

SUPORT DE CURS



ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

REZUMATUL TEMELOR:

1. PROCESUL DE COMUNICARE

Comunicarea înseamnă putere. Cei care îi stăpănesc modul de utilizare, pot schimba modul în care percep lumea și modul în care sunt ei înșiși percepuți de lume.
Anthony Robbins

Comunicarea este un element de bază al existenței umane fără de care aceasta nu s-ar derula, ea acționând ca intermediar între noi și ceilalți, dar și ca oglindă, îndeplinind importanta funcție de control.

Comunicarea reprezintă schimbul de informații, în timp ce relația de comunicare cu mediul înconjurător este cea mai importantă condiție pentru sănătatea psihică.

Comunicarea presupune interacțiune socială, prin intermediul modurilor de comportare înnăscute sau dobândite, precum și existența unor semnale verbale sau nonverbale care sunt emise și recepționate, conștient sau inconștient.

Se pot identifica **două dimensiuni** ale acestui proces, respectiv:

➤ **dimensiunea relațională:**

- un nivel redus de comunicare determină o relație superficială, formală;
- o comunicare eficientă determină o relație profundă, serioasă.

➤ **dimensiunea comunitară:** la școală, grupul de prieteni, locul de muncă, familia, orice formă de microcomunitate.

Orice atitudine pe care o abordăm comunică ceva despre noi și determină, conștient sau inconștient, o reacție de răspuns din partea celorlalți, putând fi factor declanșator și susținător constant al procesului de evoluție socială. Importanța fenomenului a determinat elaborarea unor reguli care formează:

Decalogul comunicării

1. Nu poți să nu comunici.
2. A comunica presupune cunoaștere de sine și stimă de sine.
3. A comunica presupune conștientizarea nevoilor celuilalt.
4. A comunica presupune a ști să ascuți.
5. A comunica presupune a înțelege mesaje.
6. A comunica presupune a da feed-back-uri.
7. A comunica presupune a înțelege personalitatea unei relații.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

8. A comunica presupune a ști să-ți exprimi sentimentele.
9. A comunica presupune a accepta conflictele.
10. A comunica presupune asumarea rezolvării conflictelor.

Orice comunicare presupune o structură precisă ce cuprinde trei elemente de bază: emițătorul, cel de la care pornește inițial comunicarea, mesajul fie el verbal, non-verbal, direct sau indirect și receptorul, cel care recepționează mesajul. Pe parcursul comunicării, partenerii își pot schimba rolurile receptorul devenind emițător și invers. De cele mai multe ori se interpun între emițător și receptor o serie de factori perturbatori, tocmai de aceea, pentru asigurarea unei comunicări eficiente, nedistorsionate, se impune ca:

❖ *emițătorul:*

- să cunoască resursele de receptare ale receptorului și să folosească un limbaj expresiv, accesibil acestuia;
- să-i ofere mesaje pe care să le înțeleagă;
- să-i ofere elemente suplimentare de înțelegere a mesajului.

❖ *mesajul:*

- să fie clar, explicit;
- să fie convingător, adecvat, obiectiv;
- să fie concis, complet, de calitate;
- să aibă un suport adecvat conținutului.

❖ *receptorul:*

- să fie receptiv;
- să fie interesat;
- să fie flexibil

2. BARIERE DE COMUNICARE ȘI MODALITATI DE OPTIMIZARE A COMUNICĂRII

În studiile de specialitate sunt semnalate patru mari categorii de bariere ale comunicării:

1. Bariere de limbaj - apar dificultăți de exprimare care duc la expresii sau cuvinte confuze ori cu sensuri diferite pentru persoanele implicate în actul de comunicare. Nivelul de pregătire al celor care comunica poate fi un impediment în înțelegerea

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

mesajului de specialitate emis de unul dintre ei și imposibil de decodificat de celălalt. De asemenea, și starea emoțională a receptorului poate influența negativ comunicarea, conținutul mesajului transmis fiind deformat. O altă cauză este produsă de folosirea unor cuvinte ori expresii confuze sau idei preconcepute.

2. Bariere de mediu - cele mai des întâlnite sunt cele care țin de climatul de muncă necorespunzător, caracterizat prin poluare fonică ridicată. De asemenea, suptorii informaționali necorespunzători pot cauza perturbări ale mesajelor transmise.
3. Bariere determinate de poziția emițătorului și receptorului - de cele mai multe ori acestea intervin atunci când imaginea pe care emițătorul sau receptorul o are despre sine sau interlocutor este una falsă, însoțită de idei preconcepute sau sentimente mult prea puternice. Percepția eronată cu privire la subiectul sau situația în care are loc comunicarea poate produce, de asemenea, confuzii.
4. Bariere de concepție - presupunerile, banuierile, concluziile pripite, dar și rutina în procesul de comunicare, exprimarea greșită a mesajului, lipsa de interes a receptorului față de mesaj pot produce disfuncții în procesul de comunicare eficientă.

Cum aceste bariere nu sunt de neevitat, specialiștii propun un set de metode de îndepărtare a acestora pornind de la câteva aspecte esențiale:

- în primul rând comunicarea trebuie planificată;
- determinarea precisă a scopului este impetuos necesară;
- momentul în care trebuie desfășurată comunicarea trebuie atent ales;
- ideile ce urmează a fi comunicate trebuie mai întâi clarificate;
- limbajul folosit trebuie să fie unul adecvat situației, dar și partenerului de comunicare.

Factorii care pot influența, la randul lor, comunicarea pot proveni din arii diferite. Identificarea la timp a acestora, precum și minimalizarea efectelor pe care le pot avea în procesul de comunicare sunt importante pentru asigurarea unei comunicări corecte.

Cultura, background-ul și influențele - Întreaga noastră experiență poate influența uneori calitatea mesajelor emise sau receptate. Cultura, de exemplu, poate fi uneori un factor perturbator al comunicării, făcând greoaie sau ineficientă înțelegerea unui mesaj nou care nu se încadrează în contextul culturii de bază.

Propria persoană - când într-o discuție unul dintre parteneri este vădit focusat pe propria persoană, acesta "ratează" ceea ce spune celălaltă persoană, ajungându-se la confuzii sau conflicte. Factorii care pot produce o astfel de situație sunt: autoapărarea (avem senzația că în discuția respectivă partenerul de conversație ne atacă), superioritatea (avem senzația că noi știm mai mult și mai bine decât celălalt) și ego-ul (avem senzația că noi suntem centrul discuției).

Stresul - se știe faptul că stresul influențează puternic procesul comunicațional în sensul că o persoană stresată nu mai percepe sau interpretează un mesaj la fel ca în situațiile normale.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Percepția - atunci când o persoană vorbește prea repede, nu are fluentă în discurs, nu articulează corect cuvintele, suntem tentați să nu-i mai acordăm toată atenția. Astfel, atitudinea noastră preconcepută ne va afecta abilitatea de a asculta.

Ideal ar fi ca procesul de comunicare să fie impecabil și să existe un limbaj universal neutru care să asigure acuratețea procesului. Din păcate însă, așa ceva nu există decât în situații particulare (comunități restrânse ca număr de indivizi, specializați într-un anumit domeniu, cum ar fi, de exemplu, laboratoarele științifice, departamentele de IT). În situațiile comune, factorii perturbatori sunt omniprezenți numai că, printr-un efort susținut și comun, cei care participă la actul comunicațional îi pot îndepărta sau le pot minimiza influențele asigurându-se în final o comunicare eficientă, ceea ce se dorește de la început.

TEHNICA PUNERII ÎNTREBĂRILOR

A stăpâni tehnica punerii întrebărilor înseamnă a pune acel tip de întrebări pentru care urmărim obținerea unui anumit tip de răspuns. În acest sens, în cele ce urmează, vom detalia tipurile de întrebări:

A. Întrebările deschise

Permit obținerea unor informații bogate, uneori nebanuite sau nesperate. Acest tip de întrebări da interlocutorului întreaga libertate pentru a-și formula răspunsul. În acest mod ea permite obținerea de informații și păreri complete și mai nuanțate și permite explorarea sentimentelor în legătură cu problema sau acțiunea propusă. Spre exemplu: "Ce părere aveți în legătură cu..." „Spuneți-mi mai multe despre...". Dacă această tehnică de „extragere de informații” ni se aplică nouă, putem să evităm prin reacții ca „Ce anume doriți să știți?”

B. Întrebările închise

Întrebările închise obligă interlocutorul să formuleze un răspuns explicit în legătură cu anumita problemă, practice îl determină să răspundă prin „DA” sau „NU”. Spre exemplu: „Știți de situație?” „Acceptați prima sau a doua soluție care v-am propus-o?” În general, întrebările închise nu permit obținerea mai multor informații și/sau explicate, nefiind relevante asupra modului de a gândi, în profunzime, al interlocutorului. În schimb, ele îl determină să adopte o poziție și, uneori, să își clasifice modul de a gândi. În opoziție cu cele deschise, întrebările închise sunt, deci, „centrate” asupra obiectiv și/sau decizie de adoptat. Principalul lor dezavantaj, este că pot fi interpretate de către interlocutor ca manipulative. În consecință, utilizarea lor este recomandată a fi făcută cu prudență.

C. Întrebările orientate

Sugerează interlocutorului răspunsul. Aceasta, însă, corespunde destul de rar spontaneității sau opiniei personale a interlocutorului. Cum poate fi identificată o întrebare orientată? Iată un potențial mijloc, în situația în care intuitiv creștem că răspunsul dat de interlocutorul dumneavoastră, înainte ca acesta să îl formuleze întrebarea orientată. Spre exemplu: „Nu credeți că...?” „Nu am putea să...?” „Nu ați dori să...?” etc. Întrebările orientate

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

confera un înalt grad de dominare și manipulare a interlocutorului, mai ales atunci când sunt formulate de cadre manageriale unor subordonați.

Fata de intențiile celui care formulează un asemenea tip de întrebare, răspunsul va fi, aproape sigur, validat.

D. Întrebări neutre

Întrebările neutre nu conțin nici un element orientativ al răspunsului și lasă interlocutorul posibilitatea să-și exprime, în mod real, opinia și punctul personal de vedere. O întrebare neutră impune, însă, o mare precauție în alegerea cuvintelor și formei de exprimare utilizată. În concluzie, fiecare tip de întrebare este recomandabil să fie utilizat în funcție de obiectivul și/sau scopul urmărit de persoana care o formulează, în raport cu starea psihologică, pregătirea pentru dialog ale interlocutorului.

3. CONFLICTUL. PRINCIPII DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR

Conflictul este rezultatul manifestării diferențelor. Ca urmare, recunoașterea unei stări conflictuale și intervenția în soluționarea sa implică acceptarea diferențelor.

- **Clasificări ale conflictului**
- Din punct de vedere al **nivelului de apariție**:
 - **Conflict individual interior** – apare atunci când individului nu îi este clară direcția în care trebuie să se îndrepte, primește sarcini contradictorii sau atunci când ceea ce trebuie să facă contravine posibilităților, intereselor sau valorilor sale. În general o astfel de stare conflictuală interioară potențează cu timpul toate celelalte tipuri de conflict.
 - **Conflictul dintre indivizi** (aparținând aceluiași grup, la grupuri diferite sau chiar organizații diferite) – acestea apar, de regulă, din cauza diferențelor de personalitate.
 - **Conflictul dintre indivizi și grupuri** – poate fi un efect al presiunii pe care grupul îl exercită asupra individului. Uneori individul este pus în situația să suporte consecințele unor acțiuni ale grupului de care el se delimitează. De multe ori, la baza acestor conflicte stau relații interpersonale tensionate sau conflicte individuale interioare puternice. În principiu, acestea sunt conflicte care apar în grupuri tinere sau cu cultură slabă.
 - **Conflictul inter-grupuri** – este principalul tip de conflict inclus în categoria conflictelor organizaționale. “Stingerea” acestui tip de conflict intră deja în competența managerilor superiori. Adeseori asemenea conflicte apar între compartimente, sectoare cu profiluri foarte diferite.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- **Conflictul între organizații** – în mod frecvent acest tip de conflict se manifestă sub forma competiției pentru lansarea unui produs, serviciu etc. Un asemenea tip de conflict se poate naște în urma competiției pentru surse de finanțare.
- Din punct de vedere al **efectelor** pe care le generează:
- **Conflicte distructive** – este conflictul în care resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, fără beneficii mari, existând o permanentă stare de nemulțumire. Asemenea conflicte se pot solda cu destrămarea organizațiilor, pierderea unor membri, acte de violență etc. Capacitatea fiecărei părți de a ține cont de argumentele celeilalte este serios afectată. Comunicarea dintre competitori dispare.
- **Conflictul benefic** – atunci când conflictele sunt recunoscute de timpuriu și corect abordate, ele pot face ca indivizii, grupurile, organizațiile să câștige în creativitate și eficiență. Conflictul, atunci când este benefic, stă la baza procesului schimbării. În orice organizație, un anumit grad de conflict este absolut necesar, pentru ca dinamica dezvoltării organizației să fie bună. Conflictul benefic este acela care poate avea o soluție acceptabilă pentru toate părțile implicate. În cadrul unui asemenea conflict, părțile sunt capabile să comunice corect și să stea la masa tratativelor.

Din punct de vedere al **esenței** lor:

- **Conflictele esențiale / de substanță** – determinate de existența unor obiective diferite (fie că individul are obiective diferite de ale grupului din care face parte, fie că diferențele apar între obiectivele a 2 sau mai mulți indivizi/grupuri). Acest tip de conflicte se manifestă cel mai puternic în cazul în care indivizii tind să își satisfacă nevoile individuale folosindu-se de grup. Cu cât obiectivele sunt mai clar definite, cu atât șansele soluționării unui asemenea conflict cresc. O situație fericită este aceea în care realizarea obiectivelor presupune competiție bazată pe standarde de performanță – caz în care conflictul este o sursă de progres.
- **Conflictele afective** – sunt cele generate de stări emoționale și apar în cadrul relațiilor interindividuale.
- **Conflictele de manipulare (pseudoconflictele)** sunt în general efectul comportamentelor duplicitate și lipsei de comunicare și transparență. Ele apar în general între grupuri și sunt rezultatul practicilor politicianiste. Spre exemplu, un pseudoconflict poate fi “lansat” atunci când două grupuri între care există interese comune ar aduce prejudicii grupului dominant în relația sa cu alte grupuri, dacă ar continua coabitarea. Pentru reușita acestei strategii, de regulă conflictele sunt mediatizate puternic.
- Din punct de vedere al **intensității**:
- **Criza** – se manifestă în general prin reacții violente, hotărâri nenegociate (și uneori nenegociabile). În timpul crizei, oamenii se lasă de obicei dominați de sentimente.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- **Tensiunea** – tensiunea interioară distorsionează imaginea realității sau imaginea altei persoane și acțiunile sale. Relația este afectată de atitudini negative și idei preconcepute și fixe. Tensiunea crește atunci când părțile refuză să recunoască faptul că există un conflict.
- **Neînțelegerea** – provine din faptul că oamenii uită foarte des să-și verifice percepțiile și se înțeleg greșit unii cu alții, trăgând concluzii eronate. Cauza este comunicarea defectuoasă.
- **Incidentul** – este acea mică problemă, care, deși de obicei perfect rezolvabilă pe loc prin comunicare, atunci când este neglijată și evitată duce în mod frecvent la neînțelegere.
- **Disconfortul** – este sentimentul intuitiv că “ceva nu este în ordine”. .
- Din punct de vedere al **nivelurilor cauzelor** declanșatoare de conflict:
- **Conflicte de nivel informațional** – declanșate de lipsa unor informații, transmiterea unor informații greșite sau distorsionate etc. Sunt cel mai simplu de rezolvat, din moment ce informațiile lipsă pot fi completate, iar cele greșite, corectate.
- **Conflicte la nivelul strategiilor** – apar atunci când există diferențe de opinie în ceea ce privește modul în care trebuie făcut ceva.
- **Conflicte la nivelul scopurilor** – apar atunci când există diferențe în privința rezultatului ce trebuie obținut.
- **Conflicte la nivelul normelor** – apar atunci când comportamentele manifestate nu sunt cele așteptate – nu sunt conforme cu normele acceptate sau impuse.
- **Conflicte la nivel de valori** – dacă primele 4 nivele de conflict pot fi soluționate prin obținere/oferire de informații, comunicare și negocierea unei soluții, acest tip de conflict este mai dificil de abordat. Oamenii reacționează de obicei violent atunci când le sunt “călcate în picioare” valorile.

