



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

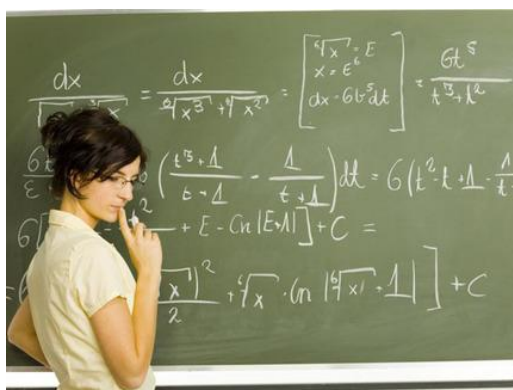
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

PROGRAMUL DE FORMARE MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI – GESTIONAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Acreditat prin O.M.E.C.T.S. Nr. 4306/01.06.2012

- SUPORT DE CURS -



**Furnizor de formare continuă:
UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic**

**Material elaborat în cadrul proiectului:
POS DRU/87/1.3/S/61602
“Cariera de succes în învățământul preuniversitar
prin implementarea de programe de formare inovative!”**

BENEFICIAR: Inspectoratul Școlar al Județului Teleorman

PARTENERI:



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN DOLJ



SOFTWIN



Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

ECHIPA DE LUCRU:

Lect. Univ. Dr. Ilie Vali – Universitatea din Craiova, Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic

Lect. Univ. Drd. Frăsineanu Ecaterina Sarah – Universitatea din Craiova, Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic

Prof. Elena Diana Brătucu – Inspectoratul Școlar Județean Dolj

Editor: Inspectoratul Școlar Județean Teleorman
Data publicării: iunie 2012

*Continutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României
Pentru informații detaliate despre celelalte programe cofinanțate de Uniunea Europeană, vă invităm să vizitați www.fonduri-ue.ro*

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

CUPRINS

MODUL I. MANAGEMENTUL LA NIVELUL INSTITUȚIEI ȘCOLARE ȘI MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI	5
TEMA 1. Managementul și leadershipul școlar	5
1.1. Diferențe și interferențe conceptuale	5
1.2. Managerii și liderii	9
1.3. Funcții și activități manageriale	14
1.4. Stiluri de conducere	17
1.5. Personalitatea conducătorului: profilul de competență	19
TEMA 2. Școala - instituție și organizație	22
2.1. Delimitări conceptuale	22
2.2. Schimbarea organizațională - perspectiva teoretică privind organizațiile	23
2.3. Structura și climatul organizațional	25
2.4. Specificul școlii ca instituție și organizație	31
2.5. Managementul schimbării	32
TEMA 3. Cultura organizațională	35
3.1. Semnificația și importanța culturii	35
3.2. Specificul culturii organizaționale	37
3.3. Tipurile de culturi organizaționale și subculturile	41
3.4. Cultura clasei de elevi	44
TEMA 4. Clasa de elevi - grup educațional	46
4.1. Grupul - caracteristici, clasificare, modalități de formare, constituire	46
4.2. Grupul restrâns și problemele sale specifice	49
4.3. Probleme specifice clasei de elevi	52
4.4. Relația dintre statut și rol	56
4.5. Roluri jucate în clasa de elevi	58
MODUL II. MANAGEMENTUL STĂRILOR TENSIONALE	62
TEMA 1. Situațiile de criză educațională întâlnite în clasa de elevi	62
1.1. Problematika crizei educaționale	62
1.2. Strategii de prevenire, negociere și rezolvare	65
1.3. Criza și conflictul - definiție, tipuri, caracteristici	67
1.4. Stresul - cauze, tipuri	74
TEMA 2. Disciplina școlară din perspectiva raportului libertate-autoritate	79
2.1. Delimitări conceptuale, istoricul problemei, evoluția conceptelor	79
2.2. Surse și tipuri de putere, modalități de influențare	87
2.3. Disciplina școlară: precizări terminologice, teorii și modele	90
TEMA 3. Comunicarea managerială	97
3.1. Funcțiile comunicării manageriale	97
3.2. Forme, tipuri de comunicare managerială	100
3.3. Limite, blocaje în comunicare; strategii de optimizare a acestora	103
3.4. Stiluri de comunicare - indicator al eficienței manageriale	108
MODUL III. PREVENIREA ȘI COMBATerea VIOLENȚEI ȘCOLARE	114
Introducere	114
TEMA 1. Violența școlară: delimitări conceptuale, tipuri, cauze	116
1.1. Violența umană	116

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

2.2. Violența școlară.....	118
TEMA 2. Acțiuni de prevenire și combatere a violenței școlare	132
2.1. Analiza fenomenului de violență în școală	132
2.2. Elaborarea unei strategii anti-violență la nivelul școlii	146
2.3. Strategia națională privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului nr. 1409/29.06.2007	149
2.4. Modelul ISE pentru strategia de prevenire și intervenție privind violența școlară	166
TEMA 3. Medierea conflictelor dintre elevi de către elevi – peer mediation	175
3.1. Ce este medierea?	175
3.2. Principiile medierii	175
3.3. Calitățile și rolul elevului mediator	176
3.4. Etapele procesului de mediere – procesul medierii în șase pași.....	178
MODUL IV. PROMOVAREA EGALITĂȚII DE ȘANSE. EDUCAȚIA ÎN SPIRITUL DEZVOLTĂRII DURABILE.....	194
TEMA 1. Promovarea egalității de șanse	194
1.1. Interferențe conceptuale.....	194
1.2. Egalitatea de șanse în educație.....	195
1.3. Tipuri de discriminare	196
TEMA 2. Educația în sprijinul dezvoltării durabile	202
2.1. Cadru conceptual	202
2.2. Rolul educației în sprijinul dezvoltării durabile	205
2.3. Principii și criterii ale dezvoltării durabile	207
EVALUARE.....	209
ITEMI DE EVALUARE	209
APLICAȚII PRACTICE	218

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

MODUL I. MANAGEMENTUL LA NIVELUL INSTITUȚIEI ȘCOLARE ȘI MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVI

TEMA 1. Managementul și leadershipul școlar

1.1. Diferențe și interferențe conceptuale

Dominat în special de rațiune și axat pe coordonarea resurselor în vederea atingerii scopurilor organizaționale, *managementul* se concentrează mai mult pe rezultate decât pe lucruri, oameni și activități.

Având ca scop limitarea empirismului în conducere, managementul științific, rațional ne conduce la ideea profesionalizării, a căutării de modalități și instrumente în măsură să traducă teoria în practică, pe baza unor principii specifice (al eficienței, eficacității și randamentului, al rolului central al obiectivelor, al asigurării dinamismului conducerii etc.).

Managementul este o știință relativ recentă ce a cunoscut o dezvoltare pregnantă după cel de-al doilea război mondial în domeniul industrial, extinzându-se ulterior în toate domeniile de activitate. Managementul îndeplinește condițiile unei profesii pentru că (Mihuleac, 1994, p. 18): necesită o pregătire, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participarea continuă, un complex de cunoștințe teoretice și practice, de capacități și competențe. Prin urmare, profesia de manager, ca orice altă profesie, trebuie învățată.

Se apreciază că profesia de manager are două sensuri (Joița, 2000, p. 43): unul larg (de activitate prin care se câștigă existența; o ocupație) și cel restrâns (pentru a defini pregătirea personalului de specialitate).

Definițiile date de lucrările științifice în domeniu asociază managementul cu:

- tactul, abilitatea, maniera, tehnica de a conduce;
- procesul de coordonare a resurselor;
- activitatea cu indivizi sau grupuri, arta conducătorului de a mobiliza efortul tuturor membrilor pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- arta și știința conducerii;
- doctrină administrativă.

Dar managementul se deosebește de administrație și administrare prin câteva *aspecte specifice*: fixarea obiectivelor pe termen scurt, revizuirea lor la intervale mici, practicarea delegării de autoritate, considerarea managerului ca protagonist al organizației, folosirea celor mai buni membri în exploatarea ocaziilor, specularea oportunităților în căutarea succesului, situarea resurselor în centrul atenției, atitudini active ale participanților, presiune la factorul timp, analiza complexă a rezultatelor.

Aplicație:

Cu ajutorul cunoștințelor și experiențelor de învățare referitoare la managementul educațional și la managementul clasei de elevi:

- a) explicați în ce constă managementul la nivelul clasei de elevi;
- b) asociați „managementul” cu alți termeni;
- c) comparați acest termen cu termenii găsiți;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- d) analizați necesitatea aplicării managementului la nivelul clasei de elevi;
- e) exemplificați în ce situații se poate realiza managementul la nivelul clasei de elevi;
- f) argumentați realizarea de către profesori a rolurilor manageriale în clasă.

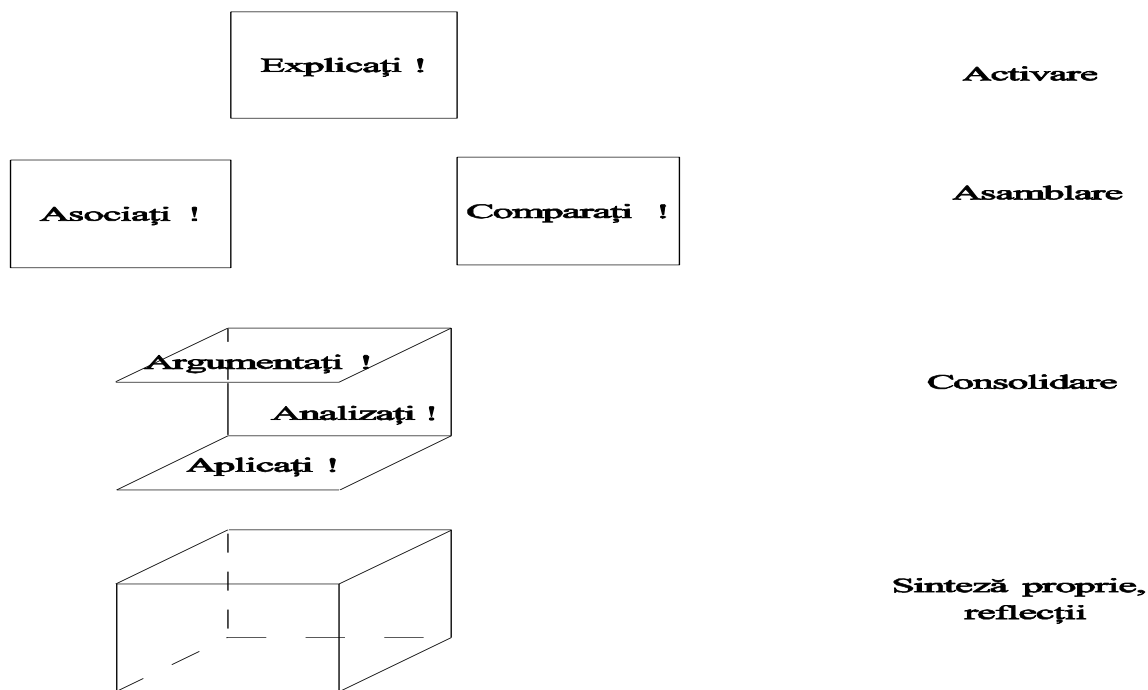


Figura 1. Cubul de analiză

La *nivelul de bază*, managementul se realizează prin activitatea directă cu executanții, activitate *cu* și *prin* oameni, în vederea îndeplinirii obiectivelor. Accentul cade pe înțelegerea sarcinilor specifice și includ cunoașterea foarte bună a resurselor procedurale și materiale implicate. La *nivelul mediu*, managementul presupune o relație între executanții direcți și managerii de la nivelul superior, de aceea abilitățile umane sunt extrem de importante în acest registru. În fine, la *nivelul de vârf*, managementul se bazează pe o viziune pragmatic-procesuală. Organizația este privită ca întreg, iar accentul se pune pe capacitatea de a anticipa, previziona, de a gândi strategic, în perspectivă.

Se poate vorbi de existența a trei paliere ale managementului:

Managementul de top
Managementul mediu
Managementul de bază

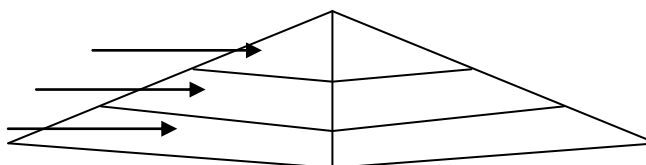


Figura 2. Nivelurile managementului

Temă de reflecție:

Reflecțați la ceea ce este specific celor trei paliere ale managementului.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Proces de influență socială, *leadership-ul* reprezintă capacitatea de a îi determina pe oameni să acționeze; de aceea, acesta se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor. Dacă autoritatea este numită latura formală a puterii, *leadership-ul* reprezintă latura informală a acesteia, dată de capacitatea de a influența. *Leadership-ul* implică o direcție și se referă la procesul de orientare a unui grup (sau grupuri) de persoane prin mijloace în principal necoercitive. Termenul de “*leadership*” descrie un set de comportamente, nu un grup de oameni care ocupă anumite poziții sau posturi într-o organizație sau alte sisteme sociale. Sunt unele definiții care șterg diferențele dintre management și *leadership* și altele care creează diferențe forțate. Iată câteva exemple:

- set de comportamente, asumate de o persoană, care au asupra celorlalți un impact mobilizant și motivant la o acțiune sau o credință, cu condiția ca aceștia să nu fie în stare, singuri, de asemenea comportamente sau să adopte aceste credințe, alegând astfel să urmeze persoana care și le asumă - liderul (Varga, 2005).
- participarea unei game întinse de influențe, mergând de la controlul strict până la persuasiune, tranzacții și cooperare” (Forsyth, 2001);
- latura funcțională a puterii instituționalizate, care include numai acele modele motivate axiologic și validate prin activități concret determinate (Buzărnescu, 1999).

