentată pe cele două dimensiuni, definește un management previzional al resurselor umane. Prin intermediul studiilor cu caracter diagnostic și prognostic, organizația poate să-și construiască o imagine clară cu privire la:

- personalul existent;
- personalul aflat pe punctul de plecare;
- personalul recrutat;
- personalul necesar;
- personalul potențial.

Strategiile specifice în domeniul recrutării și selecției se sprijină pe datele oferite de aceste studii care au în vedere finalitățile generale ale organizației. Recrutarea resurselor umane asigură prin metode, tehnici, procedee specifice atragerea personalului care dispune de calități, calificări, competențe necesare desfășurării activităților specifice organizației. Astfel, recrutarea se poate realiza prin:

- Auto producere de resurse prin intermediul formărilor interne însoțite de realocări de personal;
- Atragerea personalului calificat de pe piața muncii;
- Participarea la programe externe mixte centrate pe calificare, reconversie, inserție profesională pentru diferitele categorii de personal.

Poziția directorului de resurse umane presupune și capacitatea de a rezolva o serie de conflicte care ar putea să apară în cadrul organizației școlare pe care o conduce. Rezolvarea conflictelor depinde de anumite opțiuni strategice ale managerilor și ale organizației din care fac parte. Evitarea sau neglijarea conflictului poate duce la acutizarea lui, afectând astfel eficacitatea organizațională și pierzând în același timp, orice potențial inovativ. De modul în care sunt rezolvate conflictele depinde și buna funcționare și dezvoltarea optimă a fiecărei instituții școlare.

În școală există o anumită tipologie a stărilor conflictuale determinată în cea mai mare parte de „actorii” implicați: conflicte între elevi, conflicte între profesori și elevi, conflicte între profesori și părinți, conflicte între profesori și director.

Pentru a evita apariția unor conflicte, mai ales între director și ceilalți membri ai organizației școlare, acesta nu trebuie să-și manifeste puterea în mod discreționar. Autoritatea directorului trebuie să se manifeste constructiv, prin crearea unui mediu propice desfășurării activităților, prin menținerea ordinii și prin scoaterea a ceea ce este mai bun în evidență. În schimb, autoritarismul solicită implicit, supunere oarbă și conformism din partea celorlalți. Deși pare eficient, autoritarismul rezolvă problemele doar pe termen scurt și doar superficial, întrucât conflictul cu membrii organizației școlare și ostilitatea acestora se va

menține. Pentru aceasta, trebuie stabilite regulile cu claritate, este necesară explicarea rațiunii avute în vedere, stabilirea consecințelor pentru încălcarea regulilor, afișarea și respectarea lor etc. Instituirea unui sistem de reguli necesită timp, deoarece multe dintre ele devin limpezi și evidente pentru ceilalți în urma producerii unor incidente. În astfel de situații, directorul trebuie să dovedească autoritatea de a impune și de a întări regula respectivă. Nu trebuie fixate reguli care nu pot fi impuse sau care nu pot fi respectate, deoarece acestea au implicații negative atât în ceea ce privește autoritatea directorului, cât și, mult mai grav, în ceea ce privește ideea de ordine și de coerență (Zlate, 1972).

Negocierea regulilor presupune în mod explicit și negocierea unor pedepse pentru încălcarea lor; nu este recomandabil ca eventualele pedepse pentru nerespectarea unor reguli să fie hotărâte după producerea incidentului. În același timp, este mult mai eficientă o ierarhizare a pedepselor, în funcție de gravitate și de circumstanțe.

Datorită caracterului său din ce în ce mai pragmatic, învățământul modern nu mai este un scop în sine. El oferă individului armele cu care să-și poată valorifica potențialul fizic, intelectual și creativ necesar integrării firești în societatea actuală, astfel încât să devină un membru util al acesteia. De aceea, școala trebuie să țină tot mai mult seama de problemele psihosociale ale integrării viitorilor adulți în societate, urmărind dezvoltarea unor capacități de muncă și creație în echipă. Astfel, dinamica relațiilor din cadrul organizației școlare se modifică în favoarea unor tipuri de relații, precum cele de cooperare, colaborare, comunicare sau competitive.

Învățământul modern încearcă să determine metode noi, adecvate sarcinilor ce decurg din actualul studiu al dezvoltării culturii și civilizației contemporane. Reînnoirea permanentă a sistemului de metode de învățământ face parte din vastul proces de perfecționare a instrucției publice, corespunzătoare sarcinilor actuale și de viitor ce stau în fața școlii românești. „Școala de astăzi constituie punctul de confluență a unor metode dintre cele mai diverse; metodele de transmitere și asimilare a experiențelor umane tind să se îmbine armonios cu metodele operaționale (aplicativ-productive) ori cu cele programate, algoritmice. Relațiile, fie că este vorba de cele formale, instituționalizate, fie informal-individuale, poartă o amprentă semnificativă a specificului dat de personalitatea individului. Personalitatea individului apare ca un sistem complex, organizat, compus atât din activități actualizate, cât și din activități potențiale, în curs de cristalizare. Aceasta se realizează mereu prin actualizări multiple și succesive în diferite sfere, situații, contexte socioculturale micro sau macro. De asemenea, apare ca un sistem dinamic, deschis, receptiv și sensibil la acțiunile celor din jur, în continuă schimbare și perfecționare, a cărei structură prezintă un grad relativ ridicat de mobilitate.

Buna cunoaștere a realității sociale reclamă o rapidă perfecționare a proceselor desfășurate în cadrul unei organizații școlare, a modului lor de abordare și de aplicare, în scopul analizării și valorificării rezultatelor, a performanțelor la care s-a ajuns la un moment dat în cadrul organizației școlare.

Concluzii

Într-o organizație, managementul de resurse umane are unul dintre cele mai importante roluri, contribuind direct la succesul muncii în echipă. Astfel, este necesar să fie avute în vedere aspecte care țin de negociere, strategii, competențe și metode manageriale pentru a se asigura un climat adecvat atingerii indicatorilor. Întrucât conflictele la locul de muncă pot deveni inevitabile prin natura anumitor domenii, managerul de resurse umane trebuie să facă o recrutare adecvată și să se asigure că fiecare membru se poate adapta culturii organizaționale.

Bibliografie

1. Bujor, L., 2008. Analiza SWOT a resurselor umane. Disponibil la:
http://www.didactic.ro/materiale/354_analiza-swot-a-resurselor-umane.
2. Iosifescu, Ș., 2001. Management educațional pentru instituțiile de învățământ. București.
3. Stoica, M., 2002. Pedagogie și psihologie. Editura Gheorghe Alexandru: București.
4. Zlate M., 1972. Cunoașterea și activitatea grupurilor sociale. Editura Politica: București.

MARKETINGUL EDUCAȚIONAL- COMPONENTĂ A MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

EDUCATIONAL MARKETING-A COMPONENT OF EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT

Prof. TOLESCU IONEL MARIUS

Școala Gimnazială nr.195, ionut.tolescu@yahoo.com

Abstract

Marketing is a new science that involves sales and the art of convincing clients to buy. According to other authors, marketing is the art of creating conditions in which the buyer convinces himself to buy. In order to achieve this, certain methods and scientific market investigation techniques must be used, along with efficiently adapting to the consumer needs. Education marketing is needed in order to turn education profitable, using its advantages and exploiting every opportunity. An efficient education manager must include education marketing based on the needs of the target public.

Keywords: marketing, education management, science, scientific techniques

ABSTRACT

Marketingul este o nouă știință a vânzării și o artă de a convinge clienții să cumpere. După alți autori, marketingul este arta creării condițiilor în care cumpărătorul se convinge singur să cumpere. Pentru aceasta, trebuie folosite metode și tehnici științifice de investigare a pieței și de adaptare eficientă la nevoile consumatorilor.

În ceea ce privește marketingul educațional, acesta este justificat prin faptul că și educația trebuie să devină un domeniu rentabil, punând în valoare ceea ce are de oferit, valorificând pentru aceasta orice oportunitate. Un management educațional eficient trebuie să includă un marketing educațional bazat pe nevoile publicului țintă.

Cuvinte cheie: marketing, management educațional, știință, tehnici științifice.

Introducere

Lucrarea de față încearcă să scoată în evidență o componentă de bază a unui management educațional eficient, respectiv marketingul educațional. Având în vedere scăderea natalității și implicit, a numărului de elevi, ținând cont de apariția în număr din ce în ce mai mare a unor unități de învățământ particulare, este clar că un rol foarte important în atragerea viitorilor elevi o să-l aibă un marketing care să acopere cât mai multe din nevoile de actualitate.

1. Politica și strategia de marketing

Politica de marketing reprezintă posibilitatea receptării semnelor din piață oferind firmei (producătoare, comercială sau prestatoare de servicii) posibilitatea de a acționa cât mai repede la diferiți stimuli. Dimensiunile și structura gamei de produse/servicii pe care le fabrică/comercializează/ oferă o imagine de ansamblu asupra poziționării față de competitori prin raportare permanentă la cerințele mediului social-economic și la tendințele manifestate de celelalte firme de pe piață (Stanciu, 2002). Aceasta se transpune în practică printr-o anumită strategie de marketing.

Strategia de marketing reprezintă linia generală pe care o adoptă întreprinderea pe termen lung, implicând un set de reguli pe care întreprinderea își propune să le urmeze (Asandei și Ghencea, 2010), pe când tactica de marketing reprezintă modalitatea concretă de punere în aplicare a unei anumite strategii de marketing (Zaharia și Dogaru, 2005). Primul demers al activităților de marketing constă în cunoașterea cerințelor consumatorilor. Investigarea cererii este primul termen al ecuației, întrucât marketingul constă în satisfacerea cererii și câștigarea de profit.

Activitatea de marketing educațional începe luând în calcul publicul țintă și trebuie să aibă ca scop principal construirea notorietății brandului instituției (Văduva, 2012). Serviciul educațional își poate defini publicul vizat pe baza informațiilor statistice stocate în diverse publicații, rapoarte, studii sau prin cercetare directă. De asemenea, trebuie să se ia în considerare atât caracteristicile demografice și psihosociologice ale consumatorilor, cât și atitudinea lor față de oferta educațională.

Investigarea cererii de educație necesită evaluarea structurii și a dimensiunilor acesteia, a reprezentării spațiale și a eșalonării în timp, a sesizării unor tendințe înregistrate. Investigarea potențialilor consumatori de educație presupune cunoașterea perspectivelor pe care le au despre serviciile educaționale, despre raportul educație-cultură-civilizație. Omul educat este și cult, având o capacitate deosebită de a obține recunoașterea socială a valorii sale; el își pune cunoștințele și calitățile personale în serviciul unei bune adaptări la viața socială. Sunt importante și opiniile pe care le au cetățenii în legătură cu un fapt sau altul al vieții educaționale, aceștia dezvoltând o anumită atitudine din care rezultă adeziunea sau rezerva subiecților față de o anumită chestiune.

Opiniile cetățenilor pot sugera unele oportunități de integrare educațională, printre care se numără:

- cunoașterea fenomenelor economice și sociale generate de reformă;
- cunoașterea experiențelor similare din alte țări;
- înțelegerea rolului ce le revine diversilor factori politici și sociali în procesul educațional;
- stimularea capacității competitive a fiecărui individ care se informează să studieze continuu (Negrilă, 2007);

2. Politica de marketing în domeniul educațional

Cercetarea nevoilor reprezintă partea cea mai importantă a studiilor consacrate cererii de educație. Sociologii consideră că fără a examina nevoile publicului, nu se pot evalua efectele preferințelor și ale consumului de educație.

Un aspect de care trebuie să se țină cont când este vorba de marketingul educațional este satisfacția față de serviciile educaționale. Subiecții pot fi întrebați direct dacă sunt mulțumiți de serviciile educaționale oferite. Afirmările acestora trebuie raportate la nivelul de aspirații sau la așteptările lor, dar și la experiențele anterioare (Velici și Georgescu, 2015).

Dacă se cunoaște care sunt așteptările publicului de la procesul educațional, atunci se pot elabora strategii de marketing care să asigure audiența maximă a ofertei educaționale. În acest sens, trebuie făcută o analiză a modului în care se poziționează oferta în raport cu cerințele publicului sau cu oferta concurenților. Cercetarea ofertei se axează pe: dimensiunile ei, elementele componente, repartizarea teritorială, calitatea produselor și a serviciilor oferite, factorii care influențează oferta, schimbările la nivelul volumului și structurii ofertei, raportul dintre oferta reală și cea potențială, strategii de ofertă, efectele concurenței asupra structurii acesteia. Informațiile necesare cercetării structurii ofertei se pot obține din surse primare (anchete pe teren, studii, rapoarte, documentații, sinteze, statistici) cât și din surse secundare cum ar fi mass-media. Pe baza acestora se pot cunoaște dimensiunile ofertei pe o perioadă determinată de timp, se pot face evaluări cu standardele consacrate și se pot face comparații în interiorul sau pe medii sociale. (Negrilă, 2007).

În cercetarea ofertei educaționale cu ajutorul anchetelor de teren, se impune utilizarea unui sistem de indicatori care să permită analiza complexă și obiectivă a elementelor ei structurale, dinamica acestora și variațiile calitative.