Cauzele conflictelor

1) **Comunicarea defectuoasă** – oferirea de informații insuficiente sau incomplete, folosirea de mijloace sau canale de comunicare inadecvate, folosirea unui limbaj neadecvat interlocutorului (fie el ca formă ori conținut), sunt exemple de potențiale cauze de conflict. Dacă cei antrenați într-un asemenea conflict doresc să coopereze pentru găsirea unei soluții, ei pot începe prin a schimba în mod deschis și corect, informații relevante.

2) **Sistemele de valori** – dezacordurile pot viza aspecte etice, limitele și modalitățile în care trebuie exercitată puterea, etc. Una dintre soluții este ca părțile implicate să ajungă să recunoască și să accepte diferențele, adoptând soluții de acțiune în care să se evite “punctele nevralgice”.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

3) **Existența unor scopuri diferite** – nu întotdeauna indivizii sau grupurile cad de acord asupra a ceea ce trebuie făcut. Uneori problemele apar la alcătuirea listei de priorități, alteori scopurile pot fi total diferite. Devine periculos atunci când indivizi sau grupuri au o “agendă ascunsă”, scopuri nedeclarate, de multe ori diferite de cele ale organizației, pe care le urmăresc în detrimentul acesteia.

4) **Stilurile manageriale și ambiguitățile organizaționale** – unii manageri alimentează conflicte inter-personale tocmai pentru a-și întări poziția (dezbină și conduce!). Managerii autoritari care își simt pozițiile amenințate știu că dacă grupul pe care îl conduc este fragmentat va deveni mai ușor de condus. Incoerența sistemului managerial, inconsecvența măsurilor luate, necunoașterea și nerespectarea ierarhiei, neparticiparea tuturor nivelelor la luarea deciziilor (delegarea absolută și necontrolată), inexistența unui sistem coerent de apreciere a performanței și de motivare sunt toate posibile cauze de conflict.

5) **Resurse limitate** – limitarea oricărei resurse poate da naștere la conflict: timpul, banii, resursele materiale, cele umane și informația (despre care am amintit deja). Problema nu este ca resursele să fie nelimitate și la dispoziția tuturor, ci să ajungă pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor. Limitarea resurselor face altceva decât să stimuleze concurența neloială, superficialitatea, suspiciunea etc. De cele mai multe ori, problema nu este lipsa de resurse, ci planificarea defectuoasă: fie că au fost stabilite obiective prea ambițioase, fie că nu au fost prevăzute anumite situații.

6) **Dependență departamentală reciprocă** – atunci când două sau mai multe departamente, colective, compartimente sau proiecte depind unele de altele, conflictul structural este de neevitat. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații, de corecta evaluarea a performanțelor și eforturile fiecăruia, de atitudinea membrilor unui departament față de alte departamente și membrii acestora. Acest gen de situații este cu atât mai dificil cu cât departamente diferite au și scopuri, obiective și metode de lucru diferite.

7) **Diferențe intergrup de statut social** – faptul că membrii unui grup au un statut profesional considerat în exterior mai bun față de cel al membrilor (de același nivel socio-profesional) din alt grup, constituie o importantă cauză de conflict.

Evoluția conflictelor inter-grupuri

- **Starea tensională** – în care condițiile de declanșare a conflictului există, însă nu sunt încă sesizate.
- **Recunoașterea stării conflictuale** – de către cei aflați în conflict sau de persoane/grupuri din afară. Conflictul înțeles reprezintă o fază incipientă, în care părțile nu au reacționat încă afectiv. Amenințările sunt percepute, însă încă nu li se dă o atenție foarte mare. Conflictul înțeles nu devine întotdeauna conflict resimțit. **Accentuarea stării conflictuale** – în această fază conflictul, încă nedeclanșat, devine inevitabil.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- **Declanșarea conflictului** – conflictul devine vizibil chiar și pentru cei neimplicați direct.
- **Sfârșitul conflictului** – se caracterizează prin schimbarea condițiilor inițiale, în care s-a declanșat conflictul. Apar condițiile în care devine posibilă cooperarea sau declanșarea unui nou conflict.

Efectele conflictelor inter-grupuri

Asupra grupurilor competitive:

- crește coeziunea și loialitatea. Diferențele interne tind să se estompeze.
- climatul grupului tinde să piardă din informalism, grupul devenind din ce în ce mai organizat, mai orientat către atingerea obiectivelor.
- grupul este dispus să tolereze o conducere mai autoritară.
- crește intoleranța față de membrii care nu răspund nevoilor grupului sau care nu trec satisfacerea nevoilor individuale pe planul doi.

Asupra relațiilor dintre grupurile aflate în conflict:

- fiecare grup percepe celălalt grup ca fiind inamic
- membrii grupului au distorsiuni de percepție: sesizează numai părțile bune din propriul grup și numai pe cele negative ale celuilalt grup. Slăbiciunile grupului propriu și forța grupului opus sunt ignorate.
- scade interacțiunea și comunicarea între grupuri proporțional cu creșterea ostilității. Cu cât comunicarea este mai redusă, cu atât probabilitatea corectării percepțiilor distorsionate scade. Cu cât grupul advers pare mai puțin demn de respect, cu atât atitudinea ostilă este mai ușor de menținut și șansele de reconciliere mai reduse.

Asupra grupului învingător:

- își menține (sau chiar întărește) coeziunea.
- devine mai neorganizat
- îi crește disponibilitatea de cooperare cu alte grupuri.
- tinde să se supraevalueze și acest lucru îl poate face vulnerabil
- din cauza automulțumirii, are tendința de a se “arunca” în întreprinderi riscante.

Asupra grupului învins:

- va găsi “evadări”: scuze, explicații, motive externe (ghinionul, juriu părtinitor, “jocul murdar” al oponentului etc.), care să-l absolve de responsabilitatea înfrângerii.
- se va dezorganiza. Conflictele latente se vor acutiza și vor fi căutați “țapi ispășitori” în interiorul grupului.
- în principiu, capul conducătorului este primul care se clatină.
- tinde să încerce să redeschidă lupta pierdută.
- devine necooperant, închis, față de alte grupuri.

Procedee de abordare a conflictelor fără luptă și fără a ceda

Negocierile

Constau în discuții nemijlocite, purtate în scopul de a ajunge la o înțelegere, la încheierea unei tranzacții sau la rezolvarea unei probleme. Înțelegerea se stabilește atunci când este acceptată de toate părțile: ea trebuie deci să satisfacă nevoile tuturor părților implicate.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Medierea

Uneori, mai ales atunci când părțile sunt numeroase sau problema foarte complexă, se întâmpină greutăți în stabilirea și respectarea regulilor și procedurilor. În acest caz există riscul ca negocierile să devină haotice și să se termine într-un eșec. O soluție este folosirea unuia sau mai multor facilitatori, persoane imparțiale și neutre care au în sarcină modul de desfășurare a discuțiilor.

Arbitrajul

Atunci când părțile nu reușesc să găsească o cale de a elabora împreună soluția unei probleme, se pot adresa arbitrajului. Acest lucru se întâmplă de obicei când părțile nu se simt competente să judece situația, când între ele există diferențe ireconciliabile sau când comunicarea este profund alterată. Părțile trebuie să se oblige să respecte decizia arbitrajului, indiferent care va fi ea. Arbitrul este un expert independent care analizează și interpretează aspectele diferendului și propune o soluție. Participanții au influență numai în alegerea arbitrului.

Judecata

Oamenii preferă adesea procedurile juridice deoarece accepțiunea generală este că ele sunt cele mai legitime și definitive. Ele judecă litigiile conform unui sistem de legi în vigoare, care nu sunt altceva decât un sistem de norme oficial. Demersul juridic constituie un procedeu care nu necesită acordul celeilalte părți.

Strategii de rezolvare a conflictelor

Abandonul

Retragerea fizică sau emoțională din conflict, în general de teama confruntării directe. În general, adoptarea acestei atitudini implică renunțarea la dreptul de a avea un cuvânt de spus. Este acceptabil să te retragi atunci când un conflict nu te privește, sau atunci când retragerea nu afectează cursul evenimentelor. Retragerea poate acutiza și mai mult un conflict. Uneori, prin retragere puteți dăuna cuiva sau puteți “da apă la moară” adversarilor. Câteodată ne retragem din dorința ca ceilalți să ne roage să revenim... Uneori putem fi dezamăgiți să constatăm că nu suntem atât de indispensabili!

Reprimarea

Refuzul de a accepta existența unui conflict este un comportament la care recurgem din dorința de a avea liniște cu orice preț. Este bine să nu supradimensionăm un conflict minor și să nu ne lăsăm “duși de val”, însă atunci când conflictul este real singura soluție este să avem curajul să-i recunoaștem existența: mai devreme sau mai târziu el va ieși oricum la iveală!

Victorie/înfrângere

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Acest stil este adeseori rezultatul tendinței inconștiente de a vă proteja de durerea eșecului. În strategia victorie/înfrângere se produce o etalare de forțe din care obligatoriu o parte iese înfrântă. Această strategie poate avea efecte întârziate: învinsul poate să nu suporte eșecul, revenind “în forță” după un timp. În plus, relațiile dintre părțile implicate vor fi cu siguranță iremediabil afectate. Învingutul de astăzi poate refuza să coopereze mâine...

Compromisul

Este o strategie care reclamă anumite capacități de negociator pentru ca fiecare să câștige câte ceva. El dă impresia de corectitudine, dar asta poate să nu fie suficient deoarece fiecare parte luptă pentru ceva mai mult. Dezavantajul compromisului este că în general una dintre părți va părea mai “mărinimoasă” dând celeilalte părți un sentiment de înfrângere.

Victorie/victorie

Este strategia ideală, care nu presupune un învingător și un învins. Procesul de găsire a soluției poate fi mai lung și mai anevoios, însă cu siguranță relațiile se vor consolida, iar soluția va fi mai durabilă. Când ambele părți câștigă, ambele vor susține soluția, iar probabilitatea declanșării unor conflicte ulterioare va fi foarte mică.

Pașii abordării strategiei victorie/victorie:

- 1) Aflați de ce le trebuie ceea ce cer – clarificați cerințele fiecărei părți și motivațiile lor**
- 2) Depistați punctele de complementaritate – două persoane pot dori același lucru din motive diferite.**
- 3) Identificați ideile de rezolvare – începeți prin a vedea care sunt soluțiile propuse de către fiecare parte.**
- 4) Cooperati – continuați prin a găsi împreună noi soluții posibile. Cooperând, arătați clar celuilalt că îl tratați ca partener, nu ca oponent. Astfel, chiar dacă relația nu va fi întărită, ea va fi cel puțin menținută. Încercați permanent să disociați problema de persoane. Concentrați-vă pe corectitudine, nu pe forță. Fiți dur cu problema și blând cu oamenii!**

Etape

- Formularea problemei
- Identificarea părților implicate (direct sau indirect)
- Cunoașterea nevoilor reale / de bază / din spatele celor declarate, afișate. (Este utilă întocmirea “Hărții conflictului”, cuprinzând nevoile și temerile pentru fiecare parte implicată).
- Găsirea punctelor de întâlnire a nevoilor.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- Generarea de soluții posibile (prin metode de stimulare a producției de idei, de genul brainstorming-ului).
- Cooperarea, transformarea adversarului în partener pentru alegerea unei soluții acceptate de ambele părți ca permanentă.

1. COMUNICAREA ȘI ABILITĂȚILE DE NEGOCIERE

Barierile comunicaționale de orice fel (culturale, lingvistice, politice sau religioase) pot genera și în cele mai multe cazuri chiar generează conflicte a căror intensitate poate oscila de la simple tensiuni ale relațiilor interumane la tensiuni diplomatice complexe sau chiar conflicte armate.

Cele mai comune bariere ridicate de oameni în calea comunicării sunt legate de diferențele de personalitate, diferențele de percepție, diferențele de statut, diferențele de cultură sau problemele semantice. Rolul medierii este tocmai acela al depășirii barierelor comunicaționale pentru soluționarea conflictului potențial sau existent cu salvarea/ păstrarea relației, în opoziție cu distrugerea acesteia.

Aceasta în condițiile în care totul, de la relațiile interpersonale, relațiile de muncă, interacțiunile comerciale, până la relațiile și dialogul între state se bazează pe raporturi și relații de putere, fapt care implică în mod automat stăpânirea tehnicilor de comunicare, negociere și mediere.

Combinând diverse cunoștințe teoretice din domeniul psihologiei sociale, al sociologiei și al tehnicilor de manipulare și, de ce nu, publicitate, cercetări statistice, studii de marketing – specialiștii în mediere și negociere sunt cei care ajung să controleze relațiile conflictuale de orice tip, prin conflict înțelegându-se orice relație care implică două părți și existența unui argument. Comunicarea, medierea și abilitățile de negociere au devenit elementul esențial al supraviețuirii, în condițiile în care, la baza declanșării și dezvoltării fenomenului de globalizare stă informația, a cărei răspândire nu ar fi posibilă fără comunicare. Recunoașterea globală în orice domeniu este condiționată așadar de dezvoltarea sistemelor de comunicare și relațiilor publice, domenii esențiale ale epocii globalizării. Introducerea medierii și a soluționării alternative a conflictelor (ADR) în viața de zi cu zi nu este doar o modificare de procedurală, ci reprezintă o schimbare la nivel de cultură și de mentalitate. Din punct de vedere istoric, într-o manieră mai mult sau mai puțin formală medierea a existat dintotdeauna în societățile tradiționale formate din grupuri de persoane mai restrânse ca număr. În cadrul acestor grupuri a existat întotdeauna o autoritate sau o persoană înțeleaptă a cărei menire a fost, la un moment dat, aceea de a interveni ca mediator atunci când o situație conflictuală de orice natură a cerut acest lucru. În momentul în care dimensiunea numerică comunităților umane a crescut, s-a ajuns în situația în care două persoane reprezentând cele două părți implicate în situația conflictuală, nu aveau neapărat o cunoștință comună care să le servească drept mediator. Din acel moment, soluționarea conflictelor s-a realizat prin decizii ale statului, executarea acestora căzând în sarcina aceluiași stat. Internaționalizarea tot mai accentuată a vieții și a afacerilor, precum și nevoia de comprimare temporală a tuturor acțiunilor, în special

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

a litigiilor care blochează activitatea comercială sau relațională, au condus la încercarea de evitare, de către părți, a instanțelor de tip tradițional și la folosirea, pe o scară din ce în ce mai largă, a arbitrajului. În prezent, lumea afacerilor interne și internaționale evoluează mult prea rapid pentru a lăsa părților răgazul necesar pentru ca autoritățile să găsească o soluție. Acestea se arată din ce în ce mai puțin dispuse să accepte ca un terț să dispună de drepturile lor și să le priveze de autonomia care le permite să se adapteze rapid la diverse schimbări și să adopte propriile decizii. Mediarea reprezintă astfel o schimbare fundamentală la nivel de mentalitate și constituie un progres major al civilizației prin faptul că permite părților să adopte din nou, în mod liber, propriile decizii, cu ajutorul unei părți neutre, atunci când au eșuat în încercarea de a găsi ele însele o soluție. Procesul de comunicare, în calitatea lui de catalizator al schimbării sociale, trebuie să țină seama de reacțiile celor cărora li se adresează, ale receptorilor (fie ei indivizi sau grupuri sociale) și implică un grad foarte ridicat de interactivitate. Această interactivitate diferă în funcție de mijloacele și tehnicile de comunicare folosite, printre caracteristicile care definesc și influențează în mod esențial comunicarea în câmpul social numărându-se elemente precum:

- asimetria, care are la bază dispozitivele și tehnicile comunicaționale din ce în ce mai sofisticate folosite de inițiatorii procesului de comunicare și care îi pun pe subiecți într-o poziție de „interacțiune parțială”;
- fărâmițarea procesului de comunicare și suprapunerea mesajelor (comunicarea politică se suprapune celei publice și/sau publicitare etc.);
- participarea diferită la comunicare în funcție de apartenența subiectului la un anumit grup social;
- tendința spre o anumită întrepătrundere a vieții profesionale cu spațiul privat.