Asupra acestor judecăți de valoare își pun amprenta *tipurile de leadership*. Constatăm că în literatura de specialitate o atenție deosebită li s-a acordat următoarelor *tipuri* sau forme de *leadership*:

- *leadership-ul* previzional (anticipează coordonatele viitoare ale organizației);
- *leadership-ul* strategic (stabilește strategia care trebuie urmată de organizație);
- *leadership-ul* dinamic (concepe și dirijează procesele derulate în timp);
- *leadership-ul* prin obiective (coordonează obiectivele tuturor subsistemelor organizaționale);
- *leadership-ul* bazat pe principii (include principiile pe baza cărora se dezvoltă practicile);
- *leadership-ul* prin inovare (implementează schimbările);
- *leadership-ul* transformațional (accentuează efectul de transformare pe care liderii îl produc asupra oamenilor și organizațiilor).

În 1993, W.G. Ouchi și A.M. Jaeger au descris modelul de organizare și conducere american (tipul A) și modelul de organizare și conducere japonez (tipul J). Din combinarea celor două modele au ajuns la modelul de tip Z (apud Zlate, 2004, pp. 184-186; Stanciu; Ionescu, 2005, p. 197):

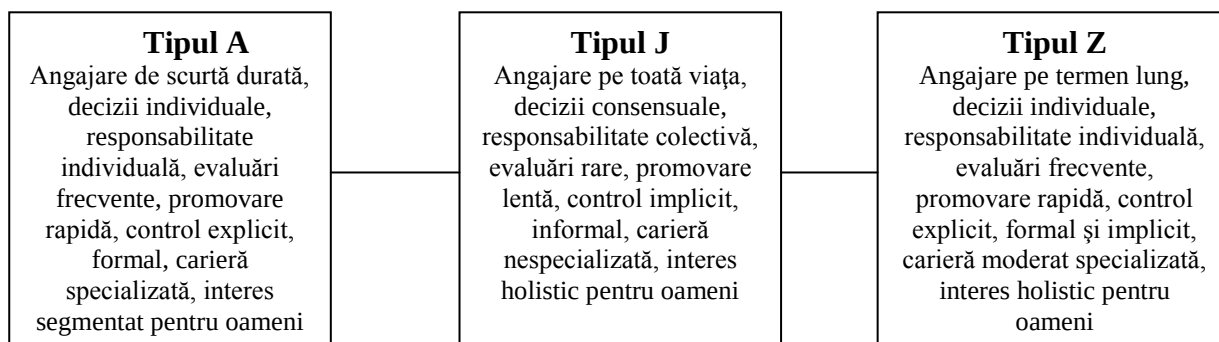


Figura 3. *Tipuri de leadership*

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Leadership-ul de *tip A* este cel american, care promovează normele independenței, realizarea de sine și responsabilitatea individuală. Leadership-ul de *tip J* este cel japonez, care încurajează munca în echipă și cooperarea. Noul tip de leadership, de *tip Z*, realizează un mix japonez-american care sugerează un model ce admite simultan libertatea individuală și coeziunea grupului.

Din analiza anterioară rezultă că leadership-ul este o formă de putere, dar o putere a oamenilor, nu asupra lor; ea reprezintă o relație reciprocă între lider și grup (spiritul de echipă - rezultatul integrării a patru procese: construirea încrederii între persoanele implicate, stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare, derularea proceselor decizionale participative).

Aplicație: Alegeți mai multe criterii în funcție de care să realizați deosebirea dintre management și leadership.

Unii specialiști consideră că termenii “management” și “leadership” sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Însă, managementul și leadership-ul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere.

Din Antichitate până la începutul secolului XX s-a utilizat termenul de conducere, paternitatea termenului de management fiind atribuită lui F.W. Taylor și, ulterior, lui H. Fayol. Managementul depășește conducerea empirică în care problemele sunt rezolvate pe baza bunului simț, a intuiției și a experienței de viață. Managementul depășește și atributul de administrare, gestiune, chiar dacă se bazează pe acesta. Managementul științific a fost o încercare de a trata în mod sistematic, organizat, riguros procesul de îmbunătățire a activităților specific umane. Există însă și limite ale acestuia, printre care enumerăm: nu se adresează grupurilor sau echipelor, poate fi acuzat (într-o anumită măsură) de exploatarea ființelor umane, neglijează preferințele individuale, nu încurajează inițiativa personală.

Dacă managementul este înțeles numai ca o direcție de sus în jos (top-down) și se bazează pe ideea de administrare și control, leadership-ul este bi și multidirecțional și vizează toate tipurile de relații. M. Zlate identifică trei situații tipice cu privire la modul de folosire a acestor două noțiuni: identificarea celor două noțiuni, diferențierea lor categorică și abordarea leadership-ului ca parte a managementului (Zlate, 2004, pp. 173-176). Ca parte a managementului, leadership-ul poate fi definit ca „un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor (Prodan, 1999, p. 84).

Pentru a înțelege mai bine drumul parcurs în domeniul conducerii, mergem la următoarea schemă:

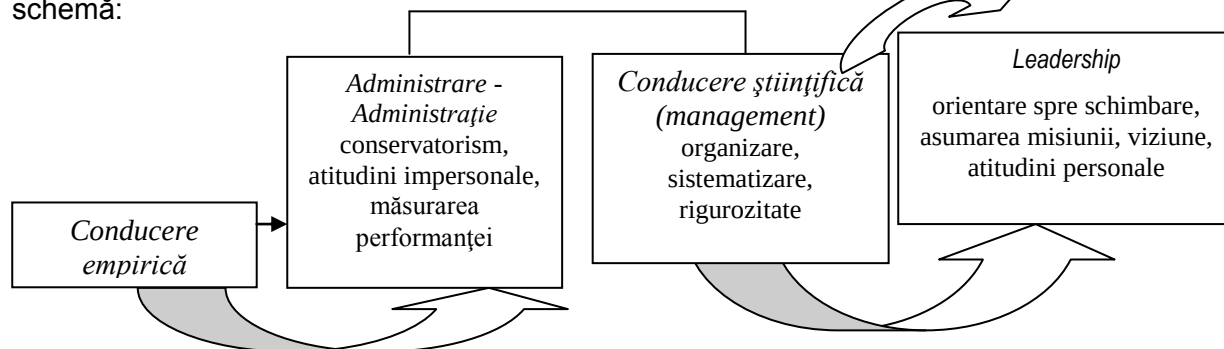


Figura 4. Relația dintre conducerea empirică-management-leadership

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

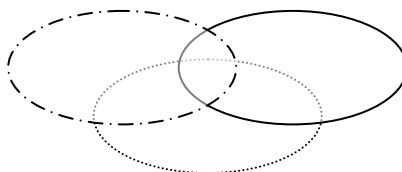
Spre deosebire de management, leadership-ul are în centru abilitatea de a face față schimbării; de aceea raportul dintre schimbare și leadership este direct proporțional. Astfel, noi înțelegem leadership-ul ca parte a managementului, parte care se caracterizează printr-o relativă autonomie și exprimă în esență o atitudine indispensabilă relațiilor organizaționale.

Aplicație:

Folosind *Diagrama Venn a definițiilor*, alegeți trei definiții ale leadership-ului, identificați elementele comune și diferențele și formulați apoi propria definiție:

Definiția 1

Definiția 2



Definiția 3

- Elemente comune:
- Diferențe:
- Definiție proprie:

1.2. Managerii și liderii

Comportament managerial este o sursă potențială de capital social la locul de muncă. D. McGregor a împărțit comportamentul managerial în comportament eficace și comportament ineficace. Managerii ineficace au o anumită teorie a managementului (*Teoria X*), în timp ce managerii eficace au o altă teorie a managementului (*Teoria Y*).

Supozițiile *teoriei X* sunt reprezentative pentru principiile promovate de școala managementului științific, susținând că (McGregor, apud Vlăsceanu, 2003, p. 20):

a) oamenii obișnuiți sunt, prin natura lor, indolenți, lipsiți de ambiție, egoiști, tinzând să muncească cât de puțin posibil;

b) din pricina aversiunii lor funciare față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, dirijați, amenințați și penalizați pentru a-i determina să muncească în vederea realizării obiectivelor organizaționale;

c) persoana medie preferă să fie dirijată, evită responsabilitățile și este dominată de nevoia de securitate mai mult decât orice altceva.

McGregor a sugerat că managerii care adoptă premisele *teoriei X* folosesc în grad ridicat controlul asupra subalternilor, nu pun accent pe implicarea acestora și manifestă o slabă preocupare față de creșterea și dezvoltarea angajaților. Această teorie este bazată pe disciplina impusă, deoarece individul este considerat leneș, lipsit de motivație, dezordonat, indisciplinat.

Supozițiile *teoriei Y* cu privire la natura umană sunt următoarele (McGregor, apud Vlăsceanu, 2003, p. 20):

a) oamenii își pot investi energia fizică și mentală în muncă cu aceeași ușurință cu care o cheltuie în distracții și odihnă;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

b) oamenii nu reacționează numai la amenințări și control permanent, ci dispun și de capacitatea de autocontrol, astfel că angajamentul față de sarcinile de muncă se poate realiza și prin motivație intrinsecă;

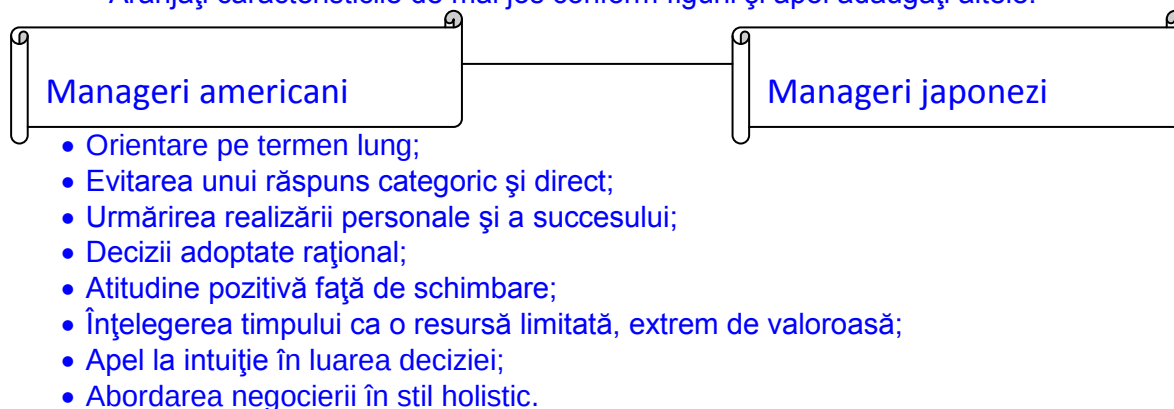
c) în condiții favorabile, oamenii nu numai că acceptă, dar doresc să se facă utili și să-și asume responsabilități.

Managerii care pleacă de la premisele *teoriei Y* acordă oamenilor mai multă responsabilitate, îi implică în stabilirea obiectivelor și în luarea de decizii și manifestă o puternică preocupare față de dezvoltarea angajaților. În cadrul acestei teorii, atitudinea față de muncă este alta: individul nu numai că acceptă responsabilitățile, dar le și caută, implicându-se activ în problemele organizației.

Din această analiză se observă că și managerii și liderii îndeplinesc, în esență, aceleași funcții, însă în moduri diferite. Competențele celor două categorii de conducători se realizează diferit, în funcție de specificul situațiilor, al contextului; și unii și alții își pot potența calitățile, însușirile.

Aplicație:

Aranjați caracteristicile de mai jos conform figurii și apoi adăugați altele:



În activitatea managerului, se obțin rezultate apelându-se la ierarhie; în activitatea liderului, rețelele și relațiile sunt cele care contează. Activitatea liderului se desfășoară prin intermediul oamenilor și al culturii. Managerii care nu sunt lideri, cad adesea în tot felul de capcane, subestimând rolul formării unei coaliții care să ghideze procesul de schimbare.

Aplicație:

Completați lista calităților managerilor școlari:

- charismă* - impact și prezență personală;
- stimulare intelectuală* - îndrumă în mod personal pe cei care lucrează cu el, aplică lucrurile bune din alte sectoare și organizații;
- flexibilitate* - stabilește priorități și își administrează timpul în mod eficient, se automotivează, își asumă responsabilitatea propriei dezvoltări personale;
- judecată* - adună și cântărește probe, face aprecieri și ia decizii, dovedește o bună judecată;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

e) *abilitate de a conduce și planifica direcția strategică și dezvoltarea școlii* - dezvoltă o viziune strategică a școlii, analizează și planifică nevoile și dezvoltarea viitoare a acesteia, în context local, național și internațional;

f) *aptitudini de comunicare* - comunică eficient oral și scris, cu public diferit, negociază și se consultă în mod eficient, prezidează ședințele în mod eficient, mențin, dezvoltă și folosesc o rețea de contacte;

g) *abilitate de a revizui* - asigură și susține un proces de învățare și predare eficientă în toată școala, stabilește sisteme de monitorizare și evaluare a calității predării și standarde pentru rezultatele elevilor.

Liderul este preocupat de concepție, doctrină articulată, verosimilă și mobilizatoare, iar managerul este interesat de tehnici de eficiență; liderul conferă orientare, este un visător; managerul este un pragmatic. Dacă cineva are un post de manager, el nu va fi un lider decât în momentul în care funcția sa va fi acceptată trup și suflet de către cei care lucrează cu el.

Temă de reflecție:

a) "De foarte multe ori, un angajat înțelege noua viziune și vrea să ajute la înfăptuirea ei. Dar ceva pare să-i stea în cale".

b) "Să sărbătorești este bine; să declari războiul câștigat poate fi catastrofal".

c) "Managerii îi controlează pe oameni împingându-i în direcția dorită; liderii îi motivează, satisfăcându-le nevoile de bază".

H. Mintzberg consideră că *rolurile managerului* sunt următoarele (apud Vlăsceanu, 2003, pp. 296-299; apud Cornescu; Marinescu et. al., 2004):

a) roluri interpersonale: reprezentare, lider, liant;

b) roluri informaționale: monitorizare, diseminare, purtător de cuvânt;

c) roluri decizionale: întreprinzător/antreprenor, persoana care soluționează tensiunile și rezolvă crizele, persoana care alocă/distribuie resurse, negociator.

