INTERFERENȚE ÎNTRE MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Ana Georgiana MIHAI
Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU

INTERFERENȚE ÎNTRE MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ȘI AL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

Editura **Teocora**
Buzău, 2025

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
Mihai, Ana Georgiana

Interferenţe între managementul schimbării şi al resurselor umane în sistemul de învăţământ preuniversitar / Ana Georgiana Mihai, prof. univ. dr. Ion Stegăroiu. - Buzău : Teocora, 2025

Conţine bibliografie

Index

ISBN 978-606-632-856-2

I. Stegăroiu, Ion

005

37

INTRODUCERE

Sistemul educațional din România se află într-o perioadă de tranziție și schimbare, caracterizată de implementarea diverselor decizii și de o anumită incertitudine. Aceste modificări au generat un declin al interesului tinerilor pentru educație. Din ce în ce mai mult, discuțiile se axează pe îmbunătățirea procesului educațional astfel încât noua generație să fie implicată atât fizic, cât și emoțional.

Deficiențele tot mai evidente în unitățile școlare, cauzate de lipsa unui management eficient și de implicarea insuficientă a factorilor de decizie, sunt dificil de remediat. Deciziile eronate și lipsa angajamentului din partea cadrelor didactice conduc la dezinteres din partea elevilor. În ultima perioadă, presiunea asupra elevilor și a profesorilor a crescut semnificativ, aceștia fiind nevoiți să se adapteze și să se perfecționeze în domenii noi și necunoscute anterior.

Chiar dacă majoritatea profesorilor și-au depus eforturile pentru desfășurarea activităților în condiții optime, au existat numeroase cazuri în care predarea s-a limitat la nivel teoretic, fără o implementare practică adecvată. Deficiențele în competențele tehnologice ale cadrelor didactice au fost evidențiate în special în perioada de on-line.

Scopul principal al abordării științifice este să evalueze calitatea procesului educațional și să identifice factorii care influențează acest proces, cu accent special pe cei care determină schimbările în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar. Pentru atingerea acestui obiectiv, operaționalizarea presupune proiectarea unui model de management integrat al unităților de învățământ preuniversitar.

Obiectivele derivate vizează principalele paliere care ar trebui activate pentru a prelua conceptul:

O_1: Identificarea influenței pe care o exercită managerul asupra integrării cadrelor didactice nou încadrate în interiorul instituțiilor de învățământ preuniversitar.

O_2: Identificarea influenței sistemului de management al educației și a managerului instituției școlare asupra procesului de perfecționare continuă a cadrelor didactice.

O3. Identificarea influenței pe care o exercită schimbările aduse programelor școlare și examenelor naționale asupra percepției cadrelor didactice.

Întrebările cărora încearcă să le ofere răspunsuri includ: în ce măsură perfecționarea continuă poate contribui la îmbunătățirea performanțelor socio-economice și la calitatea serviciilor educaționale? Cum este influențat actul didactic de noile modalități de desfășurare a procesului educațional? Și cum putem asigura integrarea fiecărei persoane în societate?

Această cercetare își propune să promoveze un management educațional de calitate și să dezvolte un model eficient de comunicare între toți factorii de decizie din sistemul educațional. Numai prin intermediul unei educații corecte putem contribui la o schimbare pozitivă în societatea noastră.

Pentru a eficientiza procesul educațional și pentru a implica toți actorii relevanți, este necesar nu doar voință, ci și cunoaștere, respect față de profesie și înțelegere a nevoilor noilor generații și a schimbărilor prin care acestea trec. În era în care tehnologia avansează rapid și ocupă un loc tot mai mare în viața noastră, este imperativ să ne adaptăm și să ne perfecționăm continuu în domeniul educației, astfel încât să putem răspunde eficient tuturor provocărilor și să contribuim la integrarea societății în ansamblu.

Structura tezei de doctorat

Lucrarea este structurată pe cinci capitole la care se adaugă partea de introducere și cea finală, în care sunt conturate contribuția personală și concluziile generale ale prezentei lucrări. Cele cinci capitole pot fi grupate în două părți: primele trei capitole descriu partea teoretică, tratează concepte aflate în „coerență logică, deductibilitate și completitudine”[1], iar capitolele finale analizează sistemul de educație și impactul schimbărilor din punctul de vedere al cadrelor didactice și ale managerilor.

Primul capitol, intitulat „DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR,” are ca scop evidențierea și analizarea mai detaliată a mai multor aspecte esențiale legate de funcționarea instituțiilor de învățământ preuniversitar. În cadrul acestui capitol, sunt abordate subiecte precum:

Organizația și instituția școlară: Se face o distincție clară între conceptele de organizație și instituție școlară, detaliind caracteristicile și funcțiile fiecăreia. Se explorează rolul pe care aceste structuri îl joacă în asigurarea unui mediu educațional eficient și adaptat nevoilor elevilor și cadrelor didactice.

Leadership-ul educațional: Acest subcapitol se concentrează pe rolul leadership-ului în cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Se examinează diferitele stiluri de conducere, competențele necesare unui lider educațional de succes și impactul pe care un leadership eficient îl poate avea asupra performanței școlare și a climatului educațional.

[1]Neacșu, I., Căprioară, D. (2015) *Repere în metodologia cercetării educaționale. Teorie. Modele. Aplicații. Craiova*: Editura Sitech, p. 24.

Managementul serviciilor educaționale: Se discută despre importanța educației din sistemul de învățământ preuniversitar, inclusiv despre managementul structurii organizaționale. Acest subcapitol abordează, de asemenea, direcții de acțiune care pot contribui la îmbunătățirea calității educației și la adaptarea instituțiilor școlare la schimbările și provocările contemporane.

Astfel, capitolul oferă o înțelegere profundă și integrată a principalelor concepte și practici care stau la baza managementului instituțiilor de învățământ preuniversitar, evidențiind importanța fiecărui element în realizarea obiectivelor educaționale

Cel de-al doilea capitol, intitulat „ELEMENTE DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR," oferă o analiză detaliată a procesului de schimbare și implementare a acesteia în cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Capitolul se concentrează pe următoarele aspect:

Descrierea procesului de schimbare și implementare: Se explică etapele esențiale ale unui proces de schimbare, de la identificarea necesității de schimbare, planificarea și comunicarea schimbării, până la implementarea și evaluarea acesteia. Sunt discutate metodele și tehnicile utilizate pentru a asigura o tranziție eficientă și minimizarea rezistenței la schimbare.

Metodologia schimbării organizaționale: Abordează importanța recunoașterii momentului în care schimbarea devine necesară. Se explorează factorii care conduc la necesitatea de a actualiza sau modifica metodele educaționale, cum ar fi evoluția tehnologică, schimbările sociale și economice, și cerințele în continuă transformare ale pieței muncii. Se discută despre diagnosticarea problemelor și identificarea oportunităților de îmbunătățire.

Analiza structurilor organizatorice moderne: Se examinează modul în care structurile organizatorice ale instituțiilor de învățământ pot fi adaptate pentru a susține schimbarea. Se descriu modele organizatorice moderne care promovează flexibilitatea, colaborarea și inovația. Se analizează beneficiile și provocările asociate cu implementarea acestor structuri în contextul educațional preuniversitar.

Îmbunătățirea proceselor decizionale: Se discută despre nevoia de conștientizare a problemelor întâmpinate și formularea de obiective, în vederea elaborării de decizii, astfel încât să fie aplicabile. Se evidențiază necesitatea de a menține metodele, tehnicile și cerințele educaționale actualizate pentru a răspunde adecvat nevoilor elevilor și a societății în general.

În concluzie, capitolul oferă o înțelegere profundă a dinamicii schimbării în educație, subliniind importanța unui management eficient al schimbării pentru a asigura adaptabilitatea și succesul pe termen lung al instituțiilor de învățământ preuniversitar.

Cel de-al treilea capitol, intitulat „DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIILOR ȘCOLARE," aprofundează semnificația și rolul crucial al managementului resurselor umane în cadrul unei organizații. Acest capitol subliniază importanța funcțiilor și responsabilităților managerului de resurse umane, evidențiind modul în care această poziție contribuie la eficiența și succesul organizației.

Capitolul începe prin a descrie de ce managementul resurselor umane este esențial pentru orice organizație. Se discută despre procesele cheie, cum ar fi integrarea în profesie și în organizația școlară, formarea, evaluarea performanței și motivarea angajaților, și despre impactul acestor procese asupra productivității și

competitivității organizaționale. La fel de important este și rolul managerului și se detaliază competențele și atribuțiile managerului de resurse umane. Se explorează modul în care acesta planifică și implementează strategii pentru gestionarea eficientă a personalului, contribuind astfel la atingerea obiectivelor organizaționale. De asemenea, se examinează abilitățile necesare pentru a naviga în contexte diverse și provocatoare, precum și pentru a crea un mediu de lucru pozitiv și stimulativ.

Capitolul subliniază faptul că resursa umană este singura capabilă să dezvolte și să gestioneze eficient toate celelalte resurse ale organizației. Se discută despre valoarea adăugată pe care angajații o aduc prin cunoștințele, abilitățile și inovațiile lor, și despre cum aceștia reprezintă elementul central al oricărei strategii de dezvoltare organizațională.

Așadar, capitolul oferă o perspectivă detaliată asupra managementului resurselor umane, evidențiind importanța acestuia atât la nivel general, cât și specific pentru sistemul de educație. Se accentuează faptul că gestionarea eficientă a resurselor umane este esențială pentru succesul și dezvoltarea sustenabilă a oricărei organizații.

Al patrulea capitol, intitulat „CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR," oferă o analiză detaliată a procesului de cercetare științifică aplicată în contextul managementului resurselor umane în instituțiile de învățământ preuniversitar. Acest capitol este structurat astfel:

Principiile de bază ale cercetării științifice: Se explică fundamentele teoretice ale cercetării științifice, incluzând importanța rigurozității metodologice, etica cercetării și relevanța obiectivității în colectarea și interpretarea datelor. Se discută despre

diferitele tipuri de întrebări ce pot fi formulate și despre modul în care acestea pot fi aplicate în studiul managementului resurselor umane.

Metodologia cercetării: Acest subcapitol detaliază metodele și tehnicile utilizate pentru colectarea datelor. Se descriu instrumentele de cercetare alese, chestionarul, precum și procedurile de selecție a eșantionului. Se explică modul în care aceste metode au fost adaptate pentru a obține informații relevante și precise despre managementul resurselor umane în instituțiile de învățământ preuniversitar

Întocmirea prezentei teze: Se oferă o prezentare clară a structurii tezei, subliniind pașii și etapele parcurse de la formularea problemei de cercetare până la concluzii. Se discută despre importanța unei abordări sistematice în redactarea tezei, inclusiv organizarea capitolelor, formularea ipotezelor și obiectivelor de cercetare, precum și analiza critică a literaturii de specialitate.

Descrierea obiectivelor și a ipotezelor de lucru: Sunt prezentate obiectivele specifice ale cercetării și ipotezele formulate pentru a ghida investigarea. Aceste obiective și ipoteze sunt fundamentate pe analiza teoretică și pe nevoile identificate în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar, având ca scop îmbunătățirea managementului resurselor umane.

Interpretarea datelor culese: Se analizează datele colectate pe eșantion, utilizând metode statistice și analitice adecvate. Se discută rezultatele obținute în contextul ipotezelor formulate și se identifică tendințe, corelații și implicații relevante pentru managementul resurselor umane în educație.

Formularea judecăților de valoare: Pe baza interpretării datelor, se elaborează concluzii și recomandări pertinente pentru îmbunătățirea practicilor de management al resurselor umane în

instituțiile de învățământ preuniversitar. Se oferă sugestii pentru implementarea unor strategii eficiente și se subliniază importanța dezvoltării continue a personalului didactic și nedidactic.

Acest capitol oferă o imagine comprehensivă și detaliată a cercetării empirice realizate, evidențiind contribuția acesteia la înțelegerea și optimizarea managementului resurselor umane în sistemul de învățământ preuniversitar.

Ultimul capitol, intitulat „MODELUL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR (MIIIP),” are ca obiectiv principal elaborarea unui model de management integrat destinat instituțiilor de învățământ preuniversitar, care să răspundă intereselor tuturor părților implicate și să contribuie la îmbunătățirea calității actului educațional. Acest capitol include următoarele aspect:

Conceptul de management: Se explică principiile fundamentale ale managementului și modul în care acestea pot fi aplicate în contextul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Se discută despre necesitatea integrării diferitelor funcții și procese de management pentru a crea un sistem coerent și eficient.

Identificarea intereselor părților implicate: Capitolul analizează interesele și nevoile diverselor grupuri de părți interesate, cum ar fi elevii, părinții, cadrele didactice, personalul administrativ, autoritățile educaționale și comunitatea locală. Se subliniază importanța considerării acestor interese în dezvoltarea și implementarea modelului de management.

Dezvoltarea unui model de management strategic: Se prezintă etapele necesare pentru crearea și implementarea unui model de management strategic. Se descriu componentele cheie ale acestui model, inclusiv planificarea strategică, gestionarea resurselor umane, managementul financiar, evaluarea performanței și

asigurarea calității. Se discută despre importanța unei abordări holistice care să faciliteze colaborarea și coordonarea între diferitele departamente și funcții ale instituției.

Profilul unui lider – directorul de școală: Se discută despre aptitudinile, caracterul și calitățile intelectuale necesare directorilor de instituții de învățământ. Se subliniază importanța feedback-ului continuu și a adaptării liderului în funcție de rezultatele obținute și de schimbările din mediul educațional.

Managementul axat pe inteligența umană: include aspecte ce abordează abilitatea de a fi manager și particularități ale managementului axat pe inteligența umană. Se identifică metode de evaluare și planificare factori care pot contribui la succesul instituțiilor și se oferă recomandări pentru implementarea schimbărilor.

Managementul schimbărilor în sistemul educațional: Se explorează diverse strategii și practici care pot fi implementate pentru a îmbunătăți calitatea educației oferite de instituțiile preuniversitare. Acestea includ inovații pedagogice, utilizarea tehnologiilor moderne, formarea continuă a cadrelor didactice, implicarea comunității și crearea unui mediu de învățare stimulativ și suportiv.

Prin abordarea acestor aspecte, capitolul oferă o viziune detaliată și practică asupra modului în care un model de management educațional poate fi dezvoltat și implementat în instituțiile de învățământ preuniversitar, având ca scop final creșterea calității educației și satisfacerea intereselor tuturor părților implicate.

Ultima parte a prezentei teze este reprezentată de secțiunea intitulată „CONTRIBUȚIILE, LIMITELE ȘI DIRECȚIILE VIITOARE DE ACȚIUNE," care evidențiază aportul adus prin

redactarea tezei, dar și limitele întâmpinate în proces. Această secțiune include următoarele elemente:

Contribuțiile aduse: Se subliniază principalele contribuții ale tezei, evidențiind inovațiile teoretice și practice propuse în domeniul managementului integrat al instituțiilor de învățământ preuniversitar. Se discută despre impactul pe care aceste contribuții îl pot avea asupra îmbunătățirii calității educației și asupra managementului resurselor umane și al schimbării în contextul educațional.

Limitele întâmpinate: Se analizează limitările și provocările întâmpinate pe parcursul cercetării. Acestea pot include constrângeri legate de accesul la date, variabilitatea contextelor educaționale, resursele disponibile sau dificultățile în implementarea anumitor strategii. Recunoașterea acestor limite este importantă pentru a înțelege contextul și validitatea concluziilor tezei.

Direcțiile viitoare de acțiune: Având în vedere schimbările rapide și evoluția continuă a tehnologiilor și informației, se subliniază necesitatea continuării studiului. Se propun direcții viitoare de cercetare și acțiune, adaptate nevoilor actuale și viitoare ale părților implicate. Aceste direcții pot include aprofundarea anumitor aspecte teoretice, extinderea cercetării empirice sau dezvoltarea de noi metodologii și instrumente pentru managementul educațional.

CAPITOLUL I – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

1.1. Organizația – concept, structură, funcții

Organizația constituie un element fundamental al structurii sociale, având ca atribuție principală crearea sau facilitarea producerii bunurilor și serviciilor necesare supraviețuirii și dezvoltării societății. Impactul organizațiilor se resimte la nivelul fiecărui individ și influențează în mod substanțial întreaga societate.

Fiecare individ este parte a unei organizații, fie că aceasta este o instituție educațională, o companie, un grup artistic, o unitate militară sau o întreprindere. Integrarea într-o organizație, indiferent de natura ei, este o realitate în toate domeniile vieții socio-economice, sugerând că societatea contemporană poate fi caracterizată ca fiind o "societate a organizațiilor". Definirea conceptului de organizație este complexă și necesită abordarea din multiple perspective, având în vedere și evoluția sa în timp, care conferă acestui concept o anumită interpretabilitate.

Fiecare organizație se deosebește prin scopul său, obiectivele urmărite, structura sa și metodele utilizate pentru atingerea acestora. În plus, societatea contemporană este extrem de diversă, iar fiecare grup se formează din indivizi proveniți din medii sociale, politice, economice sau religioase variate.

Prin urmare, organizația poate fi conceptualizată ca fiind un cadru social în care membrii unei societăți se integrează pentru

realizarea unui set comun de obiective și scopuri. Organizația reprezintă o invenție socială ce are ca scop obținerea unui tel comun prin colaborarea și efortul colectiv al membrilor săi.

Mediul extern joacă un rol crucial în configurarea structurală a proceselor și departamentelor organizației, influențând și strategiile adoptate pentru atingerea obiectivelor generale și specifice, inclusiv procesul de definire a acestora, cu atenție la obiectivele intermediare. În plus, teoria specializată a cercetat și a argumentat impactul mediului extern asupra culturii organizaționale și implicit, asupra proceselor intern. Organizația, la rândul său,

exercită influență asupra mediului extern, începând cu dimensiunea economică și apoi extinzându-se către cea culturală și socială.

Acest lucru se examinează în detaliu pentru a evidenția variația amplitudinii acestor influențe, care depind de procesele economice și manageriale, tipul și structura specifică a organizației.

Chiar dacă originea organizațiilor în sensul lor modern poate fi urmărită cu sute de ani în urmă, acestea au suferit o evoluție constantă. Astăzi, ele sunt semnificativ diferite în ceea ce privește complexitatea lor față de rădăcinile lor istorice. Cu toate acestea, esența lor păstrează caracteristicile de bază care au stat la baza conceptualizării lor.

Din această perspectivă, în lumina cercetărilor din literatura de specialitate, putem concluziona că analiza conceptuală modernă a organizațiilor poate fi identificată la începutul secolului al XX-lea. Acest moment coincide cu apariția și dezvoltarea marilor entități corporatiste dinamice, care au generat oportunitatea pentru cercetări semnificative de către teoreticieni consacrați, cum ar fi Frederick Taylor în domeniul managementului științific și Max Weber în domeniul birocrației. . Acești teoreticieni au subliniat

importanța organizației și a activității sale în dezvoltarea și gestionarea eficientă a resurselor[2].

În literatura de specialitate organizația reprezintă *un grup de persoane care derulează activități comune orientate spre realizarea unui sau unor obiective*[3] sau un aranjament uman deliberat pentru realizarea unui scop specific.

Organizațiile sunt instituite conform unui model predefinit, construit pe baza unor reguli și norme stabilite, care guvernează comportamentul fiecărui individ în cadrul lor. Această structură determină o conduită specifică, impunând anumite standarde de comportament

Impactul organizațiilor asupra vieții cetățenilor este semnificativ, determinându-i să adopte o mentalitate organizațională și să respecte ideologia, cultura și normele instituționale. Mulți consideră că fiecare organizație influențează atât sfera profesională, cât și cea personală a individului, contribuind astfel la formarea unui comportament organizațional.

Există mai multe motive care pot justifica necesitatea înființării unei organizații, așa cum este menționat în literatura de specialitate[4].

---

[2]Peters G. (2001) *Reating the Modern Organization*, în Crainer S., Dearlove D. (eds.) - *"Financial*

Times Handbook of Management", second edition, Financial Times Prentice Hall, pag. 24-45.

[3]Nicolescu, O.,Verboncu, I. (2001) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Tribuna Economică, București,p.126.

[4]Burduș E., Popa I. (2013) *Fundamentele managementului organizației, ediția a III-a*, București: Ed. Pro

Universitaria, pag.176.

Organizațiile, ca entități care satisfac nevoi sociale, se fundamentează pe seturi de valori acceptate cultural, având ca obiective îndeplinirea anumitor scopuri ale comunității.

Organizația furnizează un cadru pentru coordonarea eforturilor multiplelor persoane în vederea realizării unor obiective comune, care ar fi dificil de atins în mod individual.

De asemenea, organizația poate păstra și gestiona cunoștințele și experiențele acumulate în trecut, în special dacă acestea sunt relevante pentru activitățile pe termen mediu sau lung. Pe de altă parte, anumite tipuri de organizații își asumă responsabilitatea protejării și transmiterii cunoștințelor indivizilor, însă în același timp, ele adună și noi competențe și experiențe care pot fi valorificate de către diverse persoane, în funcție de domeniul lor de activitate.

În cele din urmă, organizațiile pot oferi un mediu propice pentru dezvoltarea carierei individuale, facilitând acumularea de abilități și aptitudini specifice

Din cele menționate mai sus, reiese că fiecare organizație se caracterizează prin:

- ✓ Cultura organizațională.
- ✓ Structura sa.
- ✓ Colectivitatea de indivizi care o formează.

În concluzie, organizațiile reprezintă elemente de importanță crucială, reflectând nevoi și valori acceptate din perspectivă culturală, și contribuind la traiul în comun și la îndeplinirea unor scopuri sociale. Ele reprezintă locul unde oamenii își petrec cea mai mare parte a timpului, unde se formează relații interpersonale, se dezvoltă profesional și se construiește viitorul individual și colectiv.

1.2. Cultura organizațională – concept, caracteristici

Dacă cultura poate fi descrisă ca totalitatea valorilor materiale și spirituale create de către omenire, precum și instituțiile necesare pentru transmiterea și comunicarea acestor valori, cultura organizațională poate fi înțeleasă și exprimată printr-o varietate de metafore. Într-o perspectivă alternativă, cultura este adesea privită ca un limbaj, un iceberg, o ceapă, o umbrelă sau un clei care aderă. Prin asocierea cu aceste metafore, definirea culturii organizaționale devine mai palpabilă și mai accesibilă într-o dimensiune concretă.

Alvesson îl preia pe Frost când spune că, atunci când vorbim de cultura organizațională, ne referim la *importanța simbolismului pentru oameni – ritualuri, mituri, povestiri și legende, și la interpretarea evenimentelor, ideilor și experiențelor care sunt influențate și formate de grupurile în care respectivii oameni își trăiesc viețile*[5].

Se poate argumenta că, pentru un nou angajat, organizația poate fi asimilată cu un clei social care leagă membrii asociației împreună. O analiză mai detaliată relevă că organizația poate fi comparată cu un iceberg, deoarece are rădăcini mult mai profunde, cu elemente vizibile și elemente neidentificate la prima vedere.

După o integrare completă, pot fi descoperite ideologii, valori și credințe inițial ascunse, iar modificarea părții vizibile necesită un amplu proces de schimbare a planului secund. Putem asemăna cultura organizațională cu straturile unei cepe sau cu o umbrelă sub care se adună indivizi uniți de principii comune. În ambele cazuri, aspectul exterior nu dezvăluie conținutul, cerând investigații profunde.

---

[5]Frost (2013) *Understanding organizational culture*, London: SAGE Publications, p. 4.

Într-un sistem natural, din perspectiva economică, componenta formală a unei organizații este legată de logica costurilor, a obiectivelor și a eficienței. Aceasta implică aspecte structurate și planificate, precum procesele operaționale, planificarea strategică și managementul resurselor financiare. Pe de altă parte, componenta informală a organizației se referă la relațiile interpersonale, la preponderența sentimentelor și a nevoilor. Aceasta include aspecte cum ar fi cultura organizațională, relațiile informale între angajați și dinamica grupurilor de lucru[6].

Cultura organizațională este compusă dintr-un set mai mult sau mai puțin coerent și articulat de valori, semnificații, comportamente și practici organizaționale, reprezentând principala matrice în interpretarea realității organizaționale; aceasta îndeplinește, de asemenea, o funcție de orientare a conduitei în cadrul companiei. Schein înțelegea cultura organizațională drept un proces cognitiv de adaptare la diversitatea specifică a contextelor organizaționale și de integrare în cadrul acestei realități[7].

Acest lucru este detaliat și în definiția oferită de Driskill și Bbrenton[8] „*organizațiile sunt locuri care au grijă de noi din leagăn până în mormânt, formatându-ne sensul identității, rolul și înțelesul în viață"*, oferind astfel imaginea complexității și influenței avute asupra personalității umane.

---

[6]Roethlisberger F. (1941) *Management and Morale*, Harvard University Press, pag. 257.

[7]Hellriegel, D., Slocum, J., &Woodman, R. (1992) *Organizational Behaviour,* St. Paul: West Publishing Company, p. 503.

[8]Driskill și Bbrenton (2011) Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook, SAGE Publication, Inc, p. 4.

Personalul organizațiilor trebuie să fie conștient de impactul pe care cultura îl are asupra integrării individului în cadrul organizației. Cadrele responsabile de coordonarea activităților trebuie să recunoască și să înțeleagă influența culturii asupra evoluției organizaționale și integrării sale în contextul social. Cultura furnizează suport în identificarea percepțiilor interne ale membrilor organizației. Astfel, cultura organizațională devine un factor esențial în eficacitatea unei companii.

Cercetătorii evidențiază că o cultură dominantă și coerentă reprezintă o trăsătură crucială a companiilor de succes. . *Cu cât este mai puternică această cultură organizațională, cu atât mai puțin sunt necesare manualele ce descriu politica firmei, graficele organizației sau procedurile și regulile detaliate. În acest tip de organizație oamenii știu ce trebuie să facă în majoritatea situațiilor pentru că valorile organizației le sunt la îndemână și sunt clare ca lumina zilei*[9].

Organizațiile sunt entități deschise, influențate de intrările din mediul extern, pe care, printr-o gestionare și procesare adecvată, le transformă în ieșiri către alte componente interne sau către mediul exterior. Esența relației dintre organizație și mediul său este una complexă și sistemică, caracterizată de interacțiuni și implicații reciproce[10].

În realitate, cultura organizațională reprezintă un mod de viață pentru membrii săi, manifestându-se prin comportamente recurente, valori predominante, norme interne, atmosferă și modalități de interacțiune și comunicare. Este important să

[9]Ibidem, p. 515.

[10]Mullins J.L.(2010) *Management & Organizational Behaviour*, *ninth edition*, Prentice Hall, Financial

Times, pag. 88.

observăm că aceste schimbări pentru integrare necesită timp și programe specifice.

Având în vedere că angajații interpretează atribuțiile în funcție de contextul lor cultural, organizațiile ar trebui să ofere programe dedicate de familiarizare și gestionare a culturii organizaționale proprii, adaptate mediului specific de proveniență al angajaților.

1.3. Caracterul organizațional al instituției școlare

Termenul "instituție" derivă din cuvântul latin „institutio”, care înseamnă a stabili, a înființa, dar și a defini un obicei sau regulă de conduită. În sensul său inițial, acest cuvânt conține înțelesul clar al instituirii, referindu-se la procesul de desemnare a unei perioade în care o comunitate trece de la un stadiu natural, caracterizat de acțiuni individuale spontane, egoiste și uneori agresive, la un stadiu social, în care regulile sunt impuse de o autoritate externă, care se situează deasupra intereselor individuale și promovează anumite valori instituționale.

Din perspectiva lui Zamfir, organizația reprezintă *grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unei finalități relativ clar formulate ca obiective*[11].

Păun definește organizația școlară precum *un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine determinate în cadrul unei structuri bine diferențiate cu funcții de conducere și coordonare a activităților*[12].

---

[11]Zamfir, C., Vlăsceanu, L. (1993) *Dicționar de sociologie*. București: Editura Babel, p.73.

[12]Păun, E. (1999) *Școala o abordare sociopedagogică*. Iași; Editura Polirom, p. 8.

Conceptul organizațional al instituției școlare este fundamentat pe structura și funcționarea unei entități educaționale, care are ca scop principal facilitarea procesului de învățare și dezvoltare a elevilor. Instituția școlară reprezintă un cadru formalizat în care se desfășoară activități de învățare, predare și evaluare, având în vedere obiectivele educaționale și sociale stabilite.

Organizațional, instituția școlară este structurată în mod ierarhic, cu diverse niveluri de conducere și administrare. De obicei, aceasta include funcții de director, director adjunct, coordonatori de ciclu sau specialiști în diferite domenii. De asemenea, instituția școlară poate fi formată din mai multe departamente sau sectoare, cum ar fi departamentul pedagogic, departamentul administrativ, departamentul financiar etc.

În ceea ce privește procesul educațional, instituția școlară este responsabilă de planificarea și implementarea curriculumului, de organizarea activităților de predare și învățare, precum și de evaluarea progresului elevilor. Aceasta implică stabilirea unor reguli și proceduri interne, gestionarea resurselor materiale și umane, precum și colaborarea cu părinții și comunitatea în vederea asigurării unei educații de calitate.

De asemenea, instituția școlară are un rol important în promovarea unei culturi organizaționale pozitive, care să încurajeze respectul, colaborarea și responsabilitatea în rândul tuturor membrilor săi. Aceasta poate implica dezvoltarea unor reguli și norme de conduită, organizarea unor activități extracurriculare și implementarea unor programe de dezvoltare personală și profesională pentru cadrele didactice și personalul auxiliar.

În concluzie, conceptul organizațional al instituției școlare reprezintă un ansamblu de structuri, procese și practici care

contribuie la funcționarea eficientă a acesteia în vederea atingerii obiectivelor educaționale și formative ale elevilor.

1.4. Managementul grupurilor în organizație

1.4.1. Dinamica grupurilor în organizație

Grupul este format din mai multe persoane care interacționează între ele, de obicei, pe o anumită perioadă de timp. În cadrul acestui grup, fiecare individ trebuie să comunice direct cu ceilalți membri, fără ca structurile ierarhice să fie prea evidente sau să influențeze dinamica interacțiunilor. În literatură se consideră că „Un grup există numai atunci când există persoane conștiente de faptul că sunt membrii lui".

Grupurile se pot grupa în două mari categorii: grupul primar sau grupul restrâns și grupul secundar sau organizația[13].

Grupul primar este caracterizat de interacțiuni directe între membrii săi, favorizând schimburile interpersonale care, în mod anticipat, conduc la dezvoltarea unor viziuni comune, stabilirea unor scopuri colective și realizarea unui echilibru intern. Dinamica grupurilor este investigată sub aspectul fenomenelor psihosociale ce se desfășoară în cadrul acestora. Pentru a înțelege această dinamică, este esențial să se analizeze relațiile interne dintre membrii grupului, precum și relațiile grupului cu mediul extern. O înțelegere aprofundată a acestor aspecte oferă posibilitatea de a examina procesele de transformare care au loc la nivelul grupului.

Deși fiecare persoană este unică din punct de vedere al inteligenței și personalității sale, el nu poate fi complet separat de

[13]Păuș, V. (coord.) (2006) *Comunicare și resurse umane*, București: Editura Polirom, p. 71.

influența exercitată de grupul din care face parte. În același timp, fiecare grup impune anumite standarde de comportament și norme care trebuie respectate de către fiecare membru individual.

Mediul extern poate exercita diverse tipuri de presiuni asupra grupului:

- ✓ *Presiunea externă pozitivă*: Aceasta poate contribui la formarea și consolidarea grupului prin stimularea unei unificări emoționale în cadrul acestuia, promovând coeziunea și întărirea sentimentelor de apartenență la grup.
- ✓ *Presiunea externă perturbatoare*: Aceasta poate apărea sub diverse forme, cum ar fi grevele sau opinia publică, și poate afecta stabilitatea și funcționarea normală a grupului.
- ✓ *Presiunea externă indirectă*: Acest tip de presiune poate fi exercitat de către delegați sau purtători de cuvânt ai altor entități, și poate influența în mod indirect deciziile și comportamentul grupului.

Presiunile externe pot exercita atât influențe favorabile, cât și defavorabile asupra grupului. Reacțiile grupului la aceste presiuni sunt esențiale pentru consolidarea și coeziunea sa. Atunci când grupul reușește să-și mențină concentrația asupra unei viziuni comune și să gestioneze eficient presiunile externe, acesta poate experimenta o creștere a unității și a solidarității. În contrast, în absența unei viziuni comune sau a unei abordări adecvate a presiunilor externe, grupul poate deveni fragmentat sau poate să se confrunte cu tensiuni interne, care pot duce la conflicte frecvente.

Scopul comun poate fi obținut decât printr-un efort depus de fiecare individ în parte. În viziunea altor specialiști „O anumită coeziune a grupului nu poate fi obținută doar prin efortul depus de indivizi în sensul actualizării referințelor comune în interiorul

comportamentelor singulare, contribuind, astfel la reliefarea elementelor de bază ale respectivelor valori și norme”[14].

În cadrul politicii manageriale la nivel de grup, este esențial să se ia în considerare prezența și influența grupurilor existente, iar managerul trebuie să-și orienteze activitatea în conformitate cu această realitate. Succesul grupului nu derivă exclusiv din eforturile individuale ale membrilor săi, ci și din modul în care acesta este condus, cu managerul având un rol esențial în acest sens.

În concluzie, managerul trebuie să fie capabil să observe și să evalueze corect munca fiecărui membru al echipei, astfel încât să poată atribui sarcinile corespunzătoare. Dacă managerul nu reușește să facă distincții sau nu manifestă dorința de a recunoaște contribuțiile individuale, cei care depun eforturi mai mari se pot simți frustrați în cele din urmă, iar motivația lor pentru a se implica în viitoarele sarcini poate scădea.

1.4.2. Valorificarea teoriei inteligențelor multiple în grupul de acțiune

Cercetările recente și evoluția teoriei inteligențelor multiple accentuează importanța interdependențelor dintre membrii unui grup. Pentru orice manager, este crucial să fie conștient de capacitățile individuale ale fiecărui angajat și să distribuie sarcinile de muncă în funcție de aceste capacități.

Noțiunea de inteligențe multiple a fost introdusă în anii '80 pentru a dezvolta o nouă teorie a inteligenței umane. Inteligența este definită ca fiind capacitatea de a rezolva probleme și de a produce bunuri valorizate de diverse culturi sau comunități. Fiecare

[14]Peretti, Andre de, Legrand (2001) *Tehnici de comunicare,* Iași: Editura Polirom, p. 14.

persoană este înzestrată la naștere cu un set de talente, abilități și aptitudini mentale. Descoperirea acestora în stadii precoce este asociată cu potențarea lor, în timp ce ignorarea lor poate duce la latente sau chiar pierdere. Astfel, este esențial ca fiecare persoană să-și cunoască și să-și înțeleagă propriile capacități și limite. Cu toate acestea, pentru un manager, cunoașterea capacităților angajaților săi este vitală pentru îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

Gardner a stabilit inițial șase tipuri de inteligențe multiple la care a mai adăugat apoi încă un tip în anul 1997[15]:

- ✓ *Inteligența lingvistică* prezentă în cel mai înalt grad la poeți. Persoana care posedă această inteligență are talentul de a explica prin povestire, îi place să participe la dezbateri, discuții în grup, să citească, să scrie proză sau poezie, etc..
- ✓ *Inteligența logico – matematică* este cea care dezvoltă capacitățile logice, matematice și științifice. Persoanele ce au această abilitate sunt dornice de rezolvare a problemelor, de găsirea celor mai adecvate moduri de a descoperi și de inova, de a analiza pentru a explica, de a înțelege cauzalitatea, etc..
- ✓ *Inteligența spațială* reprezintă capacitatea de a evolua într-un univers spațial. Persoanele născute cu această capacitate se pot orienta mult mai repede în spațiu, pot desena pentru a explica, pot percepe vizual corect din mai multe unghiuri, etc..
- ✓ *Inteligența muzicală* se identifică prin sensibilitatea la sunet, capacitatea de a crea melodii și ritm.

[15]Gardner, H. (1997) *Encourager la diversite en personnalisant l' e'ducation: les consequences d' une nouvelle apprehension de l' intelligence humaine*. Perspectives, nr. 3, septembrie.

✓ *Inteligența corporală sau Kinestezică* reprezintă capacitatea de a rezolva probleme folosind calități ale corpului;

✓ *Inteligența inter-personală* reprezintă capacitatea de a–i înțelege pe cei din jur, de a înțelege problemele acestora și de a lucra cu oamenii. Aceste persoane manifestă interes pentru persoanele din grup, ajută pe cei apropiați și se poate integra în orice situație.

✓ *Inteligența intra-personală* este în legătură cu inteligența inter-personală dar aceasta este pentru individ însăși. Este inteligența care autoevaluează persoana, se descoperă și este conștient de ceea ce poate realiza.

✓ *Inteligența naturalistului* este cea care arată că un individ este capabil să cunoască ușor flora și fauna și să utilizeze cunoștințele pentru activități productive.

Teoria inteligențelor multiple are un impact puternic asupra managementului educațional. Cu ajutorul acestora s-a realizat un trunchi comun de programe, un ansamblu de date, concepte și discipline.

Concepția inteligențelor multiple are ca rezultat un alt tip de școală, o școală ce pune accent pe persoană și nu pe cunoștințe. Fiecare elev posedă anumite calități cognitive și se poate îndrepta încă de la cele mai fragede vârste pe cerințele pe care le are.

Putem spune că scopul școlii este acela de a dezvolta inteligențele și a ajuta indivizii să atingă obiectivele profesionale și personale care răspund propriului evantai de inteligențe.

Se consideră că școala viitorului se va baza pe trei postulate : postulate[16]:

[16] Ibidem, p.78.

1. nu toată lumea are aceleași interese și talente;

2. nu toți elevii învață la fel;

3. nimeni în zilele noastre nu poate învăța totul.

Aceste postulate trebuie să aibă impact major asupra școlii. Fiecare cadru didactic, părinte și copil trebuie să fie conștient că este diferit de ceilalți din jur. Trebuie identificat și valorificat, de fiecare individ, domeniul profesional în care performanța va fi maximă. Acest lucru poate să fie descoperit individual sau de cele mai multe ori cu ajutorul specialiștilor.

Actualmente se dezvoltă tot mai des teorii cu privire la un alt tip de inteligență, inteligența emoțională, prin care se evidențiază intercondiționările pozitive dinte emoție și gândire. Autorii identifică, în cazul inteligenței emoționale, conștiința de sine, autocontrolul, motivația, empatia și aptitudinile sociale. El adaugă ulterior la acestea optimismul, perseverența și capacitatea de a amâna satisfacțiile, componente ce țin mai mult de sfera comportamentelor decât de cea a aptitudinilor [17].

Inteligența emoțională cuprinde un set de abilități ce pot fi grupate în cinci domenii principale[18] :

- ✓ cunoașterea emoțiilor;
- ✓ gestionarea emoțiilor;
- ✓ auto-motivarea;
- ✓ identificarea emoțiilor la alții;
- ✓ stabilirea relațiilor.

Cercetătorii din domeniu au încercat găsirea unor legături între inteligența emoțională și inteligența generală și au dedus că oameni cu un IQ ridicat au și un înalt grad de inteligență emoțională. Sunt

[17]Păcurari, O., Târcă, A., Sarivan, L. (2003) *Strategiile didactice inovative. Suport de curs*. București: Editura Sigma, p. 22-23.

[18]Ibidem*, p. 25-26.*

persoanele care comunică, se integrează mai repede atât în cadrul unui grup dar și în societate în general, au o capacitate ridicată și sunt echilibrați social. În schimb persoanele cu o inteligență emoțională scăzută comunică foarte greu, se integrează anevoios, sunt introvertiți și au înclinație spre meditație.

În concluzie, această teorie sugerează că fiecare individ poate avea un amestec unic de aceste tipuri de inteligențe, iar abilitățile lor pot fi dezvoltate și cultivate în funcție de interesele, experiențele și contextul lor de viață. Teoria inteligențelor multiple a fost adesea folosită în domeniul educației pentru a promova o abordare mai holistică și individualizată a învățării, care să țină cont de diversitatea și complexitatea capacităților umane. Fiecare inteligență în parte este importantă, fiecare individ posedă una sau mai multe astfel de inteligențe.

1.4.3. Condițiile care realizează succesul grupului de acțiune

Pentru ca un grup să funcționeze bine, trebuie să îndeplinească anumite condiții[19]:

- ✓ o bună gestionare a relațiilor psihologice între membrii grupului;
- ✓ respectarea normelor sociale stabilite în grup și o informare corectă;
- ✓ competență și cooperare între membrii grupului.

Când grupurile nu își îndeplinesc sarcinile, eșecul lor poate fi atribuit, în principal, următoarelor cauze:

- ✓ atitudinile și sentimentele personale ale persoanelor din interiorul grupului;

[19] Ibidem, p.84.

- ✓ atitudinile negative ale persoanelor din interiorul grupului;
- ✓ ambiția, conținutul sarcinilor și gestionarea organizației;
- ✓ cauze ce țin de organizarea generală a grupului;

Succesul unui grup este adesea determinat de îndeplinirea unor condiții esențiale, care contribuie la coeziunea și performanța acestuia. Printre aceste condiții se numără:

1. *Obiective clare și bine definite*: Grupul trebuie să aibă obiective și scopuri clar stabilite, care să ofere direcție și motivație membrilor să.

2. *Comunicare eficientă*: Comunicarea deschisă și sinceră între membrii grupului este esențială pentru înțelegerea reciprocă, rezolvarea problemelor și luarea deciziilor colective.

3. *Colaborare și lucrul în echipă*: Membrii grupului trebuie să fie dispuși să colaboreze și să lucreze împreună pentru atingerea obiectivelor comune, să își împărtășească ideile și să își ofere sprijin reciproc.

4. *Distribuirea eficientă a sarcinilor:* Fiecare membru al grupului ar trebui să fie atribuit cu sarcini și responsabilități corespunzătoare abilităților și expertizei sale, asigurându-se că munca este echitabil distribuită.

5. *Încredere și respect reciproc*: Relațiile bazate pe încredere și respect între membrii grupului creează un mediu pozitiv și stimulativ pentru colaborare și contribuie la creșterea coeziunii grupului.

6. *Diversitate și incluziune:* Valorizarea diversității în cadrul grupului și încurajarea participării tuturor membrilor, indiferent de diferențele individuale, poate aduce perspective și soluții variate la problemele întâlnite.

7. *Gestionarea eficientă a conflictelor:* Este important ca grupul să fie capabil să gestioneze conflictele într-un mod constructiv și să identifice soluții sau compromisuri care să îmbunătățească relațiile și să faciliteze progresul către obiectivele stabilite.

8. *Lider inspirațional și orientat către obiective:* Prezența unui lider eficient, care să ofere direcție, să inspire și să mobilizeze membrii grupului către atingerea obiectivelor comune, este esențială pentru succesul grupului.

Așadar, pentru a promova relații pozitive și pentru a contribui la succesul grupului, trebuie respectate anumite condiții de către fiecare membru al acestuia. Este insuficient ca doar o parte din personalul grupului să respecte regulile stabilite, să îndeplinească sarcinile și să își propună atingerea performanțelor. Implicarea și colaborarea întregii echipe sunt esențiale.

Unul dintre cei mai importanți factori care influențează succesul grupului este liderul acestuia. Capacitatea liderului de a gestiona eficient și de a respecta regulile de bază, de a comunica eficient cu fiecare membru în parte, de a promova atât interesul grupului cât și cel individual al membrilor săi, poate conduce la coeziunea și succesul grupului.

Îndreptarea către cunoaștere și învățarea ca modalități de asigurare a unui loc de muncă bun și a unor perspective profesionale înseamnă, mai presus de toate, o trecere de la o societate în care afacerile erau principala cale de avansare ierarhică la o societate în care afacerile reprezintă numai una dintre variante, fără a mai fi distinct[20].

[20]Drucker, P.F. (1999) *Relațiile lumii de maine*, București: Editura Teora, p. 167.

Respectând acești factori, echipele manageriale sunt obligate să adopte strategii adaptate la specificul grupului pe care-l conduc, în vederea realizării performanțelor propuse. Este crucial ca fiecare manager să conștientizeze că resursa umană reprezintă una dintre cele mai valoroase resurse, iar investiția în pregătirea și perfecționarea continuă a personalului constituie o componentă fundamentală a dezvoltării oricărui sistem.

În concluzie, observăm că, dacă acum câțiva ani domeniul informațional nu era o prioritate, în prezent majoritatea problemelor sunt rezolvate prin intermediul tehnologiei. Având în vedere aceste evoluții și impactul lor asupra dezvoltării umane și a relațiilor în cadrul grupurilor, măsurile pe care managerii trebuie să le aplice devin tot mai diverse.

Este esențial ca managerul să efectueze o analiză atentă a nevoilor, aspirațiilor și obiectivelor individuale ale fiecărui membru al echipei, pentru a putea orienta în mod corespunzător procesul decizional.

1.4.4. Dezvoltarea personalității în organizație

Dezvoltarea personalității în cadrul organizațiilor este un proces esențial pentru creșterea profesională și succesul pe termen lung atât al indivizilor, cât și al întreprinderii în ansamblu. Această dezvoltare se referă la evoluția și îmbunătățirea trăsăturilor, abilităților și comportamentelor unei persoane în contextul mediului de lucru și al obiectivelor organizaționale.

Fiecare persoană ce intră în organizație vine cu un bagaj de cunoștințe, anumite cerințe, limbaj propriu, aspirații proprii și anumite exigențe. În același timp, organizația, are anumite cerințe de la noul angajat, iar integrarea acestuia nu se poate realiza decât progresiv. Pentru ca salariatul să reușească să se integreze complet

este nevoie ca managerul organizației să cunoască fiecare stadiu de dezvoltare al acestuia, să descifreze cerințele pe care le are, să construiască puntea necesară între organizație și restul instituției. Fiecare persoană trece printr-un ciclu de viață ce diferă în funcție de vârsta acestuia. Cercetările au arătat că există o legătură între satisfacția în muncă a angajatului, satisfacția dată de organizație și fazele de viață.

Cercetătorii definesc cariera ca fiind ”totalitatea pozițiilor, strategiilor și tranzițiilor unei persoanele parcursul vieții”[21]. Nevoile unei persoane diferă în funcție de etapa în care se află.

Dacă la începutul carierei o persoană trebuie să fie atât ajutată cât și încurajată și să fie îndrumată spre perfecționare, la mijlocul carierei deja posedă un anumit echilibru, crescând rezistența la stres si aplicarea teoriei fiind mult mai ușoară. Tot în această perioadă, persoanele pun preț pe viața de familie și pe interesele personale.

Dezvoltarea durabilă pentru organizație se poate realiza astfel:

1. *Formare și instruire continuă:* organizațiile investesc în programe de formare și instruire pentru a îmbunătăți competențele angajaților și pentru a-i ajuta să-și dezvolte personalitatea în concordanță cu nevoile organizaționale. Aceste programe pot include cursuri de leadership, comunicare eficientă, rezolvarea de probleme și altele.
2. *Feedback-ul constant și evaluările periodice* sunt cruciale pentru dezvoltarea personalității în organizație. Prin intermediul acestora, angajații pot identifica punctele tari și punctele slabe, având astfel oportunitatea să își îmbunătățească abilitățile și comportamentele.

[21] Prodan, A. (1999) *Managementul de succes*, Iași: Editura Polirom, p.81.

3. *Cultura organizațională* influențează în mod semnificativ dezvoltarea personalității angajaților. O cultură care promovează învățarea continuă, colaborarea și asumarea responsabilității încurajează dezvoltarea personalității într-un mod pozitiv și constructiv.
4. *Organizațiile oferă oportunități de creștere și avansare pentru angajați*, ceea ce îi motivează să-și dezvolte continuu abilitățile și să-și îmbunătățească personalitatea pentru a face față cerințelor și provocărilor noi.
5. *Programelor de mentorat și coaching* le revine un rol important în dezvoltarea personalității în organizație. Mentorii și coaches pot oferi îndrumare, sfaturi și suport personalizat pentru creșterea și dezvoltarea individuală a angajaților.
6. *Încurajarea auto-reflecției și autoanalizei* este esențială pentru dezvoltarea personalității în organizație. Angajații care își evaluează regulat comportamentul, atitudinile și abilitățile pot identifica mai ușor aspectele care necesită îmbunătățire și pot lua măsuri corespunzătoare pentru a se dezvolta.
7. *O conducere inspirată și încurajatoare* poate avea un impact semnificativ asupra dezvoltării personalității în organizație. Liderii care sunt modele de comportament și care încurajează și sprijină dezvoltarea angajaților creează un mediu propice pentru evoluție și creștere personală.

Sfârșitul carierei vine cu o deschidere spre exterior, cu un bagaj de cunoștințe și experiențe acumulate în timp ce sunt gata a fi împărtășite cu cei noi. Persoanele posedă o anumită siguranță și doresc o detașare progresivă fată de întreprindere.

În concluzie, dezvoltarea personalității în cadrul organizațiilor este un proces complex și continuu, care necesită implicarea atât a angajaților, cât și a conducerii. Prin investiții în formare, feedback

constant, cultură organizațională pozitivă și alte practici menționate anterior, organizațiile pot contribui la creșterea și dezvoltarea personalității angajaților într-un mod care să aducă beneficii atât individuale, cât și organizaționale.

1.4.5. Motivația liderului și a angajaților

Motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației[22].

Motivația liderului și a angajaților este esențială pentru succesul organizațional și pentru atingerea obiectivelor stabilite. Motivația poate fi definită ca fiind forța internă care îi determină pe oameni să acționeze în direcția unui scop sau al unei dorințe.

Liderii motivați sunt cei care au o viziune clară și scopuri bine definite pentru organizație. Această viziune îi inspiră pe alții și îi motivează să acționeze în concordanță cu obiectivele stabilite. Popescu-Neveanu definește motivația ca „un sistem de impulsuri, imbolduri, pulsiuni interne sau activări, stări tensionale sau mobiluri ale acțiunilor sau conduitei”[23].

Putem afirma că motivele sunt reactualizări și transpuneri ale unor nevoi interne. Distincția între motive și cerințe se concentrează, în principal, pe gradul de generalitate (cerințele fiind mai generale decât motivele, ele reprezentând particularizarea și obiectivarea motivelor în acțiuni). Motivul acționează ca un impuls

[22]Nicolescu, O., Verboncu, I. (1997) *Management*, București: Editura Economică, p. 471.

[23]Popescu-Neveanu, Paul (1978) Dicționar de psihologie. București: Editura Albratos, pp. 464-468.

care declanșează, organizează și susține acțiunea cu energie. În esență, motivele se reflectă vizibil prin starea de tensiune a individului, care stă la baza acțiunii menite să detensioneze individul prin satisfacerea motivului.

Construirea unei administrații publice eficace și durabile înseamnă management și manageri de înaltă calitate, funcționari publici cu capacitate de a inova și a lucra către un sistem de măsurare a performanței pentru monitorizarea și luarea deciziilor[24]. Motivația în sens larg rezidă în ansamblu de decizii și acțiuni prin care se determină stakeholders firmei să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale[25].

Pe baza premiselor expuse, se poate concluziona că motivele sunt elaborate în mod sociocultural și sunt strâns legate de necesitățile sistemului social. Motivația individului poate varia în funcție de context și poate fi influențată atât de factori intrinseci, cât și de cei extrinseci.

Motivația extrinsecă derivă din stimuli externi și este în mare măsură determinată de factori exteriori. De exemplu, în mediul de lucru, angajații pot fi motivați să se implice și să concureze pentru a obține recompense materiale sau recunoaștere socială. Cu toate acestea, consecințele acestui tip de motivație pot fi variate, având rezultate pozitive atunci când contribuie la progresul organizației și al individului, dar și negative atunci când accentul pus pe câștig poate duce la tensiuni sau dezintegrare în cadrul echipei.

[24]Grigorescu, A. (2015) High quality management in public and private sector, https://econpapers.repec.org/RAS/pgr267.htm, accesat la 03.08.2020.

[25]Ibidem, p. 471.

Pe de altă parte, motivația intrinsecă nu derivă din factori externi, ci este legată de satisfacția internă și de realizarea personală. Acest tip de motivație reflectă modul unic de a trăi al individului și poate fi mai consistent și mai durabil în timp. Putem asocia cele două tipuri de motivație cu stilurile de conducere ale managerilor. Se poate spune că există o punte între motivația extrinsecă și stilul autoritar iar pentru motivația intrinsecă cu stilul democratic. În cazul liderilor autoritari, aceștia le induc subordonaților o motivatei externă, ce se menține numai atât timp cât există prezența și presiunea ordinelor. Într-un astfel de climat, subordonații au tendința de a deveni agresivi, conflictuali, sunt încărcați emoțional negativ și există tendința de a migra din grup sau a fugi de sarcini.

Din contră, în cazul liderilor de tip democratic, subordonaților li se induce o motivație internă pentru realizarea sarcinii, ceea ce realizează o relație pozitivă atât cu sarcina, cât și cu liderul și echipa. Se creează codiții pentru realizarea unui climat socioafectiv pozitiv, cooperant și neagresiv[26].

Pentru manageri, motivația constituie un element fundamental în obținerea performanțelor dorite, atât la nivel individual, cât și la nivelul întregii organizații. Factorii care influențează motivația managerilor sunt extrem de variabili, cuprinzând atât aspecte externe, cât și interne.

Rolul managerului este de a fi un factor de impuls în motivația celorlalți angajați, dar și de a fi capabil să se auto-motiveze. Prin intermediul unui proces eficient de planificare și direcționare a activităților, managerul poate stabili obiective realiste, care să

[26]Golu, P. (2004) *Psihologia grupurilor sociale și a fenomenelor colective*, București: Editura Miron, pp. 2004-2005.

conducă la progresul organizației. În același timp, prin orientarea corectă a acțiunilor întreprinse și prin capacitatea de a motiva întregul personal subordonat, managerul poate facilita atingerea acestor obiective cu succes. Una din preocupările mediului de afaceri și ale administrației publice este managementul proiectelor și, mai ales, dobândirea cunoștințelor acestui nou concept[27].

În zilele noastre, dezvoltarea oricărei instituții depinde și de implementarea proiectelor

prin care se pot atrage fonduri, indiferent dacă vorbim de mediul privat sau de cel public. Perfecționarea personalului aflat la conducere trebuie să se orienteze și în această direcție.

Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow

Teoria ierarhiei nevoilor dezvoltată de Abraham Maslow propune o abordare a motivației umane bazată pe o scară de nevoi, structurate în nivele de complexitate. Acestea sunt:

✓ *Nivelul I*: *nevoi fiziologice* – includ necesități de bază precum aerul, apa, hrana, somnul și un adăpost adecvat.

✓ *Nivel II*: *nevoia de securitate* – implică atât securitatea fizică, cât și cea emoțională, incluzând stabilitatea financiară și protecția împotriva pericolelor.

✓ *Nivel III*: nevoia de apartenență – exprimă dorința fiecărei persoane de a fi integrată într-un grup social, de a avea relații interpersonale pozitive și de a primi afecțiune.

✓ *Nivel IV: nevoia de stimă și recunoaștere* – cuprinde atât respectul de sine, cât și aprecierea și recunoașterea din partea celorlalți.

---

[27]Grigorescu, A. (2006) Project management an eseful tool for the European integration*, MPRA Paper No. 25078, Le XVII* – eme Colloque Federateur d l Institute CEDIMESS Universite Paris II et Universite Valahia de Târgoviște, 3 – 4 november 2006, ISSN 1453-8202, accesat la 03.08.2020.

✓ *Nivel V: nevoia de autorealizare* – reprezintă dorința de a atinge potențialul maxim, de a se dezvolta și de a se împlini personal și profesional.

Modelul lui A. Maslov are la bază trei ipoteze: orice comportament este determinat de găsirea soluțiilor și satisfacerea nevoilor personale; indivizii încep prin satisfacerea nevoilor fundamentale și nu trec mai departe până ce acestea nu au fost îndeplinite; nevoile primare au prioritate absolută în fața celorlalte nevoi[28].

Principalele sarcinii ale teoriei au ca scop tendința de a arăta cum pot să influențeze asupra motivării individului în muncă diferitele nevoi și cum, constatând o anumită dinamică a acestor nevoi asupra motivării individului, să se acționeze asupra acestuia, oferindu-i posibilitatea de a-și satisface nevoile într-un anumit fel[29]. Atunci când o nevoie rămâne nesatisfăcută, poate activa o serie de reacții și comportamente în individ. Aceste comportamente pot fi percepute ca nedorite sau neadecvate într-un anumit context[30].

Iată cum poate evolua acest proces:

Reacții Emoționale: O nevoie nesatisfăcută poate declanșa emoții puternice, precum frustrare, anxietate sau furie. Aceste emoții pot influența comportamentul într-un mod negativ, determinând persoana să acționeze impulsiv sau să manifeste comportamente agresive sau pasive.

Căutarea Alternativelor: În încercarea de a-și satisface nevoia, individul poate căuta soluții alternative, uneori adoptând strategii

---

[28]Levy-Leboyer, C. (2001) *La motivation dans l`enterprinse,* Peris: Editions d`organisation, p. 39 ;

[29]Vagu, P., Stegăroiu, I. (2007) *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 146.

[30]Burciu, A. (2008) *Introducere în management*, București: Editura Economica, p. 378.

care pot fi considerate nedorite sau inadecvate. De exemplu, într-un mediu de lucru, un angajat frustrat de lipsa de recunoaștere ar putea încerca să obțină atenție prin comportamente neprofesionale sau manipulative.

Scăderea Motivației și Productivității: Atunci când nevoile fundamentale ale unei persoane rămân nesatisfăcute, motivația și implicarea în sarcinile de lucru pot scădea. Acest lucru poate duce la o scădere a performanței și productivității în mediul profesional.

Comportamente de Evitare sau Respingere: În unele cazuri, indivizii pot alege să evite situațiile care le declanșează nevoile nesatisfăcute sau să se retragă emoțional sau social.

Acest tip de comportament poate afecta relațiile interpersonale și colaborarea în echipă.

Comportamente de Compensare sau Distructive: Pentru a face față sentimentelor de insatisfacție sau vulnerabilitate generate de nevoile nesatisfăcute, persoana poate recurge la comportamente de compensare sau distructive, cum ar fi consumul excesiv de alimente sau alcool, comportamente compulsive sau auto-vătămătoare.

În concluzie, o nevoie nesatisfăcută poate activa o gamă largă de comportamente nedorite sau neadecvate în funcție de contextul și intensitatea acesteia. Este important ca organizațiile să fie conștiente de aceste dinamici și să încerce să ofere un mediu de lucru care să satisfacă nevoile fundamentale ale angajaților pentru a promova o comportare pozitivă și productivă.

Teoriile factorilor duali ale lui Herzberg

Teoriile factorilor duali dezvoltate de Herzberg reprezintă o extensie a teoriilor nevoilor propuse de Maslow, adaptate pentru aplicarea în domeniul resurselor umane și în managementul organizațional. Aceste teorii pun accentul pe relația dintre stilul

managerial și preocuparea managerilor față de satisfacția angajaților.