Toate aceste elemente sunt strâns legate, dependente chiar de conceptul de spațiu public, unde comunicarea se manifestă cel mai des și cel mai intens.

După Habermas, spațiul public s-a constituit ca loc de mediere între societatea civilă și stat, în care se formează și se exprimă opinia publică. Putem defini astfel spațiul public drept un „spațiu simbolic în care se opun și își răspund discursuri ale diferiților actori politici, sociali, religioși, culturali, intelectuali care compun societatea”. Evident, acest context creează premisele existenței manipulării, precum și condițiile de propagare ale celor mai răspândite practici manipulative precum zvonul, intoxicarea, dezinformarea, propaganda, dar și ale manipulării prin presă, una dintre cele mai populare și rafinate tehnici actuale de manipulare.

Funcționarea sistemului comunicațional limitează însă efectele exercitării influenței. Astfel, potrivit lui D. McQuail, efectele comunicării sunt mai mari atunci când mesajul este în acord cu opiniile și credințele existente, precum și cu dispoziția receptorului, iar comunicarea de masă poate fi eficientă și poate produce o schimbare de atitudine în probleme nefamiliare, periferice, în care individul nu este angajat în mod direct sau care nu se raportează la predispozițiile sale. De asemenea, schimbarea în direcția dorită de emițător va fi cu atât mai

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

mare cu cât monopolul respectivei surse de comunicare asupra receptorului este mai complet, iar probabilitatea reușitei influenței este cu atât mai mare cu cât sursa beneficiază de un prestigiu și o credibilitate mai mare în ochii receptorului mesajului.

Din această perspectivă, este cât se poate de evident faptul că succesul procesului de comunicare și, implicit atingerea obiectivelor acestuia depind în mod direct de predispoziția receptorului de a accepta și de a asimila ideile comunicate, întrucât orice proces de comunicare urmărește atingerea unui nivel specific de influență asupra receptorului căruia emițătorul încearcă, dacă nu neapărat să-i impună, cel puțin să-i insuflă anumite idei. În momentul în care una sau toate aceste tehnici de comunicare eșuează, avem de-a face cu declanșarea conflictului, care poate fi unul real sau imaginar, unul personal, economic, social etc. Putem distinge așadar diverse tipuri de conflicte în funcție de miza conflictului, caracteristicile părților, relația dintre adversari, contextul, mijloacele și rezultatul conflictului, respectiv în funcție de diferitele surse ale conflictelor, acestea fiind împărțite în mai multe categorii principale: surse interne – natura umană, interacțiunile sociale, cultura socială; surse externe – cultura și instituțiile, dimensiunea sistemului, distribuirea puterii în sistem, consistența și stabilitatea; surse derivând din relație – inegalitatea, diferențele.

O importanță majoră în analiza conflictelor o are, de asemenea, structura conflictului, care va fi analizată în funcție de bazele conflictului – contextul și sursele; manifestarea – exprimare, construcție, conștientizare, poziționare, evaluare, definirea părților; escaladare – mobilizare, extindere, radicalizare, persuasiune, coerciție, violență; de escaladare; rezolvare și consecințe. Evident, în rezolvarea tensiunilor de natură diferită intervine finețea celui care își asumă rolul de mediator al conflictului, fiind nevoie în cea mai mare măsură de calitățile de psiholog ale mediatorului, de o foarte bună gestionare a procesului de comunicare și, într-o oarecare măsură, de folosirea, cu limită, a tehnicilor de manipulare. Ceea ce trebuie reținut este faptul că, atât timp cât părțile își percep obiectivele ca incompatibile există un conflict, indiferent de faptul că incompatibilitatea este reală sau imaginară, mediatorului revenindu-i datoria de a identifica limita dintre percepție și realitate, dintre incompatibilitatea imaginată de părți și cea existentă, obiectivă. Privit din aceste perspective, procesul de mediere ca metodă de soluționare alternativă a conflictelor trebuie diferențiat clar de procesele de negociere și manipulare. În acest sens, medierea este văzută ca fiind un proces structurat, în cadrul căruia două părți încearcă să ajungă la o înțelegere reciproc avantajoasă (win win situation) cu ajutorul unui mediator.

Negocierea, pe de altă parte, este văzută ca un proces distinct de comunicare în care fiecare dintre părți încearcă, folosindu-se sau nu de ajutorul unor negociatori specializați, să obțină un avantaj în detrimentul celeilalte părți implicate (win lose situation), comunicarea bazându-se pe relații de putere și chiar intimidare. La rândul său, manipularea este văzută ca încercarea de determinare a receptorului să gândească sau să acționeze conform intereselor emițătorului, lăsând impresia libertății de decizie și fără a urmări înțelegerea profundă și completă a situației de către ambele părți, ci mai degrabă înțelegerea convenabilă și fragmentată a acestuia de către una dintre părți. Dacă, în ceea ce privește medierea și negocierea avem de-a face cu o prezentare completă a informației către și de către ambele

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

părți, cu exploatarea avantajelor, cu analize SWOT și încercarea de diminuare a prejudiciilor, din perspectiva manipulării avem de-a face cu elemente comunicaționale specifice, precum monopolul sursei asupra informației emise, prestigiul sursei, concordanța sau cel puțin complementaritatea cu opiniile și credințele receptorului etc. Deși obiectivul medierii este rezolvarea stărilor conflictuale, distincția majoră cu care operează această metodă de soluționare alternativă a conflictelor este aceea că, prin mediere se caută identificarea unui acord cu implicarea voluntară, permanentă și conștientă a părților care vor și susține și aplica ulterior soluția identificată. Mulți autori consideră această metodă ca fiind „o extensie informală a procesului negocierii”, o astfel de intervenție având darul de a reduce barierele comunicaționale în vederea soluționării disputelor și adăugând valoare procesului negocierii. Mediatorii nu au puteri formale asupra rezultatelor negocierii și nu pot rezolva conflictul sau impune singuri o soluție. Eficiența lor vine din abilitatea de a se întâlni în mod individual sau de a organiza și conduce întâlniri comune cu părțile și de a asigura o înțelegere a problemelor aflate în dispută, de a identifica zonele de compromis pentru fiecare parte și de a încuraja părțile să facă aceste pentru atingerea unui acord.

Concluziile care se desprind în finalul cercetării se referă la faptul că medierea este prin excelență un proces de comunicare, al cărui succes depinde într-o măsură covârșitoare de abilitățile de comunicator ale mediatorului.

1) Cariera/managementul carierei – repere teoretice.

Toate definițiile din manuale și dicționare, indiferent că se referă la orientarea profesională la nivel școlar sau la cariera profesională, inclusiv a adulților, fac referire prin conținutul lor la aspecte psihologice ce țin de aptitudini, aspirații, motivații individuale, corelate cu cerințele sistemului în care individul își desfășoară activitatea. Aspectul important este cel al percepției individuale față de propria carieră, corelat cu aptitudinile personale și posibilitățile de realizare. Aici intervine realismul persoanei în aprecierea proprie, situație pe care consilierul o poate obiectiva, precum și nivelul de aspirație și motivația individuală.

În managementul resurselor umane, în sens tradițional, cariera profesională înseamnă o succesiune de etape în urma cărora individul ajunge într-o funcție importantă, cu recunoaștere socială și bine plătită (cariera didactică, militară, medicală etc.). Luând în considerare și aspectele psihosociale implicate în cariera profesională, din necesitatea de a acorda importanță și protecție individului, specialiștii străini din domeniul resurselor umane au ajuns la concluzia că acest concept are mai multe sensuri, sensuri care constituie de fapt modalități diferite de percepție individuală a carierei. Astfel, se delimitează mai multe "înțelesuri" ale carierei: avansare, profesie, succesiune de posturi de-a lungul vieții, serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiență, percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente (cariera subiectivă), cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei. Se face distincția între cariera obiectivă (care include dezvoltarea personalului și implică promovare, specializare, motivare, planificare a resurselor umane etc.) și cariera subiectivă (care are în vedere percepția de sine și rolul profesiei în viața fiecărui individ).

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- contribuția organizațiilor în care evoluează;
- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

Cariera este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, ca și atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- *Cariera externă* – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- *Cariera internă* – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali.

Percepția postului ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului.

2)Strategii de carieră.

Strategiile de carieră își propun anticiparea problemelor și planificarea pe termen lung. Câteva din aceste strategii sunt:

A. **Cunoaște-te pe tine însuși** – și care propune o analiză atentă a orientării carierei, a punctelor slabe/tari, a locului în organizație.

B. **Cunoaște-ți mediul profesional** – cunoscând mediul, problemele economice, instituțiile competitori, se pot anticipa atât evenimentele neplăcute cât și ocaziile. Urmărind semnalele din domeniul de activitate și culegând un permanent feed-back nu poți fi luat prin surprindere.

C. **Îngrijește-ți reputația profesională** – înseamnă să îți evidențiezi abilitățile și realizările, tot ceea ce te individualizează, ce demonstrează calități speciale, posibilitatea de a investi și capacitatea de a finaliza proiecte.

D. **Rămâi mobil, vandabil, mereu în evoluție** – înseamnă să urmărești corespondența între competențele personale și cele căutate pe piața forței de muncă, a celor ușor transferabile.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

E. **Fii atât specialist cât și generalist** – trebuie dezvoltat un domeniu de expertiză, de specialitate dar trebuie păstrată o anumită flexibilitate și nu trebuie să te plafonezi. Stăpânirea unui domeniu foarte restrâns te face inflexibil și vulnerabil.

F. **Documentează reușitele proprii** – înseamnă să poți oferi dovada a ceea ce ai realizat, rezultatele și realizările identificabile sunt mai valoroase în piața forței de muncă.

G. **Pregătește întotdeauna un plan de rezervă și** fii gata să acționezi – care se leagă foarte bine cu celelalte indicații de a fi mereu activ.

H. **Menține-te în formă financiară și psihică** – înseamnă să ai mereu asigurată o bază, un confort și un echilibru în plan psihic și material.

Aceste strategii privesc pe individ; de cealaltă parte se află organizația care trebuie să se preocupe atât de nevoile sale interne cât și de cariera angajaților.

3) Sisteme de formare continuă a cadrelor didactice.

Formarea formatorilor reprezintă activitatea de pregătire profesională inițială și continuă a cadrelor didactice, proiectată și realizată, de regulă, la nivelul sistemului de învățământ.

Conceptul de formare definește "o acțiune socială vitală, esențială, care integrează, între altele, educația, instrucția și învățământul fără a se reduce la acestea" (ADicti-onnaire encyclopedique de l'education et de la formation.). Evoluția sa înregistrează trei momente semnificative din perspectiva teoriei și a managementului educației:

- formarea înțeleasă, în sensul filosofiei aristotelice, care evidențiază rolul formei de impuls exterior al activității;
- formarea înțeleasă în sensul pedagogiei clasice, care evidențiază importanța pregătirii profesionale inițiale, prelungite până la nivelul educației adulților;
- formarea înțeleasă în sensul pedagogiei moderne și postmoderne, care evidențiază importanța integrării pregătirii socio-profesionale complexe, inițiale și continue, la nivelul unor modele strategice specifice educației permanente.

În condițiile pedagogiei postmoderne, formarea formatorilor devine o dimensiune intrinsecă activității de proiectare curriculară a sistemului și a procesului de învățământ (Curriculum, Proiectarea pedagogică). Eficiența socială a acestei activități depinde, în mod decisiv, de calitatea procesului de formare a formatorilor - inițială și continuă - care poate fi organizat în diferite variante operaționale (formarea la distanță, formarea școlară, formarea nonșcolară, formarea adulților, formarea recurentă etc).

Formarea cadrelor didactice este asigurată în prezent, la nivelul învățământului universitar scurt (pentru învățământul primar) și lung (pentru învățământul secundar și superior).

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Această modalitate de organizare, pe cale de generalizare în ultimele decenii, dincolo de diversitatea formulelor alese, evidențiază faptul că factorii de decizie politică din majoritatea țărilor au devenit conștienți de necesitatea asigurării unei pregătiri solide, mai ales în domeniul disciplinelor de specialitate. Pe de altă parte, rămâne deschisă problema "formării lor pe plan pedagogic, necesară pentru înțelegerea modului de a învăța al elevilor".

Aceleași tendințe se regăsesc și la nivelul formării continue a cadrelor didactice, care "se limitează la actualizarea cunoștințelor de specialitate". Ieșirea dintr-o asemenea situație presupune reactivarea cunoștințelor psihopedagogice și metodice necesare pentru sensibilizarea cadrelor didactice cu problematica proiectării diferențiate a instruirii în vederea eliminării eșecului școlar (Agenția Națională SOCRATES).

Formarea continuă a cadrelor didactice reprezintă soluția structurală adoptată la nivelul sistemelor moderne de învățământ angajate pe calea reformei, în plan conceptual dar și în contextul practicii pedagogice se confirmă faptul că "modelul formării inițiale, suficientă pentru întreaga cariera profesională, devine un model perimat pentru învățământ" (Blackburn, V. Moisan).

Conceptul de formare continuă definește un ansamblu de activități teoretice și practice, instituționalizate la nivel de sistem, care angajează participarea educatorilor în vederea amplificării cunoștințelor lor psihopedagogice, metodice și de specialitate necesare pentru dezvoltarea unor aptitudini și atitudini socio-profesionale optime în raport cu cerințele unui învățământ de calitate.

Activitatea de formare continuă a cadrelor didactice angajează două acțiuni complementare: o acțiune de înnoire și perfecționare a practicilor profesionale prin actualizarea cunoștințelor însușite în timpul formării inițiale și o acțiune care vizează reorientarea profesională prin noi competențe validate inclusiv prin obținerea unor diplome. Asamblarea lor anticipează evoluția permanentă a educatorilor în contextul unei activități complexe de "formare avansată", situată dincolo de "simpla reciclare". Ea "răspunde atât nevoilor personale cât și celor organizaționale (...) favorizând astfel dezvoltarea autonomiei educatorului"(Agenția Națională SOCRATES)

4) Consilierea pentru cariera didactică.

Legislația în domeniu a fost modificată de către Ministerul Educației , cu intenția clară de a diferenția traseele de pregătire profesională ale următoarelor categorii de cadre didactice: cei care vor preda în învățământul primar și gimnazial (absolvenți ai studiilor de licență și ai *programului de studii psiho-pedagogice de nivel I*) și cei care pot preda în învățământul liceal și universitar (absolvenți ai studiilor de masterat și ai *programului de studii psiho-pedagogice aprofundate, de nivel II*). Ridică însă probleme prevederea privind obligativitatea de a urma nivelul I de pregătire, ca o condiție necesară viitoarelor cadre didactice pentru a se înscrie la cursurile de nivel II. Problemele apar deoarece elementele de natură pedagogică și psihosocială specifice nivelurilor de învățământ pentru care se pregătesc profesorii (gimnaziu, liceu, învățământ superior) nu sunt cu necesitate în relație de continuitate, nu au caracter consecutiv. O altă problemă este creată de faptul că anumite materii, care vor constitui specializarea viitoare a unor cadre didactice, nu se predau la toate nivelurile de învățământ, prin urmare nici practica pedagogică nu va avea continuitate între nivelurile I și II ale studiilor

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

psihopedagogice. Calități pe care angajatorii le evaluează: cooperarea, fermitate în apărarea principiilor, calm, adaptarea la schimbare, loialitate, spirit de observație, sinceritatea, empatie, toleranța, perspicacitate, capacitatea de a-și planifica singur munca, inițiative în realizarea diverselor sarcini și acțiuni, orientarea spre progres și autodezvoltare, capacitatea de analiză, exprimarea clară, buna dispoziție, capacitatea de a dobândi cu ușurință noi deprinderi, conștiințiozitatea, respect față de colegi, abilități decizionale, responsabilitate pentru munca realizată, diplomatie, discreție, eficiență în realizarea sarcinilor, stabilitate emoțională, entuziasmul în muncă, onestitate, imaginație, adaptabilitate în munca de echipă.