Activitatea de *reprezentare* este centrată pe calitatea de simbol a managerului. Acesta îi reprezintă pe ceilalți într-o diversitate de situații: ședințe, ținerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de organizație etc. Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației.

Ca *lider*, managerul încearcă să își motiveze subalternii devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor și integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizației. Managerul acționează în primul rând ca o resursă aflată la dispoziția grupului pe care îl conduce. El folosește puterea pe care i-o conferă poziția, competența și caracterul său pentru a-i influența pe oameni să lucreze împreună pentru binele organizației.

Rolul de *liant* se referă la acțiunea managerului de a menține relații de cooperare cu oameni și structuri din afara unității organizatorice pe care o conduce. Puterea managerială este deținută doar în condițiile în care managerul o poate exercita ca urmare a recunoașterii și primirii unui sprijin din partea celorlalți.

De asemenea, managerul trebuie să *monitorizeze* o multitudine de date: rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize ale ședințelor, corespondență, reviste de specialitate, mass media, întâlniri diverse.

Din perspectiva activității de *diseminare*, managerul trebuie să acționeze ca o placă turnantă a comunicațiilor din cadrul unei organizații. El transmite informații - fapte, opinii sau valori

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

(speranțe, idealuri, aspirații) - din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos, cât și de jos în sus în cadrul organizației.

În rolul de *purtător de cuvânt*, managerul furnizează informații în afara organizației, în mediul acesteia. Rolul unui purtător de cuvânt include și comentarii cu privire la probleme neplăcute, precum și luarea de poziție în numele organizației pentru salvarea reputației acesteia din urmă.

În rolul de *întreprinzător*, managerul trebuie să identifice oportunități și să ia decizii care presupun asumarea unor riscuri și realizarea unor schimbări. De exemplu, dacă managerul decide să acționeze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el poate decide să delege responsabilitatea, pentru o parte a acestei noi activități, unei alte persoane.

În orice organizație apar evenimente neprevăzute care declanșează crize sau dereglări. În aceste momente critice, managerul trebuie să ia decizii și să acționeze. Deoarece este practic imposibilă anticiparea exactă a eventualelor probleme, managerul trebuie să își stabilească o anumită direcție de urmat în situațiile de criză. El trebuie să *rezolve crizele* care apar în cadrul organizației pe care o conduce și, mai mult, să identifice modalitățile prin care acestea pot fi prevenite și/sau evitate.

Abilitatea de a *aloca resurse* reprezintă pentru mulți baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocarea de bani, timp, echipament, forță de muncă și spațiu. Rolul managerilor este acela de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acțiuni, de a stabili programe de alocare și utilizare a resurselor.

Rolul de *negociator* este strâns legat de rolurile sale de reprezentare, purtător de cuvânt și de a alocă resurse. Managerului i se poate cere să ia decizii cu privire la negocieri diverse. Aceste decizii privesc organizația și includ situații de genul negocierii contractelor colective de muncă, fuziunilor sau achizițiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de contracte diverse.

H. Morine și G. Morine sunt de părere că, în calitate de formatori, profesorii joacă șase *roluri didactice* (Monteil, 1997, p. 209): furnizor de informații, model de comportament, creator de situații de învățare, consilier, evaluator, terapeut, organizator și conducător, în sensul de coordonator.

Temă de reflecție:

Precizați care sunt principalele obstacole în activitatea unui manager școlar.

Pentru a fi un bun lider, cel investit în funcție trebuie să câștige încrederea membrilor. Încrederea este inspirată de acțiuni. Deschiderea față de oameni și corectitudinea în relațiile cu ei sunt cele mai bune căi de a le câștiga încrederea. Nimeni nu se va încrede într-un lider care minte sau nu reacționează cinstit.

Liderii generează schimbare, creează viziunea, stabilesc direcția, caută noi resurse, elaborează strategii, stimulează inovarea, dezvoltă motivația intrinsecă, stimulează self-controlul, au un orizont filosofic propriu, au capacitatea de a face previziuni, sunt creativi, originali și dinamici, au capacitatea de a-și asuma riscuri, sunt altruști și pot lucra în situații complexe. De asemenea, liderii au o personalitate remarcabilă, își stăpânesc emoțiile, țin seama de toate persoanele implicate în procesele de muncă, ascultă toate părerile înainte de a judeca, sunt onești, acceptă critica și sfatul altora, contribuie la promovarea carierei subordonaților, ascultă mai mult decât vorbesc, au simțul umorului, sunt sinceri și fermi, au încredere în sine.

Remarcăm câteva dintre *trăsăturile* ce caracterizează *liderii de succes*:

- puternică orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea în îndeplinirea sarcinilor;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- tenacitate în urmărirea scopurilor stabilite;
- spirit îndrăzneț și originalitate în rezolvarea problemelor;
- dorință de manifestare a inițiativei în diverse cadre sociale;
- personalitate puternică;
- disponibilitate pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane;
- promptitudine în absorbirea stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor și amănărilor;
- abilitate de influențare a comportamentului altora și capacitate de structurare a relațiilor interpersonale, astfel încât să faciliteze atingerea scopurilor „la îndemână”.

Credem că, în general, cu cât o persoană urcă mai sus într-o organizație, cu atât ea trebuie să se implice mai mult în activitățile specifice leadership-ului. A fi lider nu înseamnă a manipula, a controla, a forța pe ceilalți să te asculte. Persuasiunea este una din căile prin care liderul se apropie de colaboratori, iar seducția, una din modalitățile prin care îi poate atrage (magnetismul fizic).

Termenul de lider este rezervat celor care acționează în interesul unui grup, cu acordul acestuia. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider.

Temă de reflecție:

Căutați în literatura de specialitate trăsăturile distincte ale următoarelor forme de leadership: leadership-ul bazat pe principii, leadership-ul charismatic și leadership-ul transformațional.

Reflecțați asupra acestora și construiți o listă de argumente care să justifice alegerea uneia dintre ele.

Dacă există un deficit de lideri în cadrul organizațiilor, acest lucru se datorează faptului că organizațiile ignoră adesea potențialul de lider al oamenilor. Cunoașterea comportamentului uman, cu scopul coordonării activității personalului, implică și familiarizarea cu tehnicile care le oferă posibilitatea modificării comportamentului uman, în direcția pe care managerii o consideră dezirabilă.

Liderul este acea persoană cu *viziune*. Viziunea transmite un mesaj cu privire la clarificarea direcției în care trebuie să se îndrepte organizația. Atunci când viziunea nu spune clar care este direcția ce trebuie urmată, procesul de transformare se derulează cu dificultate.

Nu numai comunicarea viziunii este necesară; planificarea sistematică și înlăturarea obstacolelor, buna gestionare a tuturor resurselor, dar și stabilirea legăturii dintre elementele noi și cele ce țin de tradiție (ceremoniile, miturile) constituie aspecte pe care liderul trebuie să le aibă mereu în centrul atenției.

Unele clasificări vizând *tipurile de lider* s-au împărțit în două mari categorii:

a) *Liderul transformațional* - transformă radical realitățile sociale și este caracterizat de carismă, motivație, stimulare intelectuală, considerație individuală, deschidere spre noi moduri de raționament, capacitate de convingere, interes pentru binele celorlalți;

b) *Liderul tranzacțional sau participativ* - conducerea este înțeleasă ca fiind o perpetuă tranzacție (motivația angajaților este dată de promisiunea, prețuirea și răsplata acordată de lider).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Există și alte feluri de lider: formal (oficial) și informal (neoficial). *Liderul formal* poate să nu fie acceptat de grup, tocmai din cauza "distanței" pe care o are față de membrii, motiv pentru care nu le înțelege cererile și nevoile.

Liderul informal este cel care îi poate asculta pe ceilalți, îndruma și înțelege, indiferent de problemă. Acesta este un lider emergent; tinde, pe termen lung, să-i ia locul celui formal. Atunci când liderul informal este și șeful oficial, grupul de lucru va fi unul dinamic, motivat și eficient.

Rolul de lider presupune mult mai multe responsabilități, atât pentru acțiunile și deciziile proprii, cât și pentru cei din jur. El trebuie să și le asume singur și asta se poate observa cel mai bine în situațiile de criză. Nimeni altcineva nu și-ar asuma respectivele responsabilități din diferite motive: financiare, prea mult stres, competiție. Pe de altă parte, dacă s-ar întâmpla acest lucru, imaginea liderului s-ar modifica, ar pierde din încredere, loialitate, angajament.

Pentru că nevoia îmbinării calităților de manager cu cele de lider devine tot mai presantă, în organizațiile de succes nu contează neapărat liderii sau managerii ci, mai degrabă, modul în care aceștia sunt armonizați într-o cultură comună. Din cele afirmate până acum, putem spune că managerul și liderul sunt complementari. Ca substanță, ei se deosebesc prin motivație, mod de gândire și acțiune. Liderul este un fel de arhitect care proiectează viitorul, în timp ce managerul îl instrumentează, construiește.

1.3.Funcții și activități manageriale

Funcțiile îndeplinite de lider sunt îndeplinite și de manager, cu deosebirea că unul accentuează dimensiunea rațională, iar altul pe cea umanistă. Managerul intuitiv sau liderul modern este un lider de tip "soft", care nu are nevoie să recurgă la puterea brutalității sau la greutatea funcției pe care o deține temporar.

Aceste funcții rezultă din principalele activități specifice: previziunea, organizarea, dirijarea/controlul, consilierea, decizia, evaluarea și reglarea.

a)Previziunea:

Componentele previziunii sunt prognoza, planificarea, programarea și proiectarea.

Prognoza presupune anticiparea problemelor de bază ce vor apărea în cursul formării și dezvoltării personalității elevilor, în cadrul instituției școlare, în funcție de condițiile existente, cunoscute. Se realizează la începutul anului școlar și apare ca orientare pe baza nivelului inițial, ca linie posibilă de evoluție, se raportează la finalitățile generale, la obiectivele cadru și se realizează pe termen mediu și lung.

Planificarea necesită existența unor sisteme informaționale adecvate care să filtreze bruiatul și să se concentreze asupra informațiilor esențiale. Aceasta se obiectivează într-un plan de acțiune (planificarea anuală și semestrială) și se raportează la obiectivele cadru și la cele specifice.

Programarea se referă la prezentarea materiei sub forma unui program/programe care evidențiază moduri de combinare situațională a elementelor necesare: obiective, conținuturi, resurse, metode și procedee, timp, moduri de verificare etc.

Proiectarea reflectă orientarea mai concretă în realizarea obiectivelor propuse. Proiectul reprezintă intenția de a întreprinde o acțiune cu caracter ameliorativ, este centrat pe schimbare, inovare și dezvoltarea instituției școlare în contextul descentralizării și implică un efort de echipă.

b)Organizarea:

Organizarea presupune utilizarea rațiunii și eficienței în cadrul acțiunilor întreprinse de lider. Există două tipuri de organizare: acțională/procedurală (solicită competența de desfășurare a

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

acțiunii instructiv-educative legate de disciplina predată - dozarea sarcinilor, stabilirea unor strategii de tratare diferențiată) și structurală (se referă la postura de diriginte a profesorului și presupune analiza responsabilităților colectivului de elevi, relațiile organizatorice, cunoașterea liderilor informali și formali).

c)Dirijarea:

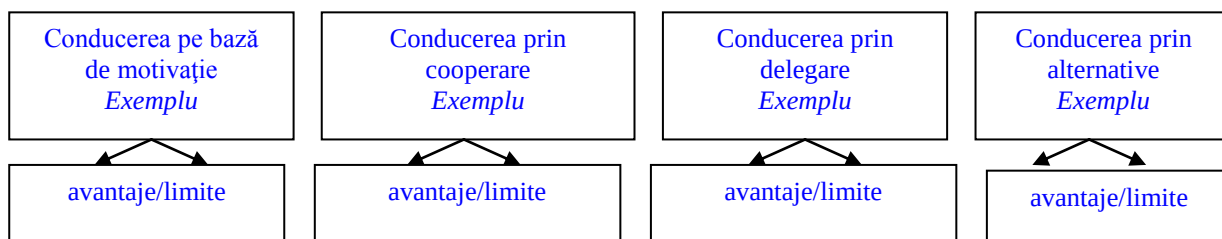
Dirijarea este activitatea care presupune controlul, coordonarea (îndrumarea). Prin intermediul dirijării se realizează îmbunătățirea relațiilor, acest lucru constituind un element reglator și un suport de stimulare a inițiativelor.

Putem vorbi de mai multe feluri de dirijare sau conducere: pe bază de motivație (valorifică satisfacția rezolvării cu succes a sarcinilor), prin cooperare (stimulează participarea), prin alternative (insistă pe elaborarea de variante în soluționarea obiectivelor).

Deoarece există mai multe feluri de dirijare, dați exemple semnificative pentru fiecare dintre ele, conform modelului

Aplicație:

Analizați următoarea schemă și identificați avantajele și limitele care decurg din fiecare tip de conducere.



d)Consilierea:

Consilierea presupune dezvoltarea unei relații între profesor și elevul aflat în nevoie, cu scopul de a-l ajuta. În școală, consilierea mai este privită și ca variantă de predare, în care profesorul manevrează mai multe alternative menite să-l ajute pe elev în rezolvarea anumitor probleme.

e)Decizia:

Decizia este un proces de alegere a unei linii de acțiune din mai multe alternative, variante pentru obținerea unui rezultat. Este important ca decizia să fie comunicată clar, să ajungă la timp și fără deformări la executanți.

