

**MANAGEMENT EDUCAȚIONAL,
DESCENTRALIZARE, CALITATE**

Gabriela Bâte

Coordonator: Prof. Inspector Școlar **CORNELIA ILIESCU**

Colaboratori: Prof. Inspector de specialitate **GABRIELA NECULA**

Prof. **LENUTA ENACHE**

Prof. **GABRIELA STANA**

**MANAGEMENT EDUCAȚIONAL,
DESCENTRALIZARE, CALITATE**

Gabriela Bâte

Coordonator: Prof. Inspector Școlar **CORNELIA ILIESCU**

Colaboratori: Prof. Inspector de specialitate **GABRIELA NECULA**

Prof. **LENUTA ENACHE**

Prof. **GABRIELA STANA**

Management educational, descentralizare, calitate

Gabriela Bâte

Braşov, 2011

Management educational, descentralizare, calitate

Gabriela Bâte

Braşov, 2011

Editura
Educatoarea.ro
Century Image
Str. Pictor V. Maximilian nr. 2
500520 – Braşov, România
Tel./Fax: 0268 336190

Editura
Educatoarea.ro
Century Image
Str. Pictor V. Maximilian nr. 2
500520 – Braşov, România
Tel./Fax: 0268 336190

Descrierea CIP a Bibliotecii Naşionale a României

BÂTE, GABRIELA

Management educational, descentralizare, calitate/ Bâte
Gabriela – Century Image, Braşov, 2011

ISBN: 978-606-92994-5-6

Descrierea CIP a Bibliotecii Naşionale a României

BÂTE, GABRIELA

Management educational, descentralizare, calitate/ Bâte
Gabriela – Century Image, Braşov, 2011

ISBN: 978-606-92994-5-6

CUPRINS

ARGUMENT	5
CAPITOLUL I: CUVÂNT DE ÎNCEPUT	7
CAPITOLUL II: CONCEPTUL DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL	11
1. Conceptul de management educațional	11
2. Cadrul didactic manager si profesor	14
3. Procesul decizional	23
CAPITOLUL III: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI DESCENTRALIZARE	29
1. Conceptul de descentralizare	29
2. Consecințe ale descentralizării în învățământ	34
3. Modele de descentralizare, experiențe, riscuri	40
CAPITOLUL IV: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI CALITATE	46
1. Calitatea serviciului educațional în plan European	46
2. Cadrul didactic, organizator și manager al procesului educațional	50
3. Calitate prin formare continuă	58
CAPITOLUL V: CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI COMUNICARE	65
1. Conceptul de cultură organizațională, tipuri de organizație	65
2. Stiluri manageriale în cadrul organizației	71
3. Comunicarea în cadrul organizației	78
CAPITOLUL VI: CUVÂNT DE ÎNCHEIERE	91
<i>Bibliografie</i>	98

CUPRINS

ARGUMENT	5
CAPITOLUL I: CUVÂNT DE ÎNCEPUT	7
CAPITOLUL II: CONCEPTUL DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL	11
1. Conceptul de management educațional	11
2. Cadrul didactic manager si profesor	14
3. Procesul decizional	23
CAPITOLUL III: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI DESCENTRALIZARE	29
1. Conceptul de descentralizare	29
2. Consecințe ale descentralizării în învățământ	34
3. Modele de descentralizare, experiențe, riscuri	40
CAPITOLUL IV: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI CALITATE	46
1. Calitatea serviciului educațional în plan European	46
2. Cadrul didactic, organizator și manager al procesului educațional	50
3. Calitate prin formare continuă	58
CAPITOLUL V: CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI COMUNICARE	65
1. Conceptul de cultură organizațională, tipuri de organizație	65
2. Stiluri manageriale în cadrul organizației	71
3. Comunicarea în cadrul organizației	78
CAPITOLUL VI: CUVÂNT DE ÎNCHEIERE	91
<i>Bibliografie</i>	98

ARGUMENT

Descentralizarea sistemului național de învățământ crește importanța managementului școlar, implicit a directorului de școală. Directorul este filtrul prin care prevederile legislative, normele metodologice sau informația, la modul general, ajunge ușor sau greu la cei direct interesați profesori sau elevi. Reușita aplicării unei măsuri este direct proporțională cu priceperea managerului școlar. Tot mai des observăm că educația de calitate depinde de calitatea actului managerial, directorul este cel ce inițiază și dezvoltă proiecte, cel care promovează imaginea școlii, cel care susține și dezvoltă cultura organizațională.

Experiența acumulată în consilierea și îndrumarea directorilor de școli îmi confirmă faptul că formarea managerială este o condiție esențială în reușita descentralizării. Poziția managerială nu presupune numai detașarea din funcția didactică în funcția de conducere, nu este numai o acumulare de experiențe profesionale noi, ea presupune o schimbare profesională ce necesită o abordare diferită de cea pur didactică. Asumarea acestei funcții presupune nu numai abilități necesare, dar și o pregătire autentică și eficientă pentru formarea de atitudini și competențe necesare actului managerial.

Cartea de față surprinde cu exactitate rolul și consecințele descentralizării instituționale, rolul/rolurile managerului de școală prins între activitatea didactică și cea administrativă, fără a face, însă, rabat de la educație, care primează.

Este un auxiliar al procesului formativ pentru orice cadru didactic interesat de managementul școlar, de bunul mers al școlii unde își desfășoară activitatea, pentru că educația de calitate presupunere implicare colectivă.

Prof. Cornelia Iliescu

ARGUMENT

Descentralizarea sistemului național de învățământ crește importanța managementului școlar, implicit a directorului de școală. Directorul este filtrul prin care prevederile legislative, normele metodologice sau informația, la modul general, ajunge ușor sau greu la cei direct interesați profesori sau elevi. Reușita aplicării unei măsuri este direct proporțională cu priceperea managerului școlar. Tot mai des observăm că educația de calitate depinde de calitatea actului managerial, directorul este cel ce inițiază și dezvoltă proiecte, cel care promovează imaginea școlii, cel care susține și dezvoltă cultura organizațională.

Experiența acumulată în consilierea și îndrumarea directorilor de școli îmi confirmă faptul că formarea managerială este o condiție esențială în reușita descentralizării. Poziția managerială nu presupune numai detașarea din funcția didactică în funcția de conducere, nu este numai o acumulare de experiențe profesionale noi, ea presupune o schimbare profesională ce necesită o abordare diferită de cea pur didactică. Asumarea acestei funcții presupune nu numai abilități necesare, dar și o pregătire autentică și eficientă pentru formarea de atitudini și competențe necesare actului managerial.

Cartea de față surprinde cu exactitate rolul și consecințele descentralizării instituționale, rolul/rolurile managerului de școală prins între activitatea didactică și cea administrativă, fără a face, însă, rabat de la educație, care primează.

Este un auxiliar al procesului formativ pentru orice cadru didactic interesat de managementul școlar, de bunul mers al școlii unde își desfășoară activitatea, pentru că educația de calitate presupunere implicare colectivă.

Prof. Cornelia Iliescu

CAPITOLUL I CUVÂNT DE ÎNCEPUT

„Înainte de a face ceva perfect, fă ceva perfectibil” - Bill Gates

Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ, necesită fundamentare științifică, iar temelia acesteia este constituită de știința conducerii învățământului sau altfel exprimat, managementul educațional. În același timp, funcția de manager (conducător) educațional se învață, deoarece obținerea rezultatelor este condiționată, ca în oricare profesie, de pregătire, formare inițială și continuă, perfecționare și documentare teoretică și practică, dar și de muncă în echipă, colaborare. Ca latură prioritară a vieții sociale, învățământul, prin instituțiile sale din teritorii (grădinițe, școli) furnizează servicii educaționale clienților reprezentați de copii și respectiv părinții acestora. Cu cât societatea și membrii acesteia evoluează în diverse contexte, cu atât aspectele formale, informale și nonformale ale pregătirii managerului educațional presupun la rândul lor o treaptă calitativ superioară ca și conținut. Conducerea empirică are în prim plan personalitatea conducătorului, intuiția și însușirile necesare descoperirii soluțiilor la diverse situații, fără conștientizarea unor principii, norme, proiecte, metodologii, ceea ce nu mai este de acceptat într-un context european de referință actuală, chiar dacă managementul (în general) indică o anumită mentalitate, o manieră proprie de dirijare, ce îmbracă în timp, haina unui stil managerial propriu. Dirijarea trebuie să devină știință și artă de antrenare a resurselor (umane și nu numai), a elementelor organizației, ceea ce corespunde cu însăși considerarea educației ca știință și artă.

Managementul educațional întâmpină dificultăți în asigurarea ținutei sale științifice, datorită atât caracteristicilor specifice educației și dinamicii acesteia ca proces, acțiune, relație, determinare, diversificare, realitate social-economică generală, dar și particulară, rezultat al variatelor influențe, definiri în perspectivă,

CAPITOLUL I CUVÂNT DE ÎNCEPUT

„Înainte de a face ceva perfect, fă ceva perfectibil” - Bill Gates

Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ, necesită fundamentare științifică, iar temelia acesteia este constituită de știința conducerii învățământului sau altfel exprimat, managementul educațional. În același timp, funcția de manager (conducător) educațional se învață, deoarece obținerea rezultatelor este condiționată, ca în oricare profesie, de pregătire, formare inițială și continuă, perfecționare și documentare teoretică și practică, dar și de muncă în echipă, colaborare. Ca latură prioritară a vieții sociale, învățământul, prin instituțiile sale din teritorii (grădinițe, școli) furnizează servicii educaționale clienților reprezentați de copii și respectiv părinții acestora. Cu cât societatea și membrii acesteia evoluează în diverse contexte, cu atât aspectele formale, informale și nonformale ale pregătirii managerului educațional presupun la rândul lor o treaptă calitativ superioară ca și conținut. Conducerea empirică are în prim plan personalitatea conducătorului, intuiția și însușirile necesare descoperirii soluțiilor la diverse situații, fără conștientizarea unor principii, norme, proiecte, metodologii, ceea ce nu mai este de acceptat într-un context european de referință actuală, chiar dacă managementul (în general) indică o anumită mentalitate, o manieră proprie de dirijare, ce îmbracă în timp, haina unui stil managerial propriu. Dirijarea trebuie să devină știință și artă de antrenare a resurselor (umane și nu numai), a elementelor organizației, ceea ce corespunde cu însăși considerarea educației ca știință și artă.

Managementul educațional întâmpină dificultăți în asigurarea ținutei sale științifice, datorită atât caracteristicilor specifice educației și dinamicii acesteia ca proces, acțiune, relație, determinare, diversificare, realitate social-economică generală, dar și particulară, rezultat al variatelor influențe, definiri în perspectivă,

cât și specificului axiologic, determinat și psihologic – subiectiv, frecvenței intervențiilor legislative, educabilului ca obiect și subiect (în permanentă dezvoltare a personalității). Managementul educației vizează o activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația dintre tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, nonformală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influențare. Managementul educațional are o sferă largă, conturându-se posibilitatea analizei procesului și a altor sisteme din sfera educației în vederea abordării globale și specifice a succesului în atingerea finalităților (scopuri și obiective). Stadiul cercetărilor în domeniu, ca varietate, amplitudine, complexitate a abordării, arată că managementul educației nu se rezolvă decât interdisciplinar, că urmărește criteriile de eficiență și eficacitate, de succes educațional, prin utilizarea superioară a resurselor umane, a conținuturilor, a proceselor, a relațiilor, a strategiilor specifice. Se pot deosebi trei tipuri de manageri în cadrul organizației școlare: managerul instituției, managerul clasei și cadrul didactic manager al instituției de învățământ, dar și al clasei. Capacitatea de a conduce este dată de triumphiul format din competențe, autoritate și responsabilitate managerială. Diferența de statut și rol între profesor și director este una extrem de importantă deoarece saltul de la o funcție la alta presupune pregătire suplimentară specifică, de management și nu numai. În general s-a constatat că cei mai buni profesori devin cei mai buni directori, dar pentru a fi un bun director e nevoie de ceva mai mult decât o bună activitate la clasă. A conduce o clasă de elevi poate fi o performanță dar nu una suficient de mare pentru a conduce o instituție. E nevoie de o calificare specială dobândită. Managementul eficient în educație depinde și de prioritatea calității, claritatea obiectivelor, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației, adaptarea și raportarea permanentă la parametrii standardelor de calitate. În ultima perioadă de timp, la nivel mondial, se pot identifica o suită de evoluții pozitive în ceea ce privește aplicarea teoriilor și a strategiilor managementului modern, în sistemul și instituțiile de învățământ remarcându-se și tendința cristalizării unor discipline

cât și specificului axiologic, determinat și psihologic – subiectiv, frecvenței intervențiilor legislative, educabilului ca obiect și subiect (în permanentă dezvoltare a personalității). Managementul educației vizează o activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația dintre tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, nonformală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influențare. Managementul educațional are o sferă largă, conturându-se posibilitatea analizei procesului și a altor sisteme din sfera educației în vederea abordării globale și specifice a succesului în atingerea finalităților (scopuri și obiective). Stadiul cercetărilor în domeniu, ca varietate, amplitudine, complexitate a abordării, arată că managementul educației nu se rezolvă decât interdisciplinar, că urmărește criteriile de eficiență și eficacitate, de succes educațional, prin utilizarea superioară a resurselor umane, a conținuturilor, a proceselor, a relațiilor, a strategiilor specifice. Se pot deosebi trei tipuri de manageri în cadrul organizației școlare: managerul instituției, managerul clasei și cadrul didactic manager al instituției de învățământ, dar și al clasei. Capacitatea de a conduce este dată de triumphiul format din competențe, autoritate și responsabilitate managerială. Diferența de statut și rol între profesor și director este una extrem de importantă deoarece saltul de la o funcție la alta presupune pregătire suplimentară specifică, de management și nu numai. În general s-a constatat că cei mai buni profesori devin cei mai buni directori, dar pentru a fi un bun director e nevoie de ceva mai mult decât o bună activitate la clasă. A conduce o clasă de elevi poate fi o performanță dar nu una suficient de mare pentru a conduce o instituție. E nevoie de o calificare specială dobândită. Managementul eficient în educație depinde și de prioritatea calității, claritatea obiectivelor, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației, adaptarea și raportarea permanentă la parametrii standardelor de calitate. În ultima perioadă de timp, la nivel mondial, se pot identifica o suită de evoluții pozitive în ceea ce privește aplicarea teoriilor și a strategiilor managementului modern, în sistemul și instituțiile de învățământ remarcându-se și tendința cristalizării unor discipline

educaționale de intersecție, care abordează problematica managementului schimbării, a managementului resurselor umane, managementul proiectelor, managementul calității totale etc. Restructurarea sistemelor de învățământ din ultimii 10 -15 ani, cu precădere din zona țărilor Europei Centrale și de Est, unde reformele de anvergură sunt de dată mai recentă, a generat politici educaționale favorabile dezvoltării managementului educațional. La noi, managementul de reformă a învățământului consideră, managementul și evaluarea pregătirii, priorități articulate solidar cu reforma curriculumului și reforma pregătirii personalului didactic. Studiile de diagnoză, dar și faptele de observație demonstrează că în învățământul nostru există încă o criză de competențe manageriale, cu precădere pe segmentul managementului calității în lumina descentralizării sistemului educațional, demers necesar și îndelung așteptat, pe de o parte din perspectiva democratizării vieții organizației dar și a eficientizării aspectului administrativ serviciilor publice și, pe de alta parte, nu numai la nivel teoretic sau conceptual ci mai ales la nivel operațional, al practicilor curente, concrete.

Statutul managerului educațional, revizuit dintr-o perspectivă nouă, care impune o pregătire mai complexă, mai largă și mai temeinică, determinată și de multitudinea responsabilităților ce decurg din strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar (aprobată la 20 decembrie 2005), dar care se poate contura într-un climat care încurajează performanțele și calitatea, prin măsuri precum: formarea de înaltă ținută calitativă a cadrelor didactice, profesionalizarea acestora prin acces la proiecte educaționale la nivel local, județean, național; formarea de calitate a managerilor școlari; introducerea unor sisteme avansate de management al calității; sprijinirea inovațiilor și transformarea unităților de învățământ în instituții care se dezvoltă autonom, dezvoltarea unui management al proiectelor; dezvoltarea unor mecanisme decizionale transparente și neutralitatea politic. Direcții majore de acțiune se impun în continuare, iar segmentul managerial în planul educațional de referință este direct afectat atât de procesul descentralizării, indiferent de nivelul la care se derulează acesta, dar în special de consecințele acestuia, în condițiile în care calitatea în

educaționale de intersecție, care abordează problematica managementului schimbării, a managementului resurselor umane, managementul proiectelor, managementul calității totale etc. Restructurarea sistemelor de învățământ din ultimii 10 -15 ani, cu precădere din zona țărilor Europei Centrale și de Est, unde reformele de anvergură sunt de dată mai recentă, a generat politici educaționale favorabile dezvoltării managementului educațional. La noi, managementul de reformă a învățământului consideră, managementul și evaluarea pregătirii, priorități articulate solidar cu reforma curriculumului și reforma pregătirii personalului didactic. Studiile de diagnoză, dar și faptele de observație demonstrează că în învățământul nostru există încă o criză de competențe manageriale, cu precădere pe segmentul managementului calității în lumina descentralizării sistemului educațional, demers necesar și îndelung așteptat, pe de o parte din perspectiva democratizării vieții organizației dar și a eficientizării aspectului administrativ serviciilor publice și, pe de alta parte, nu numai la nivel teoretic sau conceptual ci mai ales la nivel operațional, al practicilor curente, concrete.

Statutul managerului educațional, revizuit dintr-o perspectivă nouă, care impune o pregătire mai complexă, mai largă și mai temeinică, determinată și de multitudinea responsabilităților ce decurg din strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar (aprobată la 20 decembrie 2005), dar care se poate contura într-un climat care încurajează performanțele și calitatea, prin măsuri precum: formarea de înaltă ținută calitativă a cadrelor didactice, profesionalizarea acestora prin acces la proiecte educaționale la nivel local, județean, național; formarea de calitate a managerilor școlari; introducerea unor sisteme avansate de management al calității; sprijinirea inovațiilor și transformarea unităților de învățământ în instituții care se dezvoltă autonom, dezvoltarea unui management al proiectelor; dezvoltarea unor mecanisme decizionale transparente și neutralitatea politic. Direcții majore de acțiune se impun în continuare, iar segmentul managerial în planul educațional de referință este direct afectat atât de procesul descentralizării, indiferent de nivelul la care se derulează acesta, dar în special de consecințele acestuia, în condițiile în care calitatea în

educație trebuie să constituie indubitabil și necondiționat prioritatea managementului educațional.

educație trebuie să constituie indubitabil și necondiționat prioritatea managementului educațional.

CAPITOLUL II CONCEPTUL DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

1. Definiția managementului educațional

Învățământul ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca „întreprindere” de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii - omul pregătit prin studii, forță de muncă și specialiști - nu se poate și nici nu trebuie să-și permită eșecuri. Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ necesită fundamentarea ei științifică. La baza acestor fundamentări stă știința conducerii învățământului sau managementul educațional. Funcția de conducător (manager) al învățământului este o profesie și ca orice profesie, trebuie învățată. Managementul întrunește condițiile unei profesii, deoarece necesită o pregătire specifică, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participare continuă și adaptare, competențe specifice, disponibilitate etc.

Managementul reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia, în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale.

Managementul educației reprezintă teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualității umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale.

Managementul educației/pedagogic, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”, vizând realizarea, ca activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația

CAPITOLUL II CONCEPTUL DE MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

1. Definiția managementului educațional

Învățământul ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca „întreprindere” de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii - omul pregătit prin studii, forță de muncă și specialiști - nu se poate și nici nu trebuie să-și permită eșecuri. Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ necesită fundamentarea ei științifică. La baza acestor fundamentări stă știința conducerii învățământului sau managementul educațional. Funcția de conducător (manager) al învățământului este o profesie și ca orice profesie, trebuie învățată. Managementul întrunește condițiile unei profesii, deoarece necesită o pregătire specifică, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participare continuă și adaptare, competențe specifice, disponibilitate etc.

Managementul reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia, în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale.

Managementul educației reprezintă teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualității umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale.

Managementul educației/pedagogic, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”, vizând realizarea, ca activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația

intre tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, non formală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influență. Conducere empirică are în prim plan personalitatea conducătorului, intuiția și însușirile necesare găsirii soluțiilor la situații, fără conștientizarea rațională a unor principii, norme, proiecte, metodologii.

Managementul educațional ar reprezenta o metodologie de abordare globală - optimă - strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul complex al organizației școlare, în integralitatea ei.

Însăși definirea educației ca activitate, sistem de acțiuni de formare-dezvoltare a personalității educatului, de influențare conștientă, orientată și reglată către anumite finalități, relevă necesitatea și exigența unei abordări explicite a conceperii, a organizării, a coordonării, a evaluării, a optimizării continue a elementelor procesului educațional. Ori, acesta devine chiar domeniul de studiu al managementului educațional, văzut ca și teorie, și ca practică, ca știință și artă. Căci însăși educația este tot astfel concepută și realizată. Managementul educației, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”. I. Jinga considera că managementul pedagogic e definit ca știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate. Apoi, e definit ca „un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ, la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte, iar la nivelul fiecărui sistem educativ se afirmă note specifice”.

Managementul educațional are o sferă largă, conturându-se posibilitatea analizei procesului și a altor sisteme din sfera educației (formale, nonformale), în vederea abordării globale și specifice a succesului în atingerea finalităților (ideal, scopuri, obiective).

Conform definiției de dicționar a termenului “management” - în accepția lui cea mai generală - acesta se referă la “activitatea și

intre tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, non formală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influență. Conducere empirică are în prim plan personalitatea conducătorului, intuiția și însușirile necesare găsirii soluțiilor la situații, fără conștientizarea rațională a unor principii, norme, proiecte, metodologii.

Managementul educațional ar reprezenta o metodologie de abordare globală - optimă - strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul complex al organizației școlare, în integralitatea ei.

Însăși definirea educației ca activitate, sistem de acțiuni de formare-dezvoltare a personalității educatului, de influențare conștientă, orientată și reglată către anumite finalități, relevă necesitatea și exigența unei abordări explicite a conceperii, a organizării, a coordonării, a evaluării, a optimizării continue a elementelor procesului educațional. Ori, acesta devine chiar domeniul de studiu al managementului educațional, văzut ca și teorie, și ca practică, ca știință și artă. Căci însăși educația este tot astfel concepută și realizată. Managementul educației, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”. I. Jinga considera că managementul pedagogic e definit ca știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate. Apoi, e definit ca „un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ, la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte, iar la nivelul fiecărui sistem educativ se afirmă note specifice”.

Managementul educațional are o sferă largă, conturându-se posibilitatea analizei procesului și a altor sisteme din sfera educației (formale, nonformale), în vederea abordării globale și specifice a succesului în atingerea finalităților (ideal, scopuri, obiective).

Conform definiției de dicționar a termenului “management” - în accepția lui cea mai generală - acesta se referă la “activitatea și

arta conducerii". Termenul isi extinde însă aplicabilitatea in variate domenii. Astfel s-a ajuns la vehicularea sa in domeniul educațional sub numele de "management educațional".

In această viziune, a educației ca un fel de companie sau societate comercială condusă de unul sau mai mulți manageri, produsul final nu este unul concret, palpabil. Acest lucru îi conferă specificitatea, dar și un grad sporit de dificultate actului de conducere educațional. Cand vrei să conduci o societate comercială profitabil, realizezi produse viabile, avand o piață de desfacere asigurată. Realizarea produsului depinde aproape in totalitate de tine. Cand ești implicat însă într-o „companie” educațională-„produsele” sunt...oamenii pe care trebuie să-i transformi. Aici intervine elementul de dificultate, deoarece produsul final rezultă dintr-o interacțiune între două ființe umane pe care n-o poți controla în totalitate. Ea se poate realiza într-o măsură mai mare sau mai mică sau nu se poate realiza.

Componenta umană a procesului e subliniată de mulți teoreticieni și manageri ai educației. Mike Pedler, John Burgoyne și Tom Boydell o plasează in centrul și la baza „companiei educaționale”. Drept consecință, managementul educațional trebuie să fie într-o mai mare măsură artă decât știință, deoarece nu este numai un serviciu oferit oamenilor (ca subiecți exteriori ai procesului), ci pătrunde in ființa lor, promoducând o schimbare psiho-intelectuală, emoțională, de personalitate. Formula îmbinării artei cu știința asigură eficiența serviciului educațional.

Analiza cercetărilor în domeniu, ca varietate, amplitudine, complexitate a abordării, arată că managementul educației nu se rezolvă decât interdisciplinar, că urmărește criteriile de eficiență și eficacitate, de succes educațional, prin utilizarea superioară a resurselor umane, a conținuturilor, a proceselor, a relațiilor, a strategiilor specifice.

Managementul de succes în educație depinde însă și de respectarea altor cerințe de bază: prioritatea calității, claritatea obiectivelor, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației, adaptarea continuă a proceselor la rezultate, etc.

arta conducerii". Termenul isi extinde însă aplicabilitatea in variate domenii. Astfel s-a ajuns la vehicularea sa in domeniul educațional sub numele de "management educațional".

In această viziune, a educației ca un fel de companie sau societate comercială condusă de unul sau mai mulți manageri, produsul final nu este unul concret, palpabil. Acest lucru îi conferă specificitatea, dar și un grad sporit de dificultate actului de conducere educațional. Cand vrei să conduci o societate comercială profitabil, realizezi produse viabile, avand o piață de desfacere asigurată. Realizarea produsului depinde aproape in totalitate de tine. Cand ești implicat însă într-o „companie” educațională-„produsele” sunt...oamenii pe care trebuie să-i transformi. Aici intervine elementul de dificultate, deoarece produsul final rezultă dintr-o interacțiune între două ființe umane pe care n-o poți controla în totalitate. Ea se poate realiza într-o măsură mai mare sau mai mică sau nu se poate realiza.

Componenta umană a procesului e subliniată de mulți teoreticieni și manageri ai educației. Mike Pedler, John Burgoyne și Tom Boydell o plasează in centrul și la baza „companiei educaționale”. Drept consecință, managementul educațional trebuie să fie într-o mai mare măsură artă decât știință, deoarece nu este numai un serviciu oferit oamenilor (ca subiecți exteriori ai procesului), ci pătrunde in ființa lor, promoducând o schimbare psiho-intelectuală, emoțională, de personalitate. Formula îmbinării artei cu știința asigură eficiența serviciului educațional.

Analiza cercetărilor în domeniu, ca varietate, amplitudine, complexitate a abordării, arată că managementul educației nu se rezolvă decât interdisciplinar, că urmărește criteriile de eficiență și eficacitate, de succes educațional, prin utilizarea superioară a resurselor umane, a conținuturilor, a proceselor, a relațiilor, a strategiilor specifice.

Managementul de succes în educație depinde însă și de respectarea altor cerințe de bază: prioritatea calității, claritatea obiectivelor, motivarea și participarea factorilor implicați, utilizarea rațională a resurselor și a elementelor educației, adaptarea continuă a proceselor la rezultate, etc.

Managementul educațional ar reprezenta o metodologie de abordare globală – optimă – strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul organizației școlare complexe. Managementul educațional, ca activitate psihologică, se bazează pe trei caracteristici (S.Cristea):

- conducere de sistem primar (abordare globală a tuturor elementelor educației și a aplicațiilor specifice funcției conducerii, la diverse niveluri);
- conducere de tip pilotaj (valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale sistemului educației, prin funcțiile manageriale: planificare, organizare, orientare metodologică, de reglare și de autoreglare);
- conducere strategică (evoluție inovatoare de perspectivă a sistemului la diferite niveluri de organizare).

Iată cum managementul educațional impune asigurarea unei reale ținute științifice, raționale și creative, datorită caracteristicilor specifice educației: ca proces, acțiune, relație, determinare și diversificare, realitate socială specială, rezultat al variatelor influențe, defnirire în perspectivă, un specific axiologic, determinat și psihologic-subiectiv, permanența intervențiilor și relația obiectiv-subiectivă, educatul ca obiect și subiect.

Managementul educației vizează realizarea, ca activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația între tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, nonformală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influențare.

2. Cadrul didactic, managerul unității școlare și al clasei

Obiectivele care stau în fața educației contemporane, dar și a rolurilor dascălului, numeroase și complexe, pot fi îndeplinite numai cu un personal devotat, temeinic pregătit și înzestrat cu valoroase calități personale, profesionale, iar în postura directorului de unitate școlară, calități manageriale. Este subliniată cu deosebire sarcina formativă ce revine personalului didactic în educarea generațiilor de copii, aceea de instruire a acestora. Inversarea de

Managementul educațional ar reprezenta o metodologie de abordare globală – optimă – strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul organizației școlare complexe. Managementul educațional, ca activitate psihologică, se bazează pe trei caracteristici (S.Cristea):

- conducere de sistem primar (abordare globală a tuturor elementelor educației și a aplicațiilor specifice funcției conducerii, la diverse niveluri);
- conducere de tip pilotaj (valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale sistemului educației, prin funcțiile manageriale: planificare, organizare, orientare metodologică, de reglare și de autoreglare);
- conducere strategică (evoluție inovatoare de perspectivă a sistemului la diferite niveluri de organizare).

Iată cum managementul educațional impune asigurarea unei reale ținute științifice, raționale și creative, datorită caracteristicilor specifice educației: ca proces, acțiune, relație, determinare și diversificare, realitate socială specială, rezultat al variatelor influențe, defnirire în perspectivă, un specific axiologic, determinat și psihologic-subiectiv, permanența intervențiilor și relația obiectiv-subiectivă, educatul ca obiect și subiect.

Managementul educației vizează realizarea, ca activitate conștientă, rațională, dar trebuie să țină seama și de relația între tipurile de educație ca specific și dinamică (formală, nonformală și informală), gradul lor de intenționalitate și organizare, aria de acțiune și de influențare.

2. Cadrul didactic, managerul unității școlare și al clasei

Obiectivele care stau în fața educației contemporane, dar și a rolurilor dascălului, numeroase și complexe, pot fi îndeplinite numai cu un personal devotat, temeinic pregătit și înzestrat cu valoroase calități personale, profesionale, iar în postura directorului de unitate școlară, calități manageriale. Este subliniată cu deosebire sarcina formativă ce revine personalului didactic în educarea generațiilor de copii, aceea de instruire a acestora. Inversarea de

accent de pe informativ pe formativ, nu poate fi realizată doar prin simpla formulare a unor deziderate elevate, deoarece presupune o reconsiderare a întregului sistem de învățământ și în special o subliniere specială a locului și a rolului profesorului în acest sistem, el fiind specialistul care participă la formarea cadrelor pentru toate sectoarele de activitate.

Fiecare educator, învățător și profesor din întregul sistem de învățământ, trebuie să fie atât un bun specialist în domeniu, cât și un bun educator. Numai îmbinând aceste două calități, cadrele didactice își vor îndeplini în bune condiții sarcina de înaltă responsabilitate și onoare în formarea tinerei generații. O profesiune semnifică un sistem de trăsături fizice, intelectuale, morale, tehnologice, formate special pentru rezolvarea sarcinii specifice, într-un aspect al unui domeniu de activitate: genul de muncă, forma de activitate definită, sistemul de solicitări specifice, drepturi și obligații, statut și roluri, indicații și contraindicații, norme de activitate, evaluare și perfecționare, relații și atitudini specifice.

Managementul întrunește condițiile unei profesii deoarece necesită o pregătire, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participarea continuă, un complex de cunoștințe teoretice și practice, de capacități și de competențe, implicare, dar cu precădere, responsabilitate; cadrul didactic de predare îndeplinește și el rolul de manager, conducând, grupa/ clasa de copii/elevi, dar și alte roluri importante.

Din punct de vedere psiho-social profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat .

Sociologii atribuie **roluri** profesorului, conform statutului profesional stabilit și reglat normativ: organizator al procesului de învățământ; proiectează și planifică activitățile procesului de învățământ, organizează și coordonează activitățile, comunică, dirijează, controlează, evaluează și ameliorează; educator,

accent de pe informativ pe formativ, nu poate fi realizată doar prin simpla formulare a unor deziderate elevate, deoarece presupune o reconsiderare a întregului sistem de învățământ și în special o subliniere specială a locului și a rolului profesorului în acest sistem, el fiind specialistul care participă la formarea cadrelor pentru toate sectoarele de activitate.

Fiecare educator, învățător și profesor din întregul sistem de învățământ, trebuie să fie atât un bun specialist în domeniu, cât și un bun educator. Numai îmbinând aceste două calități, cadrele didactice își vor îndeplini în bune condiții sarcina de înaltă responsabilitate și onoare în formarea tinerei generații. O profesiune semnifică un sistem de trăsături fizice, intelectuale, morale, tehnologice, formate special pentru rezolvarea sarcinii specifice, într-un aspect al unui domeniu de activitate: genul de muncă, forma de activitate definită, sistemul de solicitări specifice, drepturi și obligații, statut și roluri, indicații și contraindicații, norme de activitate, evaluare și perfecționare, relații și atitudini specifice.

Managementul întrunește condițiile unei profesii deoarece necesită o pregătire, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participarea continuă, un complex de cunoștințe teoretice și practice, de capacități și de competențe, implicare, dar cu precădere, responsabilitate; cadrul didactic de predare îndeplinește și el rolul de manager, conducând, grupa/ clasa de copii/elevi, dar și alte roluri importante.

Din punct de vedere psiho-social profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat .

Sociologii atribuie **roluri** profesorului, conform statutului profesional stabilit și reglat normativ: organizator al procesului de învățământ; proiectează și planifică activitățile procesului de învățământ, organizează și coordonează activitățile, comunică, dirijează, controlează, evaluează și ameliorează; educator,

contribuie la dezvoltarea personalității elevilor, urmărește obiectivele stabilite prin politica educațională în curriculum, folosește conținuturi și procedee specifice pentru atingerea obiectivelor; partener al educației deoarece desăvârșirea perfecționării nu există, perfecționarea se întregeste pe tot parcursul activității didactice „o școală în care profesorul nu învață și el, e o absurditate... ”; membru al consiliului profesoral, ia decizii cu privire la îmbunătățirea demersului educațional, atât la nivelul clasei cât și al școlii.

Evoluția teoriilor și modelelor manageriale reflectă drumul spre maturizarea conceptuală și aplicativă, spre posibilitatea clarificării extinderii conceptului și în domeniul educației, de la adoptarea concepției inițial și dominant economic, la cea pedagogică. Oare unde se întâlnesc - în psiho-pedagogie, dar mai ales în practică - cele două drepte: prima suprapusă funcției de director, cealaltă, a profesorului cu predare efectivă la catedră? Având în vedere rolurile de manager al organizației și respectiv manager al clasei de elevi, nu putem descoperi răspunsul la întrebare decât făcând referire la reperatele generale atât ale managementului și ale managerului:

- proiectare de acțiuni, de strategii, de programe și de planuri;
- inițiator de idei, de ipoteze, de metode și de relații;
- agent de soluții – consilier, mediator de situații, conflicte, cazuri;
- diseminare, transmitere de idei, soluții, conținuturi, împreună cu acțiunile de înțelegere și de aplicare a acestora;
- utilizator, practician în aplicarea ideilor - nu doar teoretician-, modelator;
- negociatorul conflictelor, al divergențelor de opinie, consilier;
- decizie, selecție a obiectivelor, a conținuturilor, a strategiilor, a resurselor;
- model de comportament socio-profesional și moral, promovare de valori interumane, interrelaționale;
- răspundere privind asigurarea de protecție, siguranță și securitate a resursei umane;

contribuie la dezvoltarea personalității elevilor, urmărește obiectivele stabilite prin politica educațională în curriculum, folosește conținuturi și procedee specifice pentru atingerea obiectivelor; partener al educației deoarece desăvârșirea perfecționării nu există, perfecționarea se întregeste pe tot parcursul activității didactice „o școală în care profesorul nu învață și el, e o absurditate... ”; membru al consiliului profesoral, ia decizii cu privire la îmbunătățirea demersului educațional, atât la nivelul clasei cât și al școlii.

Evoluția teoriilor și modelelor manageriale reflectă drumul spre maturizarea conceptuală și aplicativă, spre posibilitatea clarificării extinderii conceptului și în domeniul educației, de la adoptarea concepției inițial și dominant economic, la cea pedagogică. Oare unde se întâlnesc - în psiho-pedagogie, dar mai ales în practică - cele două drepte: prima suprapusă funcției de director, cealaltă, a profesorului cu predare efectivă la catedră? Având în vedere rolurile de manager al organizației și respectiv manager al clasei de elevi, nu putem descoperi răspunsul la întrebare decât făcând referire la reperatele generale atât ale managementului și ale managerului:

- proiectare de acțiuni, de strategii, de programe și de planuri;
- inițiator de idei, de ipoteze, de metode și de relații;
- agent de soluții – consilier, mediator de situații, conflicte, cazuri;
- diseminare, transmitere de idei, soluții, conținuturi, împreună cu acțiunile de înțelegere și de aplicare a acestora;
- utilizator, practician în aplicarea ideilor - nu doar teoretician-, modelator;
- negociatorul conflictelor, al divergențelor de opinie, consilier;
- decizie, selecție a obiectivelor, a conținuturilor, a strategiilor, a resurselor;
- model de comportament socio-profesional și moral, promovare de valori interumane, interrelaționale;
- răspundere privind asigurarea de protecție, siguranță și securitate a resursei umane;

- receptor al diferitelor mesaje intraorganizație și extrainstituție și în același timp, emițător;
- participare, implicare directă în viața și activitatea specifică organizației;
- organizator, realizator, responsabil de activități specifice etc.

Iată cum cu ușurință acum putem afirma - prin transferul celor câteva repere menționate - în sfera educativă, că profesionalizarea managerială a cadrului didactic se manifestă ca înalt nivel al concepției, organizării și al îndeplinirii activităților, al conducerii echipelor (resursa umană a organizației), al responsabilității, dar și ca problemă de atitudine, pe lângă formarea capacităților și a competențelor pedagogice propriu-zise, de specialitate. Știind că echipele constitutive ale resursei umane sunt formate din angajați și părinții copiilor, în parteneriat, dar mai ales din educabili pe nivele de vârstă (preșcolari, elevi, studenți) se conturează ideea că managementul instituției școlare merge mână în mână cu managementul clasei de elevi, deci cele două drepturi de referință inițială se suprapun, nu urmează direcții diferite. Pentru a fi un manager eficient al educației, cadrul didactic trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și a instruirii, a abordării interdisciplinare, o înțelegere clară a funcției manageriale și a rolurilor derivate, a aplicabilității în variate situații educaționale. Profesorul manager poate deveni astfel profesionist în educație, conducerea ei fiind o atribuție intrinsecă, o condiție fundamentală, diferențiindu-se de alte domenii unde profesiunea de manager este complementară pentru un specialist.

Ca profesionist în educație, cadrul didactic manager trebuie să aibă în centrul atenției mai ales **calitatea resursei umane** prin:

- conceperea conducerii ca fiind organizarea eficientă a activității și a organizației;
- realizarea raționalizării lor prin utilizarea funcțiilor de prevedere, organizare, îndrumare, coordonare, decizie, evaluare etc;
- valorificarea experienței curente, anterioare și a creativității membrilor echipei (a instituției și/sau a clasei de elevi);

- receptor al diferitelor mesaje intraorganizație și extrainstituție și în același timp, emițător;
- participare, implicare directă în viața și activitatea specifică organizației;
- organizator, realizator, responsabil de activități specifice etc.

Iată cum cu ușurință acum putem afirma - prin transferul celor câteva repere menționate - în sfera educativă, că profesionalizarea managerială a cadrului didactic se manifestă ca înalt nivel al concepției, organizării și al îndeplinirii activităților, al conducerii echipelor (resursa umană a organizației), al responsabilității, dar și ca problemă de atitudine, pe lângă formarea capacităților și a competențelor pedagogice propriu-zise, de specialitate. Știind că echipele constitutive ale resursei umane sunt formate din angajați și părinții copiilor, în parteneriat, dar mai ales din educabili pe nivele de vârstă (preșcolari, elevi, studenți) se conturează ideea că managementul instituției școlare merge mână în mână cu managementul clasei de elevi, deci cele două drepturi de referință inițială se suprapun, nu urmează direcții diferite. Pentru a fi un manager eficient al educației, cadrul didactic trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și a instruirii, a abordării interdisciplinare, o înțelegere clară a funcției manageriale și a rolurilor derivate, a aplicabilității în variate situații educaționale. Profesorul manager poate deveni astfel profesionist în educație, conducerea ei fiind o atribuție intrinsecă, o condiție fundamentală, diferențiindu-se de alte domenii unde profesiunea de manager este complementară pentru un specialist.