Rezumatul temelor:

Performanța în educație. Identificarea criteriilor de care depend performanțele proceselor

1.1. Definirea succesului profesional

Succesul profesional este definit ca o adaptare a performanței la cerințele muncii. Competiția, în orice domeniu, pune problema eficienței personale, responsabilității pentru gestiunea resurselor proprii: individul este propriu său manager, el trebuie să-și "conducă" propria persoană ca pe o întreprindere rentabilă, adică să-și evalueze resursele cu realism, să-și stabilească obiective și să elaboreze proiecte existențiale pe termen lung, mediu și scurt, să se folosească de oportunități, să fie flexibil și să-și urmărească atingerea unor obiective de etapă, adevărate zone succesive ale proximei dezvoltări personale. În aceste condiții, succesul profesional este nu numai un succes-reușită, ci și un succes-îzbândă, un succes-recunoaștere, ba chiar un "succes-impunere".

Supraevaluarea resurselor proprii, direcționată spre menținerea momentană a unei imagini și a stimei de sine, ca și subevaluarea, având ca scop autoprotejarea în caz de eșec, sunt puncte de plecare neproductive pentru o strategie de reușită. Numeroasele cazuri de persoane cu dotare intelectuală peste medie, conștiente de potențialul lor, dar cu realizări profesionale modeste, dovedesc că evaluarea realistă a resurselor proprii, fără un nivel de aspirații pe măsură și fără eforturi, nu constituie o condiție absolută a reușitei profesionale. Valorificarea dotării intelectuale depinde de o categorie aparte de resurse interne-trăsăturile de personalitate-care să favorizeze afirmarea de sine (aspecte ale Eului, interese, motivații, atitudini) și relaționarea cu mediul socioorganizațional al succesului (competența socială).

Chiar dacă persoana se autoevaluează realist și este capabilă de o gestiune eficientă a resurselor proprii, evoluția sa profesională va fi condiționată de tipul de organizație în care muncește, de condițiile economice, de alți factori conjuncturali.

Organizația este, prin definiție, un mediu succesual: rostul ei este de a folosi resursele de care dispune-umane, materiale, financiare, informaționale-pentru atingerea unor scopuri într-un mod eficient. Orice organizație va căuta să stimuleze eficiența individuală și să promoveze un sistem de valori succesuale și de sancțiuni premiale care să constituie pentru individ valori de asimilat, scopuri de atins, recompense de dorit, modele comportamentale de urmat. În viața profesională, succes nu înseamnă numai performanța în sine, ci și performanța care este concordantă cu scopurile comune ale celor care alcătuiesc organizația.

Succesele culminale sunt rezervate unor elite, pe când succesul profesional este accesibil tuturor. El nu este un rezultat spontan al unor merite personale sau al unor împrejurări

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

favorabile, ci rezultatul unei adevărate "tehnologii de fabricație", pe care fiecare dintre noi o învățăm observând cu atenție conduitele succesului altora (modele), citind cărți de autoperfecționare –atât de multe în ultimul timp–încercând și greșind, învățând din greșelile noastre și ale altora.

Pentru personalitățile publice există "consilieri de imagine" ale căror atribuții sunt tocmai de a găsi cea mai bună strategie de promovare a imaginii publice, există echipe manageriale care le asigură eficiența. În cazul carierelor mai puțin spectaculare, fie care este propriul său consilier de imagine, șef de campanie promoțională, manager.

Se consumă resurse importante pentru dezvoltarea unor sisteme sofisticate de evaluarea performanței, iar acestea un lucru foarte bun; în final însă, tot oamenii (managerii, supervizorii) vor fi cei care vor folosi aceste sisteme complexe, iar angajații sunt cu ochii în patru pe cei care le apreciază și le răsplătesc efortul. Încrederea în capacitatea lor și în bunele intenții este esențială, oricât de sofisticată este metodologia folosită.

Există numeroase cercetări care au dovedit că angajații care nu aveau încredere în sistemul de evaluarea performanței lor profesionale au desconsiderat feed back ul oferit de supervizorii lor. În plus, cei evaluați pot găsi modalități de a submina acel sistem de evaluare dacă ei îl consideră ca fiind nedrept.

Unul dintre factorii care afectează reacțiile angajaților față de sistemul de evaluare a performanței este măsura în care ei consideră că sunt evaluați prin dimensiunile relevante pentru postul pe care îl dețin. Mayer&Davis, din 1999, folosesc conceptul de *acuratețe percepută*, definită ca fiind măsura în care sistemul de evaluare este perceput ca surprinzând cu exactitate acele comportamente relevante, pe care angajații văd ca și contribuții valoroase la mersul organizației.

În plus de aceasta, Mayer & Davis se referă la o altă dimensiune relevantă: instrumentalitatea rezultatelor, sau *funcționalitatea* si stemului de evaluare. Este o caracteristică a sistemului de evaluare și de recompensare a performanței care asigură faptul că, acela care muncește mai mult și este mai important pentru organizație, va fi compensat mai mult, pe măsură.

A fost dovedit clar că este necesar un nivel crescut al *încrederii* în supervizori și în managerii de top pentru ca procesul de evaluare să fie acceptat ca legitim de către subordonați, și pentru ca planul de compensații bazate pe performanță să aibă efectul scontat de motivare și creșterea performanței în muncă. Mai întâi, încrederea în supervizori este importantă în procesul formal de evaluarea performanței. Angajații simt nevoia imperioasă de a crede că cei care sunt puși să le evalueze munca au competența de a înțelege care sunt dimensiunile relevante ale rolului și ce face diferența între un input fundamental și unul periferic pentru atingerea obiectivelor acelui job. Descreșterea încrederii indică, de asemenea, insatisfacție față de relația cu o persoană din organizație sau față de o anumită procedură (politică) organizațională și este o strategie de prevenirea unei posibile viitoare „exploatare” acelui implicat într-oastfel de relație nedreaptă. Toate aceste acțiuni sau schimbări atitudinale au rolul de a micșora distresul angajatului și de a crește sentimentul său că s-a restaurat caracterul echitabil al relației.

Efectele în planul concret pot fi de genul: scăderea atașamentului față de organizație, insatisfacție față de postul ocupat, scăderea performanței profesionale și creșterea intențiilor de a pleca.

Capacitatea de învățare este influențată de o serie de calități (cunoștințe, nivel general de inteligență, aptitudini specifice, sănătate, vârstă, oboseală, motivație) ale celor care se instruiesc. Oamenii învață în diferite moduri. Sunt cazuri în care ritmul de asimilare este mai mare la început și apoi încetinește. Dacă se asimilează cunoștințe noi, ritmul va fi mai lent la început și mai rapid după acumularea unui anumit nivel de cunoștințe.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

1.2. Criteriile de performanță profesională sunt „unelte” importante pentru organizații, ajutând atât organizația să evalueze activitatea unui angajat, dar și angajatul să se autoperfecționeze din punct de vedere profesional, având la dispoziție o listă de cerințe la care să își raporteze activitatea, pentru a se achita cu succes de îndatoririle ce îi revin. Cei care se ocupă de recrutare, au datoria ca, încă din prima fază a recrutării, să aducă la cunoștința candidaților ce anume se așteaptă de la cel ce va ocupa poziția respectivă și care vor fi criteriile de evaluare pentru acel post, pentru a elimina riscul ca un candidat incompatibil, din diverse motive, cu una sau mai multe din activitățile evaluate cu ajutorul acestor criterii, să accedă la poziție și ulterior să nu dea rezultatele scontate. Mai mult, la momentul semnării actelor de angajare, alături de contractul de muncă trebuie să se regăsească și fișa de post, fișă care să conțină criteriile de performanță profesională, pe care angajatul să le înțeleagă și să și le asume. Criteriile sunt variabile pe care încercăm să le prevedem cu ajutorul testelor și de care ne folosim pentru a măsura performanța în munca prestată, atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ. Criteriile de evaluare a performanței profesionale sunt diverse pentru că izvorăsc din specificitatea postului, dar au și unele trăsături generale, pentru că toate măsoară forța sau energia consumată, mobilitatea și echilibrul. Succesul profesional depinde de toate dimensiunile muncii depuse și pentru a construi un criteriu compozit va trebui să avem în vedere mai multe dimensiuni, performanța profesională fiind un criteriu multidimensional.

1.3 Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cât de bine. Ca elemente de referință în aprecierea rezultatelor, permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile.

Aceste caracteristici sunt definite de următorii indicatori:

- cantitate (cât de mult sau cât de multe);
- calitate (cât de bine sau cât de complet);
- cost (care va fi cheltuiala implicată);
- timp (când va fi realizat obiectivul);
- utilizarea resurselor (echipamente/materiale ce vor fi utilizate);
- mod de utilizare (cum vor fi realizate activitățile).

1.4. Performanța în educație este dată de îndeplinirea unui număr de scopuri și obiective definite în mod specific pentru educație. Acestea pot avea caracter formativ, informativ, reparatoriu, orientativ sau de alta natură ce poate fi specifică momentului sau contextului istoric.

Scopurile și obiectivele generale educative cele mai răspândite a căror atingere devine obiectul evaluării performanței sunt numeroase. O listă restrânsă ce este necesară educației românești este *eficiența, aplicabilitatea, validitatea, sustenabilitatea, moralitatea, respectul, corectitudinea, implicarea, utilitatea, adecvarea, rezultatele remarcabile, toate orientate spre dezvoltarea abilităților și ipersonalității elevilor/studenților*. Vor exista din acest motiv două tipuri de evaluări: de sistem ce vor porni de la obiectivele generale și de funcționare locală ce va porni de la obiectivele specifice politicii educative a unităților de educație.

Evaluările de sistem vor ținti oferta de programe de educație, oferta de programe de formare profesională, curricula de bază, metodologiile de evaluare a funcționării sistemului, a funcționării administrației, evaluarea utilizării fondurilor, evaluarea nivelului de competență administrativă, evaluarea metodologică sau didactică, evaluarea nivelului de specializare înaltă specifică al mediului de administrare și a nivelului de performanță.

Evaluările specifice vor ținti: cariera didactică, traseele de orientare curriculară, alegerea programelor de educație, traseele individualizate de educație, stilurile de predare și nevoile de perfecționare, potențialul și performanța elevilor în relație cu nivelul de pregătire al profesorilor, calitatea deciziilor și structura organizatorică a unității de educație, gradul de

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

autonomie decizională relativ la gradul de performanță profesională.

Pentru definirea eficienței, procedura de standard internațional se raportează la rezultatele școlare la un sistem de referință format din dimensiunile, obiectivele și scopurile educaționale. Se corelează rezultatele pe fiecare dimensiune educațională în parte ceea ce va da o diagramă a evoluției școlare și se va aplica o medie ponderată în funcție de importanța momentană a unei dimensiuni sau a alteia pentru a avea un indicator agregat la final ce poate fi așezat pe o listă comparativă. Se face notarea finală în funcție de minimul și maximul acelei liste comparative în distribuția fondurilor de salarizare pe nivele de performanță.

Principiul de bază al evaluării este corelarea dintre libertăți, obligații și eficiența procesului. Un exemplu în această direcție este evaluarea calitativă a atractivității muncii profesorilor în funcție de prezența la clasă a elevilor sau studenților. Pentru a se putea opera cu un astfel de indicator este necesară oferta alternativă a mai multor cursuri simultan, posibilitatea traseelor de educație individualizată și sistemul de credite transferabile. Sistemul funcționează cu succes în toate universitățile de top și produce creșterea calității în educație.

1.5.Evaluarea performanței este un instrument puternic în clasă deoarece:

- Integrează evaluarea și instruirea
- Poate apărea în orice moment al activității
- Implică colaborarea dintre educabil și profesor
- Include educabilii în evaluare și auditare
- Valorifică atât procesul, cât și produsul

Evaluarea continuă a calității și performanței în educație este direct corelată cu necesitatea fixării unor obiective educaționale și trebuie să respecte aceste caracteristici. Evaluarea continuă trebuie direcționată pe următoarele obiective ce se află la intersecția dezvoltării personale și nevoilor de adaptare la piața forței de muncă:

- capacitatea elevului/studentului de a se auto-antrena în procesul muncii cu obiective clar definite;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-armoniza cu efortul impus de realizarea unor obiective aplicative;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-integra în tema propusă spre studiu;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-controla în cazul unor obiective cu grad înalt de dificultate;
- capacitatea elevului/studentului de a auto-recunoaște posibilitățile și limitele proprii, și de a recunoaște problemele și resursele ce pot contribui la rezolvarea acestor probleme;
- capacitatea elevului/studentului de a auto-accepta posibilitatea progresului propriu;
- capacitatea elevului/studentului de a-și consolida stima de sine prin depășirea unor obstacole în învățare;
- capacitatea elevului/studentului de a consolida respectul față de potențialele proprii;
- capacitatea elevului/studentului de a-și deschide orizonturile de interes și pasiune prin învățare;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-direcționa către domeniile unde poate manifesta maxim de performanță;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-iniția în domeniile de pasiune;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-implica în rezolvarea problemelor curente;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-motiva către atingerea ținutelor de dezvoltare personală prin învățare;
- capacitatea elevului/studentului de a evita comportamente intolerante sau agresive;

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- capacitatea elevului/studentului de a descoperi singuri soluții sau direcții noi și creative;
- capacitatea elevului/studentului de a intra voluntar în acțiunile sociale organizate de școală;
- capacitatea elevului/studentului de a se dimensiona către performanță în domeniul de pasiune;
- capacitatea elevului/studentului de a structura programul propriu de lucru astfel încât să atingă performanța;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-emancipa prin studii proprii în afara celor cerute de școală;
- capacitatea elevului/studentului de a se auto-organiza astfel încât să-și mărească eficiența în învățare și aplicarea învățării;
- capacitatea elevului/studentului de a manifesta auto-cunoaștere în gestionarea eforturilor proprii;
- capacitatea elevului/studentului de a manifesta auto-echilibru în relațiile cu terți.

Aceste *obiective formative* trebuie să constituie componenta educativă a muncii profesionale care completează componenta instructivă și ridică nivelul de performanță în munca profesorilor. Atingerea acestor obiective calitative se va verifica prin chestionare grilă aplicate elevilor/studentilor și se vor compara cu rezultatele cantitative la învățatura ale elevilor. *Obiectivele calitative* menționate mai sus pot fi evaluate de către educabili și/sau părinți, ce vor putea da astfel un feed-back asupra calității muncii profesorului. Acest tip de evaluare a performanței corelează direct și pozitiv cu nevoia creșterii încrederii în școală și atragerea copiilor și tinerilor către educație, cu eliminarea tensiunilor din procesul didactic și cu creșterea a nivelului de competență și profesionalism al cadrelor didactice.

Educația incluzivă centrată pe elev este obligată să evalueze reacția elevului la acțiunea sistemului de educație în general și a acțiunii directe a cadrelor didactice în special în direcția ridicării nivelului de potențial și performanță la educabili. Rezultatele acestor evaluări calitative interne vor fi analizate în cadrul evaluărilor externe a unităților școlare și vor constitui punctul de plecare pentru evaluările cantitative cu obiective măsurabile.

Pentru atingerea acestor obiective se vor iniția cursuri de formare profesională și se vor angaja specialiști în sistemul de educație la toate nivelele. Fiecare dintre aceste obiective va fi fixat printr-o regulă acodului deontologic profesional, ceea ce va permite atât eliminarea abuzurilor din partea elevilor, profesorilor sau a altor persoane, cât și concentrarea eforturilor profesorilor către mărirea gradului de adecvare a stilului de predare cu nevoile reale și cu stilul de învățare al educabilului.