Herzberg susține că îmbunătățirea motivației și, implicit, a performanței în muncă, se realizează prin acțiunea factorilor motivaționali. Teoria sa se axează pe discrepanța dintre factorii care conduc la satisfacție și cei care conduc la insatisfacție în cadrul muncii. Astfel, în funcție de condițiile oferite angajaților, aceștia pot să-și maximizeze eforturile atunci când sunt îndeplinite factorii motivaționali, sau, dimpotrivă, să muncească sub potențialul lor atunci când nu sunt asigurate condiții de satisfacție.

Herzberg subliniază importanța unui salariu motivant, a condițiilor de muncă decente și a unui mediu sigur în ceea ce privește motivarea și satisfacția angajaților. În esență, managerii trebuie să ofere un cadru de lucru care să satisfacă nevoile fundamentale ale personalului pentru a încuraja angajamentul și performanța acestuia.

Cu toate acestea, atât teoria lui Herzberg, cât și teoriile anterioare, sunt criticate pentru faptul că nu iau suficient în considerare factorii individuali legați de personalitate și subiectivitatea fiecărui angajat. Astfel, abordările bazate strict pe factori externi pot să nu ofere o imagine completă a motivării și satisfacției în muncă. Celor două teorii li se reproșează că nu iau suficient în considerare factori individuali ce țin de personalitatea și subiectivitatea fiecăruia[31]. Conform acestei teorii organizațiile ar trebui să țină seama de următoarele aspecte[32]:

✓ Concentrarea exclusivă pe factorii de igienă în încercarea de a motiva angajații este insuficientă și nu aduce rezultate

[31]Ibidem, p.96.

[32]Dogaru, M. M., Zaharia, V. (2016) *Managementul resurselor umane și munca în echipă*, București: Editura Universitara, p. 101.

semnificative în ceea ce privește creșterea angajamentului și performanței acestora.

✓ Este esențial să se ofere angajaților oportunități de a-și asuma responsabilități, de a obține realizări și de a se dezvolta personal, deoarece aceste aspecte sunt strâns legate de satisfacerea nevoii de autoîmplinire, conform teoriei lui Maslow.

✓ Revizuirea activității organizației pentru a avea sens pentru angajați este crucială în crearea unui mediu de lucru motivant și stimulativ.

✓ Dorința angajaților de a continua să se perfecționeze și de a reacționa pozitiv la îmbunătățirea activității reflectă nevoia lor de a-și satisface aspirațiile personale și profesionale.

✓ Faptul că oamenii pot simultan să fie extrem de satisfăcuți și extrem de nemulțumiți subliniază complexitatea și variabilitatea umană în ceea ce privește nevoile și așteptările individuale.

✓ Îmbunătățirea activității organizaționale este strâns legată de împuternicirea angajaților, oferindu-le posibilitatea să-și satisfacă nevoile de ordin superior și să se implice în procesele decizionale și de îmbunătățire.

Astfel, pentru a crea un mediu de lucru motivant și productiv, este crucial să se abordeze nevoile și aspirațiile individuale ale angajaților și să li se ofere oportunități adecvate de dezvoltare și împuternicire.

1.5. Sistem de educație și sistem de învățământ

Conform dicționarului explicativ, sistemul reprezintă ansamblu de elemente (principii, reguli, forțe etc.) dependente ce formează un întreg organizat, care pune ordine într-un domeniu de gândire teoretică, reglementează clasificarea materialului într-un

domeniu de științe ale naturii sau face ca o activitate practică să funcționeze potrivit scopului urmărit.[33]

În funcție de modul în care un sistem este perceput ca un ansamblu de interacțiuni și reciprocități între elementele sale componente, devine evident că fiecare sistem își poartă în sine caracterul unei structuri sau, cel puțin, reflectă un anumit mod de organizare a elementelor sale constitutive.

Mai mulți cercetători subliniază importanța distincției dintre sistem și structură, sugerând că structura reprezintă modalitatea internă de organizare a unui sistem. Astfel, un sistem poate adopta diverse structuri, inclusiv mai multe structuri alternative. Aceasta înseamnă că starea internă a unui sistem, sub influența multiplelor participanți, poate oscila între mai multe modele de organizare (principiul pluralității structurale).

De exemplu, în cadrul unei instituții școlare, pot coexista mai multe structuri organizaționale. Pe de o parte, instituția poate fi caracterizată de o structură ierarhică și autoritară, impusă de comportamentul managerului și de atitudinile altor membri care susțin o astfel de abordare de conducere. Pe de altă parte, în aceeași instituție, poate exista și o structură participativă și democratică, promovată de alți membri ai comunității școlare. Rezultatul este o dinamică de oscilație și tensiune între aceste două tendințe structural.

Sistemul de educație poate fi structurat diferit în funcție de țară sau regiune și poate fi influențat de factori culturali, politici, economici și sociali. De exemplu, în unele țări, educația este gestionată centralizat de către guvern, în timp ce în altele există un grad mai mare de autonomie la nivel local sau regional.

---

[33] *https://dexonline.ro/definitie/sistem, accesat la data de 05.08.2020.*

De asemenea, accesul la educație poate varia în funcție de resursele financiare disponibile, infrastructură și politicile guvernamentale. În prezent, sistemul de educație se confruntă cu diverse provocări și oportunități.

Printre acestea se numără adaptarea la schimbările tehnologice și sociale, asigurarea accesului egal la educație pentru toți indivizii, îmbunătățirea calității învățământului, abordarea diversității culturale și lingvistice, și pregătirea elevilor pentru o economie globalizată și în continuă schimbare.

În ciuda progreselor înregistrate în ultimii ani, sistemul de educație din România se confruntă și cu diverse provocări. Unele dintre acestea includ discrepanțele între mediul urban și rural în ceea ce privește accesul la educație și calitatea acesteia, subfinanțarea sistemului de învățământ, necesitatea reformelor pentru a îmbunătăți relevanța și eficacitatea educației, precum și probleme legate de părăsirea timpurie a școlii și degradarea infrastructurii școlare.

În concluzie, sistemul de educație este un element central al societății moderne, având un impact semnificativ asupra dezvoltării individuale și a progresului social și economic. Este important ca acesta să fie adaptat continuu pentru a răspunde nevoilor și provocărilor în evoluție ale societății.

Pentru a aborda aceste provocări, autoritățile române au adoptat și implementat diverse politici și programe de reformă educațională, cu accent pe modernizarea curriculumului, îmbunătățirea formării profesorilor, creșterea accesului la educație și îmbunătățirea infrastructurii școlare.

1.6. Particularitățile managementului școlar

În prezent, managementul joacă un rol crucial în dezvoltarea economică, reprezentând unul dintre cei mai influenți factori. Eficiența, funcționalitatea și eficacitatea unei instituții sunt în mare măsură determinate de calitatea actului managerial.

Managementul este o combinație între știință și artă, îmbinând respectul pentru reguli cu talentul și creativitatea. Este esențial ca managementul să gestioneze eficient situațiile întâlnite în cadrul organizației pentru a îndeplini cerințele impuse. Cu toate acestea, este important de înțeles că managementul nu este o știință exactă; deciziile luate depind de contextul și circumstanțele specifice în care sunt aplicate.

Astfel, managementul nu constă în găsirea unui adevăr absolut și etern, ci în adaptarea abordărilor și deciziilor la cerințele și condițiile prezente. Flexibilitatea și abilitatea de a se adapta la schimbările din mediul de afaceri sunt calități esențiale ale unui bun manager.

În sens larg, managementul este format dintr-un set de reguli și principii de conducere. Altfel spus, managementul științific, reprezintă *ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială*[34].

Originile cuvântului management sunt din latină, dar în prezent este luat din limba engleză și desemnează activitatea și arta de a conduce; ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor; știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.

[34]Nicolescu, O. (1993) *Noutăți în managementul internațional*, București: Editura tehnică, p. 52.

Cercetătorii fac diferența între termenii administrație și management, urmărind unele criterii definitorii:

✓ Administrarea se caracterizează prin : formularea în termeni generali a obiectivelor, obținerea succesului prin prevenirea erorilor, plasarea resurselor în plan secundar, adoptarea de resurse puține și printr-un număr mare de persoane, ierarhii și domenii de responsabilitate ample, precizarea rolului de arbitru al administratorului, accentuarea rolului procedurilor, conformismului, pasivității, prudenței, raporturilor periodice.

✓ Managementul se evidențiază prin: formularea de obiective strategice și operaționale, căutarea condițiilor de obținere a performanțelor măsurabile, abordarea prioritară a resurselor, adoptarea deciziilor de diferite tipuri și gradele complexitatea, practicarea delegării de autoritate, considerarea managerului drept protagonist al organizației, atitudini activizate, creative, punerea accentului pe rezultate și pe analiza lor complexă[35].

Managementul poate fi privit ca un lanț funcțional. Calitatea este ca un element într-un lanț de producție, iar fiabilitatea acestuia este esențială pentru întregul sistem. În contextul managerial, elementele acestui lanț sunt reprezentate de persoanele sau angajații care alcătuiesc organizația sau subdiviziunea analizată.

Pentru a atinge fiecare obiectiv al programului, este imperativă implicarea tuturor participanților, fiecare având o viziune comună asupra rolului pe care îl joacă în întreprinderea lor colectivă.

În literatura de specialitate, atunci când se vorbește despre un management performant, se accentuează importanța *regulii celor 4 C*[36]:

---

[35]Iucu, B. R. (2000) *Pedagogie*, București: Editura Credis, pp. 41-42.

[36]Gherguț, A. (2007) *Management general și strategic în educație*, București: Editura Polirom, p.17.

✓ Coerența atât între vorbe și fapte cât și între decizii, obiectivele propuse și mijloacele alocate.

✓ Curajul fiind una dintre calitățile esențiale ale fiecărui manager.

✓ Claritatea ce presupune informarea clară asupra actului managerial și transparența în luarea deciziilor.

✓ Considerația ce presupune acordarea de atenție personalului din subordine, ascultare și respect.

Managementul școlar în România are unele particularități specifice, influențate de contextul cultural, social și legislativ al țării. Iată câteva dintre aceste caracteristici:

Centralizarea sistemului educațional: Istoric, sistemul educațional din România a fost puternic centralizat, cu decizii majore luate la nivel guvernamental. Deși au existat eforturi de descentralizare în ultimii ani, managementul școlar este încă influențat în mare măsură de politicile și directivele stabilite la nivel central.

Legislație specifică: Există o legislație specifică care reglementează managementul în instituțiile de învățământ din România, inclusiv rolurile și responsabilitățile directorilor școlari, ale consiliilor de administrație și ale altor entități implicate în conducerea școlilor.

Rolul directorului școlii: Directorul școlii are o influență semnificativă asupra modului în care este condusă instituția. Acesta este responsabil pentru administrarea eficientă a resurselor școlii, supervizarea personalului didactic și non-didactic, asigurarea implementării curriculumului școlar și menținerea unui climat pozitiv în instituție.

Implicarea părinților și a comunității: În conformitate cu legislația și politicile educaționale, se promovează implicarea

părinților și a comunității în procesul de management al școlii. Consiliile de administrație sau alte organe similare includ adesea reprezentanți ai părinților sau ai comunității locale, oferindu-le acestora o voce în deciziile care afectează educația copiilor lor.

Provocările sistemului educațional: Managementul școlar în România se confruntă cu diverse provocări, printre care subfinanțarea, lipsa resurselor adecvate, infrastructura învechită, și necesitatea de a face față diversității elevilor și nevoilor lor educaționale;

Promovarea valorilor și principiilor educaționale: Managementul școlar în România este orientat către promovarea valorilor educaționale precum calitatea, accesibilitatea, echitatea și incluziunea. În îndeplinirea misiunii lor, directorii școlilor trebuie să țină cont de aceste valori și să încurajeze un mediu de învățare pozitiv și stimulativ pentru toți elevii.

În ansamblu, managementul școlar în România implică gestionarea eficientă a resurselor și a proceselor educaționale, în conformitate cu legislația și politicile educaționale stabilite la nivel național, și cu accent pe implicarea părinților și a comunității în educația copiilor.

În concluzie, putem afirma că managementul reprezintă un proces social esențial, caracterizat de calitate și orientat spre atingerea obiectivelor. Acesta se bazează pe mai multe principii fundamentale: eficiența și eficacitatea, rolul central al obiectivelor, promovarea unei conduite participative, echilibrarea elementelor, adaptarea abordărilor manageriale la contextul specific al organizației, motivarea și implicarea tuturor persoanelor în procesul de conducere.

1.7. Managementul serviciilor educaționale

Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme care privesc educația și instrucția unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective[37].

Serviciile educaționale sunt destinate tuturor elevilor, indiferent de nivelul lor de dezvoltare educațională. Aceste servicii sunt structurate pe cicluri de învățare și pot fi furnizate atât în cadrul învățământului public, cât și în cadrul celui privat. Ele sunt concepute pentru a răspunde nevoilor societății și oferă diverse metode, resurse și tehnici de învățare pentru a facilita integrarea fiecărei persoane în cadrul comunității.

Educația reprezintă un pilon fundamental al mediului social și economic în fiecare societate, cu o importanță sporită în etapa actuală a dezvoltării, în care accesul la tehnologie joacă un rol crucial. Prin analizarea nivelului specific de educație și de formare profesională, indivizii pot găsi locuri adecvate în societate și pot contribui la piața muncii.

Managementul educațional respectă toate normele și cerințele managementului general, fiind axat pe organizare, coordonare, evaluare și atingerea obiectivelor prestabilite. Acest concept vizează îndeplinirea standardelor impuse de ministerul în domeniul educației.

Sistemul de învățământ românesc se află într-o continuă dezvoltare, cu modificări ale programelor educaționale și a

[37]Ibidem, p.19.

competențelor necesare fiecărui elev. Se poate argumenta că "cel mai important obiectiv al oricărei schimbări și reorganizări este să îmbunătățească performanțele sistemului educațional în ceea ce privește oferirea de programe și dezvoltarea abilităților absolvenților". Prin urmare, pentru a asigura progresul societății și pentru a corespunde nevoilor actuale, este esențial să se analizeze în principal obiectivele absolvenților.

Managementul structurii educaționale poate fi privit din două perspective cel puțin[38]:

✓ generală, integrată managementului serviciilor educaționale;

✓ restrânsă, ca proces de organizare și conducere a unor activități specifice.

În sistemul de învățământ își pot desfășura activitatea, pe lângă instituțiile publice și instituții cu caracter privat sau confesional. Înființarea acestora, din urmă, este un factor important pentru perfecționarea sistemului public deoarece participă la un mediu concurențial.

Ținând cont de caracterul eterogen al instituțiilor de învățământ, managementul educațional are trei direcții principale de acțiune:

✓ managementul politicilor instituționale prin care sunt întreprinse analize pentru identificarea nevoilor, sunt selectate programele educaționale, etc.;

✓ managementul resurselor ce include atât managementul financiar cât și managementul personalului;

[38] Ibidem, p.22.

✓ managementul programelor orientat pe alegerea strategiilor și a operațiilor curente ale organizațiilor de-a lungul unui ciclu de studiu.

Analizând nivelul deciziilor și importanța acestora, putem identifica trei etape ale managementului: managementul de vârf, managementul intermediar și managementul operativ.

Managementul de vârf se concentrează pe elaborarea strategiilor și planurilor de școlarizare la nivelul întregului sistem de învățământ. În această etapă, sunt luate decizii pe termen lung, corespunzând ministerelor sau altor organisme de decizie din structurile superioare. Managementul intermediar are ca obiectiv luarea deciziilor pe termen mediu și este implementat de către structurile intermediare ale sistemului educațional. Managementul operațional se referă la luarea deciziilor pe termen scurt și este responsabilitatea instituțiilor și personalului care sunt direct implicați în realizarea obiectivelor educaționale.

Pentru a fi un manager eficient, sunt necesare diverse calități, printre care capacitatea de a aplica noțiunile teoretice acumulate, utilizarea tehnicilor și resurselor disponibile pentru rezolvarea problemelor întâlnite, asumarea riscului asociat cu luarea unor decizii radicale, cunoștințe despre utilizarea echipamentelor informatice și software-urilor destinate activității manageriale, abilitatea de a înțelege și comunica eficient cu personalul subordonat și, nu în ultimul rând, capacitatea de a observa organizația ca un întreg unitar.

Noile abordări ale managementului educațional prezintă o serie de trăsături comune cu cele ale managementului general, care se focalizează asupra unor elemente cum ar fi [39]:

[39] Ibidem, p.27.

✓ cultura organizațională;
✓ misiunea organizației/ instituției;
✓ clarificarea obiectivelor;
✓ orientarea către beneficiar;
✓ obținerea unor calități superioare a serviciilor;
✓ implicarea tuturor factorilor în procesul de adoptare a deciziilor.

În concluzie, observăm că sistemul decizional din domeniul educației urmează anumite etape pentru implementarea schimbărilor necesare, utilizând o gamă variată de metode, tehnici și instrumente pentru a atinge obiectivele stabilite la nivelul sistemului educațional. Perfecționarea sistemului de educație este adesea provocată de multiple disfuncționalități întâlnite în activitatea didactică, precum și de schimbările apărute în alte componente ale sistemului de management.

1.8. Leadership și managementul resurselor umane

Leadership-ul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor[40].

Termenul de leadership este adesea asociat cu comunicarea în cadrul grupurilor, fie interne sau externe. În esență, leadership-ul implică influențarea comunicației. În mod fundamental, leadership-ul și influența sunt concepte similare. În cadrul oricărui grup, se urmăresc atingerea unor interese, fie ele interne sau externe grupului. Un lider autentic trebuie să inspire membrii grupului să

[40]Ibidem, p. 514.

colaboreze pentru a atinge obiectivele comune. Astfel, este esențial ca un lider să stabilească obiective clare și să definească scopurile propuse, să construiască încredere între membrii implicați, să faciliteze procesele decizionale participative și să motiveze persoanele direct afectate pentru a contribui la realizarea obiectivelor.

În special în domeniul educației, este crucial ca persoana care deține rolul de lider să exercite o influență pozitivă asupra cadrelor didactice angajate în instituția respectivă, precum și asupra elevilor pe care aceste cadre didactice îi îndrumă. Un lider autentic în sistemul de învățământ este acela care poate dirija procesul de învățare astfel încât să se observe progrese anuale în rezultatele elevilor.

Termenul de leadership este definit ca abilitatea unui manager de a obține implicarea consecventă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune[41] .

Leadership-ul este considerat ca fiind procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane pe care le determină să acționeze împreună cu competență și disciplină în vederea realizării sale[42].

A lucra împreună cu resursele umane implică a fi în permanență conștient de cerințele angajaților, de viața lor, interesele, aspirațiile și dorințele. Aceste cerințe pot fi atât individuale, cât și de grup. Succesul obținut de un manager depinde în mare măsură de gradul său de cunoaștere a persoanelor cu care lucrează și pentru care lucrează. În cazul unui cadru didactic,

[41]Nicolescu, O., Verboncu, I. (2000) *Management, ediția a III a*, București: Editura Economică, p. 515.

[42]Constantinescu, D., Ungureanu, A., Tarara, L., (2000) *Management general, vol 2*, Editura Națională București, p.405.

accentul se pune pe elevii săi, însă pentru un manager, aria de acțiune se extinde, iar prioritatea nu este doar să asigure progresul elevilor, ci și să încurajeze progresul personalului didactic din instituție.

Managerii reprezintă un grup de persoane împuternicite și bine pregătite, care conduc, coordonează și orientează activitatea tuturor membrilor unei organizații pentru a atinge obiectivele stabilite anterior. . Mai precis, managerii sunt persoane care dețin, în cadrul organizațiilor, funcții de conducere ce implică atribuții de coordonare, organizare, dispoziție, comandă și control. Ei reprezintă factorii principali ai oricărui proces decizional, influențând direct prin activitatea lor, acțiunile și comportamentul altor persoane[43].

Dacă managerul unei instituții nu poate coordona eficient activitățile subordonaților săi, instituția respectivă poate întâmpina dificultăți în desfășurarea actului didactic și în obținerea rezultatelor favorabile ale învățării. Se presupune că un cadru didactic își va perfecționa abilitățile pe parcursul întregii sale cariere.

Elevii găsesc modele de comportament în persoanele cu care interacționează, fie ele demne de urmat sau nu. Nu trebuie să subestimăm impactul pe care-l are comportamentul unui cadru didactic asupra elevilor. Atunci când un elev observă un comportament "deviant" la un cadru didactic, este posibil să fie influențat și să încerce să imite astfel de comportamente. Prin urmare, este esențial ca profesorii să aibă o conduită ireproșabilă, să folosească un limbaj adecvat meseriei pe care o practică și să

[43]Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003) *Managementul organizației*, București: Editura ALL Beck, p.217.

aibă cunoștințe solide pentru a nu exista obstacole în procesul de învățare.

Astfel, pentru un manager de unitate de învățământ, este important nu numai să comunice elevilor cunoștințe din domeniul său, ci și să ofere un exemplu de conduită profesională. De obicei, directorul unității de învățământ servește ca model nu doar pentru ceilalți cadre didactice, ci și pentru elevi.

Managerul trebuie să fie un conducător cu o viziune clară, pe care să o poată comunica și celorlalți. Acesta trebuie să fie o comunicare reală, prin care să - și impună în același timp ideile. În această perspectivă conducătorii sunt persoane care fac ceea ce trebuie pentru a - și pune în practică viziunea, exercitând o influență asupra celorlalți. Pe de altă parte, managerii sunt persoane care fac lucrurile cum trebuie. Astfel, a gestiona înseamnă a conduce munca celorlalți și a fi responsabil de rezultatele lor[44].

Se poate spune că liderul are un rol-cheie în stabilirea politicilor și adoptarea schimbărilor ce se impun la nivel de instituție sau de sistem. Putința opoziției sau indiferenței cu privire la schimbare nu este recunoscută.

În sistemul de educație directorul este punctul central pentru majoritatea comunicărilor din exterior, toate peroanele implicate în actul educațional așteptându-se să comunice cu școala prin intermediul directorului. Presupunerea unui lider atotputernic la nivelul școlilor și colegiilor prezintă însă limitări serioase. Cu toate că formal autoritatea este a directorilor, aceștia au nevoie aprobarea colegilor dacă vor ca inițiativele sau politicile să fie implementate în cadrul departamentelor și la clasă.

---

[44]Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (2001) *Management des organisations*, De Boeck Universite, Bruxelles, p.296.

Din punct de vedere formal, managerul are, în principal, rolul de a soluționa problemele administrative ale organizației, de a face față disfuncționalităților care apar în condițiile complexității tot mai mari a proceselor economice pentru atingerea obiectivelor propuse, ținând cont de evoluțiile pieței naționale și mondiale. La aceasta se va adăuga, treptat, responsabilitatea față de problemele globale ale societății omenești (protecția mediului, centrarea pe resursele umane, efectele globalizării, mutațiile ce survin pe piața muncii odată cu informatizarea și robotizarea economiei)[45].

Leadership-ul managerial presupune că liderii își concentrează activitatea pe funcțiile, sarcinile și comportamentele necesare, iar dacă acestea sunt îndeplinite eficient, munca celorlalți în organizație va fi ușurată.

Cea mai valoroasă resursă umană din sistemul educațional este reprezentată de personalul didactic. Este important să analizăm atât cadrele didactice titularizate, cât și pe cele care aspiră la o carieră în învățământ. Din ce în ce mai mult se constată că un procent semnificativ dintre acești profesori aspiranți nu sunt pregătiți adecvat pentru această profesie. În continuare, vom examina situația la nivel național.

Leadership-ul în resurse umane implică abilitatea de a ghida și motiva echipa de angajați către atingerea obiectivelor organizației. Un lider în resurse umane trebuie să fie un comunicator eficient, să ofere direcție și să inspire angajații să-și atingă potențialul maxim. Acesta ar trebui să fie capabil să dezvolte o viziune pentru departamentul de resurse umane și să conducă echipa către realizarea acestei viziuni.

[45] Ibidem, p.23.

Managementul resurselor umane implică planificarea, organizarea, coordonarea și controlul funcțiilor legate de personal în cadrul organizației. Acesta include recrutarea și selecția personalului, evaluarea performanței, dezvoltarea angajaților, gestionarea conflictelor și administrarea beneficiilor și compensațiilor. Managerul de resurse umane este responsabil pentru implementarea politicilor și procedurilor de personal pentru a asigura că organizația dispune de personalul potrivit pentru a atinge obiectivele sale.

Atât leadership-ul, cât și managementul resurselor umane sunt cruciale pentru succesul organizației. Leadership-ul în resurse umane inspiră și motivează angajații, creând un mediu de lucru pozitiv și încurajând implicarea și inovația. Pe de altă parte, managementul resurselor umane asigură că organizația are procese și structuri solide pentru a gestiona eficient personalul, de la recrutare și selecție până la dezvoltarea și retenția angajaților. O combinație eficientă între leadership și managementul resurselor umane poate contribui la creșterea performanței organizaționale și la crearea unei culturi organizaționale sănătoase și progresive.

1.9. Leadership educațional

Leadership-ul educațional se referă la capacitatea unui lider din domeniul educației de a ghida și de a influența procesele și practicile educaționale în vederea îmbunătățirii rezultatelor academice și a succesului elevilor. Acesta implică dezvoltarea unei viziuni clare pentru instituția de învățământ, inspirarea și mobilizarea personalului didactic și administrativ, precum și crearea unui mediu de învățare pozitiv și motivant pentru elevi.

Orice lider aprobă schimbarea, chiar dacă aceasta este impusă sau dorită de el însăși. Se vorbește tot mai mult de faptul că liderii sunt deschiși spre schimbare atunci când simt că aceasta ”le aparține”. De aceea pentru îmbunătățirea actului educativ, un lider, cercetează, se documentează, planifică fiecare modificare adusă și încearcă să pună în balanță realitatea și situația actuală cu schimbarea și situațiile viitoare ce intervin în urma implementării proiectului. Astfel, liderii, nu numai că trebuie să fie receptivi dar trebuie să aibă și viziune. Conform studiile efectuate de Fullan[46], „constituirea unei viziuni este un proces dinamic, sofisticat, pe care puține organizații îl pot susține”.

Pentru învățământ, este evident că constituirea unei viziuni este esențială dezvoltării dar dovezile științifice asupra eficacității acesteia sunt neclare. Există posibilitatea ca directorii instituțiilor de învățământ să contureze o viziune ce nu corespunde cu realitatea pentru școala respectivă, din cauza lipsei de experiență sau de cercetare, negând totodată politicile naționale la nivelul sistemului.

Bottery descrie o parte din directori ca fiind atât de încrezători încât sfidează regulile impuse[47]. În concluzie putem spune că, liderul care dorește să se remarce o viziune pentru unitatea școlară, reprezentând imaginea mentală a unui viitor dezirabil pe care o împărtășește tuturor colegilor și persoanelor implicate în actul educațional.

Instituțiile educaționale în care managerii pot crea punte între funcții și obiective, astfel încât să asigure relevanța activității manageriale au și imaginea unui viitor dezirabil. Bush leagă leadership-ul de valori sau de scop, în timp ce managementul este

[46]Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992a) *What's Worth Fighting for in your School*. Buckingham: Open University Press, p.83.

[47]Bottery, M. (1998) *Professionals and Policy*, London: Cassell, p. 24.

avatarul implementării sau al aspectelor de ordin tehnic[48]. Ambele noțiuni sunt la fel de importante dar este destul de evident că nu poate exista management fără obiective sau scop. Un lider trebuie să aibă prioritare obiective de bază și obiective extinse și să îndeplinească scopul propus.

Exprimăm un management executat corect dacă liderul stabilește un scop de îndeplinit. Fiecare lider trebuie să știe pentru ce întreprinde acțiunile, să dezvolte acest scop și să obțină obiective realiste și care pot fi atinse, atât de profesori cât și de elevi.

Deoarece organizațiile sunt complexe, surprinzătoare și ambigue, se poate spune că sunt dificil de înțeles și de condus. Trebuie să ne bazăm pe materialele ce ne stau la dispoziție, inclusiv pe orice idee și teorie pe care o avem despre ce sunt organizațiile și cum funcționează acestea[49].

Aspecte cheie ale leadership-ului educațional:

Dezvoltarea viziunii: Un lider educațional trebuie să aibă o viziune clară și inspiratoare pentru instituția sa de învățământ. Aceasta ar trebui să includă obiective pe termen lung și direcții strategice pentru îmbunătățirea calității educației și a performanței elevilor.

Motivarea și inspirarea: Un lider educațional eficient este capabil să motiveze și să inspire personalul didactic și elevii să-și atingă potențialul maxim. Acesta ar trebui să promoveze un mediu de învățare pozitiv și să încurajeze spiritul de echipă și colaborarea între membrii comunității școlare.

---

[48]Bush, T. (1998) The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?, *School Leadership and Management*, p. 328.

[49]Bolman, L. G., Deal, T. E. (1997) *Reframing Organisation: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey – Bass, p.38.

Dezvoltarea profesională: Leadership-ul educațional implică facilitarea dezvoltării profesionale a personalului didactic și administrativ. Un lider educațional ar trebui să ofere sprijin și resurse pentru formarea continuă a cadrelor didactice, pentru a le permite să se adapteze la schimbările din domeniul educației și să îmbunătățească practicile lor pedagogice.

Gestionarea schimbării: Într-un mediu în continuă schimbare, un lider educațional trebuie să fie capabil să gestioneze și să faciliteze procesul de schimbare în instituția sa de învățământ. Acesta ar trebui să fie deschis la inovație și să încurajeze experimentarea și adaptarea la noile tendințe și practici educaționale.

Comunicarea eficientă: Leadership-ul educațional implică o comunicare eficientă și transparentă cu toți membrii comunității școlare, inclusiv cu părinții și cu comunitatea locală. Un lider educațional ar trebui să fie deschis la feedback și să încurajeze colaborarea și implicarea tuturor părților interesate în procesul de luare a deciziilor.

Prin urmare, leadership-ul educațional este esențial pentru succesul și progresul instituțiilor de învățământ, având un impact direct asupra calității educației și a experienței elevilor. Un lider educațional eficient este un catalizator pentru schimbare și îmbunătățire în domeniul educației, orientând instituția sa către excelență și succes academic.

Pe scurt, leadership-ul trebuie abordat dintr-o perspectivă managerială, iar toate deciziile luate la nivelul organizației ar trebui să echilibreze nevoile atât ale celor implicați direct în procesul educațional, cât și ale celor implicați indirect. Deciziile manageriale corecte sunt cele care influențează în mod pozitiv.

Tradițional, rolul directorului este orientat către responsabilitățile de management. Prin urmare, un manager nu trebuie doar să fie un lider competent, ci și un manager eficient. Indiferent de nivelul de apreciere din partea subordonaților și de natura relațiilor pe care le întreține în unitate, dacă nu gestionează adecvat procesul decizional și nu demonstrează interes, implicare și dorință de îmbunătățire a vieții școlare, poate risca să-și piardă respectul din partea celor implicați indirect.

Pentru a asigura eficacitatea sistemului de educație, managementul trebuie să se combine cu leadership-ul, astfel încât fiecare obiectiv strategic stabilit inițial să fie atins. Este esențial ca directorul școlii să se concentreze atât pe implementarea strategiei alese și pe îndeplinirea viziunii și misiunii instituției, cât și pe crearea unui mediu propice pentru dezvoltarea sănătoasă, atât fizică, cât și mentală, a tuturor celor implicați direct.

1.10. Concluziile capitolului

Organizațiile sunt entități complexe care se diferențiază prin scopurile, obiectivele, metodele și tehnicile pe care le utilizează pentru a-și atinge scopul propus. Fiecare organizație are o identitate distinctă și o abordare unică în funcție de natura sa și de contextul în care operează.

Scopul unei organizații reprezintă direcția generală și finalitatea către care aceasta își orientează eforturile. Este ceea ce organizația își propune să realizeze pe termen lung, fiind adesea exprimat în termeni largi și abstracți.

Obiectivele, pe de altă parte, sunt mai specifice și mai cuantificabile decât scopul. Acestea reprezintă etape intermediare sau realizări parțiale care contribuie la atingerea scopului final.

Organizațiile stabilesc obiective clare și măsurabile pentru a orienta activitățile și pentru a evalua progresul în direcția scopului lor.

Metodele și tehnicile utilizate de organizații sunt strategiile și procedurile implementate pentru a atinge obiectivele stabilite. Acestea pot include procese operaționale, practici de management, tehnologii, resurse umane și alte resurse disponibile. Organizațiile adoptă tehnici și practici care sunt considerate cele mai eficiente și eficace pentru contextul lor specific.

În esență, diferențierea organizațiilor în funcție de scop, obiective, metode și tehnici reflectă diversitatea și complexitatea mediului de afaceri și a altor domenii de activitate. Abordările diferite ale acestor aspecte influențează modul în care organizațiile își definesc și își îndeplinesc misiunea și își realizează obiectivele într-un mod eficient și sustenabil. Prin urmare, înțelegerea și gestionarea acestor elemente sunt esențiale pentru succesul și supraviețuirea organizațiilor într-o lume în continuă schimbare.

Cultura organizațională reprezintă unul dintre aspectele fundamentale care definesc o organizație și influențează comportamentul, relațiile și performanța angajaților. Ea reprezintă ansamblul valorilor, normelor, credințelor, obiceiurilor și practicilor care sunt împărtășite și perpetuate de membrii organizației. Mai mult decât atât, cultura organizațională reprezintă procesul cognitiv de adaptare și încorporare a acestor elemente în gândirea și comportamentul angajaților în cadrul contextului organizațional.

Aclimatizarea la cultura organizațională implică asimilarea și internalizarea valorilor, normelor și comportamentelor specifice ale organizației de către angajați. Este un proces de învățare continuă și de adaptare la mediul de lucru și la cerințele organizației.

Cultura organizațională influențează modul în care angajații percep și își îndeplinesc rolurile și responsabilitățile în cadrul organizației. Ea contribuie la formarea identității organizaționale și la coeziunea între membrii acesteia. De asemenea, cultura organizațională poate afecta moralul și motivația angajaților, precum și nivelul de implicare și loialitate față de organizație.

Un aspect important al culturii organizaționale este că ea este în continuă evoluție și schimbare. Schimbările în conducere, obiectivele organizației, mediul de afaceri și alte factori pot influența și modifica cultura organizațională în timp. Prin urmare, este esențial ca organizațiile să fie conștiente de cultura lor organizațională și să încurajeze o cultură sănătoasă și adecvată, care să susțină obiectivele și valorile organizației.

Resursa umană din cadrul organizațiilor reprezintă un element central în construirea și menținerea culturii organizaționale. Este esențial ca angajații să perceapă și să înțeleagă cultura organizațională pentru a se integra corespunzător în mediul de lucru și pentru a contribui la consolidarea și îmbunătățirea acesteia.

Perceperea culturii organizaționale implică înțelegerea și internalizarea valorilor, normelor, credințelor și practicilor care definesc organizația. Angajații trebuie să fie conștienți de obiectivele și misiunea organizației, de modul de lucru, de standardele și așteptările de performanță, precum și de modalitățile de interacțiune și comunicare în cadrul organizației.

De asemenea, angajații trebuie să înțeleagă influența pe care o au asupra culturii organizaționale și modul în care pot contribui la consolidarea și dezvoltarea acesteia. Comportamentul, atitudinile și acțiunile fiecărui membru al organizației pot influența în mod semnificativ cultura organizațională și climatul de lucru.

Pentru a promova o cultură organizațională sănătoasă și corespunzătoare, este important ca organizațiile să încurajeze și să faciliteze o comunicare deschisă și transparentă între angajați și să promoveze valorile și principiile organizaționale în toate aspectele activității lor. Astfel, angajații pot să-și aducă contribuția la îmbunătățirea culturii organizaționale și la crearea unui mediu de lucru pozitiv și motivant.

Dezvoltarea și inovația sunt două concepte strâns legate care joacă un rol crucial în evoluția organizațiilor și societății în ansamblu. Dezvoltarea se referă la procesul general de creștere, progres și îmbunătățire a organizațiilor, resurselor umane și societății în întregul său. Pe de altă parte, inovația reprezintă aplicarea creativității și a ideilor noi pentru a aduce îmbunătățiri semnificative și schimbări pozitive în procesele, produsele și serviciile existente.

În contextul organizațiilor, dezvoltarea implică adaptarea la schimbările de mediu, îmbunătățirea performanței și creșterea competitivității. Este un proces continuu și dinamic, care necesită o abordare pro-activă și orientată către viitor. Organizațiile care reușesc să se dezvolte sunt cele care sunt deschise la schimbare, flexibile și capabile să se adapteze rapid la noile cerințe și oportunități.

Inovația este motorul principal al dezvoltării, deoarece aduce schimbări și îmbunătățiri semnificative în modul în care organizațiile operează și oferă valoare clienților și părților interesate. Ea poate fi aplicată în diverse domenii, cum ar fi tehnologia, procesele operaționale, modelele de afaceri și strategiile de marketing. Inovația necesită capacitatea de a gândi creativ și de a aduce soluții noi și inventive la problemele existente.

Într-o lume în continuă schimbare și evoluție, capacitatea de a inova devine din ce în ce mai importantă pentru succesul și supraviețuirea organizațiilor. Organizațiile care investesc în cercetare și dezvoltare, care încurajează creativitatea și inovația în rândul angajaților lor și care adoptă o mentalitate deschisă la schimbare și îmbunătățire sunt cele care vor reuși să se poziționeze în fruntea competiției și să rămână relevante pe termen lung.

Sistemul fizic de educație este un element esențial în organizarea și funcționarea sistemului de învățământ, fiind compus dintr-o serie de structuri și instituții care contribuie la desfășurarea procesului educativ. Acesta îmbină diferite elemente care lucrează împreună pentru a asigura o educație de calitate și accesibilă pentru toți cei implicați.

Printre structurile principale ale sistemului fizic de educație se numără unitățile școlare, care reprezintă locurile unde are loc învățarea și predarea. Aceste unități pot fi școli primare și gimnaziale, licee, colegii sau universități, în funcție de nivelul de educație oferit. Ele sunt locurile în care elevii și studenții își desfășoară activitățile academice, participă la lecții, seminarii și laboratoare și interacționează cu profesorii și colegii lor.

Inspectoratele școlare sunt alte componente importante ale sistemului fizic de educație, având rolul de a supraveghea și monitoriza activitatea școlilor dintr-o anumită regiune sau district. Acestea asigură respectarea normelor și standardelor educaționale, oferă suport și consiliere școlilor și cadrelor didactice, precum și asigură implementarea politicilor educaționale la nivel local.

Casele ale corpului didactic reprezintă organizații sau asociații profesionale care își propun să promoveze interesele și drepturile cadrelor didactice și să contribuie la dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de învățământ. Acestea oferă sprijin și reprezentare

pentru profesori și personalul didactic, promovează schimbul de experiență și bune practici între cadrele didactice și susțin inițiative și programe de formare și dezvoltare profesională.

În ansamblu, sistemul fizic de educație reprezintă infrastructura și rețeaua de instituții și organizații care susțin procesul de învățământ și educație. Prin colaborarea și interacțiunea dintre aceste elemente, se asigură un mediu propice pentru învățare și dezvoltare pentru toți cei implicați în procesul educațional.

Serviciile educaționale sunt un aspect fundamental al unei societăți, reprezentând totalitatea activităților specializate care vizează instruirea și dezvoltarea unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității. Aceste servicii sunt esențiale pentru promovarea accesului la educație, facilitarea învățării și dezvoltarea abilităților necesare pentru integrarea indivizilor în societate și pe piața muncii.

Prin servicii educaționale se înțelege atât furnizarea de cunoștințe și informații, cât și dezvoltarea abilităților practice și a competențelor socio-emoționale. Acestea pot fi oferite în diverse forme și contexte, inclusiv învățământul preșcolar, școlar, universitar, formarea profesională, instruirea continuă și programele de educație non-formală.

Unul dintre obiectivele principale ale serviciilor educaționale este să ofere acces egal la educație pentru toți membrii societății, indiferent de vârstă, sex, origine sau statut socio-economic. Prin intermediul acestor servicii, se urmărește reducerea decalajelor sociale și economice și creșterea nivelului de calificare și competențe al populației.

De asemenea, serviciile educaționale sunt concepute pentru a răspunde nevoilor și cerințelor specifice ale beneficiarilor lor. Acestea pot include programe adaptate pentru copii cu nevoi

speciale, cursuri de alfabetizare și educație pentru adulți, programe de formare profesională în domenii specifice sau proiecte de educație comunitară și dezvoltare personală.

Serviciile educaționale au un impact semnificativ asupra dezvoltării individuale și a progresului societății în ansamblu. Prin promovarea accesului la educație de calitate și oferirea de oportunități de învățare și dezvoltare continuă, aceste servicii contribuie la creșterea nivelului de trai, reducerea sărăciei, îmbunătățirea sănătății și creșterea șanselor de succes pe plan personal și profesional pentru toți membrii societății.

Prin intermediul educației, indivizii dobândesc cunoștințe, abilități și competențe care îi pregătesc pentru integrarea în societate și pe piața muncii. Educația joacă un rol crucial în determinarea poziției pe care o ocupă persoanele în societate și în facilitarea accesului acestora la oportunități profesionale și sociale.

Primul beneficiu al educației este că oferă oportunități de învățare și dezvoltare personală. Prin intermediul educației formale și non-formale, indivizii își pot dezvolta abilități cognitive, sociale și emoționale care sunt esențiale pentru adaptarea la cerințele societății și pentru realizarea de sine.

De asemenea, educația oferă indivizilor acces la cunoștințele și informațiile necesare pentru a se implica în activități sociale și civice. Persoanele educate sunt mai bine informate și mai conștiente de drepturile și responsabilitățile lor în cadrul comunității și pot contribui mai eficient la dezvoltarea societății.

Un alt beneficiu al educației este că deschide uși către oportunități profesionale și de carieră. Persoanele cu un nivel ridicat de educație au mai multe șanse să obțină un loc de muncă bine plătit și să avanseze în carieră. Educația le oferă competențele

și calificările necesare pentru a-și desfășura activitatea în diverse domenii și sectoare economice.

De asemenea, educația contribuie la dezvoltarea unei forțe de muncă calificate și competitive. Prin furnizarea de cunoștințe și abilități relevante, educația ajută la creșterea productivității și competitivității economiei, contribuind la dezvoltarea durabilă și la prosperitatea societății în ansamblu.

Leadership-ul educațional reprezintă o abordare modernă și actualizată în domeniul educației, care pune accentul pe conducerea strategică și inspirațională a instituțiilor de învățământ. Acest concept depășește sfera simplului management și se concentrează pe dezvoltarea unei viziuni și a unei culturi organizaționale care să promoveze excelența academică, inovația și îmbunătățirea continuă.

În esență, leadership-ul educațional presupune că liderii din domeniul educației nu sunt doar manageri, ci și agenți de schimbare și promotori ai progresului. Ei sunt responsabili nu doar de gestionarea resurselor și a proceselor administrative, ci și de orientarea și inspirarea membrilor comunității școlare către atingerea unor obiective comune și de excelență.

Un lider educațional eficient este capabil să creeze un climat organizațional pozitiv și să motiveze cadrele didactice, elevii și alte părți interesate să-și atingă potențialul maxim. El este un vizionar care poate identifica nevoile și provocările actuale și viitoare ale instituției de învățământ și să dezvolte strategii și inițiative adecvate pentru a le aborda.

Leadership-ul educațional se axează, de asemenea, pe dezvoltarea abilităților de comunicare și colaborare, atât în interiorul instituției de învățământ, cât și în relația cu comunitatea și cu alte instituții din domeniul educației. Un lider educațional

eficient este deschis la dialog și ascultă activ nevoile și preocupările tuturor părților implicate, luând decizii informate și transparente.

De asemenea, leadership-ul educațional implică cultivarea unei culturi organizaționale bazate pe valori precum încrederea, respectul, responsabilitatea și colaborarea. Un lider educațional inspiră și modelează comportamentele și atitudinile pozitive în rândul membrilor comunității școlare și promovează o cultură a învățării și a excelenței.

În concluzie, leadership-ul educațional este esențial pentru succesul și progresul instituțiilor de învățământ într-o lume în continuă schimbare. Prin intermediul unui leadership puternic și inspirațional, liderii educaționali pot influența pozitiv performanța academică, climatul organizațional și dezvoltarea pe termen lung a instituțiilor de învățământ, contribuind astfel la formarea unei societăți mai educate, mai incluzive și mai prospere.

Pentru ca o organizație să își atingă obiectivele și să își îndeplinească misiunea cu succes, este esențial să aibă manageri motivați și angajați dedicați, care să fie capabili să îmbine responsabilitatea față de muncă cu obiectivele și valorile firmei. Această abordare asigură o coordonare eficientă a activităților și resurselor, conducând la performanță și succes pe termen lung.

Un manager motivat este acela care își asumă responsabilitatea pentru sarcinile și proiectele sale, având o înțelegere profundă a scopurilor organizației și a modului în care își poate contribui la realizarea acestora. El este pasionat de munca sa și este orientat către rezultate, căutând mereu modalități de a îmbunătăți performanța și de a aduce valoare adăugată organizației.

În același timp, un manager motivat este conștient de importanța echilibrului între obiectivele organizației și nevoile și aspirațiile individuale ale angajaților săi. El este capabil să

încurajeze și să sprijine dezvoltarea și creșterea profesională a membrilor echipei sale, creând un mediu de lucru stimulativ și motivant.

Pentru a îmbina responsabilitatea față de muncă cu obiectivele firmei, un manager trebuie să fie un bun comunicator și să poată inspira și mobiliza echipa în jurul unei viziuni comune. El trebuie să fie capabil să identifice și să promoveze valorile organizației și să demonstreze angajaților importanța și relevanța muncii lor în contextul general al misiunii și obiectivelor companiei.

Un aspect important în asigurarea motivației managerilor este recunoașterea și recompensarea performanței și a eforturilor depuse. Prin oferirea de feedback pozitiv și prin crearea unui mediu de lucru în care angajații se simt valorizați și apreciați, managerii sunt încurajați să își mențină angajamentul și dedicarea față de organizație.

În concluzie, managerii motivați și angajați sunt esențiali pentru succesul unei organizații. Prin îmbinarea responsabilității față de muncă cu obiectivele și valorile firmei, aceștia contribuie la creșterea performanței organizaționale și la realizarea cu succes a obiectivelor stabilite, construind astfel o cultură organizațională puternică și durabilă.

CAPITOLUL II: ELEMENTE DE MAGEMENT AL SCHIMBĂRII ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

2.1. Conceptul de management al schimbării și rezistența la schimbare

Managementul schimbării organizaționale constă în ansamblul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control a unor măsuri de înlocuire, modificare, transformare sau prefacere în formă și conținut a organizației, cu scopul creșterii eficienței și competitivității acesteia[50].

Pentru implementarea unei schimbări este necesar parcurgerea planificată a schimbării. Planificarea rațională le permite celor care iau decizii să cântărească cu atenție consecințele alternativelor și să aleagă un plan de acțiune ce maximizează atingerea obiectivelor[51].

O primă caracteristică a unui management performant o reprezintă cunoașterea procesului schimbării. Prin schimbare se asigură competitivitate instituției respective. Pentru a-și îndeplini scopul urmărit și a dezvolta instituția de învățământ, este necesară o cunoaștere a procesului de schimbare, astfel putând fi planificat, coordonat, controlat.

[50]Burduș, E., Popa, I. (2018) *Metodologii manageriale, ediția a II -a*, București: Pro Universitaria, p. 39.

[51]Bush, T. (2015) *Leadership și management educațional*, București: Editura Polirom, p. 66.

În sistemul de învățământ, presiunile exercitate asupra instituțiilor cu privire la schimbare sunt permanente, dar, totodată, exteriorizează și o rezistență la schimbare, reprezentând dificultatea complexă cu care se confruntă managerii.

Principalele cauze care generează rezistența unei persoane la schimbare sunt: atenție și memorie selective, obiceiuri, dependența, frica de necunoscut, rațiuni economice, securitate[52]..

Atenția și memoria selective ale unei persoane se referă la tendința de a percepe și de a reține informații care sunt în concordanță cu percepțiile și credințele personale, ignorând sau respingând informațiile care nu se potrivesc cu acestea. Odată ce o persoană își conturează o imagine despre sine și despre lume, aceasta tinde să rămână fidelă acestei percepții și să reziste

schimbărilor. Majoritatea indivizilor caută și procesează informații care confirmă și susțin viziunea lor actuală, evitând sau respingând ideile care contrazic această viziune.

În al doilea rând, obiceiurile reprezintă o altă sursă de rezistență la schimbare. Obiceiurile oferă confort și satisfacție, iar schimbarea poate să perturbe acest echilibru, determinând oamenii să se opună acesteia pentru a-și păstra starea de confort. Schimbările pot aduce cu sine o senzație de pierdere a controlului asupra situației sau asupra vieții lor. Acest lucru poate genera anxietate și poate determina oamenii să se opună schimbării pentru a păstra un sentiment de siguranță și control.

Dependența este o altă cauză a rezistenței la schimbare. Persoanele pot deveni dependente de alții în diferite aspecte ale vieții lor, iar schimbarea poate afecta aceste relații de dependență, ceea ce le determină să se opună schimbării. Oamenii sunt creați să

[52]Ibidem, p. 33.

caute stabilitate și confort, iar schimbarea poate să perturbe această stabilitate. Obiceiurile formate în timp pot deveni greu de schimbat, iar oamenii pot opune rezistență schimbării pentru a-și menține rutina și confortul obișnuit.

Frica de necunoscut este, de asemenea, o cauză comună a rezistenței la schimbare. Neliniștea și anxietatea față de ceea ce este necunoscut sau necunoscută poate determina oamenii să își opună rezistență schimbării, preferând să rămână într-o zonă de confort și familiaritate. Lipsa unei comunicări eficiente și a implicării persoanelor afectate poate duce la rezistență la schimbare. Oamenii pot simți că schimbarea le este impusă sau că nu le sunt luate în considerare nevoile și preocupările, ceea ce îi determină să se opună schimbării.

Rațiunile economice joacă, de asemenea, un rol important în rezistența la schimbare. Persoanele pot opune rezistență schimbării care le poate afecta veniturile sau siguranța financiară, preferând să evite riscurile care ar putea afecta stabilitatea lor economică. Schimbările pot fi percepute ca o amenințare la adresa lucrurilor sau beneficiilor existente. Oamenii pot resimți pierderea unor lucruri importante sau valoroase pentru ei și pot opune rezistență schimbării pentru a evita această pierdere

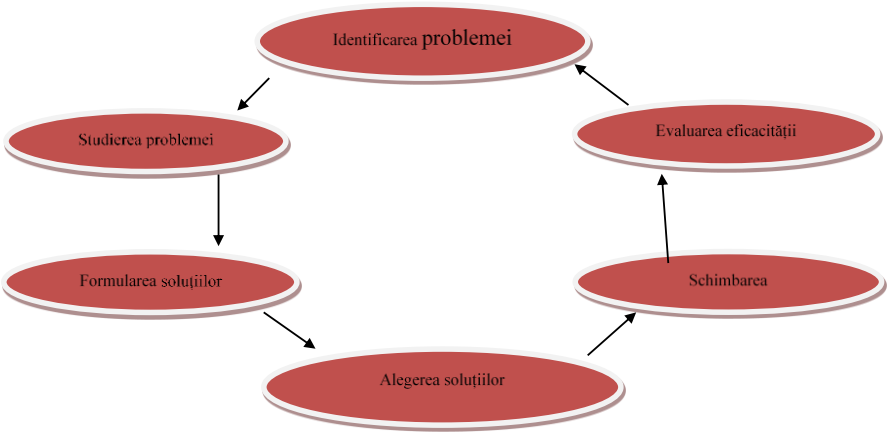
În plus, securitatea și nostalgia pentru trecut pot contribui și ele la rezistența la schimbare. Oamenii pot căuta refugiu în ceea ce este familiar și cunoscut atunci când se confruntă cu incertitudinea și schimbarea, preferând să se agațe de trecut în loc să abordeze și să accepte schimbarea. Mulți oameni se tem de eșec și de consecințele negative ale schimbării. Ei pot evita să încerce lucruri noi sau să își asume riscuri din teama că nu vor reuși sau că vor pierde ceva valoros.

Rezistența la schimbare reprezintă o reacție psihologică și comportamentală comună întâlnită în rândul oamenilor atunci când se confruntă cu modificări în mediul lor de lucru, în viața personală sau în alte aspecte ale vieții lor. Această rezistență poate apărea din diverse motive și poate afecta implementarea și succesul schimbării.

Pentru a gestiona și a depăși rezistența la schimbare, este esențial să se ofere suport și comunicare adecvată, să se implice persoanele afectate în procesul de schimbare, să li se ofere resurse și instruire adecvată și să li se ofere oportunități de a contribui și a se implica în procesul de schimbare. De asemenea, este important să se recunoască și să se gestioneze fricile și preocupările oamenilor și să li se ofere sprijin pentru a trece cu succes prin schimbare.

Schimbarea trebuie să fie în același timp si eficace. Toate modificările aduse trebuie si evaluate. În urma evaluărilor efectuate de către specialiști se poate percepe impactul schimbărilor (Figura 2.1.).

Figura 2.1. Procesul de schimbare



Sursa: Elaborat de autor

În concluzie, societatea actuală impune presiuni asupra sistemului de învățământ pentru a implementa schimbări, însă majoritatea persoanelor se opun schimbărilor spontane, realizând un echilibru între schimbarea impusă și rezistența la aceasta. Pentru a efectua cu succes o schimbare, este crucial să se identifice problemele și vulnerabilitățile existente, să se formuleze soluții optime și să se implementeze schimbările într-un mod care să fie acceptat și integrat de către toți cei implicați.

2.2. Metodologia schimbării organizaționale

Metodologia schimbării organizaționale reprezintă un plan detaliat și structurat al procesului de schimbare prin care o organizație trece pentru a-și îmbunătăți performanța, a se adapta la cerințele pieței sau a răspunde unor schimbări interne sau externe. Această metodologie este esențială pentru a asigura succesul și eficacitatea schimbării, oferind un cadru clar și coerent pentru implementare.

Elaborarea unei metodologii a schimbării organizaționale presupune îndeplinirea a trei [53]:

✓ Capacitatea organizației de a furniza informații despre ea însăși, prin care se pot identifica de către specialiști problemele reale pe care le întâmpină.

✓ Acceptarea din partea consultantului în schimbare că organizația prin reprezentanții săi exercită într-o anumită măsură influență asupra rezultatului final.

✓ Aprobarea de către reprezentanții și personalul organizației a strategiei implementate de schimbare a organizației.

[53]Ibidem, p. 53.

Înainte de a începe procesul de schimbare, este crucial să se efectueze o evaluare completă a organizației pentru a înțelege în profunzime problemele, oportunitățile și nevoile de îmbunătățire. Acest diagnostic poate include analiza performanței organizației, identificarea provocărilor și obstacolelor, colectarea feedback-ului de la angajați și alte părți interesate și evaluarea resurselor disponibile.

Pe baza diagnosticului, organizația trebuie să stabilească obiectivele specifice ale schimbării și să definească direcția în care dorește să se îndrepte. Aceste obiective ar trebui să fie SMART (specifice, măsurabile, accesibile, relevante și cu termene limită) și să ofere o viziune clară asupra rezultatelor dorite.

Odată stabilite obiectivele, organizația trebuie să dezvolte o strategie detaliată pentru implementarea schimbării. Aceasta poate include identificarea și planificarea activităților specifice, alocarea resurselor necesare, stabilirea unui calendar al schimbării și identificarea riscurilor potențiale și a planurilor de gestionare a acestora.

Comunicarea deschisă și implicarea angajaților și altor părți interesate sunt vitale pentru succesul schimbării. Este important să se comunice clar și transparent despre motivația, direcția și beneficiile schimbării, să se ofere oportunități pentru feedback și contribuție și să se asigure sprijinul și angajamentul tuturor în procesul de schimbare.

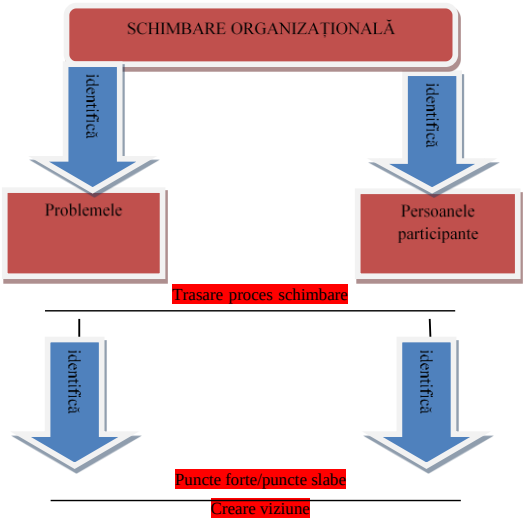
Implementarea schimbării presupune punerea în practică a strategiei și a planurilor stabilite. Este important să se monitorizeze și să se evalueze progresul și să se facă ajustările necesare pe măsură ce schimbarea avansează. Monitorizarea ar trebui să se concentreze asupra indicatorilor de performanță, a feedback-ului

angajaților și a altor semnale relevante ale succesului sau eșecului schimbării.

După finalizarea implementării, este esențial să se evalueze impactul schimbării și să se facă ajustările necesare pentru a asigura că obiectivele au fost îndeplinite și că schimbarea este sustenabilă pe termen lung. Acest proces de învățare și adaptare continuă este crucial pentru succesul organizației într-un mediu în schimbare rapidă și complex.

Având în vedere cunoașterea etapelor necesare pentru implementarea unei schimbări, managerul stabilește condițiile necesare pentru ca schimbările să fie eficiente în cadrul organizației. Primul pas constă în identificarea problemelor, a persoanelor implicate și în stabilirea direcției schimbării. Următoarea etapă implică identificarea punctelor slabe și a punctelor forte, precum și elaborarea unei viziuni realiste (figura 2.2.).

Figura 2.2. Etapele procesului de schimbare



Sursa: Elaborat de autor

Prin urmare, o metodologie solidă de schimbare organizațională este esențială pentru a ghida și a gestiona procesul de transformare în organizație, asigurând că aceasta își atinge obiectivele și își îmbunătățește performanța și capacitatea de adaptare la schimbare.

În rezumat, pentru a efectua o gestionare eficientă a schimbării organizaționale și pentru a avea un impact pozitiv asupra dezvoltării organizației, este crucial să respectăm etapele într-o secvență cronologică. Managerul trebuie să identifice în primul rând problemele cu care se confruntă organizația, să identifice apoi persoanele cheie capabile să sprijine și să conducă schimbarea, iar apoi, cu implicarea tuturor părților interesate în procesul decizional, să contureze noile direcții de acțiune.

Este important să remarcăm că schimbările în organizație sunt eficiente doar atunci când sunt realiste și satisfac nevoile angajaților și cerințele societății. Implementarea schimbării implică adoptarea unor comportamente noi din partea angajaților, iar aceste schimbări treptate devin treptat o parte integrantă a rutinei organizaționale.

Inovația reprezintă o schimbare, introducere a ceva nou într-un sistem, într-o practică, într-o activitate, într-o operație tehnică etc. Aceasta poate fi definită ca rezolvare a unei probleme de tehnică sau de organizare a muncii cu scopul îmbunătățirii (productivității) muncii, perfecționării tehnice etc.[54].

Inovația reprezintă o creație intelectuală concretizată într-o idee/schiță/model pentru un produs/proces/sistem nou sau îmbunătățit[55].