Ca profesionist în educație, cadrul didactic manager trebuie să aibă în centrul atenției mai ales **calitatea resursei umane** prin:

- conceperea conducerii ca fiind organizarea eficientă a activității și a organizației;
- realizarea raționalizării lor prin utilizarea funcțiilor de prevedere, organizare, îndrumare, coordonare, decizie, evaluare etc;
- valorificarea experienței curente, anterioare și a creativității membrilor echipei (a instituției și/sau a clasei de elevi);

- evidențierea, încurajarea și dezvoltarea relațiilor socio-comunicaționale, acționale și profesionale;
- participarea la actul decizional;
- încurajarea formării continue, a perfecționării profesionale și personale, dezvoltarea culturii organizaționale și manageriale la nivelul instituției și a clasei de elevi;
- orientarea spre criteriile de evaluare centrată pe succes și calitate;
- promovarea proiectării și valorificării cercetării și inovării psiho-pedagogice.

Reconsiderarea statutului cadrelor didactice manager înseamnă a avea în vedere noua perspectivă, a aduce îmbunătățirile care se impun, a revedea funcțiile acestor profesioniști și poziția lor în relațiile cu elevii, cu părinții acestora și cu toți factorii educativi, cu reprezentanți ai comunității locale, a le spori ponderea formativă în ansamblul activităților ce le desfășoară. Noul statut al cadrului didactic mai înseamnă a-l pune de acord cu noile obiective ale școlii, cu noile date ale cercetării științifice, cu noile modalități de lucru în activitatea didactico-educativă, cu descentralizarea întregului sistem. Se impune o pregătire de actualitate complexă, mai largă și mai temeinică, determinată și de responsabilitatea ce îi revine managerului cadru didactic și de rolul accentuat al elevului în procesul propriei formări, precum și de modernizarea tehnologiei didactice. Ca manager al clasei de elevi, educatorul îndeplinește multiple roluri, iar distribuirea acestora are la bază în principal calitățile dovedite, pe competențele dobândite. Îndeplinirea lor este legată mai ales de afirmarea și perfecționarea celor din urmă, încât apare relația obiective-capacități și competențe-metodologii, realizării-evaluarea pe criterii de reușită, succes, progres, eficiență, calitate. Dacă elevii primesc și atribuții, sarcini în clasă, atunci sunt afirmate și alte roluri psihosociale ale profesorului: de stimulare, de încurajare, de ajutor, ofertă procedurală și de modelele mai eficiente, de consiliere. Din punct de vedere psihosocial profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor

- evidențierea, încurajarea și dezvoltarea relațiilor socio-comunicaționale, acționale și profesionale;
- participarea la actul decizional;
- încurajarea formării continue, a perfecționării profesionale și personale, dezvoltarea culturii organizaționale și manageriale la nivelul instituției și a clasei de elevi;
- orientarea spre criteriile de evaluare centrată pe succes și calitate;
- promovarea proiectării și valorificării cercetării și inovării psiho-pedagogice.

Reconsiderarea statutului cadrelor didactice manager înseamnă a avea în vedere noua perspectivă, a aduce îmbunătățirile care se impun, a revedea funcțiile acestor profesioniști și poziția lor în relațiile cu elevii, cu părinții acestora și cu toți factorii educativi, cu reprezentanți ai comunității locale, a le spori ponderea formativă în ansamblul activităților ce le desfășoară. Noul statut al cadrului didactic mai înseamnă a-l pune de acord cu noile obiective ale școlii, cu noile date ale cercetării științifice, cu noile modalități de lucru în activitatea didactico-educativă, cu descentralizarea întregului sistem. Se impune o pregătire de actualitate complexă, mai largă și mai temeinică, determinată și de responsabilitatea ce îi revine managerului cadru didactic și de rolul accentuat al elevului în procesul propriei formări, precum și de modernizarea tehnologiei didactice. Ca manager al clasei de elevi, educatorul îndeplinește multiple roluri, iar distribuirea acestora are la bază în principal calitățile dovedite, pe competențele dobândite. Îndeplinirea lor este legată mai ales de afirmarea și perfecționarea celor din urmă, încât apare relația obiective-capacități și competențe-metodologii, realizării-evaluarea pe criterii de reușită, succes, progres, eficiență, calitate. Dacă elevii primesc și atribuții, sarcini în clasă, atunci sunt afirmate și alte roluri psihosociale ale profesorului: de stimulare, de încurajare, de ajutor, ofertă procedurală și de modelele mai eficiente, de consiliere. Din punct de vedere psihosocial profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor

obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat. Din punct de vedere psihosocial profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și de stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat.

După cercetarea de sinteză a lui A. E. Woolfolk 1990 și a lui I. Nicola 1996, sunt atribuite profesorului ca educator și manager următoarele roluri: **expert al actului de predare-învățare**, deoarece fiecare profesor își cunoaște clasa și își adaptează metodele și procedeele de predare după nivelul și capacitatea de înțelegere a elevilor; **agent motivator**, pentru că declanșează și întreține interesul elevilor pentru cunoaștere și învățare, aducând diverse materiale cu scopul de a stimula curiozitatea și dorința de cercetare a elevilor; **lider**, prin exercitarea autorității dar și prin acordarea de sprijin, fiind un prieten, un confident al elevilor, un substitut al părinților, **consilier**, deoarece este un observator sensibil al comportamentului elevilor, un îndrumător persuasiv; **model**, pentru că este, prin întreaga sa activitate un exemplu pozitiv pentru elevi; **profesionist reflexiv**, întrucât cunoaște, analizează și înțelege problemele clasei; **manager**, prin activitatea sa de îndrumare, de supraveghere, de dirijare și de consultare în luarea deciziilor, de control și de evaluare a cunoștințelor dobândite.

Aceste roluri presupun un sistem de demersuri, situații organizate, reguli de respectat. Pentru optimizarea acestor roluri, consider că este necesar ca profesorul-manager să stabilească interacțiuni în realizarea obiectivelor propuse printr-o organizare adecvată a formei și a conținutului lecției, prin utilizarea metodelor potrivite; să intervină cât mai des, mai obiectiv, pentru a provoca și menține interacțiunile în toate etapele lecției; să solicite elevii prin

obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat. Din punct de vedere psihosocial profesorul are rolul de a stimula elevii pentru o mai bună participare în procesul de învățare; de încurajare și de stimulare în desfășurarea unor proiecte sau în luarea unor decizii; de ajutor în depășirea unor obstacole întâlnite pe parcursul procesului de învățământ; oferă proceduri și modele mai eficiente pe care elevii le pot utiliza pentru îmbunătățirea demersului instructiv; oferă consiliere și orientare atunci când este solicitat.

După cercetarea de sinteză a lui A. E. Woolfolk 1990 și a lui I. Nicola 1996, sunt atribuite profesorului ca educator și manager următoarele roluri: **expert al actului de predare-învățare**, deoarece fiecare profesor își cunoaște clasa și își adaptează metodele și procedeele de predare după nivelul și capacitatea de înțelegere a elevilor; **agent motivator**, pentru că declanșează și întreține interesul elevilor pentru cunoaștere și învățare, aducând diverse materiale cu scopul de a stimula curiozitatea și dorința de cercetare a elevilor; **lider**, prin exercitarea autorității dar și prin acordarea de sprijin, fiind un prieten, un confident al elevilor, un substitut al părinților, **consilier**, deoarece este un observator sensibil al comportamentului elevilor, un îndrumător persuasiv; **model**, pentru că este, prin întreaga sa activitate un exemplu pozitiv pentru elevi; **profesionist reflexiv**, întrucât cunoaște, analizează și înțelege problemele clasei; **manager**, prin activitatea sa de îndrumare, de supraveghere, de dirijare și de consultare în luarea deciziilor, de control și de evaluare a cunoștințelor dobândite.

Aceste roluri presupun un sistem de demersuri, situații organizate, reguli de respectat. Pentru optimizarea acestor roluri, consider că este necesar ca profesorul-manager să stabilească interacțiuni în realizarea obiectivelor propuse printr-o organizare adecvată a formei și a conținutului lecției, prin utilizarea metodelor potrivite; să intervină cât mai des, mai obiectiv, pentru a provoca și menține interacțiunile în toate etapele lecției; să solicite elevii prin

metode variate; să sprijine cooperarea în echipă a elevilor; să stimuleze și să cerceteze, utilizând metode variate de notare și apreciere a răspunsurilor formulate de către elevi; să aplaneze anumite disensiuni și să prevină conflicte ce se pot ivi în clasă; să ia diverse decizii pe parcursul activității, pentru îmbunătățirea demersului didactic; să aducă tot timpul noul în activitatea de predare, motivând elevii spre o mai bună activitate și spre obținerea de performanțe superioare în procesul de învățământ.

Înșii elevii generează optimizarea acestor roluri, deoarece își doresc să fie conduși mai eficient în procesul de învățare, pe domenii de cunoaștere stabilite de ei, după înclinațiile și propriile lor dorințe de cunoaștere și cercetare; să fie antrenați în rezolvarea unor probleme ce le dezvoltă inteligența, gândirea logică, spiritul practic și creativ; de a relaționa pozitiv, după o conduită morală desăvârșită, luând în considerare nevoile și aspirațiile celorlalți, nu numai pe ale lor; de a fi ascultați, apreciați, stimulați după noi criterii, în care să se recunoască și cele mai mici performanțe.

Așadar, categoriile de roluri generale în îndeplinirea oricărei activități sunt:

- de receptor al diferitelor mesaje;
- de emițător de mesaje variate;
 - de participant în activitățile specifice;
 - de realizator, organizator, responsabil al unor acțiuni;
 - de proiectant de acțiuni, strategii, programe, planuri;
 - inițiator de idei, ipoteze, modele, relații;
 - de agent de soluții-consilier, mediator de situații, conflicte, cazuri;
 - de diseminator, transmițător de idei, soluții, conținutului;
 - de decizie, în selecția obiectivelor, conținuturilor, strategiilor, resurselor;
 - de sursă de informare, model de comportament, purtător de valori;
 - de consiliere, ghidare, orientare;
 - de apărare, protecție.

Formal, profesorului i se atribuie roluri, în raport cu activitatea sa instructiv-educativă, cu ipostaze aferente rezolvării diferitelor

metode variate; să sprijine cooperarea în echipă a elevilor; să stimuleze și să cerceteze, utilizând metode variate de notare și apreciere a răspunsurilor formulate de către elevi; să aplaneze anumite disensiuni și să prevină conflicte ce se pot ivi în clasă; să ia diverse decizii pe parcursul activității, pentru îmbunătățirea demersului didactic; să aducă tot timpul noul în activitatea de predare, motivând elevii spre o mai bună activitate și spre obținerea de performanțe superioare în procesul de învățământ.

Înșii elevii generează optimizarea acestor roluri, deoarece își doresc să fie conduși mai eficient în procesul de învățare, pe domenii de cunoaștere stabilite de ei, după înclinațiile și propriile lor dorințe de cunoaștere și cercetare; să fie antrenați în rezolvarea unor probleme ce le dezvoltă inteligența, gândirea logică, spiritul practic și creativ; de a relaționa pozitiv, după o conduită morală desăvârșită, luând în considerare nevoile și aspirațiile celorlalți, nu numai pe ale lor; de a fi ascultați, apreciați, stimulați după noi criterii, în care să se recunoască și cele mai mici performanțe.

Așadar, categoriile de roluri generale în îndeplinirea oricărei activități sunt:

- de receptor al diferitelor mesaje;
- de emițător de mesaje variate;
 - de participant în activitățile specifice;
 - de realizator, organizator, responsabil al unor acțiuni;
 - de proiectant de acțiuni, strategii, programe, planuri;
 - inițiator de idei, ipoteze, modele, relații;
 - de agent de soluții-consilier, mediator de situații, conflicte, cazuri;
 - de diseminator, transmițător de idei, soluții, conținutului;
 - de decizie, în selecția obiectivelor, conținuturilor, strategiilor, resurselor;
 - de sursă de informare, model de comportament, purtător de valori;
 - de consiliere, ghidare, orientare;
 - de apărare, protecție.

Formal, profesorului i se atribuie roluri, în raport cu activitatea sa instructiv-educativă, cu ipostaze aferente rezolvării diferitelor

obiective sau funcții, pe care le ocupă și de care răspunde: el este privit ca profesor de o anumită specialitate, ca diriginte consilier, ca metodist, director, responsabil de catedră metodică (cerc pedagogic), membru al consiliului profesoral sau de administrație, lider al unui grup de lucru în școală, inspector școlar, animator cultural, formator-metodist ș.a.

Esența rolurilor manageriale ale cadrelor didactice în activitatea de la clasă este orientarea și dirijarea resurselor umane și materiale, de care dispune clasa și procesul instructiv-educativ la un moment dat, în funcție de anumite componente:

- planificarea;
- organizarea: pregătirea materialelor, dinamica activităților educaționale;
- decizia educațională;
- controlul și evaluarea;
- consilierea;
- decizia educațională.

Dintre reperatele amintite, vom face referire la **control și evaluare**, având în vedere importanța acestei componente a rolului managerial în selectarea și planificarea mijloacelor, a metodelor și a procedeelelor de îmbunătățire a calității demersului educațional, în ansamblul său. Din punct de vedere al managementului clasei de elevi, cunoașterea stadiului la care se află activitatea de realizare a obiectivelor propuse, precum și identificarea nivelului de performanță reprezintă caracteristici esențiale ale procesului de control. Nevoia controlului se exprimă în următoarele considerente cu caracter general:

- nu toate clasele au condiții identice de derulare a relațiilor și proceselor educaționale;
- personalul didactic are o structură eterogenă, ca nivel de pregătire științifică și managerială;
- identificarea situațiilor de criză educațională nu se poate face întotdeauna în avans, sub formă preventivă.

Prin intermediul controlului se urmărește modul de aplicare a prevederilor regulamentare. Controlul presupune conlucrare, schimb de idei și de opinii, în interesul optimizării procesului

obiective sau funcții, pe care le ocupă și de care răspunde: el este privit ca profesor de o anumită specialitate, ca diriginte consilier, ca metodist, director, responsabil de catedră metodică (cerc pedagogic), membru al consiliului profesoral sau de administrație, lider al unui grup de lucru în școală, inspector școlar, animator cultural, formator-metodist ș.a.

Esența rolurilor manageriale ale cadrelor didactice în activitatea de la clasă este orientarea și dirijarea resurselor umane și materiale, de care dispune clasa și procesul instructiv-educativ la un moment dat, în funcție de anumite componente:

- planificarea;
- organizarea: pregătirea materialelor, dinamica activităților educaționale;
- decizia educațională;
- controlul și evaluarea;
- consilierea;
- decizia educațională.

Dintre reperatele amintite, vom face referire la **control și evaluare**, având în vedere importanța acestei componente a rolului managerial în selectarea și planificarea mijloacelor, a metodelor și a procedeelelor de îmbunătățire a calității demersului educațional, în ansamblul său. Din punct de vedere al managementului clasei de elevi, cunoașterea stadiului la care se află activitatea de realizare a obiectivelor propuse, precum și identificarea nivelului de performanță reprezintă caracteristici esențiale ale procesului de control. Nevoia controlului se exprimă în următoarele considerente cu caracter general:

- nu toate clasele au condiții identice de derulare a relațiilor și proceselor educaționale;
- personalul didactic are o structură eterogenă, ca nivel de pregătire științifică și managerială;
- identificarea situațiilor de criză educațională nu se poate face întotdeauna în avans, sub formă preventivă.

Prin intermediul controlului se urmărește modul de aplicare a prevederilor regulamentare. Controlul presupune conlucrare, schimb de idei și de opinii, în interesul optimizării procesului

educațional. El trebuie să se desfășoare și să se organizeze în funcție de obiectivele generale stabilite. Principalele funcții ale controlului sunt:

- funcția de supraveghere;
- funcția de conexiune inversă;
- funcția de prevenire a eventualelor situații de criză educațională;
- funcția de corecție și perfecționare.

Etapele controlului sunt:

- pregătirea (identificarea obiectivelor, a problemelor, a tematicii controlului);
- desfășurarea (utilizându-se metode diverse și strategii directe și indirecte);
- finalizarea (anumite discuții, măsuri, eventuale controale de revenire, etc.).

Controlul eficient se fundamentează pe o îndrumare activă, ritmică și temeinică. Stimularea inițiativelor și generalizarea experienței pozitive formează seturi de activități care, la nivelul clasei de elevi, reprezintă o condiție a succesului de tip managerial, în corelare continuă cu rezultatele evaluării la nivel individual, de echipă și general.

Evaluarea, la nivelul managementului de elevi, nu trebuie confundată cu evaluarea de tip docimologic. Din perspectiva managerială, evaluarea reprezintă verificarea măsurii în care scopurile și obiectivele dintr-o etapă managerială dată au fost atinse. Evaluarea este atât de tip cantitativ cât și calitativ. Trebuie constituită o bancă de date, relevante pentru susținerea evaluării pe criterii juste. Banca de date manageriale este un element foarte important al procesului de conducere a colectivului de elevi și este compusă din informații structurate despre situații, evenimente. Principalele componente (pași) ale evaluării sunt:

- obținerea informațiilor: proces complex de identificare și selecționare a datelor, a faptelor și a evenimentelor;
- prelucrarea statistică are în vedere organizarea sistemului de date pe criterii aritmetice și numerice și analiza fenomenelor

educațional. El trebuie să se desfășoare și să se organizeze în funcție de obiectivele generale stabilite. Principalele funcții ale controlului sunt:

- funcția de supraveghere;
- funcția de conexiune inversă;
- funcția de prevenire a eventualelor situații de criză educațională;
- funcția de corecție și perfecționare.

Etapele controlului sunt:

- pregătirea (identificarea obiectivelor, a problemelor, a tematicii controlului);
- desfășurarea (utilizându-se metode diverse și strategii directe și indirecte);
- finalizarea (anumite discuții, măsuri, eventuale controale de revenire, etc.).

Controlul eficient se fundamentează pe o îndrumare activă, ritmică și temeinică. Stimularea inițiativelor și generalizarea experienței pozitive formează seturi de activități care, la nivelul clasei de elevi, reprezintă o condiție a succesului de tip managerial, în corelare continuă cu rezultatele evaluării la nivel individual, de echipă și general.

Evaluarea, la nivelul managementului de elevi, nu trebuie confundată cu evaluarea de tip docimologic. Din perspectiva managerială, evaluarea reprezintă verificarea măsurii în care scopurile și obiectivele dintr-o etapă managerială dată au fost atinse. Evaluarea este atât de tip cantitativ cât și calitativ. Trebuie constituită o bancă de date, relevante pentru susținerea evaluării pe criterii juste. Banca de date manageriale este un element foarte important al procesului de conducere a colectivului de elevi și este compusă din informații structurate despre situații, evenimente. Principalele componente (pași) ale evaluării sunt:

- obținerea informațiilor: proces complex de identificare și selecționare a datelor, a faptelor și a evenimentelor;
- prelucrarea statistică are în vedere organizarea sistemului de date pe criterii aritmetice și numerice și analiza fenomenelor

interacționale din clasa de elevi, prin intermediul unor mărimi și valori statistice (media, modul, dispersia). Centrarea activității de prelucrare trebuie să se facă pe principiile fidelității și ale validității.

- elaborarea aprecierilor: are în vedere emiterea și formularea științifică a unor judecăți de valoare asupra datelor preluate din punct de vedere statistic. Este recomandat a se consulta și consilierul școlar.

Toate fenomenele amintite trebuie să reprezinte elemente de formare și dezvoltare profesională pentru un bun manager al clasei de elevi, nu numai din perspectivele amintite, dar și din perspectiva relațiilor cu colectivul de părinți și a colaborării cu managerul unității școlare.

3. Procesul decizional

Decizia reprezintă un instrument particular de exercitare a managementului, un proces deliberat, al unei persoane sau grup de persoane, de alegere dintr-o mulțime de variante de acțiune posibile a aceleia care este considerată cea mai adecvată pentru atingerea unor anumite obiective și prin a cărei aplicare se influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Decizia presupune:

- mulțimea variantelor să fie formată din cel puțin două elemente;
- existența unei finalități: unul sau mai multe obiective de realizat;
- influențarea acțiunilor și/sau a comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Raționalitatea deciziei poate fi afectată de acțiunea următorilor factori:

- factorii raționali, care se referă la alegerea celui mai bun curs de acțiune;
- factorii cognitivi, care se referă la nivelul de cunoștințe raționale ale decidentului;
- factorii psihologici, care se referă la caracteristicile psihologice ale decidentului;

interacționale din clasa de elevi, prin intermediul unor mărimi și valori statistice (media, modul, dispersia). Centrarea activității de prelucrare trebuie să se facă pe principiile fidelității și ale validității.

- elaborarea aprecierilor: are în vedere emiterea și formularea științifică a unor judecăți de valoare asupra datelor preluate din punct de vedere statistic. Este recomandat a se consulta și consilierul școlar.

Toate fenomenele amintite trebuie să reprezinte elemente de formare și dezvoltare profesională pentru un bun manager al clasei de elevi, nu numai din perspectivele amintite, dar și din perspectiva relațiilor cu colectivul de părinți și a colaborării cu managerul unității școlare.

3. Procesul decizional

Decizia reprezintă un instrument particular de exercitare a managementului, un proces deliberat, al unei persoane sau grup de persoane, de alegere dintr-o mulțime de variante de acțiune posibile a aceleia care este considerată cea mai adecvată pentru atingerea unor anumite obiective și prin a cărei aplicare se influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Decizia presupune:

- mulțimea variantelor să fie formată din cel puțin două elemente;
- existența unei finalități: unul sau mai multe obiective de realizat;
- influențarea acțiunilor și/sau a comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Raționalitatea deciziei poate fi afectată de acțiunea următorilor factori:

- factorii raționali, care se referă la alegerea celui mai bun curs de acțiune;
- factorii cognitivi, care se referă la nivelul de cunoștințe raționale ale decidentului;
- factorii psihologici, care se referă la caracteristicile psihologice ale decidentului;

- factorii sociali, decidentul trebuie să țină seama și de opiniile, aspirațiile subordonaților.

Considerăm necesare precizări vizând cerințele de raționalitate a deciziilor manageriale:

- să fie fundamentată științific;
- să fie imputernicită;
- să fie clară, concisă și necontradictorie;
- să fie oportună, eficientă și completă.

Orice decizie de conducere presupune existența subiectului conducător (cel care ia decizia) și a obiectului condus, între acestea intercalându-se metodele, tehnicile, principiile și instrumentele specifice conducerii.

Un proces decizional cuprinde(*H. Simon 1960*):

- colectarea informațiilor pentru formalizarea problemei decizionale;
- clasificarea problemei decizionale;
- conștientizarea problemei decizionale;
- identificarea alternativelor (proiectarea acestora);
- alegerea principiului evaluării;
- alegerea deciziei;
- implementarea deciziei,

Deci putem consemna **etapele** procesului decizional:

1. Identificarea și definirea problemei: decidentul trebuie să identifice o problemă decizională și să o diferențieze de una nedecizională, iar apoi trebuie să prezinte un scurt rezumat privind principalele caracteristici ale problemei decizionale identificate;
2. Stabilirea criteriilor și a obiectivelor decizionale.
3. Culegerea și selectarea datelor: se culeg date și informații din interiorul organizației și din mediul extern acesteia (când este cazul).

În cadrul procesului decizional, situațiile decizionale se manifestă în:

- condiții de certitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este maximă);
- condiții de incertitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este apreciabilă, spre medie);

- factorii sociali, decidentul trebuie să țină seama și de opiniile, aspirațiile subordonaților.

Considerăm necesare precizări vizând cerințele de raționalitate a deciziilor manageriale:

- să fie fundamentată științific;
- să fie imputernicită;
- să fie clară, concisă și necontradictorie;
- să fie oportună, eficientă și completă.

Orice decizie de conducere presupune existența subiectului conducător (cel care ia decizia) și a obiectului condus, între acestea intercalându-se metodele, tehnicile, principiile și instrumentele specifice conducerii.

Un proces decizional cuprinde(*H. Simon 1960*):

- colectarea informațiilor pentru formalizarea problemei decizionale;
- clasificarea problemei decizionale;
- conștientizarea problemei decizionale;
- identificarea alternativelor (proiectarea acestora);
- alegerea principiului evaluării;
- alegerea deciziei;
- implementarea deciziei,

Deci putem consemna **etapele** procesului decizional:

1. Identificarea și definirea problemei: decidentul trebuie să identifice o problemă decizională și să o diferențieze de una nedecizională, iar apoi trebuie să prezinte un scurt rezumat privind principalele caracteristici ale problemei decizionale identificate;
2. Stabilirea criteriilor și a obiectivelor decizionale.
3. Culegerea și selectarea datelor: se culeg date și informații din interiorul organizației și din mediul extern acesteia (când este cazul).

În cadrul procesului decizional, situațiile decizionale se manifestă în:

- condiții de certitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este maximă);
- condiții de incertitudine (probabilitatea de a realiza obiectivul este apreciabilă, spre medie);

- condiții de risc (probabilitatea de a se realiza obiectivul este redusă).

După orizontul activităților organizației, deciziile pot fi:

- strategice (pentru perioada mai mare de un an);
- tactice (vizează o activitate sau o subactivitate, pentru perioade mai reduse decât intervalul de un an);
- curente (sunt cele mai frecvente și vizează realizarea de obiective individuale, specifice, constând în sarcini și atribuții; perioadele de referință sunt mai scurte, respectiv câteva săptămâni).

În raport cu palierul la care este situat managementul, deciziile sunt:

- la nivel superior (top management);
- la nivel mediu (managementul echipelor-responsabili, președinți de comisii interne);
- la nivel inferior (managementul clasei de elevi).

După frecvența lor, deciziile pot fi:

- periodice (la anumite intervale definite);
- aleatorii (la intervale neregulate);
- unice (au caracter de excepție).

Un proces de decizie se caracterizează, în principal, prin următoarele elemente:

- criteriile de decizie;
- obiectivul;
- decidentul;
- mulțimea și varietatea alternativelor;
- mulțimea și varietatea stărilor posibile;
- mulțimea și varietatea consecințelor imediate, pe termen mediu și pe termen lung;
- utilitatea așteptată de decident în baza realizării unei anumite consecințe.

Așadar, decizia reprezintă elementul esențial al activității manageriale, fiind cel mai important instrument specific de exprimare a acesteia.

Ea constituie expresia cea mai activă, cea mai dinamică a managementului, prin care acesta își exercită funcțiile. Decizia este

- condiții de risc (probabilitatea de a se realiza obiectivul este redusă).

După orizontul activităților organizației, deciziile pot fi:

- strategice (pentru perioada mai mare de un an);
- tactice (vizează o activitate sau o subactivitate, pentru perioade mai reduse decât intervalul de un an);
- curente (sunt cele mai frecvente și vizează realizarea de obiective individuale, specifice, constând în sarcini și atribuții; perioadele de referință sunt mai scurte, respectiv câteva săptămâni).

În raport cu palierul la care este situat managementul, deciziile sunt:

- la nivel superior (top management);
- la nivel mediu (managementul echipelor-responsabili, președinți de comisii interne);
- la nivel inferior (managementul clasei de elevi).

După frecvența lor, deciziile pot fi:

- periodice (la anumite intervale definite);
- aleatorii (la intervale neregulate);
- unice (au caracter de excepție).

Un proces de decizie se caracterizează, în principal, prin următoarele elemente:

- criteriile de decizie;
- obiectivul;
- decidentul;
- mulțimea și varietatea alternativelor;
- mulțimea și varietatea stărilor posibile;
- mulțimea și varietatea consecințelor imediate, pe termen mediu și pe termen lung;
- utilitatea așteptată de decident în baza realizării unei anumite consecințe.

Așadar, decizia reprezintă elementul esențial al activității manageriale, fiind cel mai important instrument specific de exprimare a acesteia.

Ea constituie expresia cea mai activă, cea mai dinamică a managementului, prin care acesta își exercită funcțiile. Decizia este

un act specific speciei umane, iar decizia managerială reprezintă hotărârea care are urmări nemijlocite asupra acțiunilor a cel puțin unei persoane. Reprezintă, în final un act cu caracter obligatoriu, normativ, prin care organismele și cadrele investite cu autoritate și responsabilitate decizională stabilesc direcția unei acțiuni și modul ei de realizare cu asigurarea resurselor corespunzătoare. Procesul decizional ca act socio-economic prin care se dirijează evoluția fenomenelor sociale și economice impune necesitatea unei corelări armonioase între sarcinile, competențele și responsabilitățile celor chemați să-l înlăptuiască.

Referindu-ne la factorii determinanți în luarea deciziei, aceștia se pot împărți în două mari categorii:

- factori interni;
- factori externi.

Factori interni (tehnici, economici, sociali):

1. Factorul decident reprezentat de calitățile, cunoștințele și capacitățile individuale ale persoanelor - sau ale grupului - antrenate în luarea deciziei;
2. Motivarea, ca acțiune de depistare și de satisfacere a factorilor de stimulent pentru participarea la procesul conducerii și la acțiunea de materializare a lui în practică;
3. Responsabilitatea, ca atitudine față de conținutul și consecințele deciziei;
4. Volumul informațiilor aflate la dispoziția factorilor decidenți care se referă atât la fenomene cunoscute, cât și la unele necunoscute, dar a căror probabilitate și sens, apariție se pot determina;
5. Mediul intern, reprezentat de nivelul și complexitatea elementelor de dotare materială a unităților, influența permanentă exercitată de revoluția tehnico-științifică, nivelul de pregătire a personalului, stadiul la care au ajuns mijloacele de informare, climatul de muncă.

Factori externi (tehnici, economici, sociali)

1. Sensul și ritmul de dezvoltare a ramurii sau a domeniului de activitate;
2. Informațiile referitoare la valorificarea cercetărilor tehnice, economice și sociale;

un act specific speciei umane, iar decizia managerială reprezintă hotărârea care are urmări nemijlocite asupra acțiunilor a cel puțin unei persoane. Reprezintă, în final un act cu caracter obligatoriu, normativ, prin care organismele și cadrele investite cu autoritate și responsabilitate decizională stabilesc direcția unei acțiuni și modul ei de realizare cu asigurarea resurselor corespunzătoare. Procesul decizional ca act socio-economic prin care se dirijează evoluția fenomenelor sociale și economice impune necesitatea unei corelări armonioase între sarcinile, competențele și responsabilitățile celor chemați să-l înlăptuiască.

Referindu-ne la factorii determinanți în luarea deciziei, aceștia se pot împărți în două mari categorii:

- factori interni;
- factori externi.

Factori interni (tehnici, economici, sociali):

1. Factorul decident reprezentat de calitățile, cunoștințele și capacitățile individuale ale persoanelor - sau ale grupului - antrenate în luarea deciziei;
2. Motivarea, ca acțiune de depistare și de satisfacere a factorilor de stimulent pentru participarea la procesul conducerii și la acțiunea de materializare a lui în practică;
3. Responsabilitatea, ca atitudine față de conținutul și consecințele deciziei;
4. Volumul informațiilor aflate la dispoziția factorilor decidenți care se referă atât la fenomene cunoscute, cât și la unele necunoscute, dar a căror probabilitate și sens, apariție se pot determina;
5. Mediul intern, reprezentat de nivelul și complexitatea elementelor de dotare materială a unităților, influența permanentă exercitată de revoluția tehnico-științifică, nivelul de pregătire a personalului, stadiul la care au ajuns mijloacele de informare, climatul de muncă.

Factori externi (tehnici, economici, sociali)

1. Sensul și ritmul de dezvoltare a ramurii sau a domeniului de activitate;
2. Informațiile referitoare la valorificarea cercetărilor tehnice, economice și sociale;

3. Restricțiile cu caracter funcțional de structură, de dimensiune și cele cu caracter normativ-legislativ;
4. Cadrul de relații reprezentat de ansamblul controlat al relațiilor cu alte organisme instituții.

Mecanismul cel mai semnificativ al relației manager-echipă îl reprezintă luarea în colectiv a deciziilor. Sunt din ce în ce mai prezente manifestări ca: dorința de participare în comun la construirea perspectivei unității în care angajatul își desfășoară activitatea, certitudinea că fiecare decizie este de interes colectiv, benefică tuturor, siguranța că în rezultatele obținute se evidențiază corect și stimulativ contribuția fiecăruia. Luarea în colectiv a deciziilor antrenează și afectează de cele mai multe ori acțiunile și interesele întregii colectivități, în speță atât ale personalului didactic, cât și nedidactic și didactic auxiliar.

În afara acestor elemente, deciziile sunt influențate și de nivelul de pregătire și experiență a managerului, care are acces la un număr însemnat de surse de informare, ceea ce crește numărul factorilor care trebuie luați în considerare în procesul decizional. În condițiile unei decizii bazate pe o contribuție exclusiv personală, sau în cea mai mare parte individuală, este greu de imaginat motivarea ei față de participanți, în vederea aplicării și implicit a obținerii rezultatelor, a finalităților scontate. Lipsa unei colaborări permanente, a unei consultări pe tot parcursul elaborării unei decizii, va determina un sentiment de frustrare a colaboratorilor, de marginalizare, de ignorare, ceea ce va determina nu doar un posibil efect bumerang, dar și ineficiența conținutului deciziei, prin neimplicarea motivată a colectivului în aplicarea acesteia. Problema luării deciziilor, analizată teoretic, dar și ca experiență practică a managerilor școlari au demonstrat că deciziile importante, juste și corecte sunt luate în condițiile participării colective și deliberative, existând astfel și un grad ridicat de responsabilizare individuală și colectivă în procesul implementării și al eficientizării rezultatelor.

În același timp, luarea deciziilor prin cooperare generează premise și condiții de dezvoltare a spiritului de echipă, a conștiinței profesionale, ceea ce asigură un demers managerial de calitate.

3. Restricțiile cu caracter funcțional de structură, de dimensiune și cele cu caracter normativ-legislativ;
4. Cadrul de relații reprezentat de ansamblul controlat al relațiilor cu alte organisme instituții.

Mecanismul cel mai semnificativ al relației manager-echipă îl reprezintă luarea în colectiv a deciziilor. Sunt din ce în ce mai prezente manifestări ca: dorința de participare în comun la construirea perspectivei unității în care angajatul își desfășoară activitatea, certitudinea că fiecare decizie este de interes colectiv, benefică tuturor, siguranța că în rezultatele obținute se evidențiază corect și stimulativ contribuția fiecăruia. Luarea în colectiv a deciziilor antrenează și afectează de cele mai multe ori acțiunile și interesele întregii colectivități, în speță atât ale personalului didactic, cât și nedidactic și didactic auxiliar.

În afara acestor elemente, deciziile sunt influențate și de nivelul de pregătire și experiență a managerului, care are acces la un număr însemnat de surse de informare, ceea ce crește numărul factorilor care trebuie luați în considerare în procesul decizional. În condițiile unei decizii bazate pe o contribuție exclusiv personală, sau în cea mai mare parte individuală, este greu de imaginat motivarea ei față de participanți, în vederea aplicării și implicit a obținerii rezultatelor, a finalităților scontate. Lipsa unei colaborări permanente, a unei consultări pe tot parcursul elaborării unei decizii, va determina un sentiment de frustrare a colaboratorilor, de marginalizare, de ignorare, ceea ce va determina nu doar un posibil efect bumerang, dar și ineficiența conținutului deciziei, prin neimplicarea motivată a colectivului în aplicarea acesteia. Problema luării deciziilor, analizată teoretic, dar și ca experiență practică a managerilor școlari au demonstrat că deciziile importante, juste și corecte sunt luate în condițiile participării colective și deliberative, existând astfel și un grad ridicat de responsabilizare individuală și colectivă în procesul implementării și al eficientizării rezultatelor.

În același timp, luarea deciziilor prin cooperare generează premise și condiții de dezvoltare a spiritului de echipă, a conștiinței profesionale, ceea ce asigură un demers managerial de calitate.

Ulterior adoptării deciziei, urmează în mod necesar o etapa de control a tuturor elementelor ce au stat la fundamentarea deciziei; aceasta reprezintă o analiză care supune unei examini de ansamblu a factorilor, a împrejurărilor și a motivației care au condus la decizia adoptată. Analiza se finalizează cu stabilirea în detaliu a planului de aplicare, identificarea obiectivă a tuturor dificultăților posibile precum și a modalităților de înlăturare a acestora. Această analiză finală este deosebit de importantă și nu se recomandă a fi neglijată. În situația posibilă în care cea mai mare parte a consecințelor deciziei nu sunt în concordanță cu efectele așteptate ale deciziei, sau dificultățile de aplicare sunt semnificative se impune o reconsiderare totală a deciziei; aceasta poate conduce la reluarea procedurii decizionale, sau chiar la înlocuirea deciziei inițiale, deoarece procesul decizional constituie unul dintre cei mai importanți piloni ai unui management de calitate, la orice nivel de exercitare a conducerii, a îndrumării și a evaluării în context educațional și nu numai.

Ulterior adoptării deciziei, urmează în mod necesar o etapa de control a tuturor elementelor ce au stat la fundamentarea deciziei; aceasta reprezintă o analiză care supune unei examini de ansamblu a factorilor, a împrejurărilor și a motivației care au condus la decizia adoptată. Analiza se finalizează cu stabilirea în detaliu a planului de aplicare, identificarea obiectivă a tuturor dificultăților posibile precum și a modalităților de înlăturare a acestora. Această analiză finală este deosebit de importantă și nu se recomandă a fi neglijată. În situația posibilă în care cea mai mare parte a consecințelor deciziei nu sunt în concordanță cu efectele așteptate ale deciziei, sau dificultățile de aplicare sunt semnificative se impune o reconsiderare totală a deciziei; aceasta poate conduce la reluarea procedurii decizionale, sau chiar la înlocuirea deciziei inițiale, deoarece procesul decizional constituie unul dintre cei mai importanți piloni ai unui management de calitate, la orice nivel de exercitare a conducerii, a îndrumării și a evaluării în context educațional și nu numai.

CAPITOLUL III: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI DESCENTRALIZARE

1. Conceptul de descentralizare.

Descentralizarea sistemului educațional este un demers necesar și inevitabil, având în vedere importanța lui pentru toți factorii implicați în serviciile educaționale oferite de către instituțiile de învățământ. Deși descentralizarea a fost pusă în discuție încă din primii ani după 1989, în lipsa unei politici și a unei strategii clare și coerente, măsurile luate au fost parțiale, iar procesul a înregistrat multe suisuri și coborâșuri. Strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar aprobată prin Memorandum în ședința de Guvern din 20 decembrie 2005 este un document care constituie punctul de plecare al acestui “exercițiu” și care definește, pentru prima dată, o opțiune clară pentru descentralizarea învățământului preuniversitar. Ceea ce generic se numește “descentralizare” reprezintă, pentru fiecare societate și sistem școlar în parte, un aliaj *sui generis*, de deconcentrare și descentralizare, neexistând, în lume, doua sisteme de învățământ identice în aceasta privință. Deci, modelul de descentralizare trebuie construit, negociat, rezultatul fiind un compromis între nevoile și aspirațiile tuturor grupurilor cu interese în educație: cadre didactice, elevi, părinți, administrația publică centrală, regională și locală, angajatorii și asociațiile patronale, organizațiile profesionale și sindicale, instituțiile de învățământ și de cercetare, societatea civilă - în special organizațiile nonguvernamentale.