Marketingul educațional are următoarele funcții:

- investigarea pieței, a consumului de educație și a mediului;
- adaptarea politicilor de marketing la cerințele mediului;
- dimensionarea serviciilor educaționale în consens cu nevoile, preferințele, gusturile, așteptările, exigențele calitative ale consumatorilor;
- promovarea unui management eficient al resurselor umane care, împreună cu resursele materiale și informaționale să stimuleze efectele sinergice ale valorilor și serviciilor educaționale și să asigure realizarea obiectivelor prestabilite (Velici și Georgescu, 2015).

Demersul de marketing presupune stăpânirea informațiilor despre mediul socio-economic și educațional. Suportul informațional al deciziilor se asigură prin cercetarea de marketing, definită ca o activitate sistematică de culegere, analiză și interpretare a informațiilor necesare conceperii, elaborării și realizării politicilor de marketing (Negrilă, 2007).

Educația oferă modele care pot avea o influență majoră în modelarea personalității. Acestea pot influența în funcție de perioada de viață în care are loc. Vârsta dominată de căutare, alegere și asimilare a modelelor este adolescența. Cercetând funcțiile idealului educațional, ne vom convinge de așteptările pe care le au adolescenții în relație cu modelele existente în spațiul școlar. Ei știu că fiecare om are un ideal spre care aleargă pentru a-l îndeplini, alegându-și unul sau mai multe modele. Acestea pot fi din cărți, din familie, din istorie sau din viața curentă. În școală, dominant este modelul educatorului.

Consumatorul de educație are un anumit comportament definit ca totalitatea actelor și deciziilor privind valorificarea oportunităților în vederea obținerii și utilizării bunurilor și serviciilor educative. Comportamentul post consum se apreciază prin estimarea indicelui de satisfacție. În acest caz, consumatorul poate să fie mulțumit de decizia pe care a luat-o, în domeniul educațional fiind vorba de cel care a ales o anumită unitate școlară, sau consumatorul poate să nu se declare mulțumit de alegere, apărând fenomenul de disonanță cognitivă (Morariu și Pizmaș, 2001).

Politica de marketing educațional trebuie elaborată prin studierea motivațiilor și a reprezentărilor simbolice ale consumatorilor, prin definirea opțiunilor fundamentale ale grupurilor și indivizilor.

Realizarea strategiei de piață a politicii de marketing educațional necesită un complex de activități concentrat în jurul elementelor de bază: produsul/serviciul, prețul, distribuția și promovarea, adică combinarea elementelor care compun politica de marketing educațional.

3. Produsele educaționale în viziunea de marketing

Prin politica de promovare a propriilor produse educaționale, instituțiile de învățământ reușesc crearea, întreținerea și cultivarea unei imagini pozitive, favorabile, de prestigiu, care facilitează acceptarea de către public a unei anumite poziții a instituției, în cadrul rețelei de învățământ și a comunității în general. Construirea imaginii este un proces de durată. Prestigiul dobândit de unele instituții de învățământ cu vechime și tradiție le facilitează acestora atragerea unor elevi cu potențial intelectual ridicat și orientarea absolvenților către alte instituții de prestigiu, unde își pot continua studiile.

Un rol important îl au târgurile educaționale organizate de instituțiile de învățământ. Târgul educațional trebuie să ofere celor interesați informații suficiente din domeniul diferite prin produse publicitare diverse: fotografii, pliante, afișe etc. Târgul educațional este un cadru propice al difuzării directe a produsului educațional, un spațiu potrivit pentru comunicare între instituția de învățământ și viitorii elevi sau studenți. Și contactul direct al consumatorilor virtuali de educație cu instituția de învățământ oferă o șansă pentru satisfacerea dorințelor consumatorilor de educație (Popa, 2016).

Organizarea unor târguri educaționale trebuie bine gândită și popularizată în rândul elevilor și părinților, astfel ca toți cei interesați să poată cunoaște din timp

evenimentul pentru a avea posibilitatea să participe și să se intereseze de toate aspectele pe care doresc să le afle. Evenimentul trebuie popularizat prin mass-media, presă și televiziune, având un rol determinant în reușita sa. O altă modalitate de a face marketing educațional este contactul direct cu viitorii elevi/studenți. Se reușește în acest fel o interacțiune ridicată prin corespondență, telefon e-mail, sau vizite la facultăți.

Promovarea marketingului în domeniul educațional necesită din partea managerilor dăruire, perseverență, consecvență, cinste și dragoste pentru elevi.

Concluzii

Având în vedere nevoile în continuă schimbare ale societății, este clar că marketingul educațional va avea în viitor un rol determinant în atragerea elevilor. Ținând cont că mediul online devine principalul mod de informare pentru orice domeniu, este evident că și marketingul educațional va deveni mult mai agresiv pe aceasta piață, în detrimentul celui tradițional.

Bibliografie

1. Asandei, M., Ghencea, D.P., 2010. Elaborarea strategiei de marketing la SC Black Sea Suppliers SRL. Revista Strategii manageriale, 3(9). Disponibil la: http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_72e7bc5ced4c2d6dac866afb3a6ec7d8.pdf.
2. Morariu, D., Pizmaș, D., 2001. *Comportamentul consumatorului – dileme, realități, perspective*. Editura Bibliofor: Deva.
3. Negrilă, I., 2007. *Marketing educațional*. Disponibil la: <https://referatele.wordpress.com/2007/10/08/marketing-educational/>.
4. Popa, A., 2016. *Strategia de marketing pentru popularizarea ofertei educaționale și promovarea imaginii școlare*. Disponibil la: http://www.scoalapolej.ro/sistem_files/2016.09.15%20Strategie%20de%20Marketing%202016-2017.pdf.
5. Stanciu, 2002. Bazele generale ale marketingului. Disponibil la: <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/sica/6.htm>.
6. Văduva, A.M., 2012. *Strategia de piață, nucleul politicii de marketing educațional*. *Analele Universității Constantin Brâncuși, Târgu Jiu, Nr. 2*. Disponibil la: http://www.utgjiu.ro/revista/lit/pdf/2012-02/10_ANDREEA_MIHAELA_VADUVA.pdf.
7. Velici, L., Georgescu, E. 2015. *Parteneriatul școală-familie din perspectiva marketingului*. Disponibil la: <http://didactica.genesis.ro/parteneriatul-scoala-familie-perspectiva-marketingului/>
8. Zaharia, V., Dogaru, M., 2005. *Marketing*. Disponibil la: http://file.ucdc.ro/cursuri/F_1_N15_Marketig_Zaharia_Valentina.pdf.

MANAGEMENTUL DE PROIECT

PROJECT MANAGEMENT

Dereșu Aurelia Gabriela

Școala Gimnazială Olanu, Județul Vâlcea, e-mail: auraderesu@yahoo.com

Abstract

European funds represent an opportunity for the growth of the competitiveness level in Romania, and education makes no exception. In order to attract funds coupled with a high degree of fund accessing, it is necessary for those who apply to be familiar with all the steps involved in accessing such funds, including aspects regarding the way in which the fund accessing project is written. This article analyses the process of writing such a project in order to attract European funds and it is based on two questions: Why is this project necessary? Why would people take interest in this project?

Keywords: European funds, education, project management

Abstract

Fondurile Europene reprezintă o oportunitate pentru creșterea competitivității în România, inclusiv în domeniul educației. Pentru atragerea acestora și atingerea unui nivel de absorbție ridicat, este necesar ca solicitanții să cunoască toate etapele accesării, inclusiv aspectele legate de modalitatea de scriere a proiectului. Articolul de față urmărește analiza procesului de întocmire a unui proiect cu scopul atragerii fondurilor europene și se bazează pe următoarele două întrebări: De ce este necesar proiectul ? De ce ar fi oamenii interesați de proiect ?

Cuvinte cheie: fonduri europene, educație, management de proiect.

Introducere

Fondurile europene reprezintă o oportunitate pentru România care poate să își îmbunătățească competitivitatea în multiple domenii. Per total, România primește 26,1 miliarde de euro prin cinci fonduri structurale: de Coeziune, de Dezvoltare Regională, Social, de Mediu, și de Dezvoltare Rurală. Pe lângă Politica de Coeziune și cea Agricolă Comună, fondurile vor mai fi dirijate și în baza Politicii de Cooperare Teritorială, în cadrul căreia vom avea programe operaționale de cooperare cu Ungaria și cu Bulgaria (Fondurile Europene, 2017)

Articolul de față urmărește analiza procesului de întocmire a unui proiect cu scopul atragerii fondurilor europene și se bazează pe următoarele două întrebări:

De ce este necesar proiectul ?

De ce ar fi oamenii interesați de proiect ?

Subiectul 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.

Atunci când se are în vedere accesarea unei linii de finanțare, proiectul propus trebuie să reflecte nevoile, condițiile și caracteristicile specifice grupului țintă. Acesta ar trebui să fie relevant și să aibă în vedere îmbunătățirea situației din perioada de timp de bază. Etapa de întocmire a proiectului este necesară pentru a nu fi implementată o idee în care beneficiarii proiectului nu se regăsesc, aceștia rămânând pasivi sau apatici. Într-o astfel de situație, nicio schimbare pozitivă nu se poate produce. Dacă nu există cerere pentru acel tip de serviciu sau bun produs în cadrul proiectului, nu are sens crearea ofertei.

În prezent, managementul de proiect 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.

În continuare, sunt prezentate principalele etape care trebuie parcurse pentru propunerea unui proiect. Fiecare moment trebuie tratat cu seriozitate, întrucât îndeplinirea obiectivelor depinde în mare măsură de rigoarea echipei de scriere a proiectului și de implementare.

1. Analiza nevoilor sau descrierea problemei

Analiza nevoii include condițiile sociale, economice și politice care există în zona în care se inițiază proiectul, precum și identificarea grupului țintă, grupul cărui i se adresează proiectul. Analiza presupune un proces sistematic de colectare a datelor, identificarea priorităților și stabilirea unor criterii pentru alocarea resurselor educaționale (Caramihai et al., 2013). În această etapă, se răspunde la întrebări precum:

- a) Care sunt dorințele grupului țintă?
- b) În ce măsură sunt acestea o prioritate?
- c) Există proiecte eficiente care răspund acestor nevoi?

Echipele de implementare trebuie să se asigure că analiza nevoilor se află în concordanță cu prioritățile finanțatorului, dacă acesta este dispus să vină în întâmpinarea problemelor prezentate în proiect.

2. Coerența dintre viziunea și misiunea organizației și problema abordată:

În ceea ce privește acest aspect, finanțatorul poate să vină cu o serie de întrebări, precum:

- De ce organizația voastră este cea mai în măsură să abordeze problema respectivă?
- Organizația a mai realizat și alte proiecte ce au vizat probleme asemănătoare?
- Organizația dispune de resurse umane care au competența necesară derulării proiectului?
- Problema expusă în proiect coincide cu obiectivele organizației?
- Are organizația resursele, capacitățile necesare pentru a duce la bun sfârșit proiectul ori problema abordată este prea complexă?

3. Definierea scopului și obiectivelor

O condiție esențială este ca scopul și obiectivele să rămână neschimbate pe tot parcursul derulării proiectului; modificarea acestora atrăgând după sine modificarea întregului proiect. Dacă scopul este mai general, obiectivele sunt pașii care trebuie urmați și activitățile care trebuie îndeplinite pentru atingerea scopului propus. Acestea ne permit să ne dăm seama ceea ce se va

realiza în urma implementării proiectului. Cele mai importante caracteristici ale proiectului sunt următoarele:

- 1) Sunt concrete- în proiect se specifică clar ceea ce se va realiza, ce competențe vor dobândi persoanele vizate, ce bunuri sau servicii vor fi produse.
- 2) Sunt multiple- un proiect trebuie să conțină mai multe obiective, putând fi evidențiate tipuri distincte de obiective.
- 3) Sunt încadrate în timp- se precizează cu exactitate termenele limită de realizare a proiectului.
- 4) Sunt realiste- de la bun început obiectivele trebuie să fie fixate astfel încât să poată fi îndeplinite. Nu trebuie să fixăm obiective exagerate, prea ambițioase, care nu pot fi atinse.
- 5) Sunt flexibile- pe parcursul derulării proiectului, obiectivele pot suferi modificări, deoarece pot apărea anumite elemente nefuncționale, mai ales atunci când unele obiective depind de succesul celor anterioare. Aceasta nu înseamnă însă că obiectivele pot fi revizuite tot timpul.
- 6) Sunt măsurabile- obiectivele cuprind anumite date cantitative și calitative, indicatori ce vor fi folosiți în evaluare.
- 7) Este necesar să aibă corespondent la nivelul activităților- fiecărui obiectiv trebuie să-i corespundă una sau de cele mai multe ori, mai multe activități care, după ce vor fi realizate, vor conduce la atingerea scopului.

Atunci când întocmim un proiect, nu trebuie confundate obiectivele cu activitățile! Activitățile sunt pașii care trebuie urmați pentru îndeplinirea obiectivului, care reprezintă rezultatul final al proiectului. În cererile de finanțare, se pot solicita și rezultatele previzionate ale proiectului, situație în care trebuie să ne asigurăm că există o corelație între acestea și obiective. Rezultatele pot fi de două tipuri (Baars, 2006):

- de output- atunci când proiectul se concretizează în produse și servicii;
- de outcome- atunci când se face referire la impactul proiectului asupra grupului țintă vizat în proiect.