Există mai multe *tipuri de decizie*:

• după orizontul activităților, ampleare:

- strategice (pentru o perioadă mai mare de un an, orientate spre definirea perspectivei);
- tactice (vizează o activitate sau o subactivitate, pentru perioade mai mici de timp, programate pe acțiuni definite);

- curente/operative (sunt cele mai frecvente și vizează realizarea de obiective individuale, specifice, concrete)

• după palierul la care este situat managementul:

- la nivel superior (top management);
- la nivel mediu (șefi de echipă, secții, ateliere);
- la nivel inferior (șefi de birouri, laboratoare)

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *după frecvența lor:*
 - periodice (la anumite intervale definite);
 - aleatorii (la intervale neregulate);
 - unice (au caracter de excepție)
- *după posibilitatea anticipării:*
 - anticipate;
 - imprevizibile
- *după competența decizională:*
 - integrale;
 - avizate
- *după certitudinea atingerii obiectivelor:*
 - certe (când se cunosc toate datele);
 - incerte (când apar date noi, puțin cunoscute);
 - de risc (când unele variabile sunt insuficient cunoscute)
- *după sfera de cuprindere:*
 - individuale (la inițiativa liderului);
 - colective (prin antrenarea celorlalți).

Temă de reflecție:

Reflecțați asupra unei situații în care profesorul trebuie să ia o decizie. Apoi, selectați și explicați:

- tipul deciziei;
- etapele folosite;
- metodele;
- condițiile de eficiență respectate.

În final, propuneți o reformulare a deciziei sau o nouă decizie mai eficientă decât cea inițială.

f) Evaluarea:

Evaluarea se realizează la expirarea termenului stabilit pentru realizarea unui anumit obiectiv și la sfârșitul fiecărei etape mai importante. Ea se aplică fiecărui element al procesului de conducere a instruirii sau a instituției școlare.

g) Reglarea:

Reglarea este posibilă după analiza completă a rezultatelor. Prin autoreglare se înțelege proprietatea sistemului de a controla efectele acțiunii sale și de a folosi informațiile despre aceste efecte pentru perfecționarea și optimizarea acțiunilor următoare.

În sfera conducerii, apar o serie de dificultăți de natură psihoindividuală, psihosocială și psihoorganizațională. Ele pot fi investigate și depășite prin intermediul unor măsuri specifice: programe de formare a conducătorilor, folosirea pe scară largă a jocurilor de rol, delegarea de autoritate etc.

Aplicație:

Identificați aspecte concrete în care activitatea de predare-învățare-evaluare se intersectează cu activitățile manageriale de proiectare, decizie, prganizare, dirijare, coordonare, evaluare și reglare.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Considerăm că este util ca schimbările în administrație, management și leadership să se realizeze succesiv, pe măsura creării unor condiții favorabile, care să ducă la sporirea calității învățământului în ansamblu.

1.4. Stiluri de conducere

Conducerea nu reprezintă numai un set de trăsături, ci constituie un model holistic alcătuit din procese de gândire, atitudini și comportamente. Edificarea propriului stil este o sarcină de durată, acesta formându-se după suficientă experiență.

Construct personal ce exprimă personalizarea conducerii în cazuri individuale, stilul exprimă nota, ecuația personală care reflectă concepția și competența managerială. Mulat pe stilul personal, stilul de conducere dezvăluie importanța pe care o acordă liderul rolului său, valorilor după care se ghidează.

Stilul de conducere se caracterizează prin următoarele note, trăsături:

- traduce calitatea funcțională operativă, postura activă a experienței și a structurii personalității;
- are valoare atunci când este interpretat situațional;
- apare ca manifestare a calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerului/liderului în relația cu ceilalți;
- este varianta operațională de filtrare, analiză, structurare, elaborare de decizii în rezolvarea unei probleme;
- reflectă modul de gândire și acțiune, atitudinea proprie, personală;
- exprimă modalitățile comportamentale de realizare a funcțiilor conducerii, de exercitare a atribuțiilor rezultate din aceste.

Având în vedere diversitatea teoriilor referitoare la activitatea de conducere și la persoanele care ocupă funcții de conducere, putem constata multitudinea stilurilor care rezultă din combinarea și recombinația variabilelor.

Clasificarea stilurilor de conducere:

- *după dozajul dintre autoritate și putere:*

- a) stil autoritar
- b) stil permisiv
- c) stil centrat pe modificările de comportament
- d) stil centrat pe cultivarea unor relații de parteneriat cu elevii

- *după relația cu personalul:*

- a) democrat
- b) laissez-faire (liber)
- c) autoritar

- *după dimensiunea directiv-permisivă:*

- a) stilul directiv
- b) stilul non-directiv

- *după relația dintre dimensiunea directiv-permisivă cu cea democratic-autoritară:*

- a) stil democratic-permisiv
- b) stil democratic-directiv
- c) stil autocratic-permisiv
- d) stil autocratic-directiv

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *după preocuparea pentru relații, sarcină și randament:*
 - a) birocratul
 - b) altruistul
 - c) promotorul
 - d) autocratul
 - e) ezitantul
 - f) realizatorul
- *după preocuparea pentru sarcini și pentru oameni:*
 - a) grijuliu-atent
 - b) stimulat-motivator
 - c) administrative-echidistant
 - d) pasiv
 - e) ferm-autoritar
- *după gradul de antrenare în situație, după nivelul de maturitate a subordonaților:*
 - a) directiv
 - b) stilul de antrenare
 - c) stilul suportiv
 - d) stilul centrat pe delegare
- *după combinația caracteristicilor personale și a factorilor de succes:*
 - a) manageri cu har
 - b) manageri fără har
 - c) manageri autocrați
 - d) manageri democrați
 - e) manageri vizionari

Plecând de la tipologia lui Lewin și a colaboratorilor săi, N.R.F. Maier și-a imaginat un triunghi echilateral și a trecut la vârfuri cele trei stiluri clasice, iar pe laturi a trasat alte stiluri de conducere:

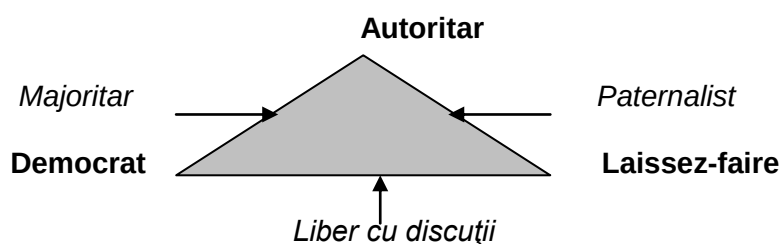


Figura 5. Tipologia stilurilor de conducere
(Zlate M., 2004, după Maier, 1957)

Aplicație:

Completați piramida factorilor care influențează stilul managerial educațional (școlar).

Fiecare dintre stilurile prezentate implică aspecte pozitive și negative, ponderea acestora fiind diferită. Neputându-se afirma cu certitudine care stil este mai bun, se susține ideea ajustării stilului la situația concretă. În funcție de conjunctură, de situația particulară în care se află, managerul va opta pentru stilul potrivit (apare aici, în alți termeni, ideea stilului tranzacțional, formulată în deceniul cinci al secolului trecut).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

1.5. Personalitatea conducătorului: profilul de competență

Personalitatea managerului și a liderului școlar este un rezultat al acumulărilor calitative și cantitative, pe diferite compartimente ale formării, maturizării.

Ca dimensiune interpersonală, competența are mai multe fațete relaționale. Într-un program de formare a profesorilor desfășurat în S.U.A., competența didactică este operaționalizată, detaliată în următoarele competențe specifice (R. Gherghinescu, 1999, p. 21):

- *competența cognitivă* - cuprinde abilitățile intelectuale și cunoștințele așteptate din partea unui profesor;
- *competența afectivă* - definită prin atitudinile așteptate din partea profesorului și considerată a fi specifică profesiei didactice;
- *competența exploratorie* - care vizează nivelul practicii pedagogice și oferă ocazia viitorilor profesori de a-și exersa abilitățile didactice;
- *competența legată de performanță* - prin care profesorii dovedesc nu numai că știu, dar și că pot utiliza ceea ce știu;
- *competența de a produce modificări* observabile ale comportamentului elevilor în urma relației pedagogice.

Profilul de competență al liderului școlar cuprinde:

- a) cultură generală, de specialitate, psihopedagogică și metodică;
- b) cultură managerială;
- c) capacități specifice: de organizare, de coordonare, de decizie, de planificare, programare și proiectare, de evaluare, de consiliere, de adaptare la situații noi, de gestionare a factorilor stresanți, de rezolvare a problemelor, a situațiilor tensionale, a crizelor;
- d) trăsături de personalitate: încredere în sine, determinare, hotărâre, inițiativă, spirit de echipă, obiectivitate, echilibru, dinamism;
- e) carismă, prestigiu, recunoaștere;
- f) aptitudini generale: spiritul de observație, creativitate, comunicare eficientă, empatie, stabilirea de relații;
- g) aptitudini specifice: influență autorizată pentru formarea sau perfecționarea și schimbarea stilului de conducere, folosirea sistemului informațional, repartizarea sarcinilor și misiunilor, formarea unor structuri organizatorice, transformarea unui conținut, material dificil, greu într-unul accesibil, desprinderea esențialului, stabilirea obiectivelor.

Aplicație:

Analizați competențele pe care să le dețină un lider. Comparați propunerile proprii cu cele precizate în literatura de de profil: cultură generală, de specialitate, psihopedagogică și metodică; cultură managerială; capacități de planificare, organizare, coordonare, evaluare, reglare, decizie, rezolvare de situații; trăsături de personalitate (încredere în sine, determinare, spirit de echipă, obiectivitate, dinamism, echilibru), carismă, recunoaștere/prestigiu; aptitudini generale (spirit de observație, creativitate, comunicare eficientă, empatie, sociabilitate); aptitudini specifice (stabilirea obiectivelor, formarea unor structuri organizatorice, repartizarea sarcinilor, folosirea sistemului informațional, influență).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Ca manager și lider, profesorul antrenează mai multe categorii de competențe. Analizând profilul dezirabil de competență al profesorului constructivist, E. Joița îl consideră un produs-construct (artefact) care poate avea o valoare normativă, cu referire la descifrarea diferitelor roluri și competențe derivate. Acesta are însă și o semnificație pragmatică, prin consecințele utilizării sale ca instrument formativ.

Analizat în esență, cu toate nuanțele și subdiviziunile specifice, *profilul dezirabil de competență al profesorului constructivist* propus de E. Joița cuprinde (apud Joița, 2008, pp. 71-85):

A. Competențe generale și constructiviste, care asigură reușita profesională:

- 1.competența științifică generală și pedagogică;
- 2.competența științifică în înțelegerea esenței și rolului constructivismului în didactică;
- 3.competența culturală generală;
- 4.capacități cognitive formate și antrenate constructivist;

B. Competențe constructiviste implicate în managementul instruirii în clasă:

- 1.competența de a prevedea un context adecvat, a-l analiza critic, a-l utiliza;
- 2.competența de a respecta rațional principiile constructiviste în proiectare;
- 3.competența de a prevedea variante metodologice și de desfășurare a instruirii constructiviste în clasă;

- 4.competența de a prevedea și rezolva restricții, obstacole, limite, dificultăți;
- 5.competența de a facilita resurse pentru demersul constructivist în clasă;
- 6.competența de a ordona rațional situațiile, secvențele constructiviste în activitate;
- 7.competența de a lua hotărâri, decizii în procesul construirii învățării;
- 8.competența de a respecta procesul construirii unei decizii;
- 9.competența de a coordona resursele, acțiunile, metodele, eforturile elevilor;
- 10.competența de a antrena, a interesa elevii în procesul construirii înțelegerii, învățării;
- 11.competența de a ghida, de a îndruma diferențiat elevii;
- 12.competența de a respecta eficient rolurile și cerințele evaluării constructiviste;
- 13.competența de a diversifica metodologia evaluării constructiviste;

C. Competențe constructiviste de relaționare, implicate în rezolvarea problemelor educative,

etice:

- 1.competența motivațional-atitudinală în abordarea constructivistă a învățării;
- 2.competența de a relaționa cu elevii, a colabora în clasă, în realizarea instruirii constructiviste;
- 3.competența de a respecta aspectele etice și de deontologie profesională;
- 4.competența de a provoca, a susține comunicarea variată cu și între elevi;

D. Competențe constructiviste, implicate în activitatea de reflecție în acțiunea-cercetare didactică:

- 1.competența de a formula reflecții și a le utiliza în instruirea constructivistă;
- 2.competența de a organiza, desfășura și valorifica acțiuni-cercetare la clasă, în baza abordării științifice, reflexive și constructiviste.

Temă de reflecție:

Analizați-vă propriul profil de competență și gândiți-vă la aspectele care ar putea fi îmbunătățite în viitor.

Este deosebit de importantă cunoașterea competențelor generale și specifice cerute unui lider, dar mai valoroasă este înțelegerea mecanismului care îi determină pe oameni să obțină **Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!**

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

performanțe în activitate. Este bine de știut că nu există niciun curs miraculos care să transforme un muncitor obișnuit într-un manager de succes sau într-un lider autentic. De aceea, trebuie să găsim propria formulă a succesului astfel încât "să ne construim propriul AND managerial" (Owen, 2008). Există tot mai multe dovezi în sprijinul ideii că liderii de succes sunt orientați de valori, că aderă la o serie de principii etice care pun accent pe importanța oamenilor, a comunității și a mediului.