Din perspectiva reformei educației, una dintre direcțiile manageriale ale învățământului românesc este descentralizarea acestuia atât din punct de vedere instituțional cât și educațional propriu-zis, prin îmbinarea deciziilor de politică educațională centrală cu cele de politică educațională locală (disciplinele la decizia școlii, consiliile de proiecte curriculare locale, prin finanțarea locală a instituțiilor de învățământ, prin parteneriatele acestora cu reprezentanți ai comunității socio-economică locală etc.). Foarte importantă în definirea direcției descentralizării este **viziunea propusă**: din perspectiva dezvoltării durabile și a

CAPITOLUL III: MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI DESCENTRALIZARE

1. Conceptul de descentralizare.

Descentralizarea sistemului educațional este un demers necesar și inevitabil, având în vedere importanța lui pentru toți factorii implicați în serviciile educaționale oferite de către instituțiile de învățământ. Deși descentralizarea a fost pusă în discuție încă din primii ani după 1989, în lipsa unei politici și a unei strategii clare și coerente, măsurile luate au fost parțiale, iar procesul a înregistrat multe suisuri și coborâșuri. Strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar aprobată prin Memorandum în ședința de Guvern din 20 decembrie 2005 este un document care constituie punctul de plecare al acestui “exercițiu” și care definește, pentru prima dată, o opțiune clară pentru descentralizarea învățământului preuniversitar. Ceea ce generic se numește “descentralizare” reprezintă, pentru fiecare societate și sistem școlar în parte, un aliaj *sui generis*, de deconcentrare și descentralizare, neexistând, în lume, doua sisteme de învățământ identice în aceasta privință. Deci, modelul de descentralizare trebuie construit, negociat, rezultatul fiind un compromis între nevoile și aspirațiile tuturor grupurilor cu interese în educație: cadre didactice, elevi, părinți, administrația publică centrală, regională și locală, angajatorii și asociațiile patronale, organizațiile profesionale și sindicale, instituțiile de învățământ și de cercetare, societatea civilă - în special organizațiile nonguvernamentale.

Din perspectiva reformei educației, una dintre direcțiile manageriale ale învățământului românesc este descentralizarea acestuia atât din punct de vedere instituțional cât și educațional propriu-zis, prin îmbinarea deciziilor de politică educațională centrală cu cele de politică educațională locală (disciplinele la decizia școlii, consiliile de proiecte curriculare locale, prin finanțarea locală a instituțiilor de învățământ, prin parteneriatele acestora cu reprezentanți ai comunității socio-economică locală etc.). Foarte importantă în definirea direcției descentralizării este **viziunea propusă**: din perspectiva dezvoltării durabile și a

globalizării educației, pentru a crea premisele necesare asigurării calității în educație și a utilizării eficiente a resurselor, descentralizarea se constituie într-un demers dinamic ce presupune implicare și responsabilizare, pe de o parte, precum și gândire strategică și control, pe de altă parte. **Școala devine principalul factor de decizie, în condițiile în care se asigură participarea și consultarea celor tuturor factorilor implicați.** Din punct de vedere managerial, aceasta înseamnă că se trece la ceea ce în literatura de specialitate se numește “**management centrat pe unitatea școlară**”.

Schimbarea propusă este considerată drept “cea mai radicală formă de descentralizare”. Cele mai importante decizii, în special cele privind resursele umane, resursele financiare sau materiale dar și decizii curriculare vor trece de la nivelul central (M.E.C.T.S. și Ministerul Finanțelor Publice) și regional (al Inspectoratelor școlare Județene), la nivel local. Acesta înseamnă, potrivit experților în domeniu, că:

- unitățile școlare obțin autoritatea de a face schimbări în plan curricular, de natură internă;
- planurile de dezvoltare instituțională sunt dezvoltate la nivel local iar resursele necesare funcționării școlii și implementării planurilor de dezvoltare sunt transferate la nivelul instituției de învățământ.
- cadrele didactice au răspunderi sporite în dezvoltarea instituțională.
- școlile au autoritatea (și resursele) pentru a lua propriile decizii referitoare la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.
- școlile își gestionează resursele umane. focalizarea pe rezultatele învățării.
- directorii sunt selectați și numiți de către comunitate, folosind criterii transparente. Directorii sunt numiți pe durată determinată; ei pot fi revocați sau contractul lor nu va fi reînnoit dacă rezultatele stabilite nu sunt atinse;
- informațiile privind rezultatele învățării și activitatea instituției, în general, devin publice.

globalizării educației, pentru a crea premisele necesare asigurării calității în educație și a utilizării eficiente a resurselor, descentralizarea se constituie într-un demers dinamic ce presupune implicare și responsabilizare, pe de o parte, precum și gândire strategică și control, pe de altă parte. **Școala devine principalul factor de decizie, în condițiile în care se asigură participarea și consultarea celor tuturor factorilor implicați.** Din punct de vedere managerial, aceasta înseamnă că se trece la ceea ce în literatura de specialitate se numește “**management centrat pe unitatea școlară**”.

Schimbarea propusă este considerată drept “cea mai radicală formă de descentralizare”. Cele mai importante decizii, în special cele privind resursele umane, resursele financiare sau materiale dar și decizii curriculare vor trece de la nivelul central (M.E.C.T.S. și Ministerul Finanțelor Publice) și regional (al Inspectoratelor școlare Județene), la nivel local. Acesta înseamnă, potrivit experților în domeniu, că:

- unitățile școlare obțin autoritatea de a face schimbări în plan curricular, de natură internă;
- planurile de dezvoltare instituțională sunt dezvoltate la nivel local iar resursele necesare funcționării școlii și implementării planurilor de dezvoltare sunt transferate la nivelul instituției de învățământ.
- cadrele didactice au răspunderi sporite în dezvoltarea instituțională.
- școlile au autoritatea (și resursele) pentru a lua propriile decizii referitoare la dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.
- școlile își gestionează resursele umane. focalizarea pe rezultatele învățării.
- directorii sunt selectați și numiți de către comunitate, folosind criterii transparente. Directorii sunt numiți pe durată determinată; ei pot fi revocați sau contractul lor nu va fi reînnoit dacă rezultatele stabilite nu sunt atinse;
- informațiile privind rezultatele învățării și activitatea instituției, în general, devin publice.

Definită **generic**, descentralizarea se referă la transferul de autoritate decizională în josul ierarhiei unei organizații sau în afara acesteia. Astfel înțeleasă, descentralizarea are două mari dimensiuni esențiale: **deconcentrarea**, care se referă la delegarea autorității de decizie dinspre nivelurile centrale spre nivelurile regionale și locale, și **descentralizarea propriu-zisă** (“devoluția”) care constă în transferul autorității de decizie în afara organizației - în speță la autoritățile publice locale reprezentative. În acest sens, deconcentrarea ar însemna transferul autorității decizionale de la M.E.C.T.S. spre inspectorate și unități de învățământ, ca niveluri organizaționale ale sistemului de învățământ, iar descentralizarea propriu-zisă ar constitui transferul autorității decizionale la Consiliile județene, locale și către primari. Restrâns, **descentralizarea învățământului preuniversitar reprezintă transferul de autoritate, responsabilitate și resurse în privința luării deciziilor și a managementului general și financiar către unitățile de învățământ și comunitatea locală**. Pornind de la aceste aspecte, putem deduce că nu există, nicăieri în lume, nici sisteme complet centralizate nici sisteme complet deconcentrate sau complet descentralizate. Nici în prezent nu putem spune că sistemul românesc de învățământ a fost supus etapei finale a procesului de descentralizare, multe decizii financiare fiind descentralizate iar altele deconcentrate. Mai mult, deciziile privind curriculum-ul la decizia școlii sunt atât deconcentrate (școala decide, cu avizul Inspectoratului Școlar Județean) cât și descentralizate (parinți și elevi). În afara intereselor și a nevoilor părților interesate, modelul de descentralizare mai depinde de:

1. “Filosofia” managerială relativă vizând controlul în organizație - factorii culturali privind “distanța față de putere”, de exemplu, determină gradul de “încredere” care se poate acorda subordonaților deci și autonomia în luarea deciziilor. În învățământul românesc, centrat puternic pe ierarhie, procesul de descentralizare ar putea întâlni bariere culturale: cultura dominantă nu este a negocierii și a participării la decizie, ci a comenzii, a controlului și a obedienței față de șefi.

Definită **generic**, descentralizarea se referă la transferul de autoritate decizională în josul ierarhiei unei organizații sau în afara acesteia. Astfel înțeleasă, descentralizarea are două mari dimensiuni esențiale: **deconcentrarea**, care se referă la delegarea autorității de decizie dinspre nivelurile centrale spre nivelurile regionale și locale, și **descentralizarea propriu-zisă** (“devoluția”) care constă în transferul autorității de decizie în afara organizației - în speță la autoritățile publice locale reprezentative. În acest sens, deconcentrarea ar însemna transferul autorității decizionale de la M.E.C.T.S. spre inspectorate și unități de învățământ, ca niveluri organizaționale ale sistemului de învățământ, iar descentralizarea propriu-zisă ar constitui transferul autorității decizionale la Consiliile județene, locale și către primari. Restrâns, **descentralizarea învățământului preuniversitar reprezintă transferul de autoritate, responsabilitate și resurse în privința luării deciziilor și a managementului general și financiar către unitățile de învățământ și comunitatea locală**. Pornind de la aceste aspecte, putem deduce că nu există, nicăieri în lume, nici sisteme complet centralizate nici sisteme complet deconcentrate sau complet descentralizate. Nici în prezent nu putem spune că sistemul românesc de învățământ a fost supus etapei finale a procesului de descentralizare, multe decizii financiare fiind descentralizate iar altele deconcentrate. Mai mult, deciziile privind curriculum-ul la decizia școlii sunt atât deconcentrate (școala decide, cu avizul Inspectoratului Școlar Județean) cât și descentralizate (parinți și elevi). În afara intereselor și a nevoilor părților interesate, modelul de descentralizare mai depinde de:

1. “Filosofia” managerială relativă vizând controlul în organizație - factorii culturali privind “distanța față de putere”, de exemplu, determină gradul de “încredere” care se poate acorda subordonaților deci și autonomia în luarea deciziilor. În învățământul românesc, centrat puternic pe ierarhie, procesul de descentralizare ar putea întâlni bariere culturale: cultura dominantă nu este a negocierii și a participării la decizie, ci a comenzii, a controlului și a obedienței față de șefi.

2. Istoria, cultura și experiența organizației respective-de exemplu, tradiția îndelungată și centralismul fac dificil procesul de descentralizare.

3. Capacitatea de prelucrare a informației-dacă sistemul, în întregul lui și mai ales nivelurile ierarhice superioare, au capacitatea de a prelucra în timp real informația necesară, se tinde spre centralizare și spre reducerea autonomiei subcomponentelor. Deoarece acest lucru este tot mai dificil, descentralizarea și implicit autonomizarea unităților școlare devin opțiuni pertinente.

4. Mediul puternic concurențial impune un control mai strâns, deci centralizarea.

5. Nevoia de inovație și de schimbare-în condițiile în care inovația și schimbarea sunt necesare, sunt recomandate structurile descentralizate și autonomizarea subcomponentelor organizaționale, întrucât structurile masive și centralizate sunt inerte, deci se pot schimba extrem de greu, într-un timp îndelungat și cu eforturi considerabile.

6. Nivelul calificării membrilor organizației-un nivel superior de profesionalizare a personalului impune descentralizarea. De altfel, una din caracteristicile mediilor profesioniste este tocmai autonomia decizională sporită.

7. Mărimea organizației-organizațiile foarte mari, cum ar fi sistemele școlare, trebuie descentralizate, subcomponentele capătănd autoritate sporită de decizie, întrucât devin neguvernabile: fie sunt create prea multe niveluri ierarhice, iar informația și deciziile circulă extrem de greu, fie crește numărul de unități subordonate pentru fiecare unitate de comandă, dincolo de capacitatea managerială reală.

8. Diversificarea geografică - dacă organizația funcționează în condiții fizico-geografice diversificate, se impune descentralizarea.

9. Importanța deciziei-dacă decizia sau clasa decizională are importanță mare pentru întreaga organizație, atunci se impune centralizarea procesului decizional.

10. Calitatea managementului la nivelurile medii și inferioare - dacă există manageri bine pregătiți la aceste niveluri, se recomandă descentralizarea.

2. Istoria, cultura și experiența organizației respective-de exemplu, tradiția îndelungată și centralismul fac dificil procesul de descentralizare.

3. Capacitatea de prelucrare a informației-dacă sistemul, în întregul lui și mai ales nivelurile ierarhice superioare, au capacitatea de a prelucra în timp real informația necesară, se tinde spre centralizare și spre reducerea autonomiei subcomponentelor. Deoarece acest lucru este tot mai dificil, descentralizarea și implicit autonomizarea unităților școlare devin opțiuni pertinente.

4. Mediul puternic concurențial impune un control mai strâns, deci centralizarea.

5. Nevoia de inovație și de schimbare-în condițiile în care inovația și schimbarea sunt necesare, sunt recomandate structurile descentralizate și autonomizarea subcomponentelor organizaționale, întrucât structurile masive și centralizate sunt inerte, deci se pot schimba extrem de greu, într-un timp îndelungat și cu eforturi considerabile.

6. Nivelul calificării membrilor organizației-un nivel superior de profesionalizare a personalului impune descentralizarea. De altfel, una din caracteristicile mediilor profesioniste este tocmai autonomia decizională sporită.

7. Mărimea organizației-organizațiile foarte mari, cum ar fi sistemele școlare, trebuie descentralizate, subcomponentele capătănd autoritate sporită de decizie, întrucât devin neguvernabile: fie sunt create prea multe niveluri ierarhice, iar informația și deciziile circulă extrem de greu, fie crește numărul de unități subordonate pentru fiecare unitate de comandă, dincolo de capacitatea managerială reală.

8. Diversificarea geografică - dacă organizația funcționează în condiții fizico-geografice diversificate, se impune descentralizarea.

9. Importanța deciziei-dacă decizia sau clasa decizională are importanță mare pentru întreaga organizație, atunci se impune centralizarea procesului decizional.

10. Calitatea managementului la nivelurile medii și inferioare - dacă există manageri bine pregătiți la aceste niveluri, se recomandă descentralizarea.

Aspectele care ar trebui avute în vedere în elaborarea unei strategii de dezvoltare managerială bazată pe descentralizare sunt:

- inexistența unui model unic al descentralizării și a unor concepte înțelese unitar. Ca urmare, descentralizarea trebuie văzută asemenea unui proces de învățare individuală și organizațională;
- subordonarea politicilor și a strategiilor de descentralizare față de politicile și strategiile de reformă în educație, elaborate la nivel național, și internațional;
- corelarea descentralizării în educație cu descentralizarea în alte domenii-dezvoltare teritorială, administrație publică, sănă- tate etc.;
- cu cât descentralizarea este mai profundă, cu atât necesitatea unor sisteme naționale, unitare și coerente, de evaluare și de asigurare a calității, este mai mare;
- necesitatea creării consensului principalelor grupuri de interes în jurul principiilor, conținutului și a calendarului descentralizării.
- acordarea de timp suficient pentru ca schimbările să devină efective, avantajele să devină evidente iar stimulentele să-și producă efectul;
- în unele cazuri, reglementările legale au fost anterioare schimbărilor, în altele cadrul legal a fost consecutivă schimbărilor;
- cauzele externe ale descentralizării sunt mai importante decât cele interne. Ca urmare, procesul a demarat, de cele mai multe ori, ca rezultat al presiunilor externe și nu ca o inițiativă internă a sistemului educațional, iar strategiile și măsurile de descentralizare au fost orientate, cu precădere, spre satisfacerea nevoilor părților interesate din exteriorul sistemului;
- nu trebuie omisă globalizarea ca factor dinamizator al descentralizării prin piața globală de produse și servicii educaționale, în condițiile aplicării principiului “gândește global dar acționează local”;

Aspectele care ar trebui avute în vedere în elaborarea unei strategii de dezvoltare managerială bazată pe descentralizare sunt:

- inexistența unui model unic al descentralizării și a unor concepte înțelese unitar. Ca urmare, descentralizarea trebuie văzută asemenea unui proces de învățare individuală și organizațională;
- subordonarea politicilor și a strategiilor de descentralizare față de politicile și strategiile de reformă în educație, elaborate la nivel național, și internațional;
- corelarea descentralizării în educație cu descentralizarea în alte domenii-dezvoltare teritorială, administrație publică, sănă- tate etc.;
- cu cât descentralizarea este mai profundă, cu atât necesitatea unor sisteme naționale, unitare și coerente, de evaluare și de asigurare a calității, este mai mare;
- necesitatea creării consensului principalelor grupuri de interes în jurul principiilor, conținutului și a calendarului descentralizării.
- acordarea de timp suficient pentru ca schimbările să devină efective, avantajele să devină evidente iar stimulentele să-și producă efectul;
- în unele cazuri, reglementările legale au fost anterioare schimbărilor, în altele cadrul legal a fost consecutivă schimbărilor;
- cauzele externe ale descentralizării sunt mai importante decât cele interne. Ca urmare, procesul a demarat, de cele mai multe ori, ca rezultat al presiunilor externe și nu ca o inițiativă internă a sistemului educațional, iar strategiile și măsurile de descentralizare au fost orientate, cu precădere, spre satisfacerea nevoilor părților interesate din exteriorul sistemului;
- nu trebuie omisă globalizarea ca factor dinamizator al descentralizării prin piața globală de produse și servicii educaționale, în condițiile aplicării principiului “gândește global dar acționează local”;

- descentralizarea curriculară implică extinderea posibilităților de alegere care, la rândul ei, crește costurile educației. Ca urmare, finanțarea educației trebuie să ia în calcul și costurile diversificării curriculare(de exemplu, formula de finanțare poate conține coeficienți de corecție legați de CDS).

2. Consecințe ale descentralizării în învățământ.

Strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar produce schimbări majore în managementul învățământului, la nivel național, regional / județean și local, care vor trebui avute în vedere la elaborarea oricărei politici de dezvoltare managerială. Impactul procesului de descentralizare vizează:

1. Nivelul școlii:

- democratizarea vieții școlii;
- inovație și diversificare a ofertei școlare;
- asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia;

2. Nivelul Consiliului local:

- implicarea reală și efectivă în funcționarea și dezvoltarea serviciului educațional;
- asumarea de către autoritățile locale a responsabilității privind furnizarea de servicii educaționale;
- dezvoltarea comunității prin transformarea școlii în centru de informare și dezvoltare pentru comunitate;

3. Nivelul societății:

- corelarea mai bună dintre oferta și cererea pe piața muncii;
- integrarea socială prin diferențiere a absolvenților, în funcție de competențe și opțiuni;
- promovarea valorilor autentice și a tradițiilor specifice.

Principalele schimbări sunt:

- transferul ponderii decizionale de la nivelurile național și regional al sistemului de învățământ la nivel local.
- Consiliul de Administrație, cu o structura schimbată, devine principalul organism de decizie de la nivelul unității școlare.

- descentralizarea curriculară implică extinderea posibilităților de alegere care, la rândul ei, crește costurile educației. Ca urmare, finanțarea educației trebuie să ia în calcul și costurile diversificării curriculare(de exemplu, formula de finanțare poate conține coeficienți de corecție legați de CDS).

2. Consecințe ale descentralizării în învățământ.

Strategia de descentralizare a învățământului preuniversitar produce schimbări majore în managementul învățământului, la nivel național, regional / județean și local, care vor trebui avute în vedere la elaborarea oricărei politici de dezvoltare managerială. Impactul procesului de descentralizare vizează:

1. Nivelul școlii:

- democratizarea vieții școlii;
- inovație și diversificare a ofertei școlare;
- asumarea responsabilă a deciziilor privind calitatea procesului instructiv-educativ și a condițiilor de realizare a acestuia;

2. Nivelul Consiliului local:

- implicarea reală și efectivă în funcționarea și dezvoltarea serviciului educațional;
- asumarea de către autoritățile locale a responsabilității privind furnizarea de servicii educaționale;
- dezvoltarea comunității prin transformarea școlii în centru de informare și dezvoltare pentru comunitate;

3. Nivelul societății:

- corelarea mai bună dintre oferta și cererea pe piața muncii;
- integrarea socială prin diferențiere a absolvenților, în funcție de competențe și opțiuni;
- promovarea valorilor autentice și a tradițiilor specifice.

Principalele schimbări sunt:

- transferul ponderii decizionale de la nivelurile național și regional al sistemului de învățământ la nivel local.
- Consiliul de Administrație, cu o structura schimbată, devine principalul organism de decizie de la nivelul unității școlare.

Totodată, crește rolul directorului, ca organ executiv pentru deciziile esențiale dar și deliberativ pentru deciziile curente.

- creșterea autorității de decizie a Consiliului local, devenit partenerul privilegiat al școlii din comunitate, atât prin participarea la activitatea CA cât mai ales, în plan financiar. Relațiile de subordonare, existente în prezent, vor trebui înlocuite cu relații de coordonare.
- diminuarea atribuțiilor I.S.J și creșterea atribuțiilor comisiilor județene de educație.
- modificarea radicală a atribuțiilor M.E.C.T.S. și a instituțiilor/agențiilor subordonate-care se vor orienta cu precădere spre decizii la nivel politic și strategic.
- negocierea inter-nivelară și inter-instituțională va fundamenta întreg procesul decizional.

Categoriile de consecințe manageriale ale procesului de descentralizare

Nivel de operare	Domeniul: Logistic	Domeniul: Structural și funcțional	Domeniul: Operațional și acțional
Individual	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții individuale.	Noi funcții și relații între membrii organizațiilor implicate.	Noi atribuții și competențe ale personalului cheie în vederea îndeplinirii noilor funcții și atribuții, stabilirii noilor relații.
Instituțional, local, județean și regional	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții	Noi structuri, funcții și relații inter-instituționale la nivel regional, județean și local.	Noi modalități de decizie, comunicare și raportare la nivel regional, județean și local.

Totodată, crește rolul directorului, ca organ executiv pentru deciziile esențiale dar și deliberativ pentru deciziile curente.

- creșterea autorității de decizie a Consiliului local, devenit partenerul privilegiat al școlii din comunitate, atât prin participarea la activitatea CA cât mai ales, în plan financiar. Relațiile de subordonare, existente în prezent, vor trebui înlocuite cu relații de coordonare.
- diminuarea atribuțiilor I.S.J și creșterea atribuțiilor comisiilor județene de educație.
- modificarea radicală a atribuțiilor M.E.C.T.S. și a instituțiilor/agențiilor subordonate-care se vor orienta cu precădere spre decizii la nivel politic și strategic.
- negocierea inter-nivelară și inter-instituțională va fundamenta întreg procesul decizional.

Categoriile de consecințe manageriale ale procesului de descentralizare

Nivel de operare	Domeniul: Logistic	Domeniul: Structural și funcțional	Domeniul: Operațional și acțional
Individual	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții individuale.	Noi funcții și relații între membrii organizațiilor implicate.	Noi atribuții și competențe ale personalului cheie în vederea îndeplinirii noilor funcții și atribuții, stabilirii noilor relații.
Instituțional, local, județean și regional	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții	Noi structuri, funcții și relații inter-instituționale la nivel regional, județean și local.	Noi modalități de decizie, comunicare și raportare la nivel regional, județean și local.

	instituționale la nivel regional județean și local.		
Instituțional național	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții instituționale la nivel național.	Noi structuri, funcții și relații inter-instituționale la nivel național.	Noi modalități de decizie, comunicare și raportare la nivel național.

Pentru fiecare din aceste consecințe manageriale ale procesului de descentralizare, se poate prefigura câte o direcție majoră de acțiune:

Direcții majore de acțiune în plan managerial

Nivel de operare	Domeniul Logistic	Domeniul Structural	Domeniul Funcțional și acțional
Individual	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru dezvoltare managerială și profesională a personalului cheie.	Restructurarea și redefinirea relațiilor între membrii organizațiilor implicate.	Dezvoltarea profesională a personalului implicat.
Instituțional regional,	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru	Redefinirea structurilor, a funcțiilor, a relațiilor și a	Asigurarea transparenței procedurilor de operare, la

	instituționale la nivel regional județean și local.		
Instituțional național	Noi resurse și bază logistică modificată, necesare îndeplinirii noilor funcții și atribuții instituționale la nivel național.	Noi structuri, funcții și relații inter-instituționale la nivel național.	Noi modalități de decizie, comunicare și raportare la nivel național.

Pentru fiecare din aceste consecințe manageriale ale procesului de descentralizare, se poate prefigura câte o direcție majoră de acțiune:

Direcții majore de acțiune în plan managerial

Nivel de operare	Domeniul Logistic	Domeniul Structural	Domeniul Funcțional și acțional
Individual	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru dezvoltare managerială și profesională a personalului cheie.	Restructurarea și redefinirea relațiilor între membrii organizațiilor implicate.	Dezvoltarea profesională a personalului implicat.
Instituțional regional,	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru	Redefinirea structurilor, a funcțiilor, a relațiilor și a	Asigurarea transparenței procedurilor de operare, la

judetean, local	dezvoltarea instituțională la nivel regional, județean și local.	circuitelor decizionale la nivel regional, județean și local.	nivel local, județean, regional.
Instituțional național	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru dezvoltarea instituțională la nivel național.	Redefinirea structurilor, a funcțiilor, a relațiilor și a circuitelor decizionale la nivel național.	Modificarea legislației, pilotarea și promovarea modelului de descentralizare.

Strategia de descentralizare elaborată de MECTS își propune rezultate și efecte durabile la nivelul sistemului de învățământ:

- eficientizarea activității și creșterea performanțelor;
- democratizarea sistemului educațional.
- transparența decizională;
- îmbunătățirea accesului și a echității;
- creșterea calității și relevanței ofertei educaționale;
- stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice.

Pentru a asigura consistența, coerența și unitatea procesului de descentralizare, documentul analizat propune o serie de **principii strategice** care vor fi urmărite în toate fazele de elaborare și de aplicare (analiză, dezvoltare, negociere, implementare, evaluare, revizuire). Aceste principii sunt:

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

Putem sublinia, așadar, ca **puncte tari** ale descentralizării:

judetean, local	dezvoltarea instituțională la nivel regional, județean și local.	circuitelor decizionale la nivel regional, județean și local.	nivel local, județean, regional.
Instituțional național	Îmbogățirea resurselor și a bazei logistice pentru dezvoltarea instituțională la nivel național.	Redefinirea structurilor, a funcțiilor, a relațiilor și a circuitelor decizionale la nivel național.	Modificarea legislației, pilotarea și promovarea modelului de descentralizare.

Strategia de descentralizare elaborată de MECTS își propune rezultate și efecte durabile la nivelul sistemului de învățământ:

- eficientizarea activității și creșterea performanțelor;
- democratizarea sistemului educațional.
- transparența decizională;
- îmbunătățirea accesului și a echității;
- creșterea calității și relevanței ofertei educaționale;
- stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice.

Pentru a asigura consistența, coerența și unitatea procesului de descentralizare, documentul analizat propune o serie de **principii strategice** care vor fi urmărite în toate fazele de elaborare și de aplicare (analiză, dezvoltare, negociere, implementare, evaluare, revizuire). Aceste principii sunt:

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

Putem sublinia, așadar, ca **puncte tari** ale descentralizării:

1. Eficientizarea activității și creșterea performanțelor instituțiilor educaționale; la nivel central-prin degrevarea acestora de sarcinile de administrare curentă și concentrarea pe elaborarea și monitorizarea implementării politicilor educaționale, iar la nivel local-prin creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii; la nivelul unității de învățământ-prin consolidarea autonomiei și a capacității de a gestiona resursele financiare și umane;

2. Democratizarea sistemului educațional prin consultarea/implicarea comunității și a celorlalți beneficiari ai actului educativ în luarea deciziilor și în asigurarea calității bazată pe autoevaluare, evaluare externă și responsabilitate publică. Mecanismele decizionale și de consultare vor implica atât structurile sistemului de educație, cât și partenerii externi sau beneficiarii serviciilor educaționale (părinții, școlarii, patronate, sindicate, autorități publice locale, sectorul non-profit, asociațiile profesionale).

3. Asigurarea transparenței în luarea deciziilor și în gestionarea fondurilor publice destinate educației.

4. Asigurarea accesului și a echității în educație prin alocarea fondurilor pe baza costurilor pe elev. Subliniem, de asemenea că procesul de descentralizare va permite o apropiere de situațiile și contextul specific fiecărei comunități, va stimula intervențiile focalizate pe problemele locale: diversitatea culturală și etnică, creșterea participării, abordările incluzive, discrepanțele socio-economice.

5. Creșterea relevanței ofertei de servicii educaționale prin asigurarea unei mai bune corelări cu nevoile locale, cu diversele situații și probleme ale comunităților, cu nevoile și interesele individuale ale elevilor.

6. Stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice la nivelul cadrelor didactice, al managerilor școlari și al elevilor, prin transferul la nivel de școală a puterii de decizie cu privire la execuția bugetară și politicile de personal, dar și prin creșterea ponderii curriculumului la decizia școlii. Aproximarea deciziilor financiare, administrative, educaționale

1. Eficientizarea activității și creșterea performanțelor instituțiilor educaționale; la nivel central-prin degrevarea acestora de sarcinile de administrare curentă și concentrarea pe elaborarea și monitorizarea implementării politicilor educaționale, iar la nivel local-prin creșterea gradului de responsabilizare a comunității locale și a școlii; la nivelul unității de învățământ-prin consolidarea autonomiei și a capacității de a gestiona resursele financiare și umane;

2. Democratizarea sistemului educațional prin consultarea/implicarea comunității și a celorlalți beneficiari ai actului educativ în luarea deciziilor și în asigurarea calității bazată pe autoevaluare, evaluare externă și responsabilitate publică. Mecanismele decizionale și de consultare vor implica atât structurile sistemului de educație, cât și partenerii externi sau beneficiarii serviciilor educaționale (părinții, școlarii, patronate, sindicate, autorități publice locale, sectorul non-profit, asociațiile profesionale).

3. Asigurarea transparenței în luarea deciziilor și în gestionarea fondurilor publice destinate educației.

4. Asigurarea accesului și a echității în educație prin alocarea fondurilor pe baza costurilor pe elev. Subliniem, de asemenea că procesul de descentralizare va permite o apropiere de situațiile și contextul specific fiecărei comunități, va stimula intervențiile focalizate pe problemele locale: diversitatea culturală și etnică, creșterea participării, abordările incluzive, discrepanțele socio-economice.

5. Creșterea relevanței ofertei de servicii educaționale prin asigurarea unei mai bune corelări cu nevoile locale, cu diversele situații și probleme ale comunităților, cu nevoile și interesele individuale ale elevilor.

6. Stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice la nivelul cadrelor didactice, al managerilor școlari și al elevilor, prin transferul la nivel de școală a puterii de decizie cu privire la execuția bugetară și politicile de personal, dar și prin creșterea ponderii curriculumului la decizia școlii. Aproximarea deciziilor financiare, administrative, educaționale

(curriculare) și de resurse umane de nevoile și interesele beneficiarilor va conduce la o mai bună alocare a resurselor, la stimularea parteneriatului în educație și la diversificarea funcțiilor educaționale ale școlii.

În ceea ce privește **relația școală-comunitate locală**, derularea întregului proces educativ se realizează respectând următoarele cerințe:

- participarea consiliului local la elaborarea politicilor educaționale de interes local, la implementarea programelor de dezvoltare a infrastructurii școlii, realizează finanțarea și auditul școlii, iar deciziile privind activitatea curentă vor fi luate la nivelul școlii de către director;
- consiliul local răspunde inițiativelor guvernamentale cu caracter național privind dezvoltarea educației;
- conducerea școlii se exercită în beneficiul elevilor și al comunității pe care o deservește;
- școala realizează un parteneriat activ cu comunitatea locală – părinți, agenți economici, biserică, organizații și fundații, alte școli etc.- în primul rând, prin reprezentanții acesteia în consiliul de administrație;
- școala raportează și informează comunitatea locală asupra efectelor managementului financiar și administrativ derulat, precum și în ce privește calitatea educației.

Descentralizarea sistemului educațional este un demers necesar din perspectiva democratizării vieții interne a organizațiilor și din perspectiva eficientizării administrației serviciilor publice. A devenit evident faptul că deciziile luate la nivel central nu pot lua în considerare toate situațiile și, mai ales, toate nevoile și interesele concrete ale diverselor instituții, organizații, grupuri și/sau persoane. O societate democratică presupune apropierea procesului decizional de locul ei de aplicare, oferind astfel oamenilor posibilitatea participării la adoptarea deciziilor care îi afectează în mod direct sau indirect.

(curriculare) și de resurse umane de nevoile și interesele beneficiarilor va conduce la o mai bună alocare a resurselor, la stimularea parteneriatului în educație și la diversificarea funcțiilor educaționale ale școlii.

În ceea ce privește **relația școală-comunitate locală**, derularea întregului proces educativ se realizează respectând următoarele cerințe:

- participarea consiliului local la elaborarea politicilor educaționale de interes local, la implementarea programelor de dezvoltare a infrastructurii școlii, realizează finanțarea și auditul școlii, iar deciziile privind activitatea curentă vor fi luate la nivelul școlii de către director;
- consiliul local răspunde inițiativelor guvernamentale cu caracter național privind dezvoltarea educației;
- conducerea școlii se exercită în beneficiul elevilor și al comunității pe care o deservește;
- școala realizează un parteneriat activ cu comunitatea locală – părinți, agenți economici, biserică, organizații și fundații, alte școli etc.- în primul rând, prin reprezentanții acesteia în consiliul de administrație;
- școala raportează și informează comunitatea locală asupra efectelor managementului financiar și administrativ derulat, precum și în ce privește calitatea educației.

Descentralizarea sistemului educațional este un demers necesar din perspectiva democratizării vieții interne a organizațiilor și din perspectiva eficientizării administrației serviciilor publice. A devenit evident faptul că deciziile luate la nivel central nu pot lua în considerare toate situațiile și, mai ales, toate nevoile și interesele concrete ale diverselor instituții, organizații, grupuri și/sau persoane. O societate democratică presupune apropierea procesului decizional de locul ei de aplicare, oferind astfel oamenilor posibilitatea participării la adoptarea deciziilor care îi afectează în mod direct sau indirect.

3. Modele de descentralizare, măsuri și riscuri

Modelul propriu de descentralizare se construiește pornind de la trei puncte de origine foarte importante: (a)cultura și tradițiile; (b)politicile și proiectele de reformă și de dezvoltare a învățământului; (c)nevoile și aspirațiile principalelor grupuri de interes.

Considerăm necesare câteva referiri la experiența altor sisteme școlare care au abordat descentralizarea înaintea țării noastre și de a căror experiență putem beneficia. Beneficiile se traduc atât în adoptarea/ adaptarea unor practici care s-au dovedit de succes cât și, pe de alta parte, în evitarea anumitor blocaje.

Referirile vizează experiențe apropiate - în timp și spațiu - dar nu numai, cu trimitere la rezultatele seminarului de la București (2007) organizat de Institutul de Științe ale Educației sub auspiciile Pactului de Stabilitate din Europa de Sud -Est (Rețeaua Sud-Est Europeană de Cooperare în Educație – SEE – EDUCOOP) și dedicat tocmai acestei problematici. În ceea ce privește cea de-a doua categorie de experiențe, trimiterea vizează documentele Bancii Mondiale și diferitele rapoarte naționale, toate având ca scop ilustrarea realizărilor dar și a problemelor descentralizării.

Sintetizând atât experiența unor țări (prezentate ca studii de caz) care au realizat mai devreme și cu succes descentralizarea (Norvegia, Austria, Ungaria), cât și dilemele și problemele sistemelor școlare în care descentralizarea este în curs (România, Serbia, Croația), atrage atenția asupra unor aspecte principiale care trebuie avute în vedere în designul și implementarea descentralizării. Se pot menționa și consemnări desprinse din alte documente europene și internaționale. Există, deja, dovezi obiective care demonstrează creșterea performanțelor și a calității educației ca urmare a aplicării descentralizării. Studiile au demonstrat că, în sistemele în care autonomia instituțională se combină cu mecanisme puternice de răspundere profesională, rezultatele școlare sunt mult îmbunătățite, iar studiile de eficiență financiară, realizate de diferite organisme, au demonstrat că, în sistemele unde autonomia locală se îmbină cu răspunderea, resursele financiare și materiale sunt mai bine utilizate; sistemele descentralizate, bazate

3. Modele de descentralizare, măsuri și riscuri

Modelul propriu de descentralizare se construiește pornind de la trei puncte de origine foarte importante: (a)cultura și tradițiile; (b)politicile și proiectele de reformă și de dezvoltare a învățământului; (c)nevoile și aspirațiile principalelor grupuri de interes.

Considerăm necesare câteva referiri la experiența altor sisteme școlare care au abordat descentralizarea înaintea țării noastre și de a căror experiență putem beneficia. Beneficiile se traduc atât în adoptarea/ adaptarea unor practici care s-au dovedit de succes cât și, pe de alta parte, în evitarea anumitor blocaje.

Referirile vizează experiențe apropiate - în timp și spațiu - dar nu numai, cu trimitere la rezultatele seminarului de la București (2007) organizat de Institutul de Științe ale Educației sub auspiciile Pactului de Stabilitate din Europa de Sud -Est (Rețeaua Sud-Est Europeană de Cooperare în Educație – SEE – EDUCOOP) și dedicat tocmai acestei problematici. În ceea ce privește cea de-a doua categorie de experiențe, trimiterea vizează documentele Bancii Mondiale și diferitele rapoarte naționale, toate având ca scop ilustrarea realizărilor dar și a problemelor descentralizării.

Sintetizând atât experiența unor țări (prezentate ca studii de caz) care au realizat mai devreme și cu succes descentralizarea (Norvegia, Austria, Ungaria), cât și dilemele și problemele sistemelor școlare în care descentralizarea este în curs (România, Serbia, Croația), atrage atenția asupra unor aspecte principiale care trebuie avute în vedere în designul și implementarea descentralizării. Se pot menționa și consemnări desprinse din alte documente europene și internaționale. Există, deja, dovezi obiective care demonstrează creșterea performanțelor și a calității educației ca urmare a aplicării descentralizării. Studiile au demonstrat că, în sistemele în care autonomia instituțională se combină cu mecanisme puternice de răspundere profesională, rezultatele școlare sunt mult îmbunătățite, iar studiile de eficiență financiară, realizate de diferite organisme, au demonstrat că, în sistemele unde autonomia locală se îmbină cu răspunderea, resursele financiare și materiale sunt mai bine utilizate; sistemele descentralizate, bazate

pe autonomie locală nu au niveluri centrale slabe, ci dimpotrivă, ministere puternice.

Există măsuri care au favorizat succesul programelor de descentralizare, indiferent de cultura și de contextul în care procesul s-a desfășurat. Dintre acestea:

- sisteme avansate de monitorizare și evaluare care oferă feedback puternic și continuu atât unităților școlare cât și comunității;
- un sistem stimulativ care recompensează performanțele înalte;
- sisteme de sprijin pentru actorii cu performanțe mediocre și care nu pot crește performanța prin mijloace proprii;
- climat care încurajează performanțe înalte și calitatea-prin măsuri precum: încurajarea dezbaterilor publice privind calitatea educației; profesionalizarea cadrelor didactice; formarea de calitate a managerilor școlari; introducerea unor sisteme avansate de management al calității; sprijinirea inovațiilor și transformarea școlilor în instituții care învață și se dezvoltă autonom;

În același timp, pe lângă necesitatea unor mecanisme decizionale transparente și neutralitatea politică este necesară și crearea capacității instituționale, la toate nivelurile și pentru toate instituțiile implicate, pentru:

- perceperea, analiza și interpretarea feedback-ului extern;
- managementul strategic;
- managementul conflictelor;
- cunoașterea și aplicarea cadrului normativ-acte normative dar și politici, strategii.
- dezvoltarea sistemelor de răspundere publică.
- realizarea schimbărilor instituționale prin parteneriatul dintre sectorul public și cel privat, mai ales în privința introducerii unor noi instrumente manageriale (cum ar fi managementul prin obiective și managementul prin rezultate).

Descentralizarea trebuie abordată din perspectiva “învățării permanente”, instituțiile de învățământ urmând să devină centre educaționale și culturale ale comunității, iar serviciile educaționale puse la dispoziția comunității. Existența unor tensiuni-etnice,

pe autonomie locală nu au niveluri centrale slabe, ci dimpotrivă, ministere puternice.