4. Metodologia de realizare a proiectului

Metodologia de realizare a proiectului se referă la procesul social, educațional și organizațional prin care se vor urmări în mod concret obiectivele; modul în care diferitele activități vor fi corelate pentru a atinge obiectivele. Aceasta ne indică modul în care vor fi îndeplinite obiectivele.

Metodologia este condiționată de o serie de factori, precum (Pace, 2003):

- 1) Mijloacele și resursele materiale și umane disponibile (ex: în locul unei campanii TV ne putem permite doar o campanie de sampling);
- 2) Filosofia și valorile organizației și ale proiectului;
- 3) Experiența organizației- ne preocupăm de lucrurile la care suntem într-adevăr buni;
- 4) Calendarul și timpul disponibil;
- 5) Caracteristicile grupului de oameni și ale mediului căruia ne adresăm.

O metodologie este caracterizată de:

- Coerență: diferitele componente ale proiectului trebuie să aibă sens în ansamblul lor și să fie relevante pentru scop și obiective;
- Consistență: ceea ce face trebuie să fie consistent cu valorile promovate și cu ceea ce reprezentăm.
- Eficacitate: a atinge cele mai bune rezultate cu resursele puține pe care le avem la dispoziție și a maximiza impactul proiectului.

5. Activitățile proiectului

Când proiectăm activitățile, trebuie să avem o dată de început și de final, în acest sens fiind de referință diagrama Gant. Activitățile de pregătire ale proiectului sunt de asemenea parte a acestuia și trebuie să fie incluse în calendarul de activități. Trebuie să avem în vedere ca activitățile să fie relevante pentru obiective. Este necesar să observăm interacțiunea dintre activități, modul în care rezultatele unei activități sunt folosite în alta și modul în care o activitate depinde de alta (Mihai, 2016). Planul de activități va avea în vedere programul instituțiilor relevante pentru proiect (ex: vacanțele elevilor).

Nu trebuie să ne planificăm prea multe activități în aceeași perioadă și să supraestimăm capacitatea echipei de proiect. Este posibil ca în comunitatea în care implementăm proiectul să fie implicată în alte activități similare. Pentru o exemplificare cât mai clară, în continuare este prezentat un model de formular de proiect.

1. INFORMAȚII PRIVIND APLICANTUL

| | |
|--|---|
| Denumirea applicantului- instituție/ Asociației/GI/Consiliul Elevilor/Parohie | Consiliul Elevilor al Școlii Gimnaziale Olanu |
| Numele persoanei care propune proiectul | Elevul:.....prin prof. |
| Date de contact (adresa, telefon, e mail) ale persoanei care propune proiectul | E-mail: Tel.: |
| Echipe de proiect (coordonator, membrii echipei) | Prof. Prof. Elevi:..... |

2. INFORMATII PRIVIND PARTENERII

| | |
|--------------------------|-------------|
| Denumire PARTENER 1 | Școala..... |
| Date de contact partener | |

| | |
|--------------------------|--|
| Denumire PARTENER 2 | |
| Date de contact partener | |

3. DATE DESPRE PROIECT

3.1 Titlul proiectului: "Le français vs. L'Anglais – concurs interdisciplinar"

3.2 Obiectivul:

3.3 Localizarea proiectului

| | |
|----------------------------------|--|
| Județ | |
| Localitate | |
| Locatie (Scoala, Biserica, etc.) | |

3.4 Justificarea necesității implementării proiectului

3.5 Grupul țintă/beneficiarii proiectului

3.6 Obiectivele proiectului

(Se vor enunța obiectivele care conduc la atingerea scopului proiectului și se vor corela cu activitățile propuse)

| | Obiectiv | Activități care duc la atingerea obiectivului |
|--|----------|---|
| | | |

3.7 Descrierea activităților proiectului și calendarul de implementare al activităților

(Se vor descrie activitățile proiectului. Pentru fiecare activitate în parte se vor furniza detalii și se va specifica perioada de derulare. Se va specifica și rolul fiecărui partener în cadrul activităților)

| | Denumire Activitate | Scurta descrierea a activității | Perioada de derulare | Responsabil |
|--|---------------------|---------------------------------|----------------------|-------------|
| | | | | |

3.8 Perioada de implementare

3.9 Descrierea rezultatelor așteptate ca urmare a implementării proiectului**3.10 Impactul implementării proiectului asupra grupului țintă/beneficiarilor****3.11 Modalități de monitorizare și evaluare a proiectului****4. BUGETUL PROIECTULUI****4.1 Resurse necesare**

| Resurse umane (persoanele implicate în derularea proiectului) | Resurse materiale (resurse nonfinanciare existente deja în comunitate și vor fi utilizate în derularea proiectului) | Resurse financiare (vor fi detaliate la cap. 3.2 Detaliere costuri proiect) | |
|---|---|---|-------------------|
| | | Contributie comunitate | Contributie WV |
| | | | |

4.2 Detalierea costurilor proiectului

(Detaliați costurile proiectului pe fiecare cheltuială eligibilă.)

| Nr. Crt | Denumire cheltuieli | Nr. unități | Preț / unitate | Preț total |
|------------|---------------------|-------------|-------------------|------------|
| | | | | |

NOTĂ: Pentru achizițiile cu valoare unitară mai mare de 2000 ron, se vor procura trei oferte care pot fi anexate raportului justificativ la cererea WV.

5. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

În redactarea unui proiect, inclusiv în domeniul educațional formularul de proiect completat după indicațiile din ghidul solicitantului este cel care trebuie să sintetizeze într-o manieră cât mai clară care este scopul și care sunt obiectivele avute în vedere. Mereu trebuie să se urmărească atuurile pe care solicitantul le are în raport cu ceilalți competitori și să răspundă întrebării ”de ce această idee necesită finanțare?”. Formularul conține de obicei cinci părți principale: informații despre aplicant, despre parteneri, date despre proiect, buget și sustenabilitate și în anumite cazuri, datele necesită o detaliere mai extinsă, așa cum este categoria legată de costuri.

Concluzii

Fondurile europene reprezintă o alternativă pentru dezvoltarea infrastructurii de învățământ, iar nivelul gradului de absorbție depinde de calitatea proiectului depus spre finanțare. Pentru ca ideea transmisă autorităților competente să fie susținută printr-un grant, este necesar să

se urmărească etapele de elaborare a proiectului, să se aibă în vedere analiza nevoilor și schițarea unor obiective smart care să vină în sprijinul atingerii scopului general.

Bibliografie

1. Baars, W., 2006. Project Management Handbook;
2. Caramihai, D.M., Mocanu, M., Szekely, A., Oancea, M., Văduva, G., 2013. Analiza nevoilor de formare pentru persoanele din mediul rural. Disponibil la: http://www.proiectfar.ro/uploads/files/far-studiu-privind-nevoile-de-formare_exm7.pdf.
3. CCPace, 2003. Agile Project Management;
4. <https://laurentiumihai.ro/6-pasi-proiect-finantabil/>
5. Method 1,2,3 2003. Project Management Guidebook;
6. Project management Institute, 2004. A guide to project management body of knowledge. Ediția a 3-a;
7. Unitatea de evaluare a Comisiei Europene, 2003. Managementul ciclului de proiect.
8. www.fondurile-europene.eu

TEHNICI DE ÎNVĂȚARE PRIN COOPERARE -ANALIZĂ COMPARATIVĂ-

TECHNIQUES OF LEARNING THROUGH COOPERATION -A COMPARATIVE ANALYSIS-

Bogos Rozália

Școala Gimnazială Nyirő József Satu Mare, bogos.r@gmail.com

Abstract

This article makes a comparative analysis between traditional teaching methods and those methods specific to learning through cooperation, detailing the “six thinking hats” method. The activity of teaching-instructing is based on certain purposes and it is transposed in practice through a series of methods and procedures. It makes use of various technical methods when implementing, and the results are evaluated and verified using specific strategies. The school curricula integrated these components and it is centered on those methods which ease the fulfillment of the educational purposes.

Keywords: *teacher-centered traditional methods, pupil-centered modern methods, interactive methods, the “six thinking hats” method.*

Abstract

Articolul de față prezintă analiza comparativă între metodele tradiționale de predare și cele specifice învățării prin cooperare, detaliind metoda celor „șase pălării gânditoare”. Activitatea instructiv-educativă are la bază anumite scopuri și este transpusă în practică printr-o serie de metode și procedee. Aceasta apelează la multiple mijloace tehnice de realizare, iar rezultatele sunt verificate și evaluate prin strategii specifice. Curriculum-ul școlar integrează aceste componente, iar o poziție centrală le revine metodelor care reușesc îndeplinirea scopurilor educaționale.

Cuvinte Cheie: *metode tradiționale-centrate pe profesor, metode moderne – centrate pe elev, metode interactive, metoda celor șase pălării gânditoare.*

Introducere

În ultimele decenii, în practica educațională, au intervenit multiple modificări. Progresul societății a impus ca procesul de predare să se schimbe și să se adapteze tehnicilor actuale, făcând ora de curs mai interactivă și mai ancorată în realitatea din afara școlii. Elevii și părinții se așteaptă ca școala să le ofere un suport suficient de solid pentru a putea aplica în practică noțiunile învățate.

Astfel, metodele de predare-asimilare sunt diverse și adaptabile în funcție de materie sau de momentul din anul școlar și pot fi clasificate în:

1. **Tradiționale:** expunerea didactică, conversația didactică, demonstrația, lucrul cu manualul, exercițiul;
2. **Moderne:** algoritimizarea, modelarea, problematizarea, instruirea programată, studiul de caz, metode de simulare (jocurile, învățarea pe simulator), învățarea prin descoperire (Neamțu, 2015).

Se desprind de aici metode tradiționale centrate pe profesor, metode moderne centrate pe elev și metode interactive (tabelul nr. 1). Fiecare variantă are puncte slabe și puncte tari și depinde de personalitatea cadrului didactic, de nivelul acestuia de pregătire, precum și de gradul de asimilare a elevilor atunci când se alege una dintre acestea.

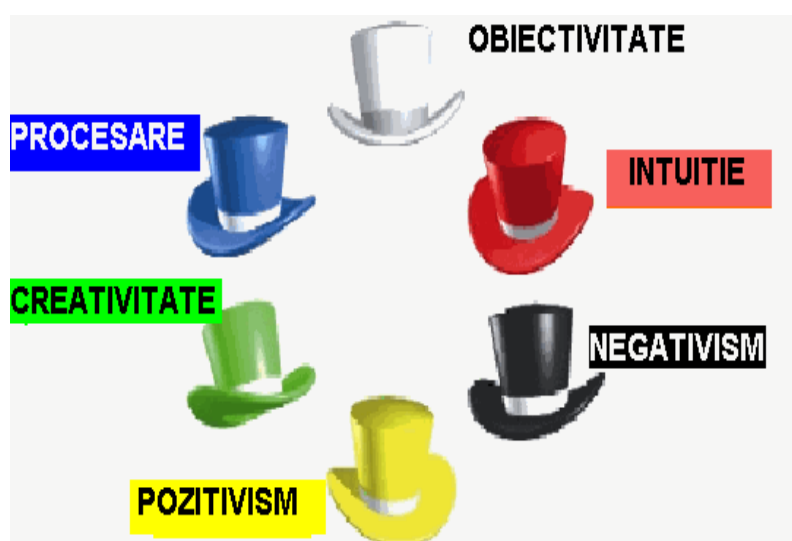
Tabelul nr. 1 Analiza comparativă între metodele de predare

| Metode tradiționale - centrate pe profesor | Metode moderne - centrate pe elev | Metode interactive |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • centrate pe predare și pe transmiterea de cunoștințe; • dominant verbaliste; • induc pasivism; • solicită reproducerea informațiilor; • caracter aplicativ redus; • promovează competiția; • conducere rigidă a instruirii. | <ul style="list-style-type: none"> • axate pe învățare, pe explorare, cercetare, acțiune; • activ-participative; • încurajează gândirea și creativitatea elevilor; • promovează cooperarea; • relații de conducere democratice | <ul style="list-style-type: none"> • integrează în sisteme didactice variate metode verbale, iconice, active; • stimulează participarea activă (personală) și interacțiunea cu colegii și profesorii; • învățarea presupune documentare, evaluare, schimb de opinii și rezolvări de probleme. |

Sursa: Strategii didactice interactive (2016)

Practica dovedește că cel mai bun rezultat derivă dintr-un echilibru al acestor metode și din îmbinarea unor caracteristici în funcție de profilul fiecărei clase. Este cunoscut faptul că anumite materii se pretează la practici interactive, unde schimbul de opinii între elevi încurajează fundamentarea noțiunilor sau altele necesită o concentrare mai accentuată asupra elevului, însă atunci când colectivul este unul numeros, iar dotările tehnice moderne lipsesc din unitate, metodele tradiționale pot fi un răspuns pe termen scurt. Totuși, acestea trebuie întotdeauna alternate, întrucât scopul actului educativ este progresul școlar al elevului.

În continuare, este exemplificată o metodă modernă utilizată în domeniul educației care contribuie la asimilarea mai ușoară a cunoștințelor și la o interacțiune ridicată între elevi și profesor: metoda **“Pălăriilor Gânditoare**.



Metoda presupune atribuirea a 6 caracteristici câte unei pălării în funcție de culoare. Astfel, culoarea albă înseamnă obiectivitate, cea roșie, intuiție, negrul este asemuit cu negativismul, galbenul cu pozitivul, verdele denotă creativitate, iar albastrul procesare. În acest context, printr-o distribuție de roluri, cele 6 pălării pot fi utilizate în cadrul metodei în felul următor:

- **Pălăria albă** – este povestitorul, cel ce redă pe scurt conținutul textului;
- **Pălăria albastră** – este liderul, conduce activitatea. Este pălăria responsabilă cu controlul discuțiilor, extrage concluzii;
- **Pălăria roșie** – își exprimă emoțiile, sentimentele, supărarea, față de personajele întâlnite, nu se justifică – spune ce simte;
- **Pălăria neagră** – este criticul, prezintă aspectele negative a întâmplărilor, exprimă doar judecăți negative – identifică greșelile;
- **Pălăria verde** – este gânditorul, care oferă soluții alternative, idei noi, dă frâu imaginației {Ce trebuie făcut?} – generează idei noi;
- **Pălăria galbenă** – este creatorul, simbolul gândirii pozitive și constructive, explorează optimist posibilitățile, creează finalul – efortul aduce beneficii.

Pentru o mai bună exemplificare, tabelul nr. 2 ilustrează întrebările care pot fi puse pentru fiecare rol asemuit pălăriiilor. În acest fel, profesorul poate îndruma cât mai bine elevii într-o discuție care să atingă obiectivele propuse. Printr-o dirijare adecvată, adresând întrebarea potrivită, elevii vor putea la sfârșitul orei să explice subiectul care a fost abordat într-o manieră proprie, fără un text memorat în prealabil.

Tabelul nr. 2 Aspecte explicative referitoare la metoda descrisă

| <i>Pălăria albă</i> | <i>Pălăria roșie</i> | <i>Pălăria galbenă</i> | <i>Pălăria neagră</i> | <i>Pălăria albastră</i> | <i>Pălăria verde</i> |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Ce informații avem? | Punându-mi pălăria roșie, uite cum | Pe ce se bazează aceste idei? | Care sunt erorile? | Putem să rezumăm? | Șansa succesului este dacă. |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| Ce informații lipsesc? Ce informații am vrea să avem? Cum putem obține informațiile? | privesc eu lucrurile. Sentimentul meu e ca... Nu-mi place felul cum s-a procedat. | Care sunt avantajele? Pe ce drum o luăm? Dacă începem așa, sigur vom ajunge la rezultatul bun! | Ce ne împiedică? La ce riscuri ne expunem? Ne permite regulamentul? | Care e următorul pas? Care sunt ideile principale? Să nu pierdem timpul și să ne concentrăm! | Cum poate fi altfel atacată problema? Putem face asta și în alt mod? Găsim și o altă explicație? |
|---|--|---|--|---|---|

Sursa: Ray (2015)

De precizat este faptul că întrebările caracteristice fiecărei pălării corespund cu profilul acestora. Povestitorul adresează întrebarea: ce informații avem?, pălăria roșie își exprimă sentimentele prin formulări ca ”uite cum privesc eu lucrurile”, liderul (pălăria albastră) spune: ”care este următorul pas?”. De asemenea, cel care are pălăria galbenă încurajează discuțiile, iar cel care are pălăria neagră și are rolul de critic întreabă ”care sunt erorile?”. Chiar dacă aparent pare doar un joc, această metodă are rezultate dovedite (tabelul nr. 3). În continuare, este prezentată o analiză comparativă între metodele tradiționale și cele moderne utilizând metoda exemplificată anterior.

**Tabelul nr. 3 ANALIZA COMPARATIVĂ
utilizând metoda celor șase pălării gânditoare**

| Metode tradiționale | Învățare prin cooperare |
|--|---|
| I. Pălăria albă | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expunere didactică ✓ Conversația didactică ✓ Demonstrație didactică ✓ Lucrul cu manualul ✓ Exercițiul ✓ Studiul individual al elevului | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Algoritmizarea ✓ Modelarea ✓ Problematizarea ✓ Simularea ✓ Învățarea prin descoperire ✓ Instruire programată |
| II. Pălăria galbenă | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasa este mai disciplinată ✓ Profesorul îndrumă, se încadrează în timp ✓ Profesorul dirijează evaluarea ✓ actorul principal rămâne profesorul ✓ problemele tip sunt mai ușor exersate. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Însușirea lucrului cu grupul ✓ Însușirea materiei noi prin experiența proprie ✓ Fiecare elev are un rol în grup ✓ Ora este mai puțin riguroasă ✓ Profesorului îi revine rolul secundar ✓ Tema este privită din mai multe puncte de vedere. |

| | |
|---|--|
| III. Pălăria neagră | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevul are un rol pasiv, secundar ✓ Elevul se plictisește ✓ Lipsa spiritului de echipă ✓ Nu dezvoltă capacitatea de comunicare a elevului ✓ Nu dezvoltă gândirea. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesită prea mult timp și efort ✓ Se poate devia de la scopul propus ✓ Nu corespunde personalității tuturor profesorilor ✓ Se încadrează greu în planificarea calendaristică a materiei predate. |
| IV. Pălăria roșie | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Este o metodă comodă profesorului ✓ Este mai sigură, dirijabilă ✓ Evaluarea este mai precisă. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Încadrarea în timp este puțin probabilă ✓ Rezultatul este influențat de grupurile de elevi ✓ Necesitatea unui asistent la oră. |
| V. Pălăria verde | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiment, demonstrație condusă de către profesor ✓ Utilizarea foii de lucru ✓ Prezentarea poate fi realizată prin mijloace audio-vizuale. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Folosirea metodei mozaic ✓ Distribuirea rolurilor, schimb de roluri pe echipe ✓ Fiecare elev se simte important în rolul lui ✓ Elevii participă la propria formare. |
| VI. Pălăria albastră | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Este nevoie de metode tradiționale în procesul de predare- învățare ✓ Au locul și rolul lor în sistemul de învățământ. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodele tradiționale de predare- învățare trebuie combinate cu cele moderne, cooperative ✓ Unele unități de învățare fac posibilă folosirea lor, altele nu. |

În ceea ce privește metodele tradiționale, principala opțiune de educare a gândirii constituie expunerea profesorului, completată cu studiul individual al elevului. Această metodă a fost criticată, susținându-se că nu favorizează legătura cu practica. Lipsa de concordanță între teorie și practică vine și de la atitudinea elevilor care asistă pasiv la expunere, știind că trebuie să o repete. Cealaltă metodă tradițională, convorbirea cu întreaga clasă, antrenează mai mult participarea elevilor, dar elevii sunt ghidați. Așadar, forma clasică a învățământului nu dezvoltă suficient gândirea elevilor. Ulterior, s-au preconizat diverse moduri de organizare a învățământului, denumite școli active, în care accentul cade pe studiul individual efectuat de elevi. Modul nou, activ, de organizare a învățământului se dovedește superior, însă este consumator de timp. În prezent, se așteaptă ca odată cu desconggestionarea programelor școlare în cadrul reformei învățământului, se va începe și activizarea predării în școala românească.

Metodele activ-participative pun accent pe învățarea prin cooperare, aflându-se în antiteză cu metodele tradiționale de învățare. Educația prin participare îi ajută pe elevi să-și exprime opțiunile în domeniul educației și pot deveni coparticipanți la propria formare. Elevii nu sunt doar un receptor de informații, ci și un participant activ la educație. În procesul instructiv-educativ, încurajarea comportamentului participativ înseamnă pasul de la „a învăța” la a „învăța să fii și să devii”, adică pregătirea pentru a face față situațiilor, dobândind dorința de angajare și acțiune.

Principalul avantaj al metodelor activ-participative îl reprezintă implicarea elevilor în actul didactic și formarea capacității acestora de a emite opinii și aprecieri asupra fenomenelor studiate. În acest mod, elevilor le va fi dezvoltată o gândire circumscrisă abilităților cognitive de tip superior, gândirea critică. Aceasta reprezintă o gândire centrată pe testarea și evaluarea soluțiilor posibile într-o situație dată, urmată de alegerea rezolvării optime pe baza argumentelor. A gândi critic înseamnă a deține cunoștințe valoroase și utile, a avea convingeri raționale, a propune opinii personale, a accepta că ideile proprii pot fi discutate și evaluate, a construi argumente suficiente propriilor opinii, a participa activ și a colabora la găsirea soluțiilor (Balaj, 2012).

Principalele metode de dezvoltare a gândirii critice sunt: metoda Ciorchinelui; metoda Mozaic; metoda Cubul; metoda Turul Galeriei; metoda 6/3/5; metoda Lotus; metoda Palariile ganditoare; metoda Frisco; metoda Schimbă perechea; metoda Explozia stelară; diagrama Venn; metoda Cauză-efect. Pentru ca învățarea prin cooperare să se bucure de un real succes, se impune respectarea unor reguli. Literatura de specialitate relevă faptul că, pentru ca elevii să fie dispuși să lucreze în echipă, se impune respectarea a două condiții: asigurarea unui climat pozitiv în clasă; formularea unor explicații complete și corecte asupra sarcinii de lucru, astfel încât aceasta să fie înțeleasă de toată lumea (Oprea, 2013).

Literatura de specialitate oferă o imagine fidelă asupra antitezei care se creează între metodele tradiționale și cele moderne utilizate în predare.

Metodele tradiționale au următoarele caracteristici:

- pun accentul pe însușirea conținutului, vizând, în principal, latura informativă a educației;
- sunt centrate pe activitatea de predare a profesorului, elevul fiind văzut ca un obiect al instruirii, așadar comunicarea este unidirecțională;
- sunt predominant comunicative;
- sunt orientate, în principal, spre produsul final, evaluarea fiind de fapt o reproducere a cunoștințelor;
- au un caracter formal și stimulează competiția;
- stimulează motivația extrinsecă pentru învățare;
- relația profesor-elev este autocratică, disciplina școlară fiind impusă. Aceste metode generează pasivitatea în rândul elevilor.

La polul opus, **metodele moderne** se caracterizează prin următoarele note:

- acordă prioritate dezvoltării personalității elevilor, vizând latura formativă a educației;
- sunt centrate pe activitatea de învățare a elevului, acesta devenind subiect al procesului educațional;
- sunt centrate pe acțiune, pe învățarea prin descoperire;
- sunt orientate spre proces;
- sunt flexibile, încurajează învățarea prin cooperare și capacitatea de autoevaluare la elevi, evaluarea fiind una formativă;
- stimulează motivația intrinsecă;
- relația profesor-elev este democratică, bazată pe respect și colaborare, iar disciplina derivă din modul de organizare a lecției. Prin metodele moderne se încurajează participarea elevilor, inițiativa și creativitatea (Iova, 2010).

Concluzii

Profesorul are un rol foarte important în asimilarea cunoștințelor la clasă. În contextul apariției metodelor moderne de predare și dezvoltării a numeroase instrumente care să faciliteze susținerea orei într-un cadru modern, acesta trebuie să își schimbe concepția și metodologia instruirii, să coopereze cu elevii și să devină un model real de educație permanentă. Este necesar ca un cadru didactic să se implice în deciziile educaționale, asigurând un învățământ de calitate. Pregătirea managerială a profesorului, însușirea culturii manageriale, nu numai cea tradițională psihopedagogică și metodică, pot asigura înțelegerea și aplicarea relației autoritate-libertate, ca nou sens al educației, prin predare-învățare și rezolvarea altor situații din procesul educațional școlar.

Bibliografie

1. Balaj, R., 2012. Metodele clasice (tradiționale) și metodele interactive moderne. Disponibil la: <https://radualinbalaj.wordpress.com/2012/06/16/metodele-clasice-traditionale-si-metodele-interactive-moderne-scurta-analiza-comparativa-sub-aspectul-utilizarii-si-eficientei/>.
2. Ionescu, M., Radu I., 2001. Didactica modernă. Editura Dacia: Cluj-Napoca.
3. Iova, I.R. 2010. Pedagogia și sistemul actual al științelor educației. Universitatea de Vest: Timișoara.
4. Marcu V. , Filimon L., 2003. Psihopedagogie pentru formarea profesorilor. Editura Universității din Oradea: Oradea.
5. Neamțu, I., 2015. Metode interactive și tradiționale de predare. Disponibil la <http://docslide.net/documents/metode-interactive-si-traditionale-de-predare.html>.
6. Oprea, M., 2013. 10 metode activizate utilizate în predarea geografiei la liceu. Disponibil la: forum.portal.edu.ro/index.php?act=Attach&type=post&id.

7. Ray, A., 2015. Metode didactice moderne. Disponibil la: <http://documents.tips/documents/metode-didactice-moderne-55f3203bd73ab.html>.
8. Revista cadrelor didactice. 2016. Strategii didactice interactive Disponibil la: <http://www.didactic.ro/revista-cadrelor-didactice/articol-strategii-didactice-interactive-metode-centrate-pe-elev>.

DUBLA SUBORDONARE A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT ȘI CONSECINȚELE SALE

THE DOUBLE SUBORDINATION OF TEACHING INSTITUTIONS AND ITS CONSEQUENCES

Padurariu Petru Silviu

Colegiul Național "GRIGORE GHICA" Dorohoi, silviu_padurariu@yahoo.com

Abstract

The teaching system is the target of changes/reforms and increasingly virulent critics from the press and those partners/beneficiaries of the education given without taking into account the effects of such practices. Taking into account the present context in the education system and the specific aspects of modern society, the position of the school director is very important and aspects connected to subordination must be specified and described in a most objective manner.

Keywords: local authorities, education, education in Romania, educational management, educational system.

Abstract

Sistemul de învățământ este supus unor modificări/reforme și critici tot mai virulente din partea presei și a partenerilor/beneficiarilor educației fără a se ține seama de efectul acestora. Ținând cont de contextul actual al învățământului și de particularitățile societății moderne, poziția directorului școlii este foarte importantă, iar aspectele legate de subordonarea acestuia trebuie specificate și descrise într-un mod cât mai obiectiv.

Cuvinte Cheie: autorități locale, educație, învățământul din România, management educațional, sistem educațional.

Introducere

Orice sistem social este supus unor interconexiuni cu alte sisteme și obligat să relaționeze cu acestea în funcție de condiții concrete. Școala românească a trecut, începând cu al doilea război mondial, printr-o serie de tranziții, de multe ori impuse de factorii politici decidenți. Slaba implicare a persoanelor abilitate și ignorarea importanței stabilității din sistem au făcut ca scara valorilor să se schimbe continuu.

Una dintre problemele cu care se confruntă un conducător de unitate școlară este legată de faptul că este condiționat de mai mulți factori de decizie în exercitarea funcției sale. Întrucât acesta este un subiect actual și de interes la scară largă, în cele ce urmează, voi trata tema menționată pornind de la cadrul legislativ existent, bazându-mă pe experiența dobândită de-a lungul carierei. Prin acest demers, se încearcă semnalarea problematicii din învățământ, articolul dorindu-se a fi un punct de plecare pentru persoanele cu putere de decizie.

Caracteristicile sistemului de învățământ

Sistemul de învățământ din România a avut mai multe decenii o structură piramidală-datorată în mare măsură tipului de societate democratică sau totalitară/dictatorială din perioada istorică parcursă cu vicisitudinile caracteristice epocii respective. Școala funcționa în trecut pe baza unei ierarhii de tip militar, respectând principiul napoleonian al comenzii unice, având la vârf un ministru cu puteri depline și inspectori (foști revizori) școlari ca intermediari. La bază, se situa dirigintele/învățătorul pe post de comandant de pluton care ducea la îndeplinire ordinele trasate. Singurii care nu aveau niciun cuvânt de spus erau elevii instruiți, educați și puși la munci agricole în ateliere.

Majoritatea cadrelor didactice care activează în domeniu de peste 25 de ani concep și în prezent școala ca având aceeași structură ierarhică, deși modificările legislative din ultimele două decenii au făcut să existe o a doua comandă prin trecerea patrimoniului la autoritățile locale. Directorii școlilor se confruntă adesea cu insistențele unor agenți economici care vor să execute lucrări sau să ofere servicii diverse în domenii care nu mai intră în atribuția lor.

Pentru o abordare cât mai clară și obiectivă a subiectului, mă voi axa în continuare pe analiza legislației în vigoare, având ca reper Legea Educației Naționale-Legea 1/2011.

Astfel, la Cap. IV, "CONDUCEREA SISTEMULUI ȘI A UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT", art.94(1), se precizează: ...ministerul elaborează și implementează politica națională în domeniul învățământului preuniversitar...are drept de inițiativă și de execuție în domeniul politicii financiare și al resurselor umane din sfera educației. În continuare, la art.95(1), se atribuie Inspectoratelor Școlare Județene aplicarea politicilor și strategiilor ministerului, precum și medierea conflictelor dintre autoritățile publice locale și unitățile de învățământ. În încheiere, la art.96(1), citez "Unitățile de învățământ preuniversitar cu personalitate juridică sunt conduse de Consilii de Administrație, de directori". Până aici se regăsește vechiul mod de organizare a sistemului, în care buna funcționare se baza pe activitatea propriilor angajați-cu minima implicare a altor entități care sunt totuși reprezentate în Consiliile de Administrație. În această viziune, promovarea în funcții de conducere se face pe baza unor criterii stabilite de organul ierarhic superior, politica educațională are o dimensiune națională unitară-ce asigură egalitatea șanselor de instruire pentru elevi, indiferent de zona geografică din care provin.

Capitolul VIII "FINANȚAREA ȘI BAZA MATERIALĂ A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR" precizează următoarele:

- La art.101 (2), se specifică că "statul asigură finanțarea de bază pentru toți preșcolarii și toți elevii";
- Art.102 (1) introduce prima DILEMĂ legată de finanțare. Este necesară o completare legată de aceasta, întrucât apare întrebarea: finanțarease asigură din fonduri publice sau din ALTE SURSE???
- Art.105 introduce finanțarea complementară ce se asigură din bugetele locale ale unităților administrativ-teritoriale. Se enumeră apoi 11 categorii

de cheltuieli care în general depășesc posibilitățile financiare ale majorității comunelor și orașelor mici, având drept rezultat bine-cunoscuta subfinanțare a școlilor și a învățământului în general-directorii trebuind să accepte deciziile luate de bugetul local.

Secțiunea a-II-a, ”BAZA MATERIALĂ A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI PREUNIVERSITAR DE STAT”, precizează următoarele:

- În Art.112(1) se specifică faptul că unitățile de învățământ de stat POT deține în administrare bunuri proprietate publică.
- (2) ”Terenurile și clădirile...fac parte din domeniul public local și sunt administrate de către consiliile locale”. Ca urmare, zeci de școli și licee centenare sau testamentare au pierdut dreptul de proprietate asupra clădirilor și terenurilor deținute pe parcursul existenței lor. Mai mult, pentru a utiliza aceste bunuri, este necesar să se intervină pe lângă autoritățile locale, făcându-se uneori diverse concesiuni și devenind clar că școlile sunt subordonate de facto acestora. În practică, a fost întâlnit un caz în care un liceu a pierdut cantina, internatul, gospodăria anexa, fostele ateliere-scoală și terenurile aferente și care între timp, au căpătat alte destinații în defavoarea învățământului.

Având în vedere aceste aspecte, consider că ar fi necesare clarificări în ceea ce privește dubla subordonare, conform principiului ce nu permite ”a fi slugă la doi domni”.

În primul rând, dacă se vorbește de descentralizare, ar fi necesară crearea de structuri în domeniul învățământului la nivel de Primărie (secții de învățământ cu câțiva inspectori). Astfel, s-ar putea coordona activitatea școlară, demara o politică de dezvoltare la nivel local (cel puțin în ce privește CDS și activitățile extrașcolare). Acțiunile s-ar corela eficient cu resursele financiare, mai ales dacă în locul actualelor Gradații de Merit s-ar introduce premiile performanțelor la nivel de unitate/consorții școlare.

În al doilea rând, dacă se dorește menținerea rolului hotărâtor al Ministerului de Resort și al Inspectoratelor Județene, atunci ar trebui trecută în sarcina celor din urmă distribuția fondurilor de la bugetul central, să redăm școlilor patrimoniul și autoritățile locale să intervină doar în realizarea de parteneriate în regim public-privat, în măsura în care pot să le onoreze.

Concluzii

Pentru ca învățământul românesc să înregistreze progrese notabile, iar schimbările să aibă un efect benefic asupra calității rezultatelor școlare, este necesară găsirea unei soluții de echilibru pentru revenirea sistemului educațional la parametri optimi. În acest mod, vom contribui la progresul societății în ansamblu.

Bibliografie

9. Monitorul Oficial. 2011. Legea Educației. Disponibilă la:
<file:///C:/Users/Alina/Downloads/Legea%20Educatiei%20Nationale.pdf>
10. www.edu.ro

PROFESORI PASIONAȚI ȘI MOTIVAȚI

PASSIONED AND MOTIVATED TEACHERS

Briciu Sanda

Școala Gimnazială Nr. 5 Mediaș, sandabriciu@gmail.com

Abstract

The teaching process is very important in education, with academic results being dependent on it. The question that pops up more and more often in the educational practice is whether or not there is a wonder recipe that can assure us that teaching is highly efficient. Is it possible to identify a set of principles that can be applied for all teaching situations and all pupils?

Keywords: education, set of principles, change, strategy, educational management.

Abstract

Procesul de predare are o importanță deosebită în educație, de acesta depinzând rezultatele școlare. Întrebarea care apare tot mai des în practica educațională este dacă există cu adevărat o rețetă minune care să ne asigure că predarea are efectul maxim posibil în procesul de învățare. Se poate identifica un set de principii care să fie general valabile pentru toate situațiile de învățare și pentru toți elevii?

Cuvinte Cheie: educație, set de principii, schimbare, strategie, management educațional

Introducere

De-a lungul carierei mele, am întâlnit și am lucrat cu profesori pasionați și motivați, de la care am înțeles cât de importantă este activitatea în echipă. De aici, se desprind și alte aspecte, precum necesitatea de a adresa întrebări, de a afla răspunsuri, evaluarea impactului și adoptarea deciziei în funcție de ceilalți. În felul acesta, se pot stabili pașii optimi care să ne asigure că vom avea o comunitate de elevi activă și interesată de progres.

Corpul articolului

Articolul de față se bazează pe principalele noțiuni regăsite în literatura de specialitate adaptate experienței autorului de 33 de ani de activitate. Această abordare, care se axează mai ales pe concluzii bazate pe practică este una potrivită pentru descrierea motivării profesorilor, întrucât de multe ori, modelele luate ca atare din teorie nu oferă cele mai bune rezultate. În procesul de predare, pentru ca materia să fie asimilată cât mai ușor de elevi, profesorul se poate baza pe următoarele principii:

- primire și oferire de feedback;
- utilizarea dialogului;

- poziționarea profesorului ca agent al schimbării;
- atitudine pozitivă față de provocări;
- luarea în considerare a achizițiilor și atitudinilor anterioare;
- crearea mediilor de învățare securizate;
- folosirea unor strategii diverse;
- dezvoltarea încrederii în reușită;

Există cadre didactice care pun în practică principiile enumerate mai sus. Din practică, știm că elevii sunt extrem de diferiți și se pot afla în stadii diferite ale instruirii. Este nevoie de mult tact pedagogic din partea cadrelor didactice pentru a le arăta elevilor că pot vedea „perspectiva lor, că pot să le-o explice în așa fel încât aceștia să aibă un feedback semnificativ pentru autoevaluare și să învețe să-i înțeleagă pe ceilalți, dar și materia cu același interes și cu aceeași preocupare”(Cornelius-White, 2007:23). Făcând din nou referire la situațiile regăsite în practică prin programe de mentorat în județe ca: Alba, Brașov, Hunedoara și Harghita, se poate afirma că sunt profesori implicați activ, care pun multă pasiune în procesul instructiv-educativ. Această categorie de profesori care contribuie zilnic la asigurarea progresului în învățământ poate fi descrisă după următoarele aspecte:

- se concentrează pe dezvoltarea unui mod de gândire care accentuează problematizarea;
- se concentrează pe implicarea cognitivă a elevului față de conținutul lecției;
- se concentrează pe însușirea de noi cunoștințe și sensuri, apoi monitorizează modul în care elevii capătă o bună stăpânire a noilor cunoștințe;
- se concentrează pe oferirea de feedback în timp util;
- cer feedback cu privire la impactul lor asupra progresului realizat de către toți elevii;
- se concentrează în a observa asimilarea noțiunilor de către elevi;
- se preocupă de atingerea obiectivelor elevilor;

Am făcut referire până acum la profesori ca principalii agenți ai procesului didactic. Dar să nu uităm că în acest proces didactic există și elevii. Adesea facem afirmații despre stilurile lor de învățare, despre atitudinea lor față de școală. Am auzit foarte multe moduri prin care se explică de ce nu pot învăța elevii: din cauza deficiențelor, a stilului lor de învățare, a deficitului de atenție, a lipsei de motivație sau a faptului că familia nu îi sprijină. Posibil ca unele din aceste afirmații să fie corecte, la fel cum altele pot să fie greșite. Alarmant este faptul că mai există încă profesori care cred că personalul didactic, nu poate schimba elevul, determinându-l să aibă o atitudine pozitivă față de acumularea de cunoștințe. Totuși, este important ca profesorii să fie văzuți ca agenți pozitivi ai schimbării pentru elevi. „Profesorii implicați cu pasiune și interes sunt cei

căroră le place ceea ce fac, sunt într-o permanentă căutare de noi metode eficiente de a ajunge la elevii lor, de a stăpâni conținutul și metodele meseriei lor. Totodată, simt un imbold personal de a învăța cât de mult pot despre lume, despre ceilalți, despre ei înșiși – și îi ajută pe cei de lângă ei să facă la fel (Zehm & Kotler, 1993:118). „Să fii pasionat de actul de predare nu înseamnă doar să exprimi entuziasm, ci să-l materializezi într-un mod inteligent, principial, condus după valori (Day, 2004:12).

Planificarea didactică este obligatoriu să înceapă cu o înțelegere a ceea ce știe elevul și poate să facă deja. Preocuparea majoră este de a adăuga o plusvaloare educațională pentru toți elevii. Cu siguranță că unul dintre lucrurile importante pe care un profesor trebuie să-l înțeleagă este modul de gândire al fiecărui elev, astfel încât fiecare să fie ajutat să-și dezvolte procesul de gândire. Școala trebuie să fie un loc deosebit, atrăgător, în care elevii să poată învăța cunoștințe relevante. Profesorii trebuie să se asigure că se respectă scopul fundamental al școlii, de a se asigura că toți elevii învață, și nu că tuturor elevilor li se predă.

Un factor esențial în promovarea învățării a fost identificat ca fiind climatul clasei care ține și de competența profesorului în reducerea întreruperilor din timpul lecției sau de a fi apt să intervină în cazul în care apar probleme de comportament agresiv în rândul elevilor. Elevii simt când profesorilor le pasă și au competențe pentru a-i atrage spre disciplina lor, indiferent dacă vorbim despre muzică, matematică sau sport. Este știut faptul că elevii vin la ore cu concepții despre cum funcționează lumea, iar cadrele didactice trebuie să acționeze asupra înțelegerii inițiale, altfel, elevii ar putea să nu reușească să înțeleagă informațiile noi. Fiecare elev din clasă este diferit. Arta de a preda constă în a vedea ceea ce e comun în diversitate.

Pentru profesorul motivat și eficient, lecția nu se termină odată cu venirea pauzei. Din acel moment intervine perioada de interpretare a datelor despre impactul avut asupra elevilor pe parcursul lecției. Mai precis, când profesorul revede învățarea prin ochii elevilor, acesta trebuie să își pună întotdeauna întrebări, precum: Ce elevi au reacționat? Care a fost impactul? Strategia și metodele folosite au reușit să antreneze elevii să participe, să se implice și să progreseze? Câți elevi au atins nivelul de performanță propus? Ce este de făcut pentru cei care nu au atins nivelul de performanță cerut? Cum îi susțin să îndeplinească aceste criterii?

Concluzii

Este important să ne asigurăm că fiecare cadru didactic are acea structură mentală care îl conduce spre un efect pozitiv mai mare la nivelul învățării și a achizițiilor școlare. Școlile ar trebui sprijinite cu resursele necesare pentru a cunoaște impactul pe care îl au asupra elevilor. În clipa în care devenim „evaluatorii propriului nostru impact”, există premisele pentru orice schimbare semnificativă, pozitivă, din școală (John Hattie, 2014:340).

Bibliografie

11. Cornelius-White, J. 2007. Learner-centered teacher-student relationships are effective: A meta-analysis. *Review of Educational Research*
12. Day, C. (2004). *A passion for teaching*. Londra: Routledge Falmer
Editura Trei: București
13. <http://www.revistacalitateavietii.ro/2011/CV-3-2011/02.pdf>
14. https://programareliceu.files.wordpress.com/2014/07/metode_interactive_de_preda_re-invatare.pdf
15. <https://www.oecd.org/edu/school/38614298.pdf>
16. John, H., 2014. *Învățarea vizibilă: ghid pentru profesori*
17. www.edu.ro
18. Zehm, S.J. & Kottler, J.A. (1993). *On being a teacher: The human dimension*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
19. https://www.researchgate.net/publication/273193274_Ultima_provocare_a_scolii

PERSONALITATE ȘI STIL DE CONDUCERE

LEADERSHIP PERSONALITY AND STYLE

Drăghici Gina,

Școala Gimnazială Mărgăritești, jud. Buzău, draghici_gina67@yahoo.com

Abstract

In education, the art of leadership often prevails over the science of leading, with the leader's personality and his personal example having an essential role in achieving the education institution's objectives in the best way possible. Whether it's children or young adults (kindergarteners, pupils or students) or adults (distance learning and evening class students, teachers, parents, executive personnel), the art of working with people becomes a distinct characteristic of the modern educational leader. This work tries to address the interdependence between the leader's style and personality.

Keywords: *efficiency, leader, educational management, manager personality, leading style*

Abstract

În învățământ, arta conducerii prevalează, adesea, față de știința conducerii, personalitatea conducătorului și exemplul lui personal având un rol esențial în realizarea obiectivelor sistemului sau ale instituției la un nivel cât mai înalt. Fie că este vorba de copii sau de tineri (în cazul preșcolarilor, elevilor și studenților), fie că ne referim la adulți (studenți și elevi din învățământul seral și la distanță, cadre didactice, părinți, personal administrativ), arta de a lucra cu oamenii se constituie într-o dimensiune distinctă a conducătorului modern din învățământ. Această lucrare este o încercare de abordare a interdependenței care există și se manifestă între stilul de conducere și personalitatea liderului.

Cuvinte Cheie: *eficiență, lider, management educațional, personalitatea managerilor, stil de conducere*

Introducere

Trăim perioada de tranziție de la societatea industrială la societatea cunoașterii sau a învățării. Este nevoie ca energia, cunoștințele, deprinderile dobândite sau în curs de dobândire să fie folosite în modul cel mai eficient pentru dezvoltarea deprinderilor și a calificărilor sociale și mentale. Începând cu anul 1990, a devenit tot mai clar faptul că lucrurile sunt într-o uimitoare schimbare, fiind influențate de tehnologii noi. Toate acestea reprezintă pentru sistemul de învățământ cerințe noi.

Astăzi, mai mult ca oricând, când vorbim despre un sistem sau despre un subsistem social, vorbim de management. Indiferent dacă este menționat în politică, afaceri sau administrație, managementul trece permanent drept cheia rezolvării tuturor problemelor.

Este evident că acesta determină succesul sau insuccesul unei organizații. Probabil că din această cauză problematica managerială generează o mulțime de discuții și cercetări, mai mult sau mai puțin empirice, concretizate în sute de studii și mii de articole.

În domeniul educațional, Jinga (2003) afirma că “*managementul educațional poate fi considerat știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate sau de o anumită colectivitate*”.

Personalitatea umană este un subiect vast, căruia i s-au dat numeroase interpretări și definiții. Cu toate acestea, subiectul rămâne încă foarte puțin cunoscut. Să nu uităm că un rol extraordinar în munca cu omul îi revine cunoașterii comportamentului social. Pentru a avea succes în munca sa, managerul trebuie să fie și un bun lider, iar pentru aceasta, trebuie să cunoască psihologie organizațională și comportament social.

Fiind unul dintre subiectele cele mai studiate în management, leadership-ul constituie astăzi terenul afirmării a numeroase idei, o bună parte dintre acestea contradictorii și controversate, stare de fapt determinată de unghiurile variate de abordare a problematicii sale, care au condus la conturarea a trei direcții majore de cercetare: *abordarea prin prisma trăsăturilor liderului; abordarea prin prisma comportamentului; abordarea situațională (Stanciu, 2003).*

1. Personalitate și comportament în leadershipul educațional

Definirea actului de conducere, a managementului, specificului acestuia în învățământ

Managementul este o funcție profesională care înseamnă a conduce, într-un context dat, un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte. Managementul, ca activitate de conducere a unui grup de persoane, pentru atingerea unui obiectiv comun, presupune și se bazează pe experiența și talentul managerului.

Multă vreme s-a considerat că eficiența în activitatea managerială este determinată în mod exclusiv de calitățile personale ale acestuia, experiența combinată cu perspicacitatea, originalitatea, energia, puterea de a-i convinge pe ceilalți cu ușurință. De aici, ideea că managementul este o artă, deoarece nu există rețete prestabilite pentru rezolvarea unor situații dificile într-o organizație, de luare a celor mai potrivite decizii într-un context caracterizat de multe ori de ambiguitate (Jinga, 1993)

Practica ne arată că reușita managerială este sensibil îmbunătățită atunci când pe calitățile personale se grefează și cunoștințe specifice de management. Evoluția cunoștințelor privitoare la management ne arată că acest domeniu a dobândit atributele unei științe, deoarece ne aflăm în fața unui corp sistematizat de cunoștințe, metode și tehnici care, utilizate în activitatea practică, contribuie la creșterea eficienței activității unei organizații.

Managementul eficient nu este o artă sau o știință ci arta și știința, deoarece presupune utilizarea calităților personale pentru a adapta cunoștințele, metodele, tehnicile specifice la un context determinat. În practica de fiecare zi a unui manager se întâlnesc atât aspectele artistice (mai evidente la stilul de management), cât și cele științifice (în domeniul interpersonal, informațional, decizional).

Specialiștii admit ca trăsături definitorii pentru manageri următoarele:

- dubla profesionalizare (cunoștințe din domeniul învățământului și cunoștințe specifice de management);
- creativitatea activităților manageriale, deoarece în aproximativ 80% din cazuri, managerul se confruntă cu situații noi.

Acest lucru constituie încă un argument în sprijinul ideii că managementul este arta și știința, în care cele două aspecte nu se exclud. Atunci când se completează în mod armonios, determină evoluții pozitive la nivelul unei organizații.

Funcția de conducător al unei unități școlare într-un mediu turbulent, în care schimbările se succed din ce în ce mai rapid, solicită din partea acestuia un profil de competență complex. Conducătorii unităților de învățământ ar trebui să fie promotorii schimbării în educație, fapt ce reclamă din partea acestora un atașament remarcabil pentru școală și valorile educației. Aceștia trebuie să aibă o pregătire comună, fără de care ei nu își pot îndeplini în mod corespunzător rolul într-un anumit domeniu de activitate, dar și o pregătire specifică domeniului condus care le permite să adapteze în mod adecvat principiile generale și funcțiile comune la domeniul particular în care își desfășoară activitatea. Dacă pentru instruirea și educarea copiilor și tinerilor există însă principii și metode bine definite și probate într-o activitate practică îndelungată (avem în vedere psihologia școlară, pedagogia, sociologia educației etc.), pentru a lucra cu cadrele didactice, conducătorii din învățământ au nevoie de cunoștințe speciale din domeniul educației adulților, unde rezultatele cercetării științifice și ale practicii însăși nu sunt la fel de relevante ca în cazul pedagogiei, al psihologiei școlare și sociologiei educației (Zlate, 2004).

Conducerea unităților de învățământ este o activitate complexă care vizează o seamă de domenii, cum sunt: procesul de învățământ în ansamblu, activitatea didactică, activitatea educativă (școlară și extrașcolară), perfecționarea pregătirii personalului didactic, auxiliar și administrativ, activitatea economic-financiară și gospodărească, relația școală-familie, școală-comunitate.

Liderul, ca și echipa de conducere a unei instituții de învățământ, planifică și organizează munca personalului (didactic, auxiliar și administrativ), activitatea elevilor, adoptă decizii și controlează îndeplinirea lor. Toate acestea se învață treptat, pe parcursul exercitării atribuțiilor funcției de conducător, însă eficiența lor practică depinde azi, tot mai mult, de capacitatea liderilor de a motiva, atât personalul didactic, administrativ cât și elevii, pentru o participare conștientă și responsabilă a lor la bunul mers al instituției de învățământ.

Prin întreaga sa activitate de argumentare și convingere, conducătorul organizației școlare trebuie să armonizeze interesele individuale și colective cu cele ale instituției școlare, să atenueze neînțelegerile și conflictele, să stimuleze spiritul de inițiativă, ambiția de a situa unitatea la cote valorice cât mai ridicate.

Dincolo de calitățile profesionale și organizatorice, de experiența practică în învățământ și în conducerea acestuia, de stăpânire temeinică a legislației școlare și

atribuțiilor ce-i revin, conducătorului oricărei unități de învățământ și se cer și calități de lider, de animator al colectivului pe care îl conduce, de pedagog social.

2. Personalitate și comportament în actul de conducere

În viața de zi cu zi, de multe ori sunt folosiți termenii de persoană și personalitate, sensul comun al acestuia din urmă fiind o însușire sau calitate pe care cineva o poate avea sau nu.

R. Stotgill a evidențiat, trăsăturile ce caracterizează liderii de succes și anume:

- puternica orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea plenară în îndeplinirea sarcinilor;
- tenacitate în urmărirea scopurilor stabilite;
- spirit îndrăzneț și originalitate în rezolvarea problemelor;
- dorința de manifestare a inițiativei în diverse cadre sociale;
- autoîncredere și puternica personalitate;
- disponibilitate pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane;
- promptitudine în diminuarea stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor;
- abilitate de influențare a comportamentului altora și capacitate de structurare a relațiilor interpersonale, astfel încât să faciliteze atingerea scopurilor.

Abordarea prin prisma trăsăturilor liderului are meritul de a permite deducerea logică a ideii că managerii de succes au șanse reale, prin prisma anumitor trăsături de personalitate să fie lideri de succes, capabili să practice un leadership eficient și să îi mobilizeze puternic pe cei din jur pentru obținerea unei performanțe superioare. Comportamentul liderului eficient și eficient trebuie să țină cont de comportamentul social și, în funcție de personalitatea sa, acesta va adopta un anumit stil de leadership.

Referindu-ne la situația ideală, în care managerul este în mare măsură și lider, trebuie să observăm că stilul managerial este raportat și la structură, specificul și dinamica microgrupului în care managerul își exercită activitatea de conducere.

Caracterul unei persoane este o altă dimensiune care influențează stilul de a conduce. El poate fi definit ca o sumă de atitudini, valori, norme, acte de conduită, fenomene cognitive, afective și volitive, integrate într-un sistem complex, deschis, relativ stabilizat.

Conținutul caracterului este dat de o multitudine de trăsături, astfel :

- orientarea caracterului, sau capacitatea persoanei de a selecta influențele externe, naturale și socio-culturale după criterii moral-valorice;
- stăpânirea de sine, adică posibilitatea de a-și domina impulsurile, de a amâna reacția atitudinal-comportamentală, sau în anumite condiții impuse de

- împrejurări, de a direcționa conform normelor moral valorice, sau de a o suprima total;
- bogăția caracterului, referindu-ne la multitudinea și complexitatea atitudinilor, valorilor, normelor asimilate;
 - consistența, înțeleasă ca fiind concordanța dintre idee, atitudine, vorbă și faptă;
 - generozitatea, adică sensibilitatea față de nevoile altora, dorința de a le veni în ajutor ;
 - puterea, reprezentând capacitatea persoanei de a domina împrejurările și de a se domina pe sine;
 - suplețea, ca deschidere a persoanei la lumea valorilor;
 - optimismul, redat prin încrederea persoanei în sine, în ceilalți și în viață.

Formarea unui manager presupune o bogată activitate de perfecționare profesională, pe principii științifice și într-un mediu socio-economic adecvat. A fi manager nu este o calitate, un lucru cu care te naști, ci o deprindere care se dezvoltă și se perfecționează continuu pe tot timpul vieții.

Comportamentul liderilor eficace se înscrie în perechile antonimice *autocratic-democratic*, fiind *directiv-permisiv* și *orientat spre sarcini*. Deși exprimate diferit, cele trei perechi semnifică, în esență, dominanța comportamentală a liderului (Petrovici V., 2001).

Sintetizând, putem arăta că cerințele de bază ale conduitei celui care conduce unitatea școlară îi dezvăluie dimensiunile personalității și constau în: *exigență; generalizarea experienței pozitive, a unor idei și metode bune, a inițiativelor valoroase în procesul de pregătire; evidențierea oamenilor capabili și stimularea lor*. Ambele momente, decizia și controlul, deosebit de importante în actul de conducere, angajează și în același timp, valorifică întregul rezervor de energii și capacități ale liderului, resursele sale profesionale și deopotrivă cele caracteriale.

Astfel, conducătorul unității școlare dă dovada deținerii unei calități esențiale pe care cineva în poziția de lider trebuie să o aibă, pe lângă buna comunicare, claritate, flexibilitate, integritate, prezență captivantă și empatie. Această calitate este puterea de a vedea clar, de a avea o viziune coerentă. O altă caracteristică importantă a unui lider este întrunirea câtorva elemente necesare în funcția deținută: angajament, durabilitate, determinare și elasticitate, comportament axat pe realizarea sarcinilor.

Prima regulă a leadership-ului este: nu poți reuși de unul singur. Un lider bun se cunoaște pe sine foarte bine; este în stare să-i enumere pe cei care l-au influențat și, în același timp, să puncteze calitățile proprii care l-au ajutat să devină un lider.

A doua regulă esențială în conducerea unității școlare este: trebuie să știi ce te motivează. Concepția care stă la baza formării ca manager este aceea că leadership-ul excepțional necesită o gândire inovativă, abilitatea de a avea un impact pozitiv și de a-i motiva pe ceilalți.

A treia regulă a leadership-ului este: nu te poți împotmoli. “Nu pot” este un concept străin pentru managerul unei organizații școlare.

Potrivit opiniei lui E. Ghiselli, cele mai importante trăsături ale personalității managerilor de succes sunt în ordine următoarele: abilitatea de supraveghere, nevoia de împlinire ocupațională, inteligența și auto actualizarea (Rusu, 1993).

3. Stiluri de conducere

Conceptul de *stil de conducere* reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihio-sociale, calitățile, cunoștințele și comportamentele conducătorilor în exercitarea managementului potrivit condițiilor concrete în care se desfășoară activitatea de conducere. „*Stilul de conducere este felul propriu de a fi, de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Conceptul de stil de conducere reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale, calitățile, cunoștințele și comportamentele conducătorilor în exercitarea managementului potrivit*” (Petrovici, 2001).

În aprecierea unui anumit stil de conducere, rolul esențial îl are sistemul de relații interumane și, ca atare, în sens larg stilul de conducere poate fi definit ca felul de a lucra cu oamenii.

În funcție de exercitarea puterii de către conducători, există trei stiluri manageriale: *-autocratic (autoritar)- democratic (participativ) -liberal (permisiv sau „laissez-faire”)*(Rusu și Voicu, 1993). *Stilul autocratic-autoritar „cuprinde managerii care refuză să accepte participarea subordonaților la inițierea de acțiuni proprii pentru exercitarea funcțiilor de management. Aceștia stabilesc în mod unilateral obiectivele unității și mijloacele de realizare a acestora, acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru realizarea obiectivelor fixate”* (Popescu G., Vidu A., Identificarea stilurilor de management).

Stilul de conducere democratic presupune „o conducere flexibilă și responsabilă, prin intermediul căruia se pot identifica noi modalități de acțiune și procedură” (Popa, 2012)

Stilul liberal-„laissez-faire”, „când conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, furnizează anumite informații suplimentare și nu se interesează de derularea activității, deși la început favorizează instalarea unei atmosfere destinse, stilul generează o eficiență scăzută, deoarece în cadrul grupului se lucrează fără angajare profundă în muncă și la întâmplare”(Stanciu, 2003).

Totuși se poate afirma că fiecare stil de conducere are eficacitatea sa, însă în cadrul fiecărui stil există dezavantaje sau neajunsuri.

Concluzii

Ca fenomen complex într-o cultură instituțională, în care strategiile suportă schimbări și adaptări din mers, actul de conducere trebuie văzut ca un fenomen de mare mobilitate în care raportul dintre lider și colectivitate trebuie să întrunească atributele încrederii și a modului de acțiune asumat, ce presupune competență și responsabilitate la nivel instituțional.

Este evident că managerii influențează performanțele unităților pe care le conduc. Aceștia, prin acțiunile lor individuale și chiar prin personalitatea lor, sunt în măsură să aducă schimbarea în bine. Putem spune că personalitatea managerului, privită cu toate componentele ei (temperament, caracter și aptitudini) își lasă amprenta asupra stilului de conducere vizibil în unitatea școlară.

Este greu de precizat care va fi profilul și personalitatea managerului de mâine. Cu siguranță că el trebuie să fie un factor de progres prin personalitatea sa, prin deschiderea la nou, flexibilitate și participare. Dar, cu certitudine, latura dominantă a activității managerilor în viitor o va constitui o orientare spre excelență în condițiile creșterii spiritului competitiv, a posibilităților de informare și a dexterităților resurselor umane.

Bibliografie

1. Jinga, I., 1993. *Conducerea învățământului*. Editura Didactică și Pedagogică: București.
2. Jinga, I., 2003. *Managementul învățământului*. Editura ASE: București.
3. Petrovici V., 2001. *Stilul de conducere și eficiența managementului*. Editura Economică: București.
4. Popa, R.I. 2012. *Personalitate și stiluri de conducere în context organizațional* -Teză de doctorat disponibil la <http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2012Decembrie>
5. Popescu, G., Vidu, A., *Identificarea stilurilor de management*. Disponibil la http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf
6. Rusu, C., Voicu, M., 1993. *ABC-ul managerului*. Editura Gh.Asachi: Iași.
7. Stanciu L., *Abordări teoretice ale stilurilor de conducere*. Disponibil la <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.p>
8. Zamfir C., Vlăsceanu L., 1993. *Dicționar de sociologie*. Editura Babel: București.
9. Zlate, M., 2004. *Leadership și management*. Editura Polirom: Iași.

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

EMOTIONAL INTELLIGENCE

Prof.Inv. Prescolar **Arnautu** Nicoleta
Scoala Gimnaziala Nalbant, Jud.Tulcea.

Abstract

Emotional intelligence is different from the academic one. Studies have shown that IQ tests are not relevant in determining the success of a person. Since the social environment, the ability to inhibit emotions and to overcome critical situations, have an appreciable contribution to the formation of the personality, the current test method can be considered in some cases outdated.

Keywords: *emotional intelligence, academic intelligence, IQ.*

Abstract

Inteligența emoțională este diferită de cea academică. Studiile au arătat că testele de IQ nu sunt relevante în stabilirea succesului unei persoane. Întrucât o contribuție apreciabilă în formarea personalității o au și mediul social, capacitatea de a inhiba emoțiile și de a trece peste situații critice, modalitatea de testare actuală poate fi considerată în unele cazuri depășită.

Cuvinte cheie: *inteligență emoțională, inteligență academică, IQ.*

Introducere

O concepție asupra inteligenței constă în faptul că IQ-ul este un dat genetic care nu se poate schimba prin experiența de viață, astfel că și destinul nostru este stabilit de aceste aptitudini. În acest situație, întrebarea care se pune este: "Ce anume putem schimba astfel încât să ofere copiilor posibilitatea să se descurce mai bine în viață". Ce anume face ca persoane cu IQ ridicat să se descurce mediocru dacă nu chiar să eșueze lamentabil în timp ce persoane cu IQ moderat să se descurce surprinzător de bine. Răspunsul poate consta într-un set de abilități numite **inteligente emoționale** care includ autocontrol, zel, tenacitate, capacitate de motivare, autoconstrângere, empatie, etc. Este deosebit de important să cunoaștem și să înțelegem emoțiile și să aducem inteligență emoțiilor.

Pentru a putea înțelege de ce în anumite momente, sentimentele copleșesc rațiunea, ar trebui să știm următoarele aspecte

- cum am căpătat obiceiurile emoționale care subminează intențiile noastre cele mai bune;
- cum putem să ne controlăm impulsurile emoționale, cum putem « citi » emoțiile altora;
- cum să creștem șansele de succes prin inteligențele emoționale;
- cum ne formăm «lecțiile emoționale» primite în școală pentru a fi cât mai apti să ne gestionăm emoțiile în viață; acest lucru înseamnă că perioadele de copilărie și adolescență sunt critice în formarea habitudinilor emoționale care ne vor governa toată viața. Deficiențe în

inteligențele emoționale pot genera un întreg spectru de risc de la depresii la violență etc.

John D. Mayer și Peter Salovey (1990,1993) definesc inteligența emoțională în următorii parametri:

- a) abilitatea de a percepe cât mai corect emoțiile și de a le exprima;
- b) abilitatea de a acorda sau genera sentimente, atunci când ele facilitează gândirea;
- c) abilitatea de a cunoaște și înțelege emoțiile și de a le regulariza pentru a promova dezvoltarea emoțională și intelectuală;

În cadrul inteligenței emoționale, sunt incluse mai multe capacități grupate în cinci domenii:

- a) **Cunoașterea de sine a propriilor emoții:** introspecția, asocierea și recunoașterea unui sentiment după generarea lui;
- b) **Stăpânirea emoțiilor:** conștientizarea elementelor care stau în spatele sentimentelor, aflarea unor metode de a face față temerilor, anxietății, mâniei și supărărilor;
- c) **Motivarea intrinsecă:** canalizarea și controlul emoțiilor și sentimentelor pentru atingerea unui scop, reprimarea impulsurilor de abandon și amânarea gratificațiilor și recompenselor;
- d) **Empatia:** capacitatea de a manifesta sensibilitate și grijă față de sentimentele altora;
- e) **Stabilirea și dirijarea relațiilor interumane:** se referă la competența și aptitudinile sociale (cunoașterea, analiza și controlul emoțiilor altora);

După **Goleman** (1995), componentele inteligențelor multiple sunt: conștiința de sine încrederea în sine, auto-controlul - dorința de adevăr, conștiinciozitatea, adaptabilitate, Motivația - dorința de a cuceri, dăruirea, inițiativa, optimismul, empatia - capacitatea de a-i înțelege pe alții, diversitatea și capacitatea politică, aptitudinile sociale - influența, comunicarea, managementul conflictului, conducerea, stabilirea de relații, colaborarea, cooperarea, capacitatea de lucru în echipă;

Un număr din ce în ce mai mare de psihologi, între care și E.L.Thorndike, H.Gardner, P.Solovey, au ajuns la concluzia că IQ-ul, care se referea la o bandă îngustă de abilități lingvistice și matematice, nu asigură în mod direct nici măcar succesul în clasă și cu atât mai puțin în viață. A fost abordată o viziune mai largă a inteligenței în care încercarea de a reinventa, redefini conceptul prin prisma acelor abilități necesare care să faciliteze succesul în viață. Astfel, inteligența emoțională cuprinde abilități ce pot fi grupate în cinci domenii principale:

1. **Cunoașterea emoțiilor:** recunoașterea unei emoții când se produce – este un element crucial al inteligenței emoționale. Incapacitatea de a recunoaște propriile noastre sentimente ne aruncă pradă lor. Persoanele mai sigure pe propriile

sentimente își pot conduce viața mai bine pentru că știu ce simt despre anumite decizii.

2. **Gestionarea emoțiilor:** astfel încât să fie cele mai adecvate (unei situații, persoane); această abilitate se bazează pe autocunoaștere și se referă la capacitatea de a se calma, de revenire la starea de echilibru. Persoanele lipsite de această abilitate se luptă permanent cu sentimente de anxietate, depresie și sunt incapabile să se redreseze rapid după un eșec.
3. **Automotivarea:** este deosebit de important să pui emoțiile în slujba unui țel. Autocontrolul emoțional – amânarea recompensei, înăbușirea impulsurilor, capacitatea de a te pune « în priză »- duce la realizări remarcabile în orice domeniu.
4. **Identificarea emoțiilor la alții** - empatia este o altă abilitate care se bazează pe autocunoaștere și este fundamentală pentru abilități de relaționare. Persoanele racordate la semnalele sociale subtile care indică de ce anume au nevoie sau vor alții sunt potrivite în profesii care se bazează pe relații cu oamenii (profesor, administrație, etc.)
5. **Stabilirea relațiilor** - o corectă recunoaștere a emoțiilor la alții facilitează interacția cu alții.