Referințe bibliografice:

- Buzărnescu Șt., (1995). *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, E.D.P., București.
- Cojocaru V.Gh., (2004). *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Editura Lumina, Chișinău.
- Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D., Toma S., (2004). Dezvoltarea managementului modern, Comunicarea și Managementul resurselor umane în *Management - de la teorie la practică*, din <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu.htm>.
- Forsythe, D.R., (2001). *Leadership // Dinamica grupurilor*, coord. P. de Visscher și A. Neculau, Editura Polirom, Iași.
- Gherghinescu R., (1999). Conceptul de competență didactică // *Competența didactică*, coord. R. Marcus, Editura All, București.
- Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.
- Joița E., (2000). *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.
- Joița E. (coord.), (2008). *A deveni profesor constructivist. Demersuri constructiviste pentru o profesionalizare pedagogică inițială*, E.D.P., București.
- Mihuleac E., (1994). *Bazele managementului*, Editura Temps, București.
- Monteil J.M., (1997). *Educație și formare*, Editura Polirom, Iași.
- Owen J., (2008). *Cum să fii un manager mai bun*, Editura Polirom, Iași.
- Prodan A., (1999). *Managementul de succes. Motivație și comportament*, Editura Polirom, Iași.
- Stanciu Șt., Ionescu M.A., Leovaridis C., (2003). *Managementul resurselor umane în* <http://www.comunicare.ro/online/cap2.pdf>.
- Varga E., (2005). *Liderul - un om singur?* în http://grajdaru.3x.ro/e107_plugins/content/content.php?content.46
- Vlăsceanu M., (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.
- Zlate, M., 2004, *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

TEMA 2. Școala - instituție și organizație

2.1. Delimitări conceptuale

Instituțiile sunt sisteme de norme care reglementează raportul dintre oameni, structuri relativ stabile de statusuri și roluri care au menirea de a conduce la satisfacerea anumitor nevoi ale indivizilor sau la îndeplinirea anumitor funcții sociale.

Individul care se conformează statutului și răspunde așteptărilor rolului se numește individ adaptat, iar cel care își satisface necesitățile și își valorifică disponibilitățile se numește individ integrat. De cele mai multe ori, omul pendulează între comportamentul ajustat (centrat pe rol, pe respectarea normelor) și comportamentul tranzacțional (bazat pe personalizarea normelor sau introducerea unor elemente noi în cadrul acestora). Menirea instituțiilor este aceea de a oferi cadrul de acțiune.

Organizațiile sunt structuri de interacțiuni dintre oamenii integrați într-un anumit grup, ale căror activități sunt specializate, adică focalizate, centrate pe realizarea unor obiective comune. Instituția este baza de formare a organizației (unui sistem normativ instituțional îi corespunde o anumită organizație și nu alta, deoarece instituțiile generează tipurile de organizație).

Organizarea este o formă de activitate umană conștientă și dirijată, iar *organizația* este un produs al organizării. Secolul XX a fost numit secolul activității organizate, iar omul care se află în cadrul organizațiilor, a fost numit om organizațional, care dezvoltă un comportament organizațional. Organizările formale și cele informale nu pot fi separate decât cel mult teoretic, iar criteriul care stă la baza diferențierii celor două forme de organizare este cel al gradului lor de structurare. Organizarea informală este slab structurată, deși putem vorbi de existența unor norme și a unor rețele de comunicare sau lideri. Organizarea formală este tipul de organizare cu o structură clar definită, ea descriind normele, pozițiile și rolurile specifice relațiile dintre membrii respectivei organizații. Datorită accentului pus pe ordine, reguli și reglementări, organizațiile formale sunt stabile și relativ inflexibile.

Aplicație:

Analizați următoarele trăsături ale unei organizații:

- un număr mare de indivizi (relații de interacțiune și dependență reciprocă de durată);
- scopuri acceptate de către indivizi și în măsură să genereze interacțiuni;
- activități diferențiate funcțional (diviziunea sarcinilor și distribuirea rolurilor);
- un sistem de autoritate și unul de comunicare;
- valori comune, promovate și dezvoltate în timp;
- diferite compartimente: pentru marketing, resurse umane, contabilitate, finanțe;
- norme care reglementează conduita membrilor;
- contribuția fiecărui membru la economia de timp și resurse;
- asigurarea unor recompense pentru activitățile realizate;
- toleranța față de incertitudine și ambiguitate;
- învățarea continuă;
- integrarea telecomunicațiilor, a procesării datelor și a tehnologiilor video.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

2.2.Schimbarea organizațională - perspectiva teoretică privind organizațiile

Deoarece o mare parte din viața noastră este petrecută în cadrul organizațiilor, schimbările determinate de acestea ne afectează într-un fel sau altul. Necesitatea schimbării organizaționale este legată de însăși dinamica schimbărilor din societate. Schimbarea socială reprezintă „trecerea bruscă, foarte greu de anticipat, dar tot mai posibil de provocat (cu efecte adesea „perverse”) a unui (sub)sistem social de la o stare de echilibru la alta” (Iosifescu, 2000, p. 22).

În ultimul timp, accentul s-a mutat dinspre organizație, ilustrată mai ales prin modul unic de organizare, spre procesul organizării: „Aceasta înseamnă că organizația, în sensul tradițional al cuvântului, ca entitate de organizare dominantă, a încetat să mai existe” (Vlăsceanu, 2003, p. 222). Formele de organizare ale secolului XXI vor arăta diferit față de cele care au dominat secolul XX. Cele mai multe încercări de proiectare a unor noi forme de organizare („rețele”, „grupări”, „matrice perpetue”) sunt caracterizate prin introducerea unor structuri flexibile, în permanentă dezvoltare și schimbare.

M. Armstrong consideră că există două *tipuri principale de schimbare* (apud Armstrong, 2004, pp. 25-26):

1.schimbarea strategică:

- se ocupă de problemele vaste, pe termen lung și la nivelul întregii organizații, făcând trecerea la o stare viitoare care a fost definită în mod general din punctul de vedere al viziunii și telului strategic;

- se petrece în contextul mediului extern concurențial, economic și social și al resurselor interne, al capacităților, culturii, structurii și sistemelor sale

2.schimbarea operațională:

- este asociată noilor sisteme, proceduri, structuri sau tehnologii care vor avea un efect imediat asupra reglementărilor de muncă din interiorul unei părți a organizației.

Percepția asupra organizațiilor derivă din dorința de a le înțelege și defini comportamentul oamenilor care depinde în mare măsură de mediul în care își desfășoară activitatea. De aceea, pentru a schimba comportamentul, trebuie mai întâi să schimbăm mediul, apoi să-i convingem pe ceilalți că pot adopta noul comportament (instruirea este importantă) și, nu în cele din urmă, că acest nou comportament va duce la un rezultat pe care îl vor prețui.

Perspectivă teoretică privind organizațiile sunt (apud Păun, 1999, pp. 10-46):

a) *Teoriile clasice sau „organizațiile fără oameni”* (F.W. Taylor, H. Fayol, L. Gulick, L.F. Urwick): au accentuat dimensiunea materială a întreprinderii și au ignorat oamenii, în calitate de persoane care resimt anumite trebuințe, au anumite aspirații etc. Ideea de bază a teoriilor clasice este organizarea, raționalizarea și eficientizarea muncii.

b) *Perspectiva birocratică asupra organizațiilor* (M. Weber, M. Crozier): pleacă de la distincția realizată de Weber dintre exercitarea și legitimarea puterii. După acesta, modelul de organizare socială cel mai adecvat este cel al puterii legale. M. Crozier a identificat trăsăturile organizației birocratice: dezvoltarea regulilor și reglementărilor impersonale, centralizarea deciziilor, izolarea fiecărui strat sau nivel ierarhic, dezvoltarea unor relații (rețele) de putere paralele.

c) *Perspectiva sistemică*: accentul cade pe abordarea sistemului ca totalitate organizată, organizarea rezultând din interacțiunea dinamică și reciprocă a diferitelor elemente constitutive. Analiza sistemică permite înțelegerea relației de interdependență dintre sistemul de învățământ și cel social, ca și modul în care se produc schimbările în cadrul sistemului educațional.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

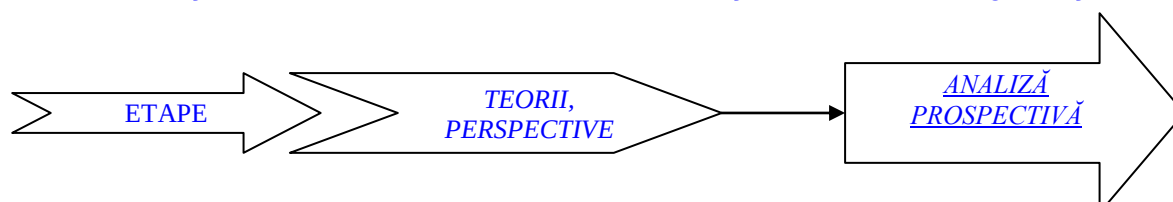
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

d) *Perspectiva dezvoltării organizaționale*: Încearcă să ofere răspunsuri întregului ansamblu problematic al organizațiilor. Conceptul central al teoriei îl constituie schimbarea, înțeleasă ca dezvoltare a organizației. Dezvoltarea organizațională implică o nouă optică managerială, înlocuind viziunea piramidală cu una holistă asupra organizațiilor, caracterizată prin autonomie și complementaritate.

Temă de reflecție:

Reflecțiază asupra momentelor importante în evoluția perspectivelor organizaționale:



Schimbările organizaționale se produc pentru a permite organizațiilor să-și atingă scopurile mai rapid, mai economic. Ele sunt impuse, de regulă, de comportamentul beneficiarilor (ex. elevi, părinți): „Unele organizații își selectează beneficiarii pe criterii de vârstă (școala), specializare (cele profesionale), topografice (primăriile). Altele nu își selectează beneficiarii (cele comerciale), fiind interesate de atragerea lor în număr cât mai mare” (Diaconu, 2003, p. 10). Sănătatea organizației depinde de factori precum: libertatea în inițiativă, claritatea și consensul asupra scopurilor de atins și caracterul realist al acestor scopuri, moralul ridicat al membrilor, descentralizarea deciziei (legată de comunicarea eficientă în interiorul organizației).

Descentralizarea este un proces dificil și de durată, mai ales în planul mentalităților și al mecanismelor prin care se realizează. Descentralizarea structurii decizionale nu reprezintă un scop în sine, de dragul spargerii autorității în bucăți mai mici, ci necesară, în măsura în care înseamnă promovarea modelelor structurale ale unui învățământ modern, eficient. Este de preferat ca nivelul central să se orienteze cu precădere asupra politicii și a strategiei generale, asupra pilotajului strategic și să cedeze din competențe autorităților locale, mai cu seamă instituțiilor de învățământ. Statul nu se poate autodegreva de atribuțiile în domeniul învățământului fără ca nivelul intermediar sau cel local să beneficieze de putere decizională.

Descentralizarea are de parcurs un drum care vizează următorii pași: perfectarea cadrului legislativ, transferarea puterii de la administrația centrală sau locală către organismele de conducere din școli, organizarea unor stagii de formare a directorilor de unități școlare.

Aplicație:

Vorbiți despre nevoia de schimbare completând tabelul următor:

Nr. crt.	Domenii de acțiune	Nevoia de schimbare
1.	Politica educațională	Orientarea spre formarea unei personalități competitive, deschise la transformări de tip inovator
2.	Cultura organizațională	Reconsiderarea sistemului de valori, credințe, atitudini - individuale, de grup și organizaționale; crearea unei culturi a progresului

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

3.	Management	Implementarea conducerii bazate pe competențe, valori și inovație
4.	Conținuturi și documente curriculare	Abordare sistemică, holistică bazată pe conținuturi flexibile cuprinse în documente curriculare actualizate
5.	Evaluare	Evaluare integrativă, cu accent pe aspectele dezvoltării personalității în devenire

Schimbarea este un proces evolutiv și dinamic, care realizează trecerea de la o stare de echilibru la alta. Schimbarea poate avea loc la nivel de organizație și individ și se produce atunci când apar noi valori instituante în conceperea unui sistem de organizare. Prin urmare, este vorba despre o schimbare a structurii, a valorilor, a reprezentărilor, a normelor și regulilor de funcționare interiorizate de către profesioniști, a identității profesionale și despre o înnoire a procesului de identificare.

Printre *sursele schimbării* se numără (apud Vlăsceanu, 2003, pp. 206-210):

- caracteristicile mediilor organizaționale (complexitatea, turbulența, competitivitatea, mărimea);
- caracteristicile performanțelor (reducerea performanței este asociată cu schimbările focalizate spre exterior și cu schimbări ale formei organizaționale; creșterile în eficiența performanței sunt corelate cu schimbările centrate spre interior);
- caracteristicile managementului strategic (există patru strategii organizaționale care trimit la patru tipuri de comportamente ale corporațiilor: apărătorul, prospectorul, analistul și reactivul);
- structura organizațională (centralizarea luării decizii, standardizarea procedurilor, specializarea funcției și interdependența proceselor de producție și distribuție).

La nivelul unității școlare, schimbările generate de actualul cadru socio-cultural se regăsesc în rândul elevilor, profesorilor și conducerii instituției educaționale.

Aplicație:

Lucrând în grup, timp de 30 de minute, dezbateți problema reformei învățământului în România.

2.3. Structura și climatul organizațional

Termenul de *structură* se referă la relațiile existente între părțile unui întreg organizat. *Din perspectiva analizei organizaționale* este semnificativă diferențierea dintre structura fizică și structura socială. Prima se referă la relațiile dintre elementele fizice ale unei organizații (clădirile și localizările lor geografice, mobilierul, echipamentul, decorul etc.). Structura socială se referă la relațiile existente între elementele sociale ale unei organizații (membrii organizației).

În descrierea *structurii fizice a organizației*, M. Vlăsceanu identifică următoarele elemente (apud Vlăsceanu, 2003, pp.124-126):

a) *geografia organizațională*: se referă la distribuția spațială a pozițiilor (localizărilor) unei organizații, precum și la caracteristicile fizice ale fiecărei poziții, la climă, teren și resurse naturale, dar și la densitatea populației, gradul de urbanizare, prezența sau absența diferitelor minorități etnice;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

b) *aranjamentul spațial*: se referă, pe de o parte, la modul de poziționare a clădirilor într-un spațiu fizic și, pe de altă parte, la modul de plasare a obiectelor fizice și a activităților umane în cadrul unei clădiri;

c) *stilul și decorul*: se referă la acele aspecte sau detalii stilistice ce dau o anumită identitate unei organizații - mobilier, luminozitate, modul de aranjare a pereților sau de acoperire a podelelor, forme și culori folosite cu predominanță, modul de expunere a obiectelor de artă.