Obiective măsurabile cantitativ

Un alt domeniu în care trebuie să se manifeste performanța formală a profesorului este dat de aplicabilitatea informațiilor predate la nivelul de vârstă și la potențialele copiilor, de validitatea informației și de utilitatea ceea ce se predă, de relevanța și actualitate a materiei predate. Pe partea informală se va evalua cunoșterea comparată cu alte sisteme și tehnici de educație, capacitatea de lucru cu tehnologiile moderne, cursurile de formare profesională absolvite în programul de formare continuă.

2. MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Un sistem de învățământ poate fi considerat eficient doar în măsura în care asigură accesul continuu la educație și formare, oferă deschiderea către mediul muncii, răspunzând astfel nevoilor în schimbare ale angajatorilor și ale pieței muncii, încurajând companiile să se implice mai mult în educație și formarea profesională de orice tip.

Acceptarea acestor idei fundamentale de către țările semnatare ale acordurilor europene, la care a aderat și România, are consecințe majore asupra infrastructurii ce trebuie creată

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

pentru a satisface cerințele actuale ale lumii moderne. Deși calitatea este un concept relativ, este recunoscut faptul că prin adoptarea unitară a unor indicatori de performanță, a procedurilor de asigurare a calității, a standardelor naționale și internaționale, a unor proceduri de evaluare externă, audit și inspecție se poate realiza un cadru obiectiv de evaluare a eficienței serviciilor de educație. Existența unor indicatori comuni în sistemul european privind contextul, intrările, procesele, rezultatele și efectele facilitează schimbul de bună practică între statele membre.

Utilizarea indicatorilor și standardelor de referință este esențială pentru realizarea cu succes a obiectivelor strategiei Lisabona în vederea creșterii gradului de ocuparea forței de muncă și a competitivității. Indicatorii și standardele de referință trebuie întotdeauna priviți în contextul celorlalte instrumente de evaluare.

Necesitatea unei abordări coerente, sistemice a calității în educație și în formarea profesională care să conducă la optimizarea cheltuirii banului public, la ameliorarea accesului la educație al tinerilor din toate grupurile sociale, la menținerea unor standarde înalte pentru învățământ, precum și la deschiderea internațională a acestuia, este unanim recunoscută în Europa. În demersurile sale de integrare europeană, România a făcut eforturi pentru definirea și implementarea asigurării calității în educație.

Ținând cont de caracterul deschis și formativ al evaluării și de spiritul de angajare personală pe care managementul calității îl poate determina în comunitățile școlare și academice, demersul pentru introducerea sistemelor de management și asigurarea calității poate induce societății mai multă încredere în educație și formare profesională, o poate face să prețuiască mai mult educația ca serviciu public ale cărui obiective sunt dezvoltarea personalității tinerilor, obținerea unor șanse profesionale mai bune, mobilitate socială și ocupațională, realizare personală.

Un astfel de demers prezintă educația ca un proces ce se desfășoară de-a lungul întregii vieți, atât în cadru formal, cât și informal și nonformal, în cursul unei multitudini de experiențe de învățare, ce contribuie la creșterea coeziunii sociale, la combaterea excluderii, a șomajului, a dificultăților demografice și de dezvoltare. Avându-se în vedere inevitabila descentralizare și implicarea tuturor actorilor educaționali în procesul decizional, pentru asigurarea coerenței și eficienței sistemului național de învățământ preuniversitar, a devenit necesar un sistem unitar, consistent și transparent de asigurare și de promovare a calității educației. Acest sistem, cu structuri bine definite la nivel național și local, este imperios necesar avându-se în vedere și următoarele *nevoi* identificate în sistem:

- Promovarea egalității de șanse și de acces la educație, pentru toți cetățenii țării, fără discriminare, prin crearea sistemelor de standarde de autorizare, acreditare și evaluare instituțională.
- Asigurarea unității și coerenței dezvoltării sistemului de învățământ prin sistemele de standarde de referință.
- Crearea unor mecanisme adecvate pentru o evaluare externă sinceră și realistă a sistemului de învățământ, avându-se în vedere definirea rolului inspectoratului școlar în contextul descentralizării.
- Nu în ultimul rând, compatibilizarea cu Uniunea Europeană care, prin “Agenda Lisabona”, consideră calitatea și competitivitatea sistemelor de învățământ drept priorități majore. Dintotdeauna, conceptul de calitate a fost asociat cu un anumit nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, deci cu valorile explicite și implicite ale culturii unei comunități sau unei națiuni. Ca urmare, un concept propriu al calității va trebui să se fundamenteze pe:
 - Cultura, tradițiile și valorile naționale. Orice reformă și schimbare în educație trebuie să pornească și să se bazeze pe ceea ce are bun, valoros și util sistemul actual de educație.
 - Cultura și valorile pe care dorim să le promovăm prin politicile și strategiile

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

dezvoltării sociale și economice durabile din perspectiva integrării europene. Construirea sistemului de asigurarea calității educației pornește de la o serie de principii directe care vor fundamenta criterii, standarde, indicatori și proceduri specifice. Aceste principii sunt:

- Educația de calitate este centrată pe clienții și beneficiarii serviciilor educaționale. Toate organizațiile depind de clienților și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările.

- Educația de calitate este oferită de instituții responsabile. Responsabilitatea socială devine fundamentul managementului calității la nivelul organizației școlare. Toate instituțiile de educație, indiferent de statutul lor juridic, vor fi răspunzătoare, în mod public, pentru calitatea serviciilor educaționale oferite, iar statul, prin instituțiile abilitate de lege, este garantul calității educației oferite prin sistemul național de învățământ.

- Educația de calitate este orientată pe rezultate. Rezultatele, înțelese în termeni de “valoare adăugată” și de “valoare creată” sunt cele care definesc, cel mai bine, calitatea și excelența.

- Educația de calitate respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională. Educația, la toate nivelurile și prin toate formele, va urmări dezvoltarea autonomiei individuale, a capacității de a lua decizii pertinente. Instituțiile de educație se vor bucura de o autonomie sporită în elaborarea unei oferte educaționale adecvate nevoilor individuale și comunitare, autonomie corespunzătoare creșterii răspunderii acestor instituții pentru calitatea ofertei educaționale.

- Educația de calitate este promovată de lideri educaționali. Liderii sunt cei care asigură unitatea și continuitatea scopurilor și a direcțiilor de dezvoltare a organizației, ei creând și menținând mediul propice pentru participarea tuturor celor interesați la decizie și pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

- Educația de calitate asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane. Oamenii sunt esența oricărei organizații. De implicarea lor și de dezvoltarea lor profesională depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației.

- Educația de calitate se realizează în dialog și prin parteneriat cu instituții, organizații, cu beneficiarii direcți și indirecti de educație. Sistemul de asigurare a calității nu este doar apanajul școlii, întreaga comunitate educațională fiind implicată în acest proces. Ca urmare, dialogul cu toți actorii educaționali va fundamenta dezvoltarea educației la nivel național și local.

- Educația de calitate se bazează pe inovație și pe diversificare. În interiorul cadrului legal existent, vor fi stimulate abordările educaționale inovative, originale și creative, aplicarea celor mai noi rezultate ale cercetării în educație și a noilor metode și tehnici de educație și formare, introducerea noilor tehnologii de informare și comunicare etc.

- Educația de calitate abordează procesul educațional unitar, în mod sistemic. Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar, iar procesele derulate sunt gândite și manageriate în mod sistemic. Totodată, decizia educațională de calitate are la bază un sistem pertinent, credibil și transparent de indicatori.

- Educația de calitate are ca obiectiv îmbunătățirea continuă a performanțelor. Având în vedere ritmul schimbărilor sociale, învățarea permanentă, inovarea și dezvoltarea continuă devin principii fundamentale ale funcționării și dezvoltării instituțiilor școlare. Asigurarea calității va fi privită ca un proces de învățare individuală și instituțională, ea având ca scop identificarea ariilor de dezvoltare și orientarea dezvoltării personale și instituționale spre direcții benefice.

- Educația de calitate înțelege interdependența între furnizorii și beneficiarii implicați în oferta

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

de educație. O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți, iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare. Primul pas în asigurarea calității îl reprezintă procesul de autorizare/acreditare/ evaluare instituțională. Numai după ce instituțiile de educație îndeplinesc condițiile minime de funcționare putem începe să vorbim, cu adevărat, de calitate.

În concluzie, putem spune că, România își definește, în rând cu celelalte state membre ale Uniunii Europene, propria poziție privind o școală de calitate.

Asigurarea calității este parte integrantă a procesului de dezvoltare instituțională, de aceea școlile includ o componentă importantă de asigurare a calității la nivelul PAS(Plan de Acțiune al Școlii). Rapoartele de autoevaluare validate de inspecție sunt urmate de planuri anuale de îmbunătățire a calității, iar acțiunile specifice sunt cuprinse și evaluate și în raport cu obiectivele strategice generale de creștere a performanțelor unității școlare față de așteptările elevilor, părinților și ale altor părți interesate.

Evoluțiile recente de la nivel național și internațional au scos în evidență necesitatea construirii unui sistem național de management și de asigurare a calității. Simpla creștere cantitativă, “extensivă”, a ofertei educaționale nu mai poate satisface nevoile unei societăți a cunoașterii.

Oamenii cer, tot mai insistent calitatea- indiferent dacă este vorba de produse sau servicii și inclusiv pentru serviciile publice-educația fiind unul dintre acestea.

Pentru ca dezvoltarea sistemului educațional să devină “intensivă” și orientată spre calitate,este nevoie ca toate elementele legate de asigurarea calității - fie că este vorba de criterii, de indicatori,de standarde sau de descriptori-să fie înțelese și utilizate în mod unitar.

Totalitatea metodelor și instrumentelor, grupate într-un sistem coerent, utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite de către școală constituie sistemul de managemental calității.

Sistemul de management și de asigurare a calității are ca funcție principală orientarea dezvoltării unității școlare în direcția creșterii calității educației oferită membrilor comunității și comunității în ansamblul ei.

Managementul calității constă, concret,în crearea unor sisteme și proceduri -prin care calitatea este asigurată-deci creată, generată la nivelul întregii instituții școlare. Aceste mecanisme sunt prezente:

- în toate etapele proiectării și planificării dezvoltării unității școlare;
- în implementarea acestor proiecte, programe, planuri și acțiuni;
- în funcționarea concretă,de zi cu zi a unității școlare;
- în modalitățile de evaluarea activității și a îndeplinirii scopurilor și obiectivelor propuse.

Sistemele și procedurile de asigurare a calității se referă, de regulă, la:

Proiectarea și planificarea dezvoltării unității școlare: cum anume se stabilesc țintele strategice și strategiile de dezvoltare, care sunt responsabilitățile, mecanismele și procedurile decizionale, cine participă la luarea deciziilor, cum sunt deciziile respective aduse la cunoștința comunității și cum este creat consensul în jurul acestor ținte strategice etc.

Implementarea programelor și acțiunilor stabilite și monitorizarea funcționării unității școlare: cine răspunde și cine participă, care sunt metodele și instrumentele de monitorizare și feed-back, cum se asigură participarea “purătorilor de interese” la monitorizare, cum este preluat feedback-ul acestora etc.

Evaluarea modului în care funcționează și se dezvoltă unitatea școlară, la revizuirea

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

proiectelor, programelor și planurilor precum și la optimizarea funcționării curente: care sunt metodele, instrumentele și procedurile de evaluare, cine participă la evaluare și cum anume, care sunt procedurile de revizuire a documentelor programatice și cine participă la ele, care sunt mecanismele de "avertizare timpurie" etc.

Managementul calității (sisteme, proceduri, mecanisme) este o parte integrantă și inseparabilă a funcționării și dezvoltării unității școlare. Ca urmare, creșterea calității trebuie să fie urmărită de toți oamenii școlii și în toate activitățile desfășurate.

Un astfel de sistem arată zonele în care calitatea lasă de dorit (de exemplu: pregătirea profesorilor, asigurarea accesului la educație pentru grupurile dezavantajate, dotarea cu echipamente etc.). Toate aceste zone sunt susceptibile de îmbunătățiri, decise pot constitui în ținte strategice pentru dezvoltarea ulterioară a școlii. Astfel, evaluarea și asigurarea calității devine parte integrantă a ciclului de proiectare a dezvoltării instituționale. Un anumit proiect de dezvoltare școlară împreună cu planurile anuale asociate determină anumite schimbări în școală și comunitate. Aceste schimbări, evaluate, ne arată modul în care crește calitatea educației oferite, dar și ariile în care este necesară o mai mare dezvoltare. Aceste zone se pot constitui în ținte strategice pentru noile proiecte și planuri de dezvoltare școlară.

Dezvoltarea oricărei organizații școlare se realizează pe baza unui proiect. Proiectarea reprezintă stabilirea, prefigurarea unui drum de la "ceea ce este", adică starea actuală a organizației școlare, la "ceea ce trebuie să fie", adică starea dorită și anticipată în care se va găsi unitatea școlară după parcurgere a drumului stabilit. Un proiect de dezvoltare instituțională se referă la realizarea unor schimbări și nu cuprinde programe și activități care țin de funcționarea normală a școlii și de respectarea actelor normative.

Asigurarea calității începe de la optimizarea funcționării diferitelor aspecte ale vieții școlare (optimizare realizată prin indicatorii de "valoareajustată"), dar se realizează propriu-zis prin indicatorii de "valoare adăugată" și "valoare creată".

În esență proiectul, indiferent de forma lui, trebuie să răspundă la întrebările "clasice":

- De ce (motivația)?
- Ce (scopuri și obiective)?
- Cum (strategii, căi de realizare, planuri și acțiuni)?
- Cine (responsabilități)?
- Cu ce (resurse umane și financiare, sintetizate în bugete)?
- Când (termene)?

Există proiect numai dacă apar nemulțumiri față de o anumită situație curentă, dacă există ținte pentru dezvoltare conturate în mod conștient, precum și forțe/resurse suficiente pentru schimbare și pentru atingerea acestor ținte.

Pentru ca școala să-și realizeze misiunea, este necesară tot ceea ce se întâmplă în școală-începând cu procesul de învățământ (orele de curs și alte activități curriculare) și terminând cu activitățile extracurriculare, cu ședințele de lucru și cu întâlnirile informale cu membrii comunității -să fie privit din perspectiva progresului realizat în îndeplinirea misiunii asumate și în atingerea țăintelor strategice stabilite.

Creșterea calității educației trebuie să devină, în mod explicit, baza întregului proces de proiectare /planificare realizat la nivelul unității școlare iar, ciclul dezvoltării unității școlare trebuie considerat ca un ciclu al calității.

Sistemul de evaluare a calității trebuie conceput astfel încât să asigure realizarea principalelor *funcții ale evaluării*-anume:

Îmbunătățirea activității curente -evaluarea trebuie să fie oportună, să împiedice apariția disfuncțiilor majore și, în același timp, să arate foarte clar ce a mers și ce nu în activitățile trecute; asigurarea *feed-back*-ului pentru grupurile semnificative de interes-

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

rezultatele acțiunilor trebuie cunoscute de către elevi, părinți, cadre didactice, manageri, comunitate în ansamblul ei, pentru ca toate aceste grupuri de interes să poată judeca dacă “investiția” făcută (nu numai ce financiară) adus sau nu la impactul scontat și dacă merită continuată sau nu;

revizuirea și optimizarea politicilor și a strategiilor educaționale de la nivelul unității școlare pentru ca acestea să servească mai bine misiunii asumate.

În ultimii ani, necesitate a creșterii unei culturi a autoevaluării este tot mai insistentă și încurajată prin politicile educaționale -inclusiv la nivelul Uniunii Europene. Asigurarea calității educației cuprinde, din ce în ce mai mult, atât la nivel național, cât și internațional, sisteme și proceduri complementare de autoevaluare. Autoevaluarea este considerată ca dimensiune fundamentală a “organizației care învață”.

Direcțiile de acțiune-concretizate în componentele proiectului de dezvoltare instituțională-sunt acceptate, însușite și dezvoltate la nivelul unităților școlare. Fără această acceptare și asumare de către directori, cadre didactice, părinți, elevi și alți “purători de interese” relevanți pentru școala respectivă, orice proiect devine literă moartă.

Dezvoltarea unor instrumente de autoevaluare, realizate în comun și asumate la nivel cultural și nu numai formal, constituie o cale esențială de asigurare a calității. Evaluăm pentru a dezvolta, pentru a crește, pentru a învăța și nu pentru a sancționa, pentru a lăuda, pentru a spune “nu se poate” sau pentru a ne liniști că lucrurile merg bine în școala noastră.

Elementele concrete ale instrumentelor de autoevaluare trebuie construite în funcție de:

politicile educaționale, elaborate la nivel național și

local; țintele concrete ale dezvoltării fiecărei

unități școlare; valorile, cultura și tradițiile locale.

Întregul proces de autoevaluare e necesar să fie perceput ca util și benefic de către toate grupurile de interes semnificative la nivelul școlii. Aplicarea instrumentelor de autoevaluare va trebui să asigure implicarea acestor grupuri pe parcursul întregului demers. În toate fazele acestui proces, rolul directorului-ca lider educațional-este esențial: el va fi cel care va stabili sistemele de consultare și de participare la proces pentru grupurile și persoanele semnificative, el va fi catalizatorul și motorul acestui proces. Nivelul și calitatea rezultatelor obținute sunt evaluate pe baza unor criterii acceptate și în raport cu finalitățile educației stabilite la nivel național, dar și al unității școlare. Utilizarea indicatorilor de performanță se realizează pentru identificarea punctelor tari și a slăbiciunilor. Este mult ușurată identificarea unor direcții de dezvoltare în ariile analizate.

Managementul pedagogic este un sistem de concepte, metode, instrumente de orientare și conducere, coordonare, utilizat în realizarea obiectivelor educației, la nivelul performanțelor așteptate.

Managementul pedagogic poate fi definit ca știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate, un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte.

Conceptul de calitate este asociat cu un anumit nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, deci cu valorile explicite și implicite ale culturii unei comunități sau unei națiuni.

Construirea sistemului de asigurare a calității educației pornește de la o serie de principii directoare care fundamentează criterii, standarde, indicatori și proceduri specifice.

Cadrul Național de Asigurare a Calității (CNAC) în Educație și Formare profesională constă în ansamblul de principii, prevederi, metodologii, acțiuni, măsuri, aranjamente

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

instituționale și instrumente de implementare prin care se asigură obținerea calității proceselor de educație și formare profesională, atât la nivel de furnizor, cât și la nivel de sistem.

Calitatea educației este ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate. Asigurarea calității educației este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltarea capacității instituționale de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație îndeplinește standardele de calitate.

Totalitatea metodelor și instrumentelor, grupate într-un sistem coerent, utilizate pentru menținerea și ridicarea calității educației oferite de către școală constituie *sistemul de management al calității*. Sistemul de management și de asigurare a calității are ca funcție principală orientarea dezvoltării unității școlare în direcția creșterii calității educației oferite membrilor comunității și comunității în ansamblul ei.

Evaluarea-mijloc principal de reglare a procesului didactic. Condițiile unei evaluări școlare eficiente

Evaluarea nu este ,ci trebuie să conducă la optimizarea întregului proces desfășurat în școală. Ea trebuie să fie formativă, situativă și să dezvolte un proces de autoevaluare. Evaluarea nu trebuie să se rezume doar la un singur instrument, ci să se refere la o serie de tehnici cât mai diverse, incluzând și procese negociative. Lipsa alternativelor creează rutină, conformism și nu duce la completa dezvoltare a personalității.

Cunoașterea rezultatelor, a criteriilor de evaluare, îi face pe indivizi mai conștienți și îi motivează să se implice în sarcină. Evaluarea eficientă este urmată de dezvoltare.

Otrebuie să favorizeze și să permită elevului să învețe să construiască forma sa personală de realizare a învățării;

Otrebuie să ofere oportunități de gândire, reflecție și revizuire;

Otrebuie să fie clară, explicită;

o să aibă în vedere proporționarea diversilor timpi de evaluare în concordanță cu particularitățile educatului, dacă va fi nevoie, negociind cu acesta;

o să stimuleze procesele de co-evaluare între profesor-elev, între elev-elev;

o să promoveze dezvoltarea capacităților de autoevaluare la elevi;

o să valorizeze eroarea ca un pas necesar pentru evaluare;

Evaluarea eficientă nu se oprește la sfârșitul procesului ci creează noi alternative, studiază impactul și preconizează noi demersuri, evaluarea fiind cea mai importantă strategie în acest sens.

Obiectivitatea în evaluare este dată de situația în care aprecierea performanței celui care învață reflectă nedistorsionat obiectul și independența în raport cu opiniile, părerile personale sau dispozițiile de moment ale subiecților implicați în rezolvarea ei. Cu toate acestea, practica arată că majoritatea elevilor preferă ca modalitate de evaluare lucrările scrise și anonimatul, cele două reprezentând în opinia lor cele mai corecte modalități de evaluare. Se constată că elevilor le este teamă de evaluarea orală care presupune atât interacțiune verbală, cât și nonverbală și paraverbală. Inconștient, elevii par a se teme de *efectul halo*, în special cei cu performanțe scăzute și mediere realizează că nu pot schimba părerea profesorului. *Eroarea succesiunii* este mai evidentă în cazul evaluării orale când, dacă elevul răspunde după un coleg foarte pregătit în acel moment, se poate confrunța cu o eroare de evaluare din partea

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

profesorului, de multe ori comisă involuntar de către acesta.

"Viziunea privind evaluarea apreciază dezvoltarea unor aptitudini productive și reflexive cultivate prin proiecte pe termen lung. Impulsul care o animă caută să reducă prapastia între activitățile școlare și activitățile productive din afara școlii, în ideea că aceleași obișnuințe de gândire și disciplină pot fi utile.[...] Evaluarea trebuie să se producă în modul cel mai discret cu putință în cursul activităților cotidiene, iar informațiile obținute trebuie furnizate celor care decid accesul într-o formă utilă și economică."(Gardner)

3 CONDIȚIILE UNEI PROIECTĂRI EFICIENTE

Proiectarea privește întregul sistem al activității de educație, referindu-se atât la ansamblul activității didactice, cât și la fiecare componentă a activității instructiv-educative. Ea trebuie să fie o acțiune continuă, premergătoare demersului instructiv-educativ, ce se realizează prin decizii anticipate cu privire la diversele componente ale procesului didactic.

Proiectarea se raportează la trei momente. Primul vizează activitatea anterioară momentului în care este anticipată o acțiune ce este supusă evaluării diagnostice. Al doilea moment presupune luarea în considerare a situației existente în momentul anticipării demersurilor instructiv-educative, analizare surselor și mijloacelor disponibile sau care pot fi asigurate, cunoașterea potențialului de învățare al subiecților. În al treilea rând, proiectarea trebuie să aibă drept cadru de referință cerințele pe temeiul cărora se conturează obiectivele, conținuturile, performanțele urmărite, formulate în programele școlare ori în alte documente oficiale ale activității de învățământ.

Proiectarea demersului didactic este activitatea desfășurată de profesor/ învățător care constă în anticiparea etapelor și a acțiunilor concrete de realizare a predării. Ea presupune: lectura personalizată a programelor școlare, planificarea calendaristică, proiectarea unităților de învățare sau a lecțiilor.

Planificarea calendaristică este un document administrativ care asociază într-un mod personalizat elemente ale programei (obiective de referință și conținuturi) cu alocarea de timp considerată optimă de către profesor/învățător pe parcursul unui an școlar. Ea presupune:

- asocierea obiectivelor de referință la conținuturile specifice,
- împărțirea în unități de învățare,
- stabilirea succesiunii de parcurgere a unităților de învățare,
- alocarea timpului considerat necesar pentru fiecare unitate de învățământ în concordanță cu obiectivele de referință și conținuturile vizate.

Planificările pot fi întocmite pornind de la următoarea rubrică:

Școala...

Învățător/profesor...

Disciplina...

Clasa/Nr.Ore pe sapt./Tipdecriculum/Anul

Planificarea
calendaristică

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Unitatea de învățare	Obiective de referință/competențe specifice	Conținuturi	Număr de ore alocate	Saptamâna	Observații

În acest tabel *unitățile de învățare* se indică prin titluri (teme) stabilite de către profesor, *obiectivele de referință/competențe specifice* se trec cu numerele lor din programa școlară, *conținuturile* selectate sunt cele extrase din lista de conținuturi a programei; *numărul de ore alocate* se stabilește de către profesor/învățător în funcție de experiența acestuia și de nivelul de achiziții ale elevilor clasei. Planificarea are o valoare orientativă, modificările urmând a fi stipulate în rubrica observații.

Atenție! Planificarea anuală trebuie să acopere integral programa școlară la nivel de obiective de referință/competențe specifice și de conținuturi.

Proiectarea unei unități de învățare poate ține cont de următoarea rubrică:

Școala... Disciplina...

Proiectul unității de învățare

Unitatea de învățare... Nr.de ore alocate...

Conținuturi (detalii)	Obiective de referință/competențe specifice	Activități de învățare	Resurse	Evaluare

2.*Obiective de referință/competențe specifice* cuprinde numerele obiectivelor de referință/competențelor specifice din programa școlară.

3.*Activități de învățare* cuprinde acele activități selectate din programa școlară sau construite de profesor pentru atingerea obiectivelor propuse.

4. *Evaluare* menționează instrumentele sau modalitățile de evaluare aplicate în clasă.

Atenție! Fiecare unitate de învățare se încheie cu o evaluare sumativă. Este recomandabil ca proiectele unităților de învățare să se completeze ritmic pe parcursul unui an școlar.

Conceptul de unitate de învățare are rolul să materializeze conceptul de demers didactic personalizat, flexibilizând proiectarea didactică și definind pentru practica didactică premise mai bine fundamentate din punctul de vedere pedagogic. Proiectarea unității de învățare, ca și a lecției, începe prin parcurgerea de către profesor/învățător a unor pași succesivi, care precizează elementele procesului de proiectare într-o succesiune logică. Elementele procesului sunt aceleași, oricare ar fi unitatea de învățare care trebuie proiectată.

3.1. Conținutul activității de proiectare

Proiectarea didactică are în vedere relația dintre finalitățile educației, conținutul acesteia precum și natura proiectului de activitate (anual, semestrial, unitate de învățare, lecție). Ea se realizează din perspectiva relației conținut /obiective. Proiectarea didactică precizează scopurile generale și obiectivele de referință, activitățile de învățare pentru realizarea acestor obiective precum și conținuturile învățării. Formularea obiectivelor operaționale pentru fiecare lecție este de competența dascălului.

Scopurile sunt sisteme operaționale ce exprimă strategia aleasă în funcție de condițiile obiective și subiective în care se parcurge drumul spre ideal. Scopurile privesc diferite laturale

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

educației intelectuale, tehnologice, morale, estetice etc. precum și diversele stadii de vârstă.

Obiectivele educaționale sunt verigi intermediare dintre scopul general al educației și activitatea concretă, reală a educatorului. Ele arată ce se așteaptă să devină elevul ca rezultat al procesului instructiv educativ. În didactica modernă se formulează obiectivele pedagogice și se precizează celelalte componente ale procesului de învățământ, după care se măsoară ceea ce s-a obținut (evaluarea). A defini cu claritate obiectivele educaționale înseamnă a descrie ceea ce elevii pot și trebuie să știe să facă cu ceea ce știu, la sfârșitul perioadei de învățare.

Fiecare lecție (unitate de învățare) are un scop propriu, un obiectiv central. Scopul lecției, obiectivele ei operaționale se formulează de către profesor.

Obiectivele sunt: *cognitive, afective, psihomotorii*.

Obiectivele cognitive formează capacități intelectuale (înțelegerea, abstractizarea, generalizarea), elaborează concepte (definiții, norme, reguli, grupări, clasificări), aplică cele învățate în condiții noi, transferă informațiile, le corelează și le integrează în sisteme creatoare etc.

Obiectivele afective formează și cultivă convingeri, sentimente, stări emoționale, atitudini, judecăți de valoare etc.

Obiectivele psihomotorii vizează priceperi și deprinderi ce implică motricitate, mișcare (scrisul, desenatul, lucrul manual etc).

A operaționaliza înseamnă a efectua două operații absolute diferite: desprinderea unor scopuri concrete și transpunerea lor în acțiunea de învățare propriu-zisă. Obiectivele operaționale se exprimă simplu, în termeni de comportament observabil, sub forma unor propoziții în care se

regăsesc verbe specifice precum: *a citi, a enunța, a scrie, a descrie, a analiza, a compara, a corela, a demonstra, a explica, a combina, a transforma, a aplica* etc. Pentru conceperea corectă a obiectivelor operaționale trebuie cunoscute obiectivele cadru și cele de referință, conținuturile învățării din programele școlare, manuale sau alte surse de informare.

După ce sunt identificate scopurile lecției se proiectează lecția în unitatea ei avându-se în vedere diferitele tipuri de învățare: receptiv-reproductivă (de cunoaștere), cognitivă (de înțelegere), operațională (de aplicare, de analiză și de sinteză) și creativă (de evaluare).

Se adoptă apoi tipul de interacțiune didactică al profesorului:

1. expozitiv (profesorul expune conținutul iar elevii receptează), expunere îmbinată cu dialog, cu demonstrații și cu alte activități,

2. dialogat, ca dialog frontal, clasic (întrebările dirijează procesele de cunoaștere ale elevilor), dialog liber (dezbateri),

3. activitatea personală a elevilor în formele dirijate sau independente.

Se aleg exercițiile, lucrările practic-aplicative. Evaluarea rezultatelor impune proiectarea instrumentelor de măsurare a performanțelor, a metodelor adecvate conținutului învățării.

Proiectarea activității didactice poate fi din punctul de vedere al duratei: anuală, semestrială.

Lecția este un act de creație didactică a profesorului, expresie a harului, experienței și cunoștințelor sale pedagogice ce depășesc adesea cadrul normativ al unei proiectări anticipative. Cu toate acestea, dascălul are obligația să își proiecteze riguros, continuu și personal activitatea în clasă, întocmindu-și planificările.

Proiectul de lecție cuprinde în antet: *subiectul, scopul și obiectivele, metodele, mijloacele* (materialele didactice) utilizate, *tehnici și instrumente de evaluare*. În didactica modernă accentul se pune pe prezentarea activităților și operațiilor prin care elevii achiziționează conținuturile propuse.

Unele proiecte de lecție au aspectul unor scenarii unde se derulează filmul lecției: obiective concrete, metode, procedee și mijloace de învățământ, tehnici și instrumente de evaluare. O

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

asemenea manieră detaliază secvențele de conținut.

4. Profesorul-omul unor calități deosebite

Termenul “profesionist” este un termen onorific în societatea noastră și denotă ocupațiile caracterizate de anumite atribute. Printre acestea, un loc important îl ocupă o categorie de cunoștințe specializate pe lângă care se adaugă un cod etic care se referă la atitudinea față de client. Baza de cunoștințe oferă de regulă un ajutor substanțial, dar nu complet, pentru practica profesională. Profesiuniști adevărați dau dovadă de o foarte bună cunoaștere teoretică, dar deseori ei trebuie să se confrunte cu situații unice, problematice, care nu se pretează la formule prestabilite. Profesiuniști trebuie să cultive capacitatea de a face față situațiilor neașteptate și să acționeze cu înțelepciune în fața situațiilor nesigure.

Profesiuniști au de-a face cu probleme umane urgente, cu probleme legate de viață și de moarte, de justiție, de speranță și oportunități. Încrederea clienților este esențială. Ceea ce garantează o asemenea încredere este obligația, respectată de comunitatea tuturor oamenilor profesioniști, să aibă o anumită etică a prestării serviciului și să-și folosească cunoștințele și experiența în interesul clienților lor.

Aceste observații se aplică la predare, dar trebuie luate în considerare anumite distincții importante. În timp ce profesorii încearcă să le transmită cunoștințele teoretice și deprinderile elevilor lor, ei încearcă tot odată să le insuflă dorința de autodepășire, astfel încât, mai târziu, elevul să își întrecă profesorul. Din acest punct de vedere, predarea este cea mai democratică dintre profesii. Scopul ei este să pună în mâinile, inimile și mințile elevilor instrumentele necesare pentru ca aceștia să se învețe pe sine.

Dimensiunile etice ale predării o diferențiază de asemenea de alte profesii. Apar cerințe unice pentru că procesul depinde de implicarea obligatorie a clienților și, mai important, pentru că aceștia sunt copii. Așadar, profesorii din învățământul elementar, gimnazial și liceal sunt obligați să îndeplinească standarde etice stringente. Alte cerințe etice derivă din rolul profesorului ca model al unei persoane educate. Predarea este o activitate publică; profesorul lucrează zilnic sub privirile elevilor lui și faptul că își desfășoară activitatea împreună obligă profesorul la un tip de comportament special. Elevii învață devreme să-l cunoască și să învețe din caracterul profesorului. În consecință, profesorii trebuie să se comporte într-un fel exemplar pentru elevi. Eșecul lui de a pune în practică lucrurile pe care le promovează nu reușește să îi păcălească pe elevi, părinți sau pe colegii de cancelarie. Având în vedere aceste aspecte suplimentare, profesorul trebuie să fie întotdeauna atent la consecințele pe care comportamentul și gesturile sale le pot provoca.

Profesorii cultivă de asemenea cunoștințe despre caracterul comunității și efectele sale asupra școlii și a elevilor. Ei dezvoltă o apreciere a diferențelor etnice și lingvistice, a influențelor culturale asupra așteptărilor și aspirațiilor elevilor, cât și efectele sărăciei sau bogăției. Discontinuitățile culturale și de alte feluri între școală și familie pot să fie o piedică în eforturile profesorilor de a promova învățarea. Și invers, diversitatea culturală, reprezentată în multe comunități, poate servi ca o resursă puternică în predarea despre alte culturi, în încurajarea toleranței și a înțelegerii diferențelor umane, în promovarea idealurilor civice. Profesorii se străduiesc să profite de aceste oportunități și să răspundă în mod productiv față de mediile diverse din care provin elevii.

Așa cum e cazul celor mai multe profesii, cea didactică necesită o capacitate deschisă care nu este dobândită odată pentru totdeauna. Pentru că lucrează într-un domeniu marcat de atât de multe enigme nerezolvate și pe o bază de cercetare care se dezvoltă, profesorii au obligația profesională de a fi studenți pe viață în meșteșugul lor, cautând să își dezvolte repertoriul, să își aprofundeze cunoștințele și abilitățile și să devină cât mai înțelepți în elaborarea

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

judecăților. Ceea ce demonstrează excelența este respectul pentru aceasta artă, recunoscându-i complexitatea, și o angajare de dezvoltare profesională pe tot parcursul vieții.

Afirmațiile despre ceea ce trebuie să știe profesorii ascund câte o dată inadvertențele stării actuale a cunoașterii. Din acest punct de vedere predarea se aseamănă cu celelalte profesii prin aceea că și aici cei implicați se confruntă în munca lor cu nesiguranțe care nu pot fi evitate. Totuși, știința predării este în continuă dezvoltare.

Descoperirile în domeniu au devenit un ajutor în ceea ce privește rezolvarea sarcinilor, responsabilităților și finalităților predării. Pentru profesori, arta predării depinde de structurile în care lucrează, de comunitățile în care servesc și de elevii pe care îi au în clase.

4.1 Profilul metodistului

Îndrumarea viitoarelor cadre didactice, precum și a celor aflate la început de carieră, se realizează de către cadre didactice cu experiență, care îndeplinesc rolul de metodiști.

Metodistul stabilește o relație profesională cu cadrul didactic și colaborează cu toți factorii implicați în asistarea acestuia.

Rolul metodistului

Metodistul este un model pentru cadrele didactice aflate în procesul formării competențelor acestuia în că din primii ani de activitate în școală.

Metodistul este resursă de învățare. Prin asistența la ore și prin analiza activităților, metodistul le oferă acestora feed-back referitor la calitatea proiectării, a comportamentului din timpul predării și evaluării, a celorlalte activități din fișa postului. Metodistul sprijină cadrele didactice înscrise pentru obținerea inspecțiilor școlare în selectarea și procurarea bibliografiei de specialitate și îl îndrumă în valorificarea acesteia în activitatea didactică.

Metodistul este consilier pentru managementul activității didactice, pentru dezvoltarea profesională și personală, pentru opțiunile de evoluție în carieră pentru integrarea în cultura organizațională a școlii, pentru dezvoltarea capacității de relaționare interpersonală, pentru modalitățile de medierea eventualelor conflicte, pentru dezvoltarea capacității de documentare, de autoevaluare etc.

Metodistul este animator pentru cadrele didactice în scrise la inspecții. Metodistul le motivează pentru profesie, le insuflă încredere în forțele proprii și optimism pedagogic.

Metodistul este evaluator al prestației didactice a cadrului didactic. Metodistul evaluează progresul cadrelor didactice inspectate în planul competențelor profesionale, prin raportare la anumite standarde.

2.Competențele cadrului didactic metodist

Cadrele didactice care au atribuții în domeniul inspecției școlare trebuie să posede următoarele tipuri de competențe:

a.Competențe științifice, metodice și psihopedagogice:

- Să conducă procesul de predare-învățare-evaluare și să valorifice cunoștințele științifice de specialitate, psihopedagogice și metodice la nivel înalt;
- Să dovedească autoritate profesională recunoscută de cadre didactice de specialitate;
- Să demonstreze că poate lucra cu adulți de diferite vârste și îi poate motiva pentru realizarea obiectivelor propuse;
- Să elaboreze și să folosească instrumentele de evaluare specifice procesului instructiv-educativ și nivelului de pregătire a elevilor;
- Să posede cunoștințe de psihologie și de metodică.

b.Competențe manageriale:

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- Să respecte legislația în domeniul învățământului;
- Să fie receptiv la nou și creativ;
- Să fie capabil să coordoneze activități diverse;
- Să fie capabil să se autoevalueze periodic și să realizeze schimbări în urma autoevaluării;
- Să realizeze diagnoza, prognoza și proiectarea activităților la disciplina pentru care este profesor metodist;
- Să posede abilitatea de a ierarhiza sarcini;
- Să gestioneze corect bugetul de timp al celor cu care comunică (profesorul inspectat, conducerea școlii etc.).

c. Competențe de evaluare:

- Să stăpânească tehnicile de control, de apreciere, de îndrumare, de perfecționare, de autoperfecționare;
- Să dețină capacități de analiză și sinteză, de construirea unor alternative, de luarea unor decizii optime în funcție de contextul dat;
- Să respecte specificul fiecărui tip de inspecție;
- Să poată aplica normele de deontologie profesională;
- Să stăpânească tehnicile de verificare a îndeplinirii și respectării deciziilor, a măsurilor și îndrumărilor consemnate.

d. Competențe decizionale:

- Să stabilească variante ale deciziei și să o aleagă pe cea mai potrivită în momentul comunicării unor aspecte;
- Să lucreze în grup sau în echipă;
- Să motiveze profesorul pentru a-l urma ca lider;
- Să dovedească flexibilitate și curaj în luarea deciziei corecte în momentul evaluării;
- Să-și asume responsabilitatea pentru toate aprecierile și recomandările făcute, acțiunile întreprinse;
- Să cunoască/stăpânească legislația, în general și legislația școlară, în special.

e. Competențe de relaționare:

- Să manifeste încredere și respect față de cei pe care îi inspectează;
- Să comunice deschis cu cadrele didactice și să manifeste corectitudine în relațiile cu aceștia;

Să colaboreze cu cadrele didactice;

- Să consilieze cadrele didactice pe diverse probleme;

•Să aibă capacitate organizatorică, de persuasiune și rezistență la stres.

f. Competențe de formare:

- Să stabilească domeniile de formare recomandate pentru cadrele didactice pe care le inspectează;
- Să realizeze momente de formare a cadrului didactic inspectat;
- Să motiveze cadrele didactice pentru propria dezvoltare profesională;
- Să consilieze cadrele didactice pentru realizarea schimbărilor în procesul de predare-învățare-evaluare.

4.3. Fișa postului cadrului didactic metodist

CERINȚE

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- Studii universitare: SLD/SSD/M/BI/BII
- Grad didactic: II/I
- Pregătire științifică și metodică
foarte bună
- Activitate performantă la catedră
- Dă dovadă de motivație afectivă și cognitivă, inițiativă, spirit inovativ, gândire divergentă și convergentă, curiozitate, flexibilitate, originalitate, productivitate, empatie, este comunicativ, folosește cu ușurință tehnica de calcul.
- Realizează inspecțiile curente și speciale pentru obținerea gradelor didactice, în conformitate cu planificarea I.S.J. și în baza delegației emise de către inspectorul școlar general, respectând **Codul de conduită al metodistului**.
- Participă, alături de inspectorul școlar de specialitate, la inspecțiile de specialitate/frontale/tematice, la solicitarea I.S.J., în baza delegației emise de către inspectorul școlar general.
- Face parte din comisii la nivel județean, la propunerea inspectorului școlar de specialitate, cu avizul C.A. al I.S.J.
- Poate fi cooptat în alte structuri de conducere a activității didactice, la nivel municipal sau județean.
- Diseminează, în zona arondată, toate informațiile primite de la I.S.J.
- Centralizează și raportează, în termenele stabilite, toate situațiile cerute de către I.S.J.
- Informează periodic despre desfășurarea activității științifico-metodice în zona arondată și răspunde, împreună cu inspectorul școlar de specialitate, de organizarea în bune condiții a etapelor din Calendarul olimpiadelor și concursurilor școlare pe discipline.
- Informează I.S.J. despre organizarea unor concursuri în afara calendarului oficial M.E.C.T.S., respectiv I.S.J., precum și despre modul în care s-au desfășurat.
- Verifică existența și conținutul portofoliului cadrelor didactice, în conformitate cu cerințele M.E.C.T.S., respectiv I.S.J., cu avizul inspectorului școlar de specialitate, făcând recomandările ce se impun.
- Ține permanent legătura cu inspectorul școlar de specialitate, pe probleme de organizare și desfășurarea activităților științifico-metodice/de formare continuă.
- Are aport însemnat în cadrul activităților organizate de CCD, participând sau propunând activități metodico-științifice.

4.4. Codul de conduită pentru cadrul didactic metodist

(1) **Metodiștii** vor acționa în unitățile de învățământ, respectând prevederile Regulamentului de Inspectie Școlară

(2) **Metodiștii** vor fi conștienți de faptul că, deși au dreptul de a intra în unitatea de învățământ pentru evaluarea activității instructiv-educative sau manageriale în orice moment al desfășurării programului de lucru al unității de învățământ, vor trebui să acționeze în așa fel încât să nu perturbe desfășurarea normală a procesului educațional.

(3) Rolul **metodiștilor** va fi unul de sprijin și de evaluare, nu unul exclusiv de control

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

birocratic.

(4)Metodiștii nu trebuie să-și folosească poziția pentru a obține profituri personale.

(5)Metodiștii vor fi conștienți de faptul că personalul unității de învățământ este alcătuit din învățători/educatoare, institutori, profesori, personal didactic-auxiliar și personal nedidactic, și îl vor trata ca atare.

(6)Metodiștii vor comunica celor inspectați obiectivele urmărite, procedurile de inspecție aplicate și criteriile de apreciere folosite.

(7)Metodiștii vor avea o discuție preliminară cu personalul didactic referitoare la activitatea care va fi inspectată, iar la sfârșit își vor expune cât mai echilibrat opiniile asupra celor observate.

(8)Metodiștii nu vor interveni în timpul lecției decât dacă observă că cel inspectat pune în pericol viața, sănătatea elevilor/preșcolarilor, a lui sau a asistenței.

(9)Metodiștii nu vor solicita personalului didactic date, informații sau lucruri nerelevante.

(10)Metodiștii vor discuta cele observate la clasă/grupă mai întâi cu cadrele didactice respective și, ulterior, și cu alte persoane implicate în procesul educațional.

(11)Metodiștii vor respecta elevii/preșcolarii în calitate de participanți la procesul educațional.

(12)Metodiștii vor dialoga formal și informal cu elevii/preșcolarii de diferite vârste și grade de pregătire, vor asculta cu atenție pe cei care doresc să-și expună opiniile în legătură cu unitatea de învățământ.

(13)Metodiștii se vor comporta ca niște profesioniști cu elevii/preșcolarii și vor evita declanșarea vreunui conflict.

(14)Metodiștii vor acționa întotdeauna spre binele și siguranța elevilor/preșcolari.

(15)Metodiștii vor comunica deschis, asigurând în același timp confidențialitatea datelor care se referă la unitatea de învățământ și personalul ei.

(16)Metodiștii vor dialoga cu cei inspectați, elevii/preșcolarii, părinții, cu personalul, cu membrii Consiliului de administrație, șefii de catedre/comisi metodice, parteneri sociali, sponsori etc., pentru a-i face să înțeleagă scopul inspecției, modul în care vor fi implicați în acest proces și culegerea de informații privitoare la desfășurarea procesului instructiv-educativ, la managementul unității de învățământ, relațiile cu comunitatea locală și cu partenerii implicați în educație.

(17)Metodiștii vor depune toate eforturile pentru a reduce, pe cât posibil, starea de stres a celor implicați în inspecție.

(18)Metodiștii vor menține un dialog practic și productiv cu cei implicați în inspecție.

(19)Metodiștii vor asigura confidențialitatea informațiilor primite, privind unitatea de învățământ și personalul, respectând dreptul indivizilor de a rămâne anonimi.

(20)Metodiștii vor prezenta personalului didactic un raport verbal asupra rezultatelor inspecției pentru a cunoaște opiniile și comentariile acestora, înainte de a trece la redactarea raportului final de inspecție. Atât raportul verbal, cât și cel scris vor cuprinde, în esență, aceleași aprecieri, vor evita limbajul extrem de specializat și nu vor lăsa loc ambiguităților.

(21)Metodiștii vor evalua obiectiv, vor fi flexibili în aplicarea procedurilor de inspecție pentru a se putea adapta situațiilor concrete întâlnite.

(22)Metodiștii își vor baza aprecierile pe criterii stabilite la nivel național, pe datele și probele colectate, având în vedere numai probe sigure și neechivoce, în concordanță cu criteriile propuse de prezentul Regulament.

(23)Metodiștii vor colecta date din mai multe surse pentru a investiga toate aspectele semnificative: analiza documentelor școlii, discuțiile și interviurile cu cadrele didactice, părinții, elevii/preșcolarii și alte persoane implicate în actul educativ și observarea diferitelor activități educaționale care au loc în unitatea de învățământ, a lecțiilor, a comportamentului

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

elevilor, a relațiilor dintre angajații unității de învățământ și conducere, a climatului de lucru existent în unitatea de învățământ, a managementului unității de învățământ în general.

(24)Metodiștii se vor folosi și de datele care provin de la nivel local, județean și de la M.E.C.T.S.

(25)Metodiștii vor face deosebire între chestiunile minore și cele majore, între aspectele pozitive și cele negative și vor elabora un raport corect, cu judecăți exacte, comunicate cu claritate, onestitate și fără părtinire.

(26)Metodiștii vor avea un mod de lucru transparent și deschis și vor oferi permanent feedback, informând conducerea cu problemele care apar și cu constatările lor.

5.PORTOFOLIUL PROFESORULUI METODIST

- 1.Decizia Inspectoratului Școlar Județean denumire;
- 2.Curriculum Vitae(CV).;
- 3.Fișa postului;
- 4.Încadrarea personalului didactic din zona de responsabilitate;
- 5.Graficul și tematica inspecției de specialitate;
- 6.Repartizarea inspecțiilor curente și speciale;
- 7.Raport privind starea învățământului la specialitate; Copie a documentelor de inspecție;
8. Modele de documente de planificare și proiecte didactice la nivelul învățământului primar, gimnazial și liceal, după caz.
9. Legi, ordine, noteale M.E.C.T.S., Guvernului și ISJ privind învățământul preuniversitar.
- 10.Modelul formularelor tip folosite în cadrul inspecțiilor.

3. 1.Selecția metodiștilor

La selecția pentru ocuparea funcției de metodist al ISJ poate candida personalul didactic care îndeplinește, cumulativ, următoarele condiții:

- a) a absolvit o formă de învățământ superior de lungă durată (pentru profesori) sau Liceul pedagogic/Școala Normală și studii superioare în specialitate (pentru învățători/educatoare);
- b) este încadrat cu norma de bază în învățământul preuniversitar;
- c) are gradul didactic I sau II și o vechime la catedra în specialitate de cel puțin opt ani;
- d) a obținut calificativul anual “foarte bine” în ultimii 4 ani;
- e) are apreciere/recomandare din partea Consiliului de administrație al unității de învățământ unde funcționează;

Activitatea din ultimii 4 ani a candidaților, inclusă în CV și susținută de documente doveditoare, se evaluează conform următoarelor criterii:

- 1.Activitate desfășurată în calitate de metodist
- 2.Activitate desfășurată în calitate de inspector/director/director adjunct
- 3.Activitate desfășurată în calitate de mentor/responsabil de cerc pedagogic/șef de catedră
- 4.Participarea la cursuri de formare (masterat în didactica specialității /metodică/mentorat/comunicare/management educațional...)
5. Rezultate obținute cu elevii (la clasă, la concursuri de specialitate, la olimpiade școlare, la testarea națională, la bacalaureat..) în ultimii patru ani școlari
- 6.Preocupări științifice (lucrări de specialitate /articole publicate, participare la simpozioane științifice de specialitate, conferințe, expoziții...)
- 7.Participare activă la activitățile organizate de ISJ

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

8.Participări la proiecte și parteneriate

Dosarul de înscriere poate cuprinde următoarele documente, numerotate pe fiecare filă și consemnate într-un opis:

- 1) cerere de înscriere
- 2) curriculum vitae (modele europene), susținut cu documente doveditoare anexate;
- 3) copii certificate "conform cu originalul" de către conducerea unității de învățământ de la care provine candidatul, ale:
 - a) actelor de studii
 - b) adeverințelor/certificatelor/diplomelor de acordare a gradelor didactice/a titlului științific de doctor;
- 4) adeverință de vechime la catedra, în specialitate;
- 6) adeverință cu calificativele din ultimii patru ani, în original;
- 7) recomandarea Consiliului de Administrație al unității școlare de la care provine candidatul
- 8) opisul dosarului, pe care se va consemna numărul total de file.

Selecția pentru ocuparea funcției de metodist cuprinde următoarele probe:

- a) **evaluarea portofoliului**, conform fișei de evaluare- anexa2-maxim **50 de puncte**
- b) **interviu** în fața comisiei de selecție-maxim **50 de puncte**

Legislație școlară:

- Legea nr.1/2011, Legea Educației Naționale
- O.M.E.C.T.S. nr. 3753/09.02.2011 privind aprobarea unor măsuri tranzitorii în sistemul național de învățământ
- Metodologia formării continue a personalului didactic din învățământul preuniversitar aprobată prin OMECI nr.5720/20.10.2009
- Regulamentul de organizare și funcționarea inspectoratelor școlare aprobat prin O.M.3224/16.02.1996
- Anexe la Ordinul M.E.T.C.S.nr. 5561/2011 pentru aprobarea Metodologiei privind formarea continuă a personalului din învățământul preuniversitar.

1. UTILIZAREA NOILOR TEHNOLOGII ÎN DOMENIUL EDUCAȚIONAL

Trebuie recunoscut, de la început, imensul potențial pe care-l reprezintă Tehnologiile Informatice și de Comunicare în domeniul educațional.

Entuziasmul justificat al folosirii noilor TIC în domeniul educațional a dus și la adoptarea unei terminologii menite să fie mai revelatoare, de impact și mai exacte:

- ☐ *Societate Informațională (Information Society);*
- ☐ *Revoluția Comunicării (Communications Revolution);*
- ☐ *Revoluția în tehnologiile înalte (High-Tech Revolution);*
- ☐ *Orientare cibernetică (Cyber-Guidance);*
- ☐ *Revoluția cunoașterii (Knowledge Revolution);*

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

☐ *Tehnologiile Informatică și de Comunicare(TIC).*

Utilizarea tehnologiilor în informatică și de comunicare este dependent de dezvoltarea tehnologică în domeniu informaticii (calculatoare cu mari resurse de memorie și, deci, capabile să stocheze baze de voluminoase, de dezvoltarea industriei stocării informațiilor pe CD-ROM-urilor, a sistemelor multimedia, lucrul în rețea a calculatoarelor prin intermediul *Internet*-ului). În conformitate cu o clasificarea tipurilor de programe informatice utilizate în domeniul educațional, pot fi identificate:

- ☐ programe de căutare a informațiilor: programe de (re)găsire a datelor stocate, după anumite criterii, în baze de date, de mărimi și complexități variabile, programe de furnizare de informații în scopul conștientizării oportunităților,
- ☐ programe de informare cu privire la rețeaua școlilor și instituțiilor de educație și formare profesională,
- ☐ programe de sprijinire a luării deciziilor: programe care ajută indivizii în analiza factorilor ce influențează sau de care trebuie ținut cont în luarea unei decizii,,propunând” și căi sau variante de urmat,
- ☐ programe de sprijin în elaborarea unui CV, redactarea unei scrisori de prezentare sau completarea unor formulare tipizate,
- ☐ aplicații cross-curriculare,
- ☐ sisteme multimedia: programe complexe care înglobează mai multe categorii de date(sunet, imagini, texte)”.

Cu alte cuvinte, conținutul celor mai multe resurse și servicii din domeniul educațional ce utilizează facilitățile TIC se referă la:

- ☐ instrumentele de (auto)evaluarea beneficiarilor cu privire la aptitudinile, capacitățile, deprinderile achiziționate etc. proces menit să contureze o imagine de sinerealistă, să se conștientizeze resursele personale ce pot fi optimal dezvoltate prin educație în interes personal și social, managementul informațiilor cu privire la alternativele din aria educației,
- ☐ instrumente și informații care să faciliteze managementul personal (alcătuirea unui Curriculum Vitae, a unei scrisori de intenție, prezentarea la interviu, învățarea luării de decizii etc.).

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

Dezvoltate inițial pentru mediul de afaceri sau pentru a veni în întâmpinarea unor nevoi de socializare și loisir, multe aplicații digitale își găsesc loc și în spațiul educației, devenind ulterior obiectul unor programe specifice care le promovează și le instituie ca instrumente sau metode didactice. În continuă înnoire, instrumentele TIC transformă mereu câte ceva în educație, într-o măsură mai mică sau mai mare, purtătorii acestei schimbări fiind cadrele didactice, elevii, părinții, companiile, media, decidenții din învățământ.

Efectele majore și rezultatele inițiativelor ad-hoc sau ale programelor dezvoltate la nivel național pot fi urmărite doar în perspectivă, constând în cea mai mare măsură în creșterea accesului la educație, contribuții la inserția pe piața muncii a absolvenților, creșterea competitivității economice la nivel național, cetățeni mai responsabili, mai educați și mai pregătiți pentru provocările culturale, personale și profesionale ale secolului XXI.

Permisiv și rezistent la schimbare în același timp, sistemul de învățământ încorporează, cu o întârziere specifică, acele elemente care își dovedesc valoarea în timp – însă pentru aceasta multe dintre ele trebuie încercate și apoi abandonate – cu un cost variabil de resurse de timp sau financiare. Renunțarea la instrumentele și practicile inutile (sau cu valoare insignifiantă raportat la efort) poate surveni ca urmare a insatisfacției practicienilor, însă și în urma invalidării din partea comunității academice din domeniul științelor educației. Este destul de răspândită convingerea că utilizarea noilor tehnologii are drept rezultat mai multe oportunități de **acces la educație** în general. Însă nu există suficiente date certe despre efectele benefice asupra categoriilor defavorizate.

- Accesul sporit la educație vizat de diverse studii se referă în principal la aspecte precum calitatea conținuturilor învățării și la transmiterea cunoștințelor (de către cadre didactice mai bine pregătite). Este de remarcat faptul că rolul TIC – atât în ceea ce privește software mai bun pentru educație sau echipamente TIC – a fost considerat mai puțin important.
- În considerarea oportunităților pentru educație, învățarea în echipă sau în grup cu ajutorul noilor tehnologii este încă privită ca fiind mai puțin eficientă decât învățarea individuală.
- Elearning are încă de realizat progrese serioase pentru a depăși problemele referitoare la oferirea de suport în învățare și pentru a-și îmbunătăți calitatea conținuturilor și evaluării.
- Elearning în sine nu poate fi considerată soluția pentru toate dificultățile la nivelul programelor sau sistemelor de educație și în mod cert nu este de ajuns pentru promovarea accesului la educație dacă nu este asociată cu o viziune clară, cu o strategie adecvată și cu politici incluzive care să integreze și alte aspecte.
- Este absolut necesară o abordare realistă a sustenabilității programelor: evaluări sumative la intervale scurte conduse de argumente ale sustenabilității economice au determinat și vor determina încetarea multor programe de elearning.
- Activitățile de elearning ar trebui să fie orientate către „a face învățarea mai atractivă” în special pentru cei care nu sunt obișnuiți să învețe.

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- Beneficiarii și principalii vectori ai dezvoltării programelor de elearning ar trebui consultați nu doar în faza de pilotare, ci și în proiectarea situațiilor educaționale care implică utilizarea TIC.

Impactul pozitiv asupra nivelului economic și calității vieții este un efect indirect, de multe ori, al programelor care introduc TIC în educație cu scopul de a ameliora rezultatele școlare sau de a facilita activitatea cadrelor didactice (deci fără a-și asuma obiective al căror grad de realizare nu îl pot estima). De exemplu, competențele de utilizare a noilor tehnologii dobândite de elevi ca efect secundar al unui program prin care softuri educaționale sunt utilizate pentru predare-învățare se pot dovedi esențiale pentru parcursul profesional ulterior al elevilor beneficiari, ceea ce conduce, în cazul programelor semnificative la nivel național, la creșteri economice observabile și măsurabile pe termen lung și foarte lung. Însă puține studii sunt contractate pentru a estima efectele în acest plan. În plus, evaluări specifice sunt foarte dificil de realizat din diverse motive: dificultăți metodologice, costuri mari pentru evaluări longitudinale, interes doar pentru rezultate imediate etc.

Efectele benefice pe termen lung ale programelor de introducere a noilor tehnologii au intrat deja în uzanța discursului public, iar estimări generale asupra rezultatelor nu mai au nevoie de argumente nici măcar în studii și rapoarte (cvasi-)științifice: „În România, următoarea generație va beneficia de competențele TIC necesare, văzute de guvern ca o componentă esențială a modernizării economiei naționale.” Și: „Un scop atins de programul Euro200 este asigurarea accesului la educație pentru copiii defavorizați socio-economic, prin utilizarea elearning.” (Economist Intelligence Unit -The Economist, 2009). După cum se precizează într-un raport al UNESCO, „Tehnologiile informației și comunicării pun în mișcare noua economie, iar capitalul uman reprezintă combustibilul din acest punct de vedere. De fapt, revoluția TIC a transformat cunoștințele într-o resursă competitivă. În această eră economică, prosperitatea depinde mai mult de “minți” și nu de “mușchi”, iar valoarea este creată prin cunoștințele celor care lucrează și prin învățare continuă.” (Chinien, 2003)

MICROSOFT OFFICE EXCEL

Microsoft Excel este cel de-al doilea program pe scara popularității din suita de programe *Microsoft Office*. Acesta face parte din gama aplicațiilor de calcul tabelar, permițând efectuarea prelucrărilor de date organizate sub formă de tabele în foi de calcul electronice. *Excel* oferă facilități de calcul, utilizând formule simple sau complexe, schimburi de informații între aplicații de același tip sau de tipuri diferite, reprezentări grafice, etc..

Aplicațiile de calcul tabelar, printre care și *Microsoft Excel*, servesc la organizarea și procesarea informațiilor, în special a acelor de tip numeric. Un registru *Excel* poate avea o multitudine de utilități, de la simple calcule aritmetice până la evidențe de tip contabil și financiar. Printre avantajele utilizării unei astfel de aplicații se pot menționa:

☐ Raportările și situațiile de tip economic dintr-o organizație se elaborează, de regulă, periodic (zilnic, săptămânal, lunar, trimestrial, anual), pe aceeași structură, doar că de fiecare dată cu alte

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

valori. Din acest motiv, este suficient să se definească o singură dată structura foii de calcul (antetele de rând și de coloană, formulele de calcul, etc.), urmând ca apoi raportările să fie completate periodic cu datele curente;

□ Datele utilizate în foile de calcul pot fi reprezentate grafic, astfel încât să poată fi prezentate într-o formă sugestivă și sintetică;

□ Un registru *Excel* poate servi la crearea unor tabele complexe și de mari dimensiuni.

- Aplicarea operațiilor elementare și a conceptelor de bază ale aplicației *Microsoft Excel*
- Proiectarea și crearea documentelor
- Deschiderea, salvarea și închiderea unui document
- Utilizarea funcției de ajutor (*Help*)
- Utilizarea opțiunilor de gestionare a datelor
- Introducerea și modificarea informațiilor
- Selectarea unei celule sau a unui grup de celule adiacente sau neadiacente, a rândurilor, coloanelor și a foilor de calcul
- Completarea automată a listelor și a seriilor de date (*AutoFill*)
- Inserarea și ștergerea celulelor, a rândurilor, coloanelor, foilor de calcul
- Modificarea dimensiunilor rândurilor și coloanelor
- Redenumirea foilor de calcul
- Utilizarea opțiunilor de formatare
- Formatarea celulelor și a informațiilor conținute (tipul informației, alinierea, fontul, chenarele, culorile de umplere)
- Crearea, modificarea și aplicarea stilurilor de formatare a celulelor
- Aplicarea stilurilor de tabel
- Ascunderea rândurilor, coloanelor și a foilor de calcul
- Protejarea celulelor din foile de calcul și protejarea registrului

Formatarea celulelor în funcție de una sau mai multe condiții (Formatarea condiționată)

- Copierea și mutarea informațiilor conținute în celule și a foilor de calcul

Utilizarea opțiunilor de lipire specială

- Căutarea și înlocuirea conținutului celulelor
- Utilizarea formulelor și a funcțiilor
- Modalități de introducere a unei formule într-o celulă
- Utilizarea unor funcții de tip matematic, statistic, logic și de dată calendaristică
- Folosirea referinței relative, absolute și mixte a unei celule în formule și funcții
- Aplicarea unor prelucrări specifice bazelor de date în tabelele *Excel*

Definirea unei liste ca tabel (Excel Table)

- Ordonarea liniilor unui tabel în funcție de valorile sau culorile uneia sau mai multor coloane (Sortarea)

Afișarea dintr-un tabel doar a acelor înregistrări ce se supun unuia sau mai multor criterii (Filtrarea)

Aplicarea de calcule rezumative pe grupuri în cadrul unui tabel (Subtotal)

- Utilizarea unor tehnici și procedee de realizare a diagramelor
- Reprezentarea grafică a unor informații din document

Modificarea și formatarea unei diagrame

ABILITAREA CORPULUI DE PROFESORI METODISTI PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR

- Utilizarea opțiunilor de vizualizare a documentului
- Aplicarea opțiunilor de formatare a documentului
- Aplicarea și personalizarea temelor de document
- Stabilirea orientării, marginilor, dimensiunii, chenarului, fondului cromatic, antetului, subsolului paginilor foi de calcul
- Stabilirea zonelor de imprimare
- Tipărirea unui document
- Utilizarea opțiunilor privind imprimarea