



Erasmus+

Changing lives. Opening minds.



Coordonator: Prof. Liliana LEMNARU

Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale

În cadrul proiectului Erasmus+
„Printr-o educație de calitate în mediul rural,
asigurăm succesul elevilor noștri”

Prisacani, 2019

Editura **Stef**

Coordonator, Prof. Liliana LEMNARU

Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale

Editura **Stef**

Prisăcani, 2019

Coordonator, Prof. Liliana LEMNARU

Secretar

Prof.

Prof.

George CHIVU

Georgiana NIȚĂ

Dana - Iuliana STANCIU

Această lucrare a fost realizată în cadrul fluxului 1 de mobilitate, "***Educational Management & School Leadership***", desfășurat în perioada 03 - 09 februarie 2019, în Kalamata - Grecia, la ***Areadne Lifelong Learning Centre***, în cadrul ***Proiectului Erasmus +, „Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri”***, Acțiunea cheie 1 - Proiecte de mobilitate în domeniul educației școlare.

Contract proiect 2018-1-RO01-KA101-048096.

Perioada de implementare: 2 iulie 2018 - 1 septembrie 2019

Bugetul proiectului: 18 600 Euro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale / coord.:

prof. Liliana Lemnaru. - Iași : Stef, 2019

ISBN 978-606-028-192-4

I. Lemnaru, Liliana (coord.)

37

Proiectul este realizat cu sprijinul financiar al Comisiei Europene.

Toate informațiile pe care le prezentăm reprezintă responsabilitatea exclusivă a echipei de proiect, iar Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale și Comisia Europeană nu sunt responsabile pentru modul în care este folosit conținutul acestor afirmații.

CUPRINS

Nr. crt.	Conținuturi	Pagina
1.	<i>Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri</i> , Prof. Liliana LEMNARU,	4
2.	<i>Through a Quality Education in Rural Areas We Ensure Success for Our Students</i> , Teacher Liliana LEMNARU, Prisacani Secondary School, Iași Country, proiect coordinator, the school principal	8
3.	<i>Dezvoltarea dimensiunii europene în context european</i> , Prof. Liliana LEMNARU, coordonator proiect	12
4.	<i>Selecția directorilor de școală</i> , George CHIVU, Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași	20
5.	<i>Managementul eficient al școlii</i> , Prof. Liliana LEMNARU, director la Școala Gimnazială Prisăcani	31
6.	<i>Managementul conflictelor</i> , Prof. Georgiana NIȚĂ, Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași	52
7.	<i>Strategii de abordare a conflictelor</i> , Prof. Georgiana NIȚĂ, Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași	63
8.	<i>Managementul personalului</i> , Prof. înv. preșcolar, Dana - Iuliana STANCIU, Școala Gimnazială Prisăcani, Structura Școala Primară Moreni	77
9.	<i>Cultura organizațională</i> , Prof. Liliana LEMNARU, director la Școala Gimnazială Prisăcani	81
10.	<i>Dialoguri manageriale - Kalamata, Grecia 3 - 9 februarie 2019</i> , Prof. Liliana LEMNARU	88

**PRINTR-O EDUCAȚIE DE CALITATE ÎN MEDIUL RURAL,
ASIGURĂM SUCCESUL ELEVILOR NOȘTRI**

Prof. Liliana LEMNARU, coordonator proiect

Director la Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

Pentru dezvoltarea dimensiunii europene, Școala Gimnazială Prisăcani desfășoară proiectul european, "Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri". Acest proiect de



mobilitați individuale are ca punct de plecare nevoile instituționale, acute și imperative, specifice școlii noastre: dezvoltarea unui management instituțional inovativ; formarea resursei umane prin dobândirea de noi metode și instrumente de predare-învățare, cultivarea atitudinii pozitive a personalului școlii și îmbogățirea abilităților profesionale în scopul obținerii de rezultate bune la examene; dezvoltarea competențelor lingvistice, profesionale și personale, de comunicare într-o limbă străină.

Scopul proiectului constă în ridicarea nivelului de pregătire profesională a cadrelor didactice pentru asigurarea creșterii calității în educație, utilizand metode inovatoare, care să promoveze gândirea critică și

motivarea elevilor pentru a obține rezultate bune la matematică, științe, citire și înțelegere, la examenele de Evaluare Națională și testele PISA.

Obiectivul principal constă în training profesional pentru 8 participanți care se vor familiariza cu tehnici și metode activ - participative, centrate pe elev, în vederea modernizării și inovării procesului instructiv - educativ. Aceștia vor deveni mentori pentru celelalte cadre didactice din școală, pentru elevii școlii, părinți și comunitatea rurală Prisăcani.

Obiectivele proiectului constau în:

1. Ameliorarea competențelor privind organizarea unui management instituțional inovativ, gestionarea comunicării instituției cu beneficiarii educației, cu structurile ierarhice superioare și alți parteneri interesați, luarea deciziilor și gestionarea crizelor în educație prin formarea într-un curs intensiv de 7 zile a 3 cadre didactice și 1 personal didactic auxiliar (secretarul școlii).
2. Îmbunătățirea cu 5%/an a rezultatelor obținute de elevii școlii la Evaluările Naționale și testele Pisa ca urmare a dezvoltării competențelor profesionale a 4 cadre didactice într-un curs intensiv de 5 zile privind noi tehnici de predare/învățare/evaluare, metode inovative bazate pe competențe în vederea creșterii randamentului școlar și creșterea exemplelor de reușită.
3. Îmbunătățirea competențelor lingvistice ale participanților la proiect în context european.

Acestea au condus la conturarea unei activități de mobilitate europeană formata din 2 fluxuri către 2 instituții din 2 țări europene diferite, la care vor participa 8 cadre didactice/personal didactic auxiliar (câte 4 pe fiecare flux), de pe toate palierele, preșcolar/primar/gimnazial, care vor disemina

permenent în scolile locale experiența europeană dobândită în urma mobilității internaționale.

Cursul de formare, "**Educational Management & School Leadership**", oferit de Areadne Lifelong Learning Centre care are experiență în spațiul european în domeniul managementului și leadershipului, s-a desfășurat în Kalamata - Grecia, având ca scop implementarea unui management inovativ și eficient.

În urma transferului de bune practici vom atinge anumite deziderate identificate de către organizația noastră: asumarea responsabilității de către cadrele didactice care sunt membri ai Consiliului de Administrație, coordonatorii structurilor arondate, responsabilul CEAC, responsabilii comisiilor metodice, consilierul educativ, coordonatorul de proiecte europene, secretarul școlii, delegarea sarcinilor directorului către compartimente, motivarea acestor cadre de a participa la procesul decizional, adoptarea unui set de strategii și instrumente moderne în activitatea managerială/didactică și un software care optimizează organizarea școlii (în privința orarului școlii).

Impactul activității de formare: buna comunicare instituțională, lucrul în echipă, dobândirea de noi metode/tehnici.

Cursul de formare "Project and Competence Based Learning: innovative and effective methods and tools", oferit de Centrul de formare Enjoy Italy, organizație ce are o experiență vastă în organizarea cursurilor de formare la nivel european, se va desfășura în Napoli - Italia, având ca scop proiectarea și învățarea bazată pe competențe: metode și instrumente inovatoare și eficiente.

Tehnicile dobândite în spațiul european vor permite cadrelor didactice să desfășoare activități mai atractive, folosind metode și instrumente inovatoare, activ-participative, în scopul dezvoltării competențelor de citire-înțelegere, matematică și științe în context interdisciplinar, să optimizeze învățarea, să crească calitatea educației pentru a obține rezultate bune la Evaluările Naționale și la testele PISA.

Impactul activității de formare: creșterea motivației școlare, îmbunătățirea rezultatelor și creșterea randamentului școlar al elevilor, care vor conduce la creșterea șanselor de succes la finele gimnaziului.

Participarea la cele doua fluxuri va facilita întâlnirea cu participanți din spațiul european, vor împărtăși experiențe pozitive, punându-se bazele unei colaborări internaționale în viitor.

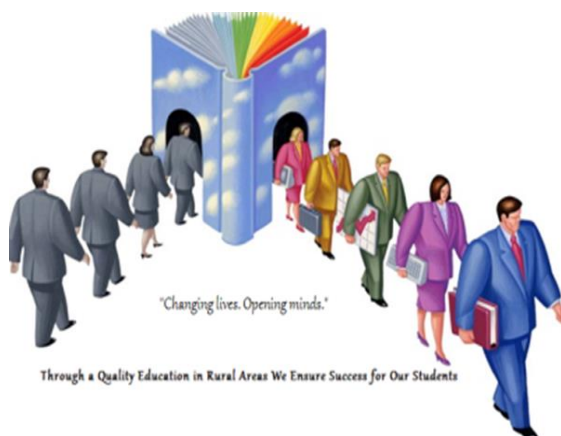
Through a Quality Education in Rural Areas We Ensure Success for Our Students

Teacher Liliana LEMNARU,

Prisacani Secondary School, Iași Country, the school principal

For developing its European dimension, Prisacani Secondary School takes part in the European project named „Through a Quality Education in Rural Areas We Ensure Success for Our Students”.

This project of individual mobilities has a start point in the school’s specifically acute and imperative institutional needs: developing an innovative institutional management, forming human resource by acquiring new methods and tools for teaching and learning, cultivating a positive attitude of the school’s staff and enriching professional abilities in order to achieve better results at final exams, developing language, professional and personal skills, communicate better in a foreign language.



The scope of the project is raising the level of professional training of the teachers in order to ensure quality growth in education by using innovative methods that promote critical thinking and to motivate the

students to achieve better results in mathematics, sciences, reading and text comprehension, at final exams and PISA tests.

The main objective is professional training for 8 teachers that will accustom with active-participative, student focused techniques, with the purpose to modernize and innovate the instructive-educative process. The participants will become coaches for other teachers, students and parents in our school as well as for the Prisacani's rural community.

The project's objectives are:

1. Improving competences in the field of organising institutional management, managing institutional communication with the beneficiaries of education, with the upper hierarchical structures and other interested partners, decision making and crisis management in education by training in intensive 7-day course three teachers and one auxiliary personnel (the school's secretary).
2. Improvement by 5% / year of the results achieved by the school's students at the final exams and PISA tests as a result of developing professional competences of four teachers in an intensive 5-day course regarding new teaching, learning and evaluation techniques, innovative methods based on competences in order to increase school yield and grow the number of success stories.
3. Improving language skills of the project's participants in a European context.

These have led to the shaping of an activity of European mobility consisting of two flows towards two different institution from two different E.U. countries in which eight teachers and auxiliary personnel will be part of (four on each flow), from all school levels (preschool, primary, secondary),

that will permanently disseminate locally the European experience acquired during the international mobility.

The training course "Educational Management & School Leadership" held by Areadne Lifelong Learning Centre who have experience in the field of management and leadership in Europe. The course will take place in Kalamata, Greece, with the scope of implementing a management that is efficient and innovative.

Following the transfer of good practices, we will be able to achieve certain wishes identified by our organisation: assuming responsibility by our staff teachers who are members of the School's Board, the coordinators of the school's territorial structures, the teacher responsible for the Commission of Assessment and Quality Assurance, the leaders of the methodological committees, the educational guidance counsellor, the European projects coordinator, the school's secretary, delegating the principal's tasks towards the school's compartments, motivating the selected personnel to take part in the decision-making process, adopting a set of modern strategies, tools in the managerial / teaching activity and implementing a software that optimizes the school's organization.

The training's activity impact: good institutional communication, team work, acquiring new methods / techniques.

The training course "Project and Competence Based Learning: innovative and effective methods and tools", held by the training centre Enjoy Italy, organization that has extensive experience in the field at European level, will take place in Napoly, Italy, with the scope of designing competence-based learning: innovative and efficient methods and tools.

The techniques acquired in the European space will allow the teachers to develop more attractive activities, using active-participative and innovating methods and techniques for developing skills in literacy, mathematics and science in an interdisciplinary context, to optimize learning, to increase the quality of education for achieving better results at the final exams and PISA tests.

The impact of the training activity: increasing school motivation, improving the school's yield and results that will lead to the increase of the success rate at the end of the secondary school. Taking part in the two fluxes will facilitate the meeting with other participants in the European space, sharing of positive experiences, laying the foundations of future international cooperation.

Dezvoltarea dimensiunii europene în context european

Prof. Liliana LEMNARU, director

Coordonator proiect

Școala Gimnazială Prisăcani derulează în perioada 2 iulie 2018 - 1 septembrie 2019 un proiect de mobilitate școlară Erasmus +, KA1, intitulat „Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri”, contract proiect 2018-1-RO01-KA101-048096, bugetul aprobat fiind de 18 600 Euro.

Implementarea proiectului presupune activități de mobilitate pentru grupul țintă al proiectului având ca scop implementarea unui management inovativ și



eficient, respectiv proiectarea și învățarea bazată pe competențe: metode și instrumente inovatoare și eficiente.

Prima formare în spațiul european, "*Educational Management & School Leadership*", s-a desfășurat în perioada 3 – 9 februarie 2019, în Kalamata - Grecia, la *Areadne Lifelong Learning Centre*. Au participat: directorul școlii care este și coordonatorul proiectului - prof. Liliana Lemnaru, consilierul educativ - prof. Georgiana Niță, coordonatorul

structurii, Școala Primară Moreni - prof. Dana Iuliana Stanciu și secretarul școlii - domnul George Chivu.

În prima zi de curs am făcut cunoștință cu echipa de formatori și cu ceilalți participanți din 13 țări: Finlanda, Germania, Suedia, Estonia, Lituania, Slovenia, Georgia, Macedonia, Belgia, Letonia, Italia, Portugalia



și România. Ne-a fost prezentată agenda pentru fiecare zi de curs și am dezbătut asupra conceptelor cheie din domeniul managementului educațional.

În următoarele zile am continuat să analizăm problemele legate de administrarea eficientă a unităților școlare, respectiv gestionarea eficientă a școlii, asemănări și diferențe dintre management și leadership, stiluri decizionale, stiluri manageriale, managementul organizației, managementul schimbării, abilități necesare managerilor pentru rezolvarea conflictelor, managementul stresului și managementul resurselor. Viziunea orientează liderul spre viitor, iar integritatea și realismul sunt cele care îl fac să trăiască în prezent.

Am analizat posibilitatea de a schimba sistemul administrativ existent al școlilor de astăzi la un nivel mai eficient, mai flexibil pentru a se adapta la schimbările sociale.

Participarea la curs a creat oportunitatea întâlnirii directorilor și profesorilor de diferite specialități și naționalități pentru a discuta diferențele

contextuale și culturale, pentru a împărtăși idei cu privire la gestionarea conflictelor în mediul școlar, astfel încât negocierile să aibă un rezultat pozitiv. Am fost invitați să rezolvăm studii de caz cu probleme care pot apărea în cadrul școlilor, fie în administrare, fie între profesori și elevi și să găsim cea mai bună cale de a gestiona aceste conflicte. La fiecare activitate eram invitați să ne spunem punctul de vedere, să prezentăm situația existentă în sistemul nostru de educație și să propunem soluții pornind de la o situație concretă dată.

Am identificat diferențe semnificative între sistemele de educație din țările participante, dar și numeroase similarități. Fiecare participant a contribuit cu experiența sa la realizarea exemplurilor de bune practici, la găsirea unor soluții originale care pot fi valorificate în activitatea noastră. La întrebarea: "Care este secretul succesului finlandez?", răspunsul a fost unul cât se poate de simplu. Învățământul finlandez pleacă de la un crez simplu: toți copiii sunt îndreptățiți la o educație egală, nu trebuie lăsați pe dinafară fiindcă au avut un start mai nefericit în viață și nu trebuie etichetați. Sună idealist, dar printr-un efort cumulat, finlandezii au reușit în câteva zeci de ani să aibă rezultate remarcabile, nu numai la testele de evaluare PISA, ci în toate privințele sistemului educațional, de la grădiniță la universitate. Meseria de profesor este una dintre cele mai respectate și râvnite profesii. Doar 8% dintre doritori ajung la catedră. Este o cultură centrată pe educație și o exigență a pregătirii cadrelor didactice. Competiția este foarte mare. S-a început cu perfecționarea profesorilor care se aflau deja în sistem și, în același timp, a fost reformată pregătirea cadrelor didactice.