Structura socială a organizației include o serie de aspecte normative și comportamentale. Structura normativă se constituie dintr-un set relativ coerent și consistent de reguli generale (nescrise), de credințe comune sau ghiduri orientative ce reglementează comportamentul participanților, în diferitele lor interacțiuni și în activitățile practicate în cadrul organizației.

Structura organizatorică reprezintă "scheletul" sau cadrul organizației. Din perspectivă managerială, scopurile unei structuri se referă în special la stabilirea compartimentelor și sarcinilor posturilor, precum și a responsabililor acestora, identificarea ierarhiei organizaționale și a canalelor de comunicare, alocarea de resurse pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Structura organizatorică poate fi abordată funcțional și sistemic (Țoca, 2002, pp. 43-44):

- din punct de vedere funcțional: structura organizatorică reprezintă scheletul întregului organism al unei instituții educaționale, funcționarea acesteia depinzând de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane, într-o perioadă de timp dată;

- ca subsistem al sistemului de management: structura organizatorică indică modul de aranjare a personalului în anumite subsisteme organizatorice și a relațiilor manageriale ce se stabilesc între acestea într-o configurație prestabilită, în vederea realizării obiectivelor planificate.

Prezentându-se fie ca structură de conducere sau funcțională (cuprinde ansamblul persoanelor și relațiilor manageriale implicate în procesul managerial), fie ca structură de execuție sau operațională (cuprinde personalul, compartimentele și relațiile manageriale constituite în vederea realizării directe a obiectivelor planificate în procesul educațional), structuri organizatorice îi sunt specifice anumite *elemente ale structurii sociale*:

- *diviziunea muncii* - constă în diferențierea, coordonarea, clasificarea și ierarhizarea sarcinilor de muncă în funcție de specificul și contribuția lor la realizarea unui scop (a unui produs);

- *ierarhia autorității* - reflectă modul de distribuire a autorității în lanțul vertical al pozițiilor organizaționale;

- *coordonarea* - constă în armonizarea sarcinilor specializate după criterii specifice de optimalitate și precizează modul de asigurare a cooperării între compartimente și indivizi.

Componentele structurii organizatorice sunt următoarele (apud Enache, 2004):

- a) Postul - reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică, "atomii" sau "cărămizile" care compun structura organizației; ansamblul sarcinilor, competențelor, responsabilităților ce revin în mod curent unei persoane, pentru realizarea obiectivelor și sarcinilor individuale;

- b) Funcția - este totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici (pot fi funcții de conducere sau funcții de execuție); element de generalizare a posturilor;

- c) Compartimentul - cuprinde ansamblul persoanelor ce efectuează sarcini omogene și/sau complementare și care contribuie la realizarea acelorași obiective, fiind subordonate nemijlocit unui manager;

- d) Aria de control (ponderea ierarhică) - oferă informații despre numărul de salariați conduși de un manager;

- e) Nivelul ierarhic - exprimă totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță față de vârful piramidei organizatorice (într-o organizație există, de regulă, trei niveluri



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

manageriale: superior, de mijloc și inferior; cu cât complexitatea unei structuri organizatorice este mai redusă, cu atât acesta este mai aplatizată);

f) Relațiile organizatorice - se referă la raporturile dintre celelalte subdiviziuni organizatorice instituite prin reglementări oficiale (se divid în mai multe categorii : de autoritate, de cooperare/colaborare, de control și de reprezentare).

Structura organizațională oferă informații despre organizarea internă. Organizațiile mari (ex. armata, școala, întreprinderea) sunt structurate intern în sistem piramidal, cu mai multe niveluri ierarhice, din ce în ce mai înguste spre vârf. Între diferitele niveluri ierarhice este constituit un sistem de comunicare, în măsură să asigure circulația informațiilor, a deciziilor, a comenzilor. Există însă și organizații care funcționează în cadrul unor structuri organizaționale de tip orizontal-liniar (ex. asociațiile sportive, cele cultural-artistice).

Climatul psihosocial este fenomenul cheie în înțelegerea modalității prin care mediul intern al unui colectiv influențează opiniile, atitudinile și comportamentele membrilor unei organizații.

În același timp, prin intermediul acestui fenomen, putem înțelege dinamica unei organizații prin prisma trăirilor subiective ale membrilor grupului. În psihosociologia organizațională, climatul psihosocial reprezintă produsul relației dintre așteptările subiective ale angajaților și condițiile obiective ale locului de muncă.

Dacă în literatura de specialitate anglo-americană și franceză se utilizează pentru desemnarea acestui fenomen noțiunea de "moral" iar în cea germană cea de "climat", în țara noastră se utilizează, alături de noțiunea de "climat social" și alți termeni, considerați de unii autori ca fiind sinonimi cu acesta: atmosferă, moral, ambianță socială, mediu etc.

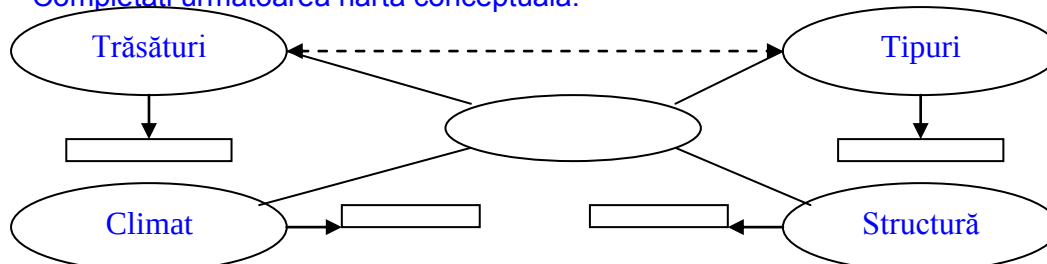
Climatul reprezintă "realitatea intuitivă, direct perceptibilă pentru cei care iau contact cu structura sa organizatorică, (...) ansamblul de caracteristici de ordin mental și emoțional (...) exprimându-se în interacțiunile reciproce ale membrilor (Iucu, 2000, p. 152). Din punct de vedere psihosocial, climatul este un produs aflat la intersecția dimensiunii formale și informale a organizației. Având valoare pozitivă sau negativă, acesta poate mobiliza, stimula, dezvolta, motiva sau, dimpotrivă, el poate demotiva și frâna. Un "climat de grup" poate influența sau schimba conduitele noastre, punctele noastre de vedere, iar pentru un observator neavizat, unitatea personalității noastre.

Nu este nouă ideea potrivit căreia, aceleași persoane pot avea comportamente diferite în funcție de mediile sociale în care se plasează la un moment dat; răspunsurile și reacțiile lor variază după "climatele" grupurilor în care se găsesc. Deci, comportamentele observabile ale indivizilor plasați în diferite ambianțe de muncă, sunt direct induse (determinate) de aceste ambianțe.

Reprezentând, în esență, ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, climatul definește o stare psihologică colectivă, care se structurează treptat și conferă o anumită identitate subiectiv-intuitivă organizației. Fiind puternic subiectivizat, climatul este de cele mai multe ori situațional și contextual, fapt care îi imprimă o anumită dinamică.

Aplicație:

Completați următoarea hartă conceptuală:



Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Printre *caracteristicile climatului organizational* se numără:

1. *Sentimentul comun de apartenență la grup* - este bazat pe conștientizarea comunității de scop, sentimentul responsabilității colective sau al coeziunii;
2. *Relativa stabilitate și independență în raport cu factorii care îl generează* - odată instalat un anumit tip de climat, acesta capătă o anumită configurație particulară în funcție de factorii care l-au generat și se menține relativ constant în contextul constelației acestor factori;
3. *Determinarea multifactorială* - valoarea climatului psihosocial depinde de o serie de factori determinanți: relațiile existente între membrii grupului (relații de simpatie, antipatie sau de indiferență); existența și amploarea subgrupurilor; gradul de acceptare/inacceptare a liderului (existența unor lideri informali); atitudinile interpersonale; atitudinea față de grup și față de activitatea desfășurată de membrii acestuia; gradul de compatibilitate al intereselor membrilor grupului; satisfacții sau insatisfacții rezultate din colaborarea oamenilor etc.;
4. *Fenomenul coeziunii* - este favorizat de o serie de factori obiectivi și subiectivi;
5. *Coerența proiectelor* - presupune respectarea unei logici interne și externe bazată pe legăturile angajate.

Climatul organizației școlare nu este un dat, ci produsul a cel puțin trei categorii de *factori* (apud Păun, 1999, pp. 117-119):

a) *Structurali*: sunt reglementați de legislația școlară, în care sunt definite și delimitate nivelurile de organizare, pozițiile, responsabilitățile asociate acestora, ca și raporturile ierarhice; factorii structurali cu impactul cel mai important asupra climatului sunt:

- *mărimea școlii* (școlile cu efective mici beneficiază de un climat organizațional cald, motivant; acest aspect vine să confirme validitatea teoriilor postmoderne care promovează organizațiile mici și dinamice);

- *compoziția școlii* (cu cât gradul de omogenitate este mai mare, cu atât climatul organizațional va fi mai motivant);

b) *Instrumentali*: se referă la condițiile și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor școlii (condițiile materiale, mediul fizic, strategiile de acțiune, competența și stilul managerial, modalitățile de comunicare intra și interorganizațională etc.);

c) *Socio-afectivi și motivaționali*: vizează structura relațiilor nonformale, dar și relațiile dintre directorul școlii și ceilalți membri ai organizației.

Problematika influenței sociale trimite la *aspectul motivațional*. Motivația vizează modul de înțelegere și interpretare a cauzelor ce determină acțiunile și comportamentul indivizilor în organizații. A fost analizată din perspectiva modalităților sau sau a strategiilor ce ar trebui aplicate în organizație pentru a determina o angajare mai susținută a eforturilor, energiei, talentelor și capacităților indivizilor în creșterea performanțelor organizaționale.

A motiva pe cineva nu presupune o simplă tranzacție, ci construirea unei relații pe termen lung, în urma căreia persoana motivată face diverse lucruri fără să i se spună sau fără să fie rugată. Un lider trebuie să cunoască unele aspecte de bază ale psihologiei, iar despre *rolul formelor motivației* ar trebui să știe că:

- Motivația pozitivă este produsă de stimulările premiale (lauda, încurajarea) și se soldează cu efecte benefice asupra activităților sau relațiilor interumane; motivația negativă este produsă de folosirea unor stimuli aversivi (amenințarea, blamarea, pedepsirea) și se asociază cu efecte de abținere, evitare, refuz;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Motivația cognitivă își are originea în activitatea exploratorie, în nevoia de a ști, de a fi stimulat senzorial, forma ei tipică fiind curiozitatea pentru nou; motivația afectivă este determinată de nevoia omului (a elevului, în particular) de a obține aprobarea celorlalți;
- Formele motivației sunt inegal productive: motivația pozitivă și motivația intrinsecă sunt mult mai productive decât motivația negativă și extrinsecă;
- Productivitatea mai mare sau mai mică a formelor motivaționale depinde de particularitățile concrete ale situației (motivația cognitivă, de exemplu, poate fi crescută prin conflictul de idei; motivația afectivă poate fi crescută prin retragerea sau doar prin amenințarea cu retragerea a aprobării celor dragi).
- Nu este suficient ca scopul unei activități să fie clar, corect și riguros formulat pentru ca ea să se desfășoare normal și, mai ales, eficient. Dacă lipsește stimularea și menținerea energetică în vederea realizării scopului, activitatea nu va putea fi dusă la îndeplinire.

Climatul organizației școlare este dificil de analizat deoarece structura motivației școlare se află într-o permanentă dinamică (la un anumit moment, predomină o anumită categorie de motive, acestea determinând profilul general al motivației în ansamblu).

În școală, recompensele actorilor ei pot fi focalizate pe nevoile pe care aceștia le au pentru realizare (prin oferirea de oportunități de acțiune și prin libertatea de a-și întrebuința talentele în activitatea curentă), recunoaștere (laudele oferite în mod judicios, bonificațiile, premierile, excursiile, promovarea etc.), responsabilitate (împuternicirea care concordă cu conceptul de motivație intrinsecă), influență (îmboldul de a exercita influența sau de a aplica puterea) și creștere personală (satisfacția personală sau dezvoltarea personală).

Evaluarea climatului ține cont și de coeficientul emoțional, care poate fi învățat sub forma unor serii de abilități discrete, care au relevanță imediată asupra sarcinilor esențiale pe care le presupune managementul.

Temă de reflecție:

Identificați punctele slabe și punctele forte ale climatului organizației școlare din care faceți parte.

Omul nu se raportează indiferent la realitate; toate obiectele, fenomenele, evenimentele care acționează asupra lui au un ecou, o rezonanță în conștiința sa. Notă definitorie a conștiinței, afectivitatea exprimă rezonanța lumii în subiect și vibrațiile subiectului în lumea sa. Toate procesele afective (primare, complexe și superioare) pe care le au membrii unei organizații influențează și nuanțează climatul organizațional. Inteligența emoțională este atât unul din atributele esențiale ale conducătorilor remarcabili, cât și unul din criteriile atingerii performanței organizaționale.

Se consideră că atunci când organizațiile încearcă să-i ajute pe oameni să-și dezvolte inteligența emoțională, este util ca ele să parcurgă următorii pași (Armstrong, 2004, p. 80):

1. Stabilesc cerințele posturilor prin prisma aptitudinilor emoționale;
2. Impun indivizilor să-și identifice nivelul de inteligență emoțională;
3. Măsoară gradul de entuziasm; se asigură că indivizii sunt pregătiți să-și îmbunătățească nivelul de inteligență emoțională;
4. Motivează indivizii să creadă că experiența de învățare va fi în beneficiul lor;
5. Fac ca schimbarea să fie autodirecționată: îi încurajează pe indivizi să pregătească un plan de învățare care se potrivește intereselor, resurselor și obiectivelor lor;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

6. Se concentrează asupra obiectivelor care pot fi clar supuse managementului; concentrarea trebuie să fie asupra pașilor imediat posibili, ținând minte faptul că a cultiva o aptitudine nouă este un lucru care se face gradat;
7. Folosesc opririle și pornirile; ocazional, modurile vechi vor reafirma;
8. Previn regresele; le atară indivizilor felul în care pot să desprindă lecții din regresele inevitabile;
9. Oferă feed-back în privința performanțelor;
10. Încurajează practica, reamintind că o calificare emoțională nu poate fi îmbunătățită peste noapte;
11. Oferă modele de comportamente dorite;
12. Încurajează și consolidează: creează un climat care răsplătește autoîmbunătățirea;
13. Evaluează: stabilesc măsuri de calitate a rezultatelor și apoi evaluează performanțele, comparându-se cu acestea.