Există măsuri care au favorizat succesul programelor de descentralizare, indiferent de cultura și de contextul în care procesul s-a desfășurat. Dintre acestea:

- sisteme avansate de monitorizare și evaluare care oferă feedback puternic și continuu atât unităților școlare cât și comunității;
- un sistem stimulativ care recompensează performanțele înalte;
- sisteme de sprijin pentru actorii cu performanțe mediocre și care nu pot crește performanța prin mijloace proprii;
- climat care încurajează performanțe înalte și calitatea-prin măsuri precum: încurajarea dezbaterilor publice privind calitatea educației; profesionalizarea cadrelor didactice; formarea de calitate a managerilor școlari; introducerea unor sisteme avansate de management al calității; sprijinirea inovațiilor și transformarea școlilor în instituții care învață și se dezvoltă autonom;

În același timp, pe lângă necesitatea unor mecanisme decizionale transparente și neutralitatea politică este necesară și crearea capacității instituționale, la toate nivelurile și pentru toate instituțiile implicate, pentru:

- perceperea, analiza și interpretarea feedback-ului extern;
- managementul strategic;
- managementul conflictelor;
- cunoașterea și aplicarea cadrului normativ-acte normative dar și politici, strategii.
- dezvoltarea sistemelor de răspundere publică.
- realizarea schimbărilor instituționale prin parteneriatul dintre sectorul public și cel privat, mai ales în privința introducerii unor noi instrumente manageriale (cum ar fi managementul prin obiective și managementul prin rezultate).

Descentralizarea trebuie abordată din perspectiva “învățării permanente”, instituțiile de învățământ urmând să devină centre educaționale și culturale ale comunității, iar serviciile educaționale puse la dispoziția comunității. Existența unor tensiuni-etnice,

religioase etc.-pot face descentralizarea foarte dificilă. Ca urmare, în astfel de situații, este necesară o atenție sporită acordată aspectelor vizând interculturalitatea-atât pe plan curricular cât și în privința politicilor de personal și financiar-contabile.

Trebuie acordată o atenție sporită “noilor inechități” apărute ca urmare a diferențelor economice, culturale, etnice etc. dintre comunități. De exemplu în Suedia, pentru a compensa diferențele de resurse între comunități, statul intervine cu un sistem de granturi, acordate după criterii bine stabilite. Și experiența franceză a “zonelor de educație prioritară” (ZEP) este relevantă în acest sens. De asemenea, trebuie împiedicată segregarea, din inițiativă locală, pe criterii etnice, religioase sau de alta natura, dar și avute în vedere anumite pericole, cum ar fi:

- în absența unui sistem performant informatic, de comunicare și schimb de bune practici, instituțiile școlare autonome să încerce a “reinventa roata”;
- diminuarea fondurilor și a finanțării - prin trecerea bruscă
- și fără reală documentare prealabilă a atribuțiilor în acest sens
- de la nivel central la nivelul autorităților publice locale;
- orientarea exclusivă spre o anumită piață a producției de manuale și/sau auxiliare didactice. Se poate ajunge la situația în care nu instituția de învățământ, ci editurile să decidă conținutul educației.
- “posedarea” exclusivă a unităților școlare de către autoritatea locală, ceea ce poate genera fragmentarea sistemului și realocarea dificilă a fondurilor între niveluri și tipuri de instituții, în funcție de schimbările sociale și demografice.
- descentralizarea să nu ducă la rezultatele scontate în societățile în care: participarea cetățenilor la decizia pe plan local nu este încurajată sau nu face parte din cultura națională; comunitățile locale sunt conservatoare; autoritățile locale nu au capacitatea instituțională și tehnică de a administra educația; programele de descentralizare finanțate din exterior nu au fost adaptate condițiilor locale.

religioase etc.-pot face descentralizarea foarte dificilă. Ca urmare, în astfel de situații, este necesară o atenție sporită acordată aspectelor vizând interculturalitatea-atât pe plan curricular cât și în privința politicilor de personal și financiar-contabile.

Trebuie acordată o atenție sporită “noilor inechități” apărute ca urmare a diferențelor economice, culturale, etnice etc. dintre comunități. De exemplu în Suedia, pentru a compensa diferențele de resurse între comunități, statul intervine cu un sistem de granturi, acordate după criterii bine stabilite. Și experiența franceză a “zonelor de educație prioritară” (ZEP) este relevantă în acest sens. De asemenea, trebuie împiedicată segregarea, din inițiativă locală, pe criterii etnice, religioase sau de alta natura, dar și avute în vedere anumite pericole, cum ar fi:

- în absența unui sistem performant informatic, de comunicare și schimb de bune practici, instituțiile școlare autonome să încerce a “reinventa roata”;
- diminuarea fondurilor și a finanțării - prin trecerea bruscă
- și fără reală documentare prealabilă a atribuțiilor în acest sens
- de la nivel central la nivelul autorităților publice locale;
- orientarea exclusivă spre o anumită piață a producției de manuale și/sau auxiliare didactice. Se poate ajunge la situația în care nu instituția de învățământ, ci editurile să decidă conținutul educației.
- “posedarea” exclusivă a unităților școlare de către autoritatea locală, ceea ce poate genera fragmentarea sistemului și realocarea dificilă a fondurilor între niveluri și tipuri de instituții, în funcție de schimbările sociale și demografice.
- descentralizarea să nu ducă la rezultatele scontate în societățile în care: participarea cetățenilor la decizia pe plan local nu este încurajată sau nu face parte din cultura națională; comunitățile locale sunt conservatoare; autoritățile locale nu au capacitatea instituțională și tehnică de a administra educația; programele de descentralizare finanțate din exterior nu au fost adaptate condițiilor locale.

- în plan financiar, prezența unei verigi suplimentare în derularea finanțării (consiliul județean).
 - creșterea riscului de intervenție politică în alocarea fondurilor către consiliile locale (consiliul județean).
- Politicile de diminuare a riscurilor vizează:
- colaborarea interministerială în domeniul descentralizării, în concordanță cu legea;
 - armonizarea legislației specifice învățământului cu legislația națională în domeniul administrației publice;
 - elaborarea de metodologii/ghiduri clare, coerente și adecvate grupurilor țintă;
 - asigurarea cadrului formativ unitar pentru toți factorii implicați;
 - promovare, comunicare, dezbatere a informațiilor privind conținutul și efectele descentralizării;
 - distribuirea adecvată a rolurilor și a funcțiilor specifice managementului între instituțiile participante la procesul descentralizării;
 - monitorizarea și evaluarea internă și externă a procesului de descentralizare pe durata implementării strategiei.

Considerând toate aceste precizări drept pertinente și relevante pentru descentralizarea sistemului de învățământ preuniversitar din România, implementarea Strategiei de descentralizare a învățământului preuniversitar poate fi o experiență de succes, cu rezultatele scontate. Descentralizarea are menirea creării unui sistem de învățământ organizat, administrat și finanțat conform rigorilor europene în ceea ce privește asigurarea calității procesului instructiv-educativ, accesului liber, egal și deplin al tuturor copiilor și tinerilor la actul educațional, adecvarea ofertei educaționale la interesele și nevoile beneficiarilor direcți și indirecti. Eficiența descentralizării trebuie să se regăsească în valoarea adăugată în educație, materializată prin capacitatea de integrare a tinerilor absolvenți în societate pe baza competențelor profesionale dobândite și în funcție de piața forței de muncă la nivel local, național și internațional. Descentralizarea nu trebuie să producă dezechilibre și distorsiuni în organizarea, conducerea și susținerea

- în plan financiar, prezența unei verigi suplimentare în derularea finanțării (consiliul județean).
 - creșterea riscului de intervenție politică în alocarea fondurilor către consiliile locale (consiliul județean).
- Politicile de diminuare a riscurilor vizează:
- colaborarea interministerială în domeniul descentralizării, în concordanță cu legea;
 - armonizarea legislației specifice învățământului cu legislația națională în domeniul administrației publice;
 - elaborarea de metodologii/ghiduri clare, coerente și adecvate grupurilor țintă;
 - asigurarea cadrului formativ unitar pentru toți factorii implicați;
 - promovare, comunicare, dezbatere a informațiilor privind conținutul și efectele descentralizării;
 - distribuirea adecvată a rolurilor și a funcțiilor specifice managementului între instituțiile participante la procesul descentralizării;
 - monitorizarea și evaluarea internă și externă a procesului de descentralizare pe durata implementării strategiei.

Considerând toate aceste precizări drept pertinente și relevante pentru descentralizarea sistemului de învățământ preuniversitar din România, implementarea Strategiei de descentralizare a învățământului preuniversitar poate fi o experiență de succes, cu rezultatele scontate. Descentralizarea are menirea creării unui sistem de învățământ organizat, administrat și finanțat conform rigorilor europene în ceea ce privește asigurarea calității procesului instructiv-educativ, accesului liber, egal și deplin al tuturor copiilor și tinerilor la actul educațional, adecvarea ofertei educaționale la interesele și nevoile beneficiarilor direcți și indirecti. Eficiența descentralizării trebuie să se regăsească în valoarea adăugată în educație, materializată prin capacitatea de integrare a tinerilor absolvenți în societate pe baza competențelor profesionale dobândite și în funcție de piața forței de muncă la nivel local, național și internațional. Descentralizarea nu trebuie să producă dezechilibre și distorsiuni în organizarea, conducerea și susținerea

de la nivel național a sistemului de învățământ. Acest proces este menit să asigure repartizarea clară, echilibrată și bine delimitată a puterii de decizie între organismele și instituțiile reprezentative ale comunităților locale și regionale, pe de o parte și cele de la nivel național. De asemenea, descentralizarea deciziei nu exclude, ci implică dezvoltarea sistemului de monitorizare, control și evaluare, deopotrivă din partea comunității locale, dar și a instituțiilor și organismelor guvernamentale de specialitate.

Concluzionând, descentralizare afectează direct și sistemul managerial la toate nivelurile organizației și sub mai mult planuri:

- se modifică atât funcțiile manageriale, cât și atribuțiile decizionale de la toate nivelurile. De exemplu, MECTS pierde din atribuțiile de tip operațional (administrative) dar, în schimb, va câștiga în plan strategic (definirea și evaluarea politicilor educaționale) și profesional (prin structurile de expertiză pe linie de curriculum, evaluare, acreditare, asigurarea calității etc.).
- o serie de decizii care, anterior, erau luate în mod autoritar (exclusiv la nivel central) vor fi luate prin negociere între nivelurile sistemului de învățământ. Un exemplu este modul în care se ia decizia privind manualele școlare. Unitatea de învățământ decide, dar în limitele definite la nivel central. Similar și în ceea ce privește deciziile financiare sau cu cele referitoare la resursele umane.
- numeroase decizii luate exclusiv la nivelul sistemului școlar (Minister, Inspectorat, unitate școlară, se impun în cadrul descentralizării-a fi luate împreună cu autoritățile locale și alte părți interesate (părinți, școlari etc.) - de exemplu deciziile de management financiar și al resurselor umane, privind asigurarea calității etc.

Dinamica socială și economico-culturală și politică a societății contemporane implică schimbări profunde în cadrul fiecărui sistem al societății. Cum sistemul educațional este cel care oferă „produsul finit” (absolventul) care urmează a se integra în societate-ca păstrător dar și ca producător de norme, valori-acesta trebuie să fie „în pas” cu mobilitatea continuă a societății. În acest sens,

de la nivel național a sistemului de învățământ. Acest proces este menit să asigure repartizarea clară, echilibrată și bine delimitată a puterii de decizie între organismele și instituțiile reprezentative ale comunităților locale și regionale, pe de o parte și cele de la nivel național. De asemenea, descentralizarea deciziei nu exclude, ci implică dezvoltarea sistemului de monitorizare, control și evaluare, deopotrivă din partea comunității locale, dar și a instituțiilor și organismelor guvernamentale de specialitate.

Concluzionând, descentralizare afectează direct și sistemul managerial la toate nivelurile organizației și sub mai mult planuri:

- se modifică atât funcțiile manageriale, cât și atribuțiile decizionale de la toate nivelurile. De exemplu, MECTS pierde din atribuțiile de tip operațional (administrative) dar, în schimb, va câștiga în plan strategic (definirea și evaluarea politicilor educaționale) și profesional (prin structurile de expertiză pe linie de curriculum, evaluare, acreditare, asigurarea calității etc.).
- o serie de decizii care, anterior, erau luate în mod autoritar (exclusiv la nivel central) vor fi luate prin negociere între nivelurile sistemului de învățământ. Un exemplu este modul în care se ia decizia privind manualele școlare. Unitatea de învățământ decide, dar în limitele definite la nivel central. Similar și în ceea ce privește deciziile financiare sau cu cele referitoare la resursele umane.
- numeroase decizii luate exclusiv la nivelul sistemului școlar (Minister, Inspectorat, unitate școlară, se impun în cadrul descentralizării-a fi luate împreună cu autoritățile locale și alte părți interesate (părinți, școlari etc.) - de exemplu deciziile de management financiar și al resurselor umane, privind asigurarea calității etc.

Dinamica socială și economico-culturală și politică a societății contemporane implică schimbări profunde în cadrul fiecărui sistem al societății. Cum sistemul educațional este cel care oferă „produsul finit” (absolventul) care urmează a se integra în societate-ca păstrător dar și ca producător de norme, valori-acesta trebuie să fie „în pas” cu mobilitatea continuă a societății. În acest sens,

descentralizarea sistemului de educație se impune de la sine, făcând posibilă trecerea „de la un învățământ pentru toți la un învățământ pentru fiecare”.

De asemenea, descentralizarea sistemului de educație permite raportarea curriculumului școlar la:

- tradițiile sistemului de învățământ-prin curriculum nucleu- ceea ce permite tuturor elevilor accesarea unui nivel minim de competențe specifice din spectrul general al competențelor fundamentale;
- dinamica sistemului de învățământ, tendințele generale de evoluție și standardele internaționale curriculare-prin intermediul curriculum-ului local, al C.D.Ș. care acordă drept de decizie școlii și factorilor locali în completarea plăjelor orare cu ore pentru discipline care reflectă nevoile mediului local.

Principalul beneficiar al măsurilor strategiei de descentralizare este educabilul, prin descongestionarea programei școlare, prin posibilitatea alegerii unei rute de pregătire profesională care să-i asigure la absolvire posibilitatea integrării pe piața forței de muncă disponibilă. Raportarea sistemului de educație din România la „indicii Lisabona” a demonstrat necesitatea descentralizării curriculare, imperiozitatea implementării unui curriculum flexibil și centrat pe competențele necesare dezvoltării personale și a economiei cunoașterii. În contextul unui viitor dominat de economiile și societățile bazate pe cunoaștere, noul cadru de referință al dezvoltării curriculare are ca prim principiu centrarea pe competențe cheie, conform cadrului european, a cărui parte constitutivă suntem.

descentralizarea sistemului de educație se impune de la sine, făcând posibilă trecerea „de la un învățământ pentru toți la un învățământ pentru fiecare”.

De asemenea, descentralizarea sistemului de educație permite raportarea curriculumului școlar la:

- tradițiile sistemului de învățământ-prin curriculum nucleu- ceea ce permite tuturor elevilor accesarea unui nivel minim de competențe specifice din spectrul general al competențelor fundamentale;
- dinamica sistemului de învățământ, tendințele generale de evoluție și standardele internaționale curriculare-prin intermediul curriculum-ului local, al C.D.Ș. care acordă drept de decizie școlii și factorilor locali în completarea plăjelor orare cu ore pentru discipline care reflectă nevoile mediului local.

Principalul beneficiar al măsurilor strategiei de descentralizare este educabilul, prin descongestionarea programei școlare, prin posibilitatea alegerii unei rute de pregătire profesională care să-i asigure la absolvire posibilitatea integrării pe piața forței de muncă disponibilă. Raportarea sistemului de educație din România la „indicii Lisabona” a demonstrat necesitatea descentralizării curriculare, imperiozitatea implementării unui curriculum flexibil și centrat pe competențele necesare dezvoltării personale și a economiei cunoașterii. În contextul unui viitor dominat de economiile și societățile bazate pe cunoaștere, noul cadru de referință al dezvoltării curriculare are ca prim principiu centrarea pe competențe cheie, conform cadrului european, a cărui parte constitutivă suntem.

CAPITOLUL IV MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI CALITATE

1. Calitatea serviciului educațional în plan european

Omul reprezintă principala sursă a oricărei economii în drumul său spre modernizare. Resursele umane educate, sănătoase, cu un potențial fizic și intelectual înalt, capabile de instruire pe tot parcursul vieții și adaptabile la schimbările economice sunt esențiale pentru un model de creștere economică bazat pe competitivitate, eficiență și calitate. Pornind de la ideea existenței "organizațiilor vii", managerii au ajuns la concluzia că resursele umane reprezintă sufletul acelor organizații (Mathis, R. L., Nica, P.C., Rusu, 1997).

Calitatea resurselor umane reprezintă un cumul de proprietăți și caracteristici deținute de resursele umane ale unui organizații. În literatura de specialitate, calitatea se referă uneori la "utilitate", "aptitudine de utilizare" sau "conformitatea cu cerințele" (S. Ciurea, N. Dragulanescu, 1995), sau, definind conceptul de calitate în educație, aceasta constituie "ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate". (Legea nr. 87/2006 pentru aprobare a O.U.G. nr.75/2005 privind asigurarea calității educației).

Așadar, calitatea resurselor umane nu are caracter static, strict delimitat la o anumită cerere, ci reflectă o stare de fapt - ceea ce a fost bun odată poate să nu mai corespundă în prezent și, cu atât mai mult, în viitor.

Cea mai importantă componentă a capitalului uman, după cum am mai aratat este educația și, implicit nivelul de instruire. Pentru a surprinde eficiența investițiilor în educație trebuie analizate costurile dar și beneficiile procesului investițional.

Costurile se referă la fondurile alocate pentru achiziționarea de terenuri, dar și construcții cu destinație educativă. Beneficiile private rezultate în urma investiției în educație sunt certe: creșterea veniturilor, diminuarea riscului de șomaj, deci creșterea gradului de inserție pe piața muncii. Beneficiile sociale se concretizează în

CAPITOLUL IV MANAGEMENT EDUCAȚIONAL ȘI CALITATE

1. Calitatea serviciului educațional în plan european

Omul reprezintă principala sursă a oricărei economii în drumul său spre modernizare. Resursele umane educate, sănătoase, cu un potențial fizic și intelectual înalt, capabile de instruire pe tot parcursul vieții și adaptabile la schimbările economice sunt esențiale pentru un model de creștere economică bazat pe competitivitate, eficiență și calitate. Pornind de la ideea existenței "organizațiilor vii", managerii au ajuns la concluzia că resursele umane reprezintă sufletul acelor organizații (Mathis, R. L., Nica, P.C., Rusu, 1997).

Calitatea resurselor umane reprezintă un cumul de proprietăți și caracteristici deținute de resursele umane ale unui organizații. În literatura de specialitate, calitatea se referă uneori la "utilitate", "aptitudine de utilizare" sau "conformitatea cu cerințele" (S. Ciurea, N. Dragulanescu, 1995), sau, definind conceptul de calitate în educație, aceasta constituie "ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate". (Legea nr. 87/2006 pentru aprobare a O.U.G. nr.75/2005 privind asigurarea calității educației).

Așadar, calitatea resurselor umane nu are caracter static, strict delimitat la o anumită cerere, ci reflectă o stare de fapt - ceea ce a fost bun odată poate să nu mai corespundă în prezent și, cu atât mai mult, în viitor.

Cea mai importantă componentă a capitalului uman, după cum am mai aratat este educația și, implicit nivelul de instruire. Pentru a surprinde eficiența investițiilor în educație trebuie analizate costurile dar și beneficiile procesului investițional.

Costurile se referă la fondurile alocate pentru achiziționarea de terenuri, dar și construcții cu destinație educativă. Beneficiile private rezultate în urma investiției în educație sunt certe: creșterea veniturilor, diminuarea riscului de șomaj, deci creșterea gradului de inserție pe piața muncii. Beneficiile sociale se concretizează în

întărirea coeziunii sociale, creșterea productivității și asigurarea creșterii economice, reducerea costurilor sociale prin prevenirea excluderii sociale, etc.

Având în vedere că investiția individuală în om se desfășoară pe o perioadă lungă de timp, nu numai la școală, ci și la locul de muncă, responsabilitatea investițională revine și angajatorului, nu numai angajatului, pentru ca procesul de producție este supus permanent adaptărilor la noile tehnici și tehnologii apărute pe piață.

Educația trebuie să ajute la rezolvarea unor probleme cu care se confruntă societatea contemporană. În acest scop, se impune perfecționarea coerenței interne a sistemelor educative cu societatea, dar și asigurarea unei anumite stabilități și continuități a acestora care să le asigure eficiență pe termen lung.

Dacă investițiile făcute în resursele materiale au drept finalitate formarea și dezvoltarea capitalului fizic (tehnic), investițiile realizate în creșterea, educarea și pregătirea profesională a resurselor umane, generează ceea ce numim capital uman.

Un deziderat important este dezvoltarea educației și a formării de-a lungul întregii vieți, în așa fel încât schimbările și restructurările din economie să nu producă efecte adverse pentru coeziunea socială. Una dintre cele mai importante concluzii ale cercetării recente din domeniul educației este că investiția în educarea și formarea persoanelor este atât un factor de creștere, în special în contextul actual de schimbări tehnologice rapide, cât și un instrument de bază în susținerea integrării sociale. Acest lucru a fost confirmat și de analiza rezultatelor studiului PISA, care arată că unele țări cu cele mai ridicate realizări medii au, de asemenea, cele mai scăzute niveluri de inegalități dintre indivizi și școli; cu alte cuvinte, îmbunătățirea calității nu implică restricționarea oportunităților, ci dimpotrivă.

Educația și formarea de înaltă calificare sunt considerate un instrument de reducere a diferențelor dintre regiunile mai puternic dezvoltate sau mai puțin dezvoltate, prin furnizarea de resurse umane necesare dezvoltării economice și sociale. Alegerea nivelului regional sau local al gradului de instruire ca unul dintre cei șase piloni de bază a strategiilor pentru învățarea permanentă în Europa

întărirea coeziunii sociale, creșterea productivității și asigurarea creșterii economice, reducerea costurilor sociale prin prevenirea excluderii sociale, etc.

Având în vedere că investiția individuală în om se desfășoară pe o perioadă lungă de timp, nu numai la școală, ci și la locul de muncă, responsabilitatea investițională revine și angajatorului, nu numai angajatului, pentru ca procesul de producție este supus permanent adaptărilor la noile tehnici și tehnologii apărute pe piață.

Educația trebuie să ajute la rezolvarea unor probleme cu care se confruntă societatea contemporană. În acest scop, se impune perfecționarea coerenței interne a sistemelor educative cu societatea, dar și asigurarea unei anumite stabilități și continuități a acestora care să le asigure eficiență pe termen lung.

Dacă investițiile făcute în resursele materiale au drept finalitate formarea și dezvoltarea capitalului fizic (tehnic), investițiile realizate în creșterea, educarea și pregătirea profesională a resurselor umane, generează ceea ce numim capital uman.

Un deziderat important este dezvoltarea educației și a formării de-a lungul întregii vieți, în așa fel încât schimbările și restructurările din economie să nu producă efecte adverse pentru coeziunea socială. Una dintre cele mai importante concluzii ale cercetării recente din domeniul educației este că investiția în educarea și formarea persoanelor este atât un factor de creștere, în special în contextul actual de schimbări tehnologice rapide, cât și un instrument de bază în susținerea integrării sociale. Acest lucru a fost confirmat și de analiza rezultatelor studiului PISA, care arată că unele țări cu cele mai ridicate realizări medii au, de asemenea, cele mai scăzute niveluri de inegalități dintre indivizi și școli; cu alte cuvinte, îmbunătățirea calității nu implică restricționarea oportunităților, ci dimpotrivă.

Educația și formarea de înaltă calificare sunt considerate un instrument de reducere a diferențelor dintre regiunile mai puternic dezvoltate sau mai puțin dezvoltate, prin furnizarea de resurse umane necesare dezvoltării economice și sociale. Alegerea nivelului regional sau local al gradului de instruire ca unul dintre cei șase piloni de bază a strategiilor pentru învățarea permanentă în Europa

și mișcarea pentru Learning Cities and Regions arată cât de importante au devenit acestea pentru angajarea forței de muncă și dezvoltare locală și regională.

O societate stabilă, democratică, se spune, nu poate exista dacă majoritatea cetățenilor nu dispun de un nivel minim de cultură civică. Ideea ar fi că educația de care beneficiază un copil aduce foloase nu numai părinților săi ori lui însuși, ci și celorlalți membri ai societății. „Educația copilului meu contribuie la bunăstarea ta, prin promovarea unei societăți stabile și democratice” (M. Friedman). În urma faptului că un părinte plătește pentru educația copiilor săi, beneficiază și alți oameni din societate. Dar este dificil să fie identificați toți beneficiarii și să li se pretindă o plată. În concluzie, se spune mai departe, avem de-a face cu un efect de vecinătate. Intervenția guvernamentală ar fi necesară, pe de o parte, pentru a impune ca fiecare copil să primească un nivel minim de școlarizare, iar pe de altă parte pentru a finanța această școlarizare în cazul în care nu toți își permit. Nimeni nu contestă că un om care investește în propria educație poate aduce beneficii nu numai sieși și familiei sale, ci și altor oameni.

În ceea ce privește sistemul de învățământ românesc, constatăm că acesta se confruntă cu probleme structurale și în special învățământul rural care întâmpină dificultăți majore în ceea ce privește investiția în infrastructura fizică, personalul didactic calificat, accesul limitat la formare profesională și la programele de formare continuă a populației rurale.

La fel ca în toate țările europene și în România, calitatea educației a devenit un domeniu de interes deosebit având în vedere în primul rând decalajul național față de țările dezvoltate și necesitatea obținerii unor finalități integrate în context european.

În acest sens s-a trecut la promovarea unor politici și proceduri compatibile de asigurare a calității predării și învățării, în vederea creșterii competitivității globale a învățământului european și a facilitării recunoașterii reciproce a diplomelor și a gradelor didactice.

și mișcarea pentru Learning Cities and Regions arată cât de importante au devenit acestea pentru angajarea forței de muncă și dezvoltare locală și regională.

O societate stabilă, democratică, se spune, nu poate exista dacă majoritatea cetățenilor nu dispun de un nivel minim de cultură civică. Ideea ar fi că educația de care beneficiază un copil aduce foloase nu numai părinților săi ori lui însuși, ci și celorlalți membri ai societății. „Educația copilului meu contribuie la bunăstarea ta, prin promovarea unei societăți stabile și democratice” (M. Friedman). În urma faptului că un părinte plătește pentru educația copiilor săi, beneficiază și alți oameni din societate. Dar este dificil să fie identificați toți beneficiarii și să li se pretindă o plată. În concluzie, se spune mai departe, avem de-a face cu un efect de vecinătate. Intervenția guvernamentală ar fi necesară, pe de o parte, pentru a impune ca fiecare copil să primească un nivel minim de școlarizare, iar pe de altă parte pentru a finanța această școlarizare în cazul în care nu toți își permit. Nimeni nu contestă că un om care investește în propria educație poate aduce beneficii nu numai sieși și familiei sale, ci și altor oameni.

În ceea ce privește sistemul de învățământ românesc, constatăm că acesta se confruntă cu probleme structurale și în special învățământul rural care întâmpină dificultăți majore în ceea ce privește investiția în infrastructura fizică, personalul didactic calificat, accesul limitat la formare profesională și la programele de formare continuă a populației rurale.

La fel ca în toate țările europene și în România, calitatea educației a devenit un domeniu de interes deosebit având în vedere în primul rând decalajul național față de țările dezvoltate și necesitatea obținerii unor finalități integrate în context european.

În acest sens s-a trecut la promovarea unor politici și proceduri compatibile de asigurare a calității predării și învățării, în vederea creșterii competitivității globale a învățământului european și a facilitării recunoașterii reciproce a diplomelor și a gradelor didactice.

Calitatea serviciilor educaționale este un obiectiv social dorit, iar contribuția sa la creșterea eficienței de ansamblu a economiei este hotărâtoare.

Deși cea mai largă idee răspândită cu privire la calitate este ca aceasta costă scump în ultimă instanță, cercetările în domeniu au demonstrat că aceasta concepție este falsă.

Asigurarea calității în educație presupune elaborarea standardelor de referință, a normelor și a indicatorilor de performanță în sistemul național de învățământ având în vedere diferite aspecte precum calitatea sistemului național de învățământ, calitatea serviciilor furnizorilor, reprezentanți de unități și instituții de învățământ; calitatea procesului de instruire și de educare a elevilor este demonstrată de rezultatele învățării, pe baza aplicării metodologiilor de dezvoltare a curriculumului, a metodelor de predare și învățare, a evaluării examinării și certificării.

Preocupări privind asigurarea calității există și în spațiul extra-european sau global. De exemplu, UNESCO și OECD, luând act de dezvoltarea învățământului transnațional, fără granițe (borderless or cross-border education), sunt angajate pe calea elaborării și adoptării unor „orientări” (guidelines) privitoare la calitatea serviciilor oferite de instituțiile transnaționale. Problema este aceea de a supune rigorilor calității nu numai instituțiile naționale, ci și pe cele transnaționale.

Dificultățile cu care se confruntă instituțiile de învățământ în prezent referitoare la problematica managementului calității sunt: lipsa strategiilor și a politicii în domeniul managementului calității la nivel instituțional și abordarea fragmentară a asigurării calității în detrimentul abordării sistemice, insuficiența informării și instruirii personalului de toate nivelele în domeniul managementului calității și al sistemelor de calitate, abordarea problemei calității de pe principii de identificare a neconformităților și corectare a acestora în loc de prevenire a apariției problemelor, insuficiența orientării spre necesitățile clienților și a partenerilor și focalizarea pe posibilități interne rezistență la schimbări și complexitatea promovării schimbărilor în mentalitate, atitudini, comportament.

Calitatea serviciilor educaționale este un obiectiv social dorit, iar contribuția sa la creșterea eficienței de ansamblu a economiei este hotărâtoare.

Deși cea mai largă idee răspândită cu privire la calitate este ca aceasta costă scump în ultimă instanță, cercetările în domeniu au demonstrat că aceasta concepție este falsă.

Asigurarea calității în educație presupune elaborarea standardelor de referință, a normelor și a indicatorilor de performanță în sistemul național de învățământ având în vedere diferite aspecte precum calitatea sistemului național de învățământ, calitatea serviciilor furnizorilor, reprezentanți de unități și instituții de învățământ; calitatea procesului de instruire și de educare a elevilor este demonstrată de rezultatele învățării, pe baza aplicării metodologiilor de dezvoltare a curriculumului, a metodelor de predare și învățare, a evaluării examinării și certificării.

Preocupări privind asigurarea calității există și în spațiul extra-european sau global. De exemplu, UNESCO și OECD, luând act de dezvoltarea învățământului transnațional, fără granițe (borderless or cross-border education), sunt angajate pe calea elaborării și adoptării unor „orientări” (guidelines) privitoare la calitatea serviciilor oferite de instituțiile transnaționale. Problema este aceea de a supune rigorilor calității nu numai instituțiile naționale, ci și pe cele transnaționale.

Dificultățile cu care se confruntă instituțiile de învățământ în prezent referitoare la problematica managementului calității sunt: lipsa strategiilor și a politicii în domeniul managementului calității la nivel instituțional și abordarea fragmentară a asigurării calității în detrimentul abordării sistemice, insuficiența informării și instruirii personalului de toate nivelele în domeniul managementului calității și al sistemelor de calitate, abordarea problemei calității de pe principii de identificare a neconformităților și corectare a acestora în loc de prevenire a apariției problemelor, insuficiența orientării spre necesitățile clienților și a partenerilor și focalizarea pe posibilități interne rezistență la schimbări și complexitatea promovării schimbărilor în mentalitate, atitudini, comportament.

2. Cadrul didactic, organizator și manager al procesului educațional

Didactica modernă și teoria educației, militează deopotrivă pentru creșterea rolului educabililor în procesul propriei lor formări, dar mai ales pentru rolul conducător al profesorului în activitatea educațională. Schimbările înregistrate până acum nu fac decât să sporească rolul activ, formativ, de organizator și conducător al profesorului în activitatea de pregătire a tinerelor generații pentru muncă și viață.

Pregătirea și specializarea profesorului în activitatea didactică și educativă îl îndreptățește să devină proiectantul, organizatorul și conducătorul principal al operei de formare a personalității elevilor. Profesorul, fiind cel care cunoaște modelul de personalitate ce trebuie format într-o etapă dată, care înțelege mecanismul complicat al construirii personalității, care stăpânește tehnologia activității educaționale, care posedă aptitudinile necesare conducerii unui colectiv și pricepera organizării vieții acestuia, este firesc să fie principalul actor și participant la opera educativă.

Aceste calități -și nu numai- îl îndreptățesc pe profesor să fie conducătorul procesului educativ, al actului educațional de calitate, documentat științific, organizat și desfășurat conform metodologiilor specifice, având, în același timp numeroase alte roluri în calitate de cadru didactic manager al procesului educațional:

- profesorul conduce clasa de elevi într-un climat de colaborare, în baza și în limitele statutului său;
- profesorul se integrează, cooperează cu clasa, motivează, sprijină, atunci când elevii dovedesc spontaneitate, inițiativă și afirmare;
- profesorul integrat acceptă trăirile, încurajează, pune întrebări, stimulează participarea, sprijină și folosește ideile elevilor, ia decizii curente împreună cu elevii, în opoziție cu profesorul dominator care se concentrează asupra propriilor idei, dă indicații, critică, așteaptă ascultarea necondiționată;
- pe parcursul predării-învățării-evaluării, profesorul „instruiește”, conduce interacțiunile în clasă, modul de

2. Cadrul didactic, organizator și manager al procesului educațional

Didactica modernă și teoria educației, militează deopotrivă pentru creșterea rolului educabililor în procesul propriei lor formări, dar mai ales pentru rolul conducător al profesorului în activitatea educațională. Schimbările înregistrate până acum nu fac decât să sporească rolul activ, formativ, de organizator și conducător al profesorului în activitatea de pregătire a tinerelor generații pentru muncă și viață.

Pregătirea și specializarea profesorului în activitatea didactică și educativă îl îndreptățește să devină proiectantul, organizatorul și conducătorul principal al operei de formare a personalității elevilor. Profesorul, fiind cel care cunoaște modelul de personalitate ce trebuie format într-o etapă dată, care înțelege mecanismul complicat al construirii personalității, care stăpânește tehnologia activității educaționale, care posedă aptitudinile necesare conducerii unui colectiv și pricepera organizării vieții acestuia, este firesc să fie principalul actor și participant la opera educativă.

Aceste calități -și nu numai- îl îndreptățesc pe profesor să fie conducătorul procesului educativ, al actului educațional de calitate, documentat științific, organizat și desfășurat conform metodologiilor specifice, având, în același timp numeroase alte roluri în calitate de cadru didactic manager al procesului educațional:

- profesorul conduce clasa de elevi într-un climat de colaborare, în baza și în limitele statutului său;
- profesorul se integrează, cooperează cu clasa, motivează, sprijină, atunci când elevii dovedesc spontaneitate, inițiativă și afirmare;
- profesorul integrat acceptă trăirile, încurajează, pune întrebări, stimulează participarea, sprijină și folosește ideile elevilor, ia decizii curente împreună cu elevii, în opoziție cu profesorul dominator care se concentrează asupra propriilor idei, dă indicații, critică, așteaptă ascultarea necondiționată;
- pe parcursul predării-învățării-evaluării, profesorul „instruiește”, conduce interacțiunile în clasă, modul de

înțelegere și învățare prin indicații, atenționări, demonstrații, asigurarea condițiilor, oferirea punctelor de sprijin aprobări și dezaprobări, stimulări, completări, reactualizări, exemplificări, explicații, comentarii, etc.

- împreună cu elevii, profesorul poate îmbina tipurile de decizii (prezentate la activitatea decizională) dacă dovedește flexibilitatea necesară față de proiectul inițial și a format la elevi deprinderile, capacitățile necesare într-un act decizional;
- profesorul are rolul cel mai interactiv în clasă: crează climat adecvat, inițiază, orientează, solicită, antrenează, exemplifică, critică în mod constructiv, nu etichetează;
- profesorul structurează, organizează forma și conținutul activității în clasă, modul de desfășurare a interacțiunilor, dar poate și delega responsabilități elevilor în rezolvarea unor decizii, sarcini, în limitele competențelor acestora;
- în interacțiune, profesorul folosește cel mai des operația de solicitare a elevilor pentru a provoca dialoguri, comunicarea, răspunsuri pe care le comentează, stimulează, optimizează, dezvoltă echipa;
- profesorul utilizează mai ales evaluarea pozitivă, răspunsurile negative fiind corectate în sens stimulat, de căutare împreună a soluțiilor adecvate și cu antrenarea grupului;
- profesorul nu numai că provoacă interacțiunea, dar o și structurează, o orientează, menține tonusul, întărește comportamentele pozitive, asigură climatul de comunicare, participare, cooperare;
- discursul profesorului influențează interacțiunea, prin operațiile logice pe care le conține și le provoacă: definire, desemnare, clasificare, comparare, deducție, explicare, evaluare, afirmare de opinii, dirijarea înțelegerii, gestionarea metodică a mijloacelor specifice, evitarea rutinei în modul de conducere și manifestarea atitudinii, sugerare și sprijinire a fluenței și a originalității ideilor;
- în modul de planificare, proiectare a activității, profesorul insistă, nu pe probleme de conținut informațional, ci pe

înțelegere și învățare prin indicații, atenționări, demonstrații, asigurarea condițiilor, oferirea punctelor de sprijin aprobări și dezaprobări, stimulări, completări, reactualizări, exemplificări, explicații, comentarii, etc.

- împreună cu elevii, profesorul poate îmbina tipurile de decizii (prezentate la activitatea decizională) dacă dovedește flexibilitatea necesară față de proiectul inițial și a format la elevi deprinderile, capacitățile necesare într-un act decizional;
- profesorul are rolul cel mai interactiv în clasă: crează climat adecvat, inițiază, orientează, solicită, antrenează, exemplifică, critică în mod constructiv, nu etichetează;
- profesorul structurează, organizează forma și conținutul activității în clasă, modul de desfășurare a interacțiunilor, dar poate și delega responsabilități elevilor în rezolvarea unor decizii, sarcini, în limitele competențelor acestora;
- în interacțiune, profesorul folosește cel mai des operația de solicitare a elevilor pentru a provoca dialoguri, comunicarea, răspunsuri pe care le comentează, stimulează, optimizează, dezvoltă echipa;
- profesorul utilizează mai ales evaluarea pozitivă, răspunsurile negative fiind corectate în sens stimulat, de căutare împreună a soluțiilor adecvate și cu antrenarea grupului;
- profesorul nu numai că provoacă interacțiunea, dar o și structurează, o orientează, menține tonusul, întărește comportamentele pozitive, asigură climatul de comunicare, participare, cooperare;
- discursul profesorului influențează interacțiunea, prin operațiile logice pe care le conține și le provoacă: definire, desemnare, clasificare, comparare, deducție, explicare, evaluare, afirmare de opinii, dirijarea înțelegerii, gestionarea metodică a mijloacelor specifice, evitarea rutinei în modul de conducere și manifestarea atitudinii, sugerare și sprijinire a fluenței și a originalității ideilor;
- în modul de planificare, proiectare a activității, profesorul insistă, nu pe probleme de conținut informațional, ci pe

proceduri de interactivitate, creativitate și originalitate în realizarea obiectivelor propuse.

D. Potolea găsește următoarele roluri principale, după funcțiile asumate și împlinite în plan didactic: de organizare și conducere a clasei ca grup social, de consiliere și de orientare școlară și profesională, de îndrumare a activității extrașcolare, de perfecționare profesională și cercetare pedagogică, de activitate socio-culturală.

Formal, profesorului i se atribuie roluri, în raport cu activitatea sa instructiv-educativă, cu ipostazele aferente rezolvării diferitelor obiective sau funcții pe care le ocupă și de care răspunde; el este privit ca profesor de o anumită specialitate, ca diriginte-consilier, ca metodist, director, responsabil de catedra metodică, cerc pedagogic, membru al consiliului profesoral sau de administrație, responsabil al unui cabinet de specialitate, lider al unui grup de lucru în școală, șef-membru al unui proiect de cercetare complexă, delegat de către conducere în rezolvarea unei sarcini, inspector școlar, membru în asociații științifice, cercetător-practician, formator-metodist.

Cadrul didactic trebuie să-și proiecteze activitatea în toate detaliile (obiective, resurse, tehnologie, evaluare, decizie) stabilind precis ceea ce trebuie să realizeze (scop, obiective, standarde de performanță). Proiectarea activității didactice și educative pe o perioadă mai scurtă sau/și mai îndelungată, presupune utilizarea unei tehnici specifice, având la bază datele cercetării științifice.

Ca **proiectant**, profesorul trebuie să cunoască bine cel puțin următorii trei parametri:

- obiectivele ce stau în fața instituției de învățământ și a clasei de elevi, pe termen scurt, mediu și lung;
- conținutul volumului de cunoștințe cu care trebuie să opereze atât educabilii cât și cadrul didactic, pe termen scurt, mediu și lung;
- tehnologia specifică proceselor respective, didactice și educative, pe care le va conduce în activitatea sa, adaptată nivelului de pregătire a elevilor, disponibilităților și aptitudinilor acestora, precum și solicitărilor părinților-în ceea ce privește activitățile opționale.

proceduri de interactivitate, creativitate și originalitate în realizarea obiectivelor propuse.

D. Potolea găsește următoarele roluri principale, după funcțiile asumate și împlinite în plan didactic: de organizare și conducere a clasei ca grup social, de consiliere și de orientare școlară și profesională, de îndrumare a activității extrașcolare, de perfecționare profesională și cercetare pedagogică, de activitate socio-culturală.

Formal, profesorului i se atribuie roluri, în raport cu activitatea sa instructiv-educativă, cu ipostazele aferente rezolvării diferitelor obiective sau funcții pe care le ocupă și de care răspunde; el este privit ca profesor de o anumită specialitate, ca diriginte-consilier, ca metodist, director, responsabil de catedra metodică, cerc pedagogic, membru al consiliului profesoral sau de administrație, responsabil al unui cabinet de specialitate, lider al unui grup de lucru în școală, șef-membru al unui proiect de cercetare complexă, delegat de către conducere în rezolvarea unei sarcini, inspector școlar, membru în asociații științifice, cercetător-practician, formator-metodist.

Cadrul didactic trebuie să-și proiecteze activitatea în toate detaliile (obiective, resurse, tehnologie, evaluare, decizie) stabilind precis ceea ce trebuie să realizeze (scop, obiective, standarde de performanță). Proiectarea activității didactice și educative pe o perioadă mai scurtă sau/și mai îndelungată, presupune utilizarea unei tehnici specifice, având la bază datele cercetării științifice.

Ca **proiectant**, profesorul trebuie să cunoască bine cel puțin următorii trei parametri:

- obiectivele ce stau în fața instituției de învățământ și a clasei de elevi, pe termen scurt, mediu și lung;
- conținutul volumului de cunoștințe cu care trebuie să opereze atât educabilii cât și cadrul didactic, pe termen scurt, mediu și lung;
- tehnologia specifică proceselor respective, didactice și educative, pe care le va conduce în activitatea sa, adaptată nivelului de pregătire a elevilor, disponibilităților și aptitudinilor acestora, precum și solicitărilor părinților-în ceea ce privește activitățile opționale.

În calitate de **conducător** el trebuie să creeze condiții optime de învățare, să imprime un stil de muncă plăcut, să introducă o notă de optimism, să mențină o disciplină liber consimțită, să aplice principiile științifice în stabilirea regimului zilnic, a orarului de lucru, a alternării timpului de lucru cu cel liber, să stimuleze spiritul de echipă și să facă din colectivul clasei un factor educativ. Calitatea de educator îl obligă să exercite și să transpună în practica, la nivelul clasei, toate funcțiile conducerii, având în vedere rolul de manager al clasei de elevi: organizarea, planificarea, îndrumarea, coordonarea, evaluarea, decizia. Dascălul trebuie să dovedească însușiri obiective în activitatea didactică și educativă, în predarea specialității prin care acționează asupra formării elevilor. Conducerea activității de învățare, crearea motivației necesare, dozarea sarcinilor și stimularea interesului pentru obiectul de învățat pe care îl predă, evaluarea sistematică a rezultatelor obținute și înarmarea elevilor cu un stil de muncă intelectuală, constituie cerințe de bază ale activității sale. El trebuie, de asemenea, trebuie să fie principalul animator al vieții colectivului, sarcină delicată prin importanța sa. A ști să insuflă entuziasm, să inspire încredere, să mobilizeze forțele, să polarizeze toate energiile și toți factorii, să creeze o atmosferă tonică, optimistă, să producă un climat favorabil atât învățării, cât și evaluării, înseamnă o personalitate puternică și un ansamblu de calități deosebite (tact pedagogic, dăruire, entuziasm, pasiune, obiectivitate, perseverență etc.).

Educatorul trebuie să știe care sunt coordonatele unei activități colective reușite, condițiile antrenării membrilor unui colectiv în realizarea unui scop comun, ce fel de perspective i-ar putea atrage și ce stimulente le-ar putea întreține elanul în muncă un timp îndelungat. Aici se îmbină cel mai mult știința cu arta, tehnica de lucru cu talentul, experiența cu inițiativa, tactul cu măiestria, calmul cu entuziasmul, căutările cu siguranța.

Orice profesor este și un **creator** de modele, de proiecte educaționale, de profile, de metode și procedee, un inovator. O asemenea calitate îi pretinde profesorului imaginație, abilitate, inovație în toate împrejurările, nu numai în cadrul lecțiilor. Orice elev este unic și fiecare cere un anumit tratament pentru a se

În calitate de **conducător** el trebuie să creeze condiții optime de învățare, să imprime un stil de muncă plăcut, să introducă o notă de optimism, să mențină o disciplină liber consimțită, să aplice principiile științifice în stabilirea regimului zilnic, a orarului de lucru, a alternării timpului de lucru cu cel liber, să stimuleze spiritul de echipă și să facă din colectivul clasei un factor educativ. Calitatea de educator îl obligă să exercite și să transpună în practica, la nivelul clasei, toate funcțiile conducerii, având în vedere rolul de manager al clasei de elevi: organizarea, planificarea, îndrumarea, coordonarea, evaluarea, decizia. Dascălul trebuie să dovedească însușiri obiective în activitatea didactică și educativă, în predarea specialității prin care acționează asupra formării elevilor. Conducerea activității de învățare, crearea motivației necesare, dozarea sarcinilor și stimularea interesului pentru obiectul de învățat pe care îl predă, evaluarea sistematică a rezultatelor obținute și înarmarea elevilor cu un stil de muncă intelectuală, constituie cerințe de bază ale activității sale. El trebuie, de asemenea, trebuie să fie principalul animator al vieții colectivului, sarcină delicată prin importanța sa. A ști să insuflă entuziasm, să inspire încredere, să mobilizeze forțele, să polarizeze toate energiile și toți factorii, să creeze o atmosferă tonică, optimistă, să producă un climat favorabil atât învățării, cât și evaluării, înseamnă o personalitate puternică și un ansamblu de calități deosebite (tact pedagogic, dăruire, entuziasm, pasiune, obiectivitate, perseverență etc.).

Educatorul trebuie să știe care sunt coordonatele unei activități colective reușite, condițiile antrenării membrilor unui colectiv în realizarea unui scop comun, ce fel de perspective i-ar putea atrage și ce stimulente le-ar putea întreține elanul în muncă un timp îndelungat. Aici se îmbină cel mai mult știința cu arta, tehnica de lucru cu talentul, experiența cu inițiativa, tactul cu măiestria, calmul cu entuziasmul, căutările cu siguranța.

Orice profesor este și un **creator** de modele, de proiecte educaționale, de profile, de metode și procedee, un inovator. O asemenea calitate îi pretinde profesorului imaginație, abilitate, inovație în toate împrejurările, nu numai în cadrul lecțiilor. Orice elev este unic și fiecare cere un anumit tratament pentru a se

realiza optimal. A stabili condițiile, tratamentul și modalitățile prin care fiecare elev își poate pune în valoare mai bine disponibilitățile și calitățile sale și a obține succese, înseamnă a descoperi atât personalitatea, cât și potențialul intelectual și deschiderea spre cunoaștere, spre conținutul actului educațional, în integralitatea acestuia. Creativitatea profesorului poate acționa la diferite niveluri: la nivelul concepției de organizare a predării unei discipline (a specialității sale) la nivelul sistemului de predare prin originale și eficiente forme de organizarea activității, prin lecții și activități atractive, la nivelul utilizării unei metodologii diversificate, noi, interesante; Relația profesor-elev se canalizează spre mobilizarea acestuia pentru autoformare, autoinstruire și autoeducare sub îndrumarea competentă a profesorului, dar și a părintelui, parte a triunghiului educațional.

Cadrul didactic este creator în sensul selectării, adaptării și abordării metodelor și a procedurilor, tehnicilor de lucru la specificul fiecărui colectiv și al fiecărui elev, în sensul anticipării, selectării și/sau proiectării de noi modele, obiective, tipologii sau prototipuri de metode și/sau procedee. Contribuția lui la dezvoltarea învățământului și a educației trebuie să fie continuă, consistentă și novatoare. Creativitatea profesorului se manifestă în toate domeniile învățământului și ale educației, cuprinzând și activitatea extrașcolară și extracurriculară.

A proiecta și a desfășura activități interesante, a organiza activități formative variate, atractive, multiple și complexe, a iniția pe elevi în „tainele” specialității și a-i ajuta să-și programeze activitatea, înseamnă a fi creatorul unui sistem de muncă pasionant, captivant, atrăgător. Implicarea profesorului în activitatea de cercetare pedagogică urmărește să valorifice potențialul creator al unui detașament atât de numeros și să accelereze ritmul progresului în învățământ.

„Într-adevăr,-scrie G. de Landsheere-, pare a fi în contradicție cu orice activitate educativă sănătoasă ca un profesor care observă lipsuri grave să nu încerce să le localizeze sursa pentru a le remedia și să nu manifeste neliniște din cauza dificultăților probabile pe care aceste lipsuri le fac previzibile în însușirea ulterioară a unor

realiza optimal. A stabili condițiile, tratamentul și modalitățile prin care fiecare elev își poate pune în valoare mai bine disponibilitățile și calitățile sale și a obține succese, înseamnă a descoperi atât personalitatea, cât și potențialul intelectual și deschiderea spre cunoaștere, spre conținutul actului educațional, în integralitatea acestuia. Creativitatea profesorului poate acționa la diferite niveluri: la nivelul concepției de organizare a predării unei discipline (a specialității sale) la nivelul sistemului de predare prin originale și eficiente forme de organizarea activității, prin lecții și activități atractive, la nivelul utilizării unei metodologii diversificate, noi, interesante; Relația profesor-elev se canalizează spre mobilizarea acestuia pentru autoformare, autoinstruire și autoeducare sub îndrumarea competentă a profesorului, dar și a părintelui, parte a triunghiului educațional.

Cadrul didactic este creator în sensul selectării, adaptării și abordării metodelor și a procedurilor, tehnicilor de lucru la specificul fiecărui colectiv și al fiecărui elev, în sensul anticipării, selectării și/sau proiectării de noi modele, obiective, tipologii sau prototipuri de metode și/sau procedee. Contribuția lui la dezvoltarea învățământului și a educației trebuie să fie continuă, consistentă și novatoare. Creativitatea profesorului se manifestă în toate domeniile învățământului și ale educației, cuprinzând și activitatea extrașcolară și extracurriculară.

A proiecta și a desfășura activități interesante, a organiza activități formative variate, atractive, multiple și complexe, a iniția pe elevi în „tainele” specialității și a-i ajuta să-și programeze activitatea, înseamnă a fi creatorul unui sistem de muncă pasionant, captivant, atrăgător. Implicarea profesorului în activitatea de cercetare pedagogică urmărește să valorifice potențialul creator al unui detașament atât de numeros și să accelereze ritmul progresului în învățământ.

„Într-adevăr,-scrie G. de Landsheere-, pare a fi în contradicție cu orice activitate educativă sănătoasă ca un profesor care observă lipsuri grave să nu încerce să le localizeze sursa pentru a le remedia și să nu manifeste neliniște din cauza dificultăților probabile pe care aceste lipsuri le fac previzibile în însușirea ulterioară a unor

cunoștințe”. Practica fiecărui profesor reprezintă o importantă sursă de cunoaștere și cercetare, iar valorificarea forțelor și capacităților personalului didactic la nivelul școlii și a județului este o chestiune de organizare și îndrumare.

Antrenarea cadrelor didactice în cercetarea științifică-vizând și managementul clasei de elevi-cere competență și pasiune. Contribuția profesorului la rezolvarea multor probleme didactice, prin cercetare științifică reprezintă o îndatorire profesională și de buna ei organizare depinde într-o mare măsură progresul școlii în care își desfășoară munca, este un titlu de mândrie pentru fiecare educator.

Activitatea educativă a profesorului, presupune în mod necesar finalizarea ei, adică sprijinirea fiecărui elev în acțiunea de calificare și integrare în muncă. Profesorul-împreună cu părintele și psihologul-trebuie să desfășoare și o muncă de consilier și orientator ajutând fiecare elev să-și aleagă corect tipul de studiu și apoi profesiunea care corespunde cel mai bine profilului personalității sale.

Sprijinirea elevilor în formularea proiectului lor de viitor înseamnă cunoașterea temeinică a fiecăruia, dezvoltarea capacităților lor de autocunoaștere, furnizarea unor informații profesionale, sistematice și selective, familiarizarea fiecărui elev cu criteriile unei alegeri raționale și mai ales sensibilizarea lor pentru nevoile forței de muncă. A le conștientiza cerințele economice-sociale și a-i ajuta să țină seama de ele în alegerea profesiei, înseamnă a face o orientare rațională, pusă în serviciul intereselor comune.

Fiecare cadru didactic poate și trebuie să dezvolte interesele, aptitudinile și talentele elevilor, ajutându-i să-și valorifice la maximum aptitudinile. Conducerea elevului de-a lungul anilor în școală, astfel încât să se realizeze pe deplin, este cea mai autentică probă a unei acțiuni pedagogice reușite. Modelând personalitatea fiecărui elev, profesorul este preocupat să descopere direcția optimă de dezvoltare a acestuia și de stimulare a capacităților necesare împlinirii sale. El devine astfel specialistul care acordă și o calificată asistență psihopedagogică indispensabilă dezvoltării

cunoștințe”. Practica fiecărui profesor reprezintă o importantă sursă de cunoaștere și cercetare, iar valorificarea forțelor și capacităților personalului didactic la nivelul școlii și a județului este o chestiune de organizare și îndrumare.

Antrenarea cadrelor didactice în cercetarea științifică-vizând și managementul clasei de elevi-cere competență și pasiune. Contribuția profesorului la rezolvarea multor probleme didactice, prin cercetare științifică reprezintă o îndatorire profesională și de buna ei organizare depinde într-o mare măsură progresul școlii în care își desfășoară munca, este un titlu de mândrie pentru fiecare educator.

Activitatea educativă a profesorului, presupune în mod necesar finalizarea ei, adică sprijinirea fiecărui elev în acțiunea de calificare și integrare în muncă. Profesorul-împreună cu părintele și psihologul-trebuie să desfășoare și o muncă de consilier și orientator ajutând fiecare elev să-și aleagă corect tipul de studiu și apoi profesiunea care corespunde cel mai bine profilului personalității sale.

Sprijinirea elevilor în formularea proiectului lor de viitor înseamnă cunoașterea temeinică a fiecăruia, dezvoltarea capacităților lor de autocunoaștere, furnizarea unor informații profesionale, sistematice și selective, familiarizarea fiecărui elev cu criteriile unei alegeri raționale și mai ales sensibilizarea lor pentru nevoile forței de muncă. A le conștientiza cerințele economice-sociale și a-i ajuta să țină seama de ele în alegerea profesiei, înseamnă a face o orientare rațională, pusă în serviciul intereselor comune.

Fiecare cadru didactic poate și trebuie să dezvolte interesele, aptitudinile și talentele elevilor, ajutându-i să-și valorifice la maximum aptitudinile. Conducerea elevului de-a lungul anilor în școală, astfel încât să se realizeze pe deplin, este cea mai autentică probă a unei acțiuni pedagogice reușite. Modelând personalitatea fiecărui elev, profesorul este preocupat să descopere direcția optimă de dezvoltare a acestuia și de stimulare a capacităților necesare împlinirii sale. El devine astfel specialistul care acordă și o calificată asistență psihopedagogică indispensabilă dezvoltării

multilaterale a fiecărui elev. Ajutând fiecare elev să își aleagă tipul de studii și apoi profesiunea care corespunde cel mai bine personalității sale, profesorul rezolvă nu numai problema orientării profesionale, ci și pe aceea a integrării cu succes a absolvenților în viața socială, prin evaluarea corectă a potențialului individual.

Evaluarea rezultatelor înseamnă a dispune de un sistem de probe, a le putea interpreta, a raporta rezultatele unor criterii de referință stabile și obiective și a trage concluzii valabile, care să ducă la îmbunătățirea ulterioară a activității. Evaluarea presupune urmărirea sistematică a eficienței fiecărei acțiuni, raportarea ei la obiectivul proiectat și înregistrarea progresului pe care elevii îl realizează într-un anumit sector, de la o etapă la alta. Profesorul urmărește în comportamentul elevilor tot ceea ce poate servi la stimularea lor, la dezvoltarea dorinței de autoperfecționare și de creștere a capacității lor de autoevaluare. El va descifra deficiențele constatate, cauzele acestora, insuficiența propriei activități și modalitățile de cercetare a tuturor acestora.

Evaluarea implică, de asemenea tact, apropiere și înțelegere, dar și exigență, realism, corectitudine, imparțialitate, obiectivitate. Evaluarea cunoștințelor, a priceperilor și a deprinderilor legate de specialitatea pe care o predă, ca și a abilităților, a intereselor, a atitudinilor și a trăsăturilor caracteriale ale elevilor, are o importanță educativă deosebită, deoarece poate deveni sursa unei motivații susținute. Educabilii apreciază și îi clasifică pe profesori și după sistemul de evaluare al acestora. Actul de evaluare înfăptuit de către dascăl, trebuie să beneficieze-din partea elevilor și a părinților acestora-de o „notă tehnică” obiectivă pentru a spori valoarea științifică a întregii activități pedagogice a modelatorului de personalități, caractere și nu numai. Profesorul îi poate influența pozitiv atât pe copii, cât și pe adulți, prin organizarea și îndrumarea diferitelor forme de activitate extrașcolară și extracurriculară: conferințe, dezbateri, seturi de întrebări și răspunsuri (chestionare), audiții și vizionări tematice de interes psiho-pedagogic și educațional, urmate de comentarii organizate la casele corpului didactic, cluburi, biblioteci, muzee, săli de lectură și de creație sau/și chiar în unitatea de învățământ. Legătura școală-familie este

multilaterale a fiecărui elev. Ajutând fiecare elev să își aleagă tipul de studii și apoi profesiunea care corespunde cel mai bine personalității sale, profesorul rezolvă nu numai problema orientării profesionale, ci și pe aceea a integrării cu succes a absolvenților în viața socială, prin evaluarea corectă a potențialului individual.

Evaluarea rezultatelor înseamnă a dispune de un sistem de probe, a le putea interpreta, a raporta rezultatele unor criterii de referință stabile și obiective și a trage concluzii valabile, care să ducă la îmbunătățirea ulterioară a activității. Evaluarea presupune urmărirea sistematică a eficienței fiecărei acțiuni, raportarea ei la obiectivul proiectat și înregistrarea progresului pe care elevii îl realizează într-un anumit sector, de la o etapă la alta. Profesorul urmărește în comportamentul elevilor tot ceea ce poate servi la stimularea lor, la dezvoltarea dorinței de autoperfecționare și de creștere a capacității lor de autoevaluare. El va descifra deficiențele constatate, cauzele acestora, insuficiența propriei activități și modalitățile de cercetare a tuturor acestora.

Evaluarea implică, de asemenea tact, apropiere și înțelegere, dar și exigență, realism, corectitudine, imparțialitate, obiectivitate. Evaluarea cunoștințelor, a priceperilor și a deprinderilor legate de specialitatea pe care o predă, ca și a abilităților, a intereselor, a atitudinilor și a trăsăturilor caracteriale ale elevilor, are o importanță educativă deosebită, deoarece poate deveni sursa unei motivații susținute. Educabilii apreciază și îi clasifică pe profesori și după sistemul de evaluare al acestora. Actul de evaluare înfăptuit de către dascăl, trebuie să beneficieze-din partea elevilor și a părinților acestora-de o „notă tehnică” obiectivă pentru a spori valoarea științifică a întregii activități pedagogice a modelatorului de personalități, caractere și nu numai. Profesorul îi poate influența pozitiv atât pe copii, cât și pe adulți, prin organizarea și îndrumarea diferitelor forme de activitate extrașcolară și extracurriculară: conferințe, dezbateri, seturi de întrebări și răspunsuri (chestionare), audiții și vizionări tematice de interes psiho-pedagogic și educațional, urmate de comentarii organizate la casele corpului didactic, cluburi, biblioteci, muzee, săli de lectură și de creație sau/și chiar în unitatea de învățământ. Legătura școală-familie este

de importanță majoră atât în evoluția și dezvoltarea personalității copilului, cât și în acumularea continuă și eficientă a volumului de cunoștințe necesare parcurgerii tuturor treptelor școlărității. Proiectele educaționale tematice sunt o formă eficientă de abordare a parteneriatului școală-familie, dar și o modalitate de antrenare și implicare reală, activă și benefică în viața și activitatea unității școlare a celorlalți reprezentanți ai comunității locale, factori cu putere de decizie (în lumina procesului de descentralizare a învățământului preuniversitar: primărie, consiliul local etc.).

Reconsiderarea statutului cadrelor didactice aduce, într-o perspectivă nouă, îmbunătățirile care se impun, atât ca poziție a cadrului didactic în relația cu elevii și familiile acestora, cât și ca agent al transformărilor sociale în relația cu ceilalți factori educativi dar și socio-decizionali. Noile reglementări sporesc ponderea formativă în ansamblul activităților desfășurate în cadrul școlii și nu numai, pun de acord obiectivele școlii cu cele ale comunității locale și nu numai. Noul statut al profesorului impune o pregătire mai complexă, mai largă și mai temeinică, determinată de responsabilitatea ce îi revine și de rolul accentuat al elevului în procesul propriei formări, precum și de modernizarea demersului didactic în ansamblu. Subliniem ca roluri generale ale cadrului didactic manager educațional:

- receptor al diferitelor mesaje;
- emițător de mesaje variate;
- participant în activități specifice;
- realizator, organizator, responsabil al unor acțiuni;
- proiectant de acțiuni, strategii, programe, planuri;
- inițiator de idei, ipoteze, metode, relații;
- agent de soluții, consilier, mediator de situații, conflicte, negociator, cazuri;
- diseminator, transmițător de idei, soluții, conținuturi, împreună cu acțiunile de înțelegere a lor;
- utilizator, practician în aplicarea ideilor, modelator;
- decident în selecția obiectivelor, a conținuturilor, a strategiei, a resurselor;

de importanță majoră atât în evoluția și dezvoltarea personalității copilului, cât și în acumularea continuă și eficientă a volumului de cunoștințe necesare parcurgerii tuturor treptelor școlărității. Proiectele educaționale tematice sunt o formă eficientă de abordare a parteneriatului școală-familie, dar și o modalitate de antrenare și implicare reală, activă și benefică în viața și activitatea unității școlare a celorlalți reprezentanți ai comunității locale, factori cu putere de decizie (în lumina procesului de descentralizare a învățământului preuniversitar: primărie, consiliul local etc.).

Reconsiderarea statutului cadrelor didactice aduce, într-o perspectivă nouă, îmbunătățirile care se impun, atât ca poziție a cadrului didactic în relația cu elevii și familiile acestora, cât și ca agent al transformărilor sociale în relația cu ceilalți factori educativi dar și socio-decizionali. Noile reglementări sporesc ponderea formativă în ansamblul activităților desfășurate în cadrul școlii și nu numai, pun de acord obiectivele școlii cu cele ale comunității locale și nu numai. Noul statut al profesorului impune o pregătire mai complexă, mai largă și mai temeinică, determinată de responsabilitatea ce îi revine și de rolul accentuat al elevului în procesul propriei formări, precum și de modernizarea demersului didactic în ansamblu. Subliniem ca roluri generale ale cadrului didactic manager educațional:

- receptor al diferitelor mesaje;
- emițător de mesaje variate;
- participant în activități specifice;
- realizator, organizator, responsabil al unor acțiuni;
- proiectant de acțiuni, strategii, programe, planuri;
- inițiator de idei, ipoteze, metode, relații;
- agent de soluții, consilier, mediator de situații, conflicte, negociator, cazuri;
- diseminator, transmițător de idei, soluții, conținuturi, împreună cu acțiunile de înțelegere a lor;
- utilizator, practician în aplicarea ideilor, modelator;
- decident în selecția obiectivelor, a conținuturilor, a strategiei, a resurselor;

- sursă de informare, model de comportament, purtător de valori;
- sursă de consiliere, ghidare, protecție;

Sociologii deduc rolurile profesorului din funcțiile primite și asumate, conform statutului profesional stabilit (de cadru didactic) și reglat din punct de vedere normativ: organizator al procesului de învățământ, educator, partener al educației.

Pentru a fi un profesor manager eficient al educației prin predarea-învățarea-evaluarea disciplinei sale, profesorul trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și a instruirii, a abordării interdisciplinare, o înțelegere clară a funcției manageriale și a rolurilor derivate, a îndeplinirii acestora prin adaptabilitate la variate situații educaționale concrete.

3. Calitate prin formare continuă

Calitatea educației reprezintă ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Evaluarea calității educației constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programele acesteia îndeplinesc standardele de referință. Așadar, asigurarea calității și a managementului eficient al calității constituie parte integrantă a funcțiilor instituției de învățământ, la orice nivel al școlarității, pornind de la grădiniță și ajungând la nivel postuniversitar și chiar mai departe, deoarece în țările Uniunii Europene se abordează și se subliniază importanța formării cadrelor didactice, cu referire atât la formarea inițială cât și la formarea continuă în cadrul reformei în învățământul preuniversitar.

Alături de formarea inițială a personalului didactic, formarea continuă constituie elementul cheie al profesionalismului, al eficienței și al performanței educaționale, deoarece un sistem de învățământ este reprezentat de calitatea și de profesionalismul resurselor umane implicate. Un rol important ar trebuie atribuit domeniului formării continue, deoarece cadrul didactic, „în era exploziei informaționale”, trebuie să fie documentat, la curent cu ultimele noutăți științifice și pedagogice, pentru a deveni „mesterul”

- sursă de informare, model de comportament, purtător de valori;
- sursă de consiliere, ghidare, protecție;

Sociologii deduc rolurile profesorului din funcțiile primite și asumate, conform statutului profesional stabilit (de cadru didactic) și reglat din punct de vedere normativ: organizator al procesului de învățământ, educator, partener al educației.

Pentru a fi un profesor manager eficient al educației prin predarea-învățarea-evaluarea disciplinei sale, profesorul trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și a instruirii, a abordării interdisciplinare, o înțelegere clară a funcției manageriale și a rolurilor derivate, a îndeplinirii acestora prin adaptabilitate la variate situații educaționale concrete.

3. Calitate prin formare continuă

Calitatea educației reprezintă ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Evaluarea calității educației constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programele acesteia îndeplinesc standardele de referință. Așadar, asigurarea calității și a managementului eficient al calității constituie parte integrantă a funcțiilor instituției de învățământ, la orice nivel al școlarității, pornind de la grădiniță și ajungând la nivel postuniversitar și chiar mai departe, deoarece în țările Uniunii Europene se abordează și se subliniază importanța formării cadrelor didactice, cu referire atât la formarea inițială cât și la formarea continuă în cadrul reformei în învățământul preuniversitar.

Alături de formarea inițială a personalului didactic, formarea continuă constituie elementul cheie al profesionalismului, al eficienței și al performanței educaționale, deoarece un sistem de învățământ este reprezentat de calitatea și de profesionalismul resurselor umane implicate. Un rol important ar trebuie atribuit domeniului formării continue, deoarece cadrul didactic, „în era exploziei informaționale”, trebuie să fie documentat, la curent cu ultimele noutăți științifice și pedagogice, pentru a deveni „mesterul”

ce reușește să imprime strălucire și valoare diamantelor sale-copiii-, pe care le organizează și le îndrumă pe drumul cunoașterii și al devenirii profesionale și umane.

Ca tendință europeană în formarea cadrelor didactice putem evidenția una majoră și anume profesionalizarea cadrelor didactice și a altor categorii de personal implicate în educație. În sistemul de învățământ românesc problema formării continue a cadrelor didactice este din ce în ce mai prezentă în direcțiile și perspectivele politicilor naționale educaționale, iar competențele dobândite în urma finalizării diverselor programe de formare trebuie să atingă și să concorde cu standardele europene ce au în vedere, printre altele:

- competențe de comunicare și relaționare;
- competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale;
- competențe psiho-sociale;
- competențe de gestionare și administrare a resurselor;
- competențe de conducere și coordonare;
- competențe de evaluare;
- competențe ce vizează dezvoltarea instituțională și self-managementul.

Pregătirea profesorului are un caracter sistematic și organizat și se realizează în învățământul superior pe baza unor planuri și programe de învățământ. Sistemul de pregătire a cadrelor didactice este determinat de obiectivele care stau în fața instituției de învățământ, de nivelul creșterii civilizației materiale și spirituale a întregii populații, ceea ce exprimă formula de „comandă socială”. Prin acest sistem se ține seama de progresele științei și tehnicii, de realizări, de nevoile prezente și de perspectivele privind pregătirea viitorilor specialiști pentru diversele domenii de activitate, dar mai ales de prevederile legale specifice, aflate în vigoare la momentul nevoii de formare și/sau perfecționare. Introducerea unor noțiuni, a unor tehnici noi de lucru, reclamă elaborarea unei concepții corespunzătoare a pregătirii profesorului în concordanță cu astfel de cerințe. Saltul pe care urmează să-l realizeze învățământul superior în ceea ce privește formarea și perfecționarea profesorilor, depinde într-o mare măsură de calitatea pregătirii viitoarelor generații de specialiști în toate domeniile și de ridicarea calității învățământului

ce reușește să imprime strălucire și valoare diamantelor sale-copiii-, pe care le organizează și le îndrumă pe drumul cunoașterii și al devenirii profesionale și umane.

Ca tendință europeană în formarea cadrelor didactice putem evidenția una majoră și anume profesionalizarea cadrelor didactice și a altor categorii de personal implicate în educație. În sistemul de învățământ românesc problema formării continue a cadrelor didactice este din ce în ce mai prezentă în direcțiile și perspectivele politicilor naționale educaționale, iar competențele dobândite în urma finalizării diverselor programe de formare trebuie să atingă și să concorde cu standardele europene ce au în vedere, printre altele:

- competențe de comunicare și relaționare;
- competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale;
- competențe psiho-sociale;
- competențe de gestionare și administrare a resurselor;
- competențe de conducere și coordonare;
- competențe de evaluare;
- competențe ce vizează dezvoltarea instituțională și self-managementul.

Pregătirea profesorului are un caracter sistematic și organizat și se realizează în învățământul superior pe baza unor planuri și programe de învățământ. Sistemul de pregătire a cadrelor didactice este determinat de obiectivele care stau în fața instituției de învățământ, de nivelul creșterii civilizației materiale și spirituale a întregii populații, ceea ce exprimă formula de „comandă socială”. Prin acest sistem se ține seama de progresele științei și tehnicii, de realizări, de nevoile prezente și de perspectivele privind pregătirea viitorilor specialiști pentru diversele domenii de activitate, dar mai ales de prevederile legale specifice, aflate în vigoare la momentul nevoii de formare și/sau perfecționare. Introducerea unor noțiuni, a unor tehnici noi de lucru, reclamă elaborarea unei concepții corespunzătoare a pregătirii profesorului în concordanță cu astfel de cerințe. Saltul pe care urmează să-l realizeze învățământul superior în ceea ce privește formarea și perfecționarea profesorilor, depinde într-o mare măsură de calitatea pregătirii viitoarelor generații de specialiști în toate domeniile și de ridicarea calității învățământului

în special. Mass-media și numeroasele mijloace de informare oferă inclusiv profesorilor posibilități de formare, documentare și perfecționare. Cadrul didactic creator, cu o conștiință a "lucrului bine făcut", cu inițiativă, inovator și capabil să se adapteze rapid la schimbările impuse de progresul impresionant al științei contemporane, nu poate fi format decât de către profesioniști care să posede ei înșiși, asemenea calități, modernizarea formării cadrelor ridicându-se astfel la nivelul exigențelor celor mai înalte și venind în întâmpinarea atât a nevoilor învățământului modern și de calitate, cât și a nevoilor societății aflată într-o continuă evoluție informațională și nu numai. Dintre cerințele cărora trebuie să le corespundă un învățământ modern și de calitate, amintim:

- un învățământ modern trebuie să se formeze și să dezvolte independența și creativitatea fiecărui educabil, în limitele disponibilităților sale intelectuale și psiho-fizice, ținând seama de nevoile dezvoltării societății;
- profesorul pregătit pentru o școală modernă urmează să asigure formarea și dezvoltarea unei atitudini corespunzătoare, receptivă, mobilă, flexibilă, complexă și pozitivă în raport cu schimbarea și evoluția fiecărui palier socio-educational, pentru a fi capabil să o înțeleagă și să participe la producerea ei;
- un învățământ modern trebuie să permită fiecărui elev, nu numai să se dezvolte armonios, să-și formeze și să-și cultive optimal toate disponibilitățile, ci și să contribuie la dezvoltarea propriei personalități;
- un învățământ complet trebuie să-i pregătească pe elevi și pentru o cooperare socială în activitatea productivă și în viața extraprofesională;
- educația pentru integrarea în profesia aleasă, în viața de familie, în mediul social, în general, trebuie să-și găsească un loc important într-un învățământ modern, de calitate.

Formarea profesională a dascălului trebuie să cuprindă toți parametrii de calitate și crearea unui om nou, activ, cult, devotat valorilor promovate în societate. Profesorul trebuie să constituie pentru elevii săi un model de conduită, de pregătire profesională, de ținută morală, exercitând asupra acestora influențe nu numai prin

în special. Mass-media și numeroasele mijloace de informare oferă inclusiv profesorilor posibilități de formare, documentare și perfecționare. Cadrul didactic creator, cu o conștiință a "lucrului bine făcut", cu inițiativă, inovator și capabil să se adapteze rapid la schimbările impuse de progresul impresionant al științei contemporane, nu poate fi format decât de către profesioniști care să posede ei înșiși, asemenea calități, modernizarea formării cadrelor ridicându-se astfel la nivelul exigențelor celor mai înalte și venind în întâmpinarea atât a nevoilor învățământului modern și de calitate, cât și a nevoilor societății aflată într-o continuă evoluție informațională și nu numai. Dintre cerințele cărora trebuie să le corespundă un învățământ modern și de calitate, amintim:

- un învățământ modern trebuie să se formeze și să dezvolte independența și creativitatea fiecărui educabil, în limitele disponibilităților sale intelectuale și psiho-fizice, ținând seama de nevoile dezvoltării societății;
- profesorul pregătit pentru o școală modernă urmează să asigure formarea și dezvoltarea unei atitudini corespunzătoare, receptivă, mobilă, flexibilă, complexă și pozitivă în raport cu schimbarea și evoluția fiecărui palier socio-educational, pentru a fi capabil să o înțeleagă și să participe la producerea ei;
- un învățământ modern trebuie să permită fiecărui elev, nu numai să se dezvolte armonios, să-și formeze și să-și cultive optimal toate disponibilitățile, ci și să contribuie la dezvoltarea propriei personalități;
- un învățământ complet trebuie să-i pregătească pe elevi și pentru o cooperare socială în activitatea productivă și în viața extraprofesională;
- educația pentru integrarea în profesia aleasă, în viața de familie, în mediul social, în general, trebuie să-și găsească un loc important într-un învățământ modern, de calitate.

Formarea profesională a dascălului trebuie să cuprindă toți parametrii de calitate și crearea unui om nou, activ, cult, devotat valorilor promovate în societate. Profesorul trebuie să constituie pentru elevii săi un model de conduită, de pregătire profesională, de ținută morală, exercitând asupra acestora influențe nu numai prin

volumul de cunoștințe pe care le transmite, ci și prin orizontul de cultură pe care îl deschide elevilor, prin modul său de a gândi, prin concepția sa ideologică, printr-un intelect permeabil și receptiv la nou și la o continuă schimbare. Formarea sa profesională vizează competența „specialistului” încadrată într-un fond de cultură generală, mobilizate și sprijinite de o temeinică pregătire psihologică, pedagogică și metodică, teoretică și practică.

Prin natura activității sale și a statutului său, educatorului i se cere un larg orizont cultural, o vastă informare în domenii diferite ale activității și o nepotolită sete de cunoaștere, pe baza căreia să poată răspunde adecvat intereselor variate ale elevilor săi și setei acestora de îmbogățire a volumului de cunoștințe, a experienței de viață, în funcție de etapa sa de dezvoltare umană. Activitatea cadrului didactic modern depășește spațiul și timpul prestației la catedră, calitatea procesului de învățământ presupune o preocupare continuă pentru a se evita pericolul rutinei, al stagnerii, al schematismului, al formalismului și al stereotipurilor didactico-pedagogice și metodico-științifice.

Permanentă receptivitate pentru nou constituie o componentă fundamentală a sistemului motivațional al profesorului, menită să-i alimenteze mereu lupta pentru o calitate tot mai ridicată în activitățile sale. Profesorul își poate realiza cu succes misiunea de educator numai dacă și-a însușit priceperile și deprinderile necesare pentru a da relației profesor-elev o orientare și un conținut nou. Relațiile de apropiere, de încredere, de colaborare, deschiderea spre comunicare permanentă, trebuie să caracterizeze tot timpul activitatea profesorului, managerial clasei de elevi.

Inițierea tinerilor profesori debutanți în tehnologia predării, în arta didacticii specialității și însușirea capacităților necesare activității complexe și de calitate a unui profesor modern presupune atât pregătire teoretică psiho-pedagogică și metodico-științifică de bază, cât și dobândirea unui set de deprinderi didactice de natură practic-aplicativă, cum ar fi:

- folosirea mijloacelor audio-vizuale moderne și organizarea activității pretabile în laboratoare școlare de specialitate (fizică, chimie, anatomie, biologie, limbi străine etc.);

volumul de cunoștințe pe care le transmite, ci și prin orizontul de cultură pe care îl deschide elevilor, prin modul său de a gândi, prin concepția sa ideologică, printr-un intelect permeabil și receptiv la nou și la o continuă schimbare. Formarea sa profesională vizează competența „specialistului” încadrată într-un fond de cultură generală, mobilizate și sprijinite de o temeinică pregătire psihologică, pedagogică și metodică, teoretică și practică.

Prin natura activității sale și a statutului său, educatorului i se cere un larg orizont cultural, o vastă informare în domenii diferite ale activității și o nepotolită sete de cunoaștere, pe baza căreia să poată răspunde adecvat intereselor variate ale elevilor săi și setei acestora de îmbogățire a volumului de cunoștințe, a experienței de viață, în funcție de etapa sa de dezvoltare umană. Activitatea cadrului didactic modern depășește spațiul și timpul prestației la catedră, calitatea procesului de învățământ presupune o preocupare continuă pentru a se evita pericolul rutinei, al stagnerii, al schematismului, al formalismului și al stereotipurilor didactico-pedagogice și metodico-științifice.

Permanentă receptivitate pentru nou constituie o componentă fundamentală a sistemului motivațional al profesorului, menită să-i alimenteze mereu lupta pentru o calitate tot mai ridicată în activitățile sale. Profesorul își poate realiza cu succes misiunea de educator numai dacă și-a însușit priceperile și deprinderile necesare pentru a da relației profesor-elev o orientare și un conținut nou. Relațiile de apropiere, de încredere, de colaborare, deschiderea spre comunicare permanentă, trebuie să caracterizeze tot timpul activitatea profesorului, managerial clasei de elevi.

Inițierea tinerilor profesori debutanți în tehnologia predării, în arta didacticii specialității și însușirea capacităților necesare activității complexe și de calitate a unui profesor modern presupune atât pregătire teoretică psiho-pedagogică și metodico-științifică de bază, cât și dobândirea unui set de deprinderi didactice de natură practic-aplicativă, cum ar fi:

- folosirea mijloacelor audio-vizuale moderne și organizarea activității pretabile în laboratoare școlare de specialitate (fizică, chimie, anatomie, biologie, limbi străine etc.);

- planificarea, organizarea și desfășurarea de activități în afara spațiului educațional școlar-cu precădere, facem referire la acțiuni extrașcolare și extracurriculare, care presupun atât abordarea unor mijloace de realizare diferite, specifice, cât și aplicarea în practică a cunoștințelor dobândite în cadrul activităților curriculare;
- utilizarea curentă a tehnologiei informației, în cadrul procesului instructiv educativ și nu numai.

Toate aceste priceperi și deprinderi care țin de tehnologia didactică, presupune un exercițiu, un contact nemijlocit cu relațiile școlare, realizat în cadrul practicii pedagogice, care să permită studentului să cunoască și să soluționeze independent problemele didactico-educative cu care se confruntă. Perfecționarea permanentă a profesorilor reprezintă o cerință esențială pentru școala modernă, devine o necesitate vitală, o condiție a existenței și a progresului ei, a calității în educație.

Legea educației stipulează că „întregul sistem de perfecționare a pregătirii profesionale a personalului didactic are ca scop însușirea temeinică a disciplinei de specialitate și a metodicii predării acesteia, a realizărilor noi în domeniul specialității și a pedagogiei, a metodelor de muncă cu preșcolarii, elevii și studenții”. Autoperfecționarea constituie principala cale de îmbunătățire a activității profesionale.

Tocmai de aceea este de dorit ca fiecare educator să-și întocmească un plan individual de autoperfecționare realist și responsabil, în funcție de propria nevoie de formare și perfecționare, în condițiile în care noile reglementări legale, metodologiile de aplicare a acestora impun indubitabil o nouă abordare a managementului educațional de calitate la nivel european, cu adaptare la condițiile și normativele naționale, județene și locale.

Îmbinată cu autoperfecționarea, formarea continuă generează ulterior schimbări majore atât în modul de abordare a demersului didactic (oglundit în feed-backul oferit de rezultatele etapelor de evaluare a educabililor), cât și în propria conștiință profesională, în dăruirea și mândria de a aparține celui mai numeros detașament de

- planificarea, organizarea și desfășurarea de activități în afara spațiului educațional școlar-cu precădere, facem referire la acțiuni extrașcolare și extracurriculare, care presupun atât abordarea unor mijloace de realizare diferite, specifice, cât și aplicarea în practică a cunoștințelor dobândite în cadrul activităților curriculare;
- utilizarea curentă a tehnologiei informației, în cadrul procesului instructiv educativ și nu numai.

Toate aceste priceperi și deprinderi care țin de tehnologia didactică, presupune un exercițiu, un contact nemijlocit cu relațiile școlare, realizat în cadrul practicii pedagogice, care să permită studentului să cunoască și să soluționeze independent problemele didactico-educative cu care se confruntă. Perfecționarea permanentă a profesorilor reprezintă o cerință esențială pentru școala modernă, devine o necesitate vitală, o condiție a existenței și a progresului ei, a calității în educație.

Legea educației stipulează că „întregul sistem de perfecționare a pregătirii profesionale a personalului didactic are ca scop însușirea temeinică a disciplinei de specialitate și a metodicii predării acesteia, a realizărilor noi în domeniul specialității și a pedagogiei, a metodelor de muncă cu preșcolarii, elevii și studenții”. Autoperfecționarea constituie principala cale de îmbunătățire a activității profesionale.

Tocmai de aceea este de dorit ca fiecare educator să-și întocmească un plan individual de autoperfecționare realist și responsabil, în funcție de propria nevoie de formare și perfecționare, în condițiile în care noile reglementări legale, metodologiile de aplicare a acestora impun indubitabil o nouă abordare a managementului educațional de calitate la nivel european, cu adaptare la condițiile și normativele naționale, județene și locale.

Îmbinată cu autoperfecționarea, formarea continuă generează ulterior schimbări majore atât în modul de abordare a demersului didactic (oglundit în feed-backul oferit de rezultatele etapelor de evaluare a educabililor), cât și în propria conștiință profesională, în dăruirea și mândria de a aparține celui mai numeros detașament de

intelectuali ce au ca trăsătură definitorie conștiința valorii de sine într-un domeniu profesional de înaltă ținută, învățământul, sistem de importanță națională deosebită și nu numai. „Profesionalizarea managerială” a cadrului didactic se manifestă și ca un înalt nivel al concepției, al filosofiei muncii, al calității, al abordării problemelor umane, al activității, ca o problemă de atitudine, pe lângă formarea capacităților și competențelor didactico-pedagogice propriu-zise, de specialitate.

Venim din toate părțile Europei, fiecare reprezentăm atât statul și politica sa educațională, cât și pe noi înșine, exprimăm o istorie, o civilizație, o cultură, un mod de viață, fiecare cu propriile diferențe specifice, sub cupola generoasă a unui gen proxim european. Din această bogăție fabuloasă de valori culturale, spirituale și educaționale, valorificată în direcția unor scopuri comune, clar formulate și prin conjugarea cărora avem toate șansele să construim o Europă puternică într-un moment de convergență a globalizării și a unei concurențe fără precedent.

Calitatea serviciului educațional constituie, în acest context, un imperativ pentru un învățământ competitiv în plan european. Astfel, în viitor, societatea europeană a cunoașterii poate oferi nelimitate oportunități de evoluție culturală, spirituală și educațională oricărui stat membru și de ce nu, oricărei persoane dornică de formare continuă la standarde de excelență profesională. Considerăm că, pentru dezvoltarea durabilă a societății românești și pentru realizarea unei educații de calitate în cadrul sistemului de învățământ, formarea profesională continuă are nevoie de instituții neutre, autonome, profesioniste și eficiente, care să asigure calitatea programelor, să realizeze cercetări și prognoze, în vederea stabilirii de politici și strategii de dezvoltare reală și rapidă în acest domeniu.

Contribuția educației și a formării la creșterea și dezvoltarea economică a fost intens studiată. Datele și studiile disponibile indică faptul că educația și formarea sunt principalii factori care contribuie la dezvoltarea economică și la progres. Datele demonstrează faptul că investițiile în educație și formare generează calitate și creștere a nivelului de educație a forței de muncă, factor important de creștere economică. Realizarea obiectivelor Strategiei Lisabona este posibilă

intelectuali ce au ca trăsătură definitorie conștiința valorii de sine într-un domeniu profesional de înaltă ținută, învățământul, sistem de importanță națională deosebită și nu numai. „Profesionalizarea managerială” a cadrului didactic se manifestă și ca un înalt nivel al concepției, al filosofiei muncii, al calității, al abordării problemelor umane, al activității, ca o problemă de atitudine, pe lângă formarea capacităților și competențelor didactico-pedagogice propriu-zise, de specialitate.

Venim din toate părțile Europei, fiecare reprezentăm atât statul și politica sa educațională, cât și pe noi înșine, exprimăm o istorie, o civilizație, o cultură, un mod de viață, fiecare cu propriile diferențe specifice, sub cupola generoasă a unui gen proxim european. Din această bogăție fabuloasă de valori culturale, spirituale și educaționale, valorificată în direcția unor scopuri comune, clar formulate și prin conjugarea cărora avem toate șansele să construim o Europă puternică într-un moment de convergență a globalizării și a unei concurențe fără precedent.

Calitatea serviciului educațional constituie, în acest context, un imperativ pentru un învățământ competitiv în plan european. Astfel, în viitor, societatea europeană a cunoașterii poate oferi nelimitate oportunități de evoluție culturală, spirituală și educațională oricărui stat membru și de ce nu, oricărei persoane dornică de formare continuă la standarde de excelență profesională. Considerăm că, pentru dezvoltarea durabilă a societății românești și pentru realizarea unei educații de calitate în cadrul sistemului de învățământ, formarea profesională continuă are nevoie de instituții neutre, autonome, profesioniste și eficiente, care să asigure calitatea programelor, să realizeze cercetări și prognoze, în vederea stabilirii de politici și strategii de dezvoltare reală și rapidă în acest domeniu.

Contribuția educației și a formării la creșterea și dezvoltarea economică a fost intens studiată. Datele și studiile disponibile indică faptul că educația și formarea sunt principalii factori care contribuie la dezvoltarea economică și la progres. Datele demonstrează faptul că investițiile în educație și formare generează calitate și creștere a nivelului de educație a forței de muncă, factor important de creștere economică. Realizarea obiectivelor Strategiei Lisabona este posibilă

doar în condițiile existenței profesioniștilor cu înaltă calificare, adaptabili și capabili să utilizeze, în mod eficient, cunoștințele și noile tehnologii existente. Acest obiectiv poate fi realizat prin creșterea participării la învățare pe tot parcursul vieții, creșterea nivelului de educație, creșterea capacității sistemului de învățământ și formare profesională inițială și continuă, furnizarea de competențe și abilitati etc. Sistemele de educație și de formare profesională trebuie să fie dezvoltate și modernizate în vederea unei mai bune adaptări la nevoile în permanentă schimbare și la evoluția socio-educatională și economică.

Educația la standarde specifice de calitate, trebuie să contribuie implicit și la soluționarea unor probleme cu care se confruntă societatea contemporană,deziderat în scopul căruia se impune perfecționarea coerenței interne a sistemelor educative cu societatea, dar și asigurarea unei stabilități și continuități a acestora, ceea ce conferă și asigură eficiența pe termen lung a întregului proces educațional,cu rădăcini în trecut, ancorare în prezent și dezvoltare în viitor.

Obiectivul politicii educaționale din Romania, de asigurare a oportunităților egale și a accesului egal la educație de calitate pentru toți,cu șanse egale, poate fi realizat atunci când cunoștințele sunt furnizate de către cadre didactice beneficiare ale unei formări inițiale și continue în concordanță cu standardele calitative de referință. Calitatea educației depinde în considerabilă măsură de calitatea dascălului format el însuși cu profesionalism.

doar în condițiile existenței profesioniștilor cu înaltă calificare, adaptabili și capabili să utilizeze, în mod eficient, cunoștințele și noile tehnologii existente. Acest obiectiv poate fi realizat prin creșterea participării la învățare pe tot parcursul vieții, creșterea nivelului de educație, creșterea capacității sistemului de învățământ și formare profesională inițială și continuă, furnizarea de competențe și abilitati etc. Sistemele de educație și de formare profesională trebuie să fie dezvoltate și modernizate în vederea unei mai bune adaptări la nevoile în permanentă schimbare și la evoluția socio-educatională și economică.

Educația la standarde specifice de calitate, trebuie să contribuie implicit și la soluționarea unor probleme cu care se confruntă societatea contemporană,deziderat în scopul căruia se impune perfecționarea coerenței interne a sistemelor educative cu societatea, dar și asigurarea unei stabilități și continuități a acestora, ceea ce conferă și asigură eficiența pe termen lung a întregului proces educațional,cu rădăcini în trecut, ancorare în prezent și dezvoltare în viitor.

Obiectivul politicii educaționale din Romania, de asigurare a oportunităților egale și a accesului egal la educație de calitate pentru toți,cu șanse egale, poate fi realizat atunci când cunoștințele sunt furnizate de către cadre didactice beneficiare ale unei formări inițiale și continue în concordanță cu standardele calitative de referință. Calitatea educației depinde în considerabilă măsură de calitatea dascălului format el însuși cu profesionalism.

CAPITOLUL V CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI COMUNICARE

1. Conceptul de cultură organizațională, tipuri de organizații

Organizațiile au culturi “tot așa cum oamenii au personalitate”. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal angajat și deprinderi și constituie elementul de identificare a unei organizații. Toate organizațiile au propria lor cultură individualizată. Cultura unei companii cuprinde colecția ei de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative și pozitive, de realizări, de interdicții și cutume. Unele dintre acestea, sunt atât de profund înrădăcinate, încât originea lor se pierde în negura evenimentelor trecute, în timp ce altele au cauze vii, vizibile. Aspectul important referitor la cultura unei organizații este acela că oamenii se pot familiariza mai bine cu organizația, sau chiar îi pot anticipa structura, dacă reușesc să înțeleagă “chimia” alcătuirii ei. Fiecare organizație este “impregnată” cu valori în spatele regulilor tehnice, care produc o identitate distinctă a fiecărei organizații”. Cultura organizațională este o încercare de a pătrunde în trăirea, sensul, atmosfera, caracterul sau imaginea unei organizații, arată S. Selznick.

Aplicând conceptul de cultură la organizații, ne referim la **ideile, credințele, tradițiile și valorile** lor, care își găsesc expresie, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii acestora, în imaginea publică etc. Acestea diferă în ceea ce privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, orizontul individual; toate acestea fiind influențate de istorie și tradiții, de conținuturi trecute și/sau prezente, de tehnologie etc.

Sunt diverse moduri de abordare a culturii organizaționale; s-au formulat numeroase **definiții** ale culturii organizaționale, fiecare dintre acestea evidențiind anumite elemente componente ale acesteia. Astfel, prin cultura organizațională se înțelege: simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele specifice membrilor organizației (Anch); “convingerile

CAPITOLUL V CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI COMUNICARE

1. Conceptul de cultură organizațională, tipuri de organizații

Organizațiile au culturi “tot așa cum oamenii au personalitate”. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal angajat și deprinderi și constituie elementul de identificare a unei organizații. Toate organizațiile au propria lor cultură individualizată. Cultura unei companii cuprinde colecția ei de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative și pozitive, de realizări, de interdicții și cutume. Unele dintre acestea, sunt atât de profund înrădăcinate, încât originea lor se pierde în negura evenimentelor trecute, în timp ce altele au cauze vii, vizibile. Aspectul important referitor la cultura unei organizații este acela că oamenii se pot familiariza mai bine cu organizația, sau chiar îi pot anticipa structura, dacă reușesc să înțeleagă “chimia” alcătuirii ei. Fiecare organizație este “impregnată” cu valori în spatele regulilor tehnice, care produc o identitate distinctă a fiecărei organizații”. Cultura organizațională este o încercare de a pătrunde în trăirea, sensul, atmosfera, caracterul sau imaginea unei organizații, arată S. Selznick.

Aplicând conceptul de cultură la organizații, ne referim la **ideile, credințele, tradițiile și valorile** lor, care își găsesc expresie, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii acestora, în imaginea publică etc. Acestea diferă în ceea ce privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, orizontul individual; toate acestea fiind influențate de istorie și tradiții, de conținuturi trecute și/sau prezente, de tehnologie etc.

Sunt diverse moduri de abordare a culturii organizaționale; s-au formulat numeroase **definiții** ale culturii organizaționale, fiecare dintre acestea evidențiind anumite elemente componente ale acesteia. Astfel, prin cultura organizațională se înțelege: simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele specifice membrilor organizației (Anch); “convingerile

impărtășite de către managerii unei organizații referitoare la modul în care își vor organiza ei împreună cu angajații afacerile (Lorek);...“tradițiile și convingerile unei organizații prin care ea se distinge de alte organizații și care induce siguranță și trăinicie într-o organizație” (Mintzberg);... “ceea ce oamenii cred despre ceea ce merită să fie făcut și ceea ce nu” (K. Putterson);...“expresia trebuințelor intime ale oamenilor, o expresie a înzestrării experienței lor de viață cu semnificații” (Joanne Martin);...“modelul convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații ce produc o serie de norme ce descriu comportamentul membrilor organizației și grupului” (Schwartz Davies).

Cultura organizației este văzută ca expresie a normelor și a valorilor, ea reprezentând acel pattern al valorilor și al normelor care disting o organizație de cealaltă, depistând ceea ce este important pentru organizația respectivă. Așa cum arată M. Vlăsceanu, cultura organizației desemnează normele sau sistemul de credințe și valori specifice membrilor organizației.

Modelele, patternurile sunt reflectate în sistemul cunoașterii, al ideologiei valorilor, al regulilor (legilor) și al ritualului de zi cu zi în societate.

Culturile organizaționale pot fi grupate în funcție de anumite caracteristici. Autorii lucrării Corporate Cultures au identificat patru **tipuri de culturi** rezultate din compararea organizațiilor după următoarele două dimensiuni:

1. Gradul de risc în activitatea companiei.
2. Viteza cu care companiile și angajații lor primesc feedback-ul deciziilor și al strategiilor.

Cele patru culturi și caracteristicile lor sunt:

1. Cultura Macho. În această cultură concurența este ridicată, feedback-ul este ridicat, în opoziție cu munca în echipă, unde angajații sunt rivali. Valoarea cooperării este ignorată, nu există posibilitatea de a învăța din erori și/sau eșecuri. Există tendința de a recompensa indivizii temperamental și inflexibili.

Un astfel de tip de cultură au marile companii publicitare, marile canale de TV, proiectele scumpe în construcții, filmele cu bugete foarte mari.

impărtășite de către managerii unei organizații referitoare la modul în care își vor organiza ei împreună cu angajații afacerile (Lorek);...“tradițiile și convingerile unei organizații prin care ea se distinge de alte organizații și care induce siguranță și trăinicie într-o organizație” (Mintzberg);... “ceea ce oamenii cred despre ceea ce merită să fie făcut și ceea ce nu” (K. Putterson);...“expresia trebuințelor intime ale oamenilor, o expresie a înzestrării experienței lor de viață cu semnificații” (Joanne Martin);...“modelul convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații ce produc o serie de norme ce descriu comportamentul membrilor organizației și grupului” (Schwartz Davies).

Cultura organizației este văzută ca expresie a normelor și a valorilor, ea reprezentând acel pattern al valorilor și al normelor care disting o organizație de cealaltă, depistând ceea ce este important pentru organizația respectivă. Așa cum arată M. Vlăsceanu, cultura organizației desemnează normele sau sistemul de credințe și valori specifice membrilor organizației.

Modelele, patternurile sunt reflectate în sistemul cunoașterii, al ideologiei valorilor, al regulilor (legilor) și al ritualului de zi cu zi în societate.

Culturile organizaționale pot fi grupate în funcție de anumite caracteristici. Autorii lucrării Corporate Cultures au identificat patru **tipuri de culturi** rezultate din compararea organizațiilor după următoarele două dimensiuni:

1. Gradul de risc în activitatea companiei.
2. Viteza cu care companiile și angajații lor primesc feedback-ul deciziilor și al strategiilor.

Cele patru culturi și caracteristicile lor sunt:

1. Cultura Macho. În această cultură concurența este ridicată, feedback-ul este ridicat, în opoziție cu munca în echipă, unde angajații sunt rivali. Valoarea cooperării este ignorată, nu există posibilitatea de a învăța din erori și/sau eșecuri. Există tendința de a recompensa indivizii temperamental și inflexibili.

Un astfel de tip de cultură au marile companii publicitare, marile canale de TV, proiectele scumpe în construcții, filmele cu bugete foarte mari.

2. Cultura Work-Hard-Play-Hard. Aici riscul este scăzut, feedback-ul este rapid, munca reprezintă cheia succesului. Recompensele reprezintă mijloace motivaționale importante. Deoarece există un volum mare de muncă se lucrează în echipă iar angajații sunt prieteni.

Acest tip este caracteristic organizațiilor comerciale.

3. Bet your company (de tip pariu). În cadrul acestui tip de organizație, companiile fac investiții mari pe termen lung. Aici este important ca deciziile să fie foarte corecte, activitatea să se desfășoare lent și cu multă prudență.

Astfel de cultură ar trebui să aibă companiile petroliere, băncile de investiții, firmele de proiectare.

4. Cultura de tip proces. Într-o astfel de cultură riscul este scăzut, feedback-ul este lent, angajații se concentrează mai mult asupra muncii și mai puțin asupra rezultatelor, ei sunt prudenți, punctuali, orientați spre detaliu.

Băncile, societățile de asigurări, agențiile guvernamentale posedă o astfel de cultură.

În cercetările sale la nivel de organizație, Hofstede a consemnat șase **dimensiuni ale culturilor organizaționale**:

1. Orientare spre proces/rezultate.

Oamenii evită riscurile și fac eforturi limitate în muncă deoarece fiecare zi seamănă cu cealaltă.

În culturile orientate spre rezultate, angajații se simt bine în situații noi, iar efortul lor este maxim, deoarece fiecare zi este altfel.

2. Orientate spre salarii/muncă.

În culturile orientate spre salarii, problemele personale ale acestora sunt luate în considerare de către organizație, deciziile importante tind să fie luate de grupuri și de comitete (management participativ).

În cea de-a doua categorie (orientate spre muncă), salariații simt o puternică presiune pentru a-și perfecționa munca, ei percep organizația ca interesată doar de locul de muncă, nu și de bunăstarea lor și a familiei lor, deciziile importante sunt luate de indivizi (management autocrat).

3. Culturi de tip limitat/profesional.

2. Cultura Work-Hard-Play-Hard. Aici riscul este scăzut, feedback-ul este rapid, munca reprezintă cheia succesului. Recompensele reprezintă mijloace motivaționale importante. Deoarece există un volum mare de muncă se lucrează în echipă iar angajații sunt prieteni.

Acest tip este caracteristic organizațiilor comerciale.

3. Bet your company (de tip pariu). În cadrul acestui tip de organizație, companiile fac investiții mari pe termen lung. Aici este important ca deciziile să fie foarte corecte, activitatea să se desfășoare lent și cu multă prudență.

Astfel de cultură ar trebui să aibă companiile petroliere, băncile de investiții, firmele de proiectare.

4. Cultura de tip proces. Într-o astfel de cultură riscul este scăzut, feedback-ul este lent, angajații se concentrează mai mult asupra muncii și mai puțin asupra rezultatelor, ei sunt prudenți, punctuali, orientați spre detaliu.

Băncile, societățile de asigurări, agențiile guvernamentale posedă o astfel de cultură.

În cercetările sale la nivel de organizație, Hofstede a consemnat șase **dimensiuni ale culturilor organizaționale**:

1. Orientare spre proces/rezultate.

Oamenii evită riscurile și fac eforturi limitate în muncă deoarece fiecare zi seamănă cu cealaltă.

În culturile orientate spre rezultate, angajații se simt bine în situații noi, iar efortul lor este maxim, deoarece fiecare zi este altfel.

2. Orientate spre salarii/muncă.

În culturile orientate spre salarii, problemele personale ale acestora sunt luate în considerare de către organizație, deciziile importante tind să fie luate de grupuri și de comitete (management participativ).

În cea de-a doua categorie (orientate spre muncă), salariații simt o puternică presiune pentru a-și perfecționa munca, ei percep organizația ca interesată doar de locul de muncă, nu și de bunăstarea lor și a familiei lor, deciziile importante sunt luate de indivizi (management autocrat).

3. Culturi de tip limitat/profesional.

Angajații culturilor de tip limitat simt că normele organizației cuprind comportarea lor atât acasă cât și la serviciu, compania ia în considerare aspectele sociale tot atât de mult ca și competența profesională, planificarea nu reprezintă o funcție importantă.

Membrii culturilor de tip profesional consideră că viața lor particulară nu are legătură cu organizația, iar aceasta angajează oameni numai pe baza competenței, ei gândesc în perspectivă.

4. Sisteme deschise/închise

În cadrul sistemelor deschise, atât organizația cât și angajații sunt deschiși față de noii veniți și față de străini, oricine trebuie să-și găsească un loc în organizație, noii salariați având nevoie de câteva zile pentru a se integra.

În sistemele închise oamenii sunt prudenți, necomunicativi, numai unii se adaptează culturii respective, iar noii angajați au nevoie de cel puțin un an pentru a se integra.

5. Culturi de tip control slab/control intens

Aici oamenii nu se gândesc la costuri, programul întâlnirilor, al ședințelor nu este respectat, glumele despre companie și despre muncă sunt frecvente. În cele de tip control intens activitatea este orientată spre costuri, programarea ședințelor este respectată cu strictete iar glumele sunt rare, greu acceptate.

6. Culturi programatice/normative

Culturile programatice sunt orientate spre piață, se pune accentul pe satisfacerea cererilor și a nevoilor clienților, rezultatele sunt mai importante decât procedurile, în materie de etică a afacerilor predomină o atitudine pragmatică, nu una dogmatică.

În cadrul culturilor normative, accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele; în ceea ce privește etica afacerilor, standardele sunt ridicate, ca și așteptările, rezultatele.

În cercetările sale, Hofstede a observat anumite corelații între dimensiunile culturii naționale și cele ale culturii organizaționale. Astfel, în societățile cu un indice redus de evitare a incertitudinii, organizațiile sunt sisteme deschise și invers. S-a mai observat că distanța mare față de putere este asociată cu orientarea către proces, iar distanța mică, cu orientarea către rezultate. Nu s-au constatat

Angajații culturilor de tip limitat simt că normele organizației cuprind comportarea lor atât acasă cât și la serviciu, compania ia în considerare aspectele sociale tot atât de mult ca și competența profesională, planificarea nu reprezintă o funcție importantă.

Membrii culturilor de tip profesional consideră că viața lor particulară nu are legătură cu organizația, iar aceasta angajează oameni numai pe baza competenței, ei gândesc în perspectivă.

4. Sisteme deschise/închise

În cadrul sistemelor deschise, atât organizația cât și angajații sunt deschiși față de noii veniți și față de străini, oricine trebuie să-și găsească un loc în organizație, noii salariați având nevoie de câteva zile pentru a se integra.

În sistemele închise oamenii sunt prudenți, necomunicativi, numai unii se adaptează culturii respective, iar noii angajați au nevoie de cel puțin un an pentru a se integra.

5. Culturi de tip control slab/control intens

Aici oamenii nu se gândesc la costuri, programul întâlnirilor, al ședințelor nu este respectat, glumele despre companie și despre muncă sunt frecvente. În cele de tip control intens activitatea este orientată spre costuri, programarea ședințelor este respectată cu strictete iar glumele sunt rare, greu acceptate.

6. Culturi programatice/normative

Culturile programatice sunt orientate spre piață, se pune accentul pe satisfacerea cererilor și a nevoilor clienților, rezultatele sunt mai importante decât procedurile, în materie de etică a afacerilor predomină o atitudine pragmatică, nu una dogmatică.

În cadrul culturilor normative, accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor, care sunt mai importante decât rezultatele; în ceea ce privește etica afacerilor, standardele sunt ridicate, ca și așteptările, rezultatele.

În cercetările sale, Hofstede a observat anumite corelații între dimensiunile culturii naționale și cele ale culturii organizaționale. Astfel, în societățile cu un indice redus de evitare a incertitudinii, organizațiile sunt sisteme deschise și invers. S-a mai observat că distanța mare față de putere este asociată cu orientarea către proces, iar distanța mică, cu orientarea către rezultate. Nu s-au constatat

relații între dimensiunile culturii organizaționale și dimensiunile individualism/ colectivism și masculinitate/feminitate. Evident că aceste consemnări concluzive nu pot fi generalizate, mai ales că într-o organizație pot exista mai multe tipuri de culturi, la fel cum se întâmplă și la nivel național. Totuși, aceste caracteristici ajută managerii în identificarea subculturilor în cadrul organizației, în identificarea conflictului cultural dintre parteneri și în evaluarea culturii în propria organizație. În concepția noastră, cultura organizațională care se potrivește cel mai bine momentului, ar putea fi una de tip sistem deschis, orientată către salariați, adică accentul să se pună pe aspectele sociale, pe calitatea vieții, iar managementul să fie unul de tip participativ.

Luând în considerare gradul de formalism organizațional, Sandy Adirondack clasifică organizațiile în **informale și formale**. Organizațiile informale tind să fie mici dar dinamice, activate de către rețele bazate pe prietenie sau interese comune, utilizând canale de informare informală. Activitatea este dictată de interesele membrilor, pe baza unei analize subiective a ceea ce este potrivit sau nu pentru organizație. Dacă oamenii nu fac ceea ce trebuie să facă sunt aplicate sancțiuni informale și sunt exercitate presiuni din partea colegilor.

Organizațiile formale pot fi mari sau mici. Planificarea joacă un rol mult mai mare, iar aceste organizații sunt mai stabile decât cele informale, au ținte clare, fișe de post și canale de comunicare formale. Deciziile referitoare la organizație se bazează pe criterii obiective. Există reguli, controale și, în ultimă instanță, măsuri disciplinare dacă oamenii nu și-au îndeplinit atribuțiile prevăzute în fișa postului. Consemnăm și organizația de tip educațional ca fiind una formală, din punctele de vedere precizate anterior.

În multe organizații poate fi sesizată tranziția de la informal la formal. Această trecere poate fi dificilă, în special în situația în care unei organizații, care încă funcționează pe baze informale, îi sunt impuse mecanisme formale de tipul planurilor strategice sau dacă o parte a personalului sau a clienților vrea să continue să opereze într-un cadru informal chiar dacă organizația este prea mare ca să mai poată funcționa eficient în acest sistem.

relații între dimensiunile culturii organizaționale și dimensiunile individualism/ colectivism și masculinitate/feminitate. Evident că aceste consemnări concluzive nu pot fi generalizate, mai ales că într-o organizație pot exista mai multe tipuri de culturi, la fel cum se întâmplă și la nivel național. Totuși, aceste caracteristici ajută managerii în identificarea subculturilor în cadrul organizației, în identificarea conflictului cultural dintre parteneri și în evaluarea culturii în propria organizație. În concepția noastră, cultura organizațională care se potrivește cel mai bine momentului, ar putea fi una de tip sistem deschis, orientată către salariați, adică accentul să se pună pe aspectele sociale, pe calitatea vieții, iar managementul să fie unul de tip participativ.

Luând în considerare gradul de formalism organizațional, Sandy Adirondack clasifică organizațiile în **informale și formale**. Organizațiile informale tind să fie mici dar dinamice, activate de către rețele bazate pe prietenie sau interese comune, utilizând canale de informare informală. Activitatea este dictată de interesele membrilor, pe baza unei analize subiective a ceea ce este potrivit sau nu pentru organizație. Dacă oamenii nu fac ceea ce trebuie să facă sunt aplicate sancțiuni informale și sunt exercitate presiuni din partea colegilor.

Organizațiile formale pot fi mari sau mici. Planificarea joacă un rol mult mai mare, iar aceste organizații sunt mai stabile decât cele informale, au ținte clare, fișe de post și canale de comunicare formale. Deciziile referitoare la organizație se bazează pe criterii obiective. Există reguli, controale și, în ultimă instanță, măsuri disciplinare dacă oamenii nu și-au îndeplinit atribuțiile prevăzute în fișa postului. Consemnăm și organizația de tip educațional ca fiind una formală, din punctele de vedere precizate anterior.

În multe organizații poate fi sesizată tranziția de la informal la formal. Această trecere poate fi dificilă, în special în situația în care unei organizații, care încă funcționează pe baze informale, îi sunt impuse mecanisme formale de tipul planurilor strategice sau dacă o parte a personalului sau a clienților vrea să continue să opereze într-un cadru informal chiar dacă organizația este prea mare ca să mai poată funcționa eficient în acest sistem.

Pentru manageri este foarte important să admită că stilul de management compatibil cu o organizație informală este foarte puțin probabil să fie adecvat unei organizații formale, însă pentru succesul oricărui tip de organizație, trebuie avute în vedere următoarele categorii de cultură organizațională:

- cultura “întreprinzător/radicalist”: este formata din persoane care își asumă riscuri mari și au rezultate rapide indiferent dacă acțiunile lor sunt benefice organizației, sau nu;
- cultura “muncă multă, satisfacție mare”. Regula în această cultură este acțiunea în care angajații își asumă riscuri mici cu rezultate rapide, cultura încurajându-i să reușească prin menținerea unui nivel ridicat de acțiune cu risc redus;
- cultura “pune tot ce ai în joc”. Este lumea deciziilor de mare amploare unde timpul în care angajații află rezultatele deciziilor este îndelungat (de ordinul anilor).
- “cultura de proces”. Este cultura cu răspuns redus sau inexistent, unde angajații apreciază foarte greu propriile demersuri din punct de vedere al rezultatelor, concentrându-se cu precădere asupra modului de acțiune. Falimentul apare atunci când procesul iese de sub control.

Companiile cu o cultură puternică acordă o mare importanță procesului de inițiere și de îndoctrinare a noilor angajați. Se poate întâmpla ca noii angajați să nu fie compatibili cu valorile organizației, de aceea este important ca aceștia să fie ajutați să se adapteze și să adopte cultura organizațională. Acesta este procesul de socializare. Socializarea poate fi realizată într-o abordare informală, individuală sau formală. Posibil ca dorința de învățare și de adaptare să fie mai mare în abordările de tip formal unde accentul se pune pe creativitatea individuală, dar și grupurile informale pot avea o influență hotărâtoare asupra noilor angajați.

Organizațiile tind să angajeze indivizi care posedă valori asemănătoare culturii lor. Compatibilitatea poate fi un criteriu important în procesul de selecție a personalului din cadrul unei organizații, indiferent de specificul și obiectul de activitate, serviciul prestat de către aceasta, însă nu se poate neglija cultura organizațională în ansamblul ei.

Pentru manageri este foarte important să admită că stilul de management compatibil cu o organizație informală este foarte puțin probabil să fie adecvat unei organizații formale, însă pentru succesul oricărui tip de organizație, trebuie avute în vedere următoarele categorii de cultură organizațională:

- cultura “întreprinzător/radicalist”: este formata din persoane care își asumă riscuri mari și au rezultate rapide indiferent dacă acțiunile lor sunt benefice organizației, sau nu;
- cultura “muncă multă, satisfacție mare”. Regula în această cultură este acțiunea în care angajații își asumă riscuri mici cu rezultate rapide, cultura încurajându-i să reușească prin menținerea unui nivel ridicat de acțiune cu risc redus;
- cultura “pune tot ce ai în joc”. Este lumea deciziilor de mare amploare unde timpul în care angajații află rezultatele deciziilor este îndelungat (de ordinul anilor).
- “cultura de proces”. Este cultura cu răspuns redus sau inexistent, unde angajații apreciază foarte greu propriile demersuri din punct de vedere al rezultatelor, concentrându-se cu precădere asupra modului de acțiune. Falimentul apare atunci când procesul iese de sub control.

Companiile cu o cultură puternică acordă o mare importanță procesului de inițiere și de îndoctrinare a noilor angajați. Se poate întâmpla ca noii angajați să nu fie compatibili cu valorile organizației, de aceea este important ca aceștia să fie ajutați să se adapteze și să adopte cultura organizațională. Acesta este procesul de socializare. Socializarea poate fi realizată într-o abordare informală, individuală sau formală. Posibil ca dorința de învățare și de adaptare să fie mai mare în abordările de tip formal unde accentul se pune pe creativitatea individuală, dar și grupurile informale pot avea o influență hotărâtoare asupra noilor angajați.

Organizațiile tind să angajeze indivizi care posedă valori asemănătoare culturii lor. Compatibilitatea poate fi un criteriu important în procesul de selecție a personalului din cadrul unei organizații, indiferent de specificul și obiectul de activitate, serviciul prestat de către aceasta, însă nu se poate neglija cultura organizațională în ansamblul ei.

Din păcate, astăzi la noi cultura și instituțiile sale se găsesc la periferia preocupărilor. Acest lucru ar trebui să ne îngrijoreze pe fiecare dintre noi, pentru că așa cum arăta un renumit scriitor român contemporan, "fără cultură istoria unui popor nu mai e decât un șir de întâmplări".

2. Stiluri manageriale în cadrul organizației

Actuala orientare de specialitate promovează redefinirea noțiunilor din sfera managementului educațional, un accent deosebit fiind pus pe abordarea stilurilor manageriale, prin intermediul carora este vizată depășirea deficiențelor manageriale în cadrul organizațiilor școlare.

Caracteristica fundamentală a școlii, constituită din câmpul relațiilor și al interacțiunilor dintre persoane, centrate pe experiențe de învățare, educatorii fiind chemați să producă schimbări majore, trecând de la structuri competiționale spre structuri bazate pe echipe. Sunt necesare câteva mutații de accent, care presupun o nouă viziune asupra stilului, conform unor exigențe și standarde de calitate actuale, având un rol important în activitatea umană de management, ca un liant între trăsăturile specifice ale personalității și performanțele profesionale. Această extindere a conceptului a impus luarea în considerare și a altor indicatori precum: personalitatea, conduita, atitudinile, aplicarea practică a strategiei de succes, aprecierea obiectivă a varii situații. Noile perspective de dezvoltare organizațională vizează cele șase elemente fundamentale: misiunea, obiectivele comune și cele specifice, structura internă, relații pe verticală și orizontală, resurse materiale și tehnologie, actorii sociali-membrii organizației școlare.

Majoritatea cercetătorilor promovează ideea că triumphiul cunoașterii a devenit inovația, educația și tehnologia, iar profesionalizarea educatorilor va urmări dezvoltarea și exersarea creativității, a inovației, a capacității de a accepta noul și de a-l promova prin implementarea unor sisteme manageriale eficiente. Adaptarea unor noi modele manageriale la condițiile concrete și la specificul organizației școlare, vizează promovarea managementului calității și accentuarea celor două dimensiuni valorice: capacitatea

Din păcate, astăzi la noi cultura și instituțiile sale se găsesc la periferia preocupărilor. Acest lucru ar trebui să ne îngrijoreze pe fiecare dintre noi, pentru că așa cum arăta un renumit scriitor român contemporan, "fără cultură istoria unui popor nu mai e decât un șir de întâmplări".

2. Stiluri manageriale în cadrul organizației

Actuala orientare de specialitate promovează redefinirea noțiunilor din sfera managementului educațional, un accent deosebit fiind pus pe abordarea stilurilor manageriale, prin intermediul carora este vizată depășirea deficiențelor manageriale în cadrul organizațiilor școlare.

Caracteristica fundamentală a școlii, constituită din câmpul relațiilor și al interacțiunilor dintre persoane, centrate pe experiențe de învățare, educatorii fiind chemați să producă schimbări majore, trecând de la structuri competiționale spre structuri bazate pe echipe. Sunt necesare câteva mutații de accent, care presupun o nouă viziune asupra stilului, conform unor exigențe și standarde de calitate actuale, având un rol important în activitatea umană de management, ca un liant între trăsăturile specifice ale personalității și performanțele profesionale. Această extindere a conceptului a impus luarea în considerare și a altor indicatori precum: personalitatea, conduita, atitudinile, aplicarea practică a strategiei de succes, aprecierea obiectivă a varii situații. Noile perspective de dezvoltare organizațională vizează cele șase elemente fundamentale: misiunea, obiectivele comune și cele specifice, structura internă, relații pe verticală și orizontală, resurse materiale și tehnologie, actorii sociali-membrii organizației școlare.

Majoritatea cercetătorilor promovează ideea că triumphiul cunoașterii a devenit inovația, educația și tehnologia, iar profesionalizarea educatorilor va urmări dezvoltarea și exersarea creativității, a inovației, a capacității de a accepta noul și de a-l promova prin implementarea unor sisteme manageriale eficiente. Adaptarea unor noi modele manageriale la condițiile concrete și la specificul organizației școlare, vizează promovarea managementului calității și accentuarea celor două dimensiuni valorice: capacitatea

managerului de a introduce schimbarea și capacitatea organizației de a stimula competența, pornind de la stilul managerial adoptat de fiecare manager.

Se apreciază că stilurile pun în valoare competențele profesionale și manageriale, dar și rezultatele. Evoluția recentă a cercetărilor și a practicii în domeniul managementului școlar a condus la conturarea a două tendințe majore în conceptualizarea stilului: nevoia de a depăși empirismul în conducerea unor organizații, prin studiul teoretico-aplicativ al stilurilor manageriale de tip profesionist și competența metodologică, ce se dezvoltă simultan atât cu elaborarea și aplicarea noii legislații, cât și cu apariția (ca și consecință) a noi modele situaționale. **Stilul managerial în sfera educațională** se exprimă cu precădere prin:

- ansamblul de cunoștințe ce asigură calitatea actului managerial;
- modul corect de aplicare a acestora în practica managerială;
- autocontrol și recunoașterea de către membrii organizației a calității de manager;
- adaptabilitatea la diferite situații, utilizând metode și tehnici adecvate;
- capacitatea de evaluare obiectivă a realității, fundamentată pe informare;
- capacitatea de analiză, diagnoză și decizie;
- aptitudini de comunicare și capacitate de interrelaționare.

Așadar, stilul managerial este o modalitate euristică de ordin superior, prin care diverse strategii și capacități se structurează, devenind specifice fiecărui manager. În triumphiul îndrumare-control-evaluare devine un stil creativ prin depășirea unor stereotipuri de reflectare, prin eliberarea sa din captivitatea unor tipare mentale și din capcanele rutinei. Structurarea unui stil managerial propriu, necesită alternanță între stările de maxima concentrare, predominant conștiente și stările de relaxare, în care controlul conștient este mai redus, permițând elaborarea unor asocieri mentale inedite. Acest proces de cristalizare a unui stil propriu se află la intersecția dintre personalitate, aptitudini, capacități și profesionalism.

managerului de a introduce schimbarea și capacitatea organizației de a stimula competența, pornind de la stilul managerial adoptat de fiecare manager.

Se apreciază că stilurile pun în valoare competențele profesionale și manageriale, dar și rezultatele. Evoluția recentă a cercetărilor și a practicii în domeniul managementului școlar a condus la conturarea a două tendințe majore în conceptualizarea stilului: nevoia de a depăși empirismul în conducerea unor organizații, prin studiul teoretico-aplicativ al stilurilor manageriale de tip profesionist și competența metodologică, ce se dezvoltă simultan atât cu elaborarea și aplicarea noii legislații, cât și cu apariția (ca și consecință) a noi modele situaționale. **Stilul managerial în sfera educațională** se exprimă cu precădere prin:

- ansamblul de cunoștințe ce asigură calitatea actului managerial;
- modul corect de aplicare a acestora în practica managerială;
- autocontrol și recunoașterea de către membrii organizației a calității de manager;
- adaptabilitatea la diferite situații, utilizând metode și tehnici adecvate;
- capacitatea de evaluare obiectivă a realității, fundamentată pe informare;
- capacitatea de analiză, diagnoză și decizie;
- aptitudini de comunicare și capacitate de interrelaționare.

Așadar, stilul managerial este o modalitate euristică de ordin superior, prin care diverse strategii și capacități se structurează, devenind specifice fiecărui manager. În triumphiul îndrumare-control-evaluare devine un stil creativ prin depășirea unor stereotipuri de reflectare, prin eliberarea sa din captivitatea unor tipare mentale și din capcanele rutinei. Structurarea unui stil managerial propriu, necesită alternanță între stările de maxima concentrare, predominant conștiente și stările de relaxare, în care controlul conștient este mai redus, permițând elaborarea unor asocieri mentale inedite. Acest proces de cristalizare a unui stil propriu se află la intersecția dintre personalitate, aptitudini, capacități și profesionalism.

Premisa asigurării calității actului managerial la nivelul organizației școlare vizează ansamblul competențelor și al stilului managerial, dar și modul în care cadrul didactic promovează bunele practici din sfera conducerii, în scopul ameliorării și a optimizării relațiilor educaționale. Transferul acestor deziderate în practica școlara curentă necesită orientarea actului managerial într-o direcție prioritară, formarea și dezvoltarea unor stiluri manageriale specifice și adaptate procesului de coordonare, control și reglare a relațiilor de tip educațional. În această direcție majoră trebuie să fie orientate, de asemenea și strategiile de dezvoltare a competențelor psiho-sociale și a stilurilor manageriale. Orice tip de strategie de succes trebuie să admită rezerve suficiente de flexibilitate și de adaptabilitate în timp la schimbările produse în mediul extern școlii. Un aspect foarte important în elaborarea unei strategii de dezvoltare a competențelor psiho-sociale și a stilurilor manageriale rezidă din oportunitatea acesteia. Cu alte cuvinte trebuie să se analizeze cu realism și obiectivitate, în ce măsură strategia corespunde cu cerințele beneficiarilor și nu este prematură sau/sau depășită moral. Elaborarea strategiilor se fundamentează pe analiza mediului extern și respectiv analiza mediului intern specific organizației școlare. Abordarea mediului intern prezintă o importanță crucială, deoarece conduce, în cele din urmă, la identificarea polilor de putere, dar și de slăbiciune pentru fiecare organizație educațională. Pe baza acestor analize se stabilesc care sunt condițiile favorabile și/sau nefavorabile de lansare sau continuare a unei strategii și se decide asupra oportunității aplicării sau adaptării ei, la noile cerințe ale tuturor actorilor educaționali, dar și ale reperelor formării continue manageriale. Principalele direcții de acțiune în vederea optimizării procesului formării continue a stilurilor manageriale vizează conștientizarea de către conducători a câtorva repere importante:

- reprezentările anterioare privind modalități de conducere;
- trăirilor afective pozitive sau/sau negative pe care le resimt prin implicare în procesul managerial;
- descoperirea situațiilor conflictuale generate de stilurile manageriale practicate;

Premisa asigurării calității actului managerial la nivelul organizației școlare vizează ansamblul competențelor și al stilului managerial, dar și modul în care cadrul didactic promovează bunele practici din sfera conducerii, în scopul ameliorării și a optimizării relațiilor educaționale. Transferul acestor deziderate în practica școlara curentă necesită orientarea actului managerial într-o direcție prioritară, formarea și dezvoltarea unor stiluri manageriale specifice și adaptate procesului de coordonare, control și reglare a relațiilor de tip educațional. În această direcție majoră trebuie să fie orientate, de asemenea și strategiile de dezvoltare a competențelor psiho-sociale și a stilurilor manageriale. Orice tip de strategie de succes trebuie să admită rezerve suficiente de flexibilitate și de adaptabilitate în timp la schimbările produse în mediul extern școlii. Un aspect foarte important în elaborarea unei strategii de dezvoltare a competențelor psiho-sociale și a stilurilor manageriale rezidă din oportunitatea acesteia. Cu alte cuvinte trebuie să se analizeze cu realism și obiectivitate, în ce măsură strategia corespunde cu cerințele beneficiarilor și nu este prematură sau/sau depășită moral. Elaborarea strategiilor se fundamentează pe analiza mediului extern și respectiv analiza mediului intern specific organizației școlare. Abordarea mediului intern prezintă o importanță crucială, deoarece conduce, în cele din urmă, la identificarea polilor de putere, dar și de slăbiciune pentru fiecare organizație educațională. Pe baza acestor analize se stabilesc care sunt condițiile favorabile și/sau nefavorabile de lansare sau continuare a unei strategii și se decide asupra oportunității aplicării sau adaptării ei, la noile cerințe ale tuturor actorilor educaționali, dar și ale reperelor formării continue manageriale. Principalele direcții de acțiune în vederea optimizării procesului formării continue a stilurilor manageriale vizează conștientizarea de către conducători a câtorva repere importante:

- reprezentările anterioare privind modalități de conducere;
- trăirilor afective pozitive sau/sau negative pe care le resimt prin implicare în procesul managerial;
- descoperirea situațiilor conflictuale generate de stilurile manageriale practicate;

- ancorarea lor în situații concrete, exemplificative, pentru a putea fi depășite;
- consolidarea și repetarea trăirilor pozitive;
- observarea spontană a modului de realizare a conducerii în cadrul unor activități desfășurate la nivelul organizației școlare;
- delimitarea teoretică a conceptelor specifice conducerii și integrarea lor în cadrul procesului managerial;
- accentuarea dimensiunii autoevaluative asupra eficienței stilului managerial propriu, atât la nivel individual cât și la nivel organizațional, instituțional;
- stimularea metaevaluării ca modalitate de reflectare constantă asupra actului conducerii;
- cunoașterea formelor, a metodelor și a tehnicilor de conducere eficientă;
- observarea sistematică a relației dintre stilul managerial și climatul relațional generat;
- elaborarea unor indicatori și a unor instrumente de evaluare a eficienței propriului stil managerial (obiective, descriptori etc.);
- realizarea unor acțiuni manageriale utilizând stiluri de conducere variate și observarea feedback-ului;
- interevaluarea și evaluarea permanentă pe baza unor indicatori specifici, a activităților manageriale, pentru siguranța asigurării unei prestații de calitate, adaptată culturii organizaționale proprii colectivului manageriat. Considerăm necesar un asemenea demers investigativ datorită unor atitudini de respingere a schimbărilor și a barierelor în calea implementării unor modele manageriale interactive în organizația de tip școlar, dar în același timp și datorită intenției de a deschide calea unor intervenții formative.

Cultura grupului și conducerea proceselor formative reprezintă cheia succeselor evolutive la nivelul personalității fiecărui educabil. Toate acestea nu se pot reduce la o simplă colecție de persoane, ci se constituie dintr-un set de relații și roluri. Se impune așadar cercetarea consistenței dinamicii echipei (grupă, clasă, organizație)

- ancorarea lor în situații concrete, exemplificative, pentru a putea fi depășite;
- consolidarea și repetarea trăirilor pozitive;
- observarea spontană a modului de realizare a conducerii în cadrul unor activități desfășurate la nivelul organizației școlare;
- delimitarea teoretică a conceptelor specifice conducerii și integrarea lor în cadrul procesului managerial;
- accentuarea dimensiunii autoevaluative asupra eficienței stilului managerial propriu, atât la nivel individual cât și la nivel organizațional, instituțional;
- stimularea metaevaluării ca modalitate de reflectare constantă asupra actului conducerii;
- cunoașterea formelor, a metodelor și a tehnicilor de conducere eficientă;
- observarea sistematică a relației dintre stilul managerial și climatul relațional generat;
- elaborarea unor indicatori și a unor instrumente de evaluare a eficienței propriului stil managerial (obiective, descriptori etc.);
- realizarea unor acțiuni manageriale utilizând stiluri de conducere variate și observarea feedback-ului;
- interevaluarea și evaluarea permanentă pe baza unor indicatori specifici, a activităților manageriale, pentru siguranța asigurării unei prestații de calitate, adaptată culturii organizaționale proprii colectivului manageriat. Considerăm necesar un asemenea demers investigativ datorită unor atitudini de respingere a schimbărilor și a barierelor în calea implementării unor modele manageriale interactive în organizația de tip școlar, dar în același timp și datorită intenției de a deschide calea unor intervenții formative.

Cultura grupului și conducerea proceselor formative reprezintă cheia succeselor evolutive la nivelul personalității fiecărui educabil. Toate acestea nu se pot reduce la o simplă colecție de persoane, ci se constituie dintr-un set de relații și roluri. Se impune așadar cercetarea consistenței dinamicii echipei (grupă, clasă, organizație)

și a stilurilor manageriale la acest nivel, prin eforturi succesive ale educatorului-manager.

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager și are o deosebită importanță, cel puțin din următoarele considerente:

- influențează relațiile interpersonale dintre manager și restul salariaților;
- are posibilitatea extinderii la alte niveluri ierarhice;
- influențează climatul organizațional;
- determină metodele de management;
- contribuie la conturarea imaginii organizației și a instituției, în ansamblul ei;
- poate influența și contribuie într-o mare măsură la calitatea prestației serviciului educațional din cadrul unității școlare.

În practica managerială se cunosc mai multe stiluri de conducere, printre care:

- **autoritar**, care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit;
- **democratic**, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
- **liber** care se bazează pe lipsa de implicare a managerului în derularea activităților, care funcționează aproape automat, în sistem de autoreglare și influențare reciprocă ;
- **stilul organizatorului**, care acționează pe considerente de raționalitate economică;
- **stilul participativului**, care are în esență preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
- **stilul întreprinzătorului**, care urmărește înregistrarea celui mai bun efect;
- **stilul realistului**, care se bazează pe încredere și respect față de salariați;
- **stilul maximalistului**, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite;
- **stilul birocratului**, care pune accent pe grade și titluri dobândite;

și a stilurilor manageriale la acest nivel, prin eforturi succesive ale educatorului-manager.

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager și are o deosebită importanță, cel puțin din următoarele considerente:

- influențează relațiile interpersonale dintre manager și restul salariaților;
- are posibilitatea extinderii la alte niveluri ierarhice;
- influențează climatul organizațional;
- determină metodele de management;
- contribuie la conturarea imaginii organizației și a instituției, în ansamblul ei;
- poate influența și contribuie într-o mare măsură la calitatea prestației serviciului educațional din cadrul unității școlare.

În practica managerială se cunosc mai multe stiluri de conducere, printre care:

- **autoritar**, care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit;
- **democratic**, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
- **liber** care se bazează pe lipsa de implicare a managerului în derularea activităților, care funcționează aproape automat, în sistem de autoreglare și influențare reciprocă ;
- **stilul organizatorului**, care acționează pe considerente de raționalitate economică;
- **stilul participativului**, care are în esență preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
- **stilul întreprinzătorului**, care urmărește înregistrarea celui mai bun efect;
- **stilul realistului**, care se bazează pe încredere și respect față de salariați;
- **stilul maximalistului**, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite;
- **stilul birocratului**, care pune accent pe grade și titluri dobândite;

- **stilul paternalistului**, care exagerează și vorbește mai mult decât este necesar;
- **stilul tehnocratului**, care urmărește menținerea poziției de conducere.

Stilurile manageriale au fost grupate în funcție de o baterie de criterii, care se referă la următoarele:

- atitudinea față de responsabilitate;
- autoritatea exercitată de conducător;
- inițierea de structură și de considerație;
- preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare a deciziilor.

Realitatea practicii manageriale a demonstrat că există diverse combinații ale acestor stiluri, acestea neputând exista separat și, în același timp, considerăm necesară precizarea că abordarea de tip autoritar (directiv) nu-și mai află eficiența într-un cadru democratic de activitate a organizației moderne de actualitate. Echipa "One brain team" (unul gândește și alții execută) nu poate asigura eficiență și calitate.

Acordul, consultarea, decizia colectivă, cooperarea, munca în echipă, participarea și implicarea, într-un cuvânt, comunicarea ridicată la rang de condiție trebuie să constituie repere ale unui management de calitate în cadrul organizației. Așadar, putem creiona sau chiar defini un stil optim de conducere? Porind de la ansamblul de atitudini, opinii, comportamente și metode de lucru adoptate în exercitarea funcției manageriale, **stilul optim** de conducere ar fi acela în care activitatea managerială se orientează spre:

- îndeplinirea cu profesionalism a responsabilităților;
- calitate;
- investiție în resursa umană a organizației (recrutarea acesteia și asigurarea cu personal competent a tuturor posturilor);
- stabilirea unui dialog permanent între manager și angajați (comunicare, deschidere);

- **stilul paternalistului**, care exagerează și vorbește mai mult decât este necesar;
- **stilul tehnocratului**, care urmărește menținerea poziției de conducere.

Stilurile manageriale au fost grupate în funcție de o baterie de criterii, care se referă la următoarele:

- atitudinea față de responsabilitate;
- autoritatea exercitată de conducător;
- inițierea de structură și de considerație;
- preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare a deciziilor.

Realitatea practicii manageriale a demonstrat că există diverse combinații ale acestor stiluri, acestea neputând exista separat și, în același timp, considerăm necesară precizarea că abordarea de tip autoritar (directiv) nu-și mai află eficiența într-un cadru democratic de activitate a organizației moderne de actualitate. Echipa "One brain team" (unul gândește și alții execută) nu poate asigura eficiență și calitate.

Acordul, consultarea, decizia colectivă, cooperarea, munca în echipă, participarea și implicarea, într-un cuvânt, comunicarea ridicată la rang de condiție trebuie să constituie repere ale unui management de calitate în cadrul organizației. Așadar, putem creiona sau chiar defini un stil optim de conducere? Porind de la ansamblul de atitudini, opinii, comportamente și metode de lucru adoptate în exercitarea funcției manageriale, **stilul optim** de conducere ar fi acela în care activitatea managerială se orientează spre:

- îndeplinirea cu profesionalism a responsabilităților;
- calitate;
- investiție în resursa umană a organizației (recrutarea acesteia și asigurarea cu personal competent a tuturor posturilor);
- stabilirea unui dialog permanent între manager și angajați (comunicare, deschidere);

- evaluarea obiectivă și recunoașterea rezultatelor și a performanțelor obținute de către salariați (în funcție de standardele specifice de calitate);
- stimularea spiritului de echipă și competitiv (sub limitele exacerbării);
- satisfacerea nevoilor clienților, beneficiari ai serviciilor educaționale (domeniile: curricular, extracurricular și extrașcolar);
- orientarea asupra asimilării, adaptării corecte și rapide la schimbare (legislativă, curriculară, psiho-socială).

Oprindu-ne asupra importanței evaluării performanțelor și a scopului realizării acesteia, subliniem faptul că resursa umană a organizației (personal didactic, didactic auxiliar și nedidactic) constituie, de fapt, agentul asigurării calității întregii activități din cadrul organizației. Calitatea resurselor umane, a managementului utilizării acestora, dezvoltarea parteneriatului cu ceilalți actori decidenți implicați în conducere (părinți și comunitate locală) condiționează în mod hotărâtor dimensiunea performanțelor și a progreselor, de acest factor depinzând, în cea mai mare măsură, viabilitatea organizației și implicit a instituției de învățământ pe care o reprezintă.

Conducerea dinamică, bazată pe comunicare, managementul eficient al schimbării în condițiile descentralizării învățământului preuniversitar constituie condiții-cheie în efortul de a realiza un grad înalt de incluziune socială și educațională, efort depus de către cadrele didactice-manageri cu o concepție clară asupra politicilor educaționale, asupra stilului optim de conducere.

Această viziune este prezentă în activitatea educatorilor, prin modul de relaționare a acestora cu ceilalți actori educaționali: copii, părinți, comunitate locală. Ea se bazează pe valorile școlii și pe preocuparea generală de a oferi educabililor mai mult sprijin și mai multe posibilități de realizare, fiind strâns legată de conceptul de dezvoltare durabilă a școlii, reflectând un angajament puternic pentru îmbunătățirea standardelor educaționale.

- evaluarea obiectivă și recunoașterea rezultatelor și a performanțelor obținute de către salariați (în funcție de standardele specifice de calitate);
- stimularea spiritului de echipă și competitiv (sub limitele exacerbării);
- satisfacerea nevoilor clienților, beneficiari ai serviciilor educaționale (domeniile: curricular, extracurricular și extrașcolar);
- orientarea asupra asimilării, adaptării corecte și rapide la schimbare (legislativă, curriculară, psiho-socială).

Oprindu-ne asupra importanței evaluării performanțelor și a scopului realizării acesteia, subliniem faptul că resursa umană a organizației (personal didactic, didactic auxiliar și nedidactic) constituie, de fapt, agentul asigurării calității întregii activități din cadrul organizației. Calitatea resurselor umane, a managementului utilizării acestora, dezvoltarea parteneriatului cu ceilalți actori decidenți implicați în conducere (părinți și comunitate locală) condiționează în mod hotărâtor dimensiunea performanțelor și a progreselor, de acest factor depinzând, în cea mai mare măsură, viabilitatea organizației și implicit a instituției de învățământ pe care o reprezintă.

Conducerea dinamică, bazată pe comunicare, managementul eficient al schimbării în condițiile descentralizării învățământului preuniversitar constituie condiții-cheie în efortul de a realiza un grad înalt de incluziune socială și educațională, efort depus de către cadrele didactice-manageri cu o concepție clară asupra politicilor educaționale, asupra stilului optim de conducere.

Această viziune este prezentă în activitatea educatorilor, prin modul de relaționare a acestora cu ceilalți actori educaționali: copii, părinți, comunitate locală. Ea se bazează pe valorile școlii și pe preocuparea generală de a oferi educabililor mai mult sprijin și mai multe posibilități de realizare, fiind strâns legată de conceptul de dezvoltare durabilă a școlii, reflectând un angajament puternic pentru îmbunătățirea standardelor educaționale.

3. Comunicarea managerială în cadrul organizației

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului organizației. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale și a complexității acestora, comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager, care trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale, de transmițător al acestei politici și de realizator, managerul trebuie să dezvolte și să întrețină o rețea de contacte cu toți partenerii organizației și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea misiunii și a viziunii instituției de învățământ, într-o etapă marcată de implicarea în viața și activitatea organizației a noi actori ai comunicării și nu numai, având în vedere politica procesului de descentralizare a învățământului.

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vedere și, implicit, de acțiune, prin armonizarea cunoștințelor privind scopurile, căile și mijloacele de a le atinge, prin promovarea deprinderilor necesare, prin omogenizarea relativă a grupurilor sub aspect afectiv, emoțional și motivațional (opinii, interese, convingeri, atitudini).

Într-un model elementar, procesul de comunicare sau comunicarea poate fi redat (sau redată) astfel:

informație informație
Emitător----- canal----- receptor

Din această schemă se poate înțelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; anume, pe lângă emițător

3. Comunicarea managerială în cadrul organizației

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului organizației. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale și a complexității acestora, comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager, care trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale, de transmițător al acestei politici și de realizator, managerul trebuie să dezvolte și să întrețină o rețea de contacte cu toți partenerii organizației și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea misiunii și a viziunii instituției de învățământ, într-o etapă marcată de implicarea în viața și activitatea organizației a noi actori ai comunicării și nu numai, având în vedere politica procesului de descentralizare a învățământului.

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vedere și, implicit, de acțiune, prin armonizarea cunoștințelor privind scopurile, căile și mijloacele de a le atinge, prin promovarea deprinderilor necesare, prin omogenizarea relativă a grupurilor sub aspect afectiv, emoțional și motivațional (opinii, interese, convingeri, atitudini).

Într-un model elementar, procesul de comunicare sau comunicarea poate fi redat (sau redată) astfel:

informație informație
Emitător----- canal----- receptor

Din această schemă se poate înțelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; anume, pe lângă emițător

(sau emitent), unul sau mai mulți receptori potențiali. Esența procesului stă în deplasarea, transferul sau transmiterea informației de la un participant la celălalt.

În mod frecvent, circulația are loc în dublu sens. Altfel spus, este bidirecțională. Acesta este, bunăoară, cazul dialogului, al unei discuții dintre două persoane care, alternativ, joacă rolul de emițător (vorbitor) și receptor (ascultător). Alteori, circulația informației poate avea loc doar într-un singur sens, adică este unidirecțională. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al prelegerilor etc. În cadrul unei organizații, componenta de bază a funcției manageriale este reprezentată de comunicare. Planificarea obiectivelor și a resurselor, elaborarea strategiilor, adoptarea deciziilor și declanșarea acțiunilor nu reprezintă procese liniare. Multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, ineditul situațiilor, reacțiile neașteptate ale oamenilor, dar și cele ale mediului, fac ca deciziile cele mai elaborate și acțiunile cele mai organizate să devină, uneori, derizorii. Fără intervenția managerilor de a sincroniza și armoniza timpul și spațiul acțiunilor, judecățile și faptele, dorințele și realitățile prin intermediul funcției de coordonare, procesul de management ar fi lipsit de coeziunea, continuitatea și dinamismul care-i permit realizarea obiectivelor specifice.

Raportată la acțiuni și la situații, la multitudinea formelor și a nivelurilor de relații umane pe care le mijlocește, comunicarea poate căpăta o mulțime de sensuri, cu o infinitate de nuanțe. În cazul organizației, **comunicarea se definește ca proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor ei.**

Relațiile organizaționale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează, însă, dincolo de latura structurală și alte aspecte ale existenței organizației: tehnice, economice, psihologice, educaționale, culturale etc. Complexitatea comunicării aduce în planul practicii o cerință specială față de manager: abilitatea de a fi un bun comunicator. Ori, această abilitate se dezvoltă în primul rând pe înțelegerea rolului comunicării organizaționale.

(sau emitent), unul sau mai mulți receptori potențiali. Esența procesului stă în deplasarea, transferul sau transmiterea informației de la un participant la celălalt.

În mod frecvent, circulația are loc în dublu sens. Altfel spus, este bidirecțională. Acesta este, bunăoară, cazul dialogului, al unei discuții dintre două persoane care, alternativ, joacă rolul de emițător (vorbitor) și receptor (ascultător). Alteori, circulația informației poate avea loc doar într-un singur sens, adică este unidirecțională. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al prelegerilor etc. În cadrul unei organizații, componenta de bază a funcției manageriale este reprezentată de comunicare. Planificarea obiectivelor și a resurselor, elaborarea strategiilor, adoptarea deciziilor și declanșarea acțiunilor nu reprezintă procese liniare. Multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, ineditul situațiilor, reacțiile neașteptate ale oamenilor, dar și cele ale mediului, fac ca deciziile cele mai elaborate și acțiunile cele mai organizate să devină, uneori, derizorii. Fără intervenția managerilor de a sincroniza și armoniza timpul și spațiul acțiunilor, judecățile și faptele, dorințele și realitățile prin intermediul funcției de coordonare, procesul de management ar fi lipsit de coeziunea, continuitatea și dinamismul care-i permit realizarea obiectivelor specifice.

Raportată la acțiuni și la situații, la multitudinea formelor și a nivelurilor de relații umane pe care le mijlocește, comunicarea poate căpăta o mulțime de sensuri, cu o infinitate de nuanțe. În cazul organizației, **comunicarea se definește ca proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor ei.**

Relațiile organizaționale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează, însă, dincolo de latura structurală și alte aspecte ale existenței organizației: tehnice, economice, psihologice, educaționale, culturale etc. Complexitatea comunicării aduce în planul practicii o cerință specială față de manager: abilitatea de a fi un bun comunicator. Ori, această abilitate se dezvoltă în primul rând pe înțelegerea rolului comunicării organizaționale.

La întrebarea „de ce comunicăm într-o organizație?” pot exista o multitudine de răspunsuri, câteva fiind însă unanim acceptate:

- funcțiile managementului nu pot fi operaționale în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică și informațională, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a defecțiunilor, de antrenare a personalului, se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje. Comunicarea este, deci, crucială pentru existența și succesul organizației, ea fiind prima responsabilitate a managerului;
- comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a celorlalți membri ai organizației, cu cerințele acesteia;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației;
- aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;
- contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între manager și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației. Se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine, nesatisfăcător sau insuficient, deoarece modul de transmitere a mesajului este deosebit de important, pentru a putea fi corect decodificat și interpretat de către receptor.

Transmiterea mesajului constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajelor este determinant, astfel încât el devine o parte a mesajului. Spre exemplu, chiar dacă se folosesc aceleași cuvinte pentru exprimarea

La întrebarea „de ce comunicăm într-o organizație?” pot exista o multitudine de răspunsuri, câteva fiind însă unanim acceptate:

- funcțiile managementului nu pot fi operaționale în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică și informațională, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a defecțiunilor, de antrenare a personalului, se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje. Comunicarea este, deci, crucială pentru existența și succesul organizației, ea fiind prima responsabilitate a managerului;
- comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a celorlalți membri ai organizației, cu cerințele acesteia;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației;
- aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;
- contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între manager și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației. Se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine, nesatisfăcător sau insuficient, deoarece modul de transmitere a mesajului este deosebit de important, pentru a putea fi corect decodificat și interpretat de către receptor.

Transmiterea mesajului constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajelor este determinant, astfel încât el devine o parte a mesajului. Spre exemplu, chiar dacă se folosesc aceleași cuvinte pentru exprimarea

unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanță și urgență în comparație cu transmiterea printr-o scrisoare normală. Ori, cuvintele de felicitare pentru reușita profesională adresate de manager subordonatului capătă o importanță specială atunci când sunt rostite în fața întregului grup, față de acelea și felicitări adresate confidențial.

Decodificarea și interpretarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepția sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta mesajul. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitențul și receptorul au înțeles în același mod mesajul.

Filtrarea constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitențului.

Feedback-ul încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitențul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect ori a suferit filtrări deformate. Pentru manageri, feedback-ul comunicării se poate produce în două moduri: feedback direct și imediat, și feedback indirect. În cazul feedback-ului direct și imediat, răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării față în față, prin diverse simboluri cheie-cuvinte, gesturi, constatându-se în acest fel dacă mesajul a fost receptat corect sau nu. Feedback-ului indirect poate avea ca efect scăderea calității activității, precum și apariția conflictelor în cadrul organizației. Acestea din urmă sunt semnale clare ale unor dificultăți perpetuate și profunde ale comunicării, ignorate sistematic de manager.

În cadrul organizației, procesul de comunicare este bilateral - se desfășoară în două sensuri: emitenț-receptor și receptor-emitenț. Această formă a comunicării prezintă următoarele caracteristici:

- iese de sub controlul exclusiv al emitențului prin intervenția receptorului;

unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanță și urgență în comparație cu transmiterea printr-o scrisoare normală. Ori, cuvintele de felicitare pentru reușita profesională adresate de manager subordonatului capătă o importanță specială atunci când sunt rostite în fața întregului grup, față de acelea și felicitări adresate confidențial.

Decodificarea și interpretarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepția sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta mesajul. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitențul și receptorul au înțeles în același mod mesajul.

Filtrarea constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitențului.

Feedback-ul încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitențul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect ori a suferit filtrări deformate. Pentru manageri, feedback-ul comunicării se poate produce în două moduri: feedback direct și imediat, și feedback indirect. În cazul feedback-ului direct și imediat, răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării față în față, prin diverse simboluri cheie-cuvinte, gesturi, constatându-se în acest fel dacă mesajul a fost receptat corect sau nu. Feedback-ului indirect poate avea ca efect scăderea calității activității, precum și apariția conflictelor în cadrul organizației. Acestea din urmă sunt semnale clare ale unor dificultăți perpetuate și profunde ale comunicării, ignorate sistematic de manager.

În cadrul organizației, procesul de comunicare este bilateral - se desfășoară în două sensuri: emitenț-receptor și receptor-emitenț. Această formă a comunicării prezintă următoarele caracteristici:

- iese de sub controlul exclusiv al emitențului prin intervenția receptorului;

- în comparație cu comunicarea unilaterală, pare mai dezorganizată deoarece receptorii au posibilitatea de a interveni prin întrebări, sugestii, comentarii;
- necesită mai mult timp, întrucât transmiterea și recepția se pot transforma în discuții;
- semnificația mesajului poate fi verificată și la nevoie, clarificată și redefinită.

Deși poartă dezavantajul consumului de timp, această formă a procesului s-a dovedit a fi cea mai eficientă în cadrul comunicării organizaționale, unde există numeroase **tipuri** de comunicare:

- **comunicarea descendentă** urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective.

În organizațiile puternic centralizate și în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală, dar după cum am arătat în referirile vizând stilul optim managerial, nu se recomandă acest tip de abordare;

- **comunicarea ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către angajați și respectiv manager, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de către manageri.

- **comunicarea orizontală sau laterală** se stabilește între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

- **comunicarea diagonală** este practică în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect și restul

- în comparație cu comunicarea unilaterală, pare mai dezorganizată deoarece receptorii au posibilitatea de a interveni prin întrebări, sugestii, comentarii;
- necesită mai mult timp, întrucât transmiterea și recepția se pot transforma în discuții;
- semnificația mesajului poate fi verificată și la nevoie, clarificată și redefinită.

Deși poartă dezavantajul consumului de timp, această formă a procesului s-a dovedit a fi cea mai eficientă în cadrul comunicării organizaționale, unde există numeroase **tipuri** de comunicare:

- **comunicarea descendentă** urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective.

În organizațiile puternic centralizate și în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală, dar după cum am arătat în referirile vizând stilul optim managerial, nu se recomandă acest tip de abordare;

- **comunicarea ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către angajați și respectiv manager, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de către manageri.

- **comunicarea orizontală sau laterală** se stabilește între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

- **comunicarea diagonală** este practică în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect și restul

compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp și costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

- după modul de transmitere, comunicarea poate fi: **scrisă, verbală, non-verbală**. Oprindu-ne, cu precădere, la forma verbală, aceasta include:

- relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței și ale activității specifice organizației;
- sentimente și reacții pe plan central la anumite situații;
- părerile despre noi înșine, alți angajați, societate, cultură, artă etc.;
- opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere obiective și/sau subiective.

Problemele comunicării verbale apar atunci când se transmit mesaje referitoare la o componentă, iar recepția este făcută, în mod eronat, ca fiind o altă componentă. Spre exemplu, un angajat poate relata despre cauzele unui conflict de muncă declanșat într-o altă organizație; cei din jur pot interpreta ca fiind opinia vorbitorului în legătură cu justetea sau injustetea conflictului. Întrucât asemenea confuzii sunt frecvente, cei care comunică trebuie să fie conștienți de faptul că mesajele nu reprezintă niciodată cruda relatare a unor fapte concrete, întâmplări, că textul este însoțit permanent de muzica acestuia, de sentimentele, opiniile, semnificațiile acordate și receptate de participanții la comunicare.

Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci și pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe. Specialiștii afirmă că numai 28% din adulți ascultă ceea ce li se spune. În ceea ce-i privește pe manageri, se consideră că, dacă aceștia și-ar mări capacitatea de ascultare pentru executarea aceluiași sarcini, cu aceleași rezultate, consumul de timp ar putea să scadă cu până la 30%.

În desfășurarea relațiilor de management, comunicarea verbală prezintă o serie de avantaje:

compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp și costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

- după modul de transmitere, comunicarea poate fi: **scrisă, verbală, non-verbală**. Oprindu-ne, cu precădere, la forma verbală, aceasta include:

- relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței și ale activității specifice organizației;
- sentimente și reacții pe plan central la anumite situații;
- părerile despre noi înșine, alți angajați, societate, cultură, artă etc.;
- opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere obiective și/sau subiective.

Problemele comunicării verbale apar atunci când se transmit mesaje referitoare la o componentă, iar recepția este făcută, în mod eronat, ca fiind o altă componentă. Spre exemplu, un angajat poate relata despre cauzele unui conflict de muncă declanșat într-o altă organizație; cei din jur pot interpreta ca fiind opinia vorbitorului în legătură cu justetea sau injustetea conflictului. Întrucât asemenea confuzii sunt frecvente, cei care comunică trebuie să fie conștienți de faptul că mesajele nu reprezintă niciodată cruda relatare a unor fapte concrete, întâmplări, că textul este însoțit permanent de muzica acestuia, de sentimentele, opiniile, semnificațiile acordate și receptate de participanții la comunicare.

Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci și pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe. Specialiștii afirmă că numai 28% din adulți ascultă ceea ce li se spune. În ceea ce-i privește pe manageri, se consideră că, dacă aceștia și-ar mări capacitatea de ascultare pentru executarea aceluiași sarcini, cu aceleași rezultate, consumul de timp ar putea să scadă cu până la 30%.

În desfășurarea relațiilor de management, comunicarea verbală prezintă o serie de avantaje:

- stabilește relații directe, personalizate între manageri și angajați, oferindu-le angajaților sentimentul de participare la viața organizației și de considerație;
- permite flexibilitatea exprimării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
- au o viteză ridicată de emisie și recepție; pentru scris se consumă de 4-5 ori mai mult timp;
- informarea poate fi mai nuanțată, persuasivă;
- permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe;

Dezavantajele acestui tip de comunicare se referă la faptul că:

- necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
- transmiterea succesivă prin diferite trepte ierarhice se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională.

Astfel, practica relevă că, în medie, comunicările descendente verbale emise integral de consiliul de administrație ajung la directorii executivi în proporție de 63%. Comunicarea non-verbală poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută.

Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale.

Fiecare organizație are o rețea proprie de comunicare.

Personalitatea, individualitatea, amprente culturale ale organizației se regăsesc în compoziția subtilă a mesajelor vehiculate. Aceste particularități sunt efectul unor influențe executate de factorii interni și externi ai organizației, dar și de unele bariere de comunicare; unele comune, generale, altele particulare, specifice fiecărei organizații.

Comunicarea ca schimb de idei, opinii și informații prin intermediul cuvintelor, a gesturilor și a atitudinilor este fundamentul

- stabilește relații directe, personalizate între manageri și angajați, oferindu-le angajaților sentimentul de participare la viața organizației și de considerație;
- permite flexibilitatea exprimării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
- au o viteză ridicată de emisie și recepție; pentru scris se consumă de 4-5 ori mai mult timp;
- informarea poate fi mai nuanțată, persuasivă;
- permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe;

Dezavantajele acestui tip de comunicare se referă la faptul că:

- necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
- transmiterea succesivă prin diferite trepte ierarhice se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională.

Astfel, practica relevă că, în medie, comunicările descendente verbale emise integral de consiliul de administrație ajung la directorii executivi în proporție de 63%. Comunicarea non-verbală poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută.

Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale.

Fiecare organizație are o rețea proprie de comunicare.

Personalitatea, individualitatea, amprente culturale ale organizației se regăsesc în compoziția subtilă a mesajelor vehiculate. Aceste particularități sunt efectul unor influențe executate de factorii interni și externi ai organizației, dar și de unele bariere de comunicare; unele comune, generale, altele particulare, specifice fiecărei organizații.

Comunicarea ca schimb de idei, opinii și informații prin intermediul cuvintelor, a gesturilor și a atitudinilor este fundamentul

coordonării activităților umane. Dacă scrisul și vorbitul, în sine, sunt acțiuni relativ simple, înțelegerea lor corectă reprezintă dificultatea principală a comunicării. Această dificultate este generată de diferențele enorme dintre oameni, legate de: personalitate, cultură, mediu, percepție, statut etc. Fiecare om este unic prin personalitate, pregătire, experiență, aspirații, elemente care împreună sau separat influențează înțelegerea mesajelor. Un cuvânt, un gest, o expresie pot avea sensuri diferite pentru persoane diferite.

Înțelegerea corectă reprezintă pentru manager o problemă esențială, căci activitatea acestuia se bazează pe comunicarea cu persoane de care nu îl leagă neapărat prietenie, simpatie, rudenie, dar trebuie să empatizeze cu acestea, pentru ca întregul proces managerial și implicit calitatea acestuia să nu influențeze negativ organizația.

Explicația neînțelegerilor, a dezacordurilor și chiar a conflictelor se găsește în comunicarea incorectă, dar și în anumite în bariere pe care oamenii-manageri sau/și angajat - le ridică, mai mult sau mai puțin conștient, în calea comunicării.

Comunicarea, în general, și cea organizațională, în special, este îngreunată deoarece:

- fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta în situații identice, în același mod;
- există tendința de a-i împărți pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți, incompetenți, într-un cuvânt, a-i eticheta;
- prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-le, de regulă, în prejudecăți;
- simpatia noastră față de ceilalți crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, interese, preferințe, preocupări, caracteristici comune;
- există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ. Constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate

coordonării activităților umane. Dacă scrisul și vorbitul, în sine, sunt acțiuni relativ simple, înțelegerea lor corectă reprezintă dificultatea principală a comunicării. Această dificultate este generată de diferențele enorme dintre oameni, legate de: personalitate, cultură, mediu, percepție, statut etc. Fiecare om este unic prin personalitate, pregătire, experiență, aspirații, elemente care împreună sau separat influențează înțelegerea mesajelor. Un cuvânt, un gest, o expresie pot avea sensuri diferite pentru persoane diferite.

Înțelegerea corectă reprezintă pentru manager o problemă esențială, căci activitatea acestuia se bazează pe comunicarea cu persoane de care nu îl leagă neapărat prietenie, simpatie, rudenie, dar trebuie să empatizeze cu acestea, pentru ca întregul proces managerial și implicit calitatea acestuia să nu influențeze negativ organizația.

Explicația neînțelegerilor, a dezacordurilor și chiar a conflictelor se găsește în comunicarea incorectă, dar și în anumite în bariere pe care oamenii-manageri sau/și angajat - le ridică, mai mult sau mai puțin conștient, în calea comunicării.

Comunicarea, în general, și cea organizațională, în special, este îngreunată deoarece:

- fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta în situații identice, în același mod;
- există tendința de a-i împărți pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți, incompetenți, într-un cuvânt, a-i eticheta;
- prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-le, de regulă, în prejudecăți;
- simpatia noastră față de ceilalți crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, interese, preferințe, preocupări, caracteristici comune;
- există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ. Constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate

transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării;

- instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. Frecvent, se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte” atunci când oamenii sunt invitați să își interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii.

Preocupări privind facilitarea și îmbunătățirea comunicării au existat permanent din partea specialiștilor în domeniu. Deși regulile unei comunicări eficiente par foarte simple și la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experiențe comunicaționale, practica relevă faptul că aplicarea lor este frecvent încălcată.

Asociația Americană de Management a elaborat o listă cu zece **reguli privind comunicarea eficientă:**

1. Emitentul trebuie să își clarifice ideile înainte de a le comunica. El trebuie să le sistematizeze și să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu își planifică actul comunicării.
2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.
3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.
4. Partenerii de comunicare, trebuie să aibă în vedere de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.
5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.
6. Emitentul trebuie să își dezvolte permanent capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.

transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării;

- instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. Frecvent, se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte” atunci când oamenii sunt invitați să își interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii.

Preocupări privind facilitarea și îmbunătățirea comunicării au existat permanent din partea specialiștilor în domeniu. Deși regulile unei comunicări eficiente par foarte simple și la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experiențe comunicaționale, practica relevă faptul că aplicarea lor este frecvent încălcată.

Asociația Americană de Management a elaborat o listă cu zece **reguli privind comunicarea eficientă:**

1. Emitentul trebuie să își clarifice ideile înainte de a le comunica. El trebuie să le sistematizeze și să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu își planifică actul comunicării.
2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.
3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.
4. Partenerii de comunicare, trebuie să aibă în vedere de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.
5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.
6. Emitentul trebuie să își dezvolte permanent capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.

7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.

8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.

9. Persoanele care comunică trebuie să fie sigure pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.

10. Emitentul și receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleși. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători.

Ascultarea activă este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, mai ales în cadrul unei organizații, în cadrul căreia rezultatele depind de lucrul în echipă. Ascultarea activă solicită concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază, iar tehnica ascultării active constă în receptarea, decodificarea și verificarea mesajului prin dialog imediat cu emitentul. În acest fel, emitentul constată că este ascultat, iar receptorul își clarifică impresiile. Dincolo de simpla receptare a cuvintelor, în ascultarea activă receptorul (manager sau subaltern) trebuie să se concentreze asupra sentimentelor, atitudinilor, încărcăturii afective care însoțește mesajele. Ea devine astfel o excelentă modalitate de a-i încuraja pe ceilalți angajați să vorbească. Faptul că gândurile, opiniile și sentimentele nu le sunt criticate, îi face pe oameni să se simtă în siguranță, să comunice mai profund în legătură cu multe probleme, față de situația ascultării superficiale.

7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.

8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.

9. Persoanele care comunică trebuie să fie sigure pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.

10. Emitentul și receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleși. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători.

Ascultarea activă este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, mai ales în cadrul unei organizații, în cadrul căreia rezultatele depind de lucrul în echipă. Ascultarea activă solicită concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază, iar tehnica ascultării active constă în receptarea, decodificarea și verificarea mesajului prin dialog imediat cu emitentul. În acest fel, emitentul constată că este ascultat, iar receptorul își clarifică impresiile. Dincolo de simpla receptare a cuvintelor, în ascultarea activă receptorul (manager sau subaltern) trebuie să se concentreze asupra sentimentelor, atitudinilor, încărcăturii afective care însoțește mesajele. Ea devine astfel o excelentă modalitate de a-i încuraja pe ceilalți angajați să vorbească. Faptul că gândurile, opiniile și sentimentele nu le sunt criticate, îi face pe oameni să se simtă în siguranță, să comunice mai profund în legătură cu multe probleme, față de situația ascultării superficiale.

Bazată mai ales pe încurajarea laturii afective, comunicarea activă ajută la diminuarea baierelor de statut, de percepție, de personalitate și de cultură.

La nivelul comunicării organizaționale, ascultarea activă poate fi utilizată eficient în mai multe scopuri:

- mijloc de obținere a informațiilor;
- atribuirea unor sarcini speciale și/sau uzuale;
- realizare delegării de responsabilități manageriale;
- evaluarea performanțelor profesionale individuale
- selectarea personalului;
- efectuarea mentoratului și a controlului;
- realizarea interviurilor disciplinare;
- evaluarea diverselor nemulțumiri și revendicări etc.

Tehnica ascultării active aduce o serie de avantaje nu numai pentru creșterea capacității față de comunicarea organizațională, ci și în general, pentru întregul proces de management, deoarece:

- permite stabilirea unor relații interumane corecte și eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaștere și autocunoaștere, sinceritate;
- ajută la destinderea climatului de muncă, la dezamorsarea tensiunilor și a conflictelor;
- facilitează coordonarea și controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor și a cauzelor acestora, eliminarea lor;
- permite oamenilor să admită în forul lor interior aspecte pe care, de regulă, le evită;
- încurajează personalul să-și asume responsabilități, să-și pună în valoare potențialul intelectual și profesional;
- facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate, obiective și pertinente, cu efecte pozitive asupra întregii organizații etc.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe, în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.

Bazată mai ales pe încurajarea laturii afective, comunicarea activă ajută la diminuarea baierelor de statut, de percepție, de personalitate și de cultură.

La nivelul comunicării organizaționale, ascultarea activă poate fi utilizată eficient în mai multe scopuri:

- mijloc de obținere a informațiilor;
- atribuirea unor sarcini speciale și/sau uzuale;
- realizare delegării de responsabilități manageriale;
- evaluarea performanțelor profesionale individuale
- selectarea personalului;
- efectuarea mentoratului și a controlului;
- realizarea interviurilor disciplinare;
- evaluarea diverselor nemulțumiri și revendicări etc.

Tehnica ascultării active aduce o serie de avantaje nu numai pentru creșterea capacității față de comunicarea organizațională, ci și în general, pentru întregul proces de management, deoarece:

- permite stabilirea unor relații interumane corecte și eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaștere și autocunoaștere, sinceritate;
- ajută la destinderea climatului de muncă, la dezamorsarea tensiunilor și a conflictelor;
- facilitează coordonarea și controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor și a cauzelor acestora, eliminarea lor;
- permite oamenilor să admită în forul lor interior aspecte pe care, de regulă, le evită;
- încurajează personalul să-și asume responsabilități, să-și pună în valoare potențialul intelectual și profesional;
- facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate, obiective și pertinente, cu efecte pozitive asupra întregii organizații etc.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe, în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație, trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- nevoia de a ști-cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor fișei postului;
- nevoia de a cunoaște și de a înțelege utilitatea și finalitățile sarcinilor sale;
- nevoia de a se exprima – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizație trebuie corelată concomitent cu respectarea unor condiții ca:

- formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;
- transmiterea rapidă, nedeformată a mesajului;
- fluenta și reversibilitatea comunicațiilor;
- descentralizarea luării deciziilor;
- flexibilitatea sistemului de comunicații, care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou creată;
- comunicarea să aibă un caracter organizat.

Pentru a putea fi caracterizată drept organizată, **comunicarea organizațională** trebuie să prezinte următoarele **caracteristici**:

- să fie orientată spre finalitate (scop), adică să reflecte un plan de ansamblu și obiectivele pe care și le asuma organizația;
- să fie multidirecțională, adică să se realizeze de sus în jos, pe orizontală, pe verticală etc.
- să fie instrumentală, adică să se sprijine pe o varietate de suporturi, în funcție de obiectiv;
- să fie adaptată, adică să utilizeze sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și să concorde cu propria cultură organizațională promovată;
- să fie flexibilă, pentru a integra comunicarea informală și pentru a crea structurile care o favorizează.

Așadar, comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie proiectată astfel încât să permită

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație, trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- nevoia de a ști-cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor fișei postului;
- nevoia de a cunoaște și de a înțelege utilitatea și finalitățile sarcinilor sale;
- nevoia de a se exprima – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizație trebuie corelată concomitent cu respectarea unor condiții ca:

- formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;
- transmiterea rapidă, nedeformată a mesajului;
- fluenta și reversibilitatea comunicațiilor;
- descentralizarea luării deciziilor;
- flexibilitatea sistemului de comunicații, care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou creată;
- comunicarea să aibă un caracter organizat.

Pentru a putea fi caracterizată drept organizată, **comunicarea organizațională** trebuie să prezinte următoarele **caracteristici**:

- să fie orientată spre finalitate (scop), adică să reflecte un plan de ansamblu și obiectivele pe care și le asuma organizația;
- să fie multidirecțională, adică să se realizeze de sus în jos, pe orizontală, pe verticală etc.
- să fie instrumentală, adică să se sprijine pe o varietate de suporturi, în funcție de obiectiv;
- să fie adaptată, adică să utilizeze sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și să concorde cu propria cultură organizațională promovată;
- să fie flexibilă, pentru a integra comunicarea informală și pentru a crea structurile care o favorizează.

Așadar, comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie proiectată astfel încât să permită

coordonarea: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației. Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației.

Managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

coordonarea: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației. Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației.

Managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

CUVÂNT DE ÎNCHEIERE EXCELENȚA SA, EDUCATORUL

Educatorul este cadrul specializat, format și perfecționat distinct, care își desfășoară activitatea în instituții specializate, a cărui activitate se desfășoară într-un cadru planificat, organizat, structurat, urmărește anumite obiective stabilite prin politica educațională și de învățământ, realizate eșalonat, progresiv, cu conținuturi și modalități specifice; îmbină formele de educație ale învățământului comun obligatoriu, cu cele potrivit particularităților individuale; contribuie la dezvoltarea personalității autonome și creative a elevilor și nu numai.

Managerul este conducătorul, administratorul, organizatorul, coordonatorul unei echipe care desfășoară o activitate complexă de concepere, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective. El formulează obiective strategice și operaționale, caută condiții de obținere a performanței, adoptă decizii de diferite tipuri și grade de complexitate, pune accent pe rezultate și pe analiza lor complexă.

Profesorul-manager se situează la un înalt nivel operativ al conducerii procesului instructiv-educativ, la nivelul clasei și al disciplinelor sale: ia decizii în proiectare și organizare, se afirmă ca lider în realizarea obiectivelor împreună cu elevii, îndrumă elevii, previne și înlătură factori perturbatori, prevede și gestionează resursele, își adaptează stilul de conducere, armonizează acțiunile formale și nonformale, adaptează la clasă deciziile unității, reglează procesele implicate în conducere, previne și rezolvă stări tensionale, realizează optim comunicarea în clasă, utilizează sistemul informațional din clasă în cunoașterea și reglarea acțiunilor, gestionează resursele și situațiile procesului instructiv-educativ, realizează sarcini de marketing educațional (de adaptare la cererile, aspirațiile elevilor, părinților), asigură climatul optim desfășurării activităților, consiliază elevii, facilitează evoluția spre succes a elevilor și perfecționează cultura managerială, rezolvă conflicte de statut și rol la nivelul integrării sale în școală și în clasă, rezolvă probleme privind afirmarea autorității sale și a libertății elevilor,

CUVÂNT DE ÎNCHEIERE EXCELENȚA SA, EDUCATORUL

Educatorul este cadrul specializat, format și perfecționat distinct, care își desfășoară activitatea în instituții specializate, a cărui activitate se desfășoară într-un cadru planificat, organizat, structurat, urmărește anumite obiective stabilite prin politica educațională și de învățământ, realizate eșalonat, progresiv, cu conținuturi și modalități specifice; îmbină formele de educație ale învățământului comun obligatoriu, cu cele potrivit particularităților individuale; contribuie la dezvoltarea personalității autonome și creative a elevilor și nu numai.

Managerul este conducătorul, administratorul, organizatorul, coordonatorul unei echipe care desfășoară o activitate complexă de concepere, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective. El formulează obiective strategice și operaționale, caută condiții de obținere a performanței, adoptă decizii de diferite tipuri și grade de complexitate, pune accent pe rezultate și pe analiza lor complexă.

Profesorul-manager se situează la un înalt nivel operativ al conducerii procesului instructiv-educativ, la nivelul clasei și al disciplinelor sale: ia decizii în proiectare și organizare, se afirmă ca lider în realizarea obiectivelor împreună cu elevii, îndrumă elevii, previne și înlătură factori perturbatori, prevede și gestionează resursele, își adaptează stilul de conducere, armonizează acțiunile formale și nonformale, adaptează la clasă deciziile unității, reglează procesele implicate în conducere, previne și rezolvă stări tensionale, realizează optim comunicarea în clasă, utilizează sistemul informațional din clasă în cunoașterea și reglarea acțiunilor, gestionează resursele și situațiile procesului instructiv-educativ, realizează sarcini de marketing educațional (de adaptare la cererile, aspirațiile elevilor, părinților), asigură climatul optim desfășurării activităților, consiliază elevii, facilitează evoluția spre succes a elevilor și perfecționează cultura managerială, rezolvă conflicte de statut și rol la nivelul integrării sale în școală și în clasă, rezolvă probleme privind afirmarea autorității sale și a libertății elevilor,

dirijează interactivitatea în clasă și la lecții, prevede și coordonează schimbări în activitatea la clasă, cooperează cu elevii în realizarea obiectivelor și a funcțiilor manageriale, asigură managementul curriculumului specific la disciplina sa, utilizează continuu feedbackul pentru obținerea succesului managerial, își perfecționează stilul de conducere a clasei și a procesului educațional. Profesorul ca educator și manager desfășoară o activitate de conducere globală, optimă și strategică a sistemului și a procesului de învățământ. El aduce o argumentare multiplă pentru schimbare, fie din partea școlii, fie a clasei, fie a elevilor, sesizând și rezolvând conflicte ce apar astfel; modifică modul de intervenție în situații concrete, în acord cu așteptările și cu particularitățile elevilor; se bazează pe participarea, afirmarea, asumarea responsabilităților, implicarea sa și a elevilor în diversitatea situațiilor educaționale; are opțiunea strategică pentru comunicare, motivare, participare, formare pentru o dezvoltare activă a clasei; adoptă abordarea constructivă și înlăturarea barierelor în fașa dezvoltării, a rezistenței la schimbare, trecând de la negare la adaptare și apoi la afirmare. Munca profesorului ca educator și manager este complexă, presupune cunoștințe suplimentare de psihologie, pedagogie metodică managementului și nu numai, pentru desfășurarea în condiții optime a procesului educațional.

„Secretul” unui management general organizațional eficient și calitativ este “acordul fin” între gândirea strategică și cultura organizațională. Formatorii culturii organizaționale sunt nu doar managerii clasei de elevi, ci și conducătorii organizației. De ei depinde modelul de cultură care va defini organizația și care va determina supraviețuirea sau prăbușirea ei. Pentru a crea o instituție caracterizată de calitate maximă, trebuie să existe lideri transformatori, cu inițiativă, viziune, răbdare, respect, perseverență, curaj, credință. Cheia transformării unei instituții este transformarea omului. Indivizii își doresc un conducător competent și interesat, în care să poată avea încredere și care respectă calitatea.

Pentru a crea o cultură organizațională „de perspectivă” nu este suficient ca oamenii să fie tratați doar ca ființe economice (prin acordarea de recompense financiare, prin corectitudine sau

dirijează interactivitatea în clasă și la lecții, prevede și coordonează schimbări în activitatea la clasă, cooperează cu elevii în realizarea obiectivelor și a funcțiilor manageriale, asigură managementul curriculumului specific la disciplina sa, utilizează continuu feedbackul pentru obținerea succesului managerial, își perfecționează stilul de conducere a clasei și a procesului educațional. Profesorul ca educator și manager desfășoară o activitate de conducere globală, optimă și strategică a sistemului și a procesului de învățământ. El aduce o argumentare multiplă pentru schimbare, fie din partea școlii, fie a clasei, fie a elevilor, sesizând și rezolvând conflicte ce apar astfel; modifică modul de intervenție în situații concrete, în acord cu așteptările și cu particularitățile elevilor; se bazează pe participarea, afirmarea, asumarea responsabilităților, implicarea sa și a elevilor în diversitatea situațiilor educaționale; are opțiunea strategică pentru comunicare, motivare, participare, formare pentru o dezvoltare activă a clasei; adoptă abordarea constructivă și înlăturarea barierelor în fașa dezvoltării, a rezistenței la schimbare, trecând de la negare la adaptare și apoi la afirmare. Munca profesorului ca educator și manager este complexă, presupune cunoștințe suplimentare de psihologie, pedagogie metodică managementului și nu numai, pentru desfășurarea în condiții optime a procesului educațional.

„Secretul” unui management general organizațional eficient și calitativ este “acordul fin” între gândirea strategică și cultura organizațională. Formatorii culturii organizaționale sunt nu doar managerii clasei de elevi, ci și conducătorii organizației. De ei depinde modelul de cultură care va defini organizația și care va determina supraviețuirea sau prăbușirea ei. Pentru a crea o instituție caracterizată de calitate maximă, trebuie să existe lideri transformatori, cu inițiativă, viziune, răbdare, respect, perseverență, curaj, credință. Cheia transformării unei instituții este transformarea omului. Indivizii își doresc un conducător competent și interesat, în care să poată avea încredere și care respectă calitatea.

Pentru a crea o cultură organizațională „de perspectivă” nu este suficient ca oamenii să fie tratați doar ca ființe economice (prin acordarea de recompense financiare, prin corectitudine sau

autoritarism), socio-economice (corectitudine, amabilitate, politețe), intelectuale (delegarea responsabilităților, mediu optim pentru folosirea abilităților și energiei); ei trebuie priviți ca întreg: trebuie să li se recunoască nevoia de autorealizare, de participare la o misiune, chiar de participare la procesul decizional, nevoia de autocontrol și de creație. Construirea unei astfel de culturi se bazează pe colaborare, îmbunătățire continuă, viziune clară, aprecierea oamenilor la adevărata lor valoare. Indiscutabil, este un proces de durată și deloc simplu.

Desigur, cunoaștem cu toții profunzimea dictonului “Știu că nu știu nimic”-Socrate-, dar câți dintre dascăli, sau de câte ori am aprofundat noi înșine prin introspecție a propriei conștiințe aceste cuvinte cu puternica încărcătură profesională, personală dar și vocațională? Educatorul cu vocație este acela care face din plăcere ceea ce face, care este omul ”de școală”, responsabil, conștient că ține în mâinile sale destinul fragilelor vlăstare cu ochii larg deschiși a cunoaștere, a iubire, a înțelegere și a încredere. Conștient că gradinița sau (și) școala reprezintă pentru copil (mai ales în vârtoarea unei societății contemporane în plină efervescență) a doua casă, familie, mic univers sau pârghe a echilibrului său emoțional, educatorul își face mai mult decat datoria, aceasta reprezentând doar știința și norma didactică. A fi educator, a fi dascăl înseamnă însă mult mai mult decât știința (pedagogie, metodici ale predării) educației, chiar dacă știința înseamnă adevăr și da, înseamnă meserie.

Profesia și calitatea de educator înseamnă tact, măiestrie, răbdare, toleranță, înțelegere, iar mai presus de orice înseamnă implicare și SUFLET! Vorbind despre suflet ajungem din nou inevitabil la frumos, la artă, la vocația de cadru didactic, ceea ce impune revenirea la introspecția sugerată de Socrate prin dictonul amintit, deoarece oglinda minții reflectă gândurile noastre, iar oglinda inimii reflectă sentimente, emotii, dorințe. Ce și cine oare dorim să fim, dar mai ales cine suntem pentru educabili? Știința sau arta? Norma sau vocația? Știm ce și cât știm despre noi înșine întâi de toate? Ce-ar fi să încercăm a fi în primul rând responsabili?

autoritarism), socio-economice (corectitudine, amabilitate, politețe), intelectuale (delegarea responsabilităților, mediu optim pentru folosirea abilităților și energiei); ei trebuie priviți ca întreg: trebuie să li se recunoască nevoia de autorealizare, de participare la o misiune, chiar de participare la procesul decizional, nevoia de autocontrol și de creație. Construirea unei astfel de culturi se bazează pe colaborare, îmbunătățire continuă, viziune clară, aprecierea oamenilor la adevărata lor valoare. Indiscutabil, este un proces de durată și deloc simplu.

Desigur, cunoaștem cu toții profunzimea dictonului “Știu că nu știu nimic”-Socrate-, dar câți dintre dascăli, sau de câte ori am aprofundat noi înșine prin introspecție a propriei conștiințe aceste cuvinte cu puternica încărcătură profesională, personală dar și vocațională? Educatorul cu vocație este acela care face din plăcere ceea ce face, care este omul ”de școală”, responsabil, conștient că ține în mâinile sale destinul fragilelor vlăstare cu ochii larg deschiși a cunoaștere, a iubire, a înțelegere și a încredere. Conștient că gradinița sau (și) școala reprezintă pentru copil (mai ales în vârtoarea unei societății contemporane în plină efervescență) a doua casă, familie, mic univers sau pârghe a echilibrului său emoțional, educatorul își face mai mult decat datoria, aceasta reprezentând doar știința și norma didactică. A fi educator, a fi dascăl înseamnă însă mult mai mult decât știința (pedagogie, metodici ale predării) educației, chiar dacă știința înseamnă adevăr și da, înseamnă meserie.

Profesia și calitatea de educator înseamnă tact, măiestrie, răbdare, toleranță, înțelegere, iar mai presus de orice înseamnă implicare și SUFLET! Vorbind despre suflet ajungem din nou inevitabil la frumos, la artă, la vocația de cadru didactic, ceea ce impune revenirea la introspecția sugerată de Socrate prin dictonul amintit, deoarece oglinda minții reflectă gândurile noastre, iar oglinda inimii reflectă sentimente, emotii, dorințe. Ce și cine oare dorim să fim, dar mai ales cine suntem pentru educabili? Știința sau arta? Norma sau vocația? Știm ce și cât știm despre noi înșine întâi de toate? Ce-ar fi să încercăm a fi în primul rând responsabili?

Responsabilitatea reprezintă o opțiune personală prin care dascălul își asumă datoria, apostolatul și obligațiile, iar din acel moment meseria devine profesie, educația devine artă, iar cunoștințele, atitudinile și deprinderile îmbracă haina indestructibilă a competențelor educatorului. Educația oferă conținuturile ce urmează a fi asimilate, iar pe de altă parte ea se preocupă de modul în care să fie asimilate, de formarea capacităților. Rolul conducător al educației apare în intervenția acesteia în crearea unui climat educațional favorabil, cu valențe educative puternice asupra formării personalității umane. De aceea, nu este deloc greșită sau inoportună afirmația că „educația este o artă“, dar și pentru că a educa înseamnă și a simți, a iubi copilul, „materia primă” din care educatorul dintotdeauna, ca și cel al viitorului modelează întâi de toate gingașe suflete pentru ca apoi minți cumiți să asimileze asemenea unui burete, cunoștințe, deprinderi, priceperi și chiar un sistem propriu de valori, pe nivel corespunzător de vârstă.

Copilăria este perioada în care dezvoltarea psihică a copiilor cunoaște salturi deosebit de importante. Părinții, educatorii și persoanele din jurul copiilor au datoria de a orienta, sprijini și contribui la dezvoltarea lor. Pentru a educa micul școlar trebuie mai întâi de toate să îl cunoști, să îl înțelegi, să știi cum să te apropii de el pentru a-i câștiga încrederea și a-i stimula receptivitatea. Fiecare copil are un potențial educativ innăscut care trebuie doar descoperit și activizat. Aceasta este misiunea sfântă a școlii, a educatorilor, deoarece, după cum spunea Comenius: “E inoportun să existe o oglindă atât de murdărită, încât să nu reflecte totuși imagini într-un fel oarecare; e inoportun să existe o tablă atât de zgrunțuroasă încât să nu putem scrie totuși ceva pe ea.”

Pentru a fi un bun educator-manager, ”realizarea” normei didactico-managerială nu este suficientă! Vocația nu rămâne în spatele ușilor închise, când zeci, sute de glasuri cristaline se aud chicotind spre ieșire, când schimbarea, calitatea și performanța sunt în permanentă actualitate. Vocația însoțește dascălul în drumul său spre casă, acasă, în recreații și vacanțe școlare. Îi amintește că orice copil din apropierea sa este de fapt un educabil, că dacă are nevoie poate fi sfătuit, ajutat, înțeles, iubit, că nu este rătăcit într-o lume

Responsabilitatea reprezintă o opțiune personală prin care dascălul își asumă datoria, apostolatul și obligațiile, iar din acel moment meseria devine profesie, educația devine artă, iar cunoștințele, atitudinile și deprinderile îmbracă haina indestructibilă a competențelor educatorului. Educația oferă conținuturile ce urmează a fi asimilate, iar pe de altă parte ea se preocupă de modul în care să fie asimilate, de formarea capacităților. Rolul conducător al educației apare în intervenția acesteia în crearea unui climat educațional favorabil, cu valențe educative puternice asupra formării personalității umane. De aceea, nu este deloc greșită sau inoportună afirmația că „educația este o artă“, dar și pentru că a educa înseamnă și a simți, a iubi copilul, „materia primă” din care educatorul dintotdeauna, ca și cel al viitorului modelează întâi de toate gingașe suflete pentru ca apoi minți cumiți să asimileze asemenea unui burete, cunoștințe, deprinderi, priceperi și chiar un sistem propriu de valori, pe nivel corespunzător de vârstă.

Copilăria este perioada în care dezvoltarea psihică a copiilor cunoaște salturi deosebit de importante. Părinții, educatorii și persoanele din jurul copiilor au datoria de a orienta, sprijini și contribui la dezvoltarea lor. Pentru a educa micul școlar trebuie mai întâi de toate să îl cunoști, să îl înțelegi, să știi cum să te apropii de el pentru a-i câștiga încrederea și a-i stimula receptivitatea. Fiecare copil are un potențial educativ innăscut care trebuie doar descoperit și activizat. Aceasta este misiunea sfântă a școlii, a educatorilor, deoarece, după cum spunea Comenius: “E inoportun să existe o oglindă atât de murdărită, încât să nu reflecte totuși imagini într-un fel oarecare; e inoportun să existe o tablă atât de zgrunțuroasă încât să nu putem scrie totuși ceva pe ea.”

Pentru a fi un bun educator-manager, ”realizarea” normei didactico-managerială nu este suficientă! Vocația nu rămâne în spatele ușilor închise, când zeci, sute de glasuri cristaline se aud chicotind spre ieșire, când schimbarea, calitatea și performanța sunt în permanentă actualitate. Vocația însoțește dascălul în drumul său spre casă, acasă, în recreații și vacanțe școlare. Îi amintește că orice copil din apropierea sa este de fapt un educabil, că dacă are nevoie poate fi sfătuit, ajutat, înțeles, iubit, că nu este rătăcit într-o lume

care uneori parcă uită că în condițiile unei evoluții rapide a societății și implicit a cunoașterii prin educație, doar vocația, harul și responsabilitatea rămân valori profesionale ale cadrului didactic. Nevoia de formare, de informare și de prelucrare a informației adaptată noilor practici tehnologice, noilor educații este din ce în ce mai acută, iar a fi un bun educator presupune mai mult ca oricând vocație pedagogică. După Rene Hubert (1965) vocației pedagogice îi sunt caracteristice trei elemente:

- iubirea pedagogică;
- conștiința responsabilității față de copil,
- credința în valorile sociale și culturale.

Evident, aceste componente nu sunt compatibile cu educatorul ”ocazional, pasager, drumețul vesel” în trecere prin țara educației, unde a învăța pe alții constituie o operă de artă niciodată încheiată, care implică și satisfacții, dar și multe momente de incertitudine, studiu, răbdare, iar rezultatele nu sunt măsurabile nici cantitativ, nici calitativ, imediat.

Aptitudinea pedagogică se poate oglindi însă imediat în ochii micuților ce am ales să ne asculte și care văd în dascălul din fața lor cartea deschisă ale cărei file urmează una câte una a-și desluși tainele. Rezultatele, încununarea orelor, a zilelor, a anilor de muncă apar atunci când peste timp, aceiași ochi mari te recunosc oriunde, se bucură că te revăd și-ți mulțumesc la fel de sfios, dar matur, prin atitudine...!

Satisfacțiile morale pe care le oferă calitatea de dascăl sunt atât de mari, încât compensează eforturile și dificultățile întâmpinate. Nimic nu este prea greu, când trăiești bucuria lecțiilor reușite și a succesului educabililor tăi la examene și concursuri (care este și succesul tău), când poți câștiga stima, dragostea și recunoștința lor. Satisfacția de a contribui la formarea unor buni specialiști și buni cetățeni, la ale căror succese te simți părtaș, nu poate fi egalată.

Este de adăugat că alături de copii, mereu tânăr sufletește, în centrul evoluției clocotitoare care te înconjură, într-o continuă efervescentă intelectuală, trăiești sentimentul intens al creației. Educația și autoeducația presupun continuu raportarea la eterna introspecție indusă de marele Socrate amintit anterior „Știu că nu

care uneori parcă uită că în condițiile unei evoluții rapide a societății și implicit a cunoașterii prin educație, doar vocația, harul și responsabilitatea rămân valori profesionale ale cadrului didactic. Nevoia de formare, de informare și de prelucrare a informației adaptată noilor practici tehnologice, noilor educații este din ce în ce mai acută, iar a fi un bun educator presupune mai mult ca oricând vocație pedagogică. După Rene Hubert (1965) vocației pedagogice îi sunt caracteristice trei elemente:

- iubirea pedagogică;
- conștiința responsabilității față de copil,
- credința în valorile sociale și culturale.

Evident, aceste componente nu sunt compatibile cu educatorul ”ocazional, pasager, drumețul vesel” în trecere prin țara educației, unde a învăța pe alții constituie o operă de artă niciodată încheiată, care implică și satisfacții, dar și multe momente de incertitudine, studiu, răbdare, iar rezultatele nu sunt măsurabile nici cantitativ, nici calitativ, imediat.

Aptitudinea pedagogică se poate oglindi însă imediat în ochii micuților ce am ales să ne asculte și care văd în dascălul din fața lor cartea deschisă ale cărei file urmează una câte una a-și desluși tainele. Rezultatele, încununarea orelor, a zilelor, a anilor de muncă apar atunci când peste timp, aceiași ochi mari te recunosc oriunde, se bucură că te revăd și-ți mulțumesc la fel de sfios, dar matur, prin atitudine...!

Satisfacțiile morale pe care le oferă calitatea de dascăl sunt atât de mari, încât compensează eforturile și dificultățile întâmpinate. Nimic nu este prea greu, când trăiești bucuria lecțiilor reușite și a succesului educabililor tăi la examene și concursuri (care este și succesul tău), când poți câștiga stima, dragostea și recunoștința lor. Satisfacția de a contribui la formarea unor buni specialiști și buni cetățeni, la ale căror succese te simți părtaș, nu poate fi egalată.

Este de adăugat că alături de copii, mereu tânăr sufletește, în centrul evoluției clocotitoare care te înconjură, într-o continuă efervescentă intelectuală, trăiești sentimentul intens al creației. Educația și autoeducația presupun continuu raportarea la eterna introspecție indusă de marele Socrate amintit anterior „Știu că nu

știu nimic”, deoarece pe lângă o mare capacitate de dăruire și pasiune, educatorul oricărei trepte de învățământ trebuie să dezvolte o pregătire profesională de înaltă ținută și aceasta nu doar pentru obținerea performanței, ci și pentru propria împlinire, mulțumire sufletească, pentru stima de sine atât de greu de dobândit. Taina bucuriei reușitei în educației este darul de a convinge, de a ne adresa inimii, nu numai minții. Dascălul care se apropie de copii cu iubire și simțul dreptății, care îi ascultă cu bunăvoință, care și-i apropie, care caută să îi ajute, să le însufle sentimente morale, care îi simte el însuși aproape este dascălul a cărui autoritate rezistă în timp. Copilul simte imperios nevoia unui model de urmat și va alege modelul celui pentru care simte o mai profundă afecțiune, iubire, respect.

Există educatori cu normă și educatori cu vocație. De primii, copiii se ascund sufletește, de aici urmând efectele negative ale educației. Educatorii cu vocație alungă stresul, oboseala, nerăbdarea de a se termina ora, șterge amintirea greșelilor și a ofenselor, îndeamnă la bunătate. Copilul ne simte, este cel mai fidel receptor. Înconjurat permanent de o ambianță de dragoste, căldură, înțelegere, bunătate, încredere și respect, copilul de vârstă școlară mică va da măsura întregii sale personalități, dobândind cunoștințe, priceperi, deprinderi și atitudini pe un evantai larg, realizând astfel dezideratele învățământului. Un bun educator dă viață modelelor pozitive, aruncă o privire critică în trecut, evaluează obiectiv prezentul pentru a privi realist viitorul.

Democrit spunea: "Când educația copiilor nu reușește, durerea nu mai cunoaște margini”.

Să ne intentăm fiecare dintre noi un proces de conștiință cu care ne suntem datori în primul rând nouă înșine și apoi generațiilor de părinți și copii, iar apoi să privim în ochii acestora curat, cu împlinirea de a fi educatori manageri cu vocație didactică și psihopedagogică!

Infinit de nobilă este misiunea Excelenței Sale, Educatorul, care transpune responsabilitățile în comportamente concret pozitive, generatoare de efecte pe termen îndelungat. Metodele și procedeele didactice, strategiile incluzive, profesionalismul și dăruirea sunt

știu nimic”, deoarece pe lângă o mare capacitate de dăruire și pasiune, educatorul oricărei trepte de învățământ trebuie să dezvolte o pregătire profesională de înaltă ținută și aceasta nu doar pentru obținerea performanței, ci și pentru propria împlinire, mulțumire sufletească, pentru stima de sine atât de greu de dobândit. Taina bucuriei reușitei în educației este darul de a convinge, de a ne adresa inimii, nu numai minții. Dascălul care se apropie de copii cu iubire și simțul dreptății, care îi ascultă cu bunăvoință, care și-i apropie, care caută să îi ajute, să le însufle sentimente morale, care îi simte el însuși aproape este dascălul a cărui autoritate rezistă în timp. Copilul simte imperios nevoia unui model de urmat și va alege modelul celui pentru care simte o mai profundă afecțiune, iubire, respect.

Există educatori cu normă și educatori cu vocație. De primii, copiii se ascund sufletește, de aici urmând efectele negative ale educației. Educatorii cu vocație alungă stresul, oboseala, nerăbdarea de a se termina ora, șterge amintirea greșelilor și a ofenselor, îndeamnă la bunătate. Copilul ne simte, este cel mai fidel receptor. Înconjurat permanent de o ambianță de dragoste, căldură, înțelegere, bunătate, încredere și respect, copilul de vârstă școlară mică va da măsura întregii sale personalități, dobândind cunoștințe, priceperi, deprinderi și atitudini pe un evantai larg, realizând astfel dezideratele învățământului. Un bun educator dă viață modelelor pozitive, aruncă o privire critică în trecut, evaluează obiectiv prezentul pentru a privi realist viitorul.

Democrit spunea: "Când educația copiilor nu reușește, durerea nu mai cunoaște margini”.

Să ne intentăm fiecare dintre noi un proces de conștiință cu care ne suntem datori în primul rând nouă înșine și apoi generațiilor de părinți și copii, iar apoi să privim în ochii acestora curat, cu împlinirea de a fi educatori manageri cu vocație didactică și psihopedagogică!

Infinit de nobilă este misiunea Excelenței Sale, Educatorul, care transpune responsabilitățile în comportamente concret pozitive, generatoare de efecte pe termen îndelungat. Metodele și procedeele didactice, strategiile incluzive, profesionalismul și dăruirea sunt

repere ce structurează și modelează comportamentul copilului. Astfel se realizează în același timp și echilibrul emoțional al acestuia, pentru ca ”răspunsul” la demersul educațional și managerial să îmbrace haina parteneriatului educabil-educator, parteneriat ce trebuie să îndeplinească atât funcția de socializare, cât și cea psiho-morală, care se fundamentează pe modele de conduită adultă didactico-managerială.

“Fiecare copil pe care îl educăm este un OM dăruit societății”. - Nicolae Iorga –

repere ce structurează și modelează comportamentul copilului. Astfel se realizează în același timp și echilibrul emoțional al acestuia, pentru ca ”răspunsul” la demersul educațional și managerial să îmbrace haina parteneriatului educabil-educator, parteneriat ce trebuie să îndeplinească atât funcția de socializare, cât și cea psiho-morală, care se fundamentează pe modele de conduită adultă didactico-managerială.

“Fiecare copil pe care îl educăm este un OM dăruit societății”. - Nicolae Iorga –

BIBLIOGRAFIE

1. Bărbuță, V. , ”Teoria și practica conducerii”, Ed. Complys, București, 1999.
2. Chirica, S. , ”Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective”, Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2003
3. Cristea, S. , ”Pedagogie generală. Managementul educației”, Editura Didactică și pedagogică, București, 1996
4. Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, Ed. Economică, București, 1996
5. Iosifescu, S., ”Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ”, Tipogrup Press București, 2001
6. Ionescu, G., Cazan, E., ”Management”, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2005
7. Iucu, B. R., ”Managementul clasei”, Editura Polirom, Iași, 2006
8. Joița, E., ”Management educațional. Profesorul-manager, roluri și metodologie, Ed. Polirom, 2000
9. Mihuleac, E., ”Știința managementului”, Editura Tempus, București, 1999
10. Pavelcu, V., ”Personalitatea profesorului în Psihologia pedagogică”, București, 1967
11. Pop, R., ”Educație pentru calitate” Centrul Național de Dezvoltare a Invățământului Profesional și Tehnic, București, 2000
12. Pontea, D., ”Profesorul și strategiile conducerii învățării”, Editura Academiei, București, 1989
13. Salade, D., ”Perfecționarea personalului didactic în pas cu cerințele unui învățământ modern”, 1975
14. Suci, M. E., ”Educație pentru calitate”, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2000
15. Stan, E., ”Managementul clasei”, Editura Aramis, București, 2000

BIBLIOGRAFIE

1. Bărbuță, V. , ”Teoria și practica conducerii”, Ed. Complys, București, 1999.
2. Chirica, S. , ”Inteligența organizațiilor. Rutinele și managementul gândirii colective”, Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2003
3. Cristea, S. , ”Pedagogie generală. Managementul educației”, Editura Didactică și pedagogică, București, 1996
4. Hofstede, G., Managementul structurilor multiculturale, Ed. Economică, București, 1996
5. Iosifescu, S., ”Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ”, Tipogrup Press București, 2001
6. Ionescu, G., Cazan, E., ”Management”, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2005
7. Iucu, B. R., ”Managementul clasei”, Editura Polirom, Iași, 2006
8. Joița, E., ”Management educațional. Profesorul-manager, roluri și metodologie, Ed. Polirom, 2000
9. Mihuleac, E., ”Știința managementului”, Editura Tempus, București, 1999
10. Pavelcu, V., ”Personalitatea profesorului în Psihologia pedagogică”, București, 1967
11. Pop, R., ”Educație pentru calitate” Centrul Național de Dezvoltare a Invățământului Profesional și Tehnic, București, 2000
12. Pontea, D., ”Profesorul și strategiile conducerii învățării”, Editura Academiei, București, 1989
13. Salade, D., ”Perfecționarea personalului didactic în pas cu cerințele unui învățământ modern”, 1975
14. Suci, M. E., ”Educație pentru calitate”, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2000
15. Stan, E., ”Managementul clasei”, Editura Aramis, București, 2000

16. Tudorică, R., "Managementul educației în context european", Editura MERONIA, București, 2007
17. Vlăsceanu, M., "Organizațiile și cultura organizării", Editura Tei, București, 1999
18. Zlate, M., "Tratat de psihologie organizațional -managerială", Editura Polirom, București, 2004
19. www.edu.ro - „Strategia descentralizării învățământului preuniversitar”, 2005
20. Legea Educației Naționale, - Legea nr. 1/2011-

16. Tudorică, R., "Managementul educației în context european", Editura MERONIA, București, 2007
17. Vlăsceanu, M., "Organizațiile și cultura organizării", Editura Tei, București, 1999
18. Zlate, M., "Tratat de psihologie organizațional -managerială", Editura Polirom, București, 2004
19. www.edu.ro - „Strategia descentralizării învățământului preuniversitar”, 2005
20. Legea Educației Naționale, - Legea nr. 1/2011-