Sistemul finlandez de educație are atât de mult succes pentru că „a fost construit încet și bine și pus pe un înalt piedestal în societate”. În școlile finlandeze nu există inspecții și grade didactice. Performanța profesorilor nu se obține prin evaluări repetate, ci prin responsabilizare.

Am avut oportunitatea de a participa la activități educaționale de

învățare în aer liber: un tur ghidat în centrul vechi al orașului Kalamata, o activitate în Parcul Feroviar, singurul muzeu de căi ferate în aer liber, o evaluare a parcului în care este acest muzeu și o vizită de studiu la un sit istoric local, Ancient Messini. Vizita la fața locului a



fost însoțită de activități nonformale de învățare a istoriei europene, precum și activități care leagă această istorie de subiectul cursului.

Am avut posibilitatea de a vizita două școli din Kalamata, foarte căutate de către părinți și elevi. 10th Primary School of Kalamata este



privită ca o școală care asigură o bună calitate a educației pentru toți elevii prin metode noi inovatoare, un reper educațional pentru comunitate. Remarcabilă este dotarea de care dispun spațiile aferente fiecărei specializări la "Maria Callas" Music School of Kalamata, astfel încât elevii au oportunitatea de a-și dezvolta competențele în domeniul muzical pentru care au optat.

Prin participarea la vizitele de studiu în școlile locale participanții își vor îmbunătăți calitatea actului managerial,



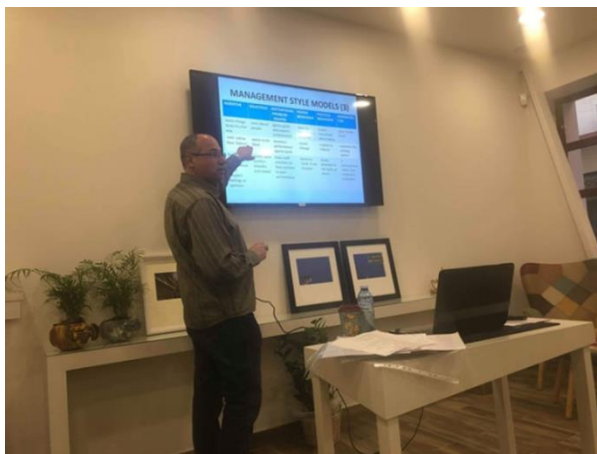
respectiv crearea unei culturi a învățării organizaționale, învățare prin rezolvarea problemelor apărute, considerând că organizațiile responsabile sunt cele care învață continuu. Prin învățare continuă, având ca oportunitate

finanțarea Erasmus +, în context european, ne propunem să ne îmbunătățim permanent abilitățile pentru atingerea scopului organizației noastre, să ne dezvoltăm într-un mediu școlar și social concurențial, foarte dinamic și adesea imprevizibil.

Reuniunea de proiect a constituit, pentru toți partenerii, un prilej de a cunoaște cultura, tradițiile și istoria poporului grec, dar și de a ne promova propriile valori și tradiții într-un context internațional. Dialogul cu cadrele didactice prezente la cursul de formare a creat contextul pentru a pune bazele unor colaborări viitoare la nivel instituțional.

Am apreciat ospitalitatea membrilor și a reprezentanților legali ai centrului de formare, respectiv disponibilitatea formatorilor de a ne sprijini în activitățile de învățare

Atmosfera la curs a fost caldă, plăcută, creatoare, bazată pe respect, predominând activitățile practice. Dialogul cultural a fost stimulat permanent pentru a ne cunoaște mai bine, pentru a împărtăși din experiența noastră, a tuturor, pentru facilitarea învățării.



Competențele pe care consider că mi le-am îmbunătățit în această mobilitate au fost: competența managerială, a învăța să înveți, competențele de comunicare în limba engleză, de reflecție și autoevaluare. Ca o consecință a perioadei de mobilitate, îmi doresc ca comunicarea între școli să se realizeze mai eficient, iar aceste

lucruri să aibă un efect pozitiv asupra cadrelor didactice, respectiv obținerea de rezultate bune și comportamente dezirabile ale elevilor.

Participarea la acest flux de formare a promovat ideea că fiecare proiect este o oportunitate de învățare pentru cei implicați. Fiecare dintre participanții la proiect are de învățat și de câștigat în același timp. Proiectele europene aduc noi cunoștințe, noi capacități, schimb de idei, transfer de practici creative, acces la noi materiale didactice, exersarea și perfecționarea limbilor străine în contexte reale. Datorită proiectului, am realizat o îmbunătățire a managementului prin elemente de noutate în PDI-ul școlii, sporirea eficienței planului managerial prin adaptarea standardelor europene la nevoile locale, etc. Am preluat elemente din managementul școlilor care au participat la cursul de formare. În același timp, am diseminat activitățile școlii noastre, contribuind astfel la recunoașterea europeană a calității și creativității proiectelor realizate de școala noastră.

Din aceeași perspectivă a managementului școlar, proiectele europene propun managerilor de școli noi experiențe de învățare, de comunicare interculturală, noi căi de motivare și de ameliorare a practicilor instituționale. Ca director, am perceput acest schimb de experiență ca pe o resursă de inspirație, de diversitate și de inovație în planul educației.

Stilul managerial actual se poate încadra în familia stilului participativ, deoarece am realizat o amplă participare a colegilor la deciziile care se iau în cadrul școlii.

În urma transferului de bune practici, a însușirii unor competențe vom atinge un deziderat al școlii noastre, asigurarea dimensiunii europene a educației prin angajați motivați, care să beneficieze de un leadership transformațional.

Organizațiile școlare au nevoie de profesori dedicați, pasionați, responsabili, competenți, inspirați și, mai ales, motivați. Acesta este și scopul organizației noastre, de a susține prin proiectele și demersurile sale profesionalizarea pentru cariera didactică, motivarea și valorizarea resursei umane în vederea asigurării calității în educație. Avem speranța că printr-o strategie complexă, bine gândită, pe termen mediu și lung, atât pe plan intern, cât și internațional, vom reuși să creștem motivația elevilor noștri pentru învățare, să le formăm competențe profesionale și abilități de viață conform cerințelor societății și pieței muncii actuale, aducând astfel un plus de calitate educației pe care le-o oferă școala românească.

SELECȚIA DIRECTORILOR DE ȘCOALĂ

George CHIVU

Școala Gimnazială Prisăcani

Pentru început adresăm următoarea întrebare: cum selectăm acele state reprezentative pentru modul în care se alege un director de școală? Având în vedere faptul că persoana aflată la conducerea școlii are adesea rol multivariat în implementarea deciziilor la nivel de unitate, considerăm că trebuie să luăm în calcul cel puțin doi factori pentru a răspunde la întrebare.

Un prim factor în reprezintă dimensiunea sistemului educațional sau numărul total de elevi deservit de aceștia, pe locul doi se situându-se calitatea actului educațional. Cel din urmă factor este dependent în foarte mare măsură de primul, motiv pentru care i se acordă cea mai mare importanță. Sistemele complexe de mari dimensiuni au cea mai scăzută inerție în materie de schimbare la noi factori interni sau externi.

Analiza multivariată a evidențiat cinci clase de state, în funcție de rezultatele obținute la testele PISA în anul 2015, cele mai noi date disponibile.

- ❖ Clasa 1 reprezintă cel mai numeros grup de state care adună marile puteri economice ale lumii, țări cu populații mari, care au cele mai complexe sisteme educaționale ca mod de gestionare. Aici includem China, Statele Unite ale Americii, mare parte din Europa Occidentală, Australia și Noua Zeelandă. Observăm că rezultatele la testele PISA sunt ușor peste medie, statele incluse aici având un interes economic deosebit pentru a menține standardele ridicate ale învățării.
- ❖ Clasa 2 este formată din cele mai slabe performere la testele PISA, fiind vorba de state în curs de dezvoltare, care au fost afectate în

trecut de schimbări politice majore, ceea ce a dus la apariția unor conflicte. Aici includem state precum Tunisia, Kosovo sau Liban.

- ❖ Clasa 3 include state apropiate de media variabilelor studiate și cuprinde țări din zona balcanică a Europei precum România, Grecia, Bulgaria dar și state mai dezvoltate ca Italia sau Chile. Din Asia menționăm Kazakhstan, Malaezia sau Thailanda.
- ❖ Clasa 4 aparține noilor puteri emergente pe plan internațional, cu state foarte bine populate cum ar fi Brazilia, Mexicul, Turcia sau Indonezia. Din păcate, în aceste țări învățământul nu este o prioritate a guvernelor care le conduc, drept urmare rezultatele se situează sub medie.
- ❖ Clasa 5 cuprinde statele cu cele mai avansate sisteme educaționale, aici fiind incluse fostele colonii britanice din Asia: Singapore, Hong Kong și Macao dar și liderii în domeniul informației și tehnologiei, Japonia, Coreea de Sud și Taiwan. Din Europa, în această categorie fac parte doar Estonia și Finlanda. Încheie acest clasament Canada.

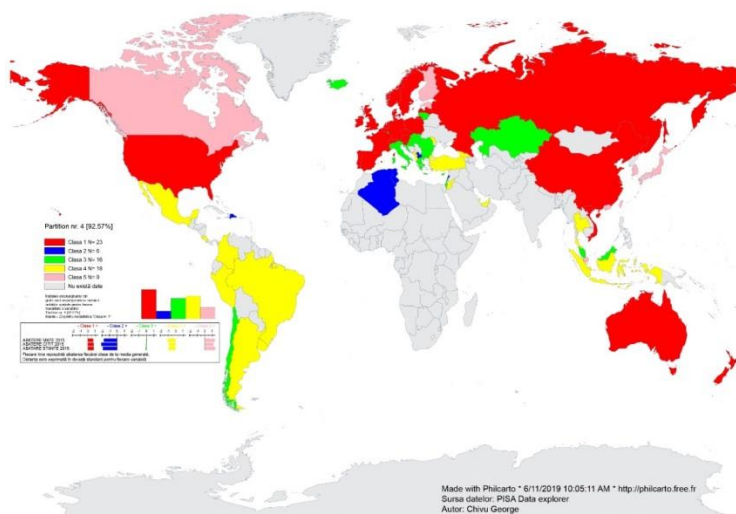


Figura nr. 1 Abaterea față de medie a rezultatelor PISA pe domeniile matematică, citire și științe în anul 2015

Această clasificare reprezintă baza de selecție a statelor pentru care vom analiza felul în care sunt aleși directorii de școală. Vom selecta următoarele state: Singapore, Japonia, Estonia, Finlanda, Germania, Franța, China, Statele Unite ale Americii, Canada, Brazilia și România.

SINGAPORE

- ❖ Se investesc resurse importante pentru formarea directorilor;
- ❖ Directorii sunt îndrumați pe parcursul carierei de mentori;
- ❖ Directorii au un grad ridicat de autonomie;
- ❖ Directorii sunt aleși de către membri de rang înalt din Ministerul Educației, pornind de la un traseu predefinit din cadrul universității;
- ❖ Programul Lideri în Educație, pe care viitorii directori îl urmează, este asemănător unui master în administrarea afacerilor;
- ❖ Criteriile de selecție ale directorilor sunt extrem de riguroase;
- ❖ Sistemul anual de monitorizare al performanței directorilor este adaptat după un model corporatist implementat inițial la compania Shell;
- ❖ Dezvoltarea continuă a directorilor este foarte importantă;
- ❖ Directorii se schimbă prin rotație o dată la cinci ani.

JAPONIA

- ❖ Directorii trebuie să parcurgă 15 trepte profesionale;
- ❖ Directorul se decide la nivel de prefectură;
- ❖ Prefectura se ocupă de pregătirea profesională și gestiunea directorilor;
- ❖ Este necesară o combinație de vârstă și experiență didactică pentru a accede la funcția de director;

- ❖ Liderii educaționali cu experiență sunt avansați spre domeniul administrației educației, după care se reîntorc în funcția de conducere a școlii;
- ❖ La nivel național există un curriculum de formare pentru managementul școlar eficient, care poate fi accesat de către toate cadrele didactice.

ESTONIA

- ❖ Statul baltic are un grad avansat de informatizare și o cultură bazată pe educație;
- ❖ Directorul are majoritar un rol managerial, având autonomie largă pentru dezvoltarea profesională și stabilirea salariilor cadrelor didactice;
- ❖ Directorii au autoritate peste politicile școlii cu privire la evaluarea și disciplina elevilor;
- ❖ Profesorii au un grad ridicat de autonomie față de curriculum;
- ❖ Salariile directorilor nu sunt foarte ridicate.

FINLANDA

- ❖ Pot fi directori doar cadrele didactice;
- ❖ Directorii trebuie să dețină cel puțin o calificare specifică, din cele trei disponibile (Certificatul de Administrație Educațională este cea mai importantă calificare, urmată de parcurgerea unui program universitar de leadership educațional sau experiență dovedită în administrația educației);
- ❖ Angajările se fac de către municipalități, care pot introduce criterii suplimentare de selecție;

- ❖ Directorul implică toate cadrele didactice în soluționarea problemelor prin învățarea colaborativă, observații la clasă, stabilirea Țelurilor etc.;
- ❖ Directorii facilitează formarea și dezvoltarea comunităȚilor de învățare a cadrelor didactice;
- ❖ Formarea directorilor este continuă.

GERMANIA

- ❖ Sunt numiți directori profesorii titulari cu normă redusă;
- ❖ Directorii trebuie să fie cadre didactice și să aibă experiență la catedră și în management;
- ❖ Ministerele landurilor angajează directorii;
- ❖ Nu există condiții stricte pentru accesarea la funcția de director.

FRANȚA

- ❖ Directorii au cele mai mici salarii față de cadrele didactice din școală;
- ❖ Directorii au puțină autonomie, sistemul fiind centralizat;
- ❖ Directorii trebuie să aibă experiență la catedră;
- ❖ Directorii parcurg o perioadă de pregătire pentru funcția de conducere;
- ❖ Degrevarea directorilor de norma didactică este de 100%;
- ❖ În primul an, fiecare director nou este îndrumat de către un director cu experiență.

CHINA

- ❖ De la începutul anilor 1990, China s-a asigurat că doar cele mai calificate persoane ocupă funcția de director;
- ❖ Toți directorii sunt cadre didactice cu experiență și continuă predarea la catedră și în timpul directoratului;

- ❖ Există un plan național de formare a directorilor de școală;
- ❖ Directorii cu performanțe deosebite pot urma cursuri de formare în străinătate, care pot dura până la șase luni;
- ❖ Există un număr de directori - model care ajută la pregătirea generațiilor mai tinere de directori.

STATELE UNITE ALE AMERICII

- ❖ Dețin cea mai veche școală publică (1821, Boston, Massachusetts);
- ❖ Există o tendință de feminizare a conducerii școlilor;
- ❖ Majoritatea programelor de formare a directorilor au loc la nivel universitar;
- ❖ Sistemul educațional funcționează într-un mediu multicultural și multietnic;
- ❖ Se dorește ca directorii să fie lideri ai comunității locale din care fac parte și nu doar ai comunității școlare.

CANADA

- ❖ Procesul de recrutare este specific fiecărei provincii;
- ❖ Este necesară vechime la catedră și certificare pentru minim trei niveluri de învățământ;
- ❖ Viitorii directori trebuie să parcurgă formare specifică managementului școlar;
- ❖ Directori de școală sunt mentorați în primii doi ani în funcție.

BRAZILIA

- ❖ Școlile au autonomie financiară și pedagogică, dar nu pot angaja personal;

- ❖ Directorul școlii trebuie să stabilească un regim managerial participativ și orientat pe rezultate;
- ❖ Directorii școlilor nu urmează un program dedicat de formare în domeniul managementului școlar;
- ❖ Procesul de numire al directorului școlii este politizat;
- ❖ Responsabilitatea directorului școlii este excesivă;
- ❖ În cele mai multe cazuri, directorul este pus în funcție prin alegere directă.

ROMÂNIA

- ❖ Directorul este ales în funcție pentru o perioadă de patru ani în urma susținerii concursului de ocupare a funcției de director care constă în: probă scrisă (test - grilă), analiza Curriculumului Vitae și interviu în fața comisiei de concurs.
- ❖ Candidatul la funcția de director trebuie să îndeplinească următoarele condiții:
 - ✚ a absolvit cu diplomă de licență/absolvire studii universitare, inclusiv specializarea "Pedagogia învățământului primar și preșcolar";
 - ✚ membru al corpului național de experți în management educațional, conform prevederilor art. 246 alin. (3) și art. 257 alin. (1) din Legea nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;
 - ✚ cadru didactic titular în învățământul preuniversitar, având încheiat contract de muncă pe perioadă nedeterminată, cel puțin gradul didactic II în învățământ sau titlul științific de doctor;

- ✚ dovedește calități profesionale, manageriale și morale, reflectate prin calificativul „Foarte Bine” în ultimii 4 ani școlari anteriori anului școlar în care se desfășoară concursul;
- ✚ nu a fost sancționat disciplinar în ultimul an școlar anterior anului desfășurării concursului și nici în anul școlar în curs, în care au funcționat sau funcționează efectiv la catedră, indiferent de perioada în care și-au desfășurat activitatea și de funcțiile ocupate, funcții didactice, de conducere din unități de învățământ/inspectorate școlare/casele corpului didactic/Palatul Național al Copiilor/Ministerul Educației Naționale ori de îndrumare și control din inspectorate școlare/funcții de specialitate specifice în Ministerul Educației Naționale sau a intervenit radierea de drept a sancțiunii, potrivit art. 248 alin. (3) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ nu a fost lipsit de dreptul de a ocupa o funcție de conducere în învățământ prin hotărâre judecătorească definitivă de condamnare penală;
- ✚ este apt din punct de vedere medical pentru îndeplinirea funcției, conform prevederilor art. 234 alin. (1) din Legea nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare;
- ✚ nu a avut statutul de „lucrător al Securității” sau „colaborator al Securității”;
- ✚ are avizul consiliului de administrație al unității de învățământ, în cazul candidaturilor pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ care școlarizează exclusiv în învățământ profesional și tehnic și au o pondere majoritară a învățământului dual; etc.

**Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale - în cadrul proiectului
"Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor
noștri",2018-1-R001-KA101-048096, ERASMUS +**

Tabelul nr. 1

Rangul statelor după rezultatele Testelor PISA (2015)

STAT	MATEMATICA	CITIT	STIINTE	MEDIA REZULTATELOR
Singapore	564	535	556	551.67
Hong Kong, China	548	527	523	532.67
Japonia	532	516	538	528.67
Macao	544	509	529	527.33
Estonia	520	519	534	524.33
Canada	516	527	528	523.67
Taiwan	542	497	532	523.67
Finlanda	511	526	531	522.67
Coreea de Sud	524	517	516	519.00
China	531	494	518	514.33
Irlanda	504	521	503	509.33
Slovenia	510	505	513	509.33
Germania	506	509	509	508.00
Olanda	512	503	509	508.00
Elveția	521	492	506	506.33
Noua Zeelandă	495	509	513	505.67
Danemarca	511	500	502	504.33
Norvegia	502	513	498	504.33
Polonia	504	506	501	503.67
Belgia	507	499	502	502.67
Australia	494	503	510	502.33
Vietnam	495	487	525	502.33
Regatul Unit	492	498	509	499.67
Portugalia	492	498	501	497.00
Franța	493	499	495	495.67
Suedia	494	500	493	495.67
Austria	497	485	495	492.33
Federația Rusă	494	495	487	492.00
Spania	486	496	493	491.67
Cehia	492	487	493	490.78
Statele Unite ale Americii	470	497	496	487.67
Letonia	482	488	490	486.67
Italia	490	485	481	485.33
Luxembourg	486	481	483	483.33

**Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale - în cadrul proiectului
"Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor
noștri",2018-1-R001-KA101-048096, ERASMUS +**

Islanda	488	482	473	481.00
Croatia	464	487	475	475.33
Lituania	478	472	475	475.00
Ungaria	477	470	477	474.67
Israel	470	479	467	472.00
Malta	479	447	465	463.67
Slovacia	475	453	461	463.00
Grecia	454	467	455	458.67
Kazakhstan	460	427	456	447.67
Chile	423	459	447	443.00
Malaezia	446	431	443	440.00
Bulgaria	441	432	446	439.67
Cipru	437	443	433	437.67
Romania	444	434	435	437.67
Emiratele Arabe Unite	427	434	437	432.67
Uruguay	418	437	435	430.00
Turci	420	428	425	424.33
Trinidad si Tobago	417	427	425	423.00
Argentina	409	425	432	422.00
Republica Moldova	420	416	428	421.33
Muntenegro	418	427	411	418.67
Costa Rica	400	427	420	415.67
Mexic	408	423	416	415.67
Albania	413	405	427	415.00
Tailanda	415	409	421	415.00
Colombia	390	425	416	410.33
Qatar	402	402	418	407.33
Georgia	404	401	411	405.33
Iordania	380	408	409	399.00
Indonezia	386	397	403	395.33
Brazilia	377	407	401	395.00
Peru	387	398	397	394.00
Liban	396	347	386	376.33
Tunisia	367	361	386	371.33
Macedonia	371	352	384	369.00
Kosovo	362	347	378	362.33
Algeria	360	350	376	362.00
Republia Dominicană	328	358	332	339.33

BIBLIOGRAFIE

1. https://www.tc.columbia.edu/cice/pdf/08_Jayapragas.pdf
2. <http://ncee.org/2016/02/shaping-strong-principals-in-singapore-success-by-design/>
3. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-teacher-and-principal-quality/>
4. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/estonia-overview/estonia-teacher-and-principal-quality/>
5. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/finland-overview/finland-teacher-and-principal-quality/>
6. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/germany-overview/germany-teacher-and-principal-quality-2/>
7. https://www.lemonde.fr/education/article/2018/09/11/directeur-d-ecole-un-metier-insuffisamment-reconnu_5353656_1473685.html
8. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006066982&dateTexte=20090306>
9. <https://www.snuipp.fr/fonctions/directeur>
10. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/shanghai-china/shanghai-china-teacher-and-principal-quality/>
11. Helene Ärlestig, Christopher Day, Olof Johansson Editors - A Decade of Research on School Principals, Elveția, 2019, p. 291-303
12. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/canada-overview/canada-teacher-and-principal-quality/>
13. Helene Ärlestig, Christopher Day, Olof Johansson Editors - A Decade of Research on School Principals, Elveția, 2019, p. 445-449
14. <https://pisadataexplorer.oecd.org/ide/idepisa/>
15. Ordin nr. 3969/2017 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcțiilor de director și director adjunct din unitățile de învățământ preuniversitar

MANAGEMENTUL EFICIENT AL ȘCOLII

Prof. Liliana LEMNARU, director

Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

*"Niciodată să nu privești studiul ca pe o datorie, ci ca pe un prilej demn de
invidiat care te învață ce înseamnă influența eliberatoare a frumuseții pe
tărâmul spiritului, pentru bucuria ta personală și beneficiul comunității
căreia va aparține munca ta de mai târziu".*

Albert Einstein

Educația este unul din elementele comune care definesc un popor, o comunitate, fiind zona de coagulare a ideilor, a dezvoltării și a inovării pentru bunăstarea și siguranța



comunităților, iar semnificațiile și influențele ei au asigurat sentimentul de apartenență, de includere valorică, dar și libertatea individului de afirmare și evoluție personală sau socială. O comunitate în ansamblul ei are nevoie de siguranță, de libertate și dezvoltare, elemente date de educație, prin arhitectura, evident simbolică în acest context, numită școală.

Școala, un motor pentru o comunitate unită, reprezintă terenul propice pe care se cultivă teoriile referitoare la învățare și la schimbare.

Societatea actuală este supusă permanent schimbărilor și de aceea toți cei implicați în activitatea de educație trebuie să se poată adapta rapid acestora, să le gestioneze responsabil prin proiectarea activității din unitatea

de învățământ atât pe termen scurt prin planurile operaționale, cât și pe termen lung, prin proiectul de dezvoltare instituțională.

O organizație școlară va fi puternică numai dacă managerii vor învăța continuu, reușind să depășească modelul administratorului de școală, să pătrundă în zona invizibilă a organizației școlare, a culturii organizaționale, a climatului.

Condițiile actuale ale mediului economico - social, transformările permanente, la care sunt supuse instituțiile de învățământ, determină un ansamblu de schimbări în plan strategic și operațional, școala practic devenind un „actor” principal al comunității. Consecința directă a unor astfel de procese complexe impune o schimbare și de atitudine, la care știința managementului trebuie să ofere soluții concrete. Performanța de ansamblu a organizației școlare nu mai înseamnă doar o serie de rezultate înregistrate la diferite acțiuni cu caracter educațional sau existența unor personalități de excepție pe anumite domenii, ca rezultat al instruirii didactice și de specialitate realizată.

În prezent, performanța unei unități școlare trebuie apreciată printr-un sistem de indicatori, corelat și alcătuit din informații specifice provenite, atât de pe plan intern instituției, dar și de pe plan extern, cu prioritate din domeniile de interacțiune directă și indirectă. Reușita pe acest plan al performanței poate fi asigurată de adoptarea unei atitudini proactive la nivelul echipei de management, care trebuie să devină inițiatorul dar și continuatorul unor acțiuni complexe, orientate în principal, pe relații de parteneriat și colaborare.

În sens larg, managementul este activitatea complexă de concepere, pregătire, organizare, coordonare și administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective. Managementul reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup,

precum și de mobilizare și alocare a resurselor unei organizații (umane, materiale, de spațiu și de timp) în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale economice și sociale.

Structurată și dezvoltată în timp, știința managerială a trecut prin etape care au avut o influență majoră asupra dezvoltării umane și are în prezent caracteristici și orientări specifice lumii moderne, cum ar fi:

- ✚ viziunea globală și integratoare de rezolvare a problemelor – raportare la mediul extern național și internațional;
- ✚ interdisciplinaritatea - introducerea unor elemente din alte științe;
- ✚ dinamismul - determinat de frecvența și amploarea schimbărilor din societate;
- ✚ universalitatea - transferul de concepte, principii, tehnici și instrumente manageriale;
- ✚ profesionalizarea funcției de manager - elita managerială a viitorului va proveni din școli, centre sau instituții recunoscute de business, iar formarea continuă în domeniu va deveni o necesitate absolută.

Date fiind finalitățile sistemului de învățământ, complexitatea procesului educațional, varietatea și amploarea resurselor implicate și specificitatea produsului, managementul educațional are un specific aparte pronunțat, evidențiat, în principal, prin ceea ce teoreticienii numesc componenta umană a procesului și o plasează în centrul și la baza „companiei educaționale”. Drept consecință, managementul educațional trebuie să fie într-o mai mare măsură artă decât știință, pentru că nu este numai un serviciu

oferit oamenilor (ca subiecți exteriori ai procesului), ci pătrunde în ființa lor internă, provocând o schimbare.

Managementul înseamnă să faci lucrurile cum trebuie, conducerea înseamnă să faci ceea ce trebuie. Managerii sunt oameni care fac lucrurile corect, în timp ce liderii sunt oamenii care decid ce lucruri trebuie făcute. Managementul este diferit de leadership prin aceea că este mai formal, mai științific și deci universal.

Managementul școlar reprezintă, în perioadă actuală, o provocare continuă, ce poate fi dusă către performanță numai dacă persoanele desemnate țin seama de funcționalitatea complexă a unei școli, cunosc și aplică un sistem de cunoștințe din știința conducerii, dacă sunt capabile să utilizeze o serie de tehnici și metode care să confere procesului de învățământ consistență, dinamism și eficiență. Pentru aceasta nu este suficientă experiența de viață, este necesar și un proces de pregătire în arta managementului școlar și educațional.

Din această perspectivă, considerăm necesar să amintim faptul că managerul școlar exercită, în același timp funcții manageriale cu acțiune secvențială și consecutivă, centrate pe dimensiuni complexe precum: analiză, diagnoză, organizare, proiectare, planificare, implementarea programelor (conducerea operațională, controlul, evaluarea finală). În același timp funcțiile manageriale sunt centrate și pe dimensiunea umană, cu activități concrete precum: organizarea grupurilor, formarea echipelor; orientarea profesională a elevilor, consilierea profesorilor, motivarea oamenilor, participarea, dezvoltarea personală a membrilor echipei; negocierea; prevenirea și rezolvarea conflictelor etc.

Aceste dimensiuni complexe au determinat practic un proces de profesionalizare a managementului școlar, prin care managerul școlar devine o profesie reglementată, a cărei ocupare este condiționată de studii specializate care permit dobândirea unui status și a unui rol social. Rolurile pe care trebuie să le îndeplinească managerul școlii reclamă o suită de competențe (de comunicare și relaționare, psihosociale, de utilizare a tehnologiilor informaționale, de conducere și coordonare, de evaluare, de gestionare și de administrare a resurselor), care reclamă dezvoltarea emoțională, self - managementul, care la rândul lor au capacități specifice.

Cei care promovează schimbarea, într-o organizație școlară, sunt directorii. Acesta ar trebui să aibă un comportament efectiv al managerului, similar celui descris de C. Argyris, în 1985, diametral opus comportamentului inefectiv (Iosifescu, 2001, pg. 69).

Comportament	Reacții/răspunsuri	Rezultate
<p><i>Efectivitate</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se pune accent pe relațiile interpersonale (manifestarea explicită a dependenței reciproce)</i> ▪ <i>Este acceptat controlul comun al realizării sarcinilor</i> ▪ <i>Protecția sentimentelor devine o responsabilitate comună.</i> ▪ <i>Nu se discută</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cultivarea încrederii și a stimei de sine</i> ▪ <i>Dezvoltarea învățării individuale și organizaționale</i> ▪ <i>Întărirea dinamicii de grup</i> ▪ <i>Confruntarea ideilor devine liberă și deschisă.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Capacitate sporită de încercare a noului</i> ▪ <i>Alegeri în cunoștință de cauză</i> ▪ <i>Angajare emoțională intensă.</i>

<p><i>persoanele, ci problemele și rezultatele.</i></p>		
<p>Inefectivitate</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obiective nedefinite ▪ Maximizarea câștigului și minimizarea pierderilor ▪ Minimizarea exprimării sentimentelor ▪ Aparență permanentă de raționalitate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colegii devin defensivi ▪ Apare și se dezvoltă sentimentul de vulnerabilitate ▪ Acțiuni de tip manipulativ ▪ Existența neîncrederii ▪ Neasumarea riscului sau asumarea unui risc foarte înalt ▪ Comportament centrat pe putere. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitate limitată de încercare a noului ▪ Rezultate nediscutabile ▪ Distanțarea persoanelor de rezultate.

Problematica managementului educațional are o semnificație deosebită în contextul societății moderne constituită dintr-un ansamblu de organizații care reglementează sau facilitează aproape toate aspectele existenței umane. În acest context, este tot mai larg acceptată ideea că școala trebuie analizată ca un tip complex de organizație, un sistem cu un set de obiective proprii, cu o anume distribuire a puterii și autorității, cu funcții și responsabilități specifice, format din părți integrate necesare care-i permit să funcționeze în încercarea de a-și îndeplini obiectivele. Considerăm, prin urmare, că nivelurile la care se manifestă managementul într-o unitate de învățământ sunt aceleași ca în cadrul oricărei organizații funcționale și anume:

- ✚ managementul de vârf – top management (nivelul conducerii);
- ✚ managementul pe domenii – middle management (nivelul comisiilor/catedrelor/ compartimentelor);

✚ managementul clasei - first level management (nivelul colectivelor de elevi).

Din această perspectivă, managerii educaționali sunt persoane care, folosindu-se de o serie de legi, principii, metode etc., în funcție de abilitățile personale, conduc un anumit nivel ierarhic al organizației școlare către atingerea scopurile urmărite.

La baza conceperii managementului unei organizații stau un ansamblu de principii care au aceeași triplă determinare socio - economică, tehnico - materială și umană ca și relațiile de management. Principiile generale ale managementului sunt:

1. ***Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant*** care constă în corelarea, perfecționarea și adaptarea sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul său, la cultura organizațională și la contextul socio-economic în care funcționează organizația.
2. ***Principiul managementului participativ*** care constă în realizarea proceselor și relațiilor de management pe baza implicării managerilor, specialiștilor, apelând la leadership și la un nou tip de cultură organizațională. Tendința în lume este de includere în organismele manageriale participative de reprezentanți ai principalilor "Stakeholders" (beneficiari ai activităților acestora).
3. ***Principiul motivării tuturor factorilor implicați, a stakeholderilor în activitățile organizației*** care constă în necesitatea unei asemenea stabiliri și utilizări a stimulentele materiale și morale de către factorii

decizionali încât să se asigure respectarea și satisfacerea intereselor stakeholderilor organizației.

4. Principiul eficacității și eficienței constă în structurarea și combinarea proceselor și relațiilor manageriale astfel încât să se maximizeze efectele. Eficacitatea constă în îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor previzionate.

Într-o organizație care învață, trebuie să se producă schimbări și la nivelul directorului.

- ✚ Înțelegerea noii misiuni în contextul general al schimbărilor în managementul școlii, unde este văzută ca motorul adaptării la cerințele societății în dezvoltarea continuă a beneficiarilor educației.
- ✚ Viziune clară care să se realizeze prin conducere rațională, prin abordări strategice pe termen mediu și lung, asigurând o punte între tradiție și viitor, prin proiecte realizabile.
- ✚ Stabilirea unor criterii de eficiență managerială, centrată pe principii, ca un nou model: obiective clare, comunicare, participare, adaptare, delegare a sarcinilor, gândire în termeni de succes, valorificarea resurselor și relațiilor interumane, creativitate.
- ✚ Introducerea treptată a schimbărilor pentru a diminua rezistența.
- ✚ Valorificarea resurselor umane ale școlii prin noi roluri ale managerului școlar, prin participare și implicare.
- ✚ Schimbarea modului de comunicare în organizația școlară
- ✚ Motivarea celor implicați în schimbare, prin atragerea în participare, obținerea de succese personale și de grup, recompensare stimulativă.
- ✚ Armonizarea intereselor de grup la nivelul organizației școlare.
- ✚ Introducerea schimbărilor este determinată și de ecoul asupra dimensiunilor afectate: introducerea schimbărilor la nivelul procesului

instructiv - educativ este mai facilă, dificultățile, obstacolele apar pe măsură ce sunt solicitate schimbările de atitudini, comportamente individuale și profesionale.

Managerul preocupat de schimbare este numit transformațional. Acesta folosește motivații, își asumă riscul, comunică clar noua sa viziune, crede în intuiție, este încrezător în succesul schimbării, recunoaște nevoia de schimbare, stimulează continuu orice nouă idee de tip managerial, gândește împreună cu echipa, promovând cooperarea. Un astfel de lider începe prin a crea o viziune care să aibă adepți și să producă o schimbare majoră. Apoi urmează etapa în care încearcă să își vândă viziunea și să îi convingă pe ceilalți - este nevoie în acest sens de multă energie și entuziasm, deoarece aderarea la echipa care experimentează schimbarea este un proces de durată :

- ✚ doar 2% sunt alături de un astfel de lider din prima clipă;
- ✚ 30% se vor alătura ceva mai târziu;
- ✚ 60% stau și așteaptă să vadă ce se întâmplă - dacă acest grup va fi convins, succesul este asigurat;
- ✚ 8% nu se vor alătura niciodată, sunt cei care contestă orice și nu se vor schimba indiferent de metode și context - pentru ei nu merită să irosești energie și entuziasm (un proverb spune că nu trebuie să uzi pietrele pentru că nu vor încolți niciodată).

Pentru a avea adepți, liderul trebuie să inspire încredere și, prin urmare, este nevoie de integritate personală pentru a-i convinge pe alții să îl urmeze. În paralel cu încercarea de a-i convinge pe ceilalți să i se alătore, liderul caută și direcția corectă pe care o găsește întotdeauna și rămâne în fruntea echipei ca un model bun de urmat. Sărbătorește succesul și menține un grad înalt de motivare și entuziasm al echipei. A lucra cu un astfel de lider este o experiență unică și inedită.

Iosifescu Ș. (2000, pag. 170) menționează o serie de recomandări pentru manageri, din perspectiva schimbării:

- ✚ Fiecare manager să-și creeze o viziune privind schimbarea, pentru a ști ce vrea.
- ✚ Managerul să creadă în propria viziune, să-și exprime credința în propria viziune.
- ✚ Managerul să acționeze corespunzător cu credința sa.
- ✚ Să realizeze concret schimbarea prin conduită consecventă.

Din perspectiva atitudinii față de schimbare organizația școlară este formată din trei grupuri de oameni, grupuri cu așteptări diferite, cu mentalități diferite: conservatorii, moderații și radicalii. Dorința de schimbare este legată de atitudine. Conservatorii nu se opun schimbărilor, ei resping ideea de a fi schimbați. Capacitatea de schimbare a moderaților și deschiderea spre perspectiva pe care o oferă schimbările vor susține schimbările introduse de lider. Rolul de agent al schimbării pune în evidență preocuparea managerului pentru perfecționare și adaptare la schimbările impuse de mediu. Exercițierea acestui rol cere managerului abilități de identificare și exploatare a oportunităților, dar și dezvoltarea unor abilități de inițiere a schimbărilor pentru direcționarea organizației către scopurile definite.

Adevărata problemă a școlii românești nu o reprezintă schimbarea, ci învățarea pentru schimbare. Pentru o schimbare confortabilă trebuie să ne responsabilizăm, redefinind cadrul problemelor și acceptând negativul.

Stilul de conducere pe care îl folosește un manager se bazează pe o combinație de calități profesionale, valori, credințe și trăsături de personalitate, la care se adaugă elemente specifice culturii organizaționale ce pot încuraja sau descuraja anumite abordări. În management nu există stiluri

universal valabile, deoarece, pe de o parte, stilul de lucru diferă de la un manager la altul ca urmare a diferențelor de personalitate și cunoștințelor de specialitate, pe de altă parte, stilul variază adesea în funcție de caracteristicile concrete ale fiecărei situații specifice.

Conturarea celui mai bun stil managerial depinde de mai mulți factori, printre care:

- ✚ mediul extern (în cazul organizației școlare - poziția școlii în cadrul comunității, cererile de pe piața forței de muncă, dorințele părinților);
- ✚ organizarea instituției (cea orizontală și cea verticală);
- ✚ scopurile sau misiunea organizației (existența unei misiuni orientate spre promovarea examenelor sau a uneia care promovează inovația);
- ✚ caracteristicile personalului (în cazul unei școli, experiența și atitudinile profesorilor, mediul de proveniență al elevilor);
- ✚ caracteristicile managerului (mediu de proveniență, experiență, personalitate).

Tipuri de manageri:

Clasificarea lui Kurt Lewin

În literatura de specialitate, cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este aceea care distinge între modelul autocratic, cel democratic și cel de tip "laissez-faire".

Managerul care practică un **stil autocratic**: stabilește politicile, modul de lucru și sarcinile; nu este neapărat ostil, dar ia decizii fără a se consulta cu ceilalți. Acest stil conduce la un nivel ridicat de rezistență și nemulțumire din partea subordonaților. Stilul este indicat în situațiile de criză și când situația este urgentă.

Managerul care practică un **stil democratic**: stabilește politicile organizației în cadrul unui proces colectiv; este interesat de ideile și perspectivele subordonaților referitoare la obiective și activități. Stilul este apreciat de angajați, asigură stabilirea unor relații de bună colaborare și eficacitatea activității. Deoarece consultarea necesită timp, nu este recomandat pentru sarcini urgente.

Managerul care practică **stilul "laissez-faire"**: nu se implică în luarea deciziilor decât dacă i se cere; lasă angajaților întreaga libertate de decizie și de acțiune; nu se interesează de desfășurarea activității acestora. Stilul este indicat atunci când echipa este capabilă și motivată, în alte condiții fiind complet ineficient.

Prin experimentele sale, Lewin a descoperit că cel mai eficace este stilul democratic. Excesele autocratice conduc la revoltă, în timp ce în abordările de tip laissez - faire, oamenii nu dovedesc aceeași implicare ca în cazul în care sunt conduși în mod activ. Cel mai recomandat în contextul managementului participativ este stilul democratic, care prezintă o serie de avantaje :

- ✚ membrii grupului înțeleg problemele, acceptă sau chiar susțin decizia liderului;
- ✚ membrii grupului sunt conștienți de propria importanță și de rolul semnificativ pe care îl au în cadrul organizației ;
- ✚ când subordonații înțeleg și apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să îi determine și pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte ;
- ✚ managerul și subordonații pot să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor.

O altă tipologie de referință a stilurilor manageriale - modelul lui Robert Blake și Jane Mouton ia în calcul preocuparea managerului față de două elemente esențiale: rezultatele muncii și preocuparea față de oamenii care muncesc. Cele două elemente sunt notate pe o scală de la unu la nouă și pot fi ilustrate grafic într-o grilă bidimensională. Blake și Mouton au identificat 5 stiluri importante de conducere :

Pe axa verticală a grilei manageriale Blake și Mouton, preocuparea pentru oameni este reprezentată de la mic la mare. Pe axa orizontală, preocuparea pentru producție este reprezentată de la mic la mare. Cu cât un lider dorește mai mult orientarea spre rezultate, cu atât se acordă mai multă atenție metodelor de lucru, pregătirii de lucru, regulilor, regulamentelor și rezultatelor angajaților. Cu cât un lider pune mai mult accentul pe angajați, cu atât mai mult își propune motivația, îndrumarea și instruirea angajaților. El va stimula conexiunea în grup și va urmări pe deplin condițiile de muncă și procesele de învățare ale angajaților săi.

Limitele abordării conducerii pe baza trăsăturilor personale au determinat orientarea specialiștilor în management către alte variabile în dorința de a caracteriza un conducător de succes.

Astfel, analizând atitudinea (comportamentul) conducătorilor, modelele comportamentale susțin ideea că un conducător eficient poate ajuta subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor acestora în două moduri, respectiv:

- ✚ Prin concentrarea atenției asupra sarcinilor pe care subordonații trebuie să le realizeze (orientarea spre sarcini);
- ✚ Prin grija față de subordonați (orientarea spre oameni).

În acest sens, o abordare interesantă o reprezintă „grila managerială”, concepută de Robert Blake și Jane Mouton prezentată în figura de mai jos.

Mare	9	S9.1.								S9.9.
Preocupare pentru relații	8									
	7									
	6									
	5					S5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	S1.1.								S1.9.
Mică	Preocuparea pentru sarcini									Mare

Fig. 1 Abordarea bidimensională a lui Blake și Mouton

În opinia autorilor, preocuparea pentru oameni evidențiază comportamentul conducătorilor pentru gradul de angajare personală în îndeplinirea obiectivelor organizației, existența unor relații de muncă normale, caracterizate prin comunicare bidirecțională, ajutor reciproc, respect pentru ideile subordonaților și considerație pentru sentimentele lor. Ei găsesc timpul necesar pentru a-și asculta subordonații, sunt dornici de schimbare, manifestă grijă pentru prosperitatea personalului, sunt prietenoși și abordabili.

Preocuparea pentru sarcini (obiective) evidențiază comportamentul conducătorilor pentru procesele de muncă, eficiența muncii, gradul de creativitate a activităților de cercetare - dezvoltare, rezultatele de ansamblu ale organizației.

Cele cinci stiluri de conducere prezentate în figura nr. 1 au următoarele semnificații:

Stilul populist - assertive (9.1.) – este preocupat de subordonații lui și numai întâmplător îl interesează realizarea sarcinilor; el consideră că responsabilitatea lui este de a crea o atmosferă de muncă plăcută și relații armonioase între subordonați. Un astfel de lider este preocupat de rezolvarea problemelor personalului în vederea asigurării unui climat de muncă agreabil, satisfacția personalului devenind scop în sine, ceea ce poate risca să împiedice însă obținerea eficienței. Liderul populist este caracterizat de o loialitate parțială sau chiar superficială în ceea ce privește organizația, scuzând rezultatele nesatisfăcătoare ale personalului. Ținând cont de trasăturile acestui stil de conducere devine evident de ce eficiența unui astfel de lider este îndoielnică în raport cu obținerea unor rezultate adecvate scopurilor organizației.

Stilul centrat pe grup – motivațional/problem-solving (9.9.) – evidențiază cel mai eficient comportament, deoarece, printr-un management participativ, acordă o atenție sporită atât sarcinilor cât și subordonaților. Stilul centrat pe grup este cel caracteristic liderului care reușește să implice membrii grupului atât în realizarea obiectivelor, cât și în realizarea problemelor legate de personal, realizându-se astfel și necesitățile organizației și cele ale oamenilor. Un astfel de lider implică oamenii în procesul decizional, în procesul de definire a obiectivelor organizaționale și creează în același timp un mediu de lucru detensionat, în care oamenii să își poată manifesta creativitatea și spiritul de inițiativă. Conflictele care pot apărea sunt rezolvate de către acest tip de lider prin confruntare directă și discuții deschise la sugestii privind rezolvarea situației. Blake și Mouton consideră acest stil de conducere ca fiind varianta cea mai eficientă dintre

cele prezentate, deoarece este cel care tratează cu importanță la fel de mare (și foarte mare, în același timp) ambele dimensiuni avute în vedere: atât cea a interesului față de obiective, cât și cea a interesului față de personal.

Stilul mediu-oscilat - administrative (5.5.) – urmărește realizarea unui compromis între performanțele profesionale și satisfacția subordonaților. Este caracteristic liderului care încearcă să echilibreze cele două dimensiuni, urmărind obținerea unor rezultate satisfăcătoare în ceea ce privește rezultatele, păstrând în același timp un climat de muncă pe cât se poate de plăcut. Acest stil de conducere este unul al compromisului, al încercării de conciliere a extremelor, lucru ce se poate observa și în stilul de comunicare al acestui lider care își asumă rolul de conciliator, găsind soluții cu aplicabilitate practică și care oferă satisfacție parțială. Este stilul caracteristic unui conducător conformist, care nu favorizează creativitatea, dar care reușește, în același timp, să obțină rezultate parțial satisfăcătoare pe ambele dimensiuni avute în vedere.

Stilul secătuit – passive/political (1.1.) – acordă o atenție scăzută atât sarcinilor cât și personalului (ceea ce conduce la ideea unui management sărac, slab), nu se implică în conflictul dintre obținerea de rezultate performante și menținerea unor relații de muncă normale. Un astfel de lider nu se implică și nu manifestă interes față de nici una dintre dimensiunile luate în considerare, fiind mai degrabă un intermediar între subordonați și structurile ierarhice superioare, care comunică deciziile luate de către cei aflați pe o poziție superioară. Un astfel de lider se păstrează neutru în toate problemele și discuțiile care pot apărea și critică doar pentru a se apăra, fiind astfel caracterizat de o lipsă totală de eficiență .

Stilul centrat pe sarcină - solicitous (1.9.) – managerul este preocupat de obținerea unor rezultate performante și mai puțin de satisfacția subordonaților și promovează un management autoritar. Este caracterizat de faptul ca un astfel de conducător consideră oamenii ca fiind niște simple instrumente, care sunt ușor de înlocuit, prin intermediul cărora sunt îndeplinite sarcinile de serviciu. În cazul apariției unor conflicte interpersonale, un astfel de lider va aplica măsuri disciplinare iar comunicarea sa cu subordonații este limitată la transmiterea ordinelor de serviciu. Conducătorul centrat pe sarcină urmărește obținerea productivității maxime și a profitului, nu pune accent pe relațiile interpersonale, urmărind să se afirme exclusiv prin rezultatele obținute.

Analizând stilurile de conducere făcute de Blake și Mouton, se poate constata că acestea se apropie sau sunt identice cu stilurile descrise de autori, precum: Lewin, Maier, Brown, Tannenbaum și Schmidt. Astfel stilul centrat pe sarcină/solicitous este stilul autoritar, stilul mediu-oscilat/administrative este cel democratic, iar stilul secătuit/passive/political este stilul liber sau laissez-faire.

În practică întâlnim adesea combinații valorice de tipul (5.7.); (4.8.); (9.3.); etc. Preferabil ar fi stilul (9.9.), mai ales că o asemenea combinație este posibilă.

Liderii sunt promotorii schimbării având capacitatea de a face previziuni, sunt creativi, își asumă riscuri, au încredere în oameni, sunt capabili de perfecționare continuă, putând lucra în situații complexe. Ei au capacitatea de a stabili obiectivele strategice, creează echipe de lucru puternice, împuternicește echipe pentru atingerea obiectivelor asumate,

planifică atingerea unor reușite, consolidează implicarea colectivului și valorifică achizițiile noi.

Enumerăm cele mai uzuale distincții care se pot face între lideri și manageri, încercând să-i încurajăm pe lideri să-și dezvolte capacitatea managerială.



- ✚ liderii sunt interesați de viitor, pe când managerii de prezent;
- ✚ liderii sunt interesați de schimbare, iar managerii de stabilitate;
- ✚ liderii au tendința de a se preocupa de lucrurile pe termen lung, iar managerul de cele pe termen scurt;
- ✚ liderii sunt dominați de viziune, în timp ce managerii sunt preocupați de norme și regulamente, concentrându-se asupra instrucțiunilor;
- ✚ liderii întreabă "de ce?", pe când managerii întreabă "cum?";
- ✚ liderii știu cum să-și delege sarcinile, pe când managerii au tendința să-și controleze subordonații;
- ✚ liderii știu cum să simplifice lucrurile, în timp ce managerilor le place complexitatea;
- ✚ liderii își folosesc intuiția, iar managerii se bazează pe logică;
- ✚ liderii adoptă o viziune mai amplă, în care cuprind și aspectele sociale, pe când managerii sunt preocupați numai de problemele organizației.

Preocuparea managerilor școlari ca agenți ai schimbării este de a găsi modalități care să declanșeze actorilor școlii disponibilitatea de a se schimba.

Managerii școlari trebuie să asigure condițiile pentru o schimbare confortabilă: să responsabilizeze cadrele didactice, să redefinească cadrul problemelor și să accepte că învățarea și schimbarea nu sunt niciodată clare și niciodată sigure.

Într-un mediu organizațional tot mai complex, pentru o activitate de succes sunt necesare atât leadership-ul, cât și management-ul și existența unui echilibru al modurilor în care se manifestă și acționează. Managementul și leadership-ul sunt două modalități de acțiune complementare, adevărata provocare este combinarea abilităților de leadership cu abilitățile de management pentru o echilibrare reciprocă.

Un management de calitate este unul care implică în procesul de conducere și funcționare a organizației școlare un număr semnificativ de persoane - profesori, părinți, elevi, membri ai comunității. Un management de calitate înseamnă să îi ai alături de tine pe oameni în călătoria către o viziune împărtășită.

Un manager eficient este un om integru, un profesionist competent, un european în atitudini și reacții, capabil de relaționare empatică, un comunicator abil și sincer, un negociator catifelat și ferm, un om cu un orizont cultural larg, care respectă legea, un coleg tandru și ocrotitor pentru celelalte cadre didactice, un „părinte“ atent cu elevii săi, un mentor și un confident și peste toate un vizionar altruist, capabil să-și depășească subiectivitățile și să-și reprime impulsurile autoritariste.

Un manager bun, care practică un leadership eficient pune accent pe activitatea desfășurată în școală și transmite cadrelor didactice dorința de a se implica în viața organizației școlare, concepe și își asumă responsabilitatea unor strategii de ameliorare a activității, se preocupă de atingerea

standardelor profesionale ale cadrelor didactice punând accentul pe atingerea standardelor școlare de către elevi, concepe strategii de dezvoltare a personalului didactic și susține cadrele didactice în dezvoltarea profesională construind un climat favorabil învățării organizaționale.

Bibliografie:

Blake, R., R., Mouton, J., S., (1994), The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston

Everard, K., B., Moris, G. & Wilson, I., (2004), Effective School Management, Paul Chapman Publishing, London

Iosifescu, S., (coord.), (2000), Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare, Editura ProGnosis, București

Mullins, L., J., (1996), Management and Organizational Behavior, Pitman Publishing, London

Pânișoară, G., (2006), Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes, Editura Polirom, Iași

Popescu, A., M., (2014), Managementul conflictului în organizația școlară, Editura SITECH, Craiova

Zlate, M., (2004), Leadership și management, Editura Polirom, Iași

Zlate, M., (2004), Tratat de psihologie organizațional-managerială, vol. I, Editura Polirom, Iași

Zlate, M., (2007), Tratat de psihologie organizațional-managerială, vol. II, Editura Polirom, Iași

Whetten, D. A., Cameron, K., S., (1991), Developing management Skills, Harper&Row, New ork

<http://www.stiucum.com/management/management-educational/Managementul-scolar75246.php>

http://www.isjilfov.ro/files/fisiere/suport_curs_ManagOrg_Scolare_cotext_descentralizat.pdf

<https://www.managementstudyguide.com/leadership-management.htm>

<https://www.scribd.com/document/344496603/suport-curs-D1-Management-educational-pdf>

Suport de curs, "Educational Management & School Leadership", desfășurat în perioada 03.02.2019 – 09.02.2019, în Kalamata - Grecia, la Areadne Lifelong Learning Centre în cadrului Proiectului de mobilitate școlară Erasmus+, "Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri", cod proiect 2018-1-RO01-KA101-048096, susținut de Areadne Lifelong Learning Centre

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

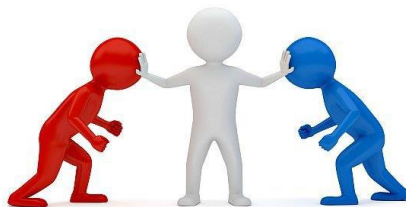
Prof. Georgiana NIȚĂ

Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

Fundamente ale managementului conflictelor

A. Conceptul de conflict, tipologie și surse

Termenul „conflict” provine de la verbul latinesc *confligo*, - *ere* - „a se lupta”, „a se bate”, cu participiul substantivat de *conflictus*, având sensurile de ciocnire, șoc, dar și de ceartă, luptă împotriva cuiva.



Dicționarul explicativ al limbii române și respectiv Dicționarul enciclopedic, definește conflictul: „neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, diferend, discuție violentă.”

Conform Dicționarului Cambridge, conflictul este „un dezacord activ între oamenii care au opiniile sau principiile opuse.”

Conflictul la nivel organizațional (dar și social), este privit ca ceva "rău", dăunător, care trebuie evitat sau, în cel mai rău caz, grabnic eliminat, deoarece, "erodarea" funcției manageriale de coordonare, influențează negativ productivitatea indivizilor și a grupurilor, afectând grav eficiența organizațională.

Conflictul poate avea un rol pozitiv pentru persoanele implicate în el atunci când:

- se reflectă în sensul unei diferențe cinstite de opinie care rezultă din disponibilitatea a două sau mai multe posibilități de acțiune;
- contribuie la asigurarea faptului că diferitele posibilități sunt considerate în mod adecvat, fiind posibile și alte căi de acțiune care pot fi generate de discutarea alternativelor deja recunoscute;
- recunoaștere socială din partea celorlalți (de exemplu se cunosc mai bine necesitățile personale, sociale și psihologice, poziția ierarhică într-o organizație, statuturile sociale, rolurile sociale, iar persoana în cauză se transformă psihologic și social, fiind predispusă schimbării personale în bine;
- absența conflictelor poate indica abdicarea responsabilității, lipsa de interes sau gândirea leneșă.

Cele mai multe conflicte sunt legate de următoarele surse :

1. *nevoile fundamentale* (care satisfac acele lucruri necesare oamenilor pentru supraviețuire - precum alimentele, apa și aerul);
2. *valorile diferite* (de exemplu, oamenii ce aparțin unor religii diferite pot avea valori diferite);
3. *percepțiile diferite* (apar atunci când oamenii văd sau gândesc diferit un anumit lucru - de exemplu doi oameni se pot certa pentru că nu se pot pune de acord asupra unei culori, de fapt întâmplându-se ca ei să perceapă culoarea diferit);
4. *interesele diferite* (apar când oamenii au preocupări diferite - de exemplu doi adolescenți ar putea să se certe pentru că nu se pot hotărî dacă să meargă la o petrecere sau la film);
5. *resursele limitate* (se referă la cantitatea limitată în care se găsesc diferite lucruri - nu toți oamenii sunt bogați în lume - deoarece banii sunt o resursă limitată);

6. *nevoile psihologice* (sunt când oamenii au stări precum se simt capabili, acceptați, importanți și sănătoși; de exemplu cu toții au nevoia de a fi iubiți).

În școală, conflictele sunt prezente atât în interiorul diverselor categorii de resurse umane care constituie organizația școlară (elevi, personal didactic, personal didactic auxiliar, personal administrativ), cât și între aceste grupuri, între școală și familie, între școală și comunitatea locală. De asemenea, pot apărea conflicte între grupuri ale aceleiași categorii de resurse umane, între indivizi și grup, grupuri și manageri, ca și între indivizi și organizația școlară în ansamblul ei.

a) Conflicte între elevi

Printre cele mai dese cauze se pot enunța:

- Atmosfera competitivă a procesului educațional;
- Intoleranța scăzută la frustrare;
- Abilități comunicative scăzute;
- Incapacitatea exprimării emoțiilor negative;
- Dorința de afirmare cu orice preț;
- Invidia, antipatia reciprocă;
- Lupta pentru dominarea grupului;
- Lipsa priceperilor de rezolvare a conflictelor;
- Utilizarea greșită a puterii de către cadrul didactic;
- Agresiunile nemotivate din partea colegilor, criticile aduse familiilor lor, agresarea prietenilor;
- Aroganța, minciunile și ridiculizarea aspectului fizic.

În soluționarea acestor conflicte un rol determinant îl are profesorul. El trebuie să fie un pacificator care utilizează, însă, constructiv conflictul în vederea atingerii finalităților educaționale stabilite. Acest scop poate fi atins doar cunoscând, cauzele inițiale concrete ale conflictului apărut. Utilizarea

repetată și consecventă a tehnicilor de rezolvare a conflictelor de către profesori va face ca elevii să fie capabili, după un timp, să-și rezolve singuri conflictele și să nu le aducă de fiecare dată în fața profesorului. Acest lucru are efecte benefice asupra atmosferei din clasă, contribuind la crearea unei comunități educaționale în care elevii se sprijină unii pe alții.

b) Conflictele dintre profesori

Conflictelor dintre profesori sunt determinate, în special de:

- lupta pentru obținerea unor avantaje (de exemplu, obținerea salariului de merit, a gradului didactic etc.); □
- lupta pentru obținerea unor funcții de conducere (șef de catedră sau de comisie metodică, membru în consiliul de administrație, director adjunct, director); □
- dorința de a - și satisface propriile interese (program de lucru select); □
- dorința de afirmare (obținerea de premii de către elevii lor care participă la diverse concursuri școlare).

Nu lipsesc însă nici cauze cum sunt: existența unor convingeri și opinii diferite, a unor valori diferite, deosebirile în plan temperamental și cultural. Conflictelor dintre profesori pot fi de natură personală sau profesională.

Vom evidenția în cele ce urmează câteva recomandări privind

îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți profesori:

- Formarea deprinderilor de comunicare eficientă, și dezvoltare a toleranței față de ideile diferite ale altor persoane;
- Organizarea activităților ce necesită cooperarea grupului;
- Oferirea de soluții concrete profesorilor în privința modului în care au lucrat cu unii elevi dificili din clasele la care predau sau la care îi observă pe colegi.
- Când apar anumite probleme într-o clasă sau alta, ceilalți profesori să fie încurajați să se focalizeze asupra problemei și nu asupra elevilor

implicați. Foarte delicate sunt conflictele unor profesori cu echipa managerială în general sau cu managerul școlii în special. Pentru evitarea și/sau rezolvarea rapidă a unor astfel de conflicte este bine ca fiecare parte să adopte un comportament pro activ, prin care se caută îmbunătățirea relațiilor interpersonale, dar și a celor organizaționale. Echipa managerială trebuie să facă cât mai transparentă activitatea lor, iar deciziile să fie luate în comun cu tot colectivul.

c) Conflictele dintre cadrele didactice și elevi

Conflictele dintre profesori și elevi au la bază cauze multiple, printre care:

- Nerezolvarea unor stări mai vechi, pe fondul cărora se acumulează noi tensiuni;
- Stimularea, aprecierea inegală practică în activitate;
- Supraîncărcarea cu sarcini nediferențiate, corelată cu evaluarea incorectă;
- Evaluarea subiectivă a cunoștințelor și a comportamentului afectiv-atitudinal;
- Acordarea unei importanțe sporite informativului și mai puțin formativului;
- Nevalorificarea preocupărilor elevilor de studiu independent, de afirmare a creativității, de completare a cunoștințelor prin activități extrașcolare;
- Redusa diversificare a metodelor activ-participative și de implicare efectivă a elevilor în activitatea de predare - învățare;
- Folosirea abuzivă a muncii frontale care blochează afirmarea unor elevi;
- Aplicarea insuficientă a variatelor forme de comunicare cu toți elevii;
- Afirmarea subiectivă a exigenței;

- Neacceptarea unor opinii opuse exprimate de elevi;
- Recurgerea la autoritate în rezolvarea unor probleme care se ivesc;
- Pasivitatea sau amânarea rezolvării unor probleme;
- Nestăpânirea unor nemulțumiri cauzate extern, dar prelungite în clasă;
- Neadaptarea la evoluția dezvoltării elevilor, la particularitățile de vârstă;
- Lacune în formarea deprinderilor de cunoaștere reciprocă, de muncă în grup, de cooperare, de acceptare reciprocă;
- Neantrenarea elevilor în managementul activității - în organizare, în luarea deciziilor curente, în coordonare, în evaluare, în reglare;
- Elevii nu cunosc consecințele neparticipării la activități;
- Neutilizarea relațiilor de comunicare în afara lecțiilor, în cadrul activităților extrașcolare pentru comunicare, cunoaștere, stimulare, rezolvare de probleme;
- Slaba comunicare cu părinții pentru cunoașterea evoluției elevilor și stabilirea unui parteneriat în soluționarea tensiunilor ivite;
- Analize, aprecieri eronate, subiective ale comportamentului elevilor;
- Stil permisiv sau, dimpotrivă, autocratic, rigid;

Pentru a evita apariția acestor tipuri de conflict, profesorul nu trebuie să-și utilizeze puterea în mod discreționar, cu scopul de a evidenția lipsa de putere a elevilor. Autoritatea profesorului trebuie să se manifeste constructiv prin crearea unui mediu propice învățării, prin menținerea ordinii și prin evidențierea a ceea ce este mai bun din elevi.

În schimb, autoritarismul solicită implicit supunere oarbă și conformismul din partea elevilor. Deși pare eficient, autoritarismul rezolvă problemele doar pe termen scurt și doar superficial, întrucât conflictul cu elevii și ostilitatea acestora se vor menține. De aceea, trebuie gândită și

realizată exercitarea autorității, dar fără a cădea în autoritarism. Pentru aceasta trebuie să :

- Stabiliți reguli de conduită cu ajutorul elevilor;
- Discutați cu elevii importanța fiecărei reguli;
- Decideți împreună cu elevii consecințele pentru încălcarea regulilor;
- Nu faceți nici un rabat de la respectarea regulilor - trebuie să existe și sancțiuni mai puțin grave pentru a putea fi aplicate când există circumstanțe atenuante.

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

d) Conflictele între părinți și cadrele didactice

Principalele cauze ale acestor conflicte sunt:

- Comunicarea defectuoasă ca urmare a neînțelegerilor sau numărului mic de contacte pe parcursul unui an școlar;
- Conflictul de valori și lupta pentru putere: părinții au prejudecăți bazate pe experiențele lor anterioare sau nu le este clar care este rolul profesorilor în viața copiilor.

Îmbunătățirea relațiilor cu părinții prin diminuarea posibilităților apariției unor conflicte presupune :

- Informarea periodică, în scris sau verbală a părinților în legătură cu realizarea obiectivelor educaționale, cu reliefarea progreselor înregistrate de copilul lor;
- Creșterea numărului de contacte în care solicitați părinților sugestii și opinii pe care arătați că le primiți cu plăcere;

- Familiarizarea cu ideile diferite ale părinților privind desfășurarea procesului de învățământ și explicarea, pe înțelesul lor, a demersului educațional care a generat diferențele de opinii.

B. Gestionarea conflictelor

În cele ce urmează propunem recomandări privind implicarea în soluționarea constructivă a conflictelor apărute în școală.

În cazul conflictelor cadru didactic - elevi sau cadru didactic-părinți, este rațional ca problemele să fie discutate cu fiecare dintre părți separat, deoarece experiența a stabilit că punerea celor două părți față în față nu face altceva decât să acutizeze confruntarea. Oricât le va fi pus în vedere cadrelor didactice că nu trebuie să aibă o atitudine răzbunătoare față de elevul care a avut curajul să nu fie de acord cu o idee promovată de profesor, vorbim totuși despre oameni, iar aceste sentimente se vor manifesta, dacă nu direct, cel puțin voalat. De aceea procesul de gestionare a conflictului trebuie să fie desfășurat cu maximă atenție și responsabilitate.

Un astfel de plan de intervenție ar putea consta în:

- identificarea surselor conflictului, a persoanelor implicate în el și a problemelor în cauză, fie ele de factură personală, organizațională sau ideologică;
- conceperea unor strategii adecvate, care au șanse de a fi acceptate de către părțile implicate;
- implementarea strategiilor găsite;
- apelul la negociere sau învoială, astfel încât să nu existe nici învingător nici învins;
- încurajarea gândirii creative și a spiritului de a genera soluții pentru rezolvarea constructivă a conflictului;
- identificarea și examinarea diferențelor pentru a putea înțelege toate punctele de vedere;

- instaurarea regulii ascultării politicoase;
- impunerea fiecărei părți să parafrazeze ideile celeilalte părți;
- invitarea părților să identifice în comun feedback-urile constructive;
- adresarea de către negociator a propunerii ca ținta discuției să fie soluționarea problemei și deplasarea atenției către alte scopuri și rezultate;
- utilizarea a cât mai multe informații legate de cazul conflictual;
- concentrarea pe fapte și argumente;
- dezvoltarea alternativelor pentru îmbogățirea dezbaterilor;
- împărtășirea punctelor de vedere comune asupra scopurilor;
- rezolvarea problemelor fără a forța consensul părților;
- crearea unui mediu de discuție favorabil rezolvării cu succes a conflictelor. O sală liniștită este alegerea cea mai bună;
- expertul ce monitorizează conflictul trebuie să permită în primul rând fiecărei părți să-și exprime punctul de vedere. Scopul schimbului de informații și păreri este de a se asigura că ambele părți înțeleg în mod clar punctul de vedere al celoralți;
- fiecare parte trebuie să își argumenteze opiniile și să realizeze raționamente legate de obținerea performanței și a unor rezultate superioare, mai degrabă decât să facă referire la alte aspecte de ordin personal sau de altă natură;
- nu este momentul pentru discuții detaliate, doar pentru punerea de întrebări și clarificarea punctelor de vedere ale interlocutorilor;
- abordările personale directe între interlocutori nu sunt recomandate;
- explorarea și discutarea potențialelor soluții și alternative sunt necesare;

- efectele pozitive și negative trebuie evidențiate pentru fiecare sugestie, înainte de a o respinge, construindu-se astfel o discuție care este pozitivă și constructivă pentru toate părțile implicate;
- punerea în practică imediat a deciziilor luate, evitându - se pornirea unui nou conflict.

În acest context putem oferi următoarele sfaturi în vederea diminuării stărilor conflictuale, argumentând că ele nu favorizează performanța și confortul psihic:

- Nu vă surmenați peste măsură;
- Convingeți-vă că vă place munca pe care o desfășurați, deoarece o și profesati;
- Organizați-vă munca;
- Nu faceți mai multe lucruri deodată;
- Faceți de la început orice lucru calitativ, corect pentru a nu mai fi necesar să reveniți;
- Fiți calm/calmă;
- Respectați programul zilnic pe care l-ați stabilit deja;
- Fiți prietenos/prietenoasă;
- Autocontrolați-vă stările emoționale violente, furia, frustrarea și starea de agresivitate interioară;
- Învățați să posedați simțul umorului în abordarea unor probleme.

Dintre abilitățile pe care ar trebui să le aibă un manager pentru a gestiona conflictele sunt:

- Abilitatea de a se confrunța, de a putea spune "nu" când apare o diferență de opinie. Ar trebui să arătăm prin atitudinea noastră că suntem deschiși la rațiune, la discuții logice și la rezolvarea problemelor.

- Capacitatea de a ne prezenta ideile și simțurile în mod clar, concis, calm și cinstit.
- Abilitatea de a dezvolta abilități de ascultare, care includ capacitatea de a arăta pe cineva că înțelegem ceea ce s-a spus prin "redarea lui înapoi". De asemenea, trebuie să dezvoltăm obiceiul de a pune întrebări mai degrabă decât de a face declarații.
- Abilitatea de a evalua toate aspectele problemei, înțelegerea presiunii asupra celorlalte părți.
- Abilitatea de a articula obiectivele comune care ar trebui să ajute ambele părți să depășească diferențele dintre ele.
- Inteligența emoțională: "capacitatea de recunoaștere a propriilor sentimente și ale altora pentru motivarea și gestionarea emoțiilor în noi înșine și în relațiile noastre".

Prin urmare aceasta implică autocontrol, management de furie, zel, persistență și, mai presus de toate, empatie.

Bibliografie

1. Cambridge Dictionary Press (2018). Găsit la: <https://dictionary.cambridge.org>
2. Johns, G., (2006) *Comportament organizațional*, Ed. Economica, București.
3. Iosifescu, S. (2000 b) (coord.), *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Ed. ProGnosis, București.
4. *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, 2001, ISE-MEC.
5. *Management școlar. Ghid practic pentru directorii de școală și liceu*, 2006, Ed. RAABE, București.
6. Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing.
7. Vîrlan, Maria, *Conflictele școlare: tipuri, cauze, soluții* în https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictele%20școlare.pdf

STRATEGII DE ABORDARE A CONFLICTELOR

Prof. Georgiana NIȚĂ

Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane a identificat câteva strategii de soluționare a situațiilor conflictuale în cadrul unei organizații. Aceste strategii au în vedere două dimensiuni principale:

- perseverența fiecărei părți implicate în conflict în impunerea punctului de vedere propriu sau a propriilor interese;
- cât de cooperantă sau necooperantă este fiecare parte aflată în conflict în satisfacerea nevoilor sau intereselor celeilalte părți.

S-au propus mai multe clasificări ale tipurilor de comportament al individului în fața conflictului și în conflict. Evert Van Vliert (1997) face o trecere în revistă a acestora și ajunge la concluzia că toate clasificările, cu deosebire cele dihotomice, subvaluează complexitatea comportamentală a individului în conflict.

Vom vedea diferite clasificări ale comportamentului, raportându-ne la sistematizarea efectuată de Van de Vliert: dihotomii, trihotomii, tipologii de patru și de cinci componente.

- *Dihotomie.* Ființele umane pot manifesta răspunsul atac - fugă sau fugă - atac. Fuga presupune ceea ce alții au denumit evitarea (abandonul) și reprimarea (nerecunoașterea, neadmiterea) conflictului, iar atacul este o cunoscută abordare victorie - înfrângere, în care

persoana acceptă conflictul, îl înfruntă și recurge la orice mijloc pentru a-și adjudeca victoria totală.

- *Trihotomie.* S-a vorbit de trihotomia oamenilor care „se retrag”, a oamenilor ce „înaintează” și a celor care „luptă”, respectiv nonconfruntare, abordarea orientată spre conflict și abordarea bazată pe control.

- *Tipologia în patru tipuri.*

a. Abandonul, evitarea, renunțarea sau retragerea

Avantaj: este bine – venită când timpul ne presează.

Dezavantaj: problema crește și poate deveni incontrollabilă.

b. Stilul adaptativ, de reprimare sau acomodare

Avantaj: în conflictele neimportante ar putea reduce presiunea asupra relației.

Dezavantaj: în chestiuni majore nu se realizează comunicarea.

c. Stilul competitiv: victorie - înfrângere

Avantaj: când se bazează pe o viziune plină de caritate și largă, exercitarea puterii poate duce la decizii înțelepte. Persoana investită cu autoritate are însă o mare responsabilitate de a fi „dreaptă”, ceea ce este foarte dificil.

Dezavantaj: învinsul nu poate suporta deciziile și conflictul rămâne mocnit, pentru ca apoi să se reaprindă.

d. Compromisul

Avantaj: abordarea pare a fi echitabilă; poate oferi controlul conflictului mai degrabă decât lichidarea lui și furnizează timpul necesar pentru realizarea metodei victorie - victorie.

Dezavantaj: fiecare își exagerează poziția, ceea ce constituie subiect de negociere. În final, niciunul nu este total satisfăcut, pentru că fiecare a trebui să renunțe la ceva. Este un armistițiu, nu o pace definitivă.

- *Tipologia în cinci componente.*

Ca extindere a tipologiei în patru părți, Blake și Mouton au propus așa – numita grilă a managementului conflictului, cu cinci forme sau stiluri de abordare a conflictului, cu cinci forme sau stiluri de abordare a conflictului:

a) neutralitate, retragere; b) coexistența pașnică, depășirea calmă a conflictului; c) compromisul, târguiala; d) rezolvarea problemei; e) presiunea, lupta de genul victorie - înfrângere. Pentru a evita impresia unor regularități în comportamentul în conflict al unui individ, Van de Vliert le consideră moduri, și nu stiluri, și preferă termenii: evitare, acomodare, compromis, rezolvare de probleme și luptă.

1. Evitare

Această strategie de management a conflictelor orientată spre **evitare** sau **ocolire** se caracterizează prin faptul că, deși părțile aflate în conflict recunosc existența conflictului, acestea nu doresc să se confrunte.



Prin urmare, în concepția unor specialiști, această abordare privește conflictul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț, conflictul putând fi ținut sub control prin ignorare. Acest tip de management bazat pe evitarea conflictului este caracterizat prin capacitatea redusă a părților aflate în conflict de a-și impune propriile interese și prin cooperarea redusă sau slabă a oponentilor, ceea ce duce inevitabil la un grad sporit de frustrare pentru părțile implicate.

Evitarea conflictelor are rolul ei. Dacă este ceva neînsemnat, dacă alte probleme mai importante au devenit mai presante sau lipsește informația, părțile trebuie calmate, iar dacă oponentul este foarte puternic și foarte

ostil, evitarea conflictului poate fi un răspuns înțelept. Numeroși specialiști în domeniu sugerează că cel mai bine este să evitam conflictele.

Evitarea conflictelor poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, dar în realitate nu schimbă situația, ceea ce înseamnă că eficiența acestei strategii este limitată. Mai mult decât atât, dacă nu se iau măsuri pentru aplanarea conflictului, este foarte probabil ca acesta să izbucnească din nou. După cum menționează numeroși specialiști în domeniu, ca, de exemplu, Rodica și Dan Câdea, conflictul nu dispare "de la sine", ci rămâne în stare latentă.

Prin urmare, principalul dezavantaj al acestei strategii este acela că ignoră condițiile care generează conflictele.

Abordarea conflictului prin evitare își dovedește utilitatea în următoarele situații:

- miza rezultatului nu este una foarte mare nu există motive foarte puternice pentru implicarea personală într - o confruntare conflictuală;
- există constrângeri de timp în rezolvarea situației conflictuale;
- menținerea relației reprezintă o prioritate de moment.

2. Acomodare (Adaptare)

În cazul acesta de abordare părțile aflate în conflict nu acționează în direcția impunerii punctului de vedere propriu, ci mai mult pentru satisfacerea nevoilor celorlalți. Aceasta înseamnă că "acomodarea", ca mod de abordare a conflictului, determină managerii să



devină cooperanți și dispuși să satisfacă nevoile sau interesele celorlalți în dauna propriilor interese, mai ales atunci când armonia și stabilitatea sunt valori foarte importante.

O asemenea strategie poate fi adoptată pentru a obține sau a construi credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante sau când situația este, pur și simplu, scăpată de sub control. De asemenea, este un mod de abordare a conflictului preferat pentru a demonstra bunul-simț, atunci când agresivitatea celeilalte părți ar presupune un comportament neacceptabil. Abordarea conflictului din acest punct de vedere implică menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop, fără a ține cont prea mult de obiectivele personale ale părților implicate. Renunțarea, menținerea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Cu alte cuvinte, părțile aflate în conflict supravaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subvaluează importanța atingerii obiectivelor personale. De asemenea, după Gary Johns, cooperarea cu cealaltă parte în scopul îndeplinirii dorințelor acesteia și nesusținerea interesului propriu sunt semne distinctive ale stilului îndatoritor care, dacă este văzut ca un semn de slăbiciune, nu prevestește nimic bun pentru viitoarele interacțiuni. Această strategie poate reduce conflictul resimțit și poate fi uneori eficace sau folositor pe termen scurt, mai ales când scopurile propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este mult prea puternic și puțin dispus să cedeze. Pe termen lung însă, oamenii nu pot fi întotdeauna dispuși să - și sacrifice obiectivele sau nevoile personale numai din dorința de a menține relațiile interpersonale sau de colaborare. Mai mult decât atât, acest tip de strategie de acomodare sau adaptare poate să limiteze creativitatea și să stopeze apariția de noi idei și soluții pentru rezolvarea conflictelor.

Abordarea conflictului prin acomodare este potrivită în situațiile în care:

- menținerea unor relații bune de lucru este mai importantă decât orice altă motivație;
- se referă la relația subordonat - superior și reprezintă singura opțiune a angajatului față de șeful său;
- rezultatul nu este atât de important;
- problemele trebuie rezolvate într - un timp foarte scurt.

3. Luptă (competiție)

Acest mod de abordare a conflictului se află în opoziție directă cu cel de acomodare și reprezintă acea strategie de soluționare a conflictelor care, după cum menționează Gary Johns, tinde „să maximizeze



impunerea interesului sau a punctului, de vedere propriu și să minimizeze cooperarea”. În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că Gary Johns, părțile sunt necooperante și hotărâte să realizeze propriile interese în dauna celui alt grup. Altfel spus, una dintre părți nu ține seama de efectul acțiunilor sale asupra celorlalți, mai ales când problemele sunt importante și trebuie implementate prin acțiuni ferme, de multe ori nepopulare, când există convingerea că punctul de vedere este corect sau când una dintre părți profită de atitudinea îngăduitoare a celeilalte.

Cu alte cuvinte, procedând astfel, avem tendința să încadrăm conflictul într - o strategie de tip câștig/pierdere, "câștigător - necâștigător" sau "câștigător - învins", care, după cum dovedește practica managerială, poate avea numeroase consecințe negative, iar în cele din urmă, dacă părțile care se conformează dovedesc forțe egale, se ajunge la un punct mort și nu se

ia nici o decizie. Prin urmare, într-o asemenea strategie, prioritatea absolută este acordată obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii, deoarece părțile aflate în conflict acționează numai în direcția atingerii propriilor scopuri, apelând pentru aceasta, destul de des, la structurile de autoritate.

Unii specialiști subliniază faptul că această strategie reprezintă un mod de abordare a conflictului orientat spre putere, în care se folosește orice tip de putere ce pare potrivită pentru a apăra o poziție considerată corectă sau pur și simplu câștigătoare cu orice preț.

Prin urmare, această strategie orientată spre competiție este considerată adecvată, îndeosebi în situațiile în care se dispune de multă putere, când există siguranța realității faptelor sau când situația este realmente de tipul câștig - pierdere.

Abordarea conflictului prin competiție este potrivită pentru următoarele situații:

- situația conflictuală implică valori sau politici și există motivația necesară pentru apărarea acestora (apărarea poziției care are dreptate);
- este implicată relația dintre superior și subordonat;
- menținerea unei relații distante nu este criticabilă;
- atunci când este necesară adoptarea unor decizii urgente și rapide.

4. Compromis

Strategia de compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor, care combină în doze intermediare sau doze medii impunerea interesului, sau a punctului de vedere propriu și cooperarea sau satisfacerea nevoilor



celorlalți.

Aceasta înseamnă că părțile aflate în conflict, conștientizând faptul că riscul declanșării unui conflict este prea mare, au în vedere atât propriile interese, cât și pe cele ale părții oponente sau, altfel spus, se acceptă parțial punctul de vedere al celeilalte părți.

Acest mod de abordare a conflictelor presupune admiterea faptului că o strategie de tip câștigător - câștigător nu este posibilă. Deoarece această strategie implică, de obicei, o negociere, în cadrul acesteia se adoptă o poziție care, în cele din urmă, duce la un câștig redus și o pierdere limitată atât din punct de vedere al relațiilor interpersonale, cât și al obiectivelor.

Prin urmare, strategia de compromis are ca obiectiv găsirea unei soluții reciproc avantajoase care să satisfacă parțial ambele părți aflate în conflict. Cu alte cuvinte, această abordare se traduce prin faptul că ambele părți adoptă o poziție „câștig minim - pierdere minimă”, ceea ce înseamnă că ambele părți au interese nesatisfăcute în aceeași proporție.

De aceea, deși compromisul este o reacție înțeleaptă pentru realizarea temporară a unui echilibru, îndeosebi pentru unele tipuri de conflict, cum sunt cele rezultate din insuficiența resurselor, această strategie nu este întotdeauna suficient de folositoare, ca, de exemplu, în rezolvarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii când partea mai slabă are mult mai puține de oferit părții mai tari.

Abordarea conflictului prin compromis este potrivită în următoarele situații:

- problemele sunt complexe și destul de importante;
- nu există soluții accesibile;
- ambele părți au același interese pentru problema care face obiectul disputei/conflictului;

- situația este potrivită pentru negociere (de exemplu, negocierea dintre management și angajați pentru prevenirea unei greve anunțate);
- atunci când părțile au puteri aproximativ egale și sunt motivate să dezvolte o relație de durată.

5. Rezolvare de probleme

Reprezintă acel mod de abordare a conflictelor care, după cum afirmă Gary Johns, maximizează atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți,



în speranța obținerii unui acord integrativ sau a găsirii unor soluții integratoare, care să satisfacă interesele tuturor părților implicate în conflict.

Cu alte cuvinte, se încearcă combinarea opiniilor contrarii sau câștigarea adeziunii tuturor părților aflate în conflict în vederea realizării unui consens general sau a atingerii scopurilor în mod pașnic.

Prin urmare, strategia de rezolvare de probleme are în vedere soluționarea conflictelor prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea faptului că ambele părți își vor realiza scopurile. Această atitudine sau acest mod de abordare a conflictelor are în vedere faptul că indivizii nu acționează numai în interes personal, ci și în interesul părții opuse. Cu alte cuvinte, recunoscând existența unui conflict, fiecare parte implicată utilizează metode corespunzătoare de management pentru a rezolva situația. Aceasta înseamnă că părțile acceptă dialogul și văd conflictul ca pe o provocare a capacității lor de a-l soluționa. Strategia orientată spre rezolvare de probleme solicită ambele părți să adopte o soluție tip câștig - câștig, care poate aduce

părțile într - o situație mai bună, în special datorită valorilor împărtășite în comun. Managerii, pentru a fi în măsură să adopte cu succes o soluție tip câștig - câștig sau o strategie de tip câștigător - câștigător, trebuie, după cum menționează Rodica și Dan Câdea, să împărtășească unele convingeri:

- în orice conflict trebuie sa existe o soluție reciproc acceptabilă, ceea ce înseamnă că se pot obține obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părți;
- diferențele de opinie pot și trebuie să existe, deoarece conduc la noi puncte de vedere și pot stimula creativitatea; trebuie prețuite opiniile celorlalți și minimizată pe cât posibil interferența diferențelor de statut ierarhic pentru a nu degenera în strategii de tip câștigător - necâștigător („care pe care”);
- trebuie să avem încredere în partenerul de conflict, deoarece atitudinea de încredere

atrage după sine încredere;

- rezolvarea de probleme este preferata competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării; numai managerul incompetent și lipsit de încredere în sine se va simți tot timpul în competiție; deși competiția stimulează performanța, ceea ce se impune cu prioritate este interdependența, deoarece foarte puține sarcini sau activități pot fi îndeplinite fără cooperare.

Prin urmare, strategia de rezolvare de probleme, deși necesită timp, energie, exercițiu și creativitate, are avantaje evidente care duc, în cele din urmă, la îmbunătățirea eficienței și eficacității organizaționale.

Abordarea conflictului prin rezolvarea de probleme este utilă în situațiile:

- problemele implicate au atins un punct critic;

- menținerea unei relații de durată este o miză foarte importantă;
- nu există constrângeri de timp pentru rezolvarea situației conflictuale;
- situația conflictuală implică perechi de persoane indiferent de nivelul ierarhic din care fac parte (de exemplu șeful în raport cu subordonatul, subordonatul în raport cu alt coleg ș.a.)

Exercitarea unui management eficace al conflictului este îngreunată de lipsa unui cadru adecvat, în care indivizii să fie educați în gestionarea conflictelor. În organizațiile românești, cei șaptesprezece ani de "libertate de mișcare în relațiile de muncă" nu au fost suficienți pentru acumularea experienței de abordare corespunzătoare a conflictelor.

Pentru a crea premisa rezolvării conflictelor în mod creativ, indivizilor li se oferă oportunitatea practicării creativității în fiecare domeniu al vieții, începând de la școală, iar pentru a - și dezvolta abilitățile cerute de un management eficace al conflictelor, este necesar să fie antrenați în forme de instruire instituționalizate în instituții de învățământ, dar, mai ales, în organizațiile în care își desfășoară activitatea. Aceste forme instituționalizate sunt, deocamdată, inexistente, iar această lipsă își pune amprenta asupra modului în care sunt gestionate conflictele. Maniera ineficace în care au fost, în general, monitorizate și orientate conflictele în organizațiile românești a făcut ca ele să se finalizeze, în proporție covârșitoare, cu acorduri bazate pe compromis, pe elemente conjuncturale. Din această cauză, acordurile s - au dovedit a fi instabile, vulnerabile și au fost deseori, încălcate, ceea ce a condus la un fenomen de transgresare și perpetuare a conflictelor, de transformare a lor într-o normă de viață.

O bună gestionare a conflictelor interpersonale și între grupuri, are întotdeauna, un impact pozitiv asupra randamentelor individuale și face din organizație un mediu plăcut și performant.

Bibliografie

1. https://www.academia.edu/19191915/Managementul_Conflictelor
2. Stoica – Constantin, Ana, *Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Editura Polirom, Iași, 2018
3. Johns, Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economică, 1998
4. Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing.

Anexa 1

Chestionar de orientare asupra modului de abordare a conflictului

Scorați fiecare dintre următoarele întrebări pe o scară de la 4 (foarte des) la 1 (aproape niciodată)

Când te afli în conflict:

1.	Vă asigurați că ideile și cerințele dvs. sunt foarte clare încă de la început?	4	3	2	1
2.	Începeți prin a întreba cealaltă parte ce ați făcut greșit?	4	3	2	1
3.	Evitați să vă întâlniți cu cealaltă parte?	4	3	2	1
4.	Spuneți altor persoane despre problema dumneavoastră?	4	3	2	1
5.	Căutați sprijinul altora?	4	3	2	1
6.	Încercați să împărțiți diferențiat?	4	3	2	1
7.	Vă cereți scuze că trebuie să ridicăți problema?	4	3	2	1
8.	Ascultați cu atenție ceea ce se spune de cealaltă parte?	4	3	2	1
9.	Deveniți agresiv?	4	3	2	1
10.	Vă păstrați calmul?	4	3	2	1
11.	Explorați punctul de vedere al celeilalte părți?	4	3	2	1
12.	Încercați să-i plăceți celeilalte părți?	4	3	2	1

13.	Încercați o „înțelegere rapidă”?	4	3	2	1
14.	Vorbiți mai mult decât cealaltă parte?	4	3	2	1
15.	Vă concentrați pe o serie de soluții posibile?	4	3	2	1
16.	Căutați o soluție corectă?	4	3	2	1
17.	Lăsați cealaltă parte să aibă propriul drum?	4	3	2	1
18.	Reduceți importanța conflictului?	4	3	2	1
19.	Acționați ca și când nu există nici o problemă?	4	3	2	1
20.	Reafirmați interesele comune?	4	3	2	1
21.	Încercați să obțineți propriul dvs. mod?	4	3	2	1
22.	Vă cereți scuze?	4	3	2	1
23.	Transferați responsabilitatea de la dumneavoastră?	4	3	2	1
24.	Încercați să găsiți un compromis?	4	3	2	1
25.	Renunțați la unele probleme în schimbul altora?	4	3	2	1

Notarea chestionarului

După ce ați completat chestionarul, transferați fiecare dintre scorurile dvs. în coloana corespunzătoare de mai jos:

Evitare	Acomodare	Luptă	Compromis	Rezolvarea problemelor
3	2	1	6	8
4	7	5	13	10
17	12	9	16	11
19	18	14	24	15
23	22	21	25	20
Total	Total	Total	Total	Total

Interpretarea chestionarului

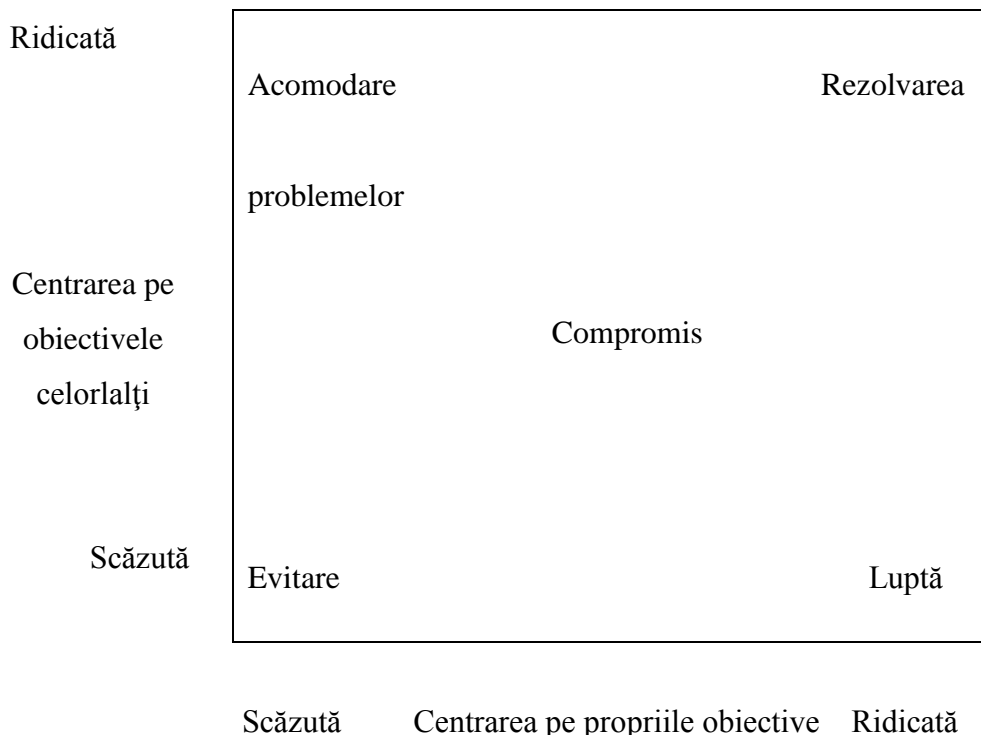


Fig. 1 Grila managementului conflictului (după Van de Vliert, 1997)






Managementul personal

Prof. inv. preșcolar Dana - Iuliana STANCIU

Scoala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

Structura Școala Primară Moreni

Obiectivele managementului personal sunt:

-  Asumarea responsabilității pentru propria învățare și planificarea dezvoltării personale
-  Dezvoltarea personală și auto - cunoașterea
-  Explorarea percepțiilor și diversității
-  Managementul timpului
-  Stresul și echilibrul vieții personale

Asumarea responsabilității pentru propria învățare și planificarea dezvoltării personale cuprinde următoarele elemente:

Analiza importanței învățării și reflectării în rolul managerului

Învățarea este crucială pentru managerii de azi datorită ritmului schimbărilor, a schimbărilor de rol și a noilor tipare ale carierei. Este de asemenea un domeniu vast de cunoaștere, din care putem selecta informația care ne este utilă.

Identificarea factorilor care ajută la crearea unui climat pozitiv pentru învățare

Factorii care contribuie la formarea unui climat pozitiv pentru învățare sunt valorificarea oamenilor, prioritizarea învățării, promovarea lucrului în echipă și a întrajutorării, învățarea din greșeli, încercarea noilor abordări, punerea sub semnul întrebării și învățarea pe parcursul vieții.

Evaluarea preferințelor personale pentru învățare și cum pot fi ele utilizate pentru a îmbunătăți performanța la locul de muncă

Evaluarea preferințelor de învățare este un instrument important care susține învățarea și pe cei care învață. Putem îmbunătăți performanța dacă recunoaștem că oamenii învață în moduri diferite și adoptă abordări diferite în funcție de specificul contextelor care apar.

Utilizarea strategiilor pentru îmbunătățirea abilităților reflexive

Reflexia este centrală pentru învățarea din experiență și pentru aplicarea teoriei în practică. Jurnalul personal are scopul de a ajuta la evidențierea utilizării învățării reflexive.

Dezvoltarea personală și auto-cunoașterea cuprinde următoarele elemente:

Examinarea impactului schimbărilor tiparelor de carieră asupra dezvoltării personale

Schimbările tiparelor carierei au implicații asupra dezvoltării personale. Prezentul climat organizațional solicită un grad de planificare a carierei pentru a ajuta la stabilirea țelurilor, identificarea nevoilor de dezvoltare și decidera asupra a ce trebuie învățat.

Luarea în considerare a traseului carierei și a obiectivele personale

În acest caz se impune o analiză a tiparelor personale existente față de muncă și timp liber, pentru a ajuta la construcția unei viziuni pentru viitor.

Planificarea dezvoltării profesionale pentru achiziția de abilități și cunoștințe necesare în viitor

Analiza asupra țelurilor în viață trebuie să includă adresarea de întrebări despre ceea ce îți place să faci, unde se întâmpină dificultăți, unde dorești să fii în cinci ani, ce schimbări sunt considerate că ar trebui să fie făcute.

Folosirea unei game de abordări pentru explorarea propriilor valori și performanțe

Există un număr de căi pentru a explora propriile valori și performanțe, cum ar fi utilizarea inteligenței emoționale și testele Myers Briggs. Analiza SWOT trebuie să ocupe un rol central în cadrul acestui demers.

Explorarea percepțiilor și diversității cuprinde următoarele elemente:

Examinarea opiniilor diferite asupra percepției

Una din perspectivele cheie asupra percepției este fereastra Johari care susține auto-cunoașterea prin creșterea auto-descoperirii și încurajează feedback-ului din partea celorlalți.

Găsirea căilor de creștere a percepției față de sine

Există un număr de căi pentru a ajuta la descoperirea sinelui și la invitarea feedback-ului cum ar fi „poziționarea secundă” și recunoașterea valorii diversității.

Examinarea ideilor diversității individuale și culturale

Conștientizarea diferențelor individuale și, mai mult, faptul că acele diferențe reprezintă oportunități este crucială. Valorile și practicile culturale diferite nu doar că adaugă la varietate dar reprezintă de asemenea avantaje strategice pozitive.

Dezvoltarea strategiilor pozitive pentru recunoașterea și acceptarea diversității

Dintre strategiile existente enumerăm: aprecierea pozitivă necondiționată, poziționarea secundă, formarea în domeniul diversității și valorizarea persoanelor cu dizabilități.

Managementul timpului cuprinde următoarele elemente:

Identificarea beneficiilor dorite prin managementului timpului personal

Este posibil să fi identificat deja faptul că doriți să petreceți mai puțin timp evitând crizele, să lucrați mai puțin, să reduceți nivelul de stres, să vă concentrați atenția pe lucrurile care contează, să puteți fi capabil să vedeți problemele complexe într-un mod mai limpede.

Definirea și prioritizarea obiectivelor / scopurilor muncii

Scopurile trebuie să formeze o ierarhie, cu misiunea organizației pe primul loc, scopurile și obiectivele diverselor nivele ierarhice trebuind să fie toate orientate către nivelul superior. Propriile priorități trebuie să fie bazate pe importanță și urgență sau să fie incluse în categoria sarcinilor critice sau sarcini care contribuie la performanță.

Utilizarea planificării ca suport în atingerea propriilor obiective

Realizarea de planificări zilnice și săptămânale asigură că există un simț clar al direcției și se poate învinge procrastinația, se poate capitaliza timpul esențial și se pot administra distragerile. Există o multitudine de instrumente utile care pot asista în atingerea acestor obiective.

Stresul și echilibrul vieții personale cuprinde următoarele elemente:

Identificarea imediată a răspunsului personal la o situație stresantă și sursele personale de stres

Sunt importante de înțeles efectele psihologice și fiziologice ale stresului astfel încât să poate fi identificate simptomele și sursele acestuia cu scopul de a lua măsurile necesare.

Explorarea modurilor în care se minimizează efectele stresului

În această categorie sunt incluse antrenamentul stresului, îmbunătățirea stilului de viață, schimbarea gândurilor și convingerilor dăunătoare, precum și găsirea și utilizarea ajutorului necesar.

Explorarea modurilor de a obține echilibru în viață

Analiza echilibrului vieții personale, și în unele cazuri modificare propriilor convingeri, ar trebui să ajute spre rezolvarea conflictelor casă / loc de muncă.

BIBLIOGRAFIE

1. Pergamon Flexible Learning, Management Extra – MANAGING YOURSELF, Ed. Elsevier Ltd, Italia, 2005

Cultura organizațională

Prof. Liliana LEMNARU, director

Școala Gimnazială Prisăcani, județul Iași

“Cultura organizațională a unei școli este formată din valorile, atitudinile, credințele, normele, tradițiile și obiceiurile formate de-a lungul timpului într-o unitate școlară și care se transmit din generație în generație celor care fac parte din instituția școlară”.



Educația, cultura și pregătirea pentru viață constituie valori fundamentale ale oricărei societăți, iar una dintre modalitățile esențiale de realizare este școala, spațiul descoperirii de sine și al desăvârșirii sub atenta îndrumare a cadrelor didactice, de la vârsta preșcolară până la adolescență. Cunoașterea, studiul, curiozitatea intelectuală reprezintă, pentru orice generație de elevi, tot atâtea modalități de acces în realitatea profundă și complexă a lumii contemporane, fără a uita de valorile perene ale culturii, științei și tehnicii dintotdeauna. De aceea, profesorul trebuie să ofere modele de viață, de studiu, de competență pentru discipolii săi, devenind el însuși model.

Cultura organizațională este o resursă importantă, pentru că ea poate acționa ca un instrument strategic al schimbărilor într-o organizație sau poate acționa împotriva schimbărilor, altfel spus cultura unei organizații poate capaliza sau poate bloca schimbarea, pentru că este la interfața dintre indivizi și schimbare.

În organizațiile școlare dirijarea întregii activități spre atingerea scopului general depinde, în foarte mare măsură, de o cultură organizațională ce permite crearea unui anumit climat afectiv și de atitudinile adoptate de cei

implicați, astfel încât, mai mult decât în orice alt tip de organizație socială, asemenea aspecte condiționează realizarea însăși a finalităților propuse.

Cultura organizațională a unei unități școlare poate fi analizată din perspectiva a două planuri distincte:

-  cultura normativă (aspectul formal);
-  cultura expresivă (aspectul informal).

Cultura normativă se referă la ansamblul de reguli, norme, poziții, ierarhii, cu caracter formal, așa cum sunt ele înscrise în documentele care reglementează activitatea tipului respectiv de unitate școlară.

Cultura expresivă se exprimă prin ansamblul trăirilor, sentimentelor, aspirațiilor persoanelor care compun colectivul unității școlare respective, etosul organizațional al acestora, respectiv simbolistica organizației (rituri, ritualuri, ceremonii specifice).




Așadar, cultura organizațională a școlii poate fi definită ca fiind „ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.

Cultura organizațională reprezintă un “mod de viață” pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării.

Cultura organizațională poate fi asemuită unui aisberg format dintr-o parte „vizibilă” (cu componente secundare, derivate) și o parte ascunsă (cu elemente primare). Analiza unei culturi organizaționale se poate face numai pe baza elementelor evidente, de suprafață din care, în funcție de criterii, este reconstituită partea invizibilă. Partea vizibilă cuprinde simboluri și sloganuri,

ritualuri și ceremonii, „mituri” și „eroi”, modele comportamentale, vestimentare, atitudini fizice. Partea invizibilă cuprinde componentele propriu-zise ale culturii organizațiilor școlare. Determinarea elementelor acestei părți ține de interpretarea și corelarea elementelor vizibile constatabile. Dar aici pot exista mai multe teorii alternative ce țin de flerul și experiența celui ce face astfel de analize cât și de originea contextuală a componentelor analizate și de caracterul lor eterogen și chiar contradictoriu.

Specificul culturii școlii ca organizație socială poate fi analizat prin referire la următoarele niveluri și totodată aspecte de conținut ale acesteia:

-  elementele structurale de bază;
-  valorile specifice pentru cultura instituției;
-  normele definiției pentru cultura instituției.

Climatul favorabil se exprimă prin capacitatea de a supraviețui și de a se adapta într-un mediu ostil, dar mai ales prin capacitatea de a se dezvolta și de a funcționa cu succes. Există mai mulți indicatori ai “sănătății” organizaționale. În primul rând trebuie stabilite cu claritate și în mod realist scopul/scopurile ce sunt vizate și realizat consensul membrilor stabili ai școlii pentru realizarea lor. Atunci când în interiorul școlii există opinii divergente cu privire la finalitățile importante de atins, scade eficiența activității, discuțiile despre ce trebuie făcut durează uneori mai mult decât activitatea efectivă, care devine o activitate de rutină, uneori haotică în lipsa unui țel precis, sporesc tensiunile și sentimentele de nemulțumire. Crearea unor condiții optime de lucru în școală, combinată cu un sistem propriu de stimulare a rezultatelor bune este foarte importantă pentru stabilirea unui climat organizațional ce să încurajeze performanța. Dintre ancorele pozitive pe care se poate construi un climat organizațional favorabil performanței menționăm: moralul ridicat al cadrelor didactice, sentimentul de satisfacție și plăcere de a lucra în organizația din care face parte, crearea unor condiții



optime de lucru în școală, cât conceperea unui sistem de stimulare a cadrelor didactice cu rezultate bune. Cadrele didactice ar trebui să dispună de libertate și autonomie în organizarea propriei activități. Cu cât sunt mai angajați și mai dedicați, școala tinde să se transforme într-o organizație care învață.

Printr-un management participativ se poate stimula comunicarea între cadrele didactice, între cadrele didactice și elevi, între personalul didactic, nedidactic și conducere, astfel încât fiecare membru al colectivității să fie un participant activ și responsabil la viața școlii.

Din perspectiva nevoii de a apropia sistemul nostru educațional de celelalte sisteme europene, școala dorește să construiască o cultură organizațională care să includă principii și valori ale educației pentru viitor, a educației permanente, a educației pentru autogestiuine, parteneriatul educațional, calității și excelenței în condiții de schimbare.

În cazul școlii românești există o tendință puternică de evitare a incertitudinii care are o foarte mare influență asupra modului în care sunt primite și implementate măsurile de reformă Introdusă brusc, fără o pregătire prealabilă, orice măsură ce va urmări creșterea gradului de libertate va evolua în direcții opuse. Introducerea schimbărilor, mai ales cele care vizează compatibilitatea sistemului nostru școlar cu sistemele europene trebuie făcută treptat și însoțită de măsuri de sprijin: informare, consiliere, formare, monitorizare.

Sistemul educativ este prin natura sa conservator. Forțele care se opun de obicei schimbării și care de multe ori sunt mai puternice decât forțele favorabile schimbării sunt:

-  barierele culturale (atitudini depășite, lipsă de informații, lipsă de competențe)
-  barierele sociale (interesele unei categorii sociale, conformismul cu anumite norme sau stereotipuri)

- ✚ bariere organizaționale (centralism, birocrăție)
- ✚ bariere psihologice (mentalități depășite, sentimentul de frustrare și insecuritate socială)

Cultura organizațională este cea care leagă organizația, dar în același timp este factorul de rezistență cel mai important în orice demers de schimbare.

De la deviza Școlii Gimnaziale Prisăcani: *"Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor la școală și în viață"*, am dat titlul proiectului Erasmus +.

Misiunea școlii: *"Școala Gimnazială Prisăcani își propune să realizeze o educație formativă centrată pe elev, bazată pe încredere, cooperare și comunicare. Dorim să asigurăm elevilor noștri șanse egale în educație, creând un mediu prietenos și stimulat, în scopul valorizării lor, oferindu-le cele mai bune oportunități de învățare, de dezvoltare a potențialului lor educațional și personal, obținerea de performanțe și includerea într-o formă superioară de școlarizare în vederea alegerii unei cariere de succes"*.

Viziunea școlii: *"Școala Gimnazială Prisăcani își propune să fie furnizor de servicii educaționale de calitate, în vederea formării unor generații competitive, care să dețină competențele cheie recunoscute la nivel european, ce vor asigura fiecărui elev dezvoltarea unei personalități armonioase, cu gândire creativă și autonomă, cu un sistem de valori civice, morale, culturale, autentice și pozitive"*.

Ne dorim ca trăsăturile dominante în școala noastră să fie cooperarea, munca în echipă, respectul reciproc, atașamentul față de copii, respectul pentru profesie, libertatea de exprimare. Climatul organizației școlare vrem să fie deschis, stimulat, caracterizat prin dinamism. Relațiile dintre cadrele didactice să fie deschise, colegiale, de respect și de sprijin reciproc.

Tipul dominant de cultură pentru organizația noastră este cultura de **tip sarcină**. Sarcinile sunt distribuite în raport cu potențialul membrilor

organizației, urmărindu-se valorificarea optimă a acestuia. Relațiile interpersonale existente permit manifestarea unor valori precum cooperarea, munca în echipă, respectul reciproc, atașamentul față de copii, respectul pentru profesie, libertatea de exprimare, dorința de afirmare.

Cadrele didactice, întregul personal didactic auxiliar și nedidactic au posibilitatea să își pună în valoare creativitatea și în același timp să dea dovadă de responsabilitate, construind și realizând activitățile specifice propuse, adaptate domeniului lor de pregătire. Managementul este unul transparent, flexibil, stimulat, bazat pe încrederea în oameni, în capacitățile lor creative și de autocontrol.

Pe baza Regulamentului de Organizare și Funcționare a Școlii Gimnaziale Prisăcani care reglementează drepturile și obligațiile beneficiarilor primari ai educației și ale personalului din unitățile de învățământ a fost elaborat Regulamentul de Ordine Interioară care cuprinde norme privind activitatea elevilor, a cadrelor didactice și personalului nedidactic, respectiv, prevederi referitoare la condițiile de acces în unitatea de învățământ pentru elevi, părinți, tutori sau susținători legali, cadre didactice și vizitatori.

PROFESIONALISM - PERSEVERENȚĂ - PERFORMANȚĂ

Valori cheie

↓	↓	↓
Perfecționare	Calitate și eficiență	Lucru în echipă
competență	experiență	armonie
modernizare	implicare	toleranță
	seriozitate	demnitate
↓	↓	↓

Cooperare și respect reciproc

Valorile cheie care dau coerență și perspectivă activității noastre sunt:

- **Perfecționare:** Perfecționarea continuă a personalului angajat pentru dezvoltarea competențelor profesionale și personale, dotarea cu echipamente, resurse materiale și instrumente de lucru.
- **Calitate și eficiență:** Servicii de calitate, care să contribuie la creșterea calității activității instructiv - educative din școală, prin seriozitate, folosind experiența și implicând toți actorii educaționali.
- **Lucrul în echipă:** dezvoltarea unui climat de muncă armonios, bazat pe seriozitate, toleranță și demnitate, dezvoltarea spiritului civic, folosind metode participative și consultative.
- **Cooperare și respect:** Promovarea respectului reciproc și cooperării, prin colaborarea mai activă cu părinții, cu comunitatea, cu instituțiile de la nivel local, județean și național/internațional cu atribuții în domeniul educației.

Pentru a face față provocărilor, organizația școlară trebuie să dea naștere la noi idei, să construiască noi relații, prin valorificarea constructivă a conflictului, ca inițiator al schimbării. Forța conflictului ca modalitate de schimbare a culturii organizaționale a școlii este pusă în evidență de capacitatea lui de mobilizare, de revitalizare a unor norme existente sau de introducere a unor norme, valori care să permită adaptarea la schimbările permanente din societate.

Bibliografie

1. Popescu, A., M., (2014), Managementul conflictului în organizația școlară, Editura SITECH, Craiova
2. Program de formare continuă: Management educațional - perspective inovative, Info Educația Iași,
3. Rădulescu, E., Tîrcă, A., Școala și comunitatea, Centrul Educația 2000+, Editura Humanitas, 2002
4. Tîrcă A, Rădulescu, E., O școală prietenoasă”, Editura Humanitas, Centrul Educația 2000+ , 2004

DIALOGURI MANAGERIALE – KALAMATA, GRECIA

3 - 9 februarie 2019

Prof. Liliana LEMNARU

Coordonator proiect

Areadne Lifelong Learning Centre – film de prezentare:

<https://www.facebook.com/areadne.eu/videos/395535234356499/UzpfSTewMDAwNjUzMzE3MTU2NzoyMzY2OTA0NzUzNTM3Mjc0/>




Ziua 1 - 3 februarie 2019

- ✚ Introducere în tematica cursului.
- ✚ Prezentarea cursului și cunoașterea cursanților.
- ✚ Participanți din Finlanda, Germania, Estonia, Lituania, Slovenia, Georgia, Macedonia, Belgia, Letonia, Italia, Portugalia și România
- ✚ Introducere în oportunitățile oferite de Areadne Lifelong Learning Centre și Erasmus +

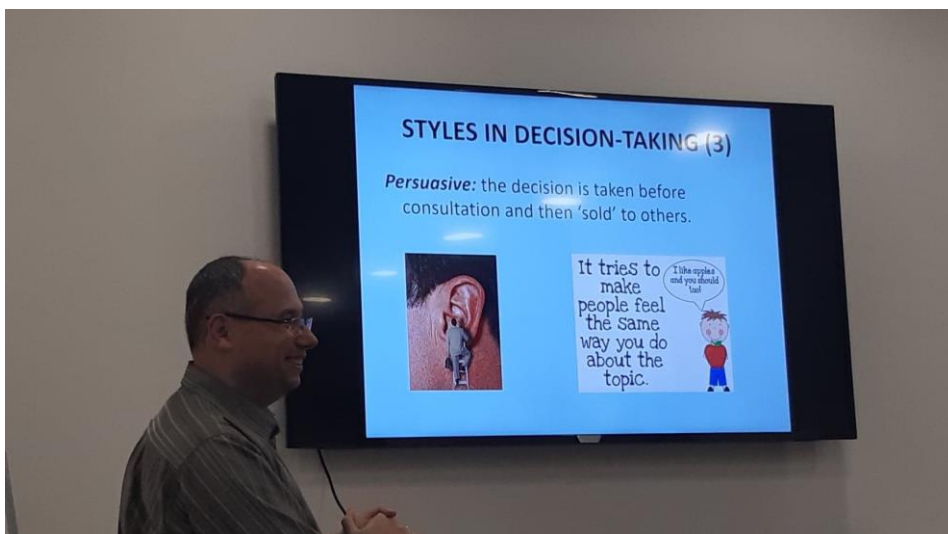




Ziua 2 - 4 februarie 2019

-  Managementul eficient al școlii:
-  Principiile managementului.
-  Managerul școlii. Stiluri manageriale.

- ✚ Managementul resurselor umane.
- ✚ Vizită în Centrul din Kalamata. Punct de plecare: Biserica Ypapanti (Catedrala)
- ✚ Legătura culturală dintre centrul istoric și cel nou.





Ziua 3 - 5 februarie 2019

- + Managementul eficient al școlii.
- + Managementul clasei - activitate outdoor: activitate în Parcul Feroviar, singurul muzeu de căi ferate în aer liber, evaluarea parcului în care este acest muzeu.





Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale - în cadrul proiectului "Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor noștri", 2018-1-R001-KA101-048096, ERASMUS +



Ziua 4 - 6 februarie 2019



Activitate outdoor:

- ✚ Excursie educațională în context multicultural. Ancient Messini.
- ✚ Vizită la Muzeul Ancient Messini





Ziua 5 - 7 februarie 2019

-  Managementul conflictelor / Studii de caz.
-  Managementul schimbării.

**Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale - în cadrul proiectului
"Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor
noștri", 2018-1-R001-KA101-048096, ERASMUS +**





Ziua 6 - 8 februarie 2019

- ✚ Vizita la "Maria Callas" Music School of Kalamata și la 10th Primary School of Kalamata
- ✚ Curs: Managementul eficient al școlii.







Ziua 7 - 9 februarie 2019

- ✚ Management școlar și noile tehnologii .
- ✚ Prezentări de grup/evaluări și certificate.

**Bune practici privind ameliorarea nevoilor instituționale - în cadrul proiectului
"Printr-o educație de calitate în mediul rural, asigurăm succesul elevilor
noștri", 2018-1-R001-KA101-048096, ERASMUS +**



Conținutul prezentului material este responsabilitatea exclusivă a echipei de realizare de la Școala Gimnazială Prisacani, iar Agenția Națională pentru Proiecte Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale și Comisia Europeană nu sunt responsabile pentru modul în care este folosit conținutul acestor informații.
Acest material reflectă doar opinia autorilor.

ISBN: 978-606-028-192-4



www.editurastef.ro