Reușita și afirmarea școlii devine de cele mai multe ori direct dependentă de stilul managerial adoptat. Altfel spus, există tot atâtea tipuri de climat școlar câte stiluri de conducere se adoptă. Astfel, climatul organizațional are efect cumulativ: climatul existent la vârful ierarhiei creează premisele pentru climatul de la nivelurile mediu și bazal.

Există mai multe *tipuri de climat școlar* (R. Lickert și J.G. Lickert; A.W. Holpin și D.B. Croft; apud Păun, 1999, p. 129-133):

a) *autocratic exploatare*: deciziile se iau la nivel superior ierarhic, prin neimplicarea subordonaților deoarece aceștia nu se bucură de încrederea managerilor; este cel promovat de organizațiile birocratice, raționale și închise (Taylor, Weber).

b) *autocratic binevoitor*: subordonații participă la luarea deciziilor într-o măsură destul de mică și numai în anumite condiții;

c) *democratic consultativ*: permite comunicarea bilaterală, iar subordonații sunt responsabili de deciziile luate numai la nivelul de bază;

d) *democratic participativ*: caracterizat prin descentralizare decizională, încredere, motivare, comunicare la toate nivelurile;

e) *deschis*: caracterizat prin dinamism și grad înalt de angajare a membrilor instituției școlare; este stimulativ și oferă satisfacții, predomină cooperarea și respectul;

f) *închis*: caracterizat printr-un grad înalt de neangajare, prin dinamism scăzut, rutină, puține satisfacții, apatie, lipsă de interes, control înalt, relații tensionate, frustrante;

g) *angajant*: este marcat de comportamentul autoritar și rigid al directorului, care-i împovărează pe profesori cu tot felul de activități suplimentare și-i frustrează printr-un control strict (în aceste condiții, profesorii își construiesc o lume a lor, paralelă cu cea a conducerii, cooperează și se sprijină reciproc, prețuiesc școla și-l ignoră pe director);

h) *neangajant*: directorul are un comportament deschis, orientat spre profesori și preocupările lor, sprijinindu-i permanent.

Un alt mod de conceptualizare a climatului este cel de *“sănătate organizațională”*. Citându-l pe T. Parsons, E. Păun identifică nivelurile de responsabilitate și control: nivelul tehnic (descrie activitățile de predare-învățare și “produsele” acestuia), nivelul administrativ (vizează activitățile manageriale desfășurate în școală) și nivelul instituțional (se referă la raporturile școlii cu alte segmente ale comunității locale). Se afirmă că “o școală sănătoasă este aceea în care fiecare dintre cele trei niveluri funcționează optim, dar mai important este ca ele să funcționeze împreună, ca un ansamblu armonios” (Păun, 1999, p. 134).

Investește în oameni!

Aplicație:

Realizați un eseu pe tema "Sănătății organizației școlare".

Climatul, ambianța sau mediul în care-și desfășoară individul uman activitatea este variabila cea mai importantă care-i afectează dezvoltarea. Dacă mediul acesta nu este favorabil pentru creșterea sa, nu va fi eficient nimic din ceea ce-i facem lui sau pentru el. De aceea, climatul organizației școlare, prin dimensiunea sa socio-afectivă și motivațională, rămâne una din temele de interes pentru teoreticieni și pentru cei care iau contact cu o organizație.

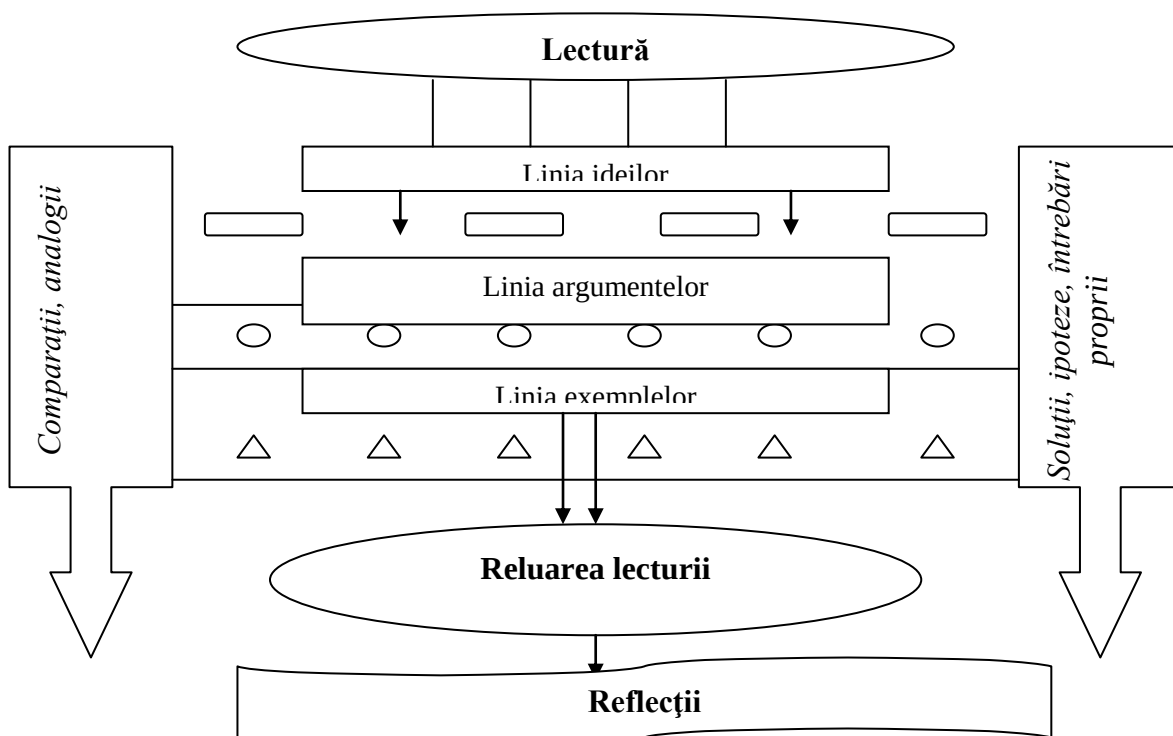
2.4. Specificul școlii ca instituție și organizație

Școala este organizație deoarece are trăsăturile unei organizații, accentul punându-se pe funcția de socializare, de transmitere a valorilor promovate de societate. Specificul ei constă în prezența următoarelor aspecte:

- tipuri de finalități - scopuri și obiective;
- procese de transformare a „intrărilor” în „ieșiri”;
- structură formală: clase școlare, colectiv profesoral, ierarhie de competență;
- interacțiuni în cadrul structurii formale;
- dezvoltarea unei funcții primare (constă în livrarea de servicii și produse) și a unei funcții secundare (constă în furnizarea unor modele atitudinale și comportamentale populației);
- procesualitatea, transformarea: școala este un sistem deschis.

Temă de reflecție:

Apelând la "Diagrama sintetizării unui text", formulați câteva reflecții personale raportate la caracteristicile organizației școlare:



Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Analiza organizației școlare ca unitate de bază a sistemului de învățământ poate fi realizată din două perspective: normativă și interpretativă. *Perspectiva normativă* reflectă „o poziție obiectivistă” care evidențiază interacțiunea cu mediul extern și intern în termenii unor relații complexe de intrare-ieșire în/din sistem. *Perspectiva interpretativă* a analizei organizației școlare exprimă o „poziție subiectivistă” care evidențiază în mod special „implicațiile interne ale mediului care angajează participarea directă, personală și impersonală a actorilor educației la viața instituției” (Cristea, Constantinescu, 1998, p.203).

Pentru România, relevanța conceptului de organizație bazată pe cunoaștere derivă din angajarea țării în evoluția către societatea informațională - societatea cunoașterii. Organizațiile bazate pe cunoaștere promovează, în virtutea culturii lor specifice, valoarea pertinentei conceptuale ca sursă de influență, precum și o etică a legitimității responsabile în comportamentele și relațiile actorilor săi.

Școala este una din organizațiile inovative. Acestea stimulează „cultura creativității”, structura lor este de tip organic, flexibilă, capabilă de a „împuternici” angajații, accentuând și apariția inovației „de jos în sus”, și nu doar pe traiectul clasic. Această strategie schimbă și „filosofia controlului”, ceea ce implică renunțarea la structurile și practicile manageriale clasice de control.

2.5.Managementul schimbării

Schimbarea tinde să se manifeste în una din următoarele forme: „schimbare planificată, care este o tranziție treptată, adesea inobservabilă, de la o stare la alta, și schimbarea progresivă al cărei obiectiv este să întrerupă cursul natural al evenimentelor pentru a institui o nouă ordine” (Hopkins, Ainscow et. al., 1998, p. 31).

Ca proces complex al dezvoltării organizaționale, schimbarea poate fi realizată cu succes prin intermediul a cinci elemente de bază: viziunea, scopurile, stimularea, resursele, planul de acțiune.

Există mai multe *modalități prin care angajații organizației pot fi afectați* (Owen, 2008, p. 259):

- schimbarea îndatoririlor (roluri, responsabilități, număr de sarcini);
- schimbarea modului în care acestea sunt realizate (abilități);
- schimbarea organizării sarcinilor și a oamenilor (proces și proceduri);
- schimbarea modului de evaluare, recunoaștere și recompensare (informație, măsurare, evaluare și sistem de bonusuri);
- schimbarea conduitei (este o schimbare culturală, în sensul cel mai larg).

Fiecare individ/organizație parcurge un anumit ciclu al schimbării, marcat prin existența unor *faze obligatorii* (Iosifescu, 2000, p. 23):

a) *Negarea* - presupune valorizarea prezentului și a situației care urmează a fi schimbată (negarea este cu atât mai violentă, cu cât schimbarea este mai brutală și mai neașteptată);

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

b) *Apărarea* - presupune frustrare și comportament defensiv (nu se pot cere performanțe mari în perioadele timpurii ale introducerii unei schimbări);

c) *Excluderea* - se caracterizează prin apariția anxietății, cauzată de prezentul greu de suportat (viitorul începe să fie înșă privit cu o oarecare încredere);

d) *Adaptarea* - este reciprocă (schimbarea se adaptează la individ și individul la schimbare); deoarece performanțele cresc greu, se ajunge adesea la furie și descurajare;

e) *Internalizarea* - noul sistem este, în fine, creat; noile procese, ca și noile relații între oameni sunt acceptate, încercate și adoptate (noul comportament devine „normal”).

Ca strategie care vizează o schimbare organizațională ce intervine mai mult asupra valorilor, atitudinilor, relațiilor și a climatului organizațional, „dezvoltarea organizațională este influențată de o serie de factori: strategia organizațională, cultura organizațională, relații intergrupuri, interacțiuni cu mediul, mecanismul de comunicare, comportamentul, implicarea/participarea, motivarea (Cojocaru, 2004, p. 83).

Astăzi, se vorbește din ce în ce mai mult despre managementul schimbărilor. Managementul schimbării afectează comportamentul oamenilor din instituțiile de învățământ.

În funcție de momentele importante care construiesc procesul, putem aminti de următoarele trei faze ale schimbării:

- faza de cascadă - în care comunicarea trebuie să fie fluentă, sinceră și deschisă, inițiatorii schimbării trebuie să le explice celorlalți planul de schimbare, să evite dezacordul și să creeze o atmosferă democratică;
- faza de implementare - este faza de tranziție către țeluri, roluri și proceduri, în care începe să se contureze noua viziune;
- faza de adaptare - în care strategia și tactica sunt puse în practică și liderii se implică personal în derularea acțiunilor.

Stimularea schimbării la nivelul instituțiilor educaționale se poate realiza prin (Țoca, 2002, pp. 133-134):

- realizarea unui echilibru dinamic între centralizare și descentralizare;
- strânsa colaborare a instituțiilor educaționale cu alți factori implicați în activități educaționale;
- buna informare educațională, inclusiv a elevilor și părinților cu privire la schimbările produse și preconizate;
- realizarea unor grupuri de interese care să fie adepte schimbărilor, dar în același timp și implicarea individuală în realizarea reformei;
- viziunea de ansamblu și o planificare strategică educațională, în funcție de resursele umane și materiale;
- menținerea unui spirit optimist și a unei gândiri pozitive;
- stabilirea unor politici educaționale în funcție de opțiunile socio-economice locale, regionale, cât și de mobilitatea standardelor ocupaționale;
- formarea unei echipe manageriale profesioniste;
- implicarea elevilor, părinților și comunității locale în viața instituțiilor educaționale.

Sunt o serie de strategii de schimbare organizațională, strategii pe care profesorul-manager trebuie să le cunoască și să le utilizeze în activitatea sa. Printre cele mai cunoscute strategii de schimbare organizațională se numără (apud Vlăsceanu, 2003, pp. 210-221):

- *Reducerea mărimii (downsizing)*

- constă dintr-un set de activități de management care pun accent pe dimensiunea organizației în scopul îmbunătățirii eficienței, productivității și/sau a competitivității;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- presupune reducerea (în mod deliberat) mărimii organizației și include activități asumate premeditat: reducerea personalului prin transferuri, asistență oferită persoanelor pentru a-și găsi un alt loc de muncă;

- *Reconceperea (reengineering)*

- este o strategie menită să promoveze regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor în vederea unor îmbunătățiri evidente;

- se urmărește îmbunătățirea continuă, schimbarea culturală strategică: după activitatea de restructurare, se apelează la înlăturarea birocrăției și apoi la împuternicirea angajaților;

- *Inovarea strategică*

- implică agregarea a noi combinații de resurse ce ar putea crea oportunități productive pentru o perioadă durabilă de timp (inovarea poate duce la schimbări radicale);

- organizațiile inovative tind să manifeste acele caracteristici ce stimulează „cultura creativității”;

- *Organizarea prin haos*

- teoria haosului își are originea în cercetarea din domeniul științelor naturii, centrată pe înțelegerea modului de comportare a sistemelor complexe, dinamice, nonlineare (teza centrală a teoriei haosului este că seturi simple de relații deterministe pot produce rezultate nepredictibile sau, într-o altă formulare, ordinea poate produce haosul și haosul duce la ordine);

- organizațiile sunt sisteme dinamice, aflate într-o permanentă stare de dezechilibru, iregularitatea fiind o proprietate fundamentală a organizațiilor.