INTELIGENȚA ACADEMICĂ Vs INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Sunt cunoscute situații în care o persoană inteligentă face un act irațional sau doar prostesc. Cum este posibil? Inteligența academică nu are aproape nimic de a face cu existența emoțională. Cei mai deștepți dintre noi cad pradă unor pasiuni dezlănțuite și impulsuri necontrolate. Se cunosc exemple de persoane cu un IQ foarte ridicat care nu sunt în stare să își gestioneze viața personală.

Psihologia recunoaște că notele și rezultate la teste au doar o valoare relativă în a prevedea succesul în viața unei persoane. Sunt atât de multe excepții de la regulă, conform cărora un scor mare academic asigură succesul. În cel mai bun caz IQ contribuie cu 20% la factorii care determină succesul în viață, ceea ce lasă 80% în voia altor factori, de la apartenența la o clasă socială la șansă. Între factori există însă o categorie de caracteristici cheie: abilități de inteligență emoțională cum ar fi capacitatea de a te motiva și de a face față frustrărilor, de a-ți controla impulsurile, de a-ți regla stările emoționale, împiedicând o stare de depresie să afecteze rațiunea, empatia, speranța.

Spre deosebire de inteligența academică care a fost studiată de peste o sută de ani pe sute de mii de subiecți, inteligența emoțională este un concept relativ nou. Nimeni încă nu poate spune cât de mult din cursul vieții unei persoane se datorează inteligenței emoționale. Totuși, datele existente sugerează că inteligența emoțională joacă un rol deosebit de important și uneori chiar mai important decât inteligența academică. Și dacă un număr mare de psihologi susțin că IQ-ul nu poate fi modificat prin educație sau

experiența de viață, psihologi și educaționaliști, deopotrivă susțin că un număr de competențe emoționale cruciale pot fi învățate și dezvoltate în școală .

Un studiu a urmărit evoluția în timpul unei promoții de absolvenți ai Universității Harvard și la 40 de ani nu toți cei care au avut cele mai bune note la facultate aveau cele mai mari succese în viață. Fără îndoială că există o legătură între IQ și nivelul socioeconomic dar ceea ce a condus la o diferență remarcabilă au fost abilitățile învățate în copilărie de a-și controla emoțiile, de a face față frustrărilor, de a stabili relații și de a se înțelege cu alții.

Notele măsoară gradul de înmagazinare a unor cunoștințe dar nu dau niciun fel de indicație despre modul în care elevul de azi va face față vicisitudinilor vieții ca adult.

Problema este că inteligența academică nu oferă practic o pregătire pentru înfruntarea cu viața sau pentru a face față vicisitudinilor ei. Cu toate că inteligența academică nu garantează prosperitatea sa economică, prestigiul, sau fericirea unui individ adult, cultura noastră educațională, școala, se concentrează pe abilități academice, ignorând inteligența emoțională - acel set de trăsături care contează enorm în viața personală și care ne marchează destinul.

Viața emoțională este un domeniu care, ca și matematica sau cititul, pot fi abordate cu măiestrie și care se bazează pe un set specific de abilități. Diferența între o persoană care înflorește pe parcursul vieții și una care eșuează, deși sunt de același nivel de inteligență academică este inteligența emoțională - acea meta-abilitate care determină cât de bine sunt folosite toate abilitățile de care dispunem, inclusiv intelectul. Există multiple dovezi care conduc la ideea că persoanele capabile din punct de vedere emoțional – care își cunosc și gestionează bine emoțiile, care pot citi și face față emoțiilor altora – sunt avantajate în orice domeniu de viață. Încurajând copiii să-și dezvolte o gamă largă de abilități pe care se vor baza apoi în viața adultă, școala ar furniza o educație a competențelor de viață.

Concluzii

În fiecare dintre noi se interpenetrează inteligența emoțională cu cea academică în proporții diferite, totuși cea emoțională contribuie cu mai multe trăsături și aspecte la portretul individual al unei persoane.

Bibliografie

1. Dobson, J., 1994. Armonia în familie. Editura Noua speranță: Timișoara
2. Goleman, D., 2000. Inteligența emoțională. Editura curta veche: București.
3. Rocom, M., 2001. Creativitatea și inteligența emoțională. Editura Polirom: Iași.
4. Segal, J., 1999. Dezvoltarea inteligenței emoționale. Editura Teora: București.
5. Vrăjmaș, T., 2004. Școala și educația pentru toți. Editura Miniped: București.
6. Wood, R., Tolley, H., 2003. Inteligența emoțională prin teste. Editura Meteor Press: București.

DIRECTORUL DE ȘCOALĂ SAU MANAGERUL DE ȘCOALĂ? COMPONENȚA MANAGERIALĂ A ACESTUIA

SCHOOL DIRECTOR OR SCHOOL MANAGER? MANAGERIAL ISSUES

Mihail Vasilica - Lenuța

Școala Gimnazială Mihai Bravu, județul Tulcea

Abstract

Managerial skills are very important in the process of leading a school institution and each manager has to prove he has the capacity to deal with various situations. The present article sets out the main competencies needed for the representative of an educational unit, pointing out the most important aspects.

Key words: educational management, skills, managerial skills.

Abstract

Competențele manageriale reprezintă un aspect foarte important în procesul de conducere a unei instituții școlare. Managerul trebuie să dovedească că are capacitatea de a face față unor situații diverse. Articolul de față expune principalele competențe necesare reprezentantului unei unități de învățământ, punctând cele mai importante aspecte.

Cuvinte cheie: management educațional, competențe, competențe manageriale.

Introducere

Arta de a conduce reprezintă arta de a lucra cu oamenii, adică dimensiunea nouă, modernă și distinctă a conducătorului de unitate de învățământ. În acest domeniu, arta conducerii este foarte importantă, întrucât pune în evidență personalitatea conducătorului, iar exemplul său personal are un rol esențial în realizarea obiectivelor stabilite pentru unitate.

Formarea și dezvoltarea competențelor constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației cât și în ansamblul mediului profesional și social. Noțiunea de competență a constituit obiectul de investigare a mai multor științe. Conceptul de competență, în psihologia cognitivă și în științele educației, în ergonomie ca și în economie sau în gestiunea resurselor umane se află în mijlocul performanței individuale și colective, pe care toți dorim să o dezvoltăm.

Clarificarea noțiunii de competență reprezintă un demers necesar pentru oricine dorește să aprofundeze acest subiect. Definițiile conceptului variază în funcție de teoreticienii care le-au elaborat. De cele mai multe ori însă, ele gravitează în jurul unor cuvinte cheie, cum ar fi: cerință standard, performanță în job, combinație de cunoștințe, abilități și comportamente/atitudini, însă se articulează și prin noțiuni, precum calificare, abilitate în contextul unei anumite funcții, etc. Scopul acestui articol este de a explora pe margea conceptului de competență pentru a putea clarifica determinațiile și semnificațiile pe care le poate avea, de a analiza și compara profilul de competență a

mangerilor școlari din diferite țări, precum și reglementările acestor state care stabilesc criteriile necesare accederii în această funcție.

Competențele manageriale

Comparând diferitele definiții ale dicționarelor cu cele întâlnite în studiile din literatura de specialitate, putem prezenta noțiunea de competență ca pe un ansamblu structural-funcțional, dinamic constituit din: componente cognitive (cunoștințe, informații, date, etc.), componente operaționale (scheme de acțiune, algoritmi de lucru, tehnici de rezolvare a situațiilor problematice, etc.) și componente atitudinale concretizate în trăsături de caracter, comportamente și calități ale personalității.

Cea mai des utilizată definiție a noțiunii de competență (și cea mai apropiată de modul în care a definit-o McClelland, considerat părintele acestei noțiuni) este aceea care consideră competența suma cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care contribuie la capacitatea unei persoane de a-și îndeplini eficient (la standardele agreeate anterior) sarcinile și responsabilitățile postului (pe scurt, de a fi performant).

Pentru unii autori (Barth, 1986; Marks, 2003; Sergiovanni, 2006), directorul este considerat cel care deține expertiza pedagogică. Acesta menține standarde înalte de performanță, monitorizează procesul instructiv-educativ, coordonează punerea în aplicare a curriculum-ului și monitorizează progresul elevilor.

Pentru a lucra cu elevii și cadrele didactice, managerii din învățământ au nevoie de cunoștințe speciale din domeniul educației adulților, copiilor, tinerilor. Succesul managerului din învățământ depinde de capacitatea de a orienta, organiza, îndruma și motiva colaboratorii, subalternii pentru realizarea optimă a obiectivelor propuse. Specific școlii este faptul că managerul conduce două mari categorii de oameni, respectiv elevi și cadre didactice. Aceasta presupune pentru manager o adoptare permanentă a principiilor managementului, a stilului de conducere, a capacității de înțelegere etc., în funcție de segmentul la care se referă problemele școlii.

Abordarea subiectului de față trebuie realizată bidimensional: pe de o parte, competența acordată, atribuită, numită și autoritatea oficială și, pe de altă parte, competența propriu-zisă, numită și autoritatea personală. Prima latură reclamă libertatea decizională, dreptul de decizie al titularului postului de management, posibilitatea de implicare decizională a acestuia în (pentru) rezolvarea problemelor cu care se confruntă domeniul condus.

Cea de-a doua latură vizează cunoștințele, calitățile și aptitudinile pe care ocupantul unui post de management trebuie să le posede pentru exercitarea în condiții de normalitate a autorității cu care este investit respectivul post. Această a doua dimensiune a competenței poate și trebuie să fie tratată în două ipostaze: competența profesională și competența managerială.

Triada competență – autoritate – responsabilitate reprezintă motorul procesului managerial și, în același timp, un factor de autocontrol, deoarece managerul știe în ce

limite își poate exercita autoritatea și care sunt limitele în care își poate manifesta responsabilitatea, în funcție de competența managerială (Ministrul Educației și cercetării, 2001).

În ultimii ani, mai multe țări s-au concentrate pe clarificarea, redefinirea funcției și rolului principal în stabilirea standardelor și competențelor așteptate pentru formarea, recrutarea și evaluarea directorilor școală.

În România, competențele manageriale necesare conducerii eficiente a școlii, în contextul actual, cel al orientării spre profesionalizarea funcțiilor de conducere, de îndrumare și de control din domeniul educațional, pot fi prezentate pe categorii de competențe, domenii de aplicare și modalități de realizare. Conform Legii Educației Naționale, art.97, directorul exercită conducerea executivă a unității de învățământ.

Specialiștii de la Institutul de Științe ale Educației apreciază managerul școlar astfel: „Managerul este unul din factorii cheie ai introducerii oricăror schimbări educaționale. Fără manageri competenți, pregătiți, capabili să decidă rapid și eficient în cele mai variate condiții, reforma educațională va eșua. În contextul activității manageriale definită ca arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizații prin intermediul celorlalți, managerul este cel care procură, alocă și utilizează resurse fizice și umane pentru a atinge scopuri“.

Analizând și comparând profilurile de competență ale managerilor școlari, putem observa că pentru îndeplinirea cu succes a atribuțiilor și a misiunii școlii, realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției școlare, conducerea și coordonarea colectivului de cadre didactice, dirijarea și motivarea acestora, relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul educațional sau în afara acestuia, managerul trebuie să aibă următoarele categorii de competențe:

- juridică;
- socială;
- economico-financiară și administrativ-gospodărească;
- managerială (psihopedagogică și educațională).

Formarea și dezvoltarea competențelor manageriale reprezintă un proces complex constând în formarea specializată și perfecționarea continuă desfășurată pe întreaga carieră. Talentul și înclinațiile naturale au un rol important, dar nu credem că sunt suficiente pentru a fi un bun manager. Modelarea competențelor constituie un proces de management al resurselor umane care a câștigat tot mai mulți susținători, atât în rândul practicienilor, cât și a cercetătorilor din lumea întreagă. El presupune identificarea și descrierea acelor competențe care sunt necesare pentru obținerea unei performanțe înalte.

Concluzii

Dezvoltarea competențe descrise anterior reprezintă o responsabilitate partajată între managerii înșiși, organizațiile școlare, inspectorate școlare, asociațiile profesionale și universități. Universitățile, printre altele, sunt responsabile pentru adoptarea de strategii care contribuie la dezvoltarea abilităților pentru managerii școlari. Din această

perspectivă, universitățile oferă programe de specializare în administrarea învățământului ale căror succes este o condiție prealabilă pentru exercitarea profesiei.

Bibliografie

1. Niculescu, M., 2007. Competențe manageriale - modalități de abordare. Revista de Cercetare în Științele Educației. Timisoara. disponibil la: <http://www.rcsedu.info>
2. Nicolescu, O., Verboncu, I., 2002. Fundamentele managementului organizației. Editura Tribuna Economică: București, capitolul 7.
3. Toca, I., 2008. Management educational. Editura Didactică și Pedagogică: Bucuresti, p.83.
4. Ministerul Educației și Cercetării, Institutul de Științe ale Educației. 2001. Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ: București.