---

[54]https://dexonline.ro/definitie/inova%C8%9Bie, accesat la 15.08.2020.

[55]Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu, M., Popescu, D., M. (2019) *Elemente de managementul activităților de cercetare-dezvoltare*, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 26.

Paralela între modern și tradițional evidențiază diferențele în calitatea resurselor interne, inclusiv resurse umane și stăpânirea informațiilor științifice și tehnologice. Informația devine o resursă esențială pentru progresul economic și social, fiind folosită pentru analiza rațională a rezultatelor experimentale și a schimburilor economice și sociale.

Informația devine resursa esențială a tuturor schimburilor economice și sociale, cunoașterea fiind folosită pentru analiza rațională a rezultatelor experimentale, cu condiția să fie transmisă într-o formă sistematică[56].

Managerii joacă un rol crucial în promovarea inovației și dezvoltării organizaționale. Ei trebuie să fie deschiși la lucruri noi și să anticipeze viitorul prin planificare strategică și operațională. În acest proces, colaborarea cu personalul și implicarea acestuia în elaborarea și implementarea strategiilor de schimbare și dezvoltare instituțională sunt esențiale pentru asigurarea succesului.

Deși multe organizații sunt reticente în fața schimbării, considerând-o ca fiind contrară fluxului obișnuit, progresul economic și științific impune necesitatea unei reinterpretări constante. Fără adaptare, organizațiile nu pot rămâne competitive pe piață.

Pentru a evalua ideile inovatoare și schimbările implementate la nivel organizațional, este esențial să se realizeze o evaluare a performanțelor inovatoare. De multe ori, rezultatele așteptate pot fi subtile și greu de observat, motiv pentru care este recomandat să se efectueze un proces de feedback în urma fiecărei schimbări, conform obiectivelor inițiale.

---

[56]Petrescu, M., Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Cămărășan, V.A. (2018) *Managementul securității informațiilor*, Târgoviște: Editura Bibliotheca, p. 35.

Dezvoltarea economică și socială are la bază procesul continuu de cercetare. Progresul societății este alimentat de angajamentul și investițiile marilor întreprinderi în domeniul cercetării. Concurența intensificată determină managementul instituțiilor să exploreze soluții noi și originale în mod constant, pentru a-și menține un statut și o siguranță pe piață.

Invenția este rezultatul unei activități intelectuale care se materializează într-o idee, o schiță sau un model pentru un produs, proces sau sistem actualizat. Aceasta aduce în prim plan noutate și progres în comparație cu starea anterioară și nu a fost încă brevetată. Pe de altă parte, descoperirea constă în identificarea, stabilirea, formularea și explicarea unor legi sau fenomene naturale sau sociale care erau necunoscute până în momentul în care au fost evidențiate.

Atât inovația, cât și descoperirea reprezintă rezultatul eforturilor intelectuale creative și reprezintă obiective ale unui sistem specific de protecție, reglementat de Convenția pentru Instruirea Organizației Mondiale pentru Proprietate Intelectuală.

Pentru a asigura dezvoltarea unei instituții, este esențial ca managerul să anticipeze viitorul prin desfășurarea unei activități de planificare pe termen lung, cunoscută sub numele de planificare strategică, și pe termen scurt, numită planificare operațională. Prin strategia de dezvoltare, se înțelege ansamblul de decizii prin care instituția își stabilește obiectivele, resursele și modalitățile de acțiune pentru a atinge nivelul de dezvoltare dorit.

O strategie de dezvoltare se concretizează în: [57]

- ✓ Fundamentarea misiunii.
- ✓ Fundamentarea portofoliului de activitate.

[57]Ibidem, p. 43.

✓ Stabilirea efectelor de sinergie.
✓ Stabilirea mijloacelor necesare.
✓ Precizarea modalităților de dezvoltare.
✓ Precizarea priorităților.

Specialiștii în schimbare și dezvoltare organizațională își vor impune mai ușor măsurile vizate, vor parcurge mai ușor procesul schimbării, dacă vor antrena personalul organizației în acest proces[58].

Astfel, personalul organizației este încurajat și stimulat să-și exprime propriile opinii și idei, aliniate cu viziunea și valorile organizației. Întreaga activitate se desfășoară prin intermediul unei comunicări și colaborări eficiente între angajați și manageri sau chiar între colegi de echipă.

Colaborarea strânsă cu personalul și implicarea acestuia în procesul de elaborare a strategiei de schimbare și dezvoltare instituțională se bazează pe premisa că toți membrii instituției trebuie să fie de acord cu schimbarea. În caz contrar, există riscul ca fiecare individ să manifeste rezistență la schimbare și la implementarea inovațiilor propuse.

Categoria *inițierea activităților structurate*, include comportamente referitoare la organizarea, definirea muncii, a relațiilor de muncă și a scopurilor. Liderii atribuie sarcini membrilor organizației în moduri empatice[59].

În lumina teoriei prezentate, se desprind câteva aspecte esențiale pentru succesul și dezvoltarea organizațională:

Inovația și schimbarea sunt inevitabile într-un mediu economic și social în continuă evoluție. Organizațiile care nu se adaptează și

[58]Ibidem. p. 121.

[59]Albu Liliana (2012) *Leadershipul în unitățile de învățământ preuniversitar*, Editura PIM, Iași, p. 15

nu își reinterpretează practicile riscă să rămână în urmă și să devină neconcurențiale;

Evaluarea continuă a performanțelor inovatoare și feedback-ul sunt cruciale pentru a direcționa corect procesele de schimbare și pentru a asigura că obiectivele inițiale sunt îndeplinite;

Dezvoltarea instituțională necesită implicarea activă a întregului personal și colaborarea strânsă între angajați și management. Acest lucru este esențial pentru a asigura acceptarea și implementarea eficientă a schimbărilor propuse;

În final, succesul organizațional depinde de abilitatea managerilor de a anticipa viitorul și de a dezvolta strategii adecvate pentru a răspunde cerințelor și provocărilor într-un mod eficient și sustenabil.

2.3. Structuri organizatorice moderne

Schimbarea îi afectează pe indivizi, dar și întreprinderile și statele. La fiecare dintre aceste niveluri, capacitatea de inovare este cea care determină aptitudinea de a profita de pe urma schimbării. Schimbarea presupune atât posibilități cât și pericole.[60]

În funcție de gradul lor de receptivitate față de schimbare, angajații pot reacționa în moduri diferite, fie pozitiv, fie negativ. În timp ce unii pot vedea schimbarea ca pe o oportunitate pentru dezvoltare și progres, alții pot fi reticenți, preocupându-se în principal de potențialele riscuri și impactul asupra stabilității lor profesionale. Pentru a gestiona eficient schimbarea, numeroase companii au adoptat strategia împărțirii organizației în subunități mai mici.

[60]Stegăroiu, I., Vagu, P. (2020) *Tratat de management general vol. 3 Organizarea*, București: Universul Academic, p. 798.

Această abordare facilitează comunicarea și interacțiunea între membrii echipei, inclusiv managerii superiori, contribuind la o implementare mai eficientă și la o adaptare mai ușoară la schimbare.

Structurile organizatorice în sistemul de educație sunt concepute pentru a facilita funcționarea și administrarea eficientă a instituțiilor educaționale, precum școlile, colegiile și universitățile. Aceste structuri sunt esențiale pentru organizarea activităților didactice și administrative și pentru asigurarea unei gestionări corespunzătoare a resurselor.

În funcție de nivelul educațional și de specificul instituției, structurile organizatorice pot varia în complexitate și dimensiune. Totuși, există câteva tipuri de structuri comune întâlnite în sistemul de educație:

Structura ierarhică: Această structură implică o ierarhie clară de autoritate, în care responsabilitățile și deciziile sunt distribuite de la nivelurile superioare către cele inferioare. De obicei, există o conducere centrală, cum ar fi un director sau un rector, care supraveghează întreaga instituție, iar apoi sunt manageri intermediari, cum ar fi decanii sau directorii de departamente, care sunt responsabili pentru anumite domenii sau discipline.

Structura matriceală: Această structură combină elemente din mai multe structuri ierarhice, permițând o mai mare flexibilitate și colaborare între diferitele departamente sau echipe. Într-o structură matriceală, angajații pot face parte din mai multe echipe sau proiecte în același timp, având raportări la mai mulți manager.

Structura bazată pe funcții: În această structură, activitățile și responsabilitățile sunt organizate în jurul funcțiilor și departamentelor specializate, cum ar fi departamentul de resurse umane, departamentul financiar sau departamentul academic.

Această structură facilitează specializarea și concentrarea pe domenii specifice de expertiză.

Structura bazată pe proiecte: În această structură, activitățile sunt organizate în jurul unor proiecte specifice, care implică adesea colaborarea între diferite departamente sau echipe. Odată ce proiectul este finalizat, echipa poate fi reorganizată pentru a lucra la alte proiecte noi.

Indiferent de tipul de structură organizatorică adoptat, este important ca aceasta să fie concepută în mod corespunzător pentru a răspunde nevoilor specifice ale instituției și pentru a facilita atingerea obiectivelor educaționale și administrative. O structură eficientă poate contribui la îmbunătățirea performanței școlare, la gestionarea resurselor în mod eficient și la promovarea unei culturi organizaționale pozitive.

2.3.1. Structuri organizatorice transversale

Trans-versalitatea există la nivel de organizație atunci când întreprinderea este operaționalizată prin unități orizontale de organizare, reprezentate de procese și mai puțin de unități verticale, reprezentate de divizii sau departamente.

Prin proces se înțelege ansamblul activităților corelate între ele prin fluxuri fizice, financiare și informaționale a căror combinare permite furnizarea unui output important și bine definit, care are finalitate satisfacerea clientului[61]. În cadrul unui proces, fiecare activitate este interconectată cu alte activități, formând astfel un lanț de valoare al întreprinderii. Toate activitățile implicate în

[61]Meier, O. (2007) *Gestion du management*, Paris: Dunod, p. 160.

proces sunt organizate logic, având legătură cu rezultatul final, cu produsele livrate, și cu clienții, fie ei interni sau externi.

Pentru a satisface nevoile clienților, organizațiile orientate spre procese își mobilizează propriile resurse. Astfel, personalul este grupat în funcție de expertiza sa și de rolul pe care îl joacă în cadrul organizației. Fiecare grup este responsabil direct de a furniza resursele necesare desfășurării proceselor. Aceste grupuri au responsabilitatea gestionării eficiente a resurselor, pentru a asigura beneficiul colaborării și sinergiilor.

Organizațiile transversale își concentrează procesele în jurul domeniilor de activitate și a competențelor profesionale. Acestea sunt orientate către adaptarea la schimbările din mediu și promovează transformarea ideilor în decizii și acțiuni în cadrul unui proces multidisciplinar. În același timp, aceste organizații se aliniază cu cerințele clienților, orientând întregul proces de producție în funcție de aceste cerințe.

Prin comparare între organizațiile tradiționale și cele transversale, putem observa că, în timp ce în organizațiile tradiționale activitățile sunt coordonate printr-o secvență de sarcini precise, care sunt executate într-o manieră secvențială, în organizațiile transversale se optează pentru colaborarea în echipă. Această abordare permite realizarea simultană a mai multor operații, ceea ce duce la reducerea semnificativă a timpului de execuție.

În concluzie, structurile organizatorice transversale promovează o cultură a calității, fiind angajate într-o competiție continuă pentru inovație și satisfacția clienților. Ele urmăresc să atingă obiectivele generale ale organizației, având acces la o gamă variată de resurse și competențe

Organizarea instituției școlare într-un mod transversal presupune o abordare interdisciplinară și integrată a educației, care depășește limitele tradiționale ale disciplinelor și departamentelor. În acest model, accentul se pune pe colaborarea și interacțiunea între diferitele domenii de studiu și departamentele școlare, în scopul promovării unei învățări mai holistice și relevante pentru elevi.

Un aspect central al unei astfel de organizații este eliminarea barierelor rigide dintre disciplinele școlare și promovarea unei abordări mai integratoare a învățământului. În loc să fie împărțiți în silozuri disciplinare, cadrele didactice lucrează împreună pentru a dezvolta și livra programe de studiu care să îmbine cunoștințele și abilitățile din diferite domenii, contribuind astfel la înțelegerea mai profundă și mai complexă a materiei de către elevi.

De exemplu, în cadrul unei școli organizate transversal, cadrele didactice pot colabora pentru a crea proiecte și activități de învățare care să integreze elemente din mai multe domenii, cum ar fi matematica, științele naturii, limba și literatura, artele vizuale și tehnologia. Prin intermediul acestor activități interdisciplinare, elevii pot vedea conexiunile între diferitele domenii de studiu și pot aplica cunoștințele și abilitățile în contexte reale și relevante.

În plus, organizarea transversală poate promova o cultură a colaborării între cadrele didactice, care pot împărtăși resurse, idei și bune practici în domeniul învățământului. Acest tip de colaborare poate contribui la îmbunătățirea calității procesului de învățământ și la dezvoltarea profesională a personalului didactic. Pe lângă colaborarea între cadrele didactice, o organizare transversală poate facilita și colaborarea între elevi, care pot lucra împreună în echipe interdisciplinare pentru a rezolva probleme complexe și pentru a

dezvolta abilități de gândire critică, rezolvare de probleme și comunicare.

În concluzie, organizarea instituției școlare într-un mod transversal promovează o abordare integrată și interdisciplinară a învățământului, care să încurajeze colaborarea, creativitatea și gândirea critică în rândul elevilor și al cadrelor didactice. Prin intermediul acestei structuri, școala poate oferi o educație mai relevantă și mai adaptată nevoilor și cerințelor societății contemporane.

2.3.2. Structuri organizatorice în rețea

Prin rețea organizatorică se înțelege sistemul de indivizi interconectați sau care cooperează[62]. Prin cooperarea întregului personal, structurile organizatorice în rețea încurajează fiecare persoană din interiorul organizației să colaboreze cu majoritatea sau chiar cu fiecare membru al organizației respective.

Structurile organizatorice în rețea împărtășesc un concept fundamental: reunirea angajaților din diverse funcțiuni, subdiviziuni, niveluri ierarhice și zone geografice, pentru a facilita comunicarea și îndeplinirea sarcinilor prin intermediul interacțiunii interactive. Scopul lor principal este să accelereze fluxul de informații și să sporească eficiența cu care angajații pot răspunde cerințelor clienților.

Principalul avantaj al unei structuri de tip rețea constă în colaborarea personalului bazată pe consimțământ liber, evitând

[62]Child, J., Mc-Grath, R., G. (2001) Organizations Unfettered: Organizational Forms in an Information Intensiv Economy, *Academy of Management Journal, 44, no. 6*, p. 1135.

astfel impunerea de comenzi și sarcini care trebuie îndeplinite de la un individ la altul.

Structura organizatorică-rețea poate fi adaptată la nivel extern și intern[63]:

✓ Extern prin sudarea relațiilor de parteneriat cu alte unități în vederea construirii unei rețele, întreprinderea având principalul rol în ansamblul înființat.

✓ Intern prin punerea în rețea a diferitelor elemente ale organizației.

Organizarea instituției de învățământ ca o structură organizatorică în rețea presupune un model flexibil și dinamic, care încurajează colaborarea și comunicarea între diferitele entități și niveluri din cadrul instituției. În acest model, personalul didactic, administrativ și auxiliar, precum și elevii și părinții sunt conectați și interacționează într-o manieră care facilitează îndeplinirea obiectivelor educaționale și administrative.

Punctul central al unei astfel de structuri este accentul pus pe interacțiunea și colaborarea liberă între diferitele departamente, cadre didactice, conducerea școlii și alte părți interesate. Prin intermediul tehnologiilor moderne de comunicare și informație, precum e-mailul, platformele online, rețelele sociale și întâlnirile virtuale sau fizice, membrii instituției de învățământ pot comunica eficient și pot colabora pentru a rezolva problemele și a atinge obiectivele comune.

Această structură flexibilă permite o mai bună adaptare la schimbările din mediul educațional și la cerințele specifice ale elevilor și comunității. De exemplu, departamentele școlare pot

[63]Bertrand, T. (1998) *Organisation et gestion de l' enterprise*, Paris: Editions d'Organisation, p. 63.

colabora pentru a dezvolta programe educaționale interdisciplinare sau pentru a organiza evenimente și activități extracurriculare. De asemenea, cadrele didactice pot colabora pentru a împărtăși resurse, idei și bune practici în domeniul educației.

Pe lângă colaborarea internă, instituția de învățământ în rețea poate dezvolta parteneriate și colaborări externe cu alte școli, instituții educaționale, organizații non-guvernamentale, companii locale sau alte entități din comunitate. Aceste parteneriate pot aduce beneficii suplimentare, precum resurse financiare, materiale sau expertiză în domenii specifice.

În concluzie, organizarea instituției de învățământ ca o structură organizatorică în rețea încurajează colaborarea, comunicarea și flexibilitatea în gestionarea resurselor și a activităților educaționale. Prin intermediul acestei structuri, instituția de învățământ poate răspunde mai eficient la nevoile elevilor și poate contribui la îmbunătățirea calității învățământului.

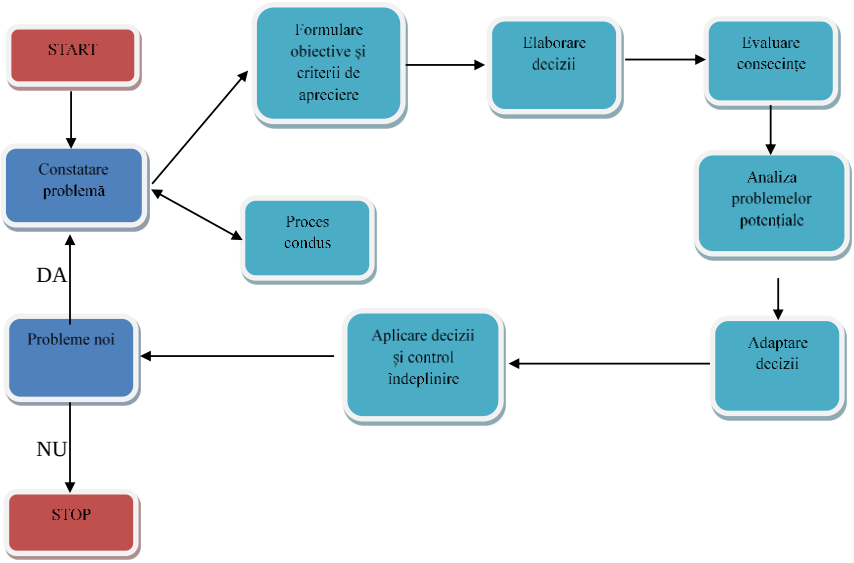
2.4. Îmbunătățirea proceselor decizionale

Nucleul fiecărui proces managerial este reprezentat de caracterul prospectiv și anticipativ al procesului de luare a deciziilor. Datorită caracterului semnificativ al proceselor decizionale, se impune o permanentă îmbunătățire a acestora.

Calitatea și claritatea deciziilor manageriale elaborate se află în strânsă dependență de variabile interne și externe. Aceste decizii reprezintă atât nivelul de dezvoltare profesională a managerilor cât și modul de structurare a autorității în cadrul instituțiilor respective.

Analog sistemelor informatice, analiza problemelor cu care se confruntă procesele de management din cadrul unei organizații, presupune parcurgerea diferitelor secvențe (figura 2.3.):[64]

Figura 2.3. Analiza problemelor



Sursa: Prelucrat după Burduș E., Popa I.

Pentru îmbunătățirea sistemului decizional și perfecționarea acestuia, specialiștii ne recomandă următoarele măsuri (Tabel 2.1.):[65]

[64] Ibidem, p.223.

[65] *Burduș, E., Popa I. (2018) Metodologii manageriale, Ediția a II-a, București: Pro Universitaria, p.239.*

Tabel 2.1. Măsuri de perfecționare a sistemului decizional

Nr. crt.	Formularea măsurii	Decizia vizată	Cauza vizată	Efectele scontate
1.	Revederea tuturor atribuțiilor centrelor de decizie, cu scopul structurării mai atente a competențelor decizionale pe niveluri ierarhice	Elaborarea strategiei de producție Angajarea și concedierea personalului	Suprapunerea între nivelurile ierarhice Acordare necorespunzătoare a unor competențe	Folosirea mai bună a managerilor
2.	Schimbarea structurii Consiliului de Administrație, prin cooptarea unui specialist	Deciziile acestui centru de decizie	Neconcordanță între natura pregătirii membrilor și natura atribuțiilor ce le revin	Îmbunătățirea calității deciziilor
3.	Formularea unor atribuții precum Consiliul de Administrație în domeniul funcțiilor de coordonare și antrenare	Deciziile din domeniul acestor funcții	Lipsa unor atribuții în cadrul acestor funcții ale managementului	Funcționarea mai bună a Consiliului de Administrație
4.	Formularea unor atribuții pentru Consiliul de Administrație în cadrul funcțiunilor de cercetare -dezvoltare și producție	Decizii din cadrul acestor funcțiuni	Lipsa unor astfel de atribuții	Funcționarea mai bună a Consiliului de Administrație
5.	Formularea unor atribuții pentru Consiliul de Administrație în domeniul tehnic	Decizii luate în acest domeniu	Lipsa unor atribuții în domeniul tehnic	Funcționarea mai bună a Consiliului de Administrație
6.	Abordarea de către Consiliul de Administrație a unor probleme și luarea unor decizii în domeniul funcțiilor de coordonare, antrenare și control	Probleme din cadrul acestor funcții	Lipsa unor abordări în cadrul respectivelor funcții	Funcționarea mai bună a Consiliului de Administrație
7.	Respectarea tuturor cerințelor de raționalitate ale deciziilor	Toate deciziile elaborate	Nerespectarea unora dintre cerințele de raționalitate	Îmbunătățirea calității deciziilor
8.	Parcurgerea tuturor etapelor procesului decizional strategico-tactic	Decizia de alegere a variantei tehnologice de fabricare	Eliminarea unor lucrări necesare fundamentării deciziilor strategice	Îmbunătățirea calității deciziilor
9.	Folosirea unor metode corespunzătoare situațiilor decizionale	Decizia de alegere a variantei tehnologice de fabricare	Simplificarea procesului de fundamentare a deciziilor	Fundamentarea mai corectă a deciziilor

Sursa: Prelucrat după Burduș E. Popa I.

Din observațiile noastre, constatarea unei probleme conduce automat la formularea de obiective și elaborarea de decizii. Prin aplicarea acestor decizii, care sunt deja preconizate, procesul

managerial poate fi finalizat, cu excepția cazului în care apar probleme noi sau se trece printr-o fază repetitivă, ceea ce poate determina necesitatea unei noi runde de elaborare a deciziilor pentru a face față noilor provocări.

Întâlnirea problemelor în procesul decizional determină implementarea unor schimbări în cadrul sistemului, iar aceste schimbări necesită implicarea unui număr semnificativ de persoane din organizație. Pentru a evita rezistența personalului la schimbare, managerul trebuie să implice întregul personal în procesul decizional, făcându-i parte a acestuia. În opinia noastră, fiecărui angajat i se pot atribui sarcini potrivite competențelor și responsabilităților sale.

Implicarea personalului în procesul decizional al schimbării poate fi realizată numai prin asigurarea unui nivel ridicat al competențelor de comunicare în echipa de specialiști desemnată să conducă schimbarea. Cu cât atragem un număr mai mare de participanți la schimbare, cu atât mai rapid pot fi implementate deciziile manageriale în ceea ce privește schimbarea.

În concluzie, procesul decizional în cadrul unei organizații implică identificarea problemelor, stabilirea obiectivelor și elaborarea de decizii pentru a le rezolva. Implementarea acestor decizii poate finaliza procesul managerial, dar este susceptibilă să fie afectată de apariția unor noi probleme sau de necesitatea unor ajustări repetate. Întâmpinarea problemelor generează schimbări în sistemul organizației, iar aceste schimbări necesită angajarea unui număr semnificativ de persoane pentru a le implementa eficient. Implicarea întregului personal în procesul decizional al schimbării poate reduce rezistența la aceasta. Pentru a asigura o participare eficientă a personalului, este esențial să se dezvolte competențele de comunicare în echipa de specialiști responsabilă de conducerea

schimbării. Cu cât mai mulți angajați sunt implicați în procesul decizional al schimbării, cu atât mai repede pot fi implementate deciziile manageriale.

2.5. Managementul schimbării în serviciile educaționale

Analog noțiunilor studiate mai sus, schimbarea reprezintă înlocuirea unui lucru cu altul. În sistemul de educație prin schimbare se înțelege modificări ce au ca punct de plecare viziunea și misiunea instituției de învățământ. Schimbarea poate presupune modificarea ofertei educaționale, a elementelor materiale sau chiar a resurselor umane din sistemul educativ.

Sistemul de educație este unul complex ce depinde de societatea din care acesta este integrat. Tot mai multe schimbări se produc în cerințele societății sau în nivelul și modalitatea de trai a oamenilor. Toate aceste schimbări se transmit automat sistemului de educație.

Referindu-ne la schimbarea efectuată la nivel de cultură organizațională sau schimbarea efectuată la nivelul sistemului, putem face o paralelă între cele două după cum urmează.

Schimbarea la nivel de organizație este direcționată către problema ce trebuie remediată, este ușor de aplicat și controlat și se orientează pe îmbunătățirea rezultatelor măsurabile ale organizației. În același timp putem afirma că diagnoză în acest caz scoate în evidență nepotrivirile față de alte sisteme, nefiind esențială și o schimbare a leadership-ului.

În tot acest timp, schimbarea la nivelul culturii organizaționale este direcționată către valori, fiind îndreptată către transformarea credințelor fundamentale iar în mare măsură este greu de controlat. Diagnoza, în cazul de față, are la bază preocuparea pentru

examinarea efectelor disfuncționale ale credințelor fundamentale iar în ceea ce privește leadership-ul, este esențială o modificare a acestuia.

Condițiile schimbărilor în educație sunt[66]:

✓ *Efectivitatea:* schimbarea este reală doar dacă influențează comportamentul profesional al educatorilor, relația educator – educabil și performanța educabililor.

✓ *Accentul strategic pe resursa umană:* cadrele didactice sunt pilonii principali în implementarea și evaluarea schimbării; împreună cu aceștia trebuie formată o echipă ce va acționa unidirecțional, echipă ce trebuie să includă personalul de conducere, elevii, părinții și comunitatea locală.

✓ *Comunicarea:* calitatea actului comunicativ este esențială în managementul schimbării. Trebuie utilizate un număr cât mai mare de canale de comunicare iar transparența decizională reprezintă cel mai important pilon.

✓ *Motivarea:* persoanele implicate în implementarea schimbării trebuie motivate atât profesional cât și material. Schimbările nu pot fi impuse obligatoriu și nu pot fi acceptate decât printr-un procedeu multilateral, inspectarea punctelor ce trebuie motivate sunt esențiale pentru persoana responsabilă de aceasta.

✓ *Participarea:* un alt element de bază pentru o realizare reușită îl reprezintă implicarea tuturor părților, fie ele directe sau indirecte. Nu este suficient să se implice doar cadre didactice și elevi. Este important să fie susținută din partea părinților și a comunității locale, de agenții economici din zona respectivă iar direcția de acțiune să fie comună.

---

[66] Iosifescu, Ș., (coord.), 2000b, *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare,* Editura ProGnosis, București, p. 26

✓ *Coerența:* trebuie programate în detaliu direcțiile de acțiune și descrise subprograme ce pot fi implementate mult mai direct iar evaluarea acestora să fie mai rapidă.

✓ *Expertiza:* utilizarea eficientă și realistă a succesului sau insuccesului, fără prejudecăți sau interese de orice ordin.

✓ *Formarea:* persoanele responsabile de actul didactic trebuie formate astfel încât să-și modifice comportamentul, modalitățile de predare și evaluare, atitudinea față de sistem și de persoanele cu care lucrează în vederea dezvoltării actului educativ.

Pentru acceptarea schimbării și implementarea cu succes a acesteia, managerul trebuie să se asigure că modalitatea de exprimare a schimbării este înțeleasă, direcțiile de acțiune sunt detaliate, planul este dezbătut împreună cu ceilalți colegi iar efectele acesteia nu vor afecta în niciun fel persoanele implicate. Schimbarea este acceptată mult mai repede și în sistemul de educație dacă există o transparență și urmează cursul altor schimbări care au fost implementate cu succes și care au avute efecte pozitive.

2.6. Concluziile capitolului

Analizând în profunzime datele expuse, putem elabora următoarele concluzii:

Managementul schimbării reprezintă un proces vital și dinamic în cadrul organizațiilor moderne, având o natură complexă și multifuncțională. Această activitate nu se rezumă doar la identificarea și implementarea schimbărilor, ci implică o serie de etape și acțiuni care trebuie gestionate cu atenție pentru a asigura succesul și durabilitatea schimbării.

În primul rând, managementul schimbării începe cu anticiparea și evaluarea nevoilor și provocărilor organizaționale. Acest proces necesită o înțelegere profundă a mediului extern și intern al organizației, precum și a tendințelor și oportunităților care pot afecta acest proces. Identificarea clară a obiectivelor și direcțiilor strategice este esențială pentru a ghida procesul de schimbare în direcția potrivită.

Planificarea este o altă componentă crucială a managementului schimbării. Aceasta implică elaborarea unui plan detaliat care să stabilească obiectivele specifice, resursele necesare, termenele de implementare și modalitățile de evaluare a progresului. Un plan bine conceput oferă o direcție clară și ajută la coordonarea eforturilor în cadrul organizației.

Organizarea și coordonarea sunt aspecte esențiale în gestionarea schimbării. Este important să se stabilească roluri și responsabilități clare pentru membrii echipei implicate în procesul de schimbare, precum și să se asigure o comunicare eficientă și colaborare între diferitele departamente și niveluri ierarhice ale organizației.

Antrenarea și dezvoltarea personalului sunt, de asemenea, componente esențiale ale managementului schimbării. Este important ca angajații să fie pregătiți și motivați să facă față schimbărilor și să-și adapteze comportamentele și competențele în concordanță cu noile cerințe și provocări.

Controlul și evaluarea continuă a progresului sunt necesare pentru a asigura că schimbările sunt implementate în mod eficient și că obiectivele stabilite sunt atinse. Este important să se monitorizeze și să se evalueze impactul schimbărilor asupra performanței organizației și să se facă ajustările necesare în funcție de rezultatele obținute.

Managementul schimbării este axat pe îmbunătățirea performanței și competitivității organizației într-un mediu din ce în ce mai dinamic și exigent. Scopul său esențial este să asigure că organizația este capabilă să răspundă și să se adapteze rapid la schimbările care apar în mediul extern și intern. În acest sens, managementul schimbării vizează următoarele aspecte:

Îmbunătățirea eficienței și eficacității organizaționale: Prin gestionarea schimbărilor, organizația își propune să optimizeze procesele interne, să elimine redundanțele și să îmbunătățească modul în care resursele sunt utilizate. Astfel, se urmărește creșterea eficienței operaționale și a eficacității în atingerea obiectivelor strategice.

Adaptarea la schimbările din mediul extern: Mediul de afaceri este în continuă schimbare, fiind influențat de factori precum inovația tehnologică, evoluțiile legislative sau tendințele pieței. Managementul schimbării ajută organizația să identifice și să se adapteze la aceste schimbări într-un mod pro-activ, astfel încât să poată beneficia de oportunități și să minimizeze riscurile;

Creșterea competitivității: Organizațiile trebuie să fie competitive pentru a supraviețui și a prospera într-un mediu concurențial. Managementul schimbării contribuie la dezvoltarea și implementarea strategiilor care să ofere organizației un avantaj competitiv pe piață, prin inovare, adaptare la cerințele clienților și crearea de valoare adăugată.

Promovarea unei culturi a schimbării: O componentă esențială a managementului schimbării este promovarea unei culturi organizaționale care să favorizeze inovația, flexibilitatea și adaptabilitatea. Prin încurajarea angajaților să adopte o atitudine pozitivă față de schimbare și să fie deschiși la noi idei și practici, organizația devine mai receptivă și mai agilă în fața schimbărilor.

CAPITOLUL III – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIILOR ȘCOLARE

3.1. Perspectiva integrată a gestionării resurselor umane în sfera educațională

Relevanța gestionării eficiente a resurselor umane nu se limitează doar la aspectele tehnice ale managementului, ci reprezintă, în esență, aplicarea și implementarea practică a conceptelor economice. Astfel, managementul resurselor umane devine un instrument eficace pentru alinierea teoriilor cu realitățile concrete ale pieței muncii, constituind o ramură distinctă a teoriei economice care se ocupă de forța de muncă.

Unul dintre conceptele comune în prezent este acela al pregătirii indivizilor pentru integrarea pe piața muncii sau pentru participarea activă în această piață. Este important să subliniem că, în practică, procesul de gestionare a resurselor umane este puternic influențat de dinamica pieței muncii, cerințele acesteia, standardele economice, precum și de factorii sociali, orientările strategice ale companiilor și mișcările globale ale capitalului. În această perspectivă, managerii și specialiștii în resurse umane trebuie să fie adaptați și flexibili atât în recrutarea și selecția forței de muncă, cât și în dezvoltarea continuă și specializarea acesteia.

O altă dimensiune esențială o reprezintă noile strategii de consolidare a capacității organizaționale prin întărirea coeziunii și colaborării în cadrul echipei, având ca obiectiv îmbunătățirea performanței globale a organizației. Astfel, este evident că, într-un mediu economic în schimbare rapidă, managerii și specialiștii în resurse umane trebuie să fie pregătiți să răspundă dinamic la cerințele pieței și să implementeze strategii eficiente pentru valorificarea potențialului uman și pentru asigurarea succesului organizațional.

În zilele noastre, "educația schimbă totul" este o afirmație frecvent utilizată, care arată că profesorii joacă un rol esențial în societatea contemporană.

Fiecare sistem de învățământ, indiferent de nivelul său, este în mare măsură dependent de resursele umane pentru punerea în practică a strategiilor propuse.

Cadrele didactice reprezintă un element esențial în implementarea și realizarea eficientă a politicilor educaționale și a obiectivelor stabilite la nivelul claselor de elevi. Menținerea și îmbunătățirea standardelor educaționale devin posibile doar prin intermediul angajamentului și competenței profesorilor. Orice deficiențe sau gestiune necorespunzătoare a resurselor umane în cadrul sistemului educațional pot duce la scăderea performanței generale a acestuia, indiferent de resursele financiare alocate în alte domenii. Astfel, managementul resurselor umane în domeniul educației se bazează pe premisa că rezultatele finale ale procesului educațional sunt strâns legate de eficacitatea utilizării tuturor resurselor disponibile, inclusiv a resurselor umane, și de abilitățile profesorilor în facilitarea procesului de învățare.

Indiferent de direcția abordată, este evident că managementul resurselor umane în organizațiile școlare performante se bazează în

mod constant pe adaptarea la schimbările din mediul extern, inclusiv la dinamica pieței muncii. Această orientare strategică are ca scop atât crearea și consolidarea unei echipe bine pregătite, cât și obținerea unor performanțe ridicate în activitățile specifice, dintr-o perspectivă economică. De fapt, o definiție întâlnită frecvent în literatura de specialitate despre managementul resurselor umane îl descrie ca pe un proces care contribuie „*la atingerea scopului organizației (pentru firme – de a avea profit) prin intermediul oamenilor*”[67].

În plus, derivând din observațiile precedente, este evident că o analiză pur teoretică, fără aplicare practică și fără o abordare multidisciplinară, nu poate fi considerată suficientă într-un context de cercetare atât de amplu. O fundamentare adecvată a unei cercetări nu poate fi realizată într-un mod unilateral sau unidirecțional. Pentru a fi relevantă și aplicabilă în practică, este necesară o abordare comprehensivă care să integreze elemente specifice dintr-o varietate de discipline. Acest lucru este crucial pentru ca rezultatele cercetării să fie validate științific și pentru ca implicațiile practice să ofere soluții inovatoare și eficiente pentru procesele funcționale ale organizației.

Din perspectiva respectării legislației, așa cum am menționat anterior, există adesea percepția că domeniul activităților specifice este dominat de birocrație excesivă, este concentrat prea mult pe aspectele administrative, acordă o atenție excesivă detaliilor și implică costuri semnificative, fără să fie într-adevăr un catalizator eficient al schimbării[68].

---

[67]Bădescu A., Mirci C., Bögre G. (2008) *Managementul Resurselor Umane – manualul profesionistului*, Timișoara: Editura Brumar, pag. 15.

[68]Hammond K. (2005) Why We Hate HR, *Fast Company,* August 2005, pag. 40.

Revizuirea literaturii de specialitate dezvăluie diverse opinii în această privință, sugerând că structurile specializate în gestionarea resurselor umane sunt adesea privite ca relicve sau ca gardieni conservatori care opun rezistență schimbărilor.[69]

Cu toate acestea, în practica actuală și în contextul abordărilor moderne, accentul pe competitivitate, inovație și creativitate transformă domeniul managementului resurselor umane într-o componentă vitală a mecanismelor manageriale în cadrul organizațiilor școlare. Atunci când este gestionat corespunzător și orientat către susținerea activității operaționale a entității, acesta poate fi integrat cu succes în cultura școlară. Astfel, managementul resurselor umane poate și ar trebui să devină o prioritate distinctă în fiecare organizație, având ca scop principal evaluarea individului și crearea unor avantaje competitive pentru întreprindere.

Aceasta este una dintre motivele pentru care departamentul de resurse umane reprezintă, în multe organizații, unul dintre principalii promotori ai schimbării și un instrument eficace pentru îmbunătățirea reputației entității.

Perspectiva integrată a gestionării resurselor umane în domeniul educațional reprezintă o abordare complexă ce vizează maximizarea potențialului uman în cadrul instituțiilor de învățământ. Această perspectivă nu se limitează doar la aspectele administrative sau organizatorice, ci își propune să valorifice resursele umane într-un mod care să contribuie semnificativ la îmbunătățirea calității educației și la atingerea obiectivelor instituționale.

[69]Sullivan J. (2007) *HR's Dinosaurs, în Workforce Management*, March,, pag. 58-70.

În primul rând, gestionarea resurselor umane în sfera educațională implică recrutarea și selecția adecvată a cadrelor didactice și a personalului auxiliar, având în vedere competențele, experiența și aptitudinile necesare pentru a îndeplini cerințele specifice ale instituției de învățământ. Alegerea celor mai potriviți membri pentru echipa educațională este esențială pentru crearea unui mediu propice în care elevii să poată învăța și să se dezvolte.

În al doilea rând, perspectiva integrată a managementului resurselor umane în domeniul educațional se concentrează pe dezvoltarea profesională continuă a personalului. Aceasta include programe de formare și perfecționare, ateliere de lucru, participarea la conferințe și seminarii, toate având ca scop îmbunătățirea abilităților pedagogice, actualizarea cunoștințelor și adaptarea la noile tendințe și tehnologii din domeniul educației.

Un alt aspect important este crearea unui climat organizațional pozitiv și stimulativ, care să încurajeze colaborarea, inovația și excelența în performanță. Aceasta poate include implementarea unor politici și practici de management al performanței, recunoașterea și recompensarea eforturilor și rezultatelor remarcabile, precum și promovarea unei culturi a comunicării deschise și a echilibrului între viața profesională și cea personală.

De asemenea, o perspectivă integrată a gestionării resurselor umane în sfera educațională presupune o atenție deosebită acordată diversității și incluziunii. Este esențial să se creeze un mediu în care toți elevii și membrii personalului să se simtă acceptați, respectați și susținuți, indiferent de diferențele lor individuale.

În concluzie, perspectiva integrată a gestionării resurselor umane în domeniul educațional este crucială pentru asigurarea unei educații de calitate și pentru creșterea performanței instituțiilor de învățământ. Prin concentrarea asupra recrutării și dezvoltării

personalului, crearea unui mediu de lucru pozitiv și promovarea diversității și incluziunii, instituțiile de învățământ pot să-și atingă obiectivele educaționale și să își îndeplinească misiunea într-un mod eficient și eficace.

3.2. Integrarea în profesie și în organizația școlară

Mediul, ca structură teritorială, poate fi o condiție necesară pentru crearea de întreprinderi, dar nu și suficientă[70].
Integrarea tinerilor în viața profesională începe încă din copilărie și implică atât familia, cât și școala. Pe lângă aceste două piloni fundamentale, mediul extern joacă și el un rol crucial. Tot mai mulți tineri aleg o carieră în funcție de cerințele pieței muncii sau de beneficiile financiare oferite de anumite poziții. Părinții își îndrumă tot mai mult copiii către o anumită carieră, încercând să le insufle dorințele lor încă din copilărie.

Cu toate acestea, este important ca profesorii să țină cont de aspirațiile și abilitățile individuale ale fiecărui elev. Nu este recomandat să îi îndemne pe aceștia să urmeze anumite domenii în care nu au înclinații naturale. Cariera aleasă de un tânăr este cheia viitorului său, iar tot mai multe școli încearcă să îi pregătească pe elevi încă din clasele terminale pentru alegerea profilului liceului.

În acest sens, se folosesc chestionare pentru a identifica interesele și aptitudinile elevilor, iar rezultatele obținute sunt discutate cu părinții, care au un cuvânt important de spus în decizia finală. Atunci când tinerii sunt corect informați și îndrumați în mod adecvat, pot alege o carieră care să le aducă satisfacție și împlinire personală.

---

[70] Petrescu, M., Petrescu, A. G., Bîlcan F. R., Popescu, D. M. (2019) *Elemente de managementul marketingului,* Tîrgoviște: Editura Bibliotheca.

Astfel, un simplu loc de muncă poate deveni o sursă de bucurie și împlinire atunci când este ales în concordanță cu interesele și abilitățile individuale. Oamenii din ce în ce mai mulți caută un echilibru între viața personală și profesională, dorind să aibă un job care să le ofere satisfacție și să fie perceput ca un mod de viață, nu doar o obligație.

Managementul educațional, vizează conducerea actului educațional în ansamblul manifestărilor sale[71]. Managementul educațional implică o metodologie comprehensivă și strategică pentru gestionarea activităților educaționale, care cuprinde un set de principii, funcții, norme și metode. Acestea sunt concepute pentru a facilita atingerea obiectivelor stabilite de sistemul educațional. În contextul învățământului preuniversitar, managementul educațional necesită adaptabilitate din partea sistemelor pedagogice, astfel încât să sprijine dezvoltarea personalității elevilor și să încurajeze aspirațiile lor de autocunoaștere, autodezvoltare, autoreglare, autoanaliză, autodeterminare, autorealizare și autoconducere.

Managementul educațional presupune o abordare sistemică, inovatoare, situațională[72]. În învățământul preuniversitar, care se bazează pe cunoaștere, se impune implementarea unui management specific pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic. Acesta presupune stabilirea unor relații diferențiate între manageri, management și procesul didactic, având în vedere expertiza profesională, misiunea asumată, viziunea comună și gândirea sistemică, care definesc aceste organizații. O componentă esențială

[71]Sărac, M. F. (2009) *Managerul școlar, personalitate distinctă în unitatea de învățământ*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea, p. 39.

[72]Rău, I. (2010) *Reforma managerială în învățământul preuniversitar*, Editura Hoffman, Caracal, p. 20.

este gestionarea cunoașterii în mod pertinent și corect, precum și înțelegerea de către managerii din învățământul preuniversitar a limitei puterii lor oficiale și a utilizării oneste a acesteia. Managementul educațional în învățământul preuniversitar se axează pe promovarea obiectivelor educaționale și pe gestionarea eficientă a cadrelor, cu accent pe formarea personalității și socializarea elevilor pentru a deveni membri activi în organizații și în societate.

Potrivit prevederilor Legii învățământului, idealul educațional urmărit constă în promovarea unei dezvoltări libere, integrale și armonioase a individualității umane. Scopul este formarea unei personalități autonome și asumarea unui set de valori esențiale pentru dezvoltarea și împlinirea personală, pentru cultivarea spiritului antreprenorial, pentru implicarea activă în viața cetățenească, pentru integrarea socială și pentru integrarea pe piața muncii. [73]

În același timp, tot în Legea Educației regăsim „Educația și formarea profesională a copiilor, a tinerilor și a adulților au ca finalitate principală formarea competențelor, înțelese ca ansamblu multifuncțional și transferabil de cunoștințe, deprinderi/abilități și aptitudini necesare pentru”[74]:

a) împlinirea și dezvoltarea personală, prin realizarea propriilor obiective în viață, conform intereselor și aspirațiilor fiecăruia și dorinței de a învăța pe tot parcursul vieții;

b) integrarea socială și participarea cetățenească activă în societate;

---

[73]*Legea Educației Naționale nr1/2011 actualizată*, disponibilă la https://legeaz.net/legea-educatiei-nationale-1-2011/art-2, accesată la data de 04.04.2022.

[74]Ibidem.

c) ocuparea unui loc de muncă și participarea la funcționarea și dezvoltarea unei economii durabile;

d) formarea unei concepții de viață, bazate pe valorile umaniste și științifice, pe cultura națională și universală și pe stimularea dialogului intercultural;

e) educarea în spiritul demnității, toleranței și respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului;

f) cultivarea sensibilității față de problematica umană, față de valorile moral-civice și a respectului pentru natură și mediul înconjurător natural, social și cultural.

În paralel, organizațiile sunt chemate să-și desfășoare activitățile cu o atenție deosebită la impactul acestora asupra societății, fiind responsabile de atenuarea eventualelor consecințe negative[75].

Integrarea în profesia de profesor este un proces fundamental pentru orice începător în acest domeniu și poate fi abordată prin mai multe etape și strategii menite să faciliteze tranziția către rolul de educator. Aspectele esențiale în acest sens sunt:

Formare inițială: Debutanții în profesia de profesor beneficiază de o pregătire inițială care le oferă cunoștințe teoretice și abilități practice necesare pentru a intra în câmpul educațional.

Mentorat: Un mentor experimentat poate juca un rol crucial în integrarea unui debutant în profesie, oferindu-i suport, îndrumare și sfaturi practice pentru a-l ajuta să-și dezvolte abilitățile și să se adapteze la mediul școlar.

[75]Grigorescu, A. (2010) The social responsibility influence of corporation on sustainable development, *MPRA Paper No. 25134*, International Conference ”Actual Problems of global economy”, University Ovidius Constanța, Faculty of Economic Studies, Asociația Facultăților de Economie din România, ISSN 1582-9383, pp. 2-6.

Observație și practică sub supraveghere: Oportunitatea de a observa și de a participa la lecții sub supravegherea unui profesor experimentat oferă debutantului șansa de a învăța din exemple concrete și de a primi feedback în timp real.

Auto-reflecție: Este important ca debutantul să-și dezvolte capacitatea de a reflecta asupra propriei practici și de a identifica punctele forte și slabe, pentru a putea îmbunătăți constant abordarea didactică.

Participare la programe de dezvoltare profesională: Implicarea în programe de formare continuă și în comunități profesionale îi oferă debutantului oportunitatea de a-și extinde cunoștințele și de a interacționa cu alți profesioniști din domeniul educației.

Suport din partea conducerii școlii: O conducere școlară angajată și sprijinitoare poate contribui semnificativ la integrarea unui debutant în profesie, oferindu-i suportul logistic și emoțional necesar pentru a face față provocărilor inițiale.

Explorarea resurselor educaționale: Debutantul ar trebui să fie încurajat să exploreze diverse resurse educaționale, inclusiv materiale didactice, tehnologii moderne și programe de învățare inovatoare, pentru a-și diversifica abordarea didactică.

Prin implicare activă în aceste etape și prin sprijinul din partea colegilor, mentorilor și conducerii școlii, un debutant în profesia de profesor poate să-și construiască treptat încrederea în sine și să-și dezvolte abilitățile necesare pentru a deveni un educator eficient și dedicat.

Levinson remarcă „un contact psihologic în care ambele părți creează așteptări ce guvernează relația. În mod ironic, ambele părți

sunt conștiente de așteptările celeilalte părți și consideră că propriul punct de vedere este împărtășit și de celălalt”[76].

În același timp cu procesul de profesionalizare, noul angajat este angrenat și într-un proces de socializare. „Socializarea organizațională este definită ca procesul prin care oamenii învață normele și rolurile care sunt necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizații”[77].

Schein consideră că integrarea organizațională reprezintă „procesul prin care un nou angajat: învață scopurile principale ale unei organizații, mijloacele prin care aceste scopuri pot fi atinse, responsabilitățile ce îi revin în rolul organizațional deținut, modelele comportamentale cerute de preformarea rolului, regulile și principiile ce permit menținerea identității și integrității organizației, filozofia care ghidează politica organizației către angajați și clienți, climatul în care membrii organizației interacționează”[78].

În concluzie, integrarea în organizația școlară a cadrelor didactice este un proces esențial pentru dezvoltarea profesională și personală a acestora. Mentoratul joacă un rol crucial în integrarea cadrelor didactice noi în organizație. Mentorii oferă suport, îndrumare și feedback util pentru debutanți, facilitându-le tranziția către noul mediu de lucru. Integrarea nu se oprește odată cu angajarea. Cadrele didactice beneficiază de formare continuă pentru a-și perfecționa abilitățile și pentru a se adapta la schimbările în domeniul educației și în organizația școlară.

---

[76]Steers, R. (1988) *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Co Glenview, p.73.

[77]Johns, G. (1998) *Comportamentul organizațional*, București: Editura Economică, p. 269.

[78]Schein, E.H. (2004) *Organizațional Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, p. 6.

O conducere școlară eficientă și sprijinitoare este crucială pentru integrarea cadrelor didactice noi. Conducerea trebuie să ofere suport logistic și emoțional, să creeze un mediu de lucru pozitiv și să încurajeze colaborarea și comunicarea între membrii echipei. Un aspect important în integrarea cadrelor didactice noi este susținerea unui echilibru între viața profesională și cea personală. Un mediu de lucru flexibil și sprijinul din partea colegilor și a conducerii școlii pot contribui la bunăstarea și satisfacția angajaților.

Prin asigurarea unui proces de integrare eficient și sprijinitor, organizațiile școlare pot contribui la succesul și satisfacția cadrelor didactice și la îmbunătățirea calității educației oferite elevilor.

3.3. Importanța resurselor umane în organizația școlară

„Resursele umane sunt singurele capabile să producă și să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziția unei organizații” [79]. Prin urmare, resursele umane sunt unice din perspectiva potențialului lor de dezvoltare.

Fiecare individ poate învăța și crește pentru a-și atinge și chiar depăși limitele personale. Succesul unei organizații depinde în mod crucial de personalul său și de potențialul acestuia. Fiecare individ are propriile aspirații, viziuni și dorințe în ceea ce privește contribuția sa la organizație. Prin urmare, deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie să fie adaptate în funcție de caracteristicile unice ale fiecărei persoane.

Teoriile tradiționale vedeau angajații ca fiind simpli executanți a unor sarcini pentru îndeplinirea activităților prestabilite. „Astfel

[79]Manolescu, A. (2001) *Managementul resurselor umane. București*: Editura Economică, p. 20.

s-au cristalizat concepte ca forța de muncă și mâna de lucru. definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de salariați în procesul muncii” [80].

Lipsa de coerență inter-sistemică poate conduce la lipsa de coerență în luarea deciziilor, determinând individul să devină adversarul propriei vieți sau al societății, reprezentând cele două extreme ale spectrului comportamental uman. Omul se confruntă cu alegerea de a accepta dominanța socială și de a-și direcționa reacțiile emoționale generate de presiunile sociale către interior sau de a accepta dominația biologică și de a-și canaliza reacțiile emoționale provocate de societate către exterior.

Psihologia și psihanaliza au identificat această mișcare dual a psihicului uman, caracterizând comportamentele asociate cu diferite tipuri de personalități, cum ar fi extrovertit, introvertit sau ambivert. Aceste domenii ale cunoașterii, dezvoltate în contextul medical, au fost orientate către diagnosticarea naturii umane și identificarea unor soluții terapeutice, fie pe bază de medicamentație, fie comportamentale.

O schimbare semnificativă în înțelegerea naturii umane a survenit odată cu descoperirile din domeniul geneticii, care au evidențiat capacitatea sistemelor vii de a evolua prin adaptarea la mediul înconjurător. Astfel, este recunoscut faptul că sistemul biologic este într-o continuă interacțiune cu mediul și își ajustează funcționarea în funcție de acesta, pentru a asigura supraviețuirea.

În cazul comunicării umane, care este un proces conștient, are loc o auto-condiționare care împiedică transcripția la nivel de ADN în absența acordului consimțit al individului sau al sistemului.

[80]Ibidem, p. 177.

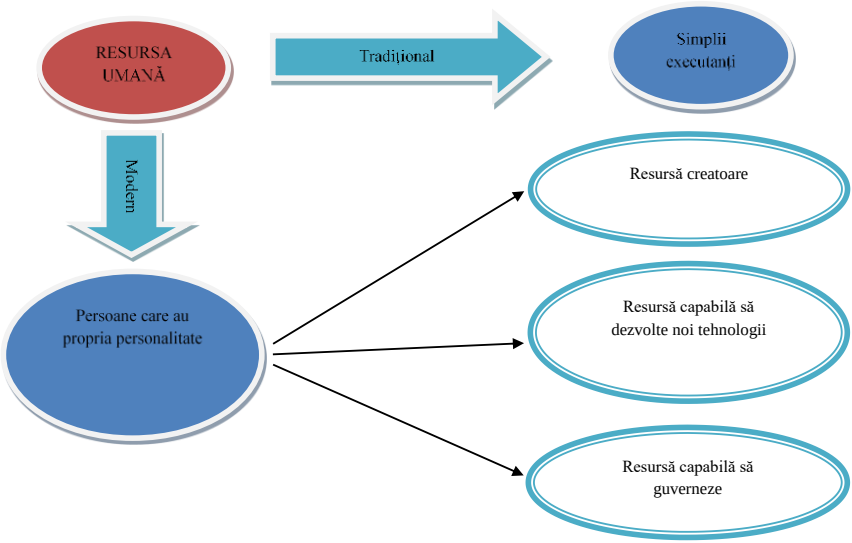
Cea mai evidentă manifestare a acestei realități este observată la nivelul interacțiunii macrosociale dintre indivizii cu diverse nivele de dezvoltare socio-economică. Fiecare comunitate tinde să-și protejeze cultura și valorile proprii, chiar și în fața posibilității de a progresa economic prin îmbunătățirea nivelului de trai.

Presiunea socio-economică generată de dorința colonizatorilor de a impune propriile lor valori culturale a dus adesea la crize, care au determinat fie adoptarea unui regim autarhic, fie aplicarea unor politici de tip laissez-faire care au favorizat accesul la resurse pentru colonizatori, menținând, totuși, o atmosferă de conviețuire socială aparent armonioasă.

Triunghiul format din cele trei condiții, analizat în contextul tendinței comunitare de a institui sisteme educaționale unitare, reprezintă fundația cristalizării comportamentale care limitează evoluția către alte modele de relaționare cu mediul decât cele învățate prin educația familială sau maternală. Văzut din perspectiva nevoii umane de apartenență la o structură socială care să asigure continuitatea vieții în comunitate, acest triunghi garantează supraviețuirea indivizilor, atât în perioade de prosperitate, cât și în perioade de restrângere, atâta timp cât cele trei condiții sunt pre-configurate în acest sens. Continuarea acestei structuri sociale fundamentale, familia, reprezintă în mod evident călăuzirea intuitivă a umanității către o stabilitate esențială pentru supraviețuire.

În prezent, într-o perspectivă modernă, angajații sunt considerați indivizi cu personalitate proprie și cu un rol semnificativ în cadrul organizațiilor la care sunt angajați. Resursa umană dintr-o organizație evoluează într-un mod similar cu stadiile vieții, deoarece oamenii își dezvoltă identitatea profesională pe măsură ce progresează prin etapele existenței lor (Figura 3.1.).

Figura 3.1. Importanța resursei umane



Sursa: Elaborat de autor

Resursa umană reprezintă un element crucial în contextul educațional al școlii, având o importanță deosebită în modelarea experienței de învățare a elevilor și în funcționarea eficientă a întregului sistem educațional. Iată cum se reflectă importanța resurselor umane în școală:

Calitatea predării și instruirii: Profesorii reprezintă coloana vertebrală a experienței educaționale. Capacitatea lor de a preda și instrui în mod eficient și inspirator are un impact direct asupra înțelegerii și succesului elevilor în materii diverse. Profesorii bine pregătiți și motivați pot influența pozitiv performanța academică a elevilor și pot contribui la dezvoltarea abilităților lor sociale și emoționale.

Climatul școlar: Personalul școlar, inclusiv profesorii, personalul administrativ și auxiliar, contribuie la crearea unui mediu sigur, inclusiv și stimulativ în școală. Relațiile interpersonale

pozitive între membrii personalului și cu elevii pot influența în mod semnificativ starea de bine a comunității școlare și pot contribui la reducerea absenteismului și a comportamentelor problematice.

Susținerea elevilor: Personalul școlar are un rol important în identificarea și susținerea nevoilor individuale ale elevilor. Prin oferirea de consiliere academică și emoțională, profesorii și consilierii școlari pot ajuta elevii să depășească obstacolele și să își atingă potențialul maxim în cadrul școlii.

Dezvoltarea comunității educaționale: Personalul școlar servește nu numai ca mentori și modele pentru elevi, ci și ca lideri și colaboratori în cadrul comunității educaționale mai largi. Participarea lor activă la programe și evenimente extra-curriculare, precum și la parteneriate cu părinții și comunitatea locală, poate contribui la întărirea legăturilor și la crearea unei culturi școlare coezive și dinamice.

Adaptabilitatea la schimbare: Personalul școlar joacă un rol crucial în adaptarea școlii la schimbările din mediul educațional și social. Capacitatea lor de a se adapta și de a inova în metodele de predare, în tehnologie și în abordările educaționale poate contribui la menținerea relevanței și eficienței școlii în fața provocărilor în continuă schimbare.

În concluzie, resursa umană din școală este esențială pentru succesul și buna funcționare a întregului sistem educațional. Investiția în dezvoltarea și susținerea personalului școlar este crucială pentru asigurarea unei educații de calitate și pentru pregătirea elevilor pentru succesul în viață

3.4. Evaluarea cadrelor didactice și furnizarea de feedback

Evaluarea cadrelor didactice reprezintă un proces esențial în sistemul educațional, având ca scop evaluarea performanței și îmbunătățirea calității actului educațional. Această evaluare poate fi realizată în mai multe moduri și poate implica multiple aspecte ale activității profesorilor.

Un aspect important al evaluării cadrelor didactice este evaluarea performanței în predare și în interacțiunea cu elevii. Aceasta poate include observarea lecțiilor, analiza materialelor didactice folosite și evaluarea modalităților de comunicare și de gestionare a clasei. Observațiile directe ale lecțiilor pot oferi o perspectivă în timp real asupra metodelor de predare, interacțiunii cu elevii și a capacității de a adapta lecțiile în funcție de nevoile specifice ale clasei.

În plus, evaluarea cadrelor didactice poate include și alte aspecte precum participarea la activități extra-curriculare, contribuția la dezvoltarea curriculumului școlar, implicarea în proiecte educaționale și colaborarea cu colegii și părinții elevilor. Evaluarea performanței profesorilor poate fi completată și de autoevaluarea acestora, care poate oferi o perspectivă suplimentară asupra punctelor forte și a punctelor slabe ale activității lor.

Feedback-ul oferit în urma evaluării este crucial pentru îmbunătățirea continuă a performanței cadrelor didactice. Acesta ar trebui să fie constructiv și să ofere sugestii și recomandări concrete pentru îmbunătățirea activității profesorilor. În plus, feedback-ul ar trebui să fie oferit într-un mod transparent și echitabil, având în vedere diversitatea nevoilor și stilurilor de predare ale cadrelor didactice.

De asemenea, evaluarea cadrelor didactice poate servi și ca instrument pentru dezvoltarea profesională a acestora. Identificarea punctelor forte și a celor slabe ale activității lor poate oferi oportunități pentru formare și îmbunătățire continuă. Astfel, evaluarea cadrelor didactice nu ar trebui să fie văzută doar ca un instrument de evaluare a performanței, ci și ca un mijloc de susținere a dezvoltării profesionale și a creșterii calității educației.

O tendință în creștere în ceea ce privește evaluarea cadrelor didactice este evaluarea performanțelor acestora. Cu toate acestea, este important să nu exagerăm importanța acestor evaluări, deoarece ele tind să se concentreze exclusiv pe îndeplinirea obiectivelor stabilite de către supervizori pentru cadrele didactice, fără a lua în considerare și obiectivele referitoare la dezvoltarea carierei profesionale și progresul elevilor.

Succesul constituie utilizarea maximă a tuturor talentelor cu care sunteți înzestrat. Se poate spune că succesul unui instituții este rezultatul utilizării maxime a talentelor tuturor oamenilor aflați în unitatea respectivă[81].

În întreaga lume, există diverse metode de evaluare a cadrelor didactice. Utilizarea acestora depinde de obiectivele și rezultatele dorite, precum și de resursele disponibile în sistemul de învățământ. Tradițional, evaluarea cadrelor didactice era asociată cu imaginea unui inspector care venise să evalueze și să critice performanța, adesea fiind percepută negativ de către profesori. Totuși, tot mai multe sisteme educaționale tind să se îndepărteze de acest model și să adopte abordări mai flexibile, colegiale. Evaluarea cadrelor didactice poate fi realizată intern de către colegi, directori sau chiar

[81]Maxwell, J., C. (2016) *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, București: Editura Amaltea, p. 171.

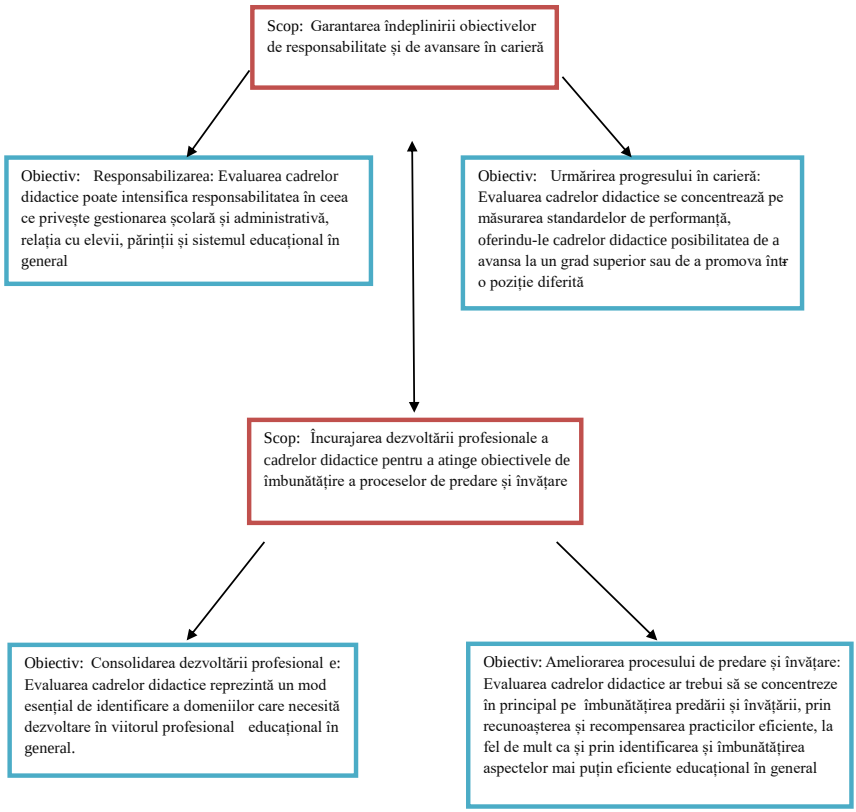
elevi. Mai mult, evaluările pot viza individual fiecare profesor, fie întreaga școală. Este important să subliniem că aceste metode nu sunt mutual exclusive și că un sistem comprehensiv de evaluare poate utiliza o varietate de abordări adaptate contextului specific.

Procesul de evaluare al cadrelor didactice începe prin etapa de planificare și pregătire, în care se determină informațiile necesare, standardele de referință și se clarifică și se comunică criteriile și procedurile implicate. Acest proces nu se încheie până când rezultatele evaluării sau feedback-ul nu sunt comunicate, iar toate procedurile de clarificare sau căile de atac nu sunt epuizate. De asemenea, trebuie să se acorde atenție și formării post-evaluare necesare pentru a îmbunătăți performanța și pentru a corecta eventualele puncte slabe.

Sistemele de evaluare a cadrelor didactice îndeplinesc mai multe scopuri sau funcții, pentru care ar trebui stabilite obiective clare. Evaluările ar trebui să vizeze nu numai evaluarea îndeplinirii sarcinilor și a rezultatelor, ci și să ofere suport pentru dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice și să contribuie la îmbunătățirea procesului de învățământ și la creșterea performanței elevilor (Figura 3.2.).

Evaluarea cadrelor didactice în sistemul de învățământ preuniversitar reprezintă un element crucial pentru asigurarea calității educației și pentru îmbunătățirea procesului de învățare. Prin utilizarea unor metode adecvate de evaluare, sistemul de învățământ poate identifica atât punctele forte, cât și pe cele slabe ale cadrelor didactice și poate oferi suportul necesar pentru dezvoltarea profesională continuă a acestora.

Figura 3.2. Scopurile și obiectivele sistemului de evaluare



Sursa: Adaptare după ILO, 2000, pp. 34-35; OECD, 2005, pp. 97-98; ILO, 2012; Webb și Norton, 2012; Steyn și Niekerk, 2012; Myung și alții, 2013; Rebore, 2014; Norton, 2017

Evaluarea cadrelor didactice în sistemul de învățământ preuniversitar include:

✓ *Îmbunătățirea calității predării și învățării:* Evaluarea cadrelor didactice oferă oportunitatea de a identifica și promova practici eficiente în procesul de predare și învățare, contribuind astfel la creșterea calității educației;

✓ *Dezvoltarea profesională:* Prin furnizarea de feedback și suport, evaluarea cadrelor didactice poate stimula dezvoltarea

profesională continuă a acestora, ajutându-i să-și îmbunătățească abilitățile și să răspundă mai bine nevoilor elevilor;

✓ *Responsabilizarea și transparența:* Evaluarea cadrelor didactice promovează responsabilizarea și transparența în sistemul de învățământ, asigurându-se că profesorii sunt conștienți de așteptările și standardele lor și că există un proces echitabil și obiectiv de evaluare;

✓ *Îmbunătățirea relațiilor școală-comunitate:* Prin implicarea părinților și a comunității în evaluarea cadrelor didactice, se poate promova o colaborare mai strânsă între școală și comunitate, contribuind la succesul și îmbunătățirea procesului educațional;

✓ *Adaptabilitate la nevoile individuale:* Evaluarea cadrelor didactice ar trebui să fie adaptată la nevoile și specificul fiecărei școli și comunități, luând în considerare diversitatea elevilor și a contextului educațional.

În concluzie, evaluarea cadrelor didactice în sistemul de învățământ preuniversitar este esențială pentru asigurarea unei educații de calitate și pentru promovarea dezvoltării profesionale continue a profesorilor. Prin implementarea unor procese de evaluare echitabile, transparente și orientate către îmbunătățirea procesului educațional, se poate contribui la formarea unei forțe de muncă educative mai bune și la succesul elevilor în școală și în viață.

3.5. Concluziile capitolului

Temelia oricărei instituții este reprezentată de resursa umană: Acest principiu subliniază faptul că oamenii sunt cea mai valoroasă resursă a unei organizații. Indiferent de cât de avansate sunt tehnologiile sau de cât de bine este concepută infrastructura,

succesul unei instituții este în cele din urmă determinat de competența, dedicarea și creativitatea oamenilor care o alcătuiesc. Prin urmare, investiția în dezvoltarea și îngrijirea personalului este esențială pentru consolidarea și creșterea organizației.

Eficiența și eficacitatea instituției depinde de comportamentul angajaților: Acest punct subliniază că performanța și succesul organizației sunt direct influențate de comportamentul și atitudinile angajaților săi. Angajații motivați, implicați și orientați spre obiective vor contribui în mod semnificativ la realizarea misiunii și obiectivelor organizației. În consecință, este esențial ca managerii să promoveze un mediu de lucru pozitiv, care să încurajeze angajamentul și să recunoască și să recompenseze performanța excelentă.

Se impune ca deciziile manageriale cu privire la personal să respecte principiul demnității umane: Acest principiu subliniază necesitatea ca deciziile manageriale referitoare la resursele umane să fie luate în conformitate cu valori etice și să respecte demnitatea și integritatea angajaților. Astfel, în procesul de luare a deciziilor, trebuie să se țină cont de drepturile, nevoile și aspirațiile individuale ale angajaților, promovând o cultură organizațională bazată pe respect reciproc și justiție socială. Prin respectarea demnității umane, se creează un mediu de lucru echitabil și incluziv, care stimulează angajamentul și productivitatea angajaților.

Integrarea tinerilor în organizație și în profesie depinde, în mare măsură, și de mediul familial al lor: Mediul familial poate avea un impact semnificativ asupra modului în care tinerii se integrează în viața profesională și în cultura organizațională. Valorile, normele și experiențele dobândite în familie pot influența atitudinile și comportamentele tinerilor în ceea ce privește munca și cariera lor.

Sistemul de învățământ oferă sprijin tinerilor în dezvoltarea și formarea personalității autonome: Educația și formarea profesională sunt elemente esențiale în dezvoltarea tinerilor și în pregătirea lor pentru viața profesională. Sistemul de învățământ joacă un rol crucial în furnizarea de cunoștințe, abilități și competențe necesare pentru a deveni membri activi și autonomi ai societății și ai forței de muncă.

Instituțiile prezintă un interes tot mai mare, în domeniul perfecționării resurselor umane, în funcție de cerințele postului ocupat: Pentru a rămâne competitive și adaptate la schimbările din mediul de afaceri, organizațiile investesc în dezvoltarea continuă a resurselor umane. Aceasta include programe de formare și perfecționare adaptate nevoilor și cerințelor specifice ale fiecărui post de muncă.

Prin integrarea profesională, angajatul învață scopurile principale ale organizației și mijloacele prin care acestea pot fi atinse: Procesul de integrare profesională este esențial pentru a familiariza noii angajați cu cultura organizațională, valorile, obiectivele și procedurile acesteia. Acesta oferă oportunitatea pentru angajați să înțeleagă rolul lor în cadrul organizației și să contribuie la realizarea obiectivelor acesteia.

Identificarea nevoilor de personal reprezintă baza procesului de recrutare: Procesul de recrutare începe prin identificarea nevoilor organizaționale și a cerințelor specifice ale fiecărui post de muncă. Prin înțelegerea clară a cerințelor de muncă și a competențelor necesare, organizațiile pot atrage și selecta cei mai potriviți candidați pentru fiecare poziție.

Resursele umane din cadrul unei organizații sunt responsabilizate de către managerul de resurse umane: Managerul de resurse umane are rolul principal în gestionarea și dezvoltarea

resurselor umane din cadrul organizației. Acesta se ocupă de recrutare, selecție, formare, evaluare și motivare a angajaților pentru a asigura atingerea obiectivelor organizaționale.

Ansamblul de procese prin care se emit judecăți de valoare cu privire la activitatea personalului unei instituții reprezintă procesul de evaluare al personalului: Evaluarea personalului este un proces esențial în gestionarea performanței angajaților și în identificarea punctelor tari și a celor slabe ale acestora. Prin evaluarea continuă a performanței, organizațiile pot identifica nevoile de dezvoltare ale angajaților și pot lua decizii informate în ceea ce privește recunoașterea și recompensarea meritele acestora.

Este crucial ca evaluarea să fie bazată pe obiective clare și specifice, stabilite în concordanță cu fișa postului și cu nevoile organizației. Aceste obiective ar trebui să fie SMART (Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și Delimitate în timp) pentru a fi ușor de evaluat și de urmărit progresul.

Procesul de evaluare ar trebui să ofere feedback constant și constructiv angajaților, evidențiind atât punctele lor forte, cât și pe cele slabe. Este important ca feedback-ul să fie clar, specific și orientat către îmbunătățirea performanței, contribuind astfel la dezvoltarea profesională a angajaților.

O abordare eficientă poate fi evaluarea 360 de grade, care implică feedback-ul din partea mai multor surse, inclusiv a colegilor, subordonaților și a managerilor. Această metodă oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra performanței angajaților și poate contribui la identificarea unor aspecte nevăzute într-o evaluare tradițională.

Evaluarea personalului ar trebui să fie legată strâns de planurile de dezvoltare profesională ale angajaților. Identificarea nevoilor de formare și de dezvoltare poate fi o componentă importantă a

procesului de evaluare și poate contribui la îmbunătățirea calificărilor și competențelor angajaților în concordanță cu cerințele postului și ale organizației școlare.

În sistemul de învățământ este esențial ca procesul de evaluare să fie transparent și să se bazeze pe o comunicare deschisă între angajați și manageri. Angajații ar trebui să fie implicați activ în procesul de evaluare, să înțeleagă criteriile și standardele folosite și să aibă ocazia să-și exprime opiniile și preocupările lor.

Pentru a atinge obiectivele stabilite la nivel macro în sistemul de învățământ preuniversitar, este esențial să avem cadre didactice cât mai bine pregătite. Pregătirea profesională a cadrelor didactice începe din anii studenției și trebuie să continue pe întreg parcursul carierei didactice. Generațiile de elevi sunt în continuă schimbare, iar modul lor de a învăța și de a alege o carieră variază de la o generație la alta. Pentru ca învățământul să fie accesibil tuturor, este important ca profesorii să își adapteze activitatea la nivelul de înțelegere al clasei de elevi. Atunci când directorul de școală observă, prin fișa de evaluare, necesitatea îmbunătățirii competențelor unui cadru didactic, este necesar să ofere recomandări și sprijin pentru ca acesta să își poată atinge obiectivele.

CAPITOLUL IV: CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR

4.1. Principiile de bază ale cercetării științifice

Prin activitatea de cercetare științifică fiecare cercetător studiază un obiect sau un domeniu pentru realizarea obiectivului fixat în prealabil. Altfel spus, pentru ca obiectul să facă parte din sfera cercetării, acesta trebuie să intre în atenția cunoașterii științifice.

Fiecare obiect supus cercetării trebuie să îndeplinească un set de condiții[82]:

✓ să existe în mod independent de intelectul cunoscător al cercetătorului;

✓ să aibă o cauză proprie și un scop;

✓ să aibă întindere ori spațialitate;

✓ să aibă durată;

✓ să aparțină unei clase sau familii de obiecte similare ca determinism și finalitate;

✓ să poată fi supus cercetării științifice.

Prin angajarea în activitatea sa științifică, cercetătorul are capacitatea de a oferi interpretări variate și coerente unei realități

[82] Enăchescu, C. (2007) *Tratat de teoria cercetării științifice*, Iași: Editura Polirom, p. 295.

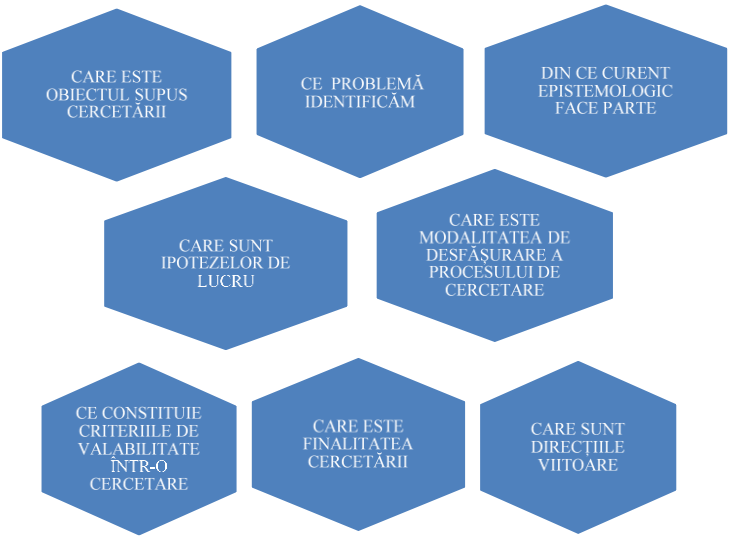
complexe, în conformitate cu principiile și paradigmele pe care le adoptă. Această diversitate de interpretări derivă din viziunea particulară a cercetătorului asupra cunoașterii, modului în care accesează realitatea și modului în care construiește raționamentele științifice, reflectând, de asemenea, atitudinea sa față de geneza și evoluția cunoașterii. Reprezentarea realității de către cercetători este, așadar, influențată de poziționarea lor epistemologică, de paradigmă și de ipotezele fundamentale ale acesteia.

Succesul cercetării științifice poate fi evaluat în funcție de contribuția adusă domeniului investigat prin generarea de cunoștințe noi și semnificative. În esență, cercetarea reprezintă o căutare sistematică, iar rezultatele sale pot fi apreciate în raport cu nivelul de inovație și de progres pe care îl aduc în domeniu.

Orice avansare în domeniul cunoașterii științifice este un proces colectiv, ce are propria sa istorie. Abordând istoria științelor ca pe o cronică a evoluției gândirii științifice specifice, se conturează un teren de mare interes pentru epistemologie. Reconstrucția istorică a unei științe nu poate fi realizată mai bine decât de către specialiștii acesteia.

Prin urmare, orice demers de cercetare este în mod necesar precedat de un set de întrebări epistemologice, dintre care enumerăm următoarele (Figura 4.1.):

Figura 4.1. Ce întrebări epistemologice stau la baza cercetării



Sursa : Elaborat de autor

Un alt aspect ce trebuie să fie esențial pentru un cercetător îl reprezintă clasificarea problemei întâmpinate. Acestea pot fi structurate în funcție de: scop, profunzime, conținut, deschidere, consistență, obiectivele urmărite[83].

Succesul în cercetare este influențat de modul în care se abordează problema identificată. Astfel, cercetătorul poate atinge obiectivele propuse și poate descoperi adevărul științific numai printr-o abordare coerentă a situației respective. Este esențial să se analizeze în detaliu componentele structurale, să se delimiteze datele cunoscute și necunoscute, și să se identifice relațiile dintre acestea pentru a dezvolta soluții adecvate.

[83]Grosu, N. (2000) *Tratat de sociologie. Abordare teoretică*, București: Editura Expert, pp. 12-13.

În managementul resurselor umane, analiza comparativă este procesul prin care se compară procesele operaționale și rezultatele cu standardele specifice ale activității sau cu exemplele de bune practici din domeniu. Această analiză se bazează pe practicile externe în domeniul resurselor umane pe care o organizație le poate adopta pentru a-și îmbunătăți propriile procese sau practici. Totuși, pentru a realiza o analiză obiectivă și eficientă, este crucial să se ia în considerare contexte similare, culturi, activități și dimensiuni organizaționale. În lipsa acestor considerații, rezultatele analizei pot fi inexacte și inaplicabile.

Pe de altă parte, pentru a avea un impact semnificativ asupra performanței organizaționale, este important ca o entitate să studieze și să selecteze comparații care să aibă cât mai multe elemente de similitudine. Alegerea acestor comparații relevante poate oferi perspective valoroase și poate ghida procesul de îmbunătățire continuă a practicilor de resurse umane în cadrul organizației.[84]

Metoda analizei comparative se dovedește a fi una dintre cele mai valoroase în evaluarea performanței procesului de management al resurselor umane. Potrivit studiilor, un număr semnificativ de specialiști în domeniu utilizează această metodă de evaluare în mod constant.[85]

---

[84]Greene R. (2008) Human Resource Management Strategies: Can We Discover What Will Work.

Through Benchmarking?, în *World at Work Journal, Second Quarter*, pag. 6-15.

[85]Shrm Poll (2008) How Often Does Your Organisation Collect HR Benchmarks/Metrics? , în

Society for Human Resource Management, February 13.

4.2. Metodologia cercetării

Metodele de cercetare reprezintă totalitatea strategiilor utilizate pentru colectarea și analizarea datelor într-o lucrare de cercetare. Adoptarea unor abordări și înțelegeri diverse contribuie la extinderea perspectivei celor care consultă lucrarea de cercetare. Felul în care este percepută lumea depinde de metoda folosită pentru a o observa și de contextul în care are loc cercetarea.

Metoda constă în acele reguli fiabile și simple, care, respectate cu strictețe, asigură că cine le urmează nu va confunda niciodată falsul cu adevărul și... va accede la cunoașterea autentică pe care este capabil să o dobândească.[86]

Conform dicționarului explicativ, prin metodologie se înțelege „parte a filosofiei care se ocupă cu analiza teoretică a metodelor de cunoaștere”[87].

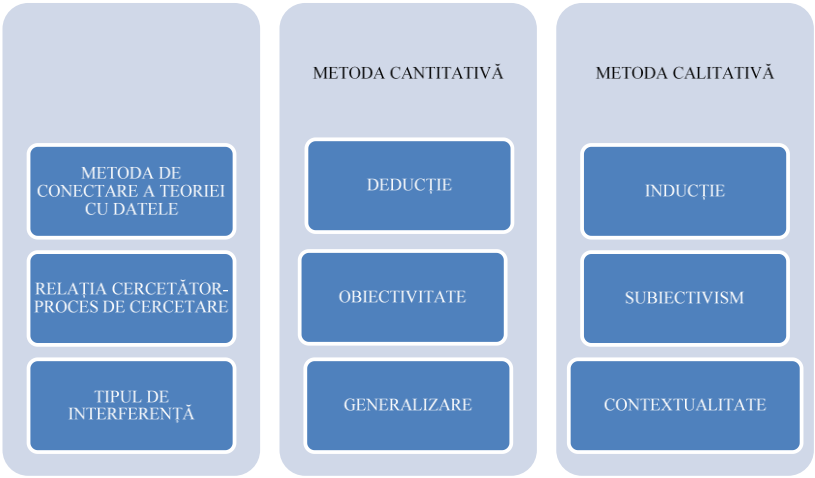
Punerea întrebărilor relevante și interpretarea răspunsurilor, ascultarea fără a fi influențată de propriile ideologii, prejudecăți sau idei preconcepute, adaptabilitatea și flexibilitatea în fața noilor oportunități și amenințări, precum și o înțelegere profundă a problemelor studiate sunt aptitudinile esențiale pentru fiecare cercetător. În acest context, am aplicat metoda cantitativă, folosind chestionarele, urmată de o analiză statistică a datelor colectate în baza acestora

Metodele cantitative se sprijină pe teste statistice, scale de evaluare și chestionare pentru a obține rezultate numerice. În schimb, abordările calitative se concentrează pe cuvinte și observații pentru a reda realitatea și a descrie oamenii în contextele

[86]Răboacă, Ghe. și Ciucur, D. (2003) *Metodică în cercetarea științifică*, București: Editura Expert,p. 49.

naturale. Această metodologie implică utilizarea studiilor de caz și a experienței personale, bazându-se pe descrieri narative ale evenimentelor și proceselor (Tabel 4.1.).

Tabel 4.1. Metodologie cantitativă-metodologie calitativă



Sursa: Prelucrat după Morgan, 2007[88]

Cercetarea calitativă explorează nu doar rezultatele și motivele, ci și contextul în care sunt luate deciziile, implicând colectarea de cunoștințe detaliate și o abordare comprehensivă pentru a analiza fiecare observație, luând în considerare variabilele care sunt dificil de măsurat sau categorisit. Pe de altă parte, cercetarea cantitativă implică o investigație empirică, structurată în jurul unui fenomen bine definit, utilizând tehnici statistice, cu scopul de a dezvolta teorii cu privire la fenomenul studiat.

Viabilitatea unei cercetări științifice este determinată de poziționarea epistemologică, definită ca orientarea pe care cercetătorul o adoptă pentru a accede la realitate și a genera noi

[88]Morgan, D. L. (2007) Paradigms lost and pragmatism regained. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1), p. 71.

cunoștințe, în cadrul teoriei generale a cercetării științifice[89].

În mod obișnuit, departamentele de resurse umane ar trebui să includă un serviciu specializat în analiza motivației personalului, alcătuit din experți în acest domeniu, care să fie familiarizați atât cu cerințele fiecărui departament în parte, cât și cu cele ale întregii organizații. Motivarea angajaților și implementarea tehnicilor de leadership sunt deseori parțial incluse în evaluarea performanțelor, în sensul analizării factorilor care duc la performanțe slabe sau a posibilităților de a motiva pe cei cu performanțe ridicate.

4.3. Obiectivele și ipotezele cercetării

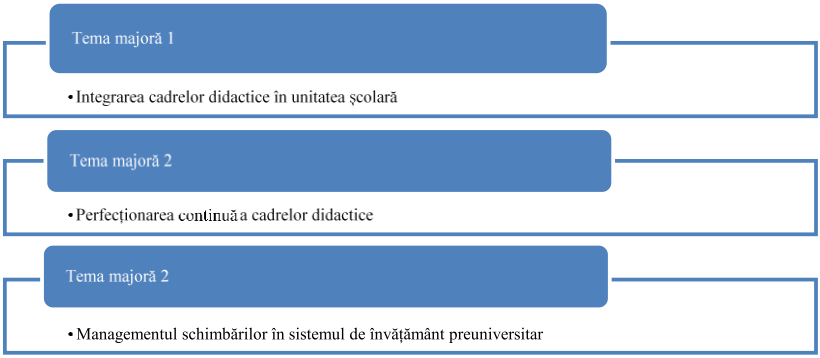
OBIECTIVUL GENERAL AL CERCETĂRII

Scopul principal al abordării științifice este de a evalua calitatea procesului educațional și de a identifica factorii care influențează acest proces, cu accent deosebit pe factorii care determină schimbările în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar. Pentru a atinge acest obiectiv, operaționalizarea implică proiectarea unui model de management integrat al unităților de învățământ preuniversitar.

Cei trei factori identificați sunt: integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară, perfecționarea continuă a cadrelor didactice și managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar (Figura 4.2.).

[89]Niculescu, M., Galabov, A. (2021) *Epistemologia cercetării în științele organizațiilor*, București: Editura Pro Universitaria, p. 107.

Figura 4.2. Temele majore ale demersului științific



Sursa: Elaborat de autor

OBIECTIVE SPECIFICE

Obiectivele specifice s-au construit pe baza temelor majore ale demersului științific derivând din obiectivul general:

O1: Identificarea influenței pe care o exercită managerul asupra integrării cadrelor didactice nou încadrate în interiorul instituțiilor de învățământ preuniversitar.

O2: Identificarea influenței sistemului de management al educației și a managerului instituției școlare asupra procesului de perfecționare continuă a cadrelor didactice.

O3: Identificarea influenței pe care o exercită schimbările aduse programelor școlare și examenelor naționale asupra percepției cadrelor didactice.

IPOTEZELE DE CERCETARE

Cercetarea în această problemă se concentrează pe modalitatea de colectare a informațiilor din cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar. Prin urmare, scopul cercetării este de a realiza o analiză calitativă a sistemului de învățământ preuniversitar. În

conformitate cu obiectivele stabilite, s-au formulat următoarele ipoteze de lucru, care sunt utile pentru finalizarea demersului științific.

Ipoteza centrală

Există o interdependență între procedeele de integrare a cadrelor didactice în unitatea școlară, perfecționare continuă a cadrelor didactice și managementul schimbării în sistemul de învățământ preuniversitar.

Demersul științific are ca scop validarea sau invalidarea ipotezelor de cercetare. Ipotezele abordate la fiecare temă fac referire la:

I1: Suportul oferit de către manager în primul an de activitate influențează integrarea cadrului didactic în sistemul de educație

I2: Există o corelație între sprijinul oferit de către manageri-cadrelor didactice nou încadrate/în primul an de activitate și adaptarea cadrului didactic în instituție.

I3: Există o asociere între colaborarea dintre cadre didactice și integrarea cadrelor didactice în instituția școlară.

I4: Există o interdependență între sistemul de credite și decizia cadrelor didactice cu privire la perfecționarea continuă.

I5: Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de dezvoltare profesională.

I6: Managerul unității școlare exercită influență asupra deciziei de perfecționare continuă.

I7: Schimbările aduse în structura examenelor naționale (Evaluare Națională, Bacalaureat, Titularizare) influențează percepția cadrelor didactice asupra manierei de evoluție

a sistemului.

I8: Modificările aduse programelor școlare și planurilor cadru influențează percepția cadrelor didactice cu privire la maniera de evoluție a sistemului de învățământ.

I9: Implicarea cadrelor didactice în comisiile de lucru naționale cu privire la modificările programelor școlare influențează de o manieră pozitivă actul educațional.

Legătura dintre teme, obiective și ipoteze este descrisă în tabelul 4.2.:

Tabel 4.2. Procedeul de elaborare a ipotezelor cercetării științifice

Tema majoră 1	Tema majoră 2	Tema majoră 3
Integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară	Perfecționarea continuă a cadrelor didactice	Managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar
Obiective specifice	Obiective specifice	Obiective specifice
O1	O2	O3
Ipoteze de lucru	Ipoteze de lucru	Ipoteze de lucru
I1	I4	I7
I2	I5	I8
I3	I6	I9

Sursa: Elaborat de autor

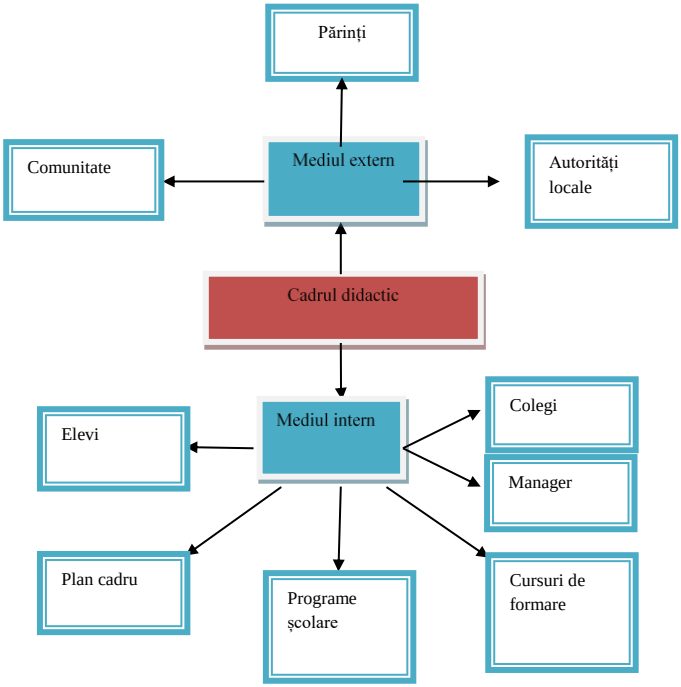
4.4. Metoda de cercetare

Pentru a realiza demersul științific, s-a decis să folosim ancheta ca principală metodă de cercetare, iar instrumentul de colectare a datelor ales este chestionarul.

Următorul pas în cercetarea empirică a fost crearea și administrarea chestionarului, având în vedere diversitatea entităților care fac parte din mediul relațional al profesorilor. Indiferent dacă vorbim despre persoanele cu care cadrele didactice interacționează direct, cum ar fi elevii, colegii, managerii, sau indirect, precum părinții, autoritățile locale sau comunitatea, acestea pot influența percepția cadrelor didactice cu privire la actul didactic și, în plus, pot influența comportamentul acestora în timpul

programului școlar. La aceste interacțiuni fizice se adaugă și interacțiunile de natură sistemică, cum ar fi programele școlare, planurile cadru sau cursurile de formare (Figura 4.3.).

Figura 4.3. Interacțiunea cadrului didactic cu mediul direct sau indirect



Sursa: Elaborat de autor

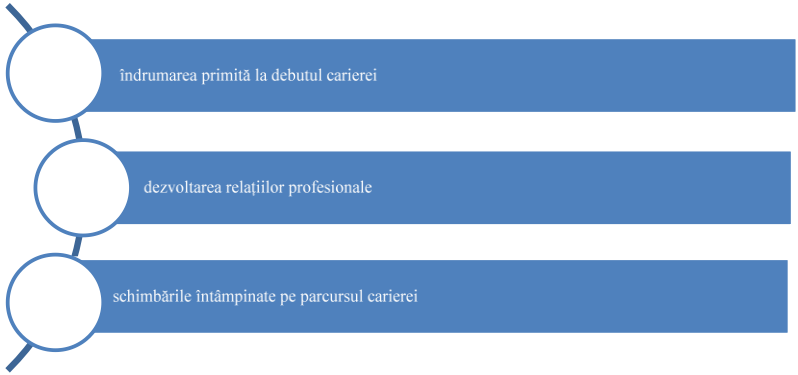
Elaborarea și administrarea chestionarului au fost fundamentate pe situațiile reale cu care se confruntă fiecare cadru didactic, având ca scop evaluarea percepției acestora cu privire la influența cerințelor sistemului educațional și a managementului școlar. Aceste cerințe pot afecta în mod pozitiv sau negativ dorința cadrelor didactice de a se perfecționa și, implicit, rezultatele obținute în procesul educațional. Un sistem de educație conform standardelor europene poate fi realizat numai dacă resursele umane

manifestă un interes activ pentru perfecționare, autodepășire și îmbunătățirea metodelor de predare și evaluare.

Chestionarul cuprinde 36 de întrebări, fiind structurat astfel:

Prima parte a chestionarului cuprinde întrebări simple referitoare la suportul primit de respondenți la începutul carierei lor. Apoi, se continuă cu exprimarea opiniilor referitoare la dezvoltarea relațiilor profesionale între respondenți și colegii lor de catedră. În final, respondenții își exprimă punctul de vedere cu privire la schimbările întâmpinate în sistemul de învățământ preuniversitar (figura 4.4.).

Figura 4.4. Structura chestionarului



Sursa: Elaborat de autor

Ultima secțiune a chestionarului se concentrează pe aspectele socio-demografice și socio-profesionale ale cadrelor didactice participante la sondaj. Aceste informații sunt extrem de utile în analiza și prelucrarea statistică a datelor obținute prin intermediul chestionarului (tabelul 4.3.):

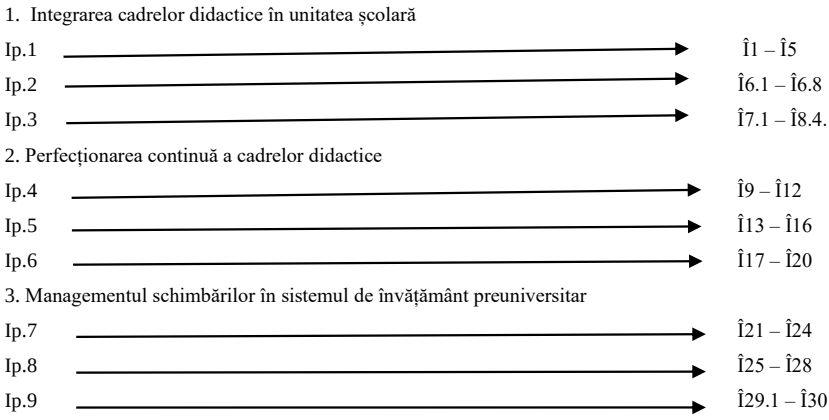
Tabel 4.3. Aspecte socio-demografice și socio-profesionale

Date generale	*Mediul de activitate*
	Nivel activitate
	Grad didactic
	Vechime învățământ
	Statut unitate
	Vârsta

Sursa: Elaborat de autor

Repartizarea întrebărilor în funcție de ipoteze se regăsește în figura de mai jos (figura 4.5.):

Figura 4.5. Corespondența dintre ipoteze și întrebări



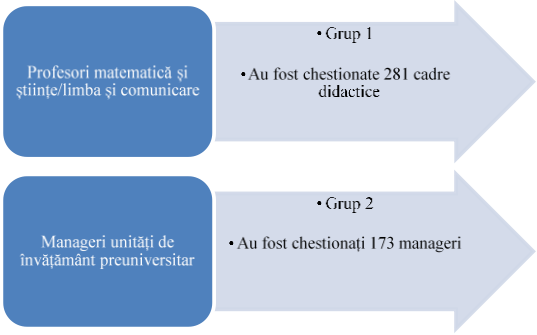
Sursa: Elaborat de autor

4.5. Eșantionul de cercetare

Unitatea de sondaj este reprezentată de cadre didactice, care activează în ariile curriculare de matematică și științe, respectiv limbă și comunicare și de managerii instituțiilor de învățământ din județul Buzău. Această alegere a fost făcută întrucât acești profesori

și manageri sunt implicați în pregătirea elevilor pentru examenele naționale, cum ar fi Evaluarea Națională la finalul claselor a VI-a și a VIII-a, precum și examenul de Bacalaureat. Indiferent de ciclul de învățământ, acești cadre didactice sunt considerate a avea o influență semnificativă asupra rezultatelor elevilor la aceste examen (Figura 4.6.).

Figura 4.6. Prezentarea eșantionului cercetării științifice



Sursa: Elaborat de autor

Caracterizarea eșantionului

În continuare vom prezenta profilul persoanelor care au răspuns întrebărilor adresate, în funcție de: mediul de activitate, nivelul de desfășurare a activității, grad didactic, vechime în învățământ, statut la nivel de unitate, vârstă. Structurile grupurilor țintă în funcție de mediul de activitate se prezintă în tabelele de mai jos (tabel 4.4., tabel 4.5.).

Tabel 4.4. Mediul de activitate al grupului G1

Mediul de activitate	Număr	Procent
Rural	203	72%
Urban	78	28%
Total	**281**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Cadrele didactice respondente sunt în proporție de 72% încadrate la școli din mediul rural și doar 28% dintre acestea sunt cadre didactice angajate la școli gimnaziale din mediul urban.

Tabel 4.5. Mediul de activitate al grupului G2

Mediul de activitate	Număr	Procent
Rural	152	88%
Urban	21	12%
Total	**173**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Persoanele care sunt parte a grupului țintă 2 sunt în proporție de 88% directori la școli din mediul rural și doar 12% dintre acestea sunt manageri la școli gimnaziale din mediul urban.

Structura grupurilor în funcție de nivelul de desfășurare al activității didactice este redată în tabel 4.6. și tabel 4.7.

Tabel 4.6. Nivelul de desfășurare activitate a grupului G1

Nivelul de desfășurare activitate	Număr	Procent
Preșcolar	0	0%
Primar	5	2%
Gimnazial	220	78%
Liceal	56	20%
Total	**281**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Cel mai mare procent al respondenților activează la nivel gimnazial – 78%, în timp ce pentru nivel preșcolar procentul este egal cu 0. Acest fapt reprezintă o consecință.

Tabel 4.7. Nivelul de desfășurare activitate a grupului G2

Nivelul de desfășurare activitate	Număr	Procent
Preșcolar	3	2%
Primar	28	16%
Gimnazial	126	73%
Liceal	16	9%
Total	**173**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

De asemenea, structura managerilor în funcție de nivelul de desfășurare al activității este majoritară în mediul gimnazial 73%, în timp ce la nivel preșcolar procentul este egal cu 2%. Acest rezultat se datorează faptului că la nivel preșcolar nu se susțin examene și sunt foarte puține cadre didactice care activează simultan la nivel preșcolar și la liceu sau gimnaziu.

Referitor la gradul didactic al respondenților din grupul G1 (tabel 4.8.), cel mai mare procent îl reprezintă cadre didactice cu grad II – 43%, urmat de cadre didactice care au obținut grad I –

22%, debutanți 20% și în final cadrele didactice definitive – 15%. Persoanele respondente din grupul G2 (tabel 4.9.), managerii, sunt majoritare cu grad I – 66%, urmate de persoanele cu grad II – 27% și doar 7% definitive (tabel 4.8., tabel 4.9.).

Tabel 4.8. Gradul didactic a grupului G1

Grad didactic	Număr	Procent
Debutant	56	20%
Definitiv	42	15%
Grad II	121	43%
Grad I	62	22%
Total	**281**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Tabel 4.9. Gradul didactic a grupului G2

Grad didactic	Număr	Procent
Debutant	0	0%
Definitiv	12	7%
Grad II	46	27%
Grad I	115	66%
Total	**173**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Structura respondenților în funcție de vechimea în învățământ este descrisă în tabel 4.10. și tabel 4.11..

Tabel 4.10. Vechimea în învățământ a respondenților din grupul G1

Vechime în învățământ	Număr	Procent
0-5 ani	23	8%
5-10 ani	86	31%
10-15 ani	49	17%
15-20 ani	102	36%
peste 20 ani	21	7%
Total	**281**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Tabel 4.11. Vechimea în învățământ a respondenților din grupul G2

Vechime în învățământ	Număr	Procent
0-5 ani	0	0%
5-10 ani	21	12%
10-15 ani	35	20%
15-20 ani	104	60%
peste 20 ani	13	8%
Total	**173**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Cadrele didactice din grupul G1 cu o vechime în învățământ cuprinsă între 5-10 ani, respectiv 15-20 ani prezintă cel mai mari procent, 31%, respectiv 36%.

De asemenea, un procent semnificativ este reprezentat de cadrele didactice cu vechime în învățământ cuprinsă între 10-15 ani, cele mai mici procente fiind reprezentate de persoanele cu o vechime de 0-5 ani și peste 20 ani – 8% și 7%.

În ceea ce privește structura grupului G2 în funcție de vechimea în învățământ, cel mai ridicat procent este reprezentat de

persoane cu vârsta între 15-20 ani – 60%, urmat de 10-15 ani – 20%, 5-10 ani – 12% și în final peste 20 ani 8%.

Structura respondenților în funcție de statutul în unitatea școlară unde își desfășoară activitatea (tabel 4.12., tabel 4.13.).

Tabel 4.12. Statutul la nivel de unitate al respondenților din grupul G1

Statut la nivel de unitate	Număr	Procent
Suplinitor necalificat	4	1%
Suplinitor calificat	63	22%
Detașat	10	4%
Titular	204	73%
Total	**281**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Referitor la statutul respondenților din grupul G1 – cadre didactice, cel mai mare procent este al titularilor – 73%, urmat de suplinitori calificați – 22% și doar 4%, respectiv 1% pentru cadre didactice detașate respectiv suplinitori necalificați.

Tabel 4.13. Statutul la nivel de unitate al respondenților din grupul G2

Statut la nivel de unitate	Număr	Procent
Suplinitor necalificat	0	0%
Suplinitor calificat	0	0%
Detașat	8	5%
Titular	165	95%
Total	**173**	**100%**

Sursa: Elaborat de autor

Observăm pentru grupul G2 un procent semnificativ al titularilor – 95%, restul de 5% fiind reprezentat de cadre didactice detașate. În rândul respondenților cuprinși în grupul G2 nu se regăsesc profesori suplinitori.

Rezultatele obținute sunt o consecință a prezenței în sistemul de învățământ a cadrelor didactice angajate atât pe perioadă determinată, cât și pe perioadă nedeterminată.

4.6. Tema majoră 1 – Integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară

Prima temă majoră a cercetării vizează analiza integrării cadrelor didactice noi în colectivul de profesori din respectiva unitate. În acest sens respondenții au fost rugați să răspundă folosind scala diferențialei semantice, de la 1 – în foarte mică măsură la 5 în foarte mare măsură, pentru itemii 1, 2, 3, 5, 6, 7 și scala diferențialei semantice, de la 1 – dezacord total la 5 acord total pentru itemii 4 și 8.

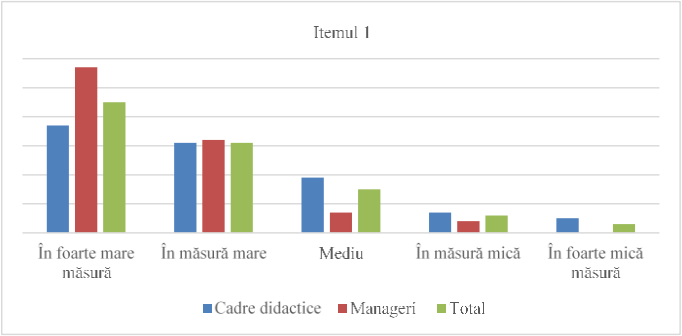
În tabel 4.14. și figura 4.7. sunt prezentate rezultatele oferite de respondenți pentru itemul1.

Tabel 4.14. Frecvențele de răspuns pentru itemul 1 – oferirea de feedback noilor angajați

Itemul 1		În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	105	87	54	21	14
Funcția		37%	31%	19%	7%	5%
	Manageri	98	56	12	7	0
		57%	32%	7%	4%	0%
Total		**203**	**143**	**66**	**28**	**14**
		45%	**31%**	**15%**	**6%**	**3%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.7. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 1 – oferirea de feedback noilor angajați



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{105 \cdot 5 + 87 \cdot 4 + 54 \cdot 3 + 21 \cdot 2 + 14 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}88$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{98 \cdot 5 + 56 \cdot 4 + 12 \cdot 3 + 7 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}41$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}14$$

Scorul obținut pentru cadrele didactice este 3,88, acestea considerând că managerul s-a implicat în mare măsură a directorilor, în primii ani de activitate în respectiva unitate școlară, în vederea integrării lor în colectivul școlii. În același timp scorul managerilor este egal cu 4,41.

Scorul total calculat este egal cu 4,14 având de asemenea implicare în mare măsură a directorilor în procesul de integrare al salariaților

Acest rezultat se datorează responsabilității directorului instituției de învățământ pentru buna desfășurare a activității didactice și interesului ridicat acordat integrării cadrelor didactice debutante. Rezultatele obținute ca urmare a integrării vor fi vizibile atât pentru elevi, cât și pentru cadrele didactice.

Tabel 4.15. și figura 4.8. ilustrează răspunsurile primite pentru itemul 2.

Tabel 4.15. Frecvențele de răspuns pentru itemul 2 – îndrumarea managerilor educaționali

Itemul 2		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mic măsură
	Cadre didactice	24	12	74	131	40
Funcția		9%	4%	26%	47%	14%
	Manageri	15	19	36	87	16
		9%	11%	21%	50%	9%
Total		**39**	**31**	**110**	**218**	**56**
		9%	**7%**	**24%**	**48%**	**12%**

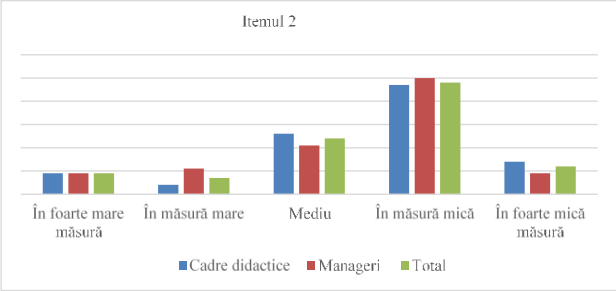
Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{24 \cdot 5 + 12 \cdot 4 + 74 \cdot 3 + 131 \cdot 2 + 40 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}46$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{15 \cdot 5 + 19 \cdot 4 + 36 \cdot 3 + 87 \cdot 2 + 16 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 2{,}59$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}52$$

Figura 4.8. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 2 – îndrumarea managerilor educaționali



Sursa: Elaborat de autor

Atât cadrele didactice cât și managerii consideră că îndrumarea oferită de către manageri în primii ani de activitate este esențială într-o măsură medie. Scorul obținut de cadrele didactice din grupul țintă este de 2,46, în timp ce managerii din grupul țintă 2 au obținut un scor de 2,59. Media scorurilor pentru ambele categorii este de 2,52.

Rezultatul obținut evidențiază faptul că îndrumarea managerilor în primii ani de activitate este importantă, însă majoritatea cadrelor didactice încep meseria cu un bagaj solid de cunoștințe și competențe. Ca urmare a interesului crescut al cadrelor didactice pentru activitatea didactică și a preocupării lor pentru desfășurarea corespunzătoare a acesteia, ele mențin bagajul de cunoștințe dobândit în primii ani pe întregul parcurs al carierei didactice.

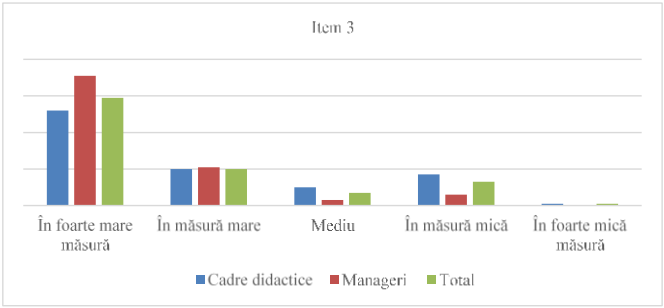
Răspunsurile acordate pentru itemul 3 sunt evidențiate în tabel 4.16. și figura 4.9..

Tabel 4.16. Frecvențele de răspuns pentru itemul 3 – directorul responsabil pentru crearea uni cadru de emergență socială în instituție

Itemul 3		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
Funcția	Cadre didactice	146	55	28	48	4
		52%	20%	10%	17%	1%
	Manageri	122	36	5	10	0
		71%	21%	3%	6%	0%
Total		**268**	**91**	**33**	**58**	**4**
		59%	**20%**	**7%**	**13%**	**1%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.9. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 3 – directorul responsabil pentru crearea unui cadru de emergență socială în instituție



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{146 \cdot 5 + 55 \cdot 4 + 28 \cdot 3 + 48 \cdot 2 + 4 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}03$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{122 \cdot 5 + 36 \cdot 4 + 5 \cdot 3 + 10 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}56$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}29$$

Respondenții ambelor grupuri țintă consideră că directorul instituției de învățământ este responsabil pentru crearea unui cadru de emergență socială in interiorul unității școlare. Scorul obținut de grupul țintă 1 reprezintă percepția de responsabilitate în mare măsură, pe când, respondenții grupului 2 au un scor de 4,56 – însemnând o responsabilitate în foarte mare măsură. Media obținută pentru răspunsurile oferite de cele două grupuri este de 4,29 – validarea responsabilității în mare măsură a directorului pentru crearea unui spațiu de emergență socială în cadrul instituției.

Rezultatul înregistrat se datorează faptului că în unitățile școlare în care directorul nu poate menține o relație profesională și personală bună cu ceilalți colegi, se poate crea o stare de neliniște și agitație. Cadrele didactice cu o vechime semnificativă în unitatea școlară resping adesea apariția noilor colegi sau a noilor calități aduse în echipă.

În ceea ce privește măsura în care directorul unei instituții participă activ la activitatea de îndrumare a cadrelor didactice debutante am primit următoarele răspunsuri (tabel 4.17. și figura 4.10.).

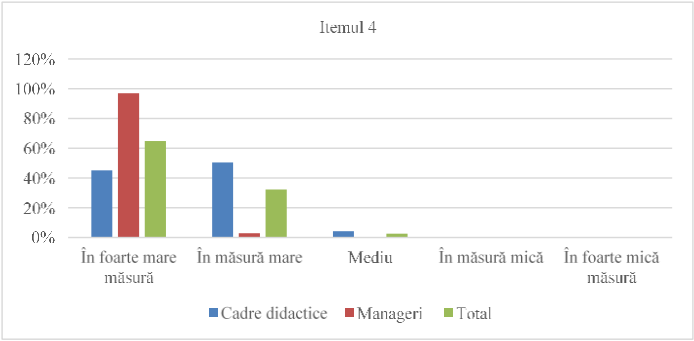
Aceste rezultate se datorează faptului că managerii sunt cadre didactice cu experiență, având ca scop încurajarea tinerilor și dezvoltarea actului educațional în vederea îndeplinirii scopului instituției.

Tabel 4.17. Frecvențele de răspuns pentru itemul 4 – Aprecierea cadrelor didactice asupra calității îndrumării primite din partea managerului instituției școlare

Itemul 4		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	127	142	12	0	0
Funcția		45%	51%	4%	0%	0%
	Manageri	168	5	0	0	0
		97%	3%	0%	0%	0%
Total		**295**	**147**	**12**	**0**	**0**
		65%	**32%**	**3%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.10. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 4 –Aprecierea cadrelor didactice asupra calității îndrumării primite din partea managerului instituției școlare



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{127 \cdot 5 + 142 \cdot 4 + 12 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}40$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{168 \cdot 5 + 5 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}97$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}68$$

Scorul obținut de primul grup este de 4,40, iar pentru cel de-al doilea grup de 4,97 – reprezintă percepția de implicare în foarte mare măsură din partea managerului cu privire la îndrumarea cadrelor didactice debutante. Scorul total obținut este de 4,68.

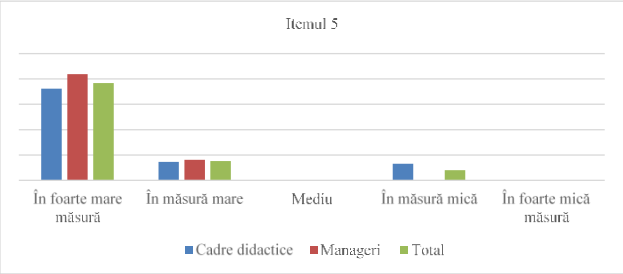
Răspunsurile oferite pentru itemul 5 sunt ilustrate în tabel 4.18 și figura 4.11..

Tabel 4.18. Frecvențele de răspuns pentru itemul 5 – Mediul (calitatea) influențează managerul asupra integrării cadrelor didactice în cadrul sistemului

Itemul 5		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	203	41	0	37	0
Funcția		72%	15%	0%	13%	0%
	Manageri	145	28	0	0	0
		84%	16%	0%	0%	0%
Total		**348**	**69**	**0**	**37**	**0**
		77%	**15%**	**0%**	**8%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.11. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 5 – Mediul (calitatea) influențează managerul asupra integrării cadrelor didactice în cadrul sistemului



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{203 \cdot 5 + 41 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 37 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}45$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{145 \cdot 5 + 28 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}83$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}64$$

Cadrele didactice consideră că managerul a avut o influență în mare măsură, în primul an de activitate, cu un scor de 4,45, în timp ce directorii consideră că au avut parte de o influență în foarte mare măsură, cu un scor de 4,83. Scorul total calculat este de 4,64.

Acest lucru este cauzat direct de lipsa de experiență a cadrelor didactice debutante și de neîncrederea în activitatea desfășurată. O consecință importantă o reprezintă dependența cadrelor didactice de validarea activităților desfășurate cu elevii și necesitatea frecventă a feedback-ului.

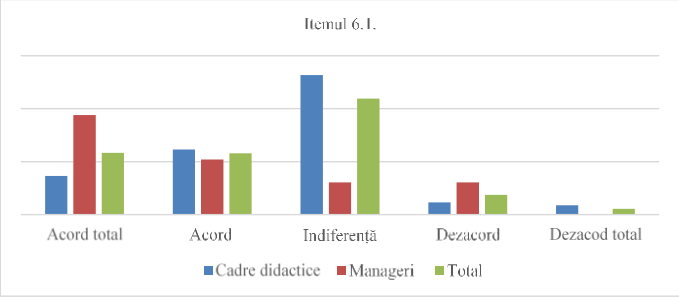
Frecvențele de răspuns și ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.1 sunt detaliate în tabel 4.19. și figura 4.12..

Tabel 4.19. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.1. – Calitatea suportului managerial oferit în vederea integrării

Itemul 6.1		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	41	69	148	13	10
Funcția		15%	25%	53%	5%	4%
	Manageri	65	36	51	21	0
		38%	21%	29%	12%	0%
Total		**106**	**105**	**199**	**34**	**10**
		23%	**23%**	**44%**	**7%**	**2%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.12. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.1. – Calitatea suportului managerial oferit în vederea integrării



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{41 \cdot 5 + 69 \cdot 4 + 148 \cdot 3 + 13 \cdot 2 + 10 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}41$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{65 \cdot 5 + 36 \cdot 4 + 51 \cdot 3 + 21 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}83$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}62$$

În ceea ce privește aprecierea suportului oferit de către manager pentru a se putea integra în colectivul instituției, scorul obținut de grupul 1 este de 3,41, iar scorul calculat pentru grupul 2 este de 3,83. Scorul total calculat este de 3,62 însemnând un acord din partea respondenților. 53% din numărul respondenților al grupului G1 au susținut o indiferență a influenței managerului în ce privește integrarea în unitate, urmați de cei care au evidențiat un acord al importanței directorului cu privire la integrarea lor în colectivul unității școlare și doar 15% au exprimat un acord total. La polul opus se regăsesc procentele pentru dezacord, respectiv dezacord total, cu un procent de 5%, respectiv 4%.

Cauza rezultatelor obținute este că fiecare cadru didactic percepe diferit îndrumările primite și reacționează în mod diferit. Acest lucru poate conduce la diferențe de opinie între colegii de catedră.

În ceea ce privește comportamentul directorului cu ceilalți colegi și vulnerabilitatea schimbării comportamentale în funcție de context am înregistrat răspunsurile oferite în tabel 4.20., iar ilustrarea grafică a acestora în figura 4.13..

Tabel 4.20. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.2. – Influența variabilelor sociale și schimbările comportamentale ale managerului

Itemul 6.2.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	50	103	17	80	35
Funcția		18%	37%	6%	28%	12%
	Manageri	62	59	26	26	0
		36%	34%	15%	15%	0%
Total		**112**	**162**	**43**	**106**	**35**
		25%	**36%**	**9%**	**23%**	**8%**

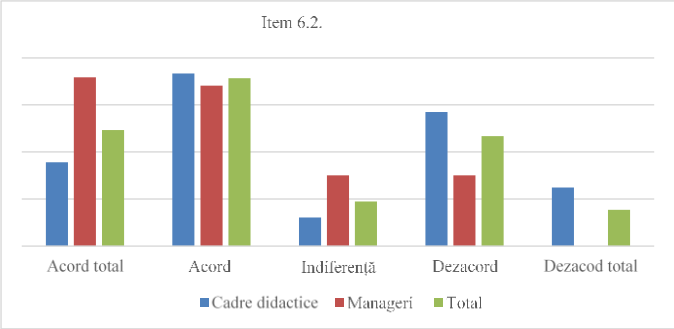
Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{50 \cdot 5 + 103 \cdot 4 + 17 \cdot 3 + 80 \cdot 2 + 35 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}26$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{62 \cdot 5 + 59 \cdot 4 + 26 \cdot 3 + 26 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}90$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}56$$

Figura 4.13. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.2. – Influența variabilelor sociale și schimbările comportamentale ale managerului



Sursa: Elaborat de autor

În ceea ce privește evaluarea comportamentului managerului în funcție de anturaj, respondenții din grupul 1 au exprimat indiferență, obținând un scor general de 3,26, în timp ce cei din grupul 2 au acordat un scor de 3,90 - indicând un grad mai ridicat de acord. Membrii grupului 2 nu percep o modificare a comportamentului managerului în funcție de persoanele prezente la discuții.

Cauza percepției diferite este că fiecare persoană nu își poate aprecia cu exactitate comportamentul în diferite situații. Schimbările comportamentale pot avea drept consecință neîncrederea cadrelor didactice în managerul instituției.

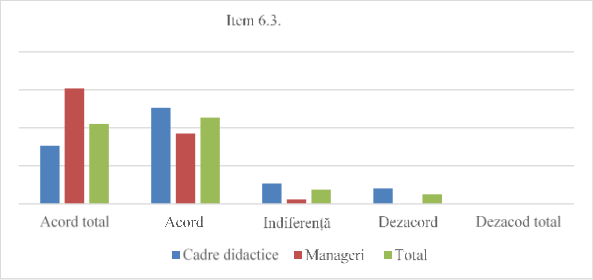
În ceea ce privește percepția asupra implicării directorului în rezolvarea problemelor profesionale, în cadrul instituției avem următoarele răspunsuri (tabel 4.21., figura 4.14.):

Tabel 4.21. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.3. – Percepția asupra modului în care managerul se implică în rezolvarea problemelor profesionale

Itemul 6.3.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	86	142	30	23	0
Funcția		31%	51%	11%	8%	0%
	Manageri	105	64	4	0	0
		61%	37%	2%	0%	0%
Total		**191**	**206**	**34**	**23**	**0**
		42%	**45%**	**7%**	**5%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.14. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.3. – Percepția asupra modului în care managerul se implică în rezolvarea problemelor profesionale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{86 \cdot 5 + 142 \cdot 4 + 30 \cdot 3 + 23 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}95$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{105 \cdot 5 + 64 \cdot 4 + 4 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}58$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}26$$

Scorurile obținute pentru aprecierea implicării managerului în rezolvarea problemelor personale sunt de 3,95 pentru respondenții grupului 1, în timp ce grupul 2 au manifestat un acord total cu un scor general calculat de 4,58. Scorul total este egal cu 4,26 reprezentând un acord din partea respondenților.

Percepția asupra implicării în rezolvarea problemelor diferă între cele două grupe de respondenți. Acest fapt se datorează dificultății de a înțelege gradul de implicare, ceea ce poate duce la

discuții contradictorii sau chiar la evaluări diferite ale activității desfășurate.

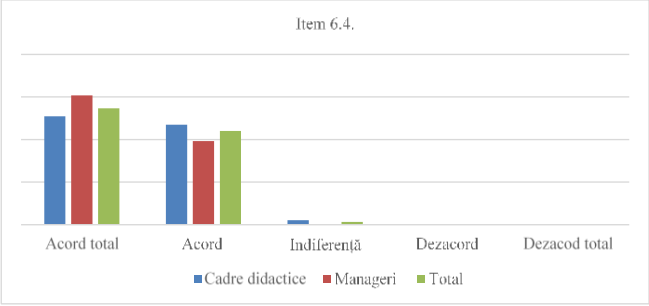
În continuare sunt evidențiate răspunsurile oferite de respondenți cu privire la necesitatea introducerii cursurilor de perfecționare în cadrul universităților (tabel 4.22. și figura 4.15.).

Tabel 4.22. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.4. – Importanța introducerii cursurilor de integrare în cadrul universităților

Itemul 6.4		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
	Cadre didactice	143	132	6	0	0
Funcția		51%	47%	2%	0%	0%
	Manageri	105	68	0	0	0
		61%	39%	0%	0%	0%
Total		**248**	**200**	**6**	**0**	**0**
		55%	**44%**	**1%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.15. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.4. – Importanța introducerii cursurilor de integrare în cadrul universităților



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{143 \cdot 5 + 132 \cdot 4 + 6 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}48$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{105 \cdot 5 + 68 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}60$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}54$$

Referitor la necesitatea introducerii cursurilor de integrare profesională în cadrul curriculumului universitar, ambele grupuri de respondenți au exprimat un acord total. Scorul calculat pentru

grupul 1 este egal cu 4,48 iar pentru grupul 2 de 4,60, scorul mediu fiind egal cu 4,54.

Cauza răspunsurilor afirmative este nevoia continuă de perfecționare în sistemul de educație și accesibilitatea redusă a unor cursuri care să răspundă cu adevărat nevoilor profesorilor. Efectul așteptat în cazul introducerii cursurilor de perfecționare este transpunerea competențelor dobândite în cadrul acestora la clasă.

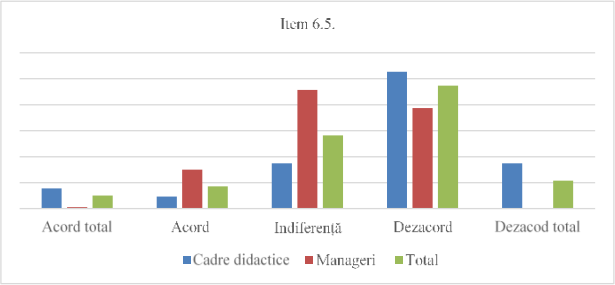
Răspunsurile înregistrate pentru întrebarea 6.5. sunt evidențiate în tabel 4.23. și figura 4.16..

Tabel 4.23. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.5. – Importanța implicării managerului cu privire la integrarea inițială în colectivul unității școlare

Itemul 6.5.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	22	13	49	148	49
Funcția		8%	5%	17%	53%	17%
	Manageri	1	26	79	67	0
		1%	15%	46%	39%	0%
Total		**23**	**39**	**128**	**215**	**49**
		5%	**9%**	**28%**	**47%**	**11%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.16. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.5. – Importanța implicării managerului cu privire la integrarea inițială în colectivul unității școlare



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{22 \cdot 5 + 13 \cdot 4 + 49 \cdot 3 + 148 \cdot 2 + 49 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}32$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{1 \cdot 5 + 26 \cdot 4 + 79 \cdot 3 + 67 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 2{,}77$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}54$$

În legătură cu procesul inițial de integrare în colectivul unității școlare, respondenții au exprimat un dezacord cu privire la importanța implicării directorului, obținând un scor de 2,32 pentru cadrele didactice în primul grup și 2,77 pentru manageri în al doilea grup, cu un scor total de 2,54. Cauza opiniei exprimate este diversitatea fiecărui individ și faptul că o persoană nu se poate integra într-un colectiv decât dacă este sociabilă și dorește să se integreze în grup. Astfel, indiferent de director, integrarea unei persoane depinde în mare măsură de ea însăși.

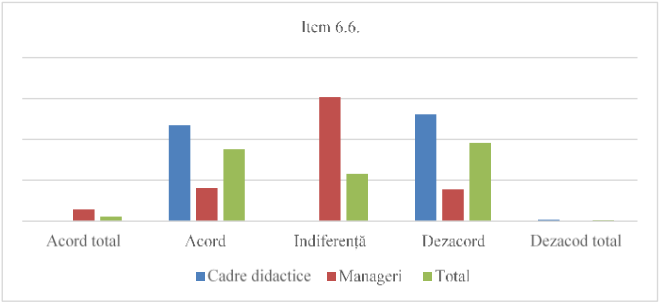
Itemul 6.6. înregistrează următoarele răspunsuri (tabel 4.24., figura 4.17.):

Tabel 4.24. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.6. – Informații primite din partea directorului a susținut integrarea colectiv

Itemul 6.6.	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
Cadre didactice	0	132	0	147	2
Funcția	0%	47%	0%	52%	1%
Manageri	10	28	105	27	0
	6%	16%	61%	16%	0%
Total	**10**	**160**	**105**	**174**	**2**
	2%	**35%**	**23%**	**38%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.17. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.6. – Informații primite din partea directorului a susținut integrarea colectiv



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 132 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 147 \cdot 2 + 2 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}93$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{10 \cdot 5 + 28 \cdot 4 + 105 \cdot 3 + 27 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}06$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}95$$

Răspunsurile înregistrate pentru primul grup au un scor egal cu 2,93, aproape egal cu scorul obținut pentru răspunsurile managerilor – 3,03, ceea ce exprimă o indiferență din partea ambelor grupuri.

Rezultatele indică faptul că un cadru didactic se poate integra în colectivul instituției, indiferent de implicarea sau neimplicarea directorului. Colaborarea dintre profesori și dorința de comunicare cu ceilalți pot fi esențiale pentru omogenitatea grupului.

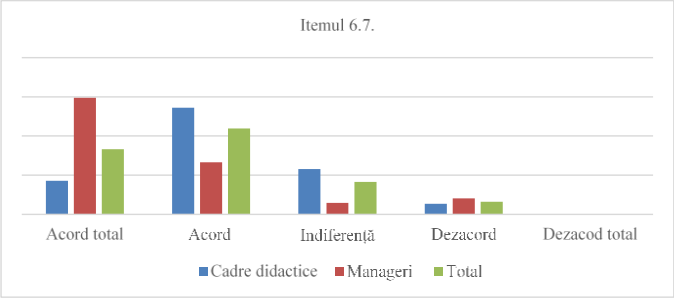
În ceea ce privește colaborarea dintre profesori și modalitatea de aprecierea a acestuia din partea directorului, avem următoarele rezultate (tabel 4.25. și figura 4.18.):

Tabel 4.25. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.7. – Directorul unității școlare susține colaborarea dintre cadre didactice

Itemul 6.7.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
	Cadre didactice	48	153	65	15	0
Funcția		17%	54%	23%	5%	0%
	Manageri	103	46	10	14	0
		60%	27%	6%	8%	0%
Total		**151**	**199**	**75**	**29**	**0**
		33%	**44%**	**17%**	**6%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.18. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.7. – Directorul unității școlare susține colaborarea dintre cadre didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{48 \cdot 5 + 153 \cdot 4 + 65 \cdot 3 + 15 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}83$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{103 \cdot 5 + 46 \cdot 4 + 10 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}21$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}02$$

Referitor la dezvoltarea relațiilor de comunicare din interiorul instituției în care profesează, ambele grupuri și-au exprimat acordul că managerul este promotor al creării relațiilor de colaborare. Scorul obținut din partea cadrelor didactice este egal cu 3,83 și cel calculat pentru grupul managerilor este de 4,02.

Răspunsurile oferite se datorează încrederii pe care profesorii o manifestă în capacitatea de comunicare a directorilor. Acest rezultat subliniază necesitatea perfecționării managerilor în domeniul comunicării.

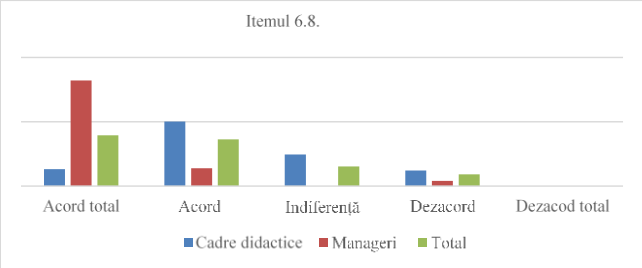
Tabel 4.26 și figura 4.19 descriu răspunsurile pentru itemul 6.8.

Tabel 4.26. Frecvențele de răspuns pentru itemul 6.8. – managerul instituției de învățământ este preocupat de îmbunătățirea comunicării și înțelegerii responsabilităților în echipă

Itemul 6.8.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
	Cadre didactice	37	141	69	34	0
Funcția		13%	50%	25%	12%	0%
	Manageri	142	24	0	7	0
		82%	14%	0%	4%	0%
Total		**179**	**165**	**69**	**41**	**0**
		39%	**36%**	**15%**	**9%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.19. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 6.8. – managerul instituției de învățământ este preocupat de îmbunătățirea comunicării și înțelegerii responsabilităților în echipă



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{37 \cdot 5 + 141 \cdot 4 + 69 \cdot 3 + 34 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}64$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{142 \cdot 5 + 24 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 4 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}70$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}17$$

În ceea ce privește implicarea managerului în îmbunătățirea comunicării și înțelegerii responsabilităților în echipă, scorurile calculate indică acord. Scorul obținut pentru grupul 1 este de 3,64, în timp ce managerii consideră că se implică activ și au exprimat acordul total, scorul obținut pentru grupul 2 fiind de 4,70. Scorul general pentru cele două grupuri țintă fiind de 4,17.

Cauza percepției diferite dintre cele două grupuri o reprezintă subiectivitatea și perceperea diferită a situațiilor. Efectul poate să fie nedorit dacă în rezolvarea problemelor nu sunt implicate și persoane din exterior.

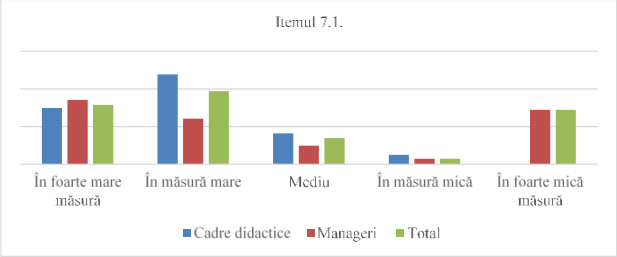
Itemul 7.1. are înregistrate următoarele valori (tabel 4.27. și figura 4.20.):

Tabel 4.27. Frecvențele de răspuns pentru itemul 7.1. – Feedback-ul colegial pentru informația percepută

Itemul 7.1.	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
Cadre didactice	84	134	46	14	0
Funcția	30%	48%	16%	5%	0%
Manageri	59	42	17	5	50
	34%	24%	10%	3%	29%
Total	**143**	**176**	**63**	**19**	**50**
	31%	**39%**	**14%**	**4%**	**11%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.20. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 7.1. – Feedback-ul colegial pentru informația percepută



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{87 \cdot 5 + 134 \cdot 4 + 46 \cdot 3 + 14 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}04$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{59 \cdot 5 + 42 \cdot 4 + 17 \cdot 3 + 5 \cdot 2 + 50 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}28$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}6$$

Acordul ambelor grupuri se datorează faptului că atât cadrele didactice, cât și managerii au fost la început debutanți și au avut nevoie de feedback din partea celorlalți. Nevoia de a primi un punct de vedere cu privire la activitatea desfășurată poate continua pe o

perioadă îndelungată, iar unele cadre didactice pot avea nevoie de feedback pe tot parcursul carierei

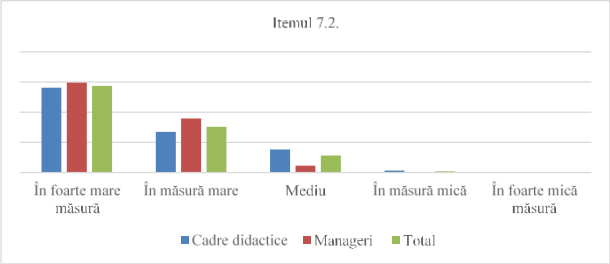
Ambele grupuri și-au exprimat opinia cu privire la suportul profesional primit din partea colegilor (tabel 4.28. și figura 4.21.)

Tabel 4.28. Frecvențele de răspuns pentru itemul 7.2. – Suport colegial indispensabil în primii ani de activitate

Itemul 7.2.		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	158	76	43	4	1
Funcția		56%	27%	15%	1%	0%
	Manageri	103	62	8	0	0
		60%	36%	5%	0%	0%
Total		**261**	**138**	**51**	**4**	**1**
		57%	**30%**	**11%**	**1%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.21. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 7.2. – Suport colegial indispensabil în primii ani de activitate



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{158 \cdot 5 + 76 \cdot 4 + 43 \cdot 3 + 4 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}38$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{103 \cdot 5 + 62 \cdot 4 + 8 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}54$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}46$$

Răspunsurile referitoare la impactul suportului colegilor de catedră au primit un scor de 4,38 din partea participanților din grupul țintă 1. În același timp, grupul țintă 2 a obținut o medie de 4,54, contribuind astfel la scorul total de 4,46.

Analog întrebării anterioare și răspunsurilor primite, și de această dată ambele grupuri de respondenți au fost de acord cu necesitatea primirii de îndrumare din partea colegilor. Putem exprima că, pe măsură ce activitatea cadrului didactic evoluează, această nevoie ar trebui să se reducă.

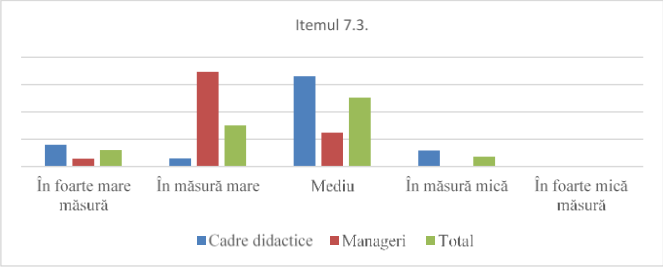
Răspunsurile primite pentru itemul 7.3. sunt ilustrate în tabel 4.29. și figura 4.22.

Tabel 4.29. Frecvențele de răspuns pentru itemul 7.3.– Ceilalți profesori din instituția în care lucrați sunt în competiție cu dumneavoastră

Itemul 7.3.		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	45	17	186	33	0
Funcția		16%	6%	66%	12%	0%
	Manageri	10	120	43	0	0
		6%	69%	25%	0%	0%
Total		**55**	**137**	**229**	**33**	**0**
		12%	**30%**	**50%**	**7%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.22. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 7.3. – Ceilalți profesori din instituția în care lucrați sunt în competiție cu dumneavoastră



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{45 \cdot 5 + 17 \cdot 4 + 186 \cdot 3 + 33 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}26$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{10 \cdot 5 + 120 \cdot 4 + 43 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}80$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}33$$

Și în acest caz, rezultatele obținute din înregistrarea răspunsurilor sunt similare. Cadrele didactice au acordat o valoare de 3,26, indicând indiferență față de competiția internă din instituție. În schimb, managerii au oferit răspunsuri ce reflectă un nivel ridicat al competitivității, cu o valoare apropiată de 4.

Cauza înregistrării diferite de răspunsuri o reprezintă faptul că profesorii pot concura între ei doar dacă predau aceeași materie, în timp ce directorul poate simți o competiție cu ceilalți colegi, indiferent de disciplina predată. Acest lucru poate avea ca efect creșterea calității în domeniul managerial.

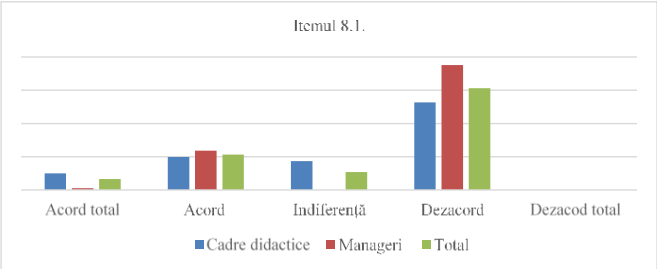
Tabelul 4.30. și figura 4.23. oferă o imagine a răspunsurilor primite pentru itemul 8.1..

Tabel 4.30. Frecvențele de răspuns pentru itemul 8.1. – Consider că am primit informații esențiale pentru desfășurarea activității didactice în primii ani de carieră

Itemul 8.1.	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
Cadre didactice	28	56	49	148	0
Funcția	10%	20%	17%	53%	0%
Manageri	2	41	0	130	0
	1%	24%	0%	75%	0%
Total	**30**	**97**	**49**	**278**	**0**
	7%	**21%**	**11%**	**61%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.23. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 8.1. – Consider că am primit informații esențiale pentru desfășurarea activității didactice în primii ani de carieră



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{28 \cdot 5 + 56 \cdot 4 + 49 \cdot 3 + 148 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}34$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{2 \cdot 5 + 41 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 130 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 1{,}22$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 1{,}78$$

Răspunsurile înregistrate au primit un scor pentru primul grup, cadrele didactice, egal cu 2,34 și pentru grupul doi, managerii, 1,22. Scorul total calculat este de 1,78.

Cauza acestor răspunsuri poate fi efectul nesolicitării sprijinului din partea celorlalți colegi. Deși atât cadrele didactice, cât și directorii au recunoscut importanța sprijinului în primii ani de activitate, ei consideră că nu au beneficiat de acest sprijin. Efectul așteptat poate fi pozitiv, în sensul în care cadrele didactice și directorii își vor dezvolta mai mult capacitatea de autoeducare.

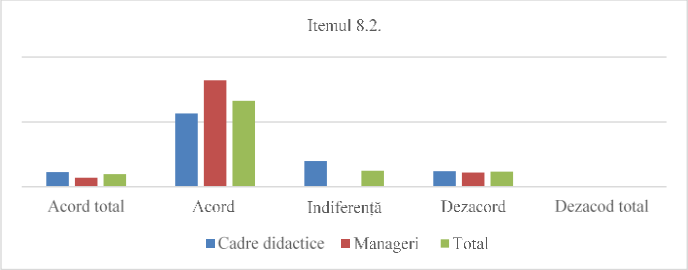
În tabelul 4.31 și figura 4.24 sunt ilustrate răspunsurile primite pentru itemul 8.2..

Tabel 4.31. Frecvențele de răspuns pentru itemul 8.2. – Percepția asupra colegilor, ca promotori ai cultivării valorilor și credințelor instituționale

Itemul 8.2.		**Acord total**	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
	Cadre didactice	32	159	56	34	0
Funcția		11%	57%	20%	12%	0%
	Manageri	12	142	0	19	0
		7%	82%	0%	11%	0%
Total		**44**	**301**	**56**	**53**	**0**
		10%	**66%**	**12%**	**12%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.24. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 8.2. – Percepția asupra colegilor, ca promotori ai cultivării valorilor și credințelor instituționale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{32 \cdot 5 + 159 \cdot 4 + 56 \cdot 3 + 34 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}67$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{12 \cdot 5 + 142 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 19 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}84$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}75$$

Răspunsurile oferite cu privire la promovarea credințelor și valorilor instituției școlare au înregistrat scoruri aproximativ egale – 3,67 grupul cadrelor didactice și 3,84 grupul managerilor. Acest fapt indică acord al afirmației, având o medie de 3,75.

Cauza acordului în ceea ce privește promovarea culturii instituționale o reprezintă existența unor cadre didactice reticente la promovarea valorilor și atitudinilor, dar mai ales la implementarea noilor forme de învățare. Aceste reticențe pot afecta copiii, deoarece nu le permite să exploreze diversitatea.

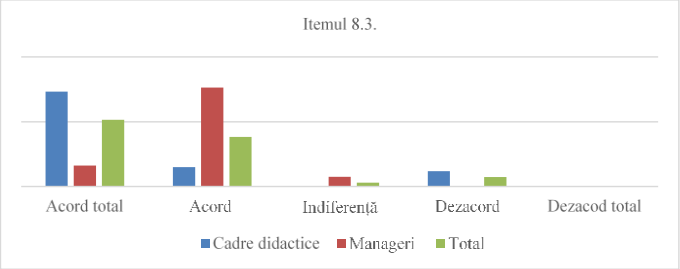
Colaborarea dintre cadre didactice influențează activitatea didactică și modul de transpunere a ideilor în practică (tabel 4.32 și figura 4.25).

Tabel 4.32. Frecvențele de răspuns pentru itemul 8.3. – Colaborarea cu celelalte cadre didactice – influență pozitivă

Itemul 8.3.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	206	42	0	33	0
Funcția		73%	15%	0%	12%	0%
	Manageri	28	132	13	0	0
		16%	76%	8%	0%	0%
Total		**234**	**174**	**13**	**33**	**0**
		52%	**38%**	**3%**	**7%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.25. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 8.3. – Colaborarea cu celelalte cadre didactice – influență pozitivă



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{206 \cdot 5 + 42 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 33 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}49$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{28 \cdot 5 + 132 \cdot 4 + 13 \cdot 3 + 33 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}08$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}28$$

În ceea ce privește influența colaborării cu colegii de catedră asupra activității didactice, primul grup a exprimat un acord total, obținând un scor de 4,49, în timp ce grupul managerilor a indicat un acord, cu un scor de 4,08. Scorul total pentru cele două grupuri este de 4,28.

Acordul exprimat de ambele grupuri se datorează domeniului lor de activitate. În sistemul de educație, colaborarea și

comunicarea sunt indispensabile. Aceste activități comune dezvoltă diverse competențe la elevi.

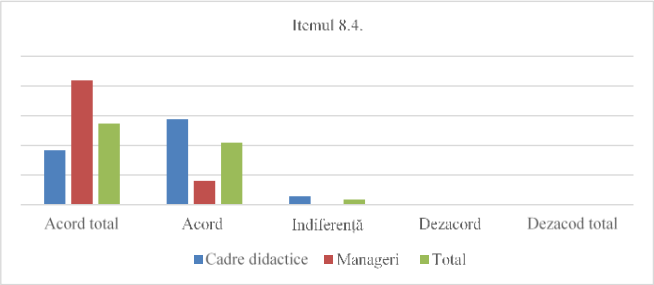
Răspunsurile oferite pentru ultima întrebare a primei teme sunt ilustrate în tabel 4.33. și figura 4.26..

Tabel 4.33. Frecvențele de răspuns pentru itemul 8.4. – Colaborare în vederea dezvoltării parteneriatelor educaționale

Itemul 8.4.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	103	162	16	0	0
Funcția		37%	58%	6%	0%	0%
	Manageri	145	28	0	0	0
		84%	16%	0%	0%	0%
Total		**248**	**190**	**16**	**0**	**0**
		55%	**42%**	**4%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.26. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 8.4. – Colaborare în vederea dezvoltării parteneriatelor educaționale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{103 \cdot 5 + 162 \cdot 4 + 16 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}30$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{145 \cdot 5 + \cdot 284 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}83$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}56$$

Scorurile obținute pentru întrebare sunt egale cu 4,30 – grupul cadrelor didactice și 4,83 – grupul managerilor. Media celor două scoruri este egală cu 4,56.

Cauza acestor răspunsuri este subiectivitatea. Fiecare persoană consideră că a colaborat dintr-un punct de vedere profesional.

Această percepție poate avea efecte nedorite dacă nu sunt stabilite sarcini și reguli clare.

Concluzii intermediare

Îmbunătățirea calității actului educativ este esențială pentru succesul unei instituții de învățământ și pentru progresul elevilor. Iată cum fiecare dintre aceste puncte ar putea contribui la acest obiectiv:

*Familiarizarea cu politicile instituției***:** Cadrele didactice noi trebuie să fie complet conștiente de politicile și procedurile instituției pentru a se integra eficient și pentru a oferi o educație coerentă și conformă cu standardele. Oferirea unui manual detaliat și sesiuni de formare pentru noii angajați pentru a înțelege politica și procedurile instituției și asigurarea că profesorii sunt la curent cu regulamentele specifice, procedurile de securitate, protocoalele de urgență și orice alte politici relevante ale instituției sunt soluții pentru manager.

Colaborarea între cadrele didactice și manager: O colaborare eficientă între cadrele didactice și manager poate contribui la o cultură de muncă pozitivă și la o motivație crescută pentru a livra un act educațional de calitate. Aceasta se poate realiza prin organizarea întâlnirilor regulate între cadrele didactice și manager pentru a discuta strategii, a identifica probleme și a găsi soluții și prin crearea unui mediu deschis și prietenos în care cadrele didactice să se simtă confortabil să împărtășească idei și preocupări.

Îndrumarea cadrelor didactice debutante: Managerul ar trebui să ofere sprijin și îndrumare specială cadrelor didactice noi pentru a se asigura că acestea își îndeplinesc responsabilitățile conform standardelor educaționale naționale. Designarea unui mentor pentru fiecare cadru didactic nou pentru a oferi suport și îndrumare în primele luni de activitate, crearea unui program de formare

continuă pentru cadrele didactice noi, care să acopere atât aspecte practice, cât și teoretice ale procesului educațional reprezintă baza integrării.

Crearea unui spațiu de emergență socială: Un spațiu dedicat pentru rezolvarea problemelor personale sau profesionale poate reduce stresul și poate crește angajamentul și concentrarea în activitățile educaționale. Fiecare unitate școlară poate amenaja o zonă de relaxare și de consiliere în instituție pentru a oferi suport emoțional și soluții pentru problemele personale sau profesionale și se poate interesa de implementarea unor politici flexibile care să permită cadrelor didactice să își rezolve problemele personale fără a afecta negativ activitatea educațională.

Introducerea cursurilor de integrare profesională: Cursurile de integrare profesională pot ajuta noii angajați să se adapteze mai rapid și să își îmbunătățească abilitățile pentru a face față cerințelor specifice ale instituției. Dezvoltarea unui curriculum adaptat nevoilor specifice ale instituției și ale noului personal, angajarea experților din domeniu pentru a oferi instruire specializată în domenii precum metode de predare, evaluare, gestionare a clasei favorizează integrarea tinerilor absolvenți.

Pentru a asigura o integrare eficientă și o prezentare coherentă a educației, este esențial ca cadrele didactice noi să fie familiare cu politicile și procedurile instituției. Oferirea unui manual detaliat și a sesiunilor de formare le permite să înțeleagă în profunzime aceste aspecte.

Colaborarea strânsă între cadrele didactice și manager contribuie la o cultură de muncă pozitivă, fiind necesare întâlniri regulate pentru discuții și găsirea soluțiilor la probleme. În plus, sprijinul și îndrumarea managerului sunt esențiale pentru cadrele didactice debutante, iar crearea unui spațiu de relaxare și consiliere

poate reduce stresul și poate îmbunătăți performanța lor. Introducerea cursurilor specializate poate facilita adaptarea și dezvoltarea profesională a noilor angajați, contribuind la o integrare eficientă în cadrul instituției.

4.7. Tema majoră 2 – Perfecționarea continuă a cadrelor didactice

A doua temă majoră a cercetării a avut drept scop identificarea factorilor care influențează decizia de parcurgerea cursurilor de perfecționare continuă. În acest sens respondenții au fost rugați să răspundă folosind scala diferențialei semantice, de la 1 (în foarte mică măsură/ dezacord total) la 5 (în foarte mare măsură/acord total).

În tabelul 4.34 sunt frecvențele de răspuns pentru itemul 9 și în figura 4.27. ilustrarea grafică a răspunsurilor înregistrate.

Tabel 4.34. Frecvențele de răspuns pentru itemul 9. – Perfecționarea reprezintă o componentă esențială a calității în cadrul procesului educațional

Itemul 9		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	68	156	57	0	0
Funcția		24%	56%	20%	0%	0%
	Manageri	159	14	0	0	0
		92%	8%	0%	0%	0%
Total		**227**	**170**	**57**	**0**	**0**
		50%	**37%**	**13%**	**0%**	**0%**

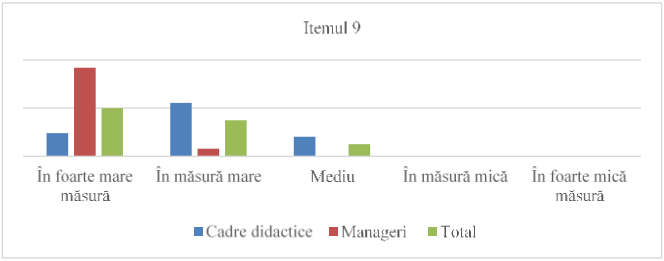
Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{68 \cdot 5 + 156 \cdot 4 + 57 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}03$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{159 \cdot 5 + 14 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}91$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}47$$

Figura 4.27. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 9. – Perfecționarea reprezintă o componentă esențială a calității în cadrul procesului educațional



Sursa: Elaborat de autor

În ceea ce privește îmbunătățirea calității actului educațional prin participarea la programe de perfecționare continuă, grupul cadrelor didactice a obținut un scor de 4,03, în timp ce managerii au obținut un scor de 4,91. Media acestor două scoruri este de 4,47, reprezentând acordul exprimat de către întregul eșantion.

Cauza acestui rezultat este nevoia stringentă de perfecționare resimțită de cadrele didactice și directori. Tot mai mulți profesori întâmpină dificultăți cu generațiile actuale, ceea ce duce la scăderea calității actului educațional.

Răspunsurile pentru itemul 10 sunt înregistrate în tabel 4.35 și figura 4.28..

Tabel 4.35. Frecvențele de răspuns pentru itemul 10 – Perfecționarea continuă în educație poate fi echivalată cu acumularea de credite transferabile

Itemul 10	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
Cadre didactice	56	139	0	86	0
Funcția	20%	49%	0%	31%	0%
Manageri	103	49	21	0	0
	60%	28%	12%	0%	0%
Total	**159**	**188**	**21**	**86**	**0**
	35%	**41%**	**5%**	**19%**	**0%**

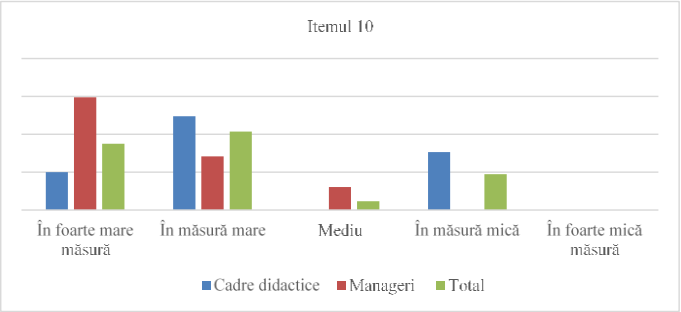
Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{56 \cdot 5 + 139 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 86 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}03$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{103 \cdot 5 + 49 \cdot 4 + 21 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}47$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}02$$

Figura 4.28. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 10 – Perfecționarea continuă în educație poate fi echivalată cu acumularea de credite transferabile



Sursa: Elaborat de autor

Decizia de perfecționare depinde de sistemul de credite în mare măsură conform datelor corelate, scorul obținut de primul grup fiind de 4,03 și cel de al doilea grup de 4,47, media lor fiind egală cu 4,02.

Acordul exprimat de cadrele didactice se datorează faptului că unii dintre aceștia aleg să urmeze cursuri de perfecționare pentru a-și îmbunătăți competențele personale. În contrast, managerii pun accent pe numărul de credite acumulate de un profesor. Dacă perfecționarea este urmărită doar pentru obținerea de credite, există riscul ca profesorul să nu dobândească competențe relevante.

Următoarea întrebare se referă la ultimul curs de perfecționare pe care cadrele didactice l-au parcurs și în urma căruia a obținut puncte de credit (tabel 4.36. și figura 4.29.).

Tabel 4.36. Frecvențele de răspuns pentru itemul 11 – Ultimul curs de perfecționare

Itemul 11		Ultimii 0-2 ani	Ultimii 2-4 ani	Ultimii 4-10 ani	Ultimii 10-15 ani	Peste 15 ani
	Cadre didactice	152	67	62	0	0
Funcția		54%	24%	22%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		**325**	**67**	**62**	**0**	**0**
		72%	**15%**	**14%**	**0%**	**0%**

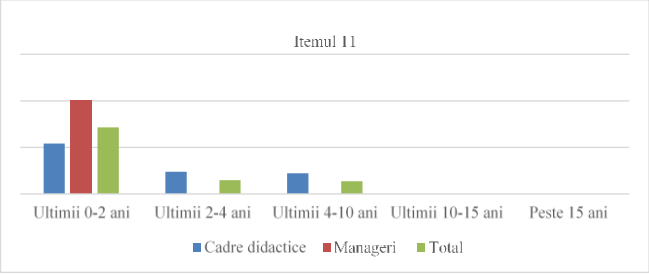
Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{152 \cdot 5 + 67 \cdot 4 + 62 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}32$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}66$$

Figura 4.29. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 11 – Ultimul curs de perfecționare



Sursa: Elaborat de autor

Referitor la ultimul curs de perfecționare parcurs, cadrele didactice au obținut o medie de 4,32, în timp ce managerii având media 5 – ceea ce pare să reflecte o bună preocupare pentru propria dezvoltare profesională din partea managerilor. Media celor două grupuri țintă este de 4,66.

Acest rezultat subliniază importanța pe care profesorii și, în special, managerii o acordă perfecționării. Un director motivat și interesat de propria dezvoltare profesională poate influența pozitiv și încuraja celelalte cadre didactice să se perfecționeze.

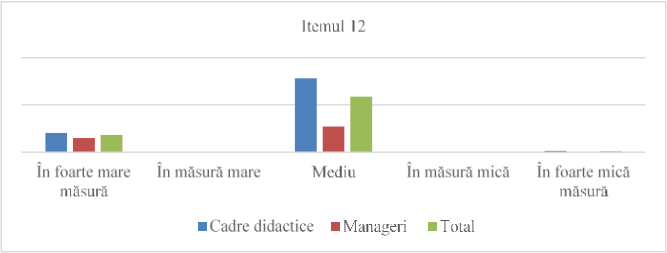
Frecvențele de răspuns pentru itemul 12 sunt înregistrate în tabel 4.37, iar ilustrarea grafică a acestora în figura 4.30..

Tabel 4.37. Frecvențele de răspuns pentru itemul 12 – Importanța perfecționării cu privire la predarea materiei conform noilor programe

Itemul 12		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	57	0	220	0	4
Funcția		20%	0%	78%	0%	1%
	Manageri	26	0	47	0	0
		15%	0%	27%	0%	0%
Total		**83**	**0**	**267**	**0**	**4**
		18%	**0%**	**59%**	**0%**	**1%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.30. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 12 – Importanța perfecționării cu privire la predarea materiei conform noilor programe



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{57 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 220 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 4 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}37$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{126 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 47 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}45$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}91$$

Cadrele didactice atribuie o importanță medie perfecționării în ceea ce privește predarea conform noilor programe, cu un scor de 3,37, în timp ce managerii acordă o importanță mare pregătirii cadrelor didactice, obținând un scor de 4,45. Scorul total este de 3,91.

Cauza acestor rezultate este percepția diferită pe care profesorii și directorii o au cu privire la modificările aduse programelor școlare. Deși majoritatea profesorilor își ajustează constant activitatea didactică în funcție de modificări și de clasa de elevi, există și profesori care sunt reticenți la schimbare sau nu știu cum să implementeze noul curriculum.

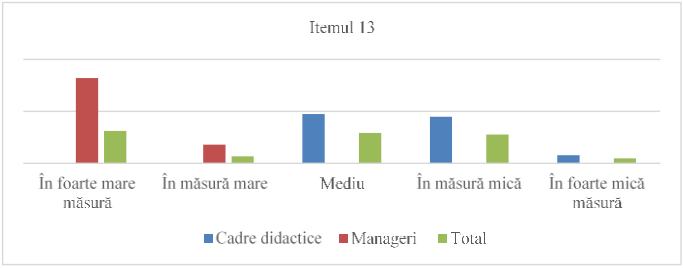
Posibilitatea de avansare în sistemul educațional depinde în foarte mare măsură doar dacă profesorii tind către o funcție de conducere (tabel 4.38., figura 4.31.).

Tabel 4.38. Frecvențele de răspuns pentru itemul 13 – Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de perfecționare a cadrelor didactice

Itemul 13		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	0	0	133	126	22
Funcția		0%	0%	47%	45%	8%
	Manageri	142	31	0	0	0
		82%	18%	0%	0%	0%
Total		142	31	133	126	22
		31%	7%	29%	28%	5%

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.31. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 13 – Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de perfecționare a cadrelor didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 133 \cdot 3 + 126 \cdot 2 + 22 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}39$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{142 \cdot 5 + 31 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}82$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}60$$

Cadrele didactice consideră într-o mică măsură perfecționarea continuă pentru avansarea profesională, în timp ce managerii participă în mod activ la stagii de pregătire profesională în vederea avansării în carieră. Scorul obținut de către cadrele didactice este de 2,39, în timp ce pentru manageri este de 4,82. Scorul total este de 3,6.

Această diferență apare deoarece, indiferent de cursurile de formare urmate, cadrele didactice rămân pe aceeași funcție și nu pot avansa profesional dincolo de o anumită limită. În schimb, directorii, pentru a-și menține poziția sau pentru a avansa, sunt motivați să se perfecționeze. Deoarece avansarea în carieră nu poate depăși grila stabilită de minister, majoritatea profesorilor ezită să investească bani sau timp în cursuri de specializare.

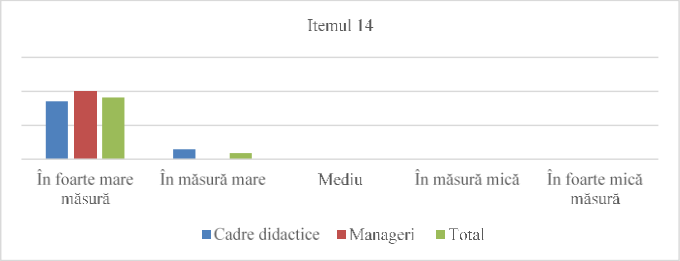
Următoare întrebare răspunde importanței parcurgerii cursurilor de dezvoltare profesională (tabel 4.39., figura 4.32.)

Tabel 4.39. Frecvențele de răspuns pentru itemul 14 – Este esențial să se evalueze în ce măsură perfecționarea continuă și pregătirea profesională ar trebui să influențeze procesul de avansare în carieră?

Itemul 14		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	240	41	0	0	0
Funcția		85%	15%	0%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		**413**	**41**	**0**	**0**	**0**
		91%	**9%**	**0%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.32. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 14 – – Este esențial să se evalueze în ce măsură perfecționarea continuă și pregătirea profesională ar trebui să influențeze procesul de avansare în carieră



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{240 \cdot 5 + 41 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}85$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}91$$

După evaluarea răspunsurilor, am înregistrat un scor de 4,85 pentru cadrele didactice și un scor perfect, de 5, pentru manageri. Media finală este de 4,91.

Atât managerii, cât și cadrele didactice consideră importantă evaluarea cursurilor de pregătire și a posibilităților de avansare în carieră. Deoarece cadrele didactice care urmează cursuri de formare nu sunt apreciate profesional, multe dintre ele aleg să participe la aceste cursuri doar dacă este absolut necesar.

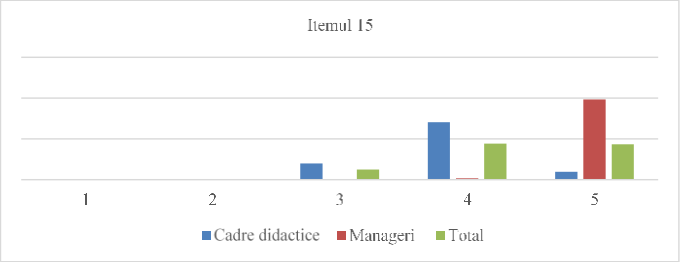
Următoare întrebare reprezintă o autoevaluare pentru cadrele didactice (tabel 4.40., figura 4.33.).

Tabel 4.40. Frecvențele de răspuns pentru itemul 15 – Ce notă acordați funcției avute, în funcție de perfecționarea dumneavoastră?

Itemul 15		1	2	3	4	5
	Cadre didactice	0	0	56	198	27
Funcția		0%	0%	20%	70%	10%
	Manageri	0	0	0	3	170
		0%	0%	0%	2%	98%
Total		**0**	**0**	**56**	**201**	**197**
		0%	**0%**	**12%**	**44%**	**43%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.33. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 15 – Ce notă acordați funcției avute, în funcție de perfecționarea dumneavoastră?



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{27 \cdot 5 + 198 \cdot 4 + 56 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}89$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{170 \cdot 5 + 3 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}98$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}43$$

Scorul obținut de cadrele didactice este de 3,89, în timp ce managerii au obținut un scor de 4,98. Această discrepanță sugerează o satisfacție crescută din partea managerilor cu privire la nivelul de dezvoltare atins. În contrast, cadrele didactice consideră că poziția lor actuală nu reflectă în mod adecvat nivelul lor de pregătire profesională.

Diferențele în apreciere sunt cauzate de nivelul de satisfacție resimțit de cadrele didactice. Dacă managerii sunt mulțumiți din punct de vedere profesional, profesorii pot considera că au nevoie

de o apreciere mai mare. Aceste diferențe pot duce la o lipsă de implicare din partea cadrelor didactice și la o rutină profesională monotonă.

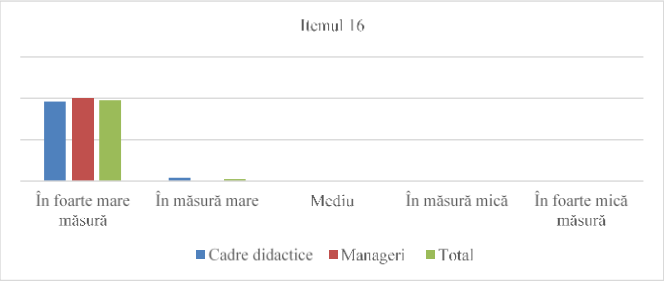
În continuare sunt înregistrate răspunsurile pentru itemul 16 (tabel 4.41., figura 4.34.).

Tabel 4.41. Frecvențele de răspuns pentru itemul 16 – Dacă puteți avansa în carieră, ca urmare a parcurgerii cursurilor de perfecționare, în ce măsură sunteți interesați

Itemul 16		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	270	11	0	0	0
Funcția		96%	4%	0%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		443	11	0	0	0
		98%	2%	0%	0%	0%

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.34. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 16 – Dacă puteți avansa în carieră, ca urmare a parcurgerii cursurilor de perfecționare, în ce măsură sunteți interesați



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{270 \cdot 5 + 11 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}96$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}98$$

Ambele grupuri țintă au arătat o importanță foarte mare a perfecționării în ceea ce privește posibilitatea de avansare în

carieră. Scorul pentru grupul 1 este de 4,96, iar pentru grupul 2 este de 5. Media scorurilor este de 4,98.

Cauza acestor răspunsuri subliniază faptul că profesorii sunt în totalitate interesați de parcurgerea programelor de formare continuă numai dacă acestea contribuie la avansarea în carieră. Acest aspect poate diminua motivația cadrelor didactice pentru perfecționare.

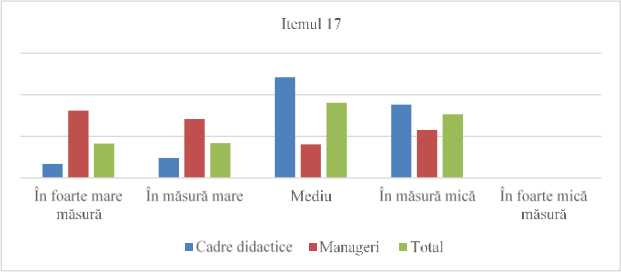
Tabel 4.42. și figura 4.35. descriu răspunsurile înregistrate pentru itemul 17.

Tabel 4.42. Frecvențele de răspuns pentru itemul 17 – Decizia de perfecționare este influențată de cerințele manageriale

Itemul 17	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
Cadre didactice	19	27	136	99	0
Funcția	7%	10%	48%	35%	0%
Manageri	56	49	28	40	0
	32%	28%	16%	23%	0%
Total	**75**	**76**	**164**	**139**	**0**
	17%	**17%**	**36%**	**31%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.35. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 17 – Decizia de perfecționare este influențată de cerințele manageriale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{19 \cdot 5 + 27 \cdot 4 + 136 \cdot 3 + 99 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}87$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{56 \cdot 5 + 49 \cdot 4 + 28 \cdot 3 + 40 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}69$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}28$$

Ca urmare a înregistrărilor efectuate, cadrele didactice au obținut un scor egal cu 2,87, iar managerii un scor egal cu 3,69. Scorul total obținut este egal cu 3,28.

Din cauza influenței reduse a managerului în decizia colegilor de a se perfecționa, au fost obținute rezultatele de mai sus. Indiferent de opinia directorilor, profesorii consideră că influența managerială este minimă, ceea ce duce la luarea deciziilor individuale în ceea ce privește dezvoltarea profesională

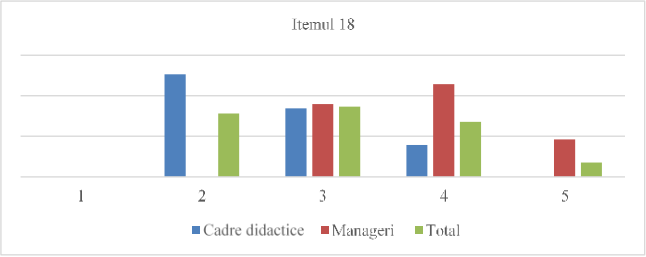
Importanța implicării managerului în decizia de perfecționare este descrisă în tabel 4.43. și figura 4.36..

Tabel 4.43. Frecvențele de răspuns pentru itemul 18 – Nota acordată asupra implicării managerului în procesul de perfecționare

Itemul 18		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Cadre didactice	0	142	95	44	0
Funcția		0%	51%	34%	16%	0%
	Manageri	0	0	62	79	32
		0%	0%	36%	46%	18%
Total		**0**	**142**	**157**	**123**	**32**
		0%	**31%**	**35%**	**27%**	**7%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.36. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 18 – Nota acordată asupra implicării managerului în procesul de perfecționare



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 44 \cdot 4 + 95 \cdot 3 + 142 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}65$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{32 \cdot 5 + 79 \cdot 4 + 62 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}82$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}23$$

Percepția cadrelor didactice cu privire la importanța implicării managerului în procesul de perfecționare al colegilor este diferită de cea din grupul managerilor. Dacă scorul obținut de primul grup este de 2,65, grupul țintă doi obține un scor egal cu 3,82. Media finală obținută este egală cu 3,23.

Acest punctaj este obținut ca urmare directă a aprecierii influenței pe care o exercită directorul în decizia de perfecționare. Efectul rezultat constă în lipsa implicării directorilor în deciziile de perfecționare ale cadrelor didactice.

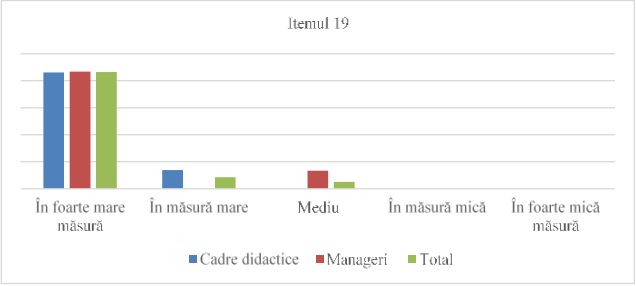
În ceea ce privește sumele alocate pentru fiecare an calendaristic de unitatea școlară pentru dezvoltare profesională și importanța accesului la acestea informații, cadrele didactice și manageri au exprimat următoarele opinii (tabel 4.44., figura 4.37.):

Tabel 4.44. Frecvențele de răspuns pentru itemul 19 – Importanța informării cadrelor didactice cu privire la bugetul alocat perfecționării

Itemul 19		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	242	39	0	0	0
Funcția		86%	14%	0%	0%	0%
	Manageri	150	0	23	0	0
		87%	0%	13%	0%	0%
Total		**392**	**39**	**23**	**0**	**0**
		86%	**9%**	**5%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.37. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 19 – Importanța informării cadrelor didactice cu privire la bugetul alocat perfecționării



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{242 \cdot 5 + 39 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}86$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{150 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 23 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}73$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}79$$

Ambele grupuri țintă acordă ă importanță în foarte mare măsură informării cadrelor didactice asupra bugetului alocat dezvoltării profesionale. Scorul obținut de cadrele didactice este egal cu 4,83, iar cel obținut de manageri egal cu 4,73. Media celor două este de 4,79.

Rezultatele obținute sunt direct influențate de transparența bugetară din sistemul public. Prin expunerea în cadrul consiliului profesoral a sumelor alocate unității de învățământ pentru perfecționare și accesibilitatea acestora pentru orice cadru didactic, interesul pentru participarea la cursuri de perfecționare poate crește.

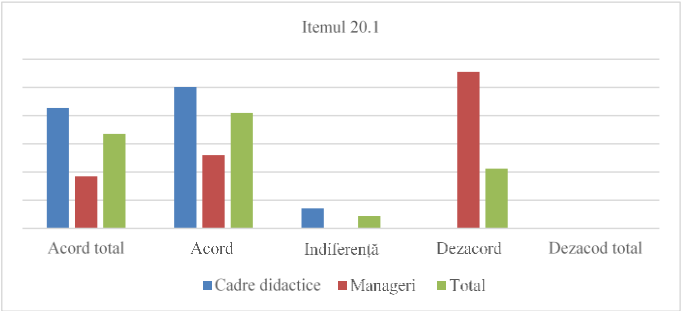
Tabelul 4.45. și figura 4.38. descriu răspunsurile pentru itemul 20.1.

Tabel 4.45. Frecvențele de răspuns pentru itemul 20.1 – Apreciez că managerul unității școlare ar trebui să monitorizeze și să informeze individual, cadrele didactice, care au nevoie de puncte de credit

Itemul 20.1		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
	Cadre didactice	120	141	20	0	0
Funcția		43%	50%	7%	0%	0%
	Manageri	32	45	0	96	0
		18%	26%	0%	55%	0%
Total		**152**	**186**	**20**	**96**	**0**
		33%	**41%**	**4%**	**21%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.38. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 20.1 – Apreciez că managerul unității școlare ar trebui să monitorizeze și să informeze individual, cadrele didactice, care au nevoie de puncte de credit



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{120 \cdot 5 + 141 \cdot 4 + 20 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}35$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{32 \cdot 5 + 45 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 96 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}07$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}71$$

Referitor la importanța monitorizării procesului de perfecționare obținem răspunsuri opuse din partea celor două grupuri țintă. Dacă grupul cadrelor didactice exprimă un acord total asupra importanței implicării managerului cu un scor de 4,35, managerii exprimă o indiferență cu un scor de 3,07. Media celor două scoruri este de 3,71.

Cauza diferențelor de percepție este în principal poziția ocupată de respondenți. Aceste opinii contradictorii pot avea efecte negative în ceea ce privește obținerea creditelor transferabile. În timp ce managerii nu consideră obligatorie informarea cadrelor didactice cu privire la necesitatea participării la cursuri de perfecționare, cadrele didactice acordă o importanță ridicată în a fi informate personal de către directori.

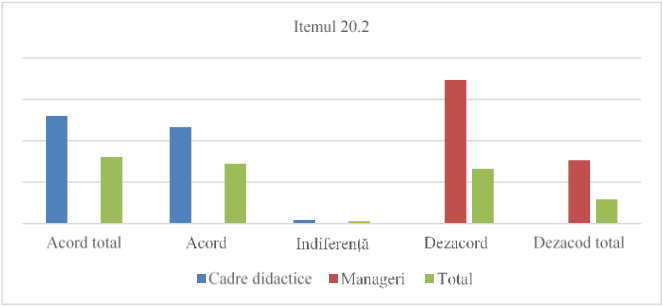
Răspunsurile itemului 20.2 sunt ilustrate în tabel 4.46. și figura 4.39..

Tabel 4.46. Frecvențele de răspuns pentru itemul 20.2 – Organizația educațională ar trebui să implementeze o procedură de avansare în carieră bazată pe cursurile de formare continuă absolvite de către cadrele didactice

Itemul 20.2		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	146	131	5	0	0
Funcția		52%	47%	2%	0%	0%
	Manageri	0	0	0	120	53
		0%	0%	0%	69%	31%
Total		**146**	**131**	**5**	**120**	**53**
		32%	**29%**	**1%**	**26%**	**12%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.39. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 20.2 – Organizația educațională ar trebui să implementeze o procedură de avansare în carieră bazată pe cursurile de formare continuă absolvite de către cadrele didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{146 \cdot 5 + 131 \cdot 4 + 5 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}51$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{0 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 120 \cdot 2 + 53 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 1{,}69$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}10$$

Observăm din nou diferențe semnificative în scorurile obținute. Cadrele didactice susțin că unitățile școlare ar trebui să dezvolte proceduri pentru a motiva personalul didactic în ceea ce privește perfecționarea, exprimând un acord total cu un scor de

4,51. În contrast, managerii se opun acestei idei, obținând un scor de 1,69, indicând dezacordul față de elaborarea de proceduri. Media celor două grupuri este de 3,10.

De data aceasta, răspunsurile oferite sunt extrem de diferite, cauzate în continuare de pozițiile divergente ale respondenților. În timp ce cadrele didactice consideră crucială elaborarea unei proceduri de avansare, directorii adoptă o abordare realistă bazată pe legea educației. Efectul acestor diferențe de opinii poate duce la dezinteres din partea profesorilor pentru propria lor dezvoltare profesională.

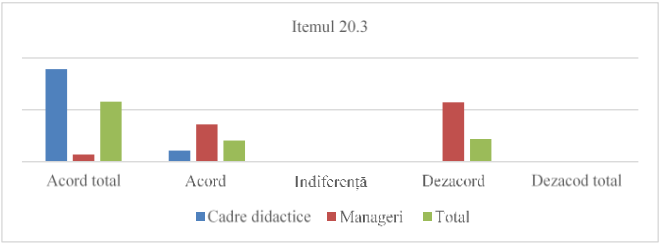
Importanța recomandării cursurilor de perfecționare din partea directorilor este detaliată în tabel 4.47. și figura 4.40..

Tabel 4.47. Frecvențele de răspuns pentru itemul 20.3 – Consider că este important ca managerul să recomande cursuri de perfecționare continuă cadrelor didactice

Itemul 20.3		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	251	30	0	0	0
Funcția		89%	11%	0%	0%	0%
	Manageri	12	62	0	99	0
		7%	36%	0%	57%	0%
Total		**263**	**92**	**0**	**99**	**0**
		58%	**20%**	**0%**	**22%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.40. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 20.3 – Consider că este important ca managerul să recomande cursuri de perfecționare continuă cadrelor didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{251 \cdot 5 + 30 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}89$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{12 \cdot 5 + 62 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 99 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 2{,}92$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}90$$

Scorurile obținute pentru cele două grupuri țintă sunt 4,89 – cadre didactice și 2,92 – manageri. Scorul total calculat este de 3,90.

Încă o dată, observăm opinii diferite cu privire la importanța recomandării cursurilor de perfecționare, determinate de diferențele de statut între cele două grupuri de respondenți. Această percepție divergentă poate conduce la un dezinteres al cadrelor didactice în ceea ce privește participarea la cursuri de perfecționare continuă.

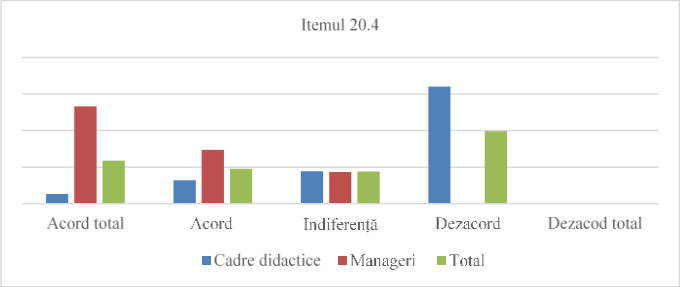
Tabelul 4.48. și figura 4.41. detaliază răspunsurile primite pentru ultima întrebare a temei 2 – Perfecționarea continuă a cadrelor didactice.

Tabel 4.48. Frecvențele de răspuns pentru itemul 20.4 – Organizația oferă posibilitatea accesării programelor de formare

Itemul 2.4		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	15	36	50	180	0
Funcția		5%	13%	18%	64%	0%
	Manageri	92	51	30	0	0
		53%	29%	17%	0%	0%
Total		**107**	**87**	**80**	**180**	**0**
		24%	**19%**	**18%**	**40%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.41. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 20.4 – Organizația oferă posibilitatea accesării programelor de formare



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{15 \cdot 5 + 36 \cdot 4 + 50 \cdot 3 + 180 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}59$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{92 \cdot 5 + 51 \cdot 4 + 30 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}35$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}47$$

Observăm discrepanțe semnificative în ceea ce privește oferirea posibilității de a parcurge cursuri de perfecționare. Cadrele didactice exprimă un dezacord, obținând un scor de 2,59, în timp ce managerii au indicat un acord, cu un scor de 4,35. Media celor două scoruri este de 3,47. Cauza principală rămâne nivelul de încadrare al respondenților. Efectul anticipat este o reticență din partea cadrelor didactice în ceea ce privește perfecționarea profesională.

Concluzii intermediare – tema majoră 2

Decizia de a parcurge stagiile de perfecționare continuă a cadrelor didactice poate fi influențată de mai mulți factori:

Acordarea de credite transferabile de către instituțiile formatoare: Cursurile care oferă credite transferabile pot fi considerate mai atractive de către cadrele didactice, deoarece aceste

credite pot fi folosite ulterior pentru avansarea lor profesională, fie că este vorba de obținerea unor titluri academice superioare sau de recunoașterea calificărilor în alte instituții.

Nivelul de percepere a responsabilității cadrului didactic și înțelegerea nevoii de învățare continuă: Cadrele didactice care înțeleg importanța perfecționării continue în cadrul misiunii lor educaționale și care simt o responsabilitate personală în acest sens sunt mai susceptibile să se implice activ în programe de formare continuă.

Posibilitatea de avansare în carieră a cadrului didactic în funcție de pregătirea acestuia: Oportunitățile de avansare profesională, cum ar fi promovarea în poziții de conducere sau obținerea de titluri academice superioare, pot motiva cadrele didactice să urmeze cursuri de perfecționare pentru a-și îmbunătăți perspectivele de carieră.

Acordarea salariului în funcție de nivelul de dezvoltare profesională a cadrului didactic: Legarea compensației financiare a cadrelor didactice de nivelul lor de dezvoltare profesională poate constitui un stimulent puternic pentru acestea să se implice în programe de formare continuă, deoarece își pot vedea eforturile reflectate în compensația lor financiară.

Discutarea managerului cu cadrele didactice bugetul instituției pentru perfecționarea continuă a cadrelor didactice: O comunicare transparentă și deschisă între manager și cadrele didactice în legătură cu alocarea de fonduri pentru perfecționare poate clarifica resursele disponibile și poate demonstra angajamentul instituției față de dezvoltarea profesională a personalului său.

Consilierea cadrelor didactice cu privire la nevoia de evoluție pe plan profesional în vederea atingerii standardelor de calitate:

Consilierea personalului didactic cu privire la oportunitățile de perfecționare și la modul în care acestea pot contribui la îmbunătățirea calității actului educațional poate fi esențială pentru a stimula interesul și implicarea în formare continuă.

Recomandarea cursurilor de perfecționare cadrelor didactice din instituție și susținerea acestora pentru participarea la cursuri, conferințe, simpozioane: Recomandările și susținerea din partea colegilor și conducerii pot influența decizia cadrelor didactice de a se implica în activități de formare continuă, oferindu-le încredere și sprijin în procesul lor de învățare și dezvoltare profesională.

Elaborarea unei proceduri la nivel de unitate prin care persoanele interesate de perfecționare și aducerea de schimbări semnificative în calitatea actului educațional să fie susținute financiar: Instituirea unei proceduri clare și transparente pentru acordarea de fonduri pentru formare continuă poate oferi un cadru stabil și previzibil pentru cadrele didactice care doresc să se implice în activități de perfecționare, contribuind astfel la creșterea motivației și a angajamentului lor față de dezvoltarea profesională.

Așadar, decizia de a parcurge cursurile de perfecționare continuă pentru cadrele didactice poate fi influențată de mai mulți factori. În primul rând, cadrele didactice sunt motivate de posibilitatea de a primi credite transferabile și de înțelegerea responsabilității lor în educație.

De asemenea, perspectiva de avansare în carieră în funcție de pregătirea lor și legarea salariului de nivelul de dezvoltare profesională sunt factori importanți. Discuțiile deschise cu managerii și recomandările acestora pentru cursurile de perfecționare sunt de asemenea influențe semnificative. Consilierea personalului didactic și elaborarea unei proceduri clare pentru

susținerea financiară a formării continuă completează contextul în care cadrele didactice pot lua decizia de a se perfecționa.

4.8. Tema majoră 3 – Managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar

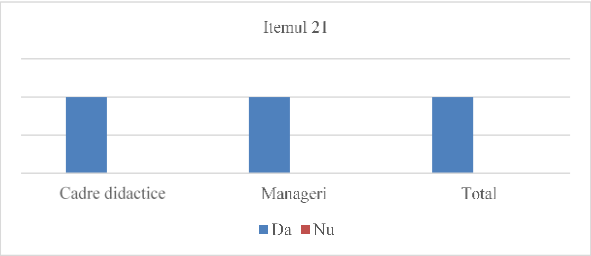
Întrebarea introductivă pentru tema majoră 3 o reprezintă cea de întâmpinare a unei schimbări în sistemul educațional, în ceea ce privește structura examenelor naționale (tabel 4.49. și figura 4.42.).

Tabel 4.49. Frecvențele de răspuns pentru itemul 21 – Ați întâmpinat o schimbare în sistemul de învățământ?

Itemul 21		Da	Nu
	Cadre didactice	281	0
		100%	0%
	Manageri	173	0
		100%	0%
Total		**454**	**0**
		100%	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.42. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 21 – Ați întâmpinat o schimbare în sistemul de învățământ?



Sursa: Elaborat de autor

Procentul cadrelor didactice și manageri este de 100% cu privire la întâmpinarea unei schimbări la nivel de sistem de educație, pe parcursul carierei didactice.

Cauza atingerii procentului maxim este modificarea recentă a structurii sistemului de evaluare la nivel gimnazial, împreună cu implementarea anuală a modificărilor în programele și competențele pe care elevii trebuie să le dobândească, începând cu prima generație care a parcurs clasa pregătitoare în 2012. Efectul dorit este dezvoltarea competențelor necesare pentru absolvenții tineri, pregătindu-i pentru continuarea studiilor și integrarea lor într-un sistem de învățământ superior.

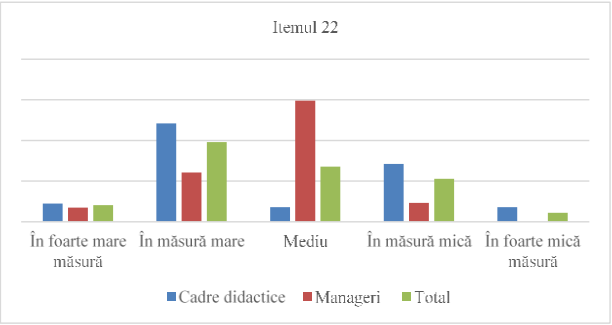
Frecvențele de răspuns și ilustrarea grafică pentru itemul 22 se regăsesc în tabelul 4.50., respectiv figura 4.43..

Tabel 4.50. Frecvențele de răspuns pentru itemul 22 – Adaptarea cerințelor evaluărilor finale la nevoile societății bazate pe cunoaștere

Itemul 22	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
Cadre didactice	25	136	20	80	20
	9%	48%	7%	28%	7%
Manageri	12	42	103	16	0
	7%	24%	60%	9%	0%
Total	**37**	**178**	**123**	**96**	**20**
	8%	**39%**	**27%**	**21%**	**4%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.43. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 22 – Adaptarea cerințelor evaluărilor finale la nevoile societății bazate pe cunoaștere



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{25 \cdot 5 + 136 \cdot 4 + 20 \cdot 3 + 80 \cdot 2 + 20 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}23$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{12 \cdot 5 + 42 \cdot 4 + 103 \cdot 3 + 16 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}28$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}25$$

Scorurile obținute ca urmare a înregistrării răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor sunt de 3,23, respectiv 3,28, iar scorul total este egal cu 3,25.

Răspunsurile ambelor grupuri de respondenți indică un acord cu privire la competențele dobândite după finalizarea unui ciclu de școlarizare. Acest acord poate fi cauzat de diferențele dintre cerințele pieței muncii și competențele cu care elevii termină studiile. Efectul poate fi inadaptarea elevilor la piața muncii și creșterea ratei șomajului.

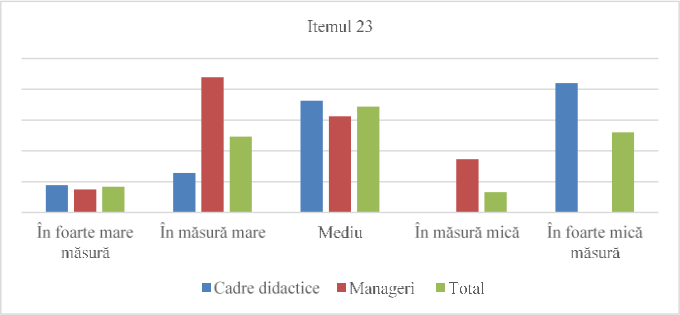
Atingerea competențelor prin evaluările naționale reprezintă un scop la nivel de minister, însă cadrele didactice au opinii diferite (tabel 4.51., figura 4.44.).

Tabel 4.51. Frecvențele de răspuns pentru itemul 23 – Atingerea competențelor ca urmare a evaluărilor finale

Itemul 23		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	25	36	102	0	118
		9%	13%	36%	0%	42%
	Manageri	13	76	54	30	0
		8%	44%	31%	17%	0%
Total		**38**	**112**	**156**	**30**	**118**
		8%	**25%**	**34%**	**7%**	**26%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.44. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 23 – Atingerea competențelor ca urmare a evaluărilor finale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{25 \cdot 5 + 36 \cdot 4 + 102 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 118 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}46$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{13 \cdot 5 + 76 \cdot 4 + 54 \cdot 3 + 30 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}14$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}80$$

Pentru a îndeplini scopul educațional, este esențial să se atingă competențele proiectate la nivel general. Cadrele didactice exprimă o încredere redusă în atingerea acestor competențe prin evaluările finale actuale, având o medie a răspunsurilor de 2,46. În schimb, managerii sunt mai puțin rezervați și consideră că aceste competențe vor fi atinse într-o măsură medie. Scorul total obținut este de 2,80.

Rezultatele tot mai dezamăgitoare ale elevilor la evaluările naționale și dezinteresul acestora față de susținerea examenelor reprezintă cauza răspunsurilor înregistrate. Efectul așteptat este regresul elevilor și tendința de părăsire timpurie a cursurilor pentru o parte dintre aceștia.

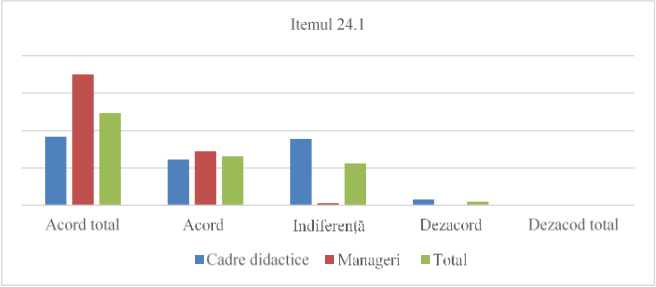
În continuare, cadrele didactice și managerii au răspuns întrebărilor adresate modificării planurilor cadru (tabel 4.52., figura 4.45.).

Tabel 4.52. Frecvențele de răspuns pentru itemul 24.1 – Schimbarea planului cadru reprezintă o evoluție pozitivă a sistemului educativ

Itemul 24.1		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	103	69	100	9	0
		37%	25%	36%	3%	0%
	Manageri	121	50	2	0	0
		70%	29%	1%	0%	0%
Total		**224**	**119**	**102**	**9**	**0**
		49%	**26%**	**22%**	**2%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.45. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 24.1 – Schimbarea planului cadru reprezintă o evoluție pozitivă a sistemului educativ



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{103 \cdot 5 + 69 \cdot 4 + 100 \cdot 3 + 9 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}94$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{121 \cdot 5 + 50 \cdot 4 + 2 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}68$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}31$$

Referitor la evoluția pozitivă a sistemului de educație ca urmare a modificărilor din planul cadru cadrele didactice exprimă acordul cu un scor de 3,94 și managerii acordul total cu un scor al răspunsurilor egal cu 4,68. Scorul total calculat este de 4,31.

Cadrele didactice sunt de acord cu evoluția pozitivă a sistemului de educație, în timp ce managerii manifestă un acord total. Acest rezultat este cauzat de necesitatea stringentă de adaptare a activităților didactice la colectivele de elevi și la nevoile societății.

Efectul dorit prin modificările aduse este trezirea interesului elevilor pentru școală și activitățile didactice.

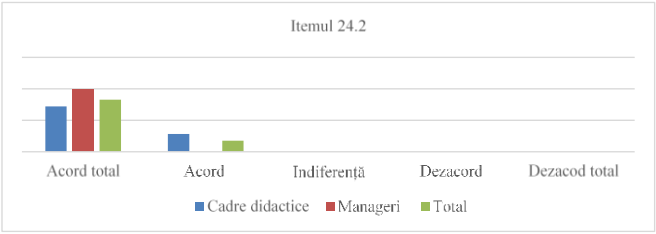
Tabelul 4.53. și figura 4.46. evidențiază răspunsurile pentru itemul 24.2.

Tabel 4.53. Frecvențele de răspuns pentru itemul 24.2 – Diversificarea metodelor la nivel de unitate școlară

Itemul 24.2		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	202	79	0	0	0
		72%	28%	0%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		**375**	**79**	**0**	**0**	**0**
		83%	**17%**	**0%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.46. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 24.2 – Diversificarea metodelor la nivel de unitate școlară



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{202 \cdot 5 + 79 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}71$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}85$$

Atât cadrele didactice, cât și managerii și-au exprimat acordul total cu privire la necesitatea îmbunătățirii și diversificării metodelor de predare-învățare-evaluare la nivel de unitate școlară.

Scorul pentru primul grup este de 4,71 și pentru cel de-al doilea grup este 5. Media finală a scorurilor obținute este egală cu 4,85.

Una dintre cauzele acestor răspunsuri este necesitatea integrării noilor tehnologii și a digitalizării în fiecare unitate școlară. Adaptarea metodelor educaționale în fiecare instituție de învățământ contribuie la îmbunătățirea performanțelor elevilor.

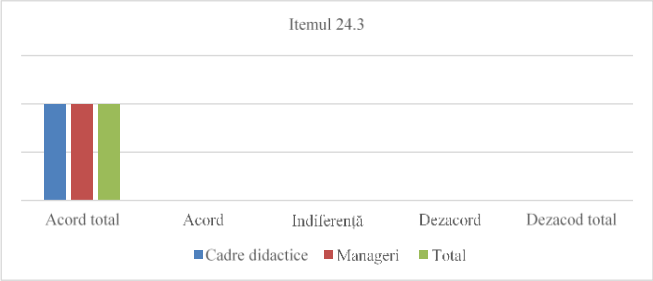
Următoare întrebare vizează punctul de vedere al respondenților cu privire la necesitatea îmbunătățirii bazei materiale din organizația școlară.

Tabel 4.54. Frecvențele de răspuns pentru itemul 24.3 – Nevoia de îmbunătățire a bazei materiale la nivel de unitate școlară

Itemul 24.3	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
Cadre didactice	281	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%
Manageri	173	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%
Total	**454**	**0**	**0**	**0**	**0**
	100%	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.47. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 24.3 – Nevoia de îmbunătățire a bazei materiale la nivel de unitate școlară



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{281 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 5$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 5$$

Acordul total din partea cadrelor didactice și a managerilor cu privire la nevoia de îmbunătățire a bazei materiale din unitatea școlară în care își desfășoară activitatea, ambele grupuri obținând scorul egal cu 5.

Acordul total exprimat de persoanele din eșantion se datorează necesității de resurse materiale în fiecare unitate școlară. În prezent, activitatea didactică nu se mai poate desfășura fără investiții. Digitalizarea procesului de învățământ are ca efect atingerea competențelor stabilite de minister pentru elevi.

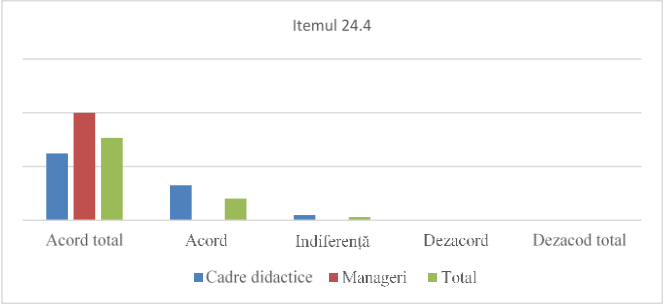
Tabelul 4.55. și figura 4.48. descriu răspunsurile primite cu privire la nevoia de adaptare a activităților școlare la nivel standardelor europene.

Tabel 4.55. Frecvențele de răspuns pentru itemul 24.4 – Adaptarea demersului educațional la standardele europene

Itemul 24.4		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	175	92	14	0	0
		62%	33%	5%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		**348**	**92**	**14**	**0**	**0**
		77%	**20%**	**3%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.48. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 24.4 – Adaptarea demersului educațional la standardele europene



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{175 \cdot 5 + 92 \cdot 4 + 14 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}57$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{150 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}63$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}60$$

Media răspunsurilor oferite de către primul grup este de 4,57, în timp ce media răspunsurilor înregistrate pentru grupul doi este de 4,63. Scorul total obținut este de 4,60.

Cauza răspunsurilor oferite este adaptarea cadrelor didactice în funcție de cerințe. Efectul așteptat, ca urmare a adaptării metodelor moderne de predare-învățare-evaluare, poate fi creșterea calității rezultatelor elevilor la examenele naționale.

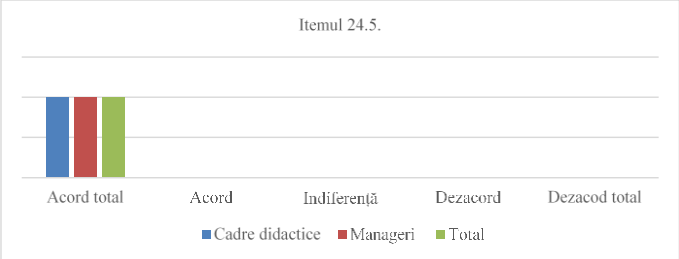
Întrebarea 24.5 se referă la adaptarea demersului educațional impusă de modificarea structurii evaluărilor naționale (tabel 4.56., figura 4.49.).

Tabel 4.56. Frecvențele de răspuns pentru itemul 24.5 – Adaptarea demersului educațional ca urmare a schimbării structurii evaluărilor finale

Itemul 24.5		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	281	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
	Manageri	173	0	0	0	0
		100%	0%	0%	0%	0%
Total		**454**	**0**	**0**	**0**	**0**
		100%	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.49. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 24.5 – – Adaptarea demersului educațional ca urmare a schimbării structurii evaluărilor finale



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{281 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 5$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 5$$

Opinia generală este acord total cu scorul de 5, atât din partea cadrelor didactice cât și a managerilor instituțiilor de învățământ, ceea ce reprezintă o adaptare permanentă a demersului didactic în funcție de cerințele sistemului.

Era de așteptat ca activitatea educațională să se axeze pe structura examenelor naționale din cauza nevoii de obținere a rezultatelor maxime. Conștientizarea de către profesori a necesității predării materiei în funcție de cerințele finale și organizarea unor

sesiuni de antrenament suplimentar pentru elevi poate îmbunătăți notele obținute în cadrul evaluărilor

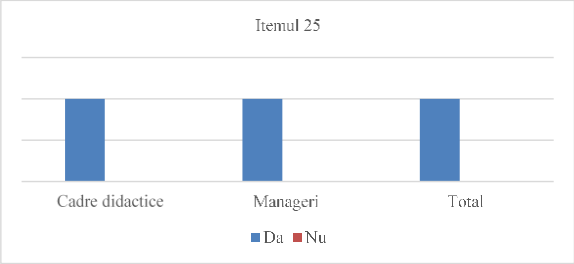
Întâmpinarea unei modificări a curriculumului sau a planurilor cadru este esențială pentru a putea răspunde următoarelor întrebări (tabel 4.57., figura 4.50.).

Tabel 4.57. Frecvențele de răspuns pentru itemul 25 – Ați întâmpinat o modificare de programă sau o modificare a planurilor cadru?

Itemul 25		Da	Nu
	Cadre didactice	281	0
		100%	0%
	Manageri	173	0
		100%	0%
Total		**454**	**0**
		100%	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.50. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 25 – Ați întâmpinat o modificare de programă sau o modificare a planurilor cadru?



Sursa: Elaborat de autor

Toate cadrele didactice și managerii instituțiilor de învățământ preuniversitar au răspuns afirmativ la întrebare, indicând că fiecare profesor din grupul țintă a activat profesional, cel puțin o dată, în timpul modificării planurilor cadru sau a programelor școlare.

Cauza acestui acord total o reprezintă modificările anuale implementate începând cu anul 2021. Aceste modificări au fost

concepute pentru a asigura atingerea competențelor cheie de către elevi.

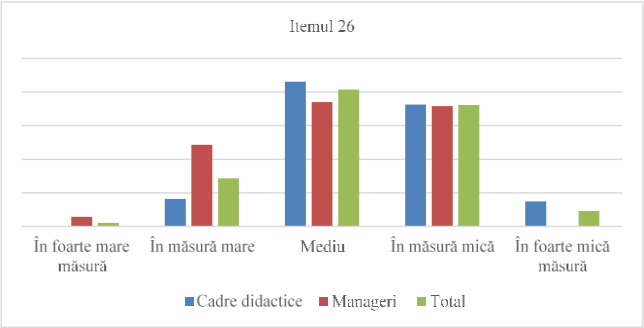
Tabelul 4.58. și figura 4.51. descriu răspunsurile oferite pentru întrebarea 26.

Tabel 4.58. Frecvențele de răspuns pentru itemul 26 – Îmbunătățirea rezultatelor școlare ca urmare a modificării programei

Itemul 26		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	0	23	121	102	21
		0%	8%	43%	36%	7%
	Manageri	5	42	64	62	0
		3%	24%	37%	36%	0%
Total		**5**	**65**	**185**	**164**	**21**
		1%	**14%**	**41%**	**36%**	**5%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.51. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 26 – Îmbunătățirea rezultatelor școlare ca urmare a modificării programei



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 32 \cdot 4 + 121 \cdot 3 + 102 \cdot 2 + 21 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}54$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{5 \cdot 5 + 42 \cdot 4 + 64 \cdot 3 + 62 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 2{,}94$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}74$$

Cadrele didactice consideră că modificările aduse programelor școlare au o influență redusă asupra rezultatelor elevilor, cu un scor

de 2,54. În schimb, managerii apreciază o influență medie, cu un scor de 2,94. Scorul total calculat este de 2,74.

Din cauza rezultatelor obținute de elevi, respondenții au fost rezervați în ceea ce privește impactul modificărilor aduse programelor școlare asupra evaluărilor finale. Efectul pozitiv poate fi obținut doar prin adaptarea fiecărui cadru didactic la nevoile și competențele individuale ale elevilor.

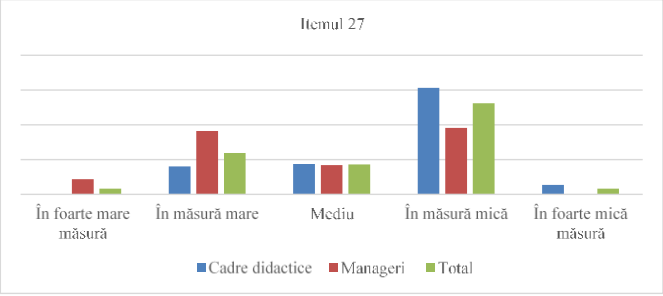
Răspunsurile oferite itemului 27 sunt ilustrate în tabel 4.59. și figura 4.52..

Tabel 4.59. Frecvențele de răspuns pentru itemul 27 – Schimbările aduse planurilor cadru influențează pozitiv actul educativ

Itemul 27		În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
	Cadre didactice	0	45	49	172	15
		0%	16%	17%	61%	5%
	Manageri	15	63	29	66	0
		9%	36%	17%	38%	0%
Total		**15**	**108**	**78**	**238**	**15**
		3%	**24%**	**17%**	**52%**	**3%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.52. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 27 – Schimbările aduse planurilor cadru influențează pozitiv actul educativ



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 45 \cdot 4 + 49 \cdot 3 + 172 \cdot 2 + 15 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}44$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{15 \cdot 5 + 63 \cdot 4 + 29 \cdot 3 + 66 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}15$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}79$$

Referitor la impactul pozitiv asupra actului educațional ca urmare a modificărilor planurilor cadru, scorurile obținute pentru cele două grupuri țintă evidențiază o influență în măsură medie. Scorul pentru primul grup este de 2,44, iar pentru al doilea grup este de 3,15. Scorul total calculat este de 2,79.

Cauza acestui fenomen o reprezintă necesitatea unui studiu detaliat asupra realității din școlile românești, a colectivelor de elevi cu care profesorii lucrează, dar și a nevoilor pieței muncii pentru tineri. O modificare eficientă nu poate sprijini persoanele implicate direct dacă nu este fundamentată pe un studiu preliminar solid. Adaptările planurilor-cadru au fost percepute diferit de către cadrele didactice și nu au avut efectul scontat, acela de a integra pe deplin tinerii în societate.

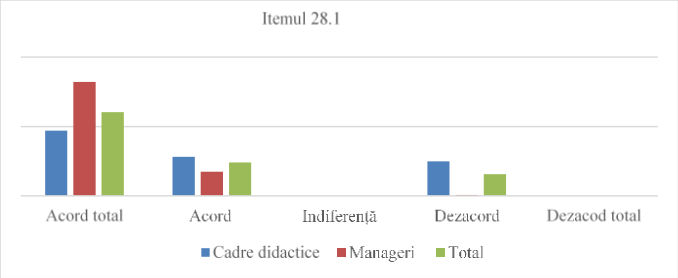
Următoarea întrebare analizează părerea respondenților cu privire la mulțumirea beneficiarilor direcți în raport cu sistemul de învățământ actual (tabel 4.60., figura 4.53.)

Tabel 4.60. Frecvențele de răspuns pentru itemul 28.1 – Sistemul de învățământ satisface nevoile beneficiarilor

Itemul 28.1	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
Cadre didactice	132	79	0	70	0
	47%	28%	0%	25%	0%
Manageri	142	30	0	1	0
	82%	17%	0%	1%	0%
Total	**274**	**109**	**0**	**71**	**0**
	60%	**24%**	**0%**	**16%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Fiura. 4.53. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 28.1 – Sistemul de învățământ satisface nevoile beneficiarilor



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{132 \cdot 5 + 79 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 70 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}97$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{142 \cdot 5 + 30 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 1 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}08$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}02$$

În ceea ce privește așteptările beneficiarilor, cadrele didactice sunt de acord că aceste sunt satisfăcute de sistemul de învățământ preuniversitar, cu un scor de 3,97, respectiv 4,08. Scorul total obținut este egal cu 4,02.

Datorită scăderii ratei de abandon școlar la nivel național, cadrele didactice și managerii au considerat că sistemul de educație îndeplinește nevoile beneficiarilor. Investițiile în educație și îmbunătățirea calității activităților didactice au crescut interesul elevilor pentru finalizarea ciclului obligatoriu de școlarizare.

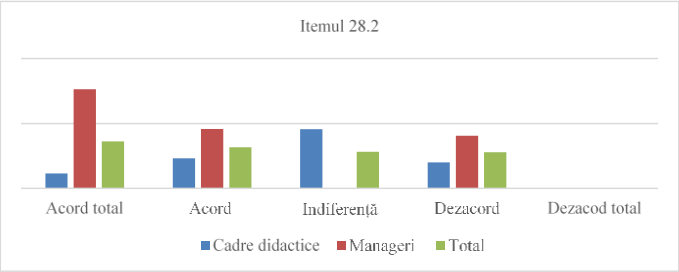
Întrebarea 28.2 are evidențiate răspunsurile în tabel 4.61. și figura 4.54..

Tabel 4.61. Frecvențele de răspuns pentru itemul 28.2– Îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor se datorează modificărilor efectuate în programele școlare

Itemul 28.2		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	32	65	128	56	0
		11%	23%	46%	20%	0%
	Manageri	132	79	0	70	0
		76%	46%	0%	40%	0%
Total		**164**	**144**	**128**	**126**	**0**
		36%	**32%**	**28%**	**28%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.54. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 28.2 – Îmbunătățirea performanțelor școlare ale elevilor se datorează modificărilor efectuate în programele școlare



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{32 \cdot 5 + 65 \cdot 4 + 128 \cdot 3 + 56 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}25$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{132 \cdot 5 + 79 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 70 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}08$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}66$$

Punctajele înregistrate pentru răspunsuri sunt 3,25 și 4,08 pentru grupurile cadrelor didactice și, respectiv, directorilor. Scorul total calculat este de 3,66, reflectând un consens asupra promovării modificărilor efectuate în programele școlare în vederea îmbunătățirii rezultatelor școlare ale elevilor.

Cadrele didactice au perceput indiferent modificările aduse în planurile cadru în ceea ce privește performanțele școlare. Acestea

respectă atât programa școlară cât și nivelul de dezvoltare al elevilor și sunt preocupate în mod constant de îmbunătățirea rezultatelor acestora.

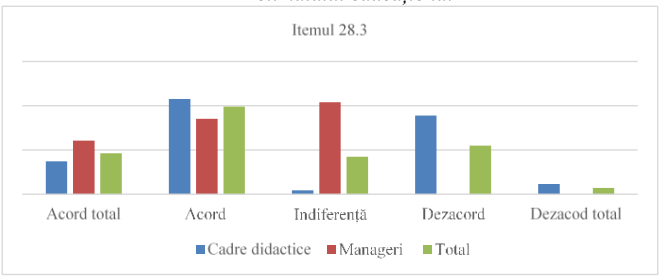
Promovarea unui climat educațional favorabil dezvoltării elevilor reprezintă o necesitate actuală (tabel 4.62., figura 4.55.).

Tabel 4.62. Frecvențele de răspuns pentru itemul 28.3 – Sistemul de învățământ actual susține și promovează idealuri democratice care ar trebui să asigure îmbunătățirea climatului educațional

Itemul 28.3		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
	Cadre didactice	42	121	5	100	13
		15%	43%	2%	36%	5%
	Manageri	42	59	72	0	0
		24%	34%	42%	0%	0%
Total		**84**	**180**	**77**	**100**	**13**
		19%	**40%**	**17%**	**22%**	**3%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.55. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 28.3 – Sistemul de învățământ actual susține și promovează idealuri democratice care ar trebui să asigure îmbunătățirea climatului educațional



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{42 \cdot 5 + 121 \cdot 4 + 5 \cdot 3 + 100 \cdot 2 + 13 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}28$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{42 \cdot 5 + 59 \cdot 4 + 72 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}82$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}55$$

Punctajele obținute prin înregistrarea răspunsurilor sunt de 3,28 și, respectiv, 3,82 pentru grupul cadrelor didactice și, respectiv, pentru grupul directorilor. Scorul total calculat este de 3,55, indicând un consens în ceea ce privește promovarea idealurilor democrației pentru îmbunătățirea educației.

Cauza acordului parțial este faptul că idealul educațional a avut întotdeauna ca scop menținerea unui climat favorabil pentru dezvoltarea elevilor. Efectul așteptat este sprijinirea elevilor, înțelegerea mediului lor și găsirea celor mai eficiente modalități de comunicare cu beneficiarii educației.

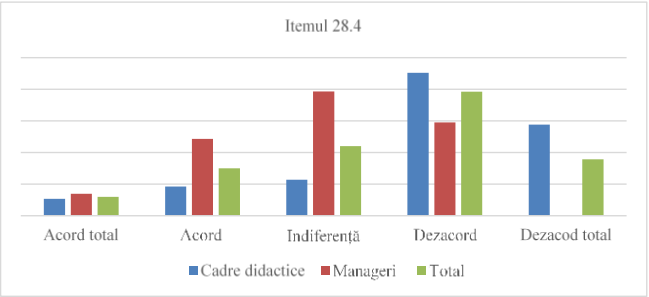
Ultima întrebare cu privire la modificările efectuate asupra programelor școlare este înregistrată în tabel 4.63. și figura 4.56..

Tabel 4.63. Frecvențele de răspuns pentru itemul 28.4 – Modificările efectuate la nivelul programelor școlare au influențat pozitiv proiectarea activităților didactice

Itemul 28.4	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
Cadre didactice	15	26	32	127	81
	5%	9%	11%	45%	29%
Manageri	12	42	68	51	0
	7%	24%	39%	29%	0%
Total	**27**	**68**	**100**	**178**	**81**
	6%	**15%**	**22%**	**39%**	**18%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.56. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 28.4 – Modificările efectuate la nivelul programelor școlare au influențat pozitiv proiectarea activităților didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{15 \cdot 5 + 26 \cdot 4 + 32 \cdot 3 + 127 \cdot 2 + 81 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}17$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{12 \cdot 5 + 42 \cdot 4 + 68 \cdot 3 + 51 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}08$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}62$$

Punctajele înregistrate pentru răspunsuri sunt 2,17 și 3,08 pentru grupurile cadrelor didactice și, respectiv, directorilor. Scorul total calculat este de 2,62, indicând un dezacord.

Profesorii exprimă dezacordul în principal din cauza necesității de a proiecta activitățile școlare ținând cont de toți factorii implicați, nu doar de programa școlară. Aceștia depind de resursele financiare, umane și fizice disponibile în unitatea școlară. Integrând toți acești factori, cadrele didactice pot proiecta activități care să contribuie la atingerea scopurilor stabilite pentru disciplina respectivă.

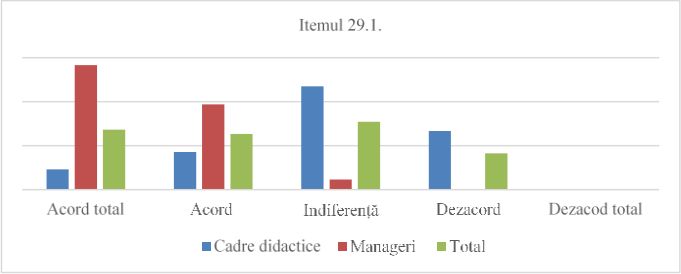
Întrebarea 29.1 analizează opinia respondenților cu privire la implicarea cadrelor didactice în echipele de lucru la nivel de minister (tabel 4.64., figura 4.57.).

Tabel 4.64. Frecvențele de răspuns pentru itemul 29.1. – Consider că echipele de lucru implicate în revizuirea programelor școlare sau a planurilor cadru ar trebui să ia în considerare părerile și opiniile cadrelor didactice

Itemul 29.1		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
	Cadre didactice	26	48	132	75	0
		9%	17%	47%	27%	0%
	Manageri	98	67	8	0	0
		57%	39%	5%	0%	0%
Total		**124**	**115**	**140**	**75**	**0**
		27%	**25%**	**31%**	**17%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.57. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 29.1. Consider că echipele de lucru implicate în revizuirea programelor școlare sau a planurilor cadru ar trebui să ia în considerare părerile și opiniile cadrelor didactice



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{26 \cdot 5 + 48 \cdot 4 + 132 \cdot 3 + 75 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}14$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{98 \cdot 5 + 67 \cdot 4 + 8 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}52$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}83$$

Referitor la nevoia de consultare a cadrelor didactice, acestea au un scor al răspunsurilor egal cu 3,14, însă grupul managerilor au manifesta acordul cu un scor de 4,52. Scorul total este de 3,83.

Diferențele de opinie pot avea cauză în faptul că directorii sunt mai implicați în activitățile de decizie la nivel județean sau național, în timp ce cadrele didactice care interacționează direct cu elevii, părinții și mediul antreprenorial din regiune sunt mai conectate la necesitățile și realitățile locale. Efectul acestei implicații poate aduce o perspectivă mai amplă și mai echilibrată în deciziile care sunt adoptate pentru viitoarele modificări în sistemul educațional.

În sistemul de educație este nevoie de formarea unei echipe de lucru la nivelul oricărei organizații școlare, colaborare și implementare comună a deciziilor. Răspunsurile oferite la disponibilitatea de acordare timp suplimentar în vederea

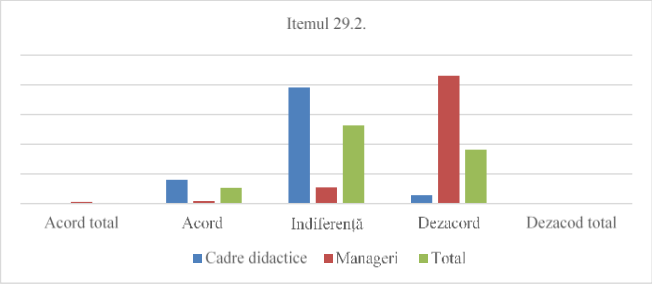
implementării schimbărilor ce se impun sunt redate în tabel 4.65. și figura 4.58..

Tabel 4.65. Frecvențele de răspuns pentru itemul 29.2. – Am observat că fiecare profesor are disponibilitatea să aloce timp pentru colaborare și este deschis să facă parte din echipele de lucru pentru implementarea modificărilor

Itemul 29.2.	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
Cadre didactice	0	45	220	16	0
	0%	16%	78%	6%	0%
Manageri	2	3	19	149	0
	1%	2%	11%	86%	0%
Total	**2**	**48**	**239**	**165**	**0**
	0%	**11%**	**53%**	**36%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.58. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 29.2. – Am observat că fiecare profesor are disponibilitatea să aloce timp pentru colaborare și este deschis să facă parte din echipele de lucru pentru implementarea modificărilor



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 45 \cdot 4 + 220 \cdot 3 + 16 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}10$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{2 \cdot 5 + 3 \cdot 4 + 19 \cdot 3 + 149 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 2{,}17$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 2{,}63$$

În această situație, managerii au exprimat dezacordul cu un scor al răspunsurilor de 2,17, în timp ce cadrelor didactice le-a fost indiferent, cu un scor de 3,10. Media acestor două scoruri este de 2,63.

Aceste rezultate sunt cauzate de faptul că profesorii nu manifestă interes în implementarea schimbărilor la nivelul unității sau nu au disponibilitatea necesară pentru a petrece timp suplimentar la școală după program. Acest lucru poate genera sarcini adiționale pentru colegii lor, care sunt implicați în activități ce nu sunt parte din fișa lor de post.

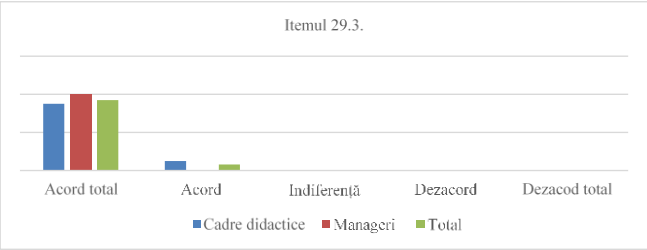
În tabelul 4.66. și figura 4.59. sunt evidențiate răspunsurile pentru itemul 29.3.

Tabel 4.66. Frecvențele de răspuns pentru itemul 29.3. – Îmi asum responsabilitatea și sunt dispus să lucrez în afara programului școlar, fără a fi recompensat financiar, pentru a îmbunătăți activitatea didactică

Itemul 29.3	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tota
Cadre didactice	246	35	0	0	0
	88%	12%	0%	0%	0%
Manageri	173	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%
Total	**419**	**35**	**0**	**0**	**0**
	92%	**8%**	**0%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.59. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 29.3. – Îmi asum responsabilitatea și sunt dispus să lucrez în afara programului școlar, fără a fi recompensat financiar, pentru a îmbunătăți activitatea didactică



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{246 \cdot 5 + 35 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 4{,}87$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{173 \cdot 5 + 0 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 5$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}93$$

Cu scoruri aproape de maxim, ambele grupuri au arătat un acord total. Scorul obținut pentru cadrele didactice este de 4,87, iar pentru manageri este de 5. Scorul total calculat este de 4,93.

Cu toate că anterior atât cadrele didactice, cât și directorii au remarcat o reticență din partea profesorilor în a lucra în afara orelor de program, respondenții au arătat un interes crescut pentru sarcinile didactice suplimentare. Aceste răspunsuri pot fi atribuite unei autoaprecieri exagerate sau unei evaluări greșite. Efectele pot fi benefice pentru dezvoltarea spațiilor de învățare, cu condiția ca acești profesori să își îndeplinească cu seriozitate angajamentele asumate.

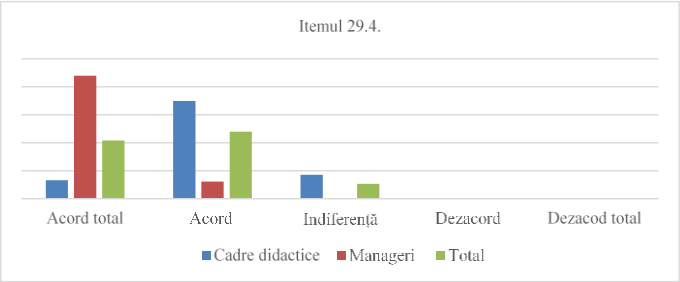
În tabel 4.67. și figura 4.60. sunt trecute răspunsurile oferite pentru întrebarea 29.4.

Tabel 4.67. Frecvențele de răspuns pentru itemul 29.4. – Consider că, înainte de a implementa o schimbare, este crucial să se desfășoare o consultare publică

Itemul 29.4.		Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord tot
	Cadre didactice	37	196	48	0	0
		13%	70%	17%	0%	0%
	Manageri	152	21	0	0	0
		88%	12%	0%	0%	0%
Total		**189**	**217**	**48**	**0**	**0**
		42%	**48%**	**11%**	**0%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.60. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 29.4. – Consider că, înainte de a implementa o schimbare, este crucial să se desfășoare o consultare publică



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{37 \cdot 5 + 196 \cdot 4 + 48 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 3{,}96$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{152 \cdot 5 + 21 \cdot 4 + 0 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 4{,}87$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 4{,}41$$

De această dată, înregistrăm o diferență de aproximativ un punct între cele două grupuri. Media primului grup este de 3,96, iar pentru grupul doi este egală cu 4,87. Calculând scorul total obținem 4,41.

Implicarea directorilor în procesul de luare a deciziilor pentru modificările implementate la nivel național poate contribui la aducerea în discuție a realităților din școlile românești în cadrul consultărilor naționale. Această implicare a tuturor factorilor de decizie ar trebui să susțină îmbunătățirea condițiilor pentru toți elevii.

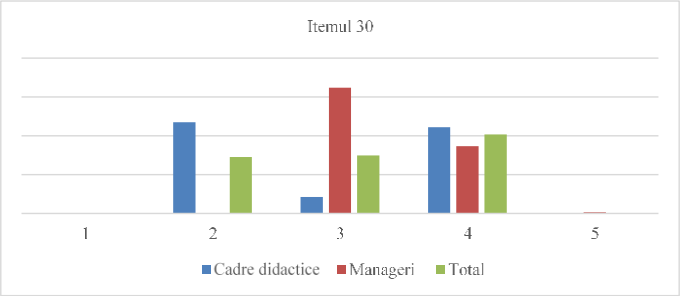
Ultima întrebare pentru tema 3 este evidențiată în tabel 4.68. și figura 4.61..

Tabel 4.68. Frecvențele de răspuns pentru itemul 30 – Nota acordată sistemului educațional în urma schimbărilor efectuate

Itemul 30		1	2	3	4	5
	Cadre didactice	0	132	24	125	0
		0%	47%	9%	44%	0%
	Manageri	0	0	112	60	1
		0%	0%	65%	35%	1%
Total		**0**	**132**	**136**	**185**	**1**
		0%	**29%**	**30%**	**41%**	**0%**

Sursa: Elaborat de autor

Figura 4.61. Ilustrarea grafică a răspunsurilor pentru itemul 30 – Nota acordată sistemului educațional în urma schimbărilor efectuate



Sursa: Elaborat de autor

$$S_{cp\ cd} = \frac{0 \cdot 5 + 125 \cdot 4 + 24 \cdot 3 + 132 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{281} \Rightarrow S_{cp\ cd} = 2{,}97$$

$$S_{cp\ mg} = \frac{1 \cdot 5 + 60 \cdot 4 + 112 \cdot 3 + 0 \cdot 2 + 0 \cdot 1}{173} \Rightarrow S_{cp\ mg} = 3{,}35$$

$$S_{cp\ total} = \frac{S_{cp\ cd} + S_{cp\ mg}}{2} \Rightarrow S_{cp\ total} = 3{,}16$$

Din cauza lipsei de luare în calcul a tuturor factorilor implicați și a absenței unui studiu prealabil a situațiilor reale, schimbările efectuate nu au fost întâmpinate cu satisfacție de toate părțile implicate. Efectul notării poate aduce în discuție necesitatea identificării deficiențelor din sistem și stabilirii unor noi direcții de acțiune.

Concluzii intermediare – tema majoră 3

Toate cadrele didactice participante au raportat că au fost confruntate cu cel puțin o modificare în planul cadru sau în programele școlare. Această schimbare, care a avut loc în cadrul sistemului de învățământ preuniversitar, a fost percepută atât de cadrele didactice, cât și de manageri, în mai multe moduri detaliate:

Proiectată pentru dezvoltarea competențelor elevilor: Schimbarea a fost concepută cu scopul clar de a dezvolta competențele elevilor. Aceasta implică o abordare orientată spre rezultate, care pune accent pe dezvoltarea unor aptitudini și cunoștințe practice relevante pentru viața reală.

Necesară, în măsura în care este implementată prin modificarea modalităților de predare – învățare – evaluare: Schimbarea a fost văzută ca fiind necesară pentru a răspunde noilor cerințe și provocări din domeniul educației. Ea a implicat ajustări în metodele de predare, învățare și evaluare, pentru a se alinia mai bine cu nevoile și contextul actual al elevilor.

Utilă, în măsura în care unitatea dezvoltă și baza materială pentru desfășurarea actului educațional: Schimbarea a fost apreciată pentru că a adus îmbunătățiri în infrastructura și resursele disponibile în școală. Acest lucru include actualizarea și extinderea bazei materiale și tehnologice pentru a sprijini procesul de învățare.

Motivul pentru adaptarea demersului didactic în funcție de cerințele evaluărilor finale: Schimbarea a determinat o adaptare a abordării didactice pentru a se potrivi cu noile cerințe și standarde de evaluare. Cadrele didactice au fost motivate să-și ajusteze strategiile de predare și să ofere suport suplimentar elevilor pentru a se pregăti pentru examene și evaluări finale.

Venită pentru a satisface nevoile și așteptările beneficiarilor: Schimbarea a fost privită ca un răspuns la nevoile și așteptările elevilor, părinților și comunității în ansamblu. Ea a fost percepută ca un efort de a îmbunătăți calitatea educației și de a crește nivelul de satisfacție al tuturor celor implicați în procesul educațional.

Este important să discutăm despre necesitatea schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar și beneficiile pe care acestea le pot aduce:

Răspuns la schimbările sociale și economice: Societatea evoluează rapid, iar sistemul de învățământ trebuie să se adapteze pentru a răspunde nevoilor și cerințelor actuale. Schimbările în educație sunt necesare pentru a pregăti elevii pentru locurile de muncă și pentru viața într-o societate în continuă schimbare.

Promovarea unor abordări educaționale inovatoare: Schimbările în sistemul de învățământ pot aduce cu sine adoptarea unor abordări mai inovatoare și mai eficiente în procesul de predare și învățare. Acestea ar putea include integrarea tehnologiei în educație, metode de predare mai interactive și orientate către elevi sau programe educaționale personalizate.

Creșterea relevanței educației: Schimbările pot contribui la creșterea relevanței educației pentru elevi, făcând legătura între cunoștințele și abilitățile dobândite în școală și viața reală. Aceasta poate îmbunătăți motivația elevilor și poate facilita aplicarea cunoștințelor în diverse contexte.

Îmbunătățirea accesului la educație: Schimbările pot viza și îmbunătățirea accesului la educație pentru toți elevii, inclusiv pentru cei din medii defavorizate sau marginalizate. Acest lucru ar putea implica dezvoltarea unor programe educaționale flexibile, oferirea de resurse suplimentare și crearea unor mediile de învățare incluzive.

Echitate și diversitate: Schimbările pot fi orientate către promovarea echității și diversității în sistemul de învățământ, asigurându-se că toți elevii au acces la o educație de calitate și că diferențele individuale sunt valorizate și respectate.

Îmbunătățirea performanțelor educaționale: Prin implementarea schimbărilor, se poate urmări îmbunătățirea performanțelor educaționale ale elevilor, inclusiv rezultatele la evaluări și testele standardizate, dar și dezvoltarea unor competențe esențiale pentru succesul pe termen lung în viață

În concluzie, schimbările în sistemul de învățământ preuniversitar sunt esențiale pentru a asigura că acesta rămâne relevant, eficient și accesibil pentru toți elevii, pregătindu-i pentru provocările și oportunitățile secolului al XXI-lea.

4.9. Validarea și testarea ipotezelor

În vederea verificării ipotezelor formulate s-a utilizat analiza rezultatelor variației. Testul ANOVA este folosit pentru a analiza variația dintre grupuri pentru un eșantion. Analiza efectuează un test al ipotezei potrivit căreia fiecare eșantion este extras din aceeași distribuție a probabilității subincidente în raport cu ipoteza alternativă conform căreia distribuțiile de probabilitate de bază nu sunt identice pentru toate eșantioanele.

Procesul ANOVA implică compararea variației dintre grupuri cu variația din interiorul grupurilor. Dacă variația dintre grupuri este semnificativ mai mare decât variația din interiorul grupurilor, atunci putem concluziona că cel puțin un grup este diferit.

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*

SS – Suma pătratelor

Df – numărul valorilor în calculul final al statisticilor

MS – media pătratelor

F – F-test

P-value – probabilitatea de a obține rezultatul testului

F crit – numărul pe care F-test trebuie să îl depășească pentru a respinge testul

Alpha value – valoarea de referință (0,05)

Ipoteza se confirmă în cazul în care P-value < Alpha

Rezultatele testului ANOVA sunt exprimate printr-o valoare p, care ne indică probabilitatea de a obține rezultatele observate dacă ipoteza nulă este adevărată. Dacă valoarea p este mai mică decât nivelul de semnificație ales (de obicei 0,05), atunci putem respinge ipoteza nulă și putem concluziona că cel puțin un grup are o medie diferită.

În tabelul 4.69. și tabelul 4.70 sunt reprezentate frecvențele de răspuns pentru ipoteza 1- cadre didactice, respectiv manageri.

Ipoteza 1

Tabel 4.69. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 1 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În mică măsură	În măsură foarte mică
I1	105	87	54	21	14
I2	24	12	74	131	40
I3	146	55	28	48	4
I4	127	142	12	0	0
I5	203	41	0	37	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
105	4	500	125	5576.667
87	4	250	62.5	3129.667
54	4	114	28.5	1051.667
21	4	216	54	3056.667
14	4	44	11	377.3333

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	30353.2	4	7588.3	2.876099	0.059531	3.055568
Within Groups	39576	15	2638.4			
Total	**69929.2**	**19**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze: I1: Suportul oferit de către manager în primul an de activitate a influențat integrarea cadrului didactic în sistemul de educație este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.70. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 1 - MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În mică măsură	În măsură foarte mică
I1	98	56	12	7	0
I2	15	19	36	87	16
I3	122	36	5	10	0
I4	168	5	0	0	0
I5	145	28	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
98	4	450	112.5	4577.667
56	4	88	22	176.6667
12	4	41	10.25	300.25
7	4	97	24.25	1772.25
0	4	16	4	64

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	31454.3	4	7863.575	5.705823	0.005369	3.055568
Within Groups	20672.5	15	1378.167			
Total	**52126.8**	**19**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze: I1: Suportul oferit de către manager în primul an de activitate a influențat integrarea cadrului didactic în sistemul de educație este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Ipoteza 2 are descrise frecvența răspunsurilor pentru cadre didactice în tabel 4.71. și pentru manageri în tabel 4.72..

Ipoteza 2

Tabel 4.71. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 2 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
I6.1	41	69	148	13	10
I6.2	50	103	17	80	35
I6.3	86	142	30	23	0
I6.4.	143	132	6	0	0
I6.5.	22	13	49	148	49
I6.6.	0	132	0	147	2
I6.7.	48	153	65	15	0
I6.8.	37	141	69	34	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
41	7	386	55.14286	2202.81
69	7	816	116.5714	2326.286
148	7	236	33.71429	775.9048
13	7	447	63.85714	3879.81
10	7	86	12.28571	428.9048

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	42969.26	4	10742.31	5.586974	0.001749	2.689628
Within Groups	57682.29	30	1922.743			
Total	**100651.5**	**34**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze: I2: Sprijinul oferit de către manageri cadrelor didactice nou încadrate influențează adaptarea

cadrului didactic în instituție este VALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.72. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 2 – MANAGERI

MANAGERI	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
I6.1	65	36	51	21	0
I6.2	62	59	26	26	0
I6.3	105	64	4	0	0
I6.4.	105	68	0	0	0
I6.5.	1	26	79	67	0
I6.6.	10	28	105	27	0
I6.7.	103	46	10	14	0
I6.8.	142	24	0	7	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
65	7	528	75.42857	2823.619
36	7	315	45	363
51	7	224	32	1815
21	7	141	20.14286	549.8095
0	7	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	22316.17	4	5579.043	5.024871	0.003203	2.689628
Within Groups	33308.57	30	1110.286			
Total	**55624.74**	**34**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze: I2: Sprijinul oferit de către manageri cadrelor didactice nou încadrate influențează adaptarea cadrului didactic în instituție este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Pentru ipoteza 3 sunt detaliate frecvența răspunsurilor în tabel 4.73., respectiv 4.74..

Ipoteza 3

Tabel 4.73. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 3 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În mică măsură	În măsură foarte mică
I7.1.	84	134	46	14	0
I7.2.	158	76	43	4	1
I7.3.	45	17	186	33	0
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I8.1.	28	56	49	148	0
I8.2.	32	159	56	34	0
I8.3.	206	42	0	33	0
I8.4.	103	162	16	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
84	6	572	95.33333	5462.267
134	6	512	85.33333	3759.867
46	6	350	58.33333	4364.267
14	6	252	42	2934
0	6	1	0.166667	0.166667

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	34356.53	4	8589.133	2.599527	0.060463	2.75871
Within Groups	82602.83	25	3304.113			
Total	**116959.4**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I3: Colaborarea dintre cadre didactice influențează integrarea în instituția școlară este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.74. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 3 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În mică măsură	În măsură foarte mic
I7.1.	59	42	17	5	50
I7.2.	103	62	8	0	0
I7.3.	10	120	43	0	0
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I8.1.	2	41	0	130	0
I8.2.	12	142	0	19	0
I8.3.	28	132	13	0	0
I8.4.	145	28	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
59	6	300	50	3533.2
42	6	525	87.5	2471.9
17	6	64	10.66667	279.8667
5	6	149	24.83333	2712.167
50	6	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	29405.53	4	7351.383	4.085403	0.011048	2.75871
Within Groups	44985.67	25	1799.427			
Total	**74391.2**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I3: Colaborarea dintre cadre

didactice influențează integrarea în instituția școlară este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

În tabelele 4.75. și 4.76. sunt înregistrate frecvențele de răspuns pentru ipoteza 4.

Ipoteza 4

Tabel 4.75. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 4 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I9	68	156	57	0	0
I10	56	139	0	86	0
I11	152	67	62	0	0
I12	57	0	220	0	4

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
68	3	265	88.33333	3040.333
156	3	206	68.66667	4832.333
57	3	282	94	12868
0	3	86	28.66667	2465.333
0	3	4	1.333333	5.333333

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	19155.73	4	4788.933	1.031594	0.437395	3.47805
Within Groups	46422.67	10	4642.267			
Total	**65578.4**	**14**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I4: Sistemul de credite influențează decizia cadrelor didactice cu privire la perfecționarea continuă este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.76. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 4 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I9	159	14	0	0	0
I10	103	49	21	0	0
I11	173	0	0	0	0
I12	26	0	47	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
159	3	302	100.6667	5406.333
14	3	49	16.33333	800.3333
0	3	68	22.66667	554.3333
0	3	0	0	0
0	3	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	21038.93	4	5259.733	3.88976	0.037073	3.47805
Within Groups	13522	10	1352.2			
Total	**34560.93**	**14**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I4: Sistemul de credite influențează decizia cadrelor didactice cu privire la perfecționarea

continuă este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Frecvențele de răspuns pentru ipoteza 5 sunt evidențiate în tabelele 4.77. și 4.78..

Ipoteza 5

Tabel 4.77. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 5 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I13	0	0	133	126	22
I14	240	41	0	0	0
I15	27	198	56	0	0
I16	270	11	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
0	3	537	179	17553
0	3	250	83.33333	10086.33
133	3	56	18.66667	1045.333
126	3	0	0	0
22	3	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	70625.07	4	17656.27	3.077649	0.068	3.47805
Within Groups	57369.33	10	5736.933			
Total	**127994.4**	**14**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I5: Posibilitatea de avansare în

carieră influențează decizia de dezvoltare profesională este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.78. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 5 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I13	142	31	0	0	0
I14	173	0	0	0	0
I15	173	3	0	0	0
I16	173	0	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
142	3	519	173	0
31	3	3	1	3
0	3	0	0	0
0	3	0	0	0
0	3	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	71624.4	4	17906.1	29843.5	2.47E-20	3.47805
Within Groups	6	10	0.6			
Total	**71630.4**	**14**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I5: Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de dezvoltare profesională este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 6 sunt descrise în tabelele 4.79. și 4.80..

Ipoteza 6

Tabel 4.79. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 6 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I17	19	27	136	99	0
I18	0	44	95	145	0
I19	242	39	0	0	0
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I20.1.	120	141	20	0	0
I20.2.	146	131	5	0	0
I20.3.	251	30	0	0	0
I20.4.	15	36	50	180	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
19	6	774	129	11532
27	6	421	70.16667	2630.967
136	6	170	28.33333	1426.667
99	6	325	54.16667	7164.167
0	6	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	56603.67	4	14150.92	3.109572	0.033102	2.75871
Within Groups	113769	25	4550.76			
Total	**170372.7**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I6: Managerul unității școlare

exercită influență asupra deciziei de perfecționare continuă este VALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.80. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 6 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În măsură mare	Mediu	În mică măsură	În măsură foarte mică
I17	56	49	28	40	0
I18	32	79	62	0	0
I19	150	0	23	0	0
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I20.1.	32	45	0	96	0
I20.2.	0	0	0	120	53
I20.3.	12	62	0	99	0
I20.4.	107	87	80	180	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
56	6	333	55.5	3531.9
49	6	273	45.5	1451.5
28	6	165	27.5	1247.1
40	6	495	82.5	4995.9
0	6	53	8.833333	468.1667

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	18754.13	4	4688.533	2.004578	0.124657	2.75871
Within Groups	58472.83	25	2338.913			
Total	**77226.97**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I6: Managerul unității școlare exercită influență asupra deciziei de perfecționare continuă este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

În tabelele 4.81. și 4.82. sunt evidențiate frecvențele de răspuns pentru ipoteza 7.

Ipoteza 7

Tabel 4.81. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 7 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I22	25	136	20	80	20
I23	25	36	102	0	118
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I24.1	103	69	100	9	0
I24.2	202	79	0	0	0
I24.3	281	0	0	0	0
I24.4	175	92	14	0	0
I24.5.	281	0	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
25	6	1067	177.8333	10167.37
136	6	276	46	1613.2
20	6	216	36	2564.8
80	6	9	1.5	13.5
20	6	118	19.66667	2320.667

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	117801.1	4	29450.28	8.82827	0.000138	2.75871
Within Groups	83397.67	25	3335.907			
Total	**201198.8**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I7: Schimbările aduse în structura examenelor naționale (Evaluare Națională, Bacalaureat, Titularizare) influențează percepția cadrelor didactice asupra manierei de evoluție a sistemului este VALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.82. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 7 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I22	12	42	103	16	0
I23	13	76	54	30	0
	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
I24.1	121	50	2	0	0
I24.2	173	0	0	0	0
I24.3	173	0	0	0	0
I24.4	173	0	0	0	0
I24.5.	173	0	0	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
12	6	826	137.6667	4162.667
42	6	126	21	1126
103	6	56	9.333333	479.4667
16	6	30	5	150
0	6	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	81116.53	4	20279.13	17.13305	6.98E-07	2.75871
Within Groups	29590.67	25	1183.627			
Total	**110707.2**	**29**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I7: Schimbările aduse în structura examenelor naționale (Evaluare Națională, Bacalaureat, Titularizare) influențează percepția cadrelor didactice asupra manierei de evoluție a sistemului este VALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Tabelul 4.83. și tabelul 4.84. descriu frecvențele răspunsurilor pentru ipoteza 8.

Ipoteza 8

Tabel 4.83. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 8 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I26	0	23	121	102	21
I27	0	45	49	172	15
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I28.1	132	79	0	70	0
I28.2	32	65	128	56	0
I28.3	42	121	5	100	13
I28.4	15	26	32	127	81

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
0	5	221	44.2	2667.2
23	5	336	67.2	1307.2
121	5	214	42.8	2668.7
102	5	525	105	2156
21	5	109	21.8	1144.7

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	20046.8	4	5011.7	2.520012	0.07347	2.866081
Within Groups	39775.2	20	1988.76			
Total	**59822**	**24**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I8: Modificările aduse programelor școlare și planurilor cadru influențează percepția cadrelor didactice cu privire la maniera de evoluție a sistemului de învățământ este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.84. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 8 – MANAGERI

MANAGERI	În foarte mare măsură	În mare măsură	Mediu	În măsură mică	În foarte mică măsură
I26	5	42	64	62	0
I27	15	63	29	66	0
	Acord total	**Acord**	**Indiferență**	**Dezacord**	**Dezacord total**
I28.1	142	30	0	1	0
I28.2	132	79	0	70	0
I28.3	42	59	72	0	0
I28.4	12	42	68	51	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
5	5	343	68.6	4047.8
42	5	273	54.6	362.3
64	5	169	33.8	1234.2
62	5	188	37.6	1197.3
0	5	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	13347.44	4	3336.86	2.438655	0.080544	2.866081
Within Groups	27366.4	20	1368.32			
Total	40713.84	24				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I8: Modificările aduse programelor școlare și planurilor cadru influențează percepția cadrelor didactice cu privire la maniera de evoluție a sistemului de învățământ este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

Ultima ipoteză a prezentei teze are înregistrate frecvențele răspunsurilor în tabelele 4.85., respectiv 4.86.

Ipoteza 9

Tabel 4.85. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 9 – CADRE DIDACTICE

CADRE DIDACTICE	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
I29.1	26	48	132	75	0
I29.2	0	45	220	16	0
I29.3	246	35	0	0	0
I29.4	37	196	48	0	0
	Nota 5	Nota4	Nota 3	Nota 2	Nota 1
I30	0	125	24	132	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
26	4	283	70.75	13954.25
48	4	401	100.25	5696.917
132	4	292	73	9988
75	4	148	37	4068
0	4	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	23845.7	4	5961.425	0.884296	0.496778	3.055568
Within Groups	101121.5	15	6741.433			
Total	**124967.2**	**19**				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I9: Implicarea cadrelor didactice din toate zonele țării în comisiile de lucru guvernamentale influențează deciziile luate este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților CADRE DIDACTICE.

Tabel 4.86. Frecvența răspunsurilor pentru ipoteza 9 – MANAGERI

MANAGERI	Acord total	Acord	Indiferență	Dezacord	Dezacord total
I29.1	98	67	8	0	0
I29.2	2	3	19	149	0
I29.3	173	0	0	0	0
I29.4	152	21	0	0	0
	Nota 5	Nota4	Nota 3	Nota 2	Nota 1
I30	1	60	112	0	0

Sursa: Elaborat de autor

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	*Count*	*Sum*	*Average*	*Variance*
98	4	328	82	8714
67	4	84	21	762
8	4	131	32.75	2871.583
0	4	149	37.25	5550.25
0	4	0	0	0

ANOVA

Source of Variation	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*P-value*	*F crit*
Between Groups	14557.3	4	3639.325	1.016694	0.430056	3.055568
Within Groups	53693.5	15	3579.567			
Total	68250.8	19				

Analizând datele de mai sus, emitem următoarea constatare în privința validării prezentei ipoteze I9: Implicarea cadrelor didactice din toate zonele țării în comisiile de lucru guvernamentale

influențează deciziile luate este INVALIDATĂ pentru grupul respondenților MANAGERI.

În tabelul 4.87. sunt prezentate rezultatele validării ipotezelor:

Obiective	Ipoteze	Rezultat	
		Cadre didactice	Manageri
O_1:Identificarea influenței pe care o exercită managerul asupra integrării cadrelor didactice nou încadrate în interiorul instituțiilor de învățământ preuniversitar.	I_1: Suportul oferit de către manager în primul an de activitate influențează integrarea cadrului didactic în sistemul de educație.	INVALIDATĂ	VALIDATĂ
	I_2: Există o corelație între sprijinul oferit de către manageri cadrelor didactice nou încadrate/în primul an de activitate și adaptarea cadrului didactic în instituție..	VALIDATĂ	VALIDATĂ
	I_3: Există o asociere între colaborarea dintre cadre didactice și integrarea cadrelor didactice în instituția școlară.	INVALIDATĂ	VALIDATĂ
O_2:Identificarea influenței sistemului de management al educației și a managerului instituției școlare asupra procesului de perfecționare continuă a cadrelor didactice.	I_4: Există o interdependență între sistemul de credite și decizia cadrelor didactice cu privire la perfecționarea continuă.	INVALIDATĂ	VALIDATĂ
	I_5: Posibilitatea de avansare în carieră influențează decizia de dezvoltare profesională.	INVALIDATĂ	VALIDATĂ
	I_6: Managerul unității școlare exercită influență asupra deciziei de perfecționare continuă.	VALIDATĂ	INVALIDATĂ
O_3:Identificarea influenței pe care o exercită schimbările aduse programelor școlare și examenelor naționale asupra percepției cadrelor didactice.	I_7: Schimbările aduse în structura examenelor naționale (Evaluare Națională, Bacalaureat, Titularizare) influențează percepția cadrelor didactice asupra manierei de evoluție a sistemului.	VALIDATĂ	VALIDATĂ
	I_8: Modificările aduse programelor școlare și planurilor cadru influențează percepția cadrelor didactice cu privire la maniera de evoluție a sistemului de învățământ.	INVALIDATĂ	INVALIDATĂ
	I_9: Implicarea cadrelor didactice în comisiile de lucru naționale cu privire la modificările programelor școlare influențează de o manieră pozitivă actul educațional.	INVALIDATĂ	INVALIDATĂ

Sursa: Elaborat de autor

Concluzii intermediare finale

Schimbările efectuate la nivelul sistemului de educație au avut un impact profund asupra instituțiilor de învățământ preuniversitar, determinând o serie de evoluții și îmbunătățiri:

Dezvoltarea instituțiilor de învățământ preuniversitar: Schimbările au condus la o creștere a responsabilității acestor instituții în dezvoltarea resurselor umane, financiare și materiale. Această dezvoltare va influența în mod semnificativ viața socială și economică a comunității.

Elaborarea unei strategii manageriale: Este imperativă elaborarea unei strategii manageriale în toate instituțiile de învățământ preuniversitar. Aceasta vizează creșterea gradului de conștientizare și aplicare a teoriilor, tehnicilor și metodelor manageriale pentru atingerea idealului educațional în care aceste instituții își desfășoară activitatea.

Implicarea managerului în dezvoltarea profesională a personalului: Este esențial ca managerii să-și manifeste aprecierea pentru resursa umană și să se implice activ în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, contribuind astfel la îmbunătățirea calității actului educațional.

Utilizarea evaluărilor permanente: Evaluările permanente, efectuate pe tot parcursul anului școlar, sunt esențiale pentru asigurarea unui proces didactic performant și pentru identificarea și remedierea promptă a eventualelor probleme sau dificultăți întâmpinate de elevi sau cadre didactice.

Recunoașterea morală și materială a performanței cadrelor didactice: Este necesară recunoașterea și aprecierea eforturilor și performanțelor deosebite ale cadrelor didactice, atât moral, cât și

material. Aceasta stimulează motivația și implicarea acestora în activitatea educațională.

Implicarea colegilor de catedră în procesul decizional: Este importantă implicarea tuturor cadrelor didactice în procesul decizional la nivelul instituției, promovând o abordare colegială și participativă în gestionarea și îmbunătățirea activității educaționale.

Dezvoltarea relațiilor colegiale și comunicarea: Dezvoltarea unor relații colegiale solide și îmbunătățirea comunicării între cadrele didactice sau între acestea și elevi sunt esențiale pentru un mediu de învățare eficient și stimulativ.

Asigurarea continuității la catedră: Este necesară conștientizarea importanței personalului calificat și stabil pe postul didactic pentru asigurarea continuității și stabilității în procesul educațional.

Dezvoltarea bazei materiale și a standardelor de calitate: Este esențială dezvoltarea bazei materiale a instituțiilor de învățământ în vederea asigurării standardelor de calitate necesare desfășurării lecțiilor interactive și a procesului educațional modern.

Colaborarea cu alte instituții publice: Dezvoltarea relațiilor de colaborare între instituțiile de învățământ și alte instituții publice contribuie la îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor educaționale oferite comunității.

Susținerea extrabugetară a activităților educaționale: Este necesară susținerea financiară extrabugetară a activităților educaționale prin intermediul sponsorizărilor, pentru a asigura resursele necesare pentru inițiative și proiecte educaționale suplimentare.

CAPITOLUL V
MODEL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR - MIIIP

5.1. Aspecte generale

Puterea managerială, în funcție de modul cum a fost obținută ori cum este determinată, poate fi legitimă atunci când este numită printr-o procedură prestabilită sau agreată. [90] În momentul în care persoana desemnată pe o funcție managerială acceptă doar pentru anumite recompense, dezavantajează persoanele care au performanță și expertiză.[91]

Procedeul prin care managerii își instrumentează motivațiile, ordinele, indicațiile și maniera de conducere se manifestă diferit de la o persoană la alta și fiecare influențează actul managerial.

O combinație între obiective bine stabilite, o organizare puternică, un proces de motivare și conducere eficient are o probabilitate redusă de succes, dacă nu există un sistem adecvat de control[92]..

Concluzia pe care o putem trage din acest text este că rolul managerului într-o instituție de învățământ este esențial pentru

[90]Chandler, Alfred, D. (1980) *Managerial Hierarchies: Comparative perspectiveson the Rise of Modern Industrial enterprises*, Harward University pres, p. 74.

[91]Drucker, P. (2004) *Managementul viitorului*, București : Editura Asab, p.89.

[92]Strong, E. P., Smith, R. D. (1968) *Management control Models*, Holt, Rinehart&Winston, New York.

buna funcționare a acesteia. Managerul trebuie să fie o persoană capabilă să coordoneze, să organizeze și să conducă activitățile instituției, având în vedere că acesta influențează comportamentul și performanța celorlalți angajați.

Dacă managerul nu poate gestiona eficient resursele umane și activitățile instituției, aceasta poate suferi deficiențe atât în procesul de predare-învățare, cât și în obținerea rezultatelor dorite. Totuși, este important să subliniem că orice persoană poate să se dezvolte și să se perfecționeze pe tot parcursul carierei sale.

Un manager eficient în domeniul educației trebuie să aibă o viziune clară pe care să o împărtășească cu întreg personalul instituției, asigurând astfel coeziunea și orientarea comună către obiectivele stabilite. În plus, în instituțiile de învățământ preuniversitar, managerul trebuie să gestioneze nu doar resursele umane, materiale și financiare, ci și să faciliteze relațiile pozitive dintre cadrele didactice și elevi, contribuind astfel la un mediu propice pentru învățare și dezvoltare personală.

Relația profesor – elev reprezintă modalitatea principală de mediere didactică, de ipostaziere a acesteia într-o variantă umană, subiectivă. Dincolo de conținuturile concrete care se transmit, în activitatea didactică va fi important foarte mult tipul de interacțiune care se va statornici între clasa de elevi și profesor, precum și în atitudinea acestuia de a se relaționa la grup și la fiecare elev în parte[93].

Fiecare cadru didactic trebuie transmită cunoștințe, priceperi, deprinderi către elevi conform programei școlare dar să fie capabil

[93]Cucoș, C. (2006) *Pedagogie*, București: Editura Polirom, p. 331.

și să gestioneze clasa de elevi, fiind persoana responsabilă pentru stabilirea normelor și comportamentelor permise[94].

Răspunderea ține în primul rând de conștiința oamenilor; după cum fiecare are percepția propriei conștiințe, tot astfel o regăsim în asumarea răspunderii față de o activitate sau de o decizie[95].

Thrupp afirma că „în plan curricular doar o treime din cadrele didactice care - și desfășoară activitatea într-un context școlar favorizat cred că nu este realist să parcurgi programa școlară într-un an școlar, în timp ce trei sferturi dintre cei care susțin această propoziție lucrează într-un context școlar defavorizat”[96].

Responsabilitatea este stârnită de pasiunea datoriei față de instituție; reprezintă modalitatea prin care fiecare persoană își îndeplinește obligațiile și sarcinile ce îi revin. În prezent, scopul funcției de conducere este de a responsabiliza personalul instituției, astfel încât prin depunerea efortului comun să fie îndeplinite obiectivele instituției[97].

Un personaj important cu funcție de conducere într-un domeniu este cel care, prin implicarea, calitățile și activitatea depusă, poate face ca organizația să ajungă în topul celor mai de succes, iar în alte cazuri, din cauza unei conduceri neinspirate, se poate cunoaște un declin și chiar ajunge la faliment[98].

---

[94]Martineanu, S., Clermount, G., Desbiens, J. F. (1999) ” La gestion de classe au coeur de l’ effectenseignant” în ”*Revue des sociences de l’ education”, vol XXV, NR. 3.*

[95]Amstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane,* București: Editura Codecs, p.74.

[96]Dumay, X. (2004) *Effet etablissement: effet de composition et/ ou effet des pretiques manageriales et pedagogiques?Un etat du debat*, în *Cahier de Recherche du GIRSEF*, p. 18.

[97] Blanchard, K., O Conner, M. (2003) *Managementul și valorile*, București: Editura Curtea Veche, p. 98.

[98]Zlate, M. (2004) *Leadership și Management*, Iași: Editura Polirom, p. 97.

Așadar, rolul managerului într-o instituție de învățământ este crucial pentru a sprijini dezvoltarea relațiilor profesionale în cadrul acesteia, pentru a gestiona situațiile neprevăzute între cadrele didactice și elevi, și, cel mai important, pentru a asigura că activitățile de predare-învățare-evaluare se desfășoară în conformitate cu normele și principiile didactice pe tot parcursul anului școlar.

În contextul unităților de învățământ preuniversitar, se recomandă o îmbunătățire a calității serviciilor educaționale oferite. Această calitate este influențată de metodele, practicile și instrumentele utilizate, precum și de rezultatele obținute, variind în funcție de specificul fiecărei instituții. În același timp, pentru a asigura calitatea sistemului educațional, este esențială implicarea tuturor actorilor, în special a mediului în care se desfășoară activitățile didactice.

Elevii sunt beneficiarii reali ai instituțiilor de învățământ, iar activitățile desfășurate ar trebui să vizeze și să anticipeze nevoile lor, contribuind la dezvoltarea calității învățământului, nu doar la asigurarea acesteia.

Pentru a crea un climat organizațional propice în care cadrele didactice să-și desfășoare activitățile educative într-un mod motivant și dezvoltator pentru elevi, managerul trebuie să:

✓ dezvolte relații de colaborare cu instituțiile publice;

✓ creeze un climat educațional favorabil desfășurării actului educativ;

✓ îmbunătățească baza materială a instituției de învățământ;

✓ inițieze și să susțină proiecte și parteneriate care să încurajeze participarea tuturor elevilor la activități școlare și extrașcolare.

5.2. Managementul în unitățile de învățământ preuniversitar

Serviciile educaționale reprezintă un ansamblu de activități specializate, realizate prin metode și tehnici specifice, elaborate și desfășurate în cadrul unor instituții publice sau organizații aparținând unei comunități, prin care se urmărește rezolvarea unor categorii variate de probleme care privesc educația și instrucția unor categorii diverse de beneficiari din cadrul comunității respective[99].

Managementul în instituțiile de învățământ reprezintă o temă de interes major în contextul cercetării educaționale contemporane. Această disciplină implică abordarea complexă a diverselor aspecte legate de conducerea eficientă a instituțiilor educaționale, având în vedere nevoile specifice ale comunităților, cerințele curriculare, precum și contextul socio-economic în continuă schimbare.

Managementul strategic este unul dintre pilonii esențiali ai acestui domeniu, implicând elaborarea și implementarea strategiilor care să asigure atingerea obiectivelor instituționale pe termen lung. Aceste strategii trebuie să fie adaptate la specificul fiecărei instituții și să integreze perspectivele tuturor părților interesate, inclusiv ale elevilor, cadrelor didactice și comunității.

Coordonarea activităților reprezintă o altă dimensiune critică a managementului în educație. Aceasta implică nu doar asignarea eficientă a resurselor, ci și facilitarea colaborării între diferitele departamente și niveluri ale instituției, pentru a asigura coeziunea și eficacitatea acțiunilor întreprinse.

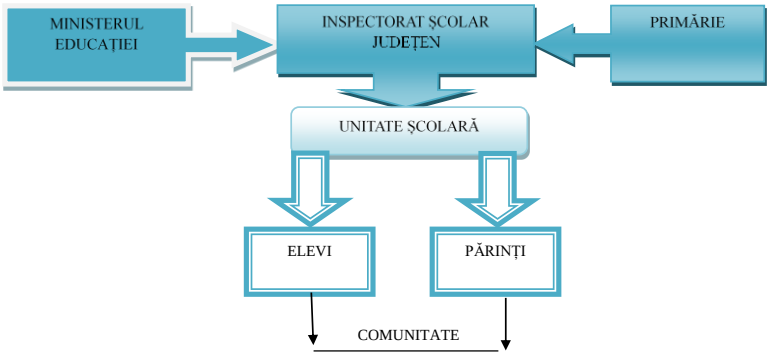
[99] Ibidem, p. 19.

Gestionarea resurselor umane constituie, de asemenea, un aspect central al managementului în instituțiile de învățământ. Managerii trebuie să aibă abilități în recrutare, selecție și evaluare a personalului, să dezvolte programe de formare și dezvoltare profesională și să promoveze un mediu de lucru sănătos și motivant pentru toți angajații.

Pe lângă gestionarea resurselor umane, managementul financiar este o preocupare crucială pentru managerii instituțiilor de învățământ. Aceștia trebuie să administreze bugetele instituțiilor în mod responsabil, să identifice surse suplimentare de finanțare și să efectueze achiziții și investiții strategice în conformitate cu obiectivele instituționale.

În cadrul sistemului de învățământ preuniversitar, directorul instituției este figura centrală în procesul de conducere, colaborând strâns cu membrii Consiliului de Administrație. Având în vedere că în acest consiliu sunt reprezentate interesele elevilor, fie direct sau prin intermediul reprezentanților legali ai acestora, precum și ale comunității locale reprezentate prin Unitățile Administrativ Teritoriale, putem observa coordonarea unității școlare realizată prin implicarea unui grup divers de specialiști (figura 5.1.).

Figura 5.1. Instituțiile și persoanele implicate în actul educațional



Sursa: Elaborat de autor

Relațiile dintre unitatea școlară și restul instituțiilor și persoanelor implicate în desfășurarea actului educațional sunt:

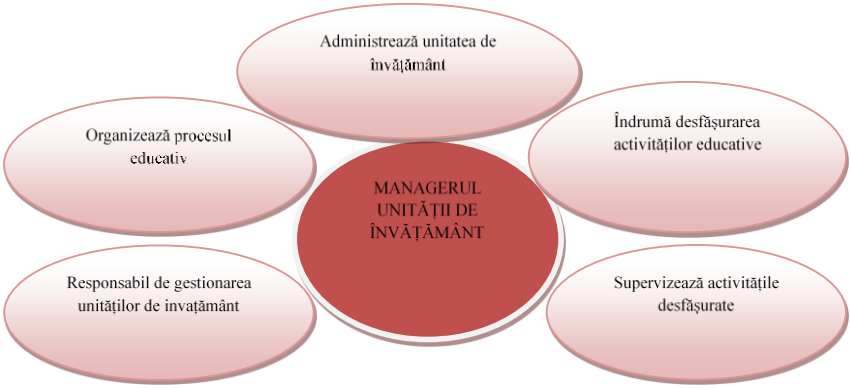
✓ Subordonare: Inspectorat Școlar Județean și Ministerul Educației

✓ Colaborare: Primăria, comunitate.

Directorul instituției de învățământ încheie contract da management, la început de mandat, cu Inspectoratul Școlar Județean și cu Unitatea Administrativ Teritorială de care aparține. Prin semnarea contractului de management devine responsabil de resursele umane și resursele materiale din unitatea respectivă (figura 5.2.).

În același timp, directorul beneficiază de anumite drepturi legale, din punct de vedere profesional, pe care le poate solicita primăriei sau inspectoratului pentru asigurarea condițiilor optime susținerii activităților didactice.

Figura 5.2. Responsabilitățile directorului în baza contractului încheiat cu Inspectoratul Școlar Județean



Sursa: Elaborat de autor

Pentru a asigura o bună desfășurare a procesului educativ, directorul unei instituții de învățământ trebuie să dezvolte relații de colaborare cu toate instituțiile relevante, fie ele superioare sau

aflate în subordine. Colaborarea dintre aceste instituții este esențială pentru a crea un mediu educațional coerent și integrat, care să sprijine dezvoltarea elevilor și profesorilor deopotrivă.

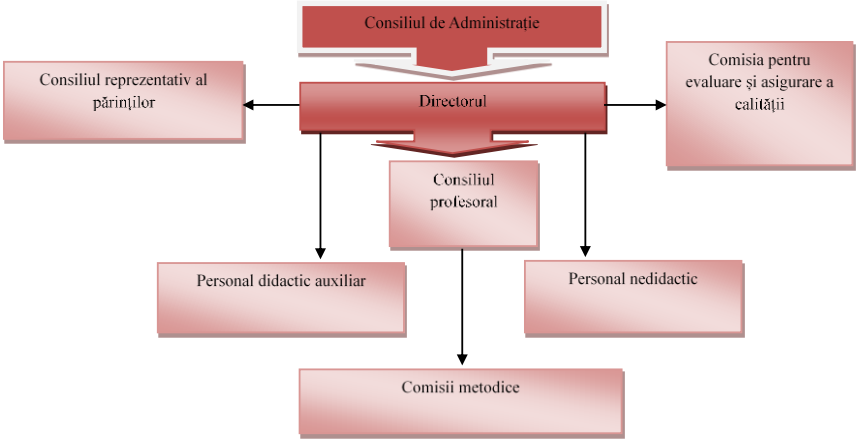
În opinia mea, această colaborare trebuie să fie de natură liniară, nu ierarhică. O abordare liniară presupune o comunicare deschisă și reciproc avantajoasă între toate părțile implicate, fără a se pune accent pe superioritate sau subordonare. Astfel, fiecare instituție poate contribui în mod egal la procesul educativ, aducându-și aportul specific și beneficiind de experiența și resursele celorlalte.

Un model liniar de colaborare favorizează parteneriatele bazate pe respect reciproc, schimbul de bune practici și inovație. De exemplu, școlile pot colabora cu universități pentru a integra noi metode de predare și pentru a oferi elevilor oportunități de învățare avansate. În același timp, colaborarea cu instituțiile aflate în subordine, precum școlile primare, poate asigura o tranziție fluidă și eficientă a elevilor prin diversele etape ale educației.

În concluzie, pentru a optimiza procesul educativ, este crucial ca directorii instituțiilor de învățământ să promoveze o colaborare liniară, în care fiecare partener este văzut ca un egal, contribuind la un sistem educațional coeziv și dinamic.

În interiorul instituției școlare propunem următoarea relaționare (figura 5.3.):

Figura 5.3. Model organigramă unitate școlară



Sursa: Elaborat de autor

Relațiile ce se stabilesc între persoanele implicate în actul educațional sunt:

✓ Subordonare (Consiliu de Administrație – Director, Director – restul personalului);

✓ Colaborare (Consiliu de Administrație – Director, Director – restul personalului).

Deși omul reprezintă resursa cea mai importantă a fiecărei organizații, oricât de multe studii și analize i-ar fi consacrate, tot nu s-ar acoperi aria de manifestare a caracteristicilor umane[100] Indiferent de poziția ierarhică din unitatea de învățământ, managerul trebuie să dezvolte o comunicare eficientă în interiorul instituției de învățământ, să încurajeze colaborarea, spiritul de echipă și implicarea în proiecte comune.

De cele mai multe ori, în unitățile școlare se utilizează o comunicarea descendentă care are ca punct de plecare managerul

[100]Bonciu, C. (2000) *Instrumente manageriale psihosociologice*, Editura All Beck, București, p. 2.

ce se adresează responsabililor de comisii, iar aceștia transmit informațiile restului personalului. Atunci când o decizie ori o sarcină vizează o anumită persoană, managerul poate comunica direct sarcina sau decizia persoanei în cauză.

Comunicarea descendentă prezintă următoarele avantaje[101]:

✓ permit deciziilor luate de manageri să se transforme în fapte prin subordonați;

✓ se asigură că acțiunea este consistentă și coordonată;

✓ costurile sunt deduse pentru că se fac mai puține greșeli;

✓ poate stimula o influență mai mare din partea angajaților, ceea ce dezvoltă activitatea didactică a cadrelor didactice.

În multe unități de învățământ, managerul utilizează comunicări de directive și proceduri organizaționale. Comunicarea manager-subordonat referitoare la evaluarea performanțelor și informarea asupra motivelor din care trebuie îndeplinite anumite sarcini a fost extrem de neglijată[102]. Școlile sunt identificate ca puncte de sprijin ale învățării în cadrul comunităților[103]. Astfel, se poate spune că dacă cadrul didactic nu are informații cu privire la activitatea sau sarcina de îndeplinit, devine un simplu executant, poziție ce poate avea efecte nedorite și va atrage cu sine rezultate slabe în activitate didactică.

Așadar, pentru a eficientiza activitatea managerială, directorul unității de învățământ trebuie să dezvolte relații de colaborare cu toate persoanele implicate. Aceștia trebuie să fie nu doar buni strategi, ci și comunicativi, înțelegând atât problemele elevilor și

[101]Torrington, D., Hall, L. (1991) *Personal Management*, Prentice Hall, p. 135.

[102]Longenecker, I.G. (1969) *Principles of Management and Organizational Behaviou*, Ohio: Charles E. Merill Publishing Companyp. 433.

[103]Senge, P., Timothy Lucas, N., Dutton, J., Smith, B. (2016) *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*, București: Editura Trei, p. 17.

ale cadrelor didactice, cât și responsabilitatea pe care o au față de elevi și față de instituțiile superioare. La începutul activității manageriale, fiecare director riscă să întâmpine probleme care nu au o soluție științifică și care necesită tact, acuratețe, istețime și curaj pentru a lua decizii sub presiunea timpului.

Astfel, managementul educațional își orientează obiectivele către îndeplinirea cerințelor specifice ale comunității respective. Această abordare managerială reprezintă un cadru strategic esențial pentru atingerea succesului în domeniul educației și pentru realizarea idealului educațional.

5.3. Dezvoltarea managementului bazat pe strategie în serviciile educaționale

Directorii eficienți nu se remarcă prin eforturile individuale în rezolvarea problemelor întâmpinate în cadrul unității de învățământ, ci prin abilitatea de a dezvolta strategii de conducere și de a încuraja responsabilizarea întregului personal în soluționarea provocărilor organizaționale. Pentru a obține rezultatele dorite, este esențial să se adopte o abordare de conducere care să gestioneze cu raționalitate paradoxurile, acestea fiind propuse și gestionate de către manager, astfel încât directorul să își păstreze claritatea sistemului său de valori și să manifeste respect față de colegii săi din corpul didactic.

Managementul strategic implică armonizarea mediului extern al organizației (economic, social, competitiv, politic, tehnologic, ecologic) cu mediul său intern (structură, resurse, climat și cultură, ierarhie și stil de management), într-o analiză continuă a tendințelor

atât interne, cât și externe[104]. Management strategic beneficiază de mai multe abordări[105]: globală, voluntaristă și restrânsă.

Strategia apare ca fiind o consecință a relației în care se află misiunea organizației cu strategia anterioară[106]. E. Păun[107] afirmă că managementul strategic educațional întrunește toate caracteristicile de bază ale managementului organizațiilor. Cu toate acestea, este esențial să identificăm caracteristicile care îl fac specific și îl diferențiază, cum ar fi dimensiunea moral-axiologică. Substanța managementului educațional constă în mobilizarea resurselor umane, punând accent pe dimensiunea umană. Obiectivul major al acestui tip de management este valorizarea individului și a capacităților sale. El vizează atât etica convingerii, care duce la libertatea persoanei, cât și etica responsabilității, ce presupune asumarea sinceră a responsabilităților. Managementul educațional se desfășoară într-un echilibru între centralizare și descentralizare, între centralism și măsuri de descentralizare.

În vederea promovării unui management de înaltă calitate în instituțiile de învățământ preuniversitar, este recomandată elaborarea unei strategii care să creeze cadrul necesar pentru implementarea acesteia. Această strategie trebuie să fie flexibilă și să poată fi ajustată în funcție de evoluția activităților și de gradul de implementare a acestora.

În procesul de elaborare a strategiei, directorul trebuie să ia în considerare contextul specific în care instituția își desfășoară

---

[104] Pearce, J.A., Jr., R. B. Robinson (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin, p. 4.

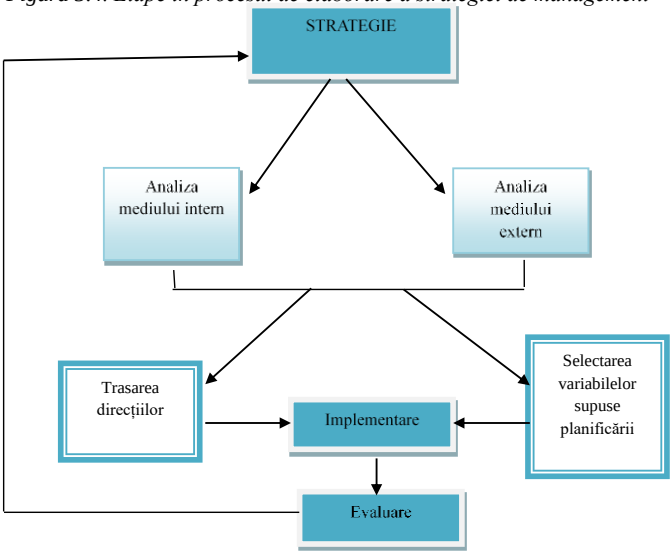
[105] Brătianu, C. (2005) *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova, p. 129.

[106] Spender, J.C. (2014) *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford University Press, p. 116.

[107] Ibidem, p. 142.

activitatea, resursele umane și materiale implicate, precum și factorii sociali și politici. Este important să se evalueze atât avantajele, cât și dezavantajele oferite de mediul social și politic, pentru a dezvolta o strategie coerentă și eficientă (figura 5.4.).

Figura 5.4. Etape în procesul de elaborare a strategiei de management



Sursa: Elaborat de autor

Management presupune formularea de obiective strategice și operaționale, căutarea condițiilor de obținere a performanțelor măsurabile, adoptarea deciziilor de diferite tipuri și grade de complexitate, practicarea delegării de autoritate, în timp ce administrarea în sistemul de învățământ românesc se caracterizează prin[108]:

✓ Formularea în termeni generali a obiectivelor;

[108] Iucu, R. B. (2000) *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretice și metodologice*. Iași: Polirom, p. 40.

✓ Obținerea succesului prin prevenirea erorilor;
✓ Plasarea resurselor în plan secundar;
✓ Adoptarea de decizii pentru un număr mare de persoane;
✓ Ierarhii și domenii de responsabilitate ample;
✓ Precizarea rolului de arbitru al administratorului.

Strategia unei organizații conturează căile prin care aceasta își urmărește scopurile, în condițiile date de oportunitățile și amenințările prezentate de mediul ei de acțiune, precum și ale resurselor și capabilităților sale[109], organizația va fi dimensionată conform strategiei[110].

Managementul strategic în școli reprezintă o abordare esențială pentru conducerea eficientă și îmbunătățirea performanței instituționale pe termen lung. Acesta implică identificarea și implementarea unor strategii care să contribuie la atingerea obiectivelor educaționale și la îndeplinirea misiunii școlii într-un mod eficient și eficace.

În funcție de gradul de implicare a organizației în formularea strategiei, întâlnim:

Strategii integrate care aliniază activitățile organizației cu obiectivele suprasistemelor din care face parte[111].

Strategii independente, elaborate de către managementul de top al organizației, care urmăresc maximizarea profitului[112].

După cum se vede în mod evident în practica managerială, există strategii care se axează pe îndeplinirea obiectivelor specifice

---

[109]Russu, C. (1991) *Management strategic*, București: Editura All Back, p. 90.

[110]Burciu, A. (coord.), Prelipcean, A., Bostan, I. et al. (2008) *Introducere în management*, București: Editura Economică, p. 197.

[111]Burduș, E. (2017) *Management comparat internațional*, Ediția a V-a, Editura Pro Universitaria, p. 68.

[112]Ibidem, p. 69.

în funcție de dinamica acestora[113]: Strategiile de redresare se concentrează pe atingerea de obiective cantitative mai înalte decât cele din perioada anterioară, cu scopul de a corecta deficiențele observate.

✓ Strategiile de consolidare vizează menținerea sau îmbunătățirea obiectivelor cantitative existente, focalizându-se pe perfecționarea calitativă a activităților organizației.

✓ Strategiile de dezvoltare sunt orientate spre stabilirea de obiective cantitative și calitative superioare celor anterioare.

În ceea ce privește structura obiectivelor și natura abordărilor strategice, există o diversitate de strategii care acoperă domenii variate[114]:

✓ Strategiile de privatizare vizează transferul proprietății din sfera publică în cea privată.

✓ Strategiile de restructurare implică reconfigurarea parțială sau integrală a activităților organizației.

✓ Strategiile de management organizațional se concentrează pe redefinirea aspectelor-cheie ale sistemului de management al organizației.

✓ Strategiile de joint-venture implică asocierea cu un partener pentru a împărți proprietatea și pentru a amplifica avantajele competitive.

✓ Strategiile de inovație se axează pe cercetare, dezvoltare și implementare de tehnologii și practici noi.

✓ Strategiile ofensive sunt centrate pe extinderea cotelor de piață sau consolidarea pozițiilor pe pieţele existente.

---

[113]Mintzberg, H. (1996) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Edition Dunod, p. 89.

[114]Ibidem, p. 131.

✓ Strategiile de specializare se concentrează pe dezvoltarea și promovarea produselor sau serviciilor competitive prin restrângerea gamei de produse și servicii oferite[115].

Există diverse perspective în ceea ce privește relația dintre managementul strategic și planificarea strategică. Unii consideră că aceste două concepte sunt sinonime, folosindu-le în mod interschimbabil. În timp ce alții susțin că managementul strategic reprezintă o abordare modernă a vechii planificări strategice[116].

Atât managementul strategic, cât și planificarea strategică sunt concepte importante și utile în gestionarea organizațiilor, indiferent de terminologie. Esențial este să folosim instrumentele și abordările care se potrivesc cel mai bine contextului și necesităților specifice ale fiecărei organizații.

Managementul strategic este o îmbogățire a conceptului de planificare strategică din perspective diferite: el nu este doar un proces de formare a strategiei suprapus sistemului de gestiune existent în organizație, ci urmărește asigurarea unei legături conexe între strategia globală și politicile opționale[117].

Aspecte importante ale managementului strategic în școli :

Stabilirea viziunii și misiunii: Un management strategic eficient începe cu stabilirea unei viziuni și misiuni clare pentru școală. Acestea oferă direcția și scopul instituției și servesc ca punct de referință pentru dezvoltarea strategiilor viitoare ;

Analiza mediului și a resurselor: Este esențial ca managerii școlari să înțeleagă mediul în care opera școala, inclusiv nevoile

[115] Burduș, E., Popa, I. (2016) Fundamentele managementului organizației, Editura Pro Universitaria, 2016, p. 212

[116] Băcanu, B. (2008) Organizaţia Publică. Teorie şi management, Editura Polirom, Bucureşti, p. 91.

[117] Ansoff, I. (1996) Strategie et developpement de l'entreprise, Editura D'Organisation, Paris, p. 116

elevilor, cerințele curriculare, tendințele educaționale și resursele disponibile. O analiză cuprinzătoare a acestor factori poate oferi o bază solidă pentru dezvoltarea strategiilor adecvate;

Stabilirea obiectivelor și a priorităților: Pe baza viziunii și misiunii, managerii școlari trebuie să stabilească obiective specifice și priorități pentru instituție. Acestea ar trebui să fie măsurabile, relevante și realizabile, și să reflecte nevoile și aspirațiile comunității școlare;

Dezvoltarea și implementarea strategiilor: Managementul strategic implică elaborarea unor strategii specifice pentru atingerea obiectivelor stabilite. Aceste strategii pot include îmbunătățirea calității învățământului, creșterea implicării părinților și comunității, dezvoltarea resurselor umane și materiale, etc. Implementarea acestor strategii necesită o planificare atentă și o coordonare eficientă a resurselor;

Monitorizarea și evaluarea progresului: Un aspect crucial al managementului strategic în școli este monitorizarea și evaluarea progresului în raport cu obiectivele stabilite. Acest lucru implică colectarea și analizarea datelor relevante, identificarea punctelor tari și a celor slabe și ajustarea strategiilor în funcție de rezultatele obținute;

Adaptabilitatea și flexibilitatea: Managementul strategic în școli trebuie să fie adaptabil și flexibil pentru a face față schimbărilor și provocărilor în curs de desfășurare. Managerii școlari trebuie să fie deschiși la schimbare și să fie capabili să ajusteze strategiile în funcție de evoluția contextului și a nevoilor instituției.

În ansamblu, managementul strategic în școli joacă un rol vital în îmbunătățirea performanței educaționale și în asigurarea succesului pe termen lung al instituției. Prin identificarea și

implementarea strategiilor adecvate, managerii școlari pot contribui la crearea unui mediu educațional prosper și stimulant pentru elevi, cadre didactice și comunitatea în ansamblu.

Oferirea de sprijin pentru cadrele didactice: Managerul ar trebui să fie disponibil pentru a oferi suport și soluții la problemele profesionale întâmpinate de cadrele didactice, consolidând astfel echipa și creând un mediu de lucru cooperativ. Stabilirea unui sistem de consiliere și coaching pentru cadrele didactice care întâmpină dificultăți profesionale sau personale, asigurarea accesului la resurse și instrumente educaționale pentru a ajuta cadrele didactice să își îmbunătățească abilitățile și competențele influențează pozitiv actul educativ.

Planificarea ședințelor de team-building: Ședințele de team-building pot consolida relațiile dintre colegi, creând un mediu de lucru armonios și stimulând colaborarea și comunicarea eficientă. Organizarea unor activități recreative și de colaborare pentru a consolida relațiile între membrii echipei și promovarea comunicării deschise și a lucrului în echipă prin intermediul exercițiilor și a jocurilor de rol dezvoltă comunicarea dintre cadrele didactice din interiorul instituției.

Dezvoltarea sentimentului de apartenență la grup: Prin cultivarea unui sentiment de apartenență și aliniere cu valorile și obiectivele instituției, noii angajați vor fi mai motivați și mai dedicați în contribuția lor la calitatea actului educativ. Aceasta se poate realiza prin organizarea evenimentelor sociale și activităților care să promoveze spiritul de echipă și să consolideze legăturile între membrii personalului, recunoașterea și aprecierea eforturilor și contribuțiilor fiecărui membru al echipei pentru a promova un sentiment de apartenență și angajament față de instituție.

O componentă esențială a strategiei este elaborarea planului de dezvoltare instituțională și a planului operațional. În timp ce proiectul de dezvoltare acoperă o perioadă de patru ani școlari, planul operațional se întocmește anual și are ca scop atingerea obiectivelor strategice stabilite pentru anul respectiv.

Pentru elaborarea planului operațional pot fi cuprinse următoarele obiective:

O1. Asigurarea mediului fizic optim pentru desfășurarea activităților instructiv-educative și dotarea unităților de învățământ conform standardelor europene.

O2. Asigurarea calității serviciilor educaționale pentru dezvoltarea armonioasă a elevilor și a competențelor deținute de elevi.

O3. Consolidarea relațiilor între cadre didactice, între cadre didactice și comunitate.

O4. Asigurarea unei baze de date ce va sprijini activitățile on-line și va intermedia relația părinte – profesor

O5. Înscrierea cadrelor didactice la programe de perfecționare pentru depășirea obstacolelor întâmpinate în perioada desfășurării activităților on-line

O6. Dezvoltarea leadership-ului la nivel de unitate și la nivel de clasă, alegerea celor mai adecvate metode de îndrumare și control.

O7. Atragerea de resurse materiale și dezvoltarea bazei tehnico – materiale existent.

O8. Creșterea interesului elevilor pentru activitățile instructiv educative și implicarea acestora în activități extrașcolare diverse/proiecte educaționale

O9. Diminuarea ratei abandonului la nivel de unitate și asigurarea studiilor de nivel superior

O10. Fundamentarea ofertei educaționale având la bază nevoile de dezvoltare personală a elevilor, ținând cont de caracteristicile comunității locale pentru fiecare elev.

O11. Creșterea gradului de participare a membrilor Comitetului Local, în vederea corelării ofertei educaționale cu piața muncii.

În realizarea obiectivului propus este nevoie de o bună orientare și implicare a resurselor umane, dar și de o bună colaborare între unitatea școlară și mediul extern. Evaluarea obiectivului stabilit și a activităților proiectate se va realiza de către Consiliul de Administrație al unității școlare și de reprezentantul comunității, gradul de realizare a acestuia fiind cuprins în raportul final al directorului.

Elaborarea planului de acțiuni pentru anul școlar se întocmește conform modelului pentru fiecare obiectiv propus în strategia de dezvoltare. Strategia de dezvoltare a unității de învățământ trebuie să fie conformă cu realitatea iar activitățile proiectate să se implementeze în perioada propusă.

În concluzie, strategia de dezvoltare instituțională reprezintă instrumentul de lucru pentru managerul unității de învățământ preuniversitar în care se proiectează misiunea și viziunea instituției, obiectivele vizate, activitățile desfășurate pentru atingerea obiectivelor, dar și resursele umane implicate și perioadele de timp alocate. Timpul alocat fiecărei activități este raportat la dimensiunea activității și necesitatea momentului de implementare.

5.4. Profilul unui lider – Directorul de școală

În prezent, liderii instituțiilor școlare se confruntă cu numeroase provocări și nu oferă întotdeauna soluțiile așteptate de

personalul didactic și de comunitatea educațională. De aceea, considerăm că este necesară preeminența unor lideri cu personalități marcante, care să devină modele pentru ceilalți directori de instituții de învățământ.

Credem că personalitatea este un sistem complex, influențat de factori bio-psiho-sociali care interacționează într-o relație de interdependență structural-funcțională. De asemenea, personalitatea este influențată de mediul geografic, manifestându-se prin constituția fizică, regimul alimentar, obiceiuri și tradiții, precum și prin modul de acțiune în diverse situații.

Aptitudini precum spontaneitatea, capacitatea de comunicare, luarea deciziilor și influențarea colegilor pentru implicarea în proiecte educaționale orientate spre performanță sunt indispensabile atât în activitatea didactică, cât și în rolul de lider. Elementele precum temperamentul, resursele energetice, starea de sănătate, îndemânarea, stăpânirea de sine și echilibrul psiho-emoțional sunt esențiale pentru latura acțională a personalității.

Caracterul, care se manifestă în relațiile interpersonale, este o trăsătură definitorie pentru un lider. Așteptările de la acești lideri includ sinceritatea, sociabilitatea, fermitatea, integritatea, onestitatea, perseverența, curajul și modestia.

De asemenea, calitățile intelectuale, precum inteligența în diversele sale forme, capacitatea de a recunoaște și accepta noutățile, imaginația și capacitatea de prevedere, sunt cruciale și reprezintă așteptările sociale față de lideri. Abilitățile conceptuale, cum ar fi coordonarea și integrarea intereselor și activităților din cadrul organizației sindicale, precum și utilizarea eficientă a cunoștințelor și abilităților pentru influențarea altor persoane, sunt fundamentale în structura personalității liderilor actuali.

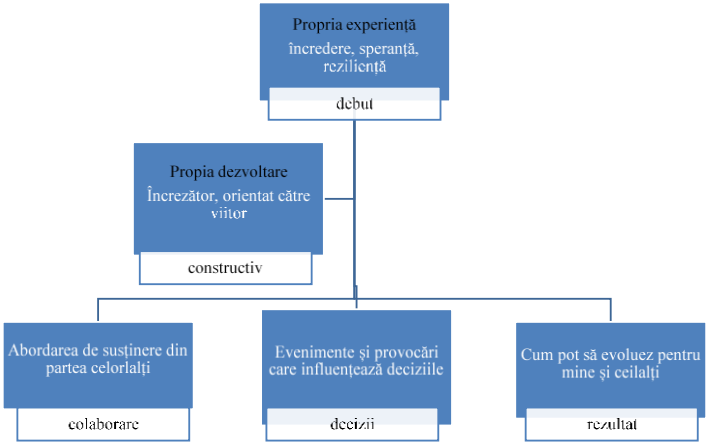
Cercetătorii[118] au realizat o sinteză a lucrărilor care abordează tema leadership-ului autentic. Unele dintre acestea explorează relațiile dintre diferitele tipuri de leadership și diverse componente din economia organizațională, în timp ce altele compară stilurile de leadership. O concluzie principală este că niciun stil de leadership nu este universal valabil, fiecare având atât avantaje, cât și vulnerabilități. Majoritatea studiilor subliniază însă legătura puternică dintre leadership-ul autentic și valorile morale, precum și importanța implicării voluntare și a motivațiilor intrinseci ca fundament al obiectivelor și acțiunilor.

Liderul autentic se distinge prin faptul că analizează și ia decizii dincolo de propriul interes, având în vedere interesul organizației și chiar al societății în ansamblu. Luthas și Avolio[119] (2023) propun un model de dezvoltare a leadership-ului autentic, evidențiind atât reperele esențiale, cât și modul în care persoana aflată în această poziție se raportează la acestea (figura 5.5.).

[118]Gardner WL, Cogliser CC, Davis KM, Dickens MP (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, The leadership quarterly. Dec 1;22(6):1120-45, disponibil la https://www.academia.edu/1262141/Authentic_leadership_A_review_of_the_literature_and_research_agenda.

[119] Luthans F, Avolio BJ. (2003) Authentic leadership development. Positive organizational scholarship. 2003;241:258.

Figura 5.5. Dezvoltarea leadership-ului autentic



Sursa: Reproducere Luthans F, Avolio BJ. Authenticleadership development. Positive organizational scholarship. 2003, figura 16.1., p.251.

Acest lucru ne îndreptățește să considerăm că leadership-ul autentic este potrivit pentru activitatea de coordonare a procesului de învățământ, care se axează pe protejarea intereselor beneficiarilor și asigurarea unui climat de muncă favorabil pentru performanță și satisfacție profesională.

Ilies și colaboratorii[120] abordează conceptul de leadership autentic dintr-o perspectivă conceptuală multi-componentă și analizează relația dintre lider și membrii grupului. De asemenea, se evidențiază modul în care liderul autentic contribuie la starea de bine a membrilor grupului. Totuși, contribuția fundamentală a studiului constă în analiza relațiilor dintre stima de sine, concepțiile și valorile personale, conștiința de sine, procesarea informațiilor personale și soluțiile de dezvoltare personală pentru formularea

[120]Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The leadership quarterly. Jun 1;16(3):373-94.

unui model integrat de personalitate asociat cu fericirea și realizarea personală.

Liderul autentic își dezvoltă abilitățile prin experiențele sale de viață și prin poveștile de succes, care au o relevanță și autenticitate mai mare decât alte modalități de învățare, cum ar fi cursurile, atelierele sau tutoratele. Programele standard de transmitere a cunoștințelor furnizează fundamentele și evidențiază abilitățile esențiale, reprezentând astfel un cadru conceptual de bază. Cu toate acestea, crearea unui mediu propice pentru transferul de cunoștințe are loc atunci când se împărtășesc experiențele personale, adaptate la realitățile actuale, și mai puțin prin teorii abstracte preluate din cărți.

Legătura dintre cuvintele și faptele liderului este un pilon de referință pentru grup, deoarece reflectă integritatea sa. Percepția pozitivă asupra integrității liderului este strâns legată de angajamentul său față de organizație și se reflectă în performanța celor pe care îi conduce[121].

Un lider autentic este un model de coerență și congruență între ceea ce spune și ceea ce face. El este sincer în comunicare și își exprimă valorile și credințele cu fermitate. Mai mult decât atât, un lider autentic este capabil să își recunoască și să își accepte propriile slăbiciuni și să fie deschis la feedbackul constructiv din partea celorlalți.

Un aspect esențial al leadership-ului autentic este capacitatea de a construi relații autentice cu membrii echipei. Un lider autentic este empatic și își arată interesul și preocuparea față de nevoile și

---

[121] Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T. (2012) *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*, J Bus Ethics 107, 255–264.
https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1.

aspirațiile celorlalți. El își încurajează oamenii să își exprime ideile și opiniile și să își dezvolte potențialul la maxim.

Palanski și Yammarino[122] (2010) au arătat cum integritatea comportamentală a liderului este crucială pentru impactul asupra performanței și eficienței la locul de muncă, în special în medii de lucru turbulente. Ei argumentează că într-o lume caracterizată de schimbări continue, este esențial ca liderii să rămână consecvenți cu ei înșiși, valorile și convingerile lor. Liderii autentici oferă un nivel mai mare de stabilitate pentru cei pe care îi conduc în fața incertitudinii din medii de lucru instabile.

Leadership-ul autentic nu se concentrează doar pe atingerea obiectivelor organizaționale, ci și pe dezvoltarea personală și profesională a membrilor echipei. Un lider autentic își încurajează oamenii să își asume riscuri și să învețe din eșecuri, promovând o cultură a învățării și a îmbunătățirii continue.

Pentru a ajuta oamenii să devină niște membrii împliniți și productivi ai echipei, trebuie să le înțelegi motivațiile. La serviciu ei sunt motivați de patru factori[123]. Primul aspect abordat de autor este provocarea în activitatea profesională, care este descrisă ca fiind interesantă. Majoritatea indivizilor doresc să se simtă împliniți la locul de muncă și să își depășească limitele. Ei nu se vor angaja complet în viziunea comună a echipei dacă li se oferă doar sarcini rutiniere. Al doilea factor subliniat este motivația de a lucra într-un mediu bazat pe încredere și sprijin reciproc. În al treilea rând, oamenii sunt motivați atunci când sunt responsabili direct de

[122] Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011) Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examina- tion. The Leadership Quarterly, 22, 765–786.

[123]Tracy, B. (2018) *Cum conduc cei mai buni lideri*, Ed. a 2-a, reviz., Bucuresti: Editura Curtea Veche, p. 161.

rezultatele sarcinilor pe care le primesc. Cu cât își asumă o responsabilitate mai mare, cu atât se dezvoltă mai mult ca lider și sunt mai în măsură să ia decizii. Nu în ultimul rând, cel de-al patrulea factor de motivare este reprezentat de oportunitățile de dezvoltare și promovare personală.

Realizările apar atunci când individul este capabil să facă lucruri mărețe pentru sine. Succesul apare în momentul în care liderul le oferă șansa discipolilor săi să înfăptuiască lucruri mărețe alături de el. Lucrurile de valoare apar atunci când îi învață pe viitorii lideri să înfăptuiască realizări mărețe pentru el. Dar o moștenire ia naștere numai în momentul în care individul reușește să pună organizația în situația de a organiza lucruri extraordinare fără el[124].

De asemenea, s-a cercetat și evidențiat o corelație între leadership-ul autentic, capitalul psihologic și creativitatea membrilor echipei. Acești lideri identifică modalități de a încuraja găsirea de soluții creative și de a crea un mediu de lucru plăcut. Ei generează un sentiment de confort psihologic în organizație, care este apreciat de toți și care încurajează o implicare voluntară și motivată în atingerea obiectivelor stabilite[125].

Ar putea fi o presupunere greșită că leadership-ul autentic nu are nicio legătură cu performanța organizației. Dimpotrivă, un astfel de leadership, fundamentat pe valori etice și angajamentul

[124]Maxwell, J.C. (2010) *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, București: Editura Amalta, pp. 72-73.

[125]Rego A, Sousa F, Marques C, e Cunha MP. (2012) *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of business research*. Mar 1;65(3):429-37.

lipsit de presiunea conducerii, poate favoriza un climat de muncă care este esențial pentru obținerea performanței dorite[126].

În concluzie, leadership-ul autentic este o modalitate puternică și eficientă de a conduce o organizație într-un mod care pune accent pe valorile umane și pe dezvoltarea personală și profesională a tuturor membrilor echipei. Acesta promovează încrederea, respectul și colaborarea și contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și motivant.

Liderii eficienți se asigură că oamenii se simt puternici si capabili. Încrederea în lider este esențială pentru cât de mult ceilalți oameni o vor urma pe acea persoană în timp[127]. Într-o instituție școlară, liderii eficienți sunt acei indivizi care acționează ca motoare ale progresului, navigând cu pricepere prin complexitatea sistemului educațional. Ei ghidează cu fermitate, dar și cu empatie, conducând echipa școlii către atingerea obiectivelor stabilite. Un lider eficient strălucește prin claritatea viziunii sale, înțelegând profund direcția în care dorește să își îndrume instituția. De exemplu, un director școlar care promovează învățarea holistică, nu doar accentuează succesul academic, ci și dezvoltarea personală a elevilor.

Comunicarea este un element esențial în arsenalul unui lider eficient. Acești lideri nu doar vorbesc, ci și ascultă activ și încurajează o dialog deschis și constructiv. Prin cultivarea unei atmosfere de încredere și respect, ei creează un cadru în care fiecare

[126]Lyubovnikova J, Legood A, Turner N, Mamakouka A. (2017) *How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. Journal of business Ethics*. Mar 1;141(1):59-70.

[127] Maxwell, J.C. (2010) *Leadership de aur: Lecții învățate într-o viață de lider*, București, Editura Amaltea, p. 193.

membru al echipei se simte valorizat și încurajat să își împărtășească gândurile și ideile.

Delegarea responsabilităților este o altă abilitate-cheie a liderului eficient. Prin recunoașterea și încurajarea abilităților individuale ale membrilor echipei, liderul își construiește o echipă puternică și motivată. De exemplu, un director școlar care își încredințează un profesor pasionat de tehnologie sarcina de a implementa un program de învățare online poate aduce beneficii semnificative în mediul educațional digital.

Managerii accentuează excesiv rolul auto-inovării la discuții a subordonaților[128]. Comunicarea descendentă prezintă numeroase avantaje[129]. Aceasta permite ca deciziile managerilor să fie implementate de către subordonați; asigură că acțiunile sunt coerente și bine coordonat; potențează influența angajaților, ceea ce duce la servicii mai bune pentru persoanele implicate.

În multe unități de învățământ, managerul utilizează comunicări de directive și proceduri organizaționale. Comunicarea manager-subordonat referitoare la evaluarea performanțelor și informarea asupra motivelor din care trebuie îndeplinite anumite sarcini a fost extrem de neglijată[130]. Astfel, se poate afirma că, în absența informațiilor necesare despre activitatea sau sarcina de îndeplinit, cadrul didactic devine un simplu executant. Această poziție poate avea efecte nedorite și poate duce la rezultate slabe în activitatea didactică.

---

[128]Rossen, S. (1975) *The Human Side of Organizations*, San Francisco: Canfield Press, p. 201.

[129]Torrington, D., Hall, L. (1991) *Personal Management*, Prentice Hall, p. 135.

[130]Longenecker, I.G. (1969) *Principles of Management and Organizational Behaviou,* Ohio: charles E. Merill Publishing Companyp. 433.

Un alt aspect important este adaptabilitatea și gestionarea schimbării. Liderii eficienți sunt flexibili și se adaptează rapid la modificările din mediul educațional. Ei își motivează echipa să rămână calmi și focalizați în fața provocărilor și schimbărilor inevitabile.

În final, leadership-ul eficient într-o instituție școlară nu se limitează doar la atingerea obiectivelor academice, ci și la crearea unui mediu sigur, stimulativ și inspirativ pentru elevi și personalul școlar. Prin echilibrul între direcție clară, comunicare deschisă, delegare responsabilă și adaptabilitate la schimbare, liderii eficienți construiesc drumuri către succes educațional și personal pentru toți cei implicați.

5.5. Managementul axat pe inteligența umană în instituțiile de învățământ

Managementul axat pe inteligența umană în instituțiile de învățământ reprezintă o abordare care recunoaște importanța și valoarea fiecărui individ din comunitatea școlară și își propune să dezvolte un mediu de lucru care să stimuleze creșterea și dezvoltarea tuturor membrilor acesteia.

Această abordare se concentrează pe cultivarea unor relații interpersonale pozitive și constructive între membrii comunității educaționale, inclusiv între elevi, cadre didactice, personal administrativ și părinți. Managementul bazat pe inteligența umană recunoaște că fiecare persoană are propriile sale nevoi, talente și potențial și își propune să creeze un climat în care toți să se simtă valorizați și încurajați să își atingă aspirațiile personale și academice.

Inteligența umană reprezintă calitatea mentală care ne conferă abilitățile de a învăța din experiență, de a ne adapta la situații noi, de a înțelege și de a trata concepte abstracte și de a folosi cunoștințele pentru a manipula mediul înconjurător[131].

Abilitatea unei persoane de a obține succesul depinde de modul în care își valorifică punctele forte și de capacitatea de a corecta punctele slabe. Similar, în cadrul sistemului de învățământ, succesul unei instituții școlare este strâns legat de calitatea corpului său didactic. Prin identificarea și corectarea punctelor slabe, elaborarea unui plan de dezvoltare și implementarea celor mai eficiente metode de management, școala poate deveni o instituție performantă.

Întrucât personalul uman reprezintă resursa centrală în sistemul de educație, cel mai crucial aspect al inteligenței pe care trebuie să-l posede un manager este inteligența emoțională.

Inteligența emoțională se poate defini ca fiind abilitatea de a recunoaște semnificația emoțiilor, dar și capacitatea de a le preîntâmpina.

Principiile managementului bazat pe inteligența umană în instituțiile de învățământ includ:

1. Emoționalitate și empatie: Liderii și decidenții din instituțiile de învățământ sunt sensibili la nevoile și preocupările membrilor comunității educaționale și își manifestă empatia în interacțiunile lor.

2. Comunicare deschisă și transparentă: Se promovează o cultură a comunicării deschise și transparente în care toți cei

[131]Sternberg, R. J. (2011) *The theory of successful intelligence. In R.J. Sternberg&S.B. Kaufman (Eds.), Cambridge handbook of intelligence*, New York: Cambridge University Press, pp. 504-527.

implicați în procesul educațional se simt încurajați să își exprime gândurile, preocupările și sugestiile.

3. Colaborare și parteneriat: Se încurajează colaborarea și parteneriatul între toți actorii din comunitatea educațională pentru a lucra împreună în atingerea obiectivelor comune.

4. Dezvoltare personală și profesională: Se acordă o atenție deosebită dezvoltării personale și profesionale a tuturor membrilor comunității educaționale, inclusiv a elevilor, cadrelor didactice și personalului administrativ.

5. Incluziune și diversitate: Se promovează un mediu incluziv și respectuos față de diversitatea de perspective, experiențe și talente ale membrilor comunității educaționale.

Realizarea stabilității emoționale la nivel psihologic constituie un efect major al nivelului ridicat al coeficientului de inteligență, creând premisele unui grad ridicat de încredere în propriile forțe[132].

În ansamblu, managementul bazat pe inteligența umană în instituțiile de învățământ pune accentul pe valorizarea și încurajarea potențialului și abilităților individuale ale tuturor membrilor comunității educaționale, contribuind astfel la creșterea și dezvoltarea unei culturi educaționale pozitive și îmbunătățirea performanței școlare.

5.6. Managementul schimbărilor în instituțiile de învățământ preuniversitar

Managementul schimbării poate fi considerat un proces care permite unei organizații să modifice orice parte a structurii sale

[132] Huff, Kyle, C., Pingping, Song and Eric B., Gresch, (2014) Cultural Intelligence Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan*, International Journal of intercultural relation 38: 151-157.*

pentru a face față cerințelor de mediu din ce în ce mai dinamice[133]. Schimbările în sistemul educațional preuniversitar din România sunt esențiale pentru adaptarea la noile cerințe și standarde internaționale, dar și pentru a răspunde nevoilor elevilor și profesorilor. Managementul eficient al acestor schimbări este crucial pentru a asigura succesul reformelor și pentru a îmbunătăți calitatea educației.

Organizațiile românești au o cultură caracterizată prin competitivitate exagerată, convențional și opoziție, dar și autodezvoltare. Gestionarea schimbărilor în sistemul educațional preuniversitar din România este un proces complex, dar vital pentru îmbunătățirea calității educației și adaptarea la noile cerințe și standarde. Pentru a implementa schimbări eficiente și durabile, este esențial să se urmeze un plan detaliat care să includă toate etapele critice ale procesului de schimbare.

1. Evaluarea inițială și diagnosticarea problemelor

a. Identificarea punctelor slabe și a nevoilor

✓ *Evaluarea performanțelor academice:* Analizarea rezultatelor elevilor la examene naționale și internaționale, precum și performanțele școlare generale.

✓ *Satisfacția elevilor și profesorilor:* Colectarea de date prin chestionare și interviuri pentru a înțelege nivelul de satisfacție și identificarea problemelor majore.

✓ *Infrastructura și resursele*: Evaluarea stării infrastructurii școlare și a resurselor disponibile, inclusiv materiale didactice și echipamente tehnologice.

b. Colectarea de feedback

[133] Deaconu, A., Igreț, R. Ș. (2019) *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, București: Editura ASE, p. 79.

✓ *Consultarea părților interesate*: Organizarea de întâlniri și ateliere cu elevi, părinți, profesori și personal administrativ pentru a discuta nevoile și așteptările acestora.

✓ *Analiza feedback-ului*: Identificarea problemelor comune și a soluțiilor sugerate de comunitatea școlară.

2. Planificarea schimbărilor

a. Stabilirea obiectivelor clare

✓ *Definirea obiectivelor SMART*: Obiectivele trebuie să fie Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante și legate de un Timp anume. De exemplu, "Creșterea ratei de promovare la examenul de bacalaureat cu 10% în următorii trei ani".

b. Elaborarea unui plan strategic

✓ *Detalierea pașilor necesari*: Crearea unui plan care să includă toate etapele necesare pentru atingerea obiectivelor, inclusiv termene limită și responsabili pentru fiecare activitate.

✓ *Resurse necesare:* Identificarea resurselor financiare, umane și materiale necesare pentru implementarea schimbărilor.

✓ *Calendar realist*: Stabilirea unui calendar care să permită implementarea graduală și sustenabilă a schimbărilor.

3. Implicarea și comunicarea

a. Transparența în comunicare

✓ Informații clare și accesibile: Publicarea planurilor și a progresului realizat pe platforme accesibile pentru toți membrii comunității școlare.

✓ Canale multiple de comunicare: Utilizarea diverselor canale de comunicare, inclusiv întâlniri față în față, e-mailuri, buletine informative și platforme online.

b. Implicarea activă a personalului

✓ *Formarea echipelor de lucru*: Crearea de echipe care să includă profesori, administratori și elevi pentru a coordona și implementa schimbările.

✓ *Workshop-uri și sesiuni de brainstorming*: Organizarea de workshop-uri pentru generarea de idei și soluții inovatoare.

4. Implementarea schimbărilor

a. Training și dezvoltare profesională

✓ *Programe de formare continuă*: Oferirea de cursuri de formare pentru profesori în domenii precum pedagogia modernă, utilizarea tehnologiei în educație și managementul clasei.

✓ *Mentorat și coaching*: Implementarea programelor de mentorat pentru a sprijini profesorii mai tineri și pentru a facilita schimbul de bune practici.

b. Pilotarea și testarea

✓ *Programe pilot*: Implementarea inițială a schimbărilor într-un număr limitat de clase sau școli pentru a evalua eficiența și a identifica problemele.

✓ *Evaluarea pilotului*: Analizarea rezultatelor programelor pilot și ajustarea planurilor pe baza feedback-ului primit.

5. Monitorizarea și evaluarea

a. Supravegherea continuă

✓ *Evaluări periodice*: Organizarea de evaluări periodice pentru a măsura progresul și impactul schimbărilor. Aceste evaluări pot include teste standardizate, sondaje de opinie și analize de performanță.

✓ *Raportare transparentă*: Publicarea rapoartelor de progres pentru a informa toți membrii comunității școlare despre stadiul implementării.

b. Adaptarea și ajustarea

✓ *Flexibilitate:* Ajustarea planurilor și strategiilor pe baza rezultatelor evaluărilor și feedback-ului primit.

✓ *Îmbunătățire continuă*: Implementarea unui ciclu de îmbunătățire continuă care să permită adaptarea constantă la noi cerințe și provocări.

Provocări și soluții

a. Rezistența la schimbare

✓ *Instruire și suport*: Oferirea de suport și instruire pentru personal pentru a reduce teama de schimbare și a crește acceptarea.

✓ *Implicare activă*: Implicarea tuturor părților interesate în procesul de schimbare pentru a crește sentimentul de proprietate și angajament.

b. Lipsa resurselor

✓ *Parteneriate și colaborări*: Stabilirea de parteneriate cu ONG-uri, instituții guvernamentale și sectorul privat pentru a obține resurse suplimentare.

✓ *Accesarea fondurilor europene*: Utilizarea oportunităților de finanțare disponibile prin programele europene și alte granturi internaționale.

c. Coordonarea și leadership-ul

✓ *Leadership puternic*: Dezvoltarea unui leadership vizionar și practic care să ghideze procesul de schimbare.

✓ *Echipe de lucru eficiente*: Crearea de echipe de lucru care să fie responsabile de diferitele aspecte ale implementării schimbărilor.

Rezultatele pozitive apar ca urmare a calității superioare a comunicării interpersonale, atât între membrii instituției, cât și în relația manager-subordonați. Managementul schimbărilor în instituțiile de învățământ preuniversitar din România este un proces esențial pentru îmbunătățirea calității educației. Printr-o abordare

structurată, care include evaluare, planificare, implicare, implementare și monitorizare, școlile pot realiza schimbări semnificative

care să aducă beneficii elevilor, profesorilor și întregii comunități educaționale.

Implementarea schimbărilor trebuie să fie realizată progresiv și adaptată contextului specific al fiecărei unități de învățământ, luând în considerare particularitățile locale și nevoile specifice ale comunității. Comunicarea transparentă și feedback-ul constant sunt elemente cheie pentru a monitoriza și ajusta măsurile implementate, garantând astfel succesul reformelor.

În concluzie, managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar necesită o abordare holistică, colaborativă și flexibilă, orientată către îmbunătățirea continuă a calității educației și adaptarea la cerințele unei societăți în permanentă evoluție. Doar printr-un efort comun și bine coordonat se poate atinge obiectivul final: pregătirea generațiilor viitoare pentru provocările viitorului și dezvoltarea unei societăți prospere și echitabile.

CONCLUZII FINALE PRIVIND ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA

În condițiile societății cunoașterii și a economiei bazată pe cunoaștere, deciziile și politica educațională adoptate de România vizează o îmbunătățire sistematică și continuă a sistemului de educație. Viitorul presupune angajamente pe termen lung și asumarea acestora în pofida alternanțelor din sistemul economic, social și medical. O inițiativă în acest sens este ”Planul de acțiune pentru educație 2019-2030, ce reprezintă un program major de reformă strategică în educație și formare prin care sunt stabilite obiective cheie, acțiuni și demersuri ce trebuie realizate pentru asigurarea continuității, predictibilității și calității serviciului public de educație[134].

Această lucrare a avut ca scop oferirea unei viziuni la implementarea unui Model de Management Integrat al Instituțiilor de Învățământ Preuniversitar, care să sprijine dezvoltarea unui management de înaltă calitate în organizațiile școlare. Acest model ar trebui să fie perceput ca o recomandare metodologică, furnizând instrumente esențiale pentru procesul de management în școli.

Strategia de realizare a cercetări necesită investigații empirice în legătură cu un fenomen particular contemporan, într-un context

[134]Ministerul Educației Naționale (2019) Planul de acțiune pentru educație 2019-2030. Disponibil la https://www.edu.ro/sites/default/files/Plan% 20actiune %20educatie.pdf.

de viață real și utilizând multiple surse de informații (interviuri, chestionare, mărturii, dovezi, documente) [135].

Etapele principale ale unei decizii sunt: identificarea și definirea problemei, stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale, stabilirea variantelor decizionale posibile, alegerea variantei optime, adoptarea deciziei, evaluarea rezultatelor[136].

Pentru realizarea unui învățământ eficient, îmbunătățirea condițiilor de învățare și adaptarea instituțiilor de învățământ la mediul exterior, se impune aplicarea în unitățile școlare a unui management eficient și găsirea celor mai bune soluții și strategii manageriale.

Se impune o schimbare în sistemul de învățământ preuniversitar dacă descoperim răspuns la interogația propusă de Hattie J.: „ce învățământ e bun?"[137], pentru prezent și viitor, ceea ce presupune: reforma curriculumului și a evaluări, autonomie funcțională acordată școlilor, reafirmarea statutului cadrelor didactice[138]. Managementul educațional trebuie să adopte strategii de cercetare focalizată pe un caz concret care este interpretat în amănunt, adică prezentând referiri detaliate despre indivizi, grupuri, organizații, cu luarea în considerare a tuturor particularităților sale contextuale. Acesta necesită „utilizarea mai

[135]Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Method. 2th Edition*, USA, California, Thousand Oaks, pp. 196-200.

[136]Țoca, I. (2002) *Management educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică, R. A., p. 166.

[137]Hattie, J. (2014) *Învățarea vizibilă: Ghid pentru profesori*, București: Editura Trei, p. 23.

[138]Marga, A. (2019) Educația responsabilă. O viziune asupra învățământului românesc. București: Editura Niculescu, p. 5.

multor metode complementare de culegere, analiză, prelucrare și stocare a informațiilor relevante, atât cantitative cât și calitative”[139].

S-a constatat o evoluție terminologică, de la *planul de dezvoltare a școlii* la *planul de dezvoltare instituțională*. Abordarea a presupus contextualizarea strategiilor manageriale în datele rezultate din „diagnoză și analiză de nevoi, din negocierea și decizia la nivelul comunității, din elaborarea strategiei și proiectului de dezvoltare a școlii, din monitorizarea, evaluarea și asigurarea calității[140].

În cadrul procesului decizional, directorul și consiliul de administrație trebuie să identifice și să definească clar problemele cu care se confruntă instituția școlară, să stabilească criteriile și obiectivele decizionale, să evalueze și să analizeze variantele disponibile și să adopte decizia optimă. Evaluarea rezultatelor este, de asemenea, o etapă crucială pentru a asigura eficacitatea deciziei luate.

Există două categorii principale de strategii decizionale privind schimbarea în instituțiile școlare: strategii de dezvoltare organizațională, care vizează îmbunătățirea structurii și funcționării instituției, și strategii de dezvoltare a personalului, care se concentrează pe creșterea competențelor și eficienței cadrelor didactice.

Modelul de Management Integrat al Instituțiilor de Învățământ Preuniversitar implică o abordare complexă și cuprinzătoare, care include gestionarea resurselor materiale și financiare, stabilirea

[139]Robson, C. (2002) *Real World Research*. UK, Blackwell Publisher, Oxford, pp. 180-186.

[140]Ministerul Educației și Cercetări. (2007) *Ghid pentru elaborarea Planului de dezvoltare a Școlii. Programul de Granturi pentru Dezvoltarea Școlară*. București, p. 3.

relațiilor la nivelul unității școlare, definirea viziunii și misiunii școlii, precum și stabilirea obiectivelor și activităților specifice pentru atingerea acestora.

Directorul unei unități școlare trebuie să fie un lider versat și să îmbine abilitățile de management al resurselor umane cu managementul strategic pentru a asigura o conducere eficientă a instituției și pentru a atinge obiectivele stabilite în mod eficient și eficace. Această abordare integrată este esențială pentru succesul și dezvoltarea durabilă a unei școli. Iată câteva aspecte cheie care demonstrează importanța acestei combinații:

1. Managementul resurselor umane: Directorul trebuie să fie capabil să identifice, să recruteze și să mențină un corp didactic și administrativ calificat și motivat. Aceasta implică nu numai gestionarea proceselor de recrutare și selecție, ci și dezvoltarea unui mediu de lucru pozitiv și inclusiv, în care fiecare membru al echipei să se simtă valorizat și încurajat să-și aducă contribuția la succesul instituției.

2. Dezvoltarea profesională: Directorul trebuie să acorde o atenție deosebită dezvoltării profesionale a personalului, oferind oportunități de formare și perfecționare care să contribuie la îmbunătățirea continuă a abilităților și competențelor acestora. O forță de muncă bine pregătită și motivată este crucială pentru asigurarea unei educații de calitate și pentru atingerea obiectivelor instituționale.

3. *Managementul strategic:* Directorul trebuie să aibă o viziune clară și o strategie bine definită pentru dezvoltarea școlii pe termen lung. Acest lucru implică identificarea și prioritizarea obiectivelor instituționale, elaborarea și implementarea planurilor de acțiune și monitorizarea progresului în atingerea acestor obiective. O abordare strategică permite directorului să aloce eficient resursele

disponibile și să gestioneze riscurile și oportunitățile în mod proactiv.

4. Comunicare și implicare: Directorul trebuie să fie un comunicator eficient și să fie capabil să stabilească relații de încredere și colaborare cu toate părțile interesate, inclusiv cu personalul, elevii, părinții, comunitatea și autoritățile locale. O comunicare deschisă și transparentă încurajează implicarea și angajamentul tuturor membrilor comunității școlare în procesul educațional și în realizarea obiectivelor instituționale.

Prin îmbinarea abilităților de management al resurselor umane cu managementul strategic, directorul unității școlare poate asigura o conducere eficientă și eficace a instituției, promovând excelența în educație și contribuind la succesul și dezvoltarea durabilă a elevilor și comunității locale.

În cadrul instituțiilor școlare, educația nu reprezintă doar obținerea unor cifre "frumoase" pe hârtie, ci are un scop mult mai amplu și profund. Ea are ca principal obiectiv integrarea elevilor în societate și formarea lor ca indivizi responsabili, conștienți de propria lor valoare și rolul lor în comunitate. Mai mult decât simpla acumulare de cunoștințe și informații, educația își propune să cultive dragostea pentru învățare și să stimuleze dezvoltarea personală a fiecărui elev în parte.

În această privință, directorul unei instituții școlare are o responsabilitate majoră. El trebuie să-și orienteze acțiunile și deciziile către binele elevilor, punându-i mereu pe primul loc în toate demersurile sale. Acest lucru implică sprijinirea și încurajarea profesorilor și a personalului didactic în eforturile lor de a oferi o educație de calitate, adaptată nevoilor și intereselor elevilor.

De asemenea, directorul trebuie să-și asume o responsabilitate clară față de comunitatea în care instituția școlară își desfășoară

activitatea. El trebuie să fie un lider activ și implicat în viața comunității, să colaboreze cu autoritățile locale și alte organizații din zonă pentru a promova și susține inițiativele educaționale și sociale de care să beneficieze elevii și familiile acestora.

În esență, directorul unei instituții școlare trebuie să fie un promotor al valorilor educației autentice și al formării integrale a elevilor săi. Prin punerea elevilor pe primul loc, sprijinirea profesorilor și asumarea responsabilității față de comunitate, el contribuie la crearea unui mediu educațional stimulativ, în care fiecare elev are șansa să-și atingă potențialul maxim și să devină un membru activ și responsabil al societății.

Cadrele didactice reprezintă piatra de temelie a sistemului educațional și au un impact semnificativ asupra succesului și dezvoltării elevilor. Ele joacă un rol crucial în transmiterea cunoștințelor, formarea competențelor și dezvoltarea caracterului și valorilor elevilor. Perfecționarea continuă a cadrelor didactice este esențială pentru menținerea calității procesului educațional și adaptarea acestuia la schimbările din societate și din domeniul educației. Oferirea de oportunități de formare și dezvoltare profesională este vitală pentru îmbunătățirea competențelor și abilităților cadrelor didactice.

Perfecționarea continuă a cadrelor didactice poate avea un impact pozitiv asupra rezultatelor școlare ale elevilor. Cadrele didactice bine pregătite și motivate sunt mai susceptibile să utilizeze cele mai eficiente și inovatoare metode de predare, să ofere sprijin și îndrumare adecvată elevilor și să contribuie la creșterea performanței academice a acestora. Prin investiții în perfecționarea continuă a cadrelor didactice, instituțiile de învățământ pot promova excelența în educație și pot oferi un mediu propice pentru dezvoltarea academică și personală a elevilor.

Cadrele didactice bine pregătite și motivate sunt cheia pentru creșterea calității procesului educațional și pentru realizarea obiectivelor instituționale.

Încurajarea debutanților în sistemul de învățământ reprezintă un aspect crucial pentru asigurarea succesului și îndeplinirea potențialului acestora în rolul lor de educatori. Implementarea unui program de mentorat în școală poate oferi debutanților un sprijin esențial și oportunitatea de a beneficia de experiența și sfaturile unui profesionist experimentat. Mentorii pot oferi îndrumare, feedback constructiv și suport emoțional debutanților în perioada lor inițială în învățământ. Asigurarea accesului debutanților la programe de formare și dezvoltare profesională este esențială pentru consolidarea abilităților și competențelor lor pedagogice.

Aceste programe ar trebui să ofere informații practice, strategii de gestionare a clasei, tehnici de predare eficiente și alte resurse relevante pentru îmbunătățirea performanței în sala de clasă. Oferirea de feedback regulat și constructiv debutanților este crucială pentru creșterea și dezvoltarea lor profesională. Prin intermediul evaluărilor și observațiilor în clasă, debutanții pot primi îndrumare și încurajare pentru a-și îmbunătăți practica și pentru a crește în încredere și competență.

Instabilitatea recentă din sistemul de învățământ a avut consecințe profunde, generând o criză generală care a afectat atât activitățile cât și relațiile din cadrul școlilor. Managerii instituțiilor de învățământ au un rol crucial în gestionarea acestei situații, fiind necesar să acorde o atenție specială elevilor și să se concentreze pe diverse aspecte pentru a răspunde nevoilor acestora în contextul actual.

Combaterea abandonului școlar reprezintă una dintre prioritățile majore în fața instabilității din sistemul de învățământ.

Managerii trebuie să identifice factorii care contribuie la abandonul școlar și să implementeze strategii eficiente pentru a preveni și reduce acest fenomen. Aceste strategii pot include intervenții personalizate pentru elevii cu dificultăți de adaptare școlară, programe de mentorat și consiliere, implicarea părinților în procesul educațional și colaborarea cu comunitatea pentru a oferi sprijin suplimentar.

De asemenea, dezvoltarea relațiilor sociale este esențială pentru a crea un mediu școlar stabil și inclusiv. Managerii trebuie să promoveze colaborarea și comunicarea între elevi, să organizeze activități și proiecte care să încurajeze interacțiunea și să faciliteze formarea unor legături sănătoase între membrii comunității școlare. Aceste relații sociale pozitive contribuie la bunăstarea emoțională și la succesul academic al elevilor.

Sprijinirea elevilor defavorizați este, de asemenea, o prioritate în fața instabilității din sistemul de învățământ. Managerii trebuie să fie conștienți de nevoile specifice ale acestor elevi și să ofere resurse și suport suplimentar pentru a le facilita accesul la educație și pentru a le oferi șanse egale de succes. Aceasta poate implica furnizarea de burse sau ajutoare financiare, organizarea de programe de tutorat sau mentorat și colaborarea cu organizații non-guvernamentale și instituții locale pentru a oferi sprijin suplimentar.

În concluzie, managerii instituțiilor de învățământ au o responsabilitate majoră în gestionarea instabilității din sistemul de învățământ și în asigurarea unui mediu educațional sigur, stabil și inclusiv pentru toți elevii. Prin acordarea unei atenții deosebite elevilor, combaterea abandonului școlar, dezvoltarea relațiilor sociale și sprijinirea elevilor defavorizați, managerii pot contribui la construirea unei comunități școlare prospere și la asigurarea succesului academic al tuturor elevilor.

Adaptarea la schimbările actuale este imperativă pentru a asigura o continuitate corespunzătoare a procesului educațional. Managerii și profesorii trebuie să fie flexibili și pro-activi în dezvoltarea și implementarea metodelor și tehnicilor de predare, învățare și evaluare care să fie în concordanță cu noile condiții și cerințe. Este esențial ca aceste metode să fie adaptate la mediul online, la tehnologiile moderne și la cerințele specifice ale învățământului la distanță. Prin utilizarea unor strategii inovatoare și a resurselor digitale disponibile, educatorii pot crea experiențe de învățare interactive și captivante care să angajeze și să motiveze elevii în mediul online. De asemenea, evaluarea trebuie să fie revizuită și adaptată pentru a măsura în mod eficient progresul și performanța elevilor în contextul învățământului la distanță. Prin adoptarea unei abordări flexibile și orientate către elevi, managerii și profesorii pot asigura o educație de calitate și pot răspunde cu succes nevoilor și provocărilor actuale ale elevilor.

CONTRIBUȚIILE, LIMITELE ȘI DIRECȚIILE VIITOARE DE ACȚIUNE

Contribuții personale

1. Contribuții teoretice

✓ Identificarea celor mai importante articole științifice și lucrări de specialitate cu privire la management general, management educațional.

✓ Studierea articolelor științifice și lucrărilor de specialitate cu privire la management general, management educațional.

✓ Sistematizarea cronologică a schimbărilor din sistemul de învățământ preuniversitar.

✓ Evidențierea schimbărilor organizaționale din sistemul de învățământ preuniversitar.

✓ Analiza principalelor teorii cu privire la resursele umane.

✓ Studiul relației dintre perfecționare și schimbare.

✓ Analiza sistemului de management privind recompensele.

2. Contribuții practice

✓ Studierea și înțelegerea nivelului educațional în care evoluează cadrele didactice supuse cercetării empirice.

✓ Analiza evoluției numărului de elevi din sistemul de învățământ preuniversitar din România.

✓ Analiza personalului didactic din învățământul preuniversitar din România.

✓ Analiza numărului de elevi ce revine unui cadru didactic și a ratei de abandon din sistemul preuniversitar.

✓ Realizarea cercetării cu privire la perceperea schimbărilor din sistemul educativ de către cadrele didactice.

✓ Realizarea cercetării empirice cu privire la perfecționarea cadrelor didactice din sistemul de învățământ preuniversitar din România.

✓ Valorificarea răspunsurilor colectate – validarea chestionarelor, analizarea și interpretarea datelor oferite.

✓ Analiza critică a implementării schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar.

3. Contribuții științifice

a) Participarea la conferințe și simpozioane

✓ Participare 14th LUMEN Internațional Scientific Conference RSCAVP2020, May 22-23, 2020.

✓ Participare ”ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS”, 5th EDITION, 24 Aprilie 2020.

✓ Participare INTERNATIONAL CONFERENCE ”Contemporary Challenges fot the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 3rd Edition, June 20 – 22, 2019, Târgoviște, România.

✓ Participare Conferință Internațională ”Digitalizarea Educației”, București, 24 noiembrie 2018.

✓ Participare simpozion international ”Digitalization: Management tools and new curriculum management in education”, Sofia, Bulgaria, 17 – 18 martie 2018.

✓ Participare la Simpozionul Internațional ”Cartea, condiție a demersului educațional de calitate”, ediția a VII – a, 18 noiembrie 2017.

b) Publicații în reviste

✓ Publicat articol ”Enviromental Manager and its Importance in the development of the Company”, Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences, ISSn:2284-5976/e-ISSN:2501-0409, 2020, Volume 9, Issue 1, pages:101-111, doi: 10,1862/lumen/9,1/36.

✓ Publicat articol ”THE IMPORTANCE OF TEACHING ACTIVITY IN THE PROCESS OF COGNITIVE PROCESSING”, HOLISTICA, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 146-154, DOI: 10,2478/hjbpa-2020-0013.

✓ Publicat articol ”SUSTAINABLE DEVELOPMENT THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SYSTEM” , The journal Contemporary Economy, Volume 5, Issue 1/2020, ISSN 2537-4222.

✓ Publicat articol ”SOLVING CONFLICTS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM”, Modern Approaches to Educational Management in Romania, ISBN 978-619-90892-3-1.

✓ Publicat articol ”MANAGEMENT OF EDUCATIONAL EFFICIENCY AND EFFICIENCY” , HOLISTICA Vol 9, Issue 3, 2018, pp. 89-96, DOI: 10.2478/hjbpa-2018-0025.

✓ Publicat articol ”ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF MODERN EDUCAȚIONAL MANAGEMENT”, Digitalization: Management tools and new curriculum management in education , 2018, ISBN 978-619-90892-2-4, p. 25.

c) Rapoarte de progres

✓ Întocmirea și susținerea rapoartelor de progres conform termenelor stabilite.

d) Participare cursuri și workshop-uri

✓ Parcurgea cursurilor programului ”Excelență în cercetare interdisciplinară doctorală și postdoctorală, alternative de carieră prin inițiativă antreprenorială (EXCIA)” Cod SMIS 2014+: 125245.

✓ Absolvire program pentru dezvoltare personală ”Managementul implementării eficiente a curriculumului național”. MANAGER CRED. Formare nivel 2” , în cadrul proiectului ”Cred-Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți”, POCU/254/6/20/118327, CERTIFICAT NR. 98/16.01.2024.

✓ Parcurgerea programului de formare continuă CRED-CURRICUUM RELEVANT, EDUCAȚIE DESCHISĂ PENTRU TOȚI. FORMARE NIVEL II, specializarea MATEMATICĂ-INFORMATICĂ, Atestat seria Ag, nr. 0030380.

✓ Parcurgere program formare FORMATOR, Certificat seria N, nr. 0315483.

✓ Participare Workshop cu tema ”Utilizarea evaluării formative în pregătirea pentru reușita la examenele naționale”, organizat de Ministerul Educației în colaborare cu Casa Corpului Didactic Buzău, în cadrul proiectului ”Curriculum relevant, Educație Deschisă pentru Toți” – 1.04.2022.

✓ Participare curs perfecționare ”Managementul măsurilor de securitate destinate proiecției informațiilor clasificate NATO și UE”, Atestat seria II, nr. 48/20.11.2017;

✓ Participare curs ”Quality EU Peoject Management – Erasmus +” Accreditation, ref. No. 2023-1-RO01-KA121-SCH-000126702.

✓ Participare workshop ”Optimizarea relației profesori-părinți-elevi în școlile din mediile defavorizate”.

Limite

✓ Tendința de subiectivitate a respondenților și realitatea cu care aceștia se confruntă în cadrul instituțiilor școlare.

✓ Întâmpinarea de dificultăți din partea directorilor de școală în furnizarea de date statistice.

✓ Perioada limitată a programului de doctorat a determinat stabilirea unui număr limitat de respondenți.

Direcții viitoare

✓ Extinderea cercetării la cadre didactice din toate ariile curriculare.

✓ Extinderea cercetării la personal didactic din întreg sistemul de învățământ.

✓ Realizarea unei cercetări cu privire la factorii psihologici care influențează schimbarea în instituțiile de învățământ preuniversitar din România.

BIBLIOGRAFIE

1. Abu, Ubayad, (2005), *Kitab al-amwal* (Book of Revenue), trans. Imran Ahsan Khyan Nyazee, Reading: Garnet Publishing.
2. Ackoff, Russell L. and Rovin, Sheldon, (2005), *Beating the System: Using Creativity to Outsmart Bureaucracies,* San Francisco: Berret-Koehler.
3. Adler, Paul S., (2003), "Toward Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work", in Bruce E. Kaufman, Richard A. Beaumont and Roy B Helfgott (eds). *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management,* Armonk, NY:M.E. Sharpe.
4. Agabrian, M. (2005) *Parteneriate școală-familie-comunitate*, București: Editura Universitară.
5. Albu Liliana (2012) *Leadershipul în unitățile de învățământ preuniversitar*, Editura PIM, Iași.
6. Alecu, S. (2007) *Dezvoltarea organizaţiei şcolare*, București: EDP.
7. Amstrong, M. (2003) *Managementul resurselor umane*, București: Editura Codecs, p.74.
8. Andronache, V. (2012) *Managementul schimbării educaționale*, Iași: Editura Institutului European.
9. Androniceanu, A. (1998) *Managementul schimbărilor*, București: Editura All Educational.
10. Barbu, L. (2010) *Managementul calității în învățământ*, București: Editura Sfântul Ierarh Nicolae, ISBN 978-606-577-206-9.
11. Băcanu, B. (2008) *Organizaţia Publică. Teorie şi management*, Iași: Editura Polirom.
12. Băran, Pescaru, A. (2004) *Parteneriat în educaţie Familie – şcoală – comunitate*, Bucureşti: Editura Aramis Print.
13. Benfey, C. (2004) *The Great Wave: Gilded Age Misfits, Japanese Eccentrics and the Opening of Japan,* New York: Random House.

14. Benioff, M. and Southwick, K. (2004) *Compassionate Capitalism: How Corporations Can Make Doing Good an Integral Part of Doing Wrll,* Pompton Plains, NJ: Career Press.
15. Bertrand, T. (1998) *Organisation et gestion de l' enterprise*, Paris: Editions d'Organisation.
16. Beteson, John E.G. (1999) *Minaging Services Marketing,* New York: Thomson Learning.
17. Bijapurkar, R. (2007) *We are Like That Only,* New Delhi: Penguin India.
18. Binfield, K. (2004) *Writings of the Luddites,* Baltimore: Johns University Press.
19. Bîlcan, F. R., Popescu, D. M., Petrescu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Elemente de managementul resurselor umane. Repere teoretice fundamentale și aplicații,* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
20. Blanchard, K., O Conner, M. (2003) *Managementul și valorile*, București: Editura Curtea Veche.
21. Boboc, I. (2002) *Psihologia organizaţiilor şcolare şi Managementul educaţional*, București: E.D.P.
22. Bogdan, F., Țoc, S. (2020) Policy note: Educația în timpul pandemiei. Răspunsuri la criza nesfârșită a sistemului educațional românesc.
23. Bolman, L. G., Deal, T. E. (1997) *Reframing Organisation: Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey – Bass.
24. Bonciu, C. (2000) *Instrumente manageriale psihosociologice*, Editura All Beck, București.
25. Bottery, M. (1998) *Professionals and Policy*, London: Cassell.
26. Brătianu, C. (2005) *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova.
27. Browne, K. (2014) *School/Public Library Partnerships Bibliography*
28. Buckley, Peter J. (ed.) (2003) *International Business*, Aldershot: Ashgate.

29. Burciu, A. (2008) *Introducere în management*, București: Editura Economica.
30. Burduș E., Popa I. (2013) *Fundamentele managementului organizației, ediția a III-a*, București: Ed. Pro Universitaria.
31. Burduș, E. (2017) *Management comparat internațional*, Ediția a V-a, Editura Pro Universitaria.
32. Burduș, E., Popa, I. (2018) *Metodologii manageriale, ediția a II -a*, București: Pro Universitaria.
33. Bush, T. (1998) *The National Professional Qualification for Headship: the key to effective school leadership?*, School Leadership and Management.
34. Bush, T. (2015) *Leadership și management educațional*, București: Editura Polirom.
35. Cadbury, D. (2010) *Chocolate Wars: From Cadbury to Kraft, 200 Yars of Sweet Success and Biter Rivalry,* London: Haper Press.
36. Cămărășan, V.A., Petrescu, A.G., Petrescu, M., Bîlcan, R. (2017), *Instrumente și mecamispe mrivind managementul informațiilor clasificate -de la teorie la practica-* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
37. Căprărescu, Ghe. (2013) *Managementul resurselor umane*, București: Editura Universitară.
38. Chandler, Alfred, D. (1980) *Managerial Hierarchies: Comparative perspectiveson the Rise of Modern Industrial enterprises*, Harward University pres.
39. Chaudhuri, S., & Dastidar, K. G. (2014) Corruption, efficiency wage and union leadership. *Pacific Economic Review*, *19*(5), 559-576.
40. Cheffins, Brian R. (2008) *Corporate Ownership and Control: British Business Transformed,* Oxford: Oxford University Press.
41. Chen, J. (2016) *The Unity of Science and Economics: A New Foundation of Economic Theory,* New York: Springer.
42. Chiciudean, I., David, G. (2011) *Managementul comunicării în situații de criză*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații publice, București

43. Child, J. (2005) *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures,* Oxford: Oxford University Press.
44. Child, J., Mc-Grath, R., G. (2001) Organizations Unfettered: Organizational Forms in an Information Intensiv Economy*, Academy of Management Journal, 44, no. 6*.
45. Cismaru, D., M. (2008) *Comunicarea internă în organizații*, București: Editura Tritonic.
46. Clegg, B., Brich, P. (2003) *Arta de a-i conduce pe alții*, Editura Polirom, Iași.
47. Codorean, G. (2009) Formarea inițială a cadrelor didactice din România în context european, în *Analele Universității de Vest din Timișoara*, seria Sociologie, Psihologie, Pedagogie și Asistență Socială, volumul 15/1, Editura Universității de Vest din Timișoara
48. Constantinescu, D., Ungureanu, A., Tarara, L., (2000) *Management general, vol 2*, Editura Națională București.
49. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003) *Managementul organizației*, București: Editura ALL Beck.
50. Cosmovici, A., Iacob, L. (2008) *Psihologie Școlară* , Iași: Editura Poliron.
51. Cristea, S. (2009) *Managementul organizaţiei şcolare*, în Tribuna Învăţământului, nr. 972/ 20-26.X.2008 – nr.998/ 4-10.V.2009).
52. Cristea, S. (2017) *Sistemul de educație/învățământ*, Editura Didactică și Pedagogică, Publishing House, București.
53. Cucoș, C. (2006) *Pedagogie ediția a II-a revăzută și adăugată*, București: Editura Polirom.
54. Cucoș, C. (2009) *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice, ediția a III-a revăzută și adăugată,* Iași: Editura Polirom.
55. Ciurea, Drăgulănescu, N. (2015) *Managementul Calității Totale*, Editura Economică.
56. Deaconu, A., Igreț, R. Ș. (2019) *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, București: Editura ASE.

57. Deaconu, A., Igreț, R.Șt. (2019) *Provocări pentru managementul resurselor umane în organizațiile moderne*, București: Editura ASE.
58. Dimitru Raluca, *Diversitate versus discriminare în dreptul comunitar al muncii* în *Revista Română de Dreptul Muncii*, nr. 2/2009.
59. Dogaru, M. M., Zaharia, V. (2016) *Managementul resurselor umane și munca în echipă*, București: Editura Universitară.
60. Douglas, M. (2004) *Cum gândesc instituțiile,* Editura Polirom, Iași.
61. Driskill și Bbrenton (2011) *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, SAGE Publication, Inc.
62. Drucker, P. (2004) *Managementul viitorului*, București : Editura Asab.
63. Drucker, P.F. (1999) *Relațiile lumii de maine*, București: Editura Teora.
64. Dumay, X. (2004) *Effet etablissement: effet de composition et/ ou effet des pretiques manageriales et pedagogiques?Un etat du debat*, în *Cahier de Recherche du GIRSEF*.
65. Dumitrescu, M. (2002) *Strategii şi management strategic*, București: Editura Economică, Bucureşti.
66. Enăchescu, C. (2007) *Tratat de teoria cercetării științifice*, Iași: Editura Polirom.
67. Frost (2013) *Understanding organizational culture*, London: SAGE Publications.
68. Fullan, M. & Hargreaves, A. (1992a) *What's Worth Fighting for in your School*. Buckingham: Open University Press.
69. Gardner, H. (1997) *Encourager la diversite en personnalisant l' education: les consequences d' une nouvelle apprehension de l' intelligence humaine*. Perspectives, nr. 3, septembrie.
70. Gheorghiu, M.D., De Saint Martin, M., De Montvalon, N. (2011) *Educație și frontiere sociale. Franța, România, Brazilia, Suedia*. Iași: Polirom.
71. Gherguț, A. (2007) *Management general și strategic în educație*, București: editura Polirom.

72. Ghimpu, S., Țiclea, A. (2001) *Dreptul muncii*, ed. a 2-a, Editura All Beck, București.
73. Giarini, O., Malița, M. (2005) *Dubla spirală a învățării și a muncii,* Editura Comunicare.ro, București.
74. Golu, P. (2004) *Psihologia grupurilor sociale și a fenomenelor colective*, București: Editura Miron.
75. Greculescu A., C., Anton, C. (2012) *Dezvoltarea leadershipului educațional prin implementarea de proiecte,* Editura Info, Craiova.
76. Grigorescu, A. (2006) *Project management an eseful tool for the European integration, MPRA Paper No. 25078, Le XVII* – eme Colloque Federateur d l Institute CEDIMESS Universite Paris II et Universite Valahia de Târgoviște, 3 – 4 november 2006, ISSN 1453-8202, accesat la 03.08.2020
77. Grigorescu, A., (2010) The social responsibility influence of corporation on sustainable development, *MPRA Paper No. 25134*, International Conference ”Actual Problems of global economy”, University Ovidius Constanța, Faculty of Economic Studies, Asociația Facultăților de Economie din România, ISSN 1582-9383.
78. Grigorescu, A., (2015), High quality management in public and private sector,
79. Grosu, N. (2000) *Tratat de sociologie. Abordare teoretică*, București: Editura Expert, pp. 12-13.
80. Hattie, J. (2014) *Învățarea vizibilă: Ghid pentru profesori*, București: Editura Trei.
81. Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W. (2001) *Management des organisations*, De Boeck Universite, Bruxelles.
82. Hellriegel, D., Slocum, J., &Woodman, R. (1992) *Organizational Behaviour,* St. Paul: West Publishing Company.
83. Hendriks, M. A., & Scheerens, J. (2013) School leadership effects revisited: a review of empirical studies guided by indirect-effect models. *School leadership & management*, *33*(4), 373-394.
84. Hinshaw, J. H. (2014) The Costs of Union Leadership. *Human Ethology Bulletin*, *29*(2), 56-67.

85. Huff, Kyle, C., Pingping, Song and Eric B., Gresch, (2014) Cultural Intelligence Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan*, International Journal of intercultural relation 38: 151-157.*
86. Hyman, R. (2007) How can trade unions act strategically?. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *13*(2), 193-210.
87. Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD. (2005) Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The leadership quarterly. Jun 1;16(3):373-94.
88. Iosifescu, Ș., (coord.) (2000b) *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare,* Editura ProGnosis, București.
89. Iucu, B. R. (2000) *Pedagogie*, București: Editura Credis.
90. Iucu, R. B. (2000) *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretice și metodologice*. Iași: Polirom.
91. Johns, G. (1998) *Comportamentul organizațional*, București: Editura Economică.
92. Johnson, G., Scholes, K. (2010) *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Financial Times.
93. Kelman, S. and Hong, S. (2013) "This Could Be the Start of Something Big: Linking Early Managerial Choices with Subsequent Organizational Performance", John F. Kennedy School of Government Working paper.
94. Key, J. (2010) *Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly,* London: Profile Books.
95. Khurana, R. (2007) *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Professoon,* Princeton: Princeton University Press.
96. Klein, Naomi Klein (2000) *No Logo*, Toronto: Knopf.
97. Kleiner, Art (2014) "China's Philosopher-CEO Zhang Ruimin", *strategy+business,* 10 November, http://www.strategy-business.com/article/00296?gko=8155b.

98. Kohneman, D. (2012) *Gândire rapidă, gândire lentă,* Editura Publica, București.
99. Koures James M., Posner Barry Z. (2016) *Adevărul despre leadership*, editura B.M.I. Publishing, București.
100. Labăr, A. V. (2017) Analiza statistică a datelor. În Enea, V., Dafinoiu, I. (coord.), *Evaluarea psihologică. Manualul psihologului clinician*. (2017), Iași: Editura Polirom .
101. Landsberg M. (2008) *Leadership: viziune, motivație, elan,* Editura Curtea Veche Publishing, București.
102. Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T., (2012), *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*, J Bus Ethics 107, 255–264.
103. Levy-Leboyer, C. (2001) *La motivation dans l`enterprinse,* Peris: Editions d`organisation.
104. Line, A., & Lasmane, A. (2014) Leadership, Communication And Union Commitment In Latvia: Development Perspectives Of Strategic Management. *European Integration Studies*, (8), 141-151.
105. Longenecker, I.G. (1969) *Principles of Management and Organizational Behaviou,* Ohio: charles E. Merill Publishing Companyp.
106. Longenecker, I.G. (1969), *Principles of Management and Organizational Behaviou*, Ohio: Charles E. Merill Publishing Companyp.
107. Lyubovnikova J, Legood A, Turner N, Mamakouka A. (2017) *How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. Journal of business Ethics*. Mar 1;141(1):59-70.
108. Mahajan, V. (2012) *The Arab World Unbound: Tapping Into the Power of 350 Million Consumers,* New York: John Wiley & Sons.
109. Manolescu, A. (2001) *Managementul resurselor umane. București*: Editura Economică.
110. Marga, A. (2019) Educația responsabilă. O viziune asupra învățământului românesc. București: Editura Niculescu.

111. Marr, R. (2000) ”Management in Germany”, in Malcilm Warner (ed,), *Management in Europe,* London: Thomson Learning.
112. Martineanu, S., Clermount, G., Desbiens, J. F. (1999) *La gestion de classe au coeur de l' effectenseignant* în *Revue des sociences de l' education, vol XXV, NR. 3*.
113. Mason, P. (2008) *Live Working or Die Fighting: How the Working Class Went Global,* London: Vintage.
114. Maxwell, J., C. (2016) *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, București: Editura Amaltea.
115. Maxwell, J.C. (2010) *Leadership de aur: Lecții învățate într-o viață de lider*, București, Editura Amaltea.
116. Meier, O. (2007) *Gestion du management*, Paris: Dunod.
117. Ministerul Educației Naționale (2019) Planul de acțiune pentru educație 2019-2030. Disponibil la https://www.edu.ro/sites/default/files/Plan%20actiune%20educatie.pdf.
118. Ministerul Educației și Cercetări (2007) *Ghid pentru elaborarea Planului de dezvoltare a Școlii. Programul de Granturi pentru Dezvoltarea Școlară*. București.
119. Mintzberg, H. (1996) *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Edition Dunod.
120. Morgan, D. L. (2007) Paradigms lost and pragmatism regained. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1).
121. Mullins J.L. (2010) *Management & Organizational Behaviour*, *ninth edition*, Prentice Hall, Financial.
122. Neacșu, I. (2019) *Neurodidactica învățării și psihologia cognitivă, Ipoteze. Conexiuni. Mecanisme,* Iași: Editura Polirom.
123. Neacșu, I., Căprioară, D. (2015) *Repere în metodologia cercetării educaționale. Teorie. Modele. Aplicații*. Craiova: Editura Sitech.
124. Nedelcu, A. (2015) *Curs de management educațional*, *Tipuri de schimbare*. Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București.

125. Nicolae, M. (editor), Ion, I., Nicolae, E., Vițelar A. (2013) *Arta și știința leadershipului. Un ghid teoretic și practic,* Editura tritonic, București.
126. Nicolescu, O. (1993) *Noutăți în managementul internațional*, București: Editura tehnică.
127. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1997) *Management*, București: Editura Economică.
128. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2000) *Management, ediția a III a*, București: Editura Economică.
129. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001) *Fundamentele managementului organizației*, București: Editura Tribuna Economică.
130. Niculescu, M., Galabov, A. (2021) *Epistemologia cercetării în științele organizațiilor*, București: Editura Pro Universitaria.
131. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011) Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examina- tion. The Leadership Quarterly, 22.
132. Păcurari, O., Târcă, A., Sarivan, L. (2003) *Strategiile didactice inovative. Suport de curs*. București: Editura Sigma.
133. Păun, E. (1999) *Școala, o abordare socio-pedagogică*, Editura Polirom, Iași.
134. Păuș, V. *(coord.) (2006) Comunicare și resurse umane. București: Editura Polirom.*
135. Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2016) *Managementul resurselor umane, Ediția a III – a revăzută și adăugată,* Iași: Editura Polirom.
136. Pearce, J.A., Jr., R. B. Robinson (2007) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
137. Peretti, Andre de, Legrand (2001) *Tehnici de comunicare,* Iași: Editura Polirom.
138. Peters G. (2001) *Reating the Modern Organization*, în Crainer S., Dearlove D. (eds.) - *"Financial.*

139. Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Petrescu, M., Popescu, D., M. (2019) *Elemente de managementul activităților de cercetare-dezvoltare*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
140. Petrescu, M, Năbărjoiu, N., Braboveanu, M. (2008) *Managementul informației volumul II Informații clasificate,* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
141. Petrescu, M., Năbărjoiu, N. (2006) *Managementul informațiilor volumul I Informații și securitate*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
142. Petrescu, M., Petrescu, A. G., Bîlcan F. R., Popescu, D. M. (2019) *Elemente de managementul marketingului,* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
143. Petrescu, M., Petrescu, A.G., Bîlcan, F.R., Cămărășan, V.A. (2018) *Managementul securității informațiilor*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
144. Popescu, D.M., Bîlcan, F. R., Petrecu, A. G., Petrescu, M. (2019) *Elemente de management general. Repere teoretice fundamentale și aplicații,* Târgoviște: Editura Bibliotheca.
145. Popescu-Neveanu, Paul (1978) *Dicționar de psihologie*. București: Editura Albratos.
146. Răboacă, Ghe. și Ciucur, D. (2003) *Metodică în cercetarea științifică*, București: Editura Expert.
147. Rău, I. (2010) *Reforma managerială în învățământul preuniversitar*, Editura Hoffman, Caracal.
148. Redman, T., & Sadler, J. (2012) The importance of multiple leadership roles in fostering participation. *Leadership & Organization Development Journal.*
149. Reene R. (2008) Human Resource Management Strategies: Can We Discover What Will Work.
150. Rego A, Sousa F, Marques C, e Cunha MP. (2012) Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*. Mar 1;65(3):429-37.
151. Ristea, A.L., Franc, V. I., Popescu, C., *Metodică în cercetarea științifică*, București: Editura Expert.

152. Rîlea, V. (2006) *Leadership. Teorii, modele și aplicații*, Editura Lumen, Iași.
153. Robson, C. (2002) *Real World Research*. UK, Blackwell Publisher, Oxford.
154. Roethlisberger F. (1941) *Management and Morale*, Harvard University Press.
155. Rossen, S. (1975) *The Human Side of Organizations*, San Francisco: Canfield Press.
156. Rus, M. (2015) *Leadership și comportament organizațional*, Editura Pro Universitaria, București.
157. Russu, C. (1991) *Management strategic*, București: Editura All Back.
158. Sahleberg, P. (2019) *Leadership Educațional. Modelul Finlandez,* București: Editura
159. Sallis, E. (2014) *Total quality management in education*. Routledge.
160. Sărac, M. F. (2009) *Managerul școlar, personalitate distinctă în unitatea de învățământ*, Oradea: Editura Imprimeriei de Vest.
161. Schein, E.H. (2004) *Organizațional Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass.
162. Senge, P., Timothy Lucas, N., Dutton, J., Smith, B. (2016) *Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație*, București: Editura Trei.
163. Shrm Poll (2008) How Often Does Your Organisation Collect HR Benchmarks/Metrics? , în *Society for Human Resource Management*, February 13.
164. Sinek, S. (2017) *Liderii mănâncă ultimii*, București: Editura Publica.
165. Sloan, J. (2013) *Learning to think strategically*, 2 edition
166. Somekh, B., & Zeichner, K. (2009) Action research for educational reform: Remodelling action research theories and practices in local contexts. *Educational action research*, *17*(1), 5-21.
167. Spender, J.C. (2014) *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford University Press.

168. Spender, J.C. (2014) *Business Strategy: Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise*, Oxford University Press
169. Stahl, Paul H.(2004) *Familia şi şcoala,* Bucureşti: Editura Paidea.
170. Stan, E. (20074) *Educația în postmodernitate,* București: Editura Institutul European.
171. Stan, E. (2018) *"Autoritate şi educație",* Iași:Editura Polirom.
172. Steers, R. (1988) *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Co Glenview.
173. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2020) *Tratat de management general vol. 3 Organizarea*, București: Universul Academic.
174. Sternberg, R. J. (2011) *The theory of successful intelligence. In R.J. Sternberg&S.B. Kaufman (Eds.), Cambridge handbook of intelligence*, New York: Cambridge University Press.
175. Strong, E. P., Smith, R. D. (1968) *Management control Models*, Holt, Rinehart&Winston, New York.
176. Sullivan J. (2007) *HR's Dinosaurs, în Workforce Management*, March,.
177. Şerban, I. (2002) *Elemente de management strategic şi proiectare*, București: Editura Corint
178. Ștefănescu, I. T. (2000) *Conflictele de muncă*, Editura Lumina Lex, București.
179. Ștefănescu, I. T. (2007) *Tratat de dreptul muncii*, Editura Walters Kluwer, București.
180. 104, juin-juillet-aout Through Benchmarking?, în *World at Work Journal, Second Quarter*, pag. 6-15.
181. Times Handbook of Management*, second edition, Financial Times* Prentice Hall.
182. Toader, M. (2017) *Parteneriat şcoală-comunitate locală*, Craiova: Editura Sitech.
183. Todor, C. (2011) *Leadership total: ghidul liderului de succes,* Editura Risoprint, Cluj Napoca.
184. Tonn, Joan C. (2003) *Mary P. Follet: Creating Democracy, Transforming Management,* New Haven: Yale University Press.

185. Topping, P. A. (2002) *Managerial Leadership*, Blacklick Mc Grow-Hill Professional.
186. Torrington, D., Hall, L. (1991) *Personal Management*, Prentice Hall.
187. Trachtenberg, A. (2007) *The Incorporation of America: Culture and Society in the Gilded Age,* New York: Hill & Wang.
188. Tracy, B. (2018) *Cum conduc cei mai buni lideri*, Ed. a 2-a, reviz., Bucuresti: Editura Curtea Veche.
189. Triana, P. (2009) *Leacturing Birds on Flying: Can Mathematical Theories Destroy the Financial Markets?* Chichester: John Wiley.
190. Tudorică, R. (2007) *Managementul educaţiei în context european,* București: Editura Meronia.
191. Tutt, B. (2007) "Whwn Social Networking Meets Knowledge Management", ZDNet.co.uk.
192. Țoca, I. (2002) *Management educațional*, București: Editura Didactică și Pedagogică, R. A..
193. Țoca, I. (2017) *Management educațional,* București: Editura Didactică și Pedagogică.
194. Ulrich, C. (2000) *"Managementul clasei de elevi – învăţarea prin cooperare",* București: Editura Corint.
195. Vagu, P., Stegăroiu, I. (2007) *Motivarea în muncă. De la teorie la practică*, Târgoviște: Editura Bibliotheca.
196. Van, D., W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015) *Performance management in the public sector*. Routledge.
197. Verescu, M. (2018) *Management strategic*, București: Editura Economică
198. Vlăsceanu, M. (2002) *Organizațiile și cultura organizațională*, ediția a II-a, Editura Trei, București.
199. Voiculescu, N. (2005) *Drept comunitar al muncii*, Editura Rosseti, București.
200. Volonciu, M. (1999) *Negocierea contractului colectiv de muncă*, Editura Omnia Uni SAST, Brașov.
201. Walsh, E., Ayton, P. (2009). My imagination versus your feelings: Can personal affective forecasts be improved by knowing other

peoples' emotions? *Journal of Experimental Psychology: Applied, 15*(4):351–360. doi.org/10.1037/a0017984
202. Whitmore, J. (2014) *Coaching pentru performanță. Principiile și practica leadershipului și ale coachingului*, Editura Publica, București.
203. Williams, M. (2005) *Leadership for Leaders*, Tharogood, London.
204. Wilson, Jhon F. and Thomson, A. (2006) *The Makingof Modern Management: British Management in a Historical Perspective*, Oxford: Oxford University Press.
205. Wind, Y. (2002) "The Integrative Thinking Challenge for Management Education and Research", *Rotman's Magazine* Fall:18-20.
206. Witzel, M. (2005) "Where Scientific Management Went Awry", *European Bussiness Forum* 21:89-92.
207. Witzel, M. (2006) "The Unsung Master of Management", *European Business Forum* 25:62-3.
208. Witzel, M. (2009) "WhyManagement History Matters", *EFMD Global Focus,* 3 (3): 20-3.
209. Witzel, M. (2009) *Management History: Text and Cases,* London: Routledge.
210. Witzel, M. (2012) "The Leadership Philosophy of Han Fei", *Asia Pacific Business Review* 18 (4): 1-15.
211. Witzel, M. (2014) *Managing for Success*, London: Bloomsbury.
212. Witzel, M. (ed.) (2001) *Biographical Dictionary of Management,* Bristol: Thoemmes Press.
213. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Method. 2th Edition*, USA, California, Thousand Oaks.
214. Zamfir, C. (2005) *Spre o paradigmă a gândirii sociologice,* Iași: Editura Polirom.
215. Zamfir, C., Vlăsceanu, L., (1993), *Dicționar de sociologie*. Bucurști: Editura Babel.
216. Zisu, M. A., Ralea, M. C. (2011) *Leadership comunitar,* Editura Universității *Lucian Blaga*, Sibiu.

217. Zlate, M. (2004) *Leadership și Management*, Iași: Editura Polirom.
218. Popoviciu, C. (2017) *Parteneriatul educațional*, Sibiu: Editura Aldine.

Cuprins

INTRODUCERE 5

CAPITOLUL I – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR 15

1.1. Organizația – concept, structură, funcții 15

1.2. Cultura organizațională – concept, caracteristici 19

1.3. Caracterul organizațional al instituției școlare 22

1.4. Managementul grupurilor în organizație 24

1.4.1. Dinamica grupurilor în organizație 24

1.4.2. Valorificarea teoriei inteligențelor multiple în grupul de acțiune 26

1.4.3. Condițiile care realizează succesul grupului de acțiune 30

1.4.4. Dezvoltarea personalității în organizație 33

1.4.5. Motivația liderului și a angajaților 36

1.5. Sistem de educație și sistem de învățământ 43

1.6. Particularitățile managementului școlar 46

1.7. Managementul serviciilor educaționale 50

1.8. Leadership și managementul resurselor umane 53

1.9. Leadership educațional 58

1.10. Concluziile capitolului 62

CAPITOLUL II: ELEMENTE DE MAGEMENT AL SCHIMBĂRII ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR 72

2.1. Conceptul de management al schimbării și rezistența la schimbare 72

2.2. Metodologia schimbării organizaționale 76

2.3. Structuri organizatorice moderne 83

2.3.1. Structuri organizatorice transversale 85

2.3.2. Structuri organizatorice în rețea 88

2.4. Îmbunătățirea proceselor decizionale 90

2.5. Managementul schimbării în serviciile educaționale 94

2.6. Concluziile capitolului 96

CAPITOLUL III – DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIILOR ȘCOLARE 99

3.1. Perspectiva integrată a gestionării resurselor umane în sfera educațională 99

3.2. Integrarea în profesie și în organizația școlară 104

3.3. Importanța resurselor umane în organizația școlară 110

3.4. Evaluarea cadrelor didactice și furnizarea de feedback 115

3.5. Concluziile capitolului 119

CAPITOLUL IV: CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN SISTEMUL DE ÎNVĂTĂMÂNT PREUNIVERSITAR 124

4.1. Principiile de bază ale cercetării științifice 124

4.2. Metodologia cercetării 128
4.3. Obiectivele și ipotezele cercetării 130
OBIECTIVUL GENERAL AL CERCETĂRII 130
OBIECTIVE SPECIFICE 131
IPOTEZELE DE CERCETARE 131
Ipoteza centrală 132
4.4. Metoda de cercetare 133
4.5. Eșantionul de cercetare 136
Caracterizarea eșantionului 137
4.6. Tema majoră 1 – Integrarea cadrelor didactice în unitatea școlară 143
4.7. Tema majoră 2 – Perfecționarea continuă a cadrelor didactice 170
Concluzii intermediare – tema majoră 2 188
4.8. Tema majoră 3 – Managementul schimbărilor în sistemul de învățământ preuniversitar 191
Concluzii intermediare – tema majoră 3 216
4.9. Validarea și testarea ipotezelor 218
Ipoteza 1 219
Ipoteza 2 222
Ipoteza 3 224
Ipoteza 4 226
Ipoteza 5 228
Ipoteza 6 230

Ipoteza 7 232
Ipoteza 8 234
Ipoteza 9 236
Concluzii intermediare finale 239
CAPITOLUL V MODEL DE MANAGEMENT INTEGRAT AL INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR - MIIIP 241
5.1. Aspecte generale 241
5.2. Managementul în unitățile de învățământ preuniversitar ... 245
5.3. Dezvoltarea managementului bazat pe strategie în serviciile educaționale 251
5.4. Profilul unui lider – Directorul de școală 260
5.5. Managementul axat pe inteligența umană în instituțiile de învățământ 269
5.6. Managementul schimbărilor în instituțiile de învățământ preuniversitar 271
CONCLUZII FINALE PRIVIND ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA 277
CONTRIBUȚIILE, LIMITELE ȘI DIRECȚIILE VIITOARE DE ACȚIUNE 286
Contribuții personale 286
Limite 290
Direcții viitoare 290
BIBLIOGRAFIE 291