Aplicație:

Elaborați o strategie a inovării organizației școlare, cu trimitere la practica educațională.

Managementul înseamnă schimbare. Managerii nu o prea agreează, pentru că implică teamă, incertitudine și îndoială. De aceea, importantă este pregătirea schimbării, iar aceasta presupune definirea drumului către schimbare, gestionarea obstacolelor, identificarea procedurii potrivit. Managementul schimbării eficiente implică și oameni, nu numai proiecte. În acest cadru, dezvoltarea organizațională este un exercițiu dificil pentru organizație, deoarece lucrează cu și asupra oamenilor; ea rămâne însă o necesitate, un răspuns al organizației la tendințele de schimbare și inovare.

Referințe bibliografice:

- Armstrong M., (2004). *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București.
- Cojocaru V.Gh., (2004). *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Editura Lumina, Chișinău.
- Cristea S., Constantinescu C., (1998). *Sociologia educației*, Editura Hardiscom, Pitești.
- Diaconu M., (2003). *Școala ca organizație*, cap. 5, în <http://www.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap5>
- Enache I., (2004). *Planificarea și organizarea serviciilor de bibliotecă* în <http://www.unibuc.ro/eBooks/ȘtiințeCOM/planif/cuprins.htm>
- Hopkins D., Ainscow M. et. al., (1998). *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării*, Editura Prut Internațional, Chișinău.
- Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Iosifescu Ș., (2000). *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București.
- Iucu R.B., (2000). *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretico-metodologice*, Editura Polirom, Iași.
- Owen J., (2008). *Cum să fii un manager mai bun*, Editura Polirom, Iași.
- Păun E., (1999). *ȘCOALA - abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași.
- Țoca I., (2002). *Management educațional*, EDP, București.
- Vlăsceanu M., (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.

TEMA 3.Cultura organizațională

3.1.Semnificația și importanța culturii

Tema culturii este una de interes și atracție în domeniul sociologiei organizaționale. Se pare că nici un alt concept din științele socio-umane nu a determinat o așa mare varietate de opinii, precum cultura. Cultura există oriunde există omul. Ființa umană se raportează la realitate în mod indirect, prin intermediul culturii, al lumii simbolurilor.

Cultura a fost analizată din diverse *perspective*:

- 1.*Antropologia filosofică*: înțelege prin cultură mecanismul ce reglementează viața socială, un mod de existență a unui grup uman (L. White, R. Linton);
- 2.*Sociologia*: abordează cultura din unghiul valorilor care își au originea în activitatea omului (M. Weber, E. Durkheim);
- 3.*Managementul intercultural*: subliniază și analizează rolul culturii organizaționale în conducere și în diferențierea specificului național (G. Hofstede, E. Schein).

După P. Robert, cuvântul "cultură", în afară de utilizările sale agricole și biologice, are trei *accepțiuni* (apud State, 2005, p.1):

- a) dezvoltarea unor anumite facultăți ale spiritului, în special prin exerciții intelectuale (extinzând, ar fi ansamblul de cunoștințe acumulate care permit dezvoltarea criticii, gustului, judecății);
- b) ansamblul aspectelor intelectuale ale unei civilizații;
- c) ansamblul formelor de comportamente însușite de comunitățile umane.

Față de natură, ea reprezintă tot ceea ce omul adaugă naturii, întregul echipament simbolic, supraordonat celui biologic și natural; față de societate, cultura operează un decupaj valoric, reținând numai acele creații care-l definesc pe om în chip esențial. În raport cu registrul complex al conștiinței și al trăirilor interioare, cultura cuprinde structurile expresive ce traduc în limbaje simbolice aceste stări și atitudini, structuri ce devin valori intersubiective și sociale.

Expert în studierea dimensiunilor culturii naționale, G. Hofstede a identificat *dimensiunile care diferențiază* practicile și valorile, în funcție de tipul societăților (Hofstede, 1996):

- a) *individualism/colectivism*:

În societățile caracterizate prin individualism (SUA, Australia, Marea Britanie) oamenii se definesc ca indivizi; libertatea se împletește cu dimensiunile mediului social, dezvoltându-se un management autocrat. În societățile colectiviste (Panama, Ecuador, Guatemala) există sisteme sociale fixe, rigide, în care oamenii aparțin unor grupuri sau clanuri care le oferă protecție; managementul este participativ.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Cultura organizațională este influențată decisiv de modul în care privesc oamenii relațiile cu grupul de apartenență. Există instituții, colectivități în care interesul pentru grup predomină asupra interesului individual, în care oamenii sunt integrați puternic, iar normele acționează cu o putere coercitivă mare pentru păstrarea controlului social. Aceste societăți, culturi pot fi numite colectiviste, prin comparație cu cele individualiste, în care interesele individuale predomină asupra celor de grup, în care fiecare își poartă de grijă singur și nu așteaptă sprijin din partea colectivității.

b) distanța față de putere:

În țările caracterizate prin distanță mare față de putere (Filipine, Venezuela, India) ocolirea nivelurilor superioare reprezintă un act de insubordonare; șeful este autocrat, iar subordonații așteaptă ordine. În cealaltă categorie, distanța mică față de putere (Israel, Danemarca), subordonații ocolesc șeful pentru a-și putea îndeplini munca; șeful este un democrat, iar subordonații așteaptă să fie consultați.

c) evitarea incertitudinii (gradul în care oamenii se simt amenințați în situații noi):

Pentru oamenii din țările cu grad înalt de evitare a incertitudinii, "ce este diferit este periculos"; angajarea se face pe viață (Japonia, Portugalia, Grecia). Pentru ceilalți, "ce este diferit este curios"; mobilitatea locului de muncă este foarte mare (Singapore, SUA, Danemarca).

d) masculinitate/feminitate:

Acest indicator exprimă accentul pus pe protecția mediului, grija față de alții, percepția timpului, asigurarea calității vieții (ca în cazul țărilor caracterizate prin feminitate - Portugalia, Suedia) sau, dimpotrivă, accentul pus pe performanță, profit, competiție (ca în cazul unor țări ca Japonia, Germania).

Investigațiile realizate de Hofstede au fost preluate de alți cercetători care au studiat relațiile dintre cultura națională și cultura organizațională. Astfel, au mai fost puse în evidență și alte variabile printre care "orientarea pe termen lung/scurt". Dimensiunile menționate au fost incluse într-un studiu realizat în 2005 la nivelul României de către companiile Gallup Organization și Interact, care au folosit un instrument dezvoltat de Institutul de Cercetare pentru Comunicare Interculturală. Nu se pot transfera în mod mecanic nici cele mai eficiente modele de cultură organizațională, deoarece transferarea sau copierea forțată a modelelor culturale poate încălca armonia mediului de existență.

Cultura are mai multe *caracteristici* (apud State, 2005; apud Cojocaru, 2004, p. 88):

- se învață și se poate adapta;
- este creată în mod activ de acțiunile oamenilor;
- se transmite (prin convingerile culturale, ca și tradițiile și obiceiurile) de la o generație la alta, printr-un proces de integrare socială;
- este împărțită în mintea membrilor (organizației);
- este multiplă (este alcătuită din mai multe subculturi);
- este un fenomen social care depășește nivelul individului;
- reprezintă un "mod de viață" și tinde să fie destul de stabilă în timp;
- este o "atmosferă" și se referă la "cum e să lucrezi într-o anumită organizație";
- reprezintă modele de comportament care se referă la "cum se fac lucrurile la noi".

Cultura reflectă atitudinea pe care o are organizația față de schimbare. Această atitudine poate fi: conservatoare (rezistentă la schimbări), oportunistă (urmărind fiecare ocazie de schimbare), întreprinzătoare (dezvoltând în permanență noi programe și servicii), expansionistă (hotărâtă să mărească numărul de beneficiari, clienți, membri).

Prin noțiunea de cultură a fost dată organizației dimensiunea sa umană: ea presupune o comunitate marcată de o istorie, formată din indivizi cu nevoi complexe. Una din condițiile

Investește în oameni!

dezvoltării organizaționale este formarea unei culturi puternice, proces în care competențele umane ale managerului și/sau liderului sunt hotărâtoare.

3.2. Specificul culturii organizaționale

Dinamica relației dintre organizație și mediu a adus în discuție la sfârșitul anilor 1980 un nou concept, cel de *cultură organizațională*. Aceasta reprezintă “mediul intern” care caracterizează fiecare organizație.

Definirea conceptului de “cultură organizațională” este extrem de dificilă din cauza originilor și multitudinii de definiții existente (apud Păun, 1999, pp. 49-50):

- simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele de bază ale unei organizații și ale membrilor săi (W. Ouchi);
- convingerile împărtășite de managerii unei organizații (J. Lorsch);
- tradițiile și convingerile unei organizații, prin care se distinge de altele și care asigură stabilitatea ei (H. Mintzberg);
- model al convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații, normele care descriu comportamentul acestora (H. Schwartz, S. Davies);
- nivelurile cele mai profunde ale ideilor de bază și ale convingerilor adoptate de membrii organizațiilor (E. Schein);
- un set de valori aparținând organizației care îi ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul și modalitățile de acțiune (R. Griffin);
- ansamblu de filosofii, ideologii, valori, credințe, prezumpții, așteptări, atitudini, norme împărtășite de membrii organizației (D. Hellriegel).

O cultură organizațională este puternică dacă toți membrii organizației cunosc scopurile, obiectivele comune și expectațiile celorlalți, se identifică cu grupul, comunitatea din care fac parte, comunică și sunt deschiși și flexibili.

M. Vlăsceanu detaliază un set de patru indicatori de *caracterizare a mediului unei organizații* (Vlăsceanu, 2003, pp. 141-143):

- *Predictibilitatea* care oferă o imagine asupra modului în care va evolua o organizație. Accentul cade pe latura anticipativă în structurarea mediului pentru o anumită perioadă de timp. La polul opus, incertitudinea apare ca urmare a efectelor pe care schimbarea mediului general le produce asupra mediului organizațional. Cercetările realizate în 1972 de către Duncan susțin că incertitudinea apare la nivelul percepțiilor indivizilor și nu la nivelul mediului. În acest sens, considerăm că incertitudinea ar putea fi expresia imposibilității, reale sau imaginate, a indivizilor de înțelegere și asimilare a informațiilor ce descriu perspectiva de evoluție a organizațiilor.
- *Diversitatea* factorilor de mediu care influențează funcționarea unei organizații. Cu cât mediul geografic, cultural, economic este mai divers, cu atât serviciile organizației respective vor fi mai diversificate. Cuvântul de ordine aici este *adaptabilitatea* organizației la cerințele mediului extern. Principala funcție a organizației în acest sens va fi cea de *adaptare* care mobilizează resursele pentru atingerea scopurilor urmărite.
- *Orientarea mediului* față de organizație, ceea ce înseamnă că mediul, intern sau extern organizației, are capacitatea de a frâna sau favoriza dezvoltarea organizației. De exemplu, susține Mintzberg (1979) competiția la nivelul intra sau interorganizațional poate determina apariția unei opoziții, a unei ostilități la nivelul relațiilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *Stabilitatea* care vizează perpetuarea unei stări de fapt pentru o perioadă mai lungă de timp. Efectele stabilității pot fi în egală măsură favorabile sau nefavorabile climatului organizațional, în funcție de gradul de ancorare a organizației la cerințele mediului general. Dacă organizația dovedește o bună capacitate de anticipare a schimbărilor, gravitatea fluctuațiilor intraorganizaționale va fi mai mică.

După Gh. Ionescu, cultura organizațională poate fi măsurată prin următoarele *caracteristici* (Ionescu, 1996, p.53):

- Inițiativa individuală, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii;
- Toleranța dată de risc, gradul în care salariații sunt încurajați să fie inovativi și în care își asumă riscul;
- Direcția, gradul în care organizația creează obiective clare și performanța acceptată, scontată;
- Integrarea, gradul în care unitățile din organizații sunt încurajate să opereze și să acționeze într-o manieră coordonată;
- Sprijinul managementului, gradul în care managerii prevăd comunicarea clară, asistența și sprijinul pentru subordonații lor;
- Controlul regulilor și reglementărilor și calitatea supravegherii directe, folosite pentru supravegherea și controlul comportamentului salariatului;
- Identificarea, gradul în care membrii organizației se identifică cu organizația ca un întreg mai mult decât cu primul lor grup de muncă sau care rezultă din experiența profesională;
- Sistemul de recompensare, gradul alocățiilor de recompensare sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea etc.;
- Toleranța conflictului, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică;
- Modelele de comunicare, gradul în care comunicarea în organizație este restricționată la autoritatea ierarhiei formale.

În timp, au fost identificate patru tipuri de *fenomene culturale*, în raport cu organizațiile:

1. influența culturii naționale și a culturii locale (prin intermediul membrilor organizației);
2. influența comunității profesionale (prin statut social, relații, mod de gândire etc.);
3. cultura grupului din organizație (preocupări, norme, categorii socio-profesionale etc., care adesea determină apariția subculturilor);

4. cultura organizației exprimată prin ansamblul de comportamente și elemente ce dau o coerență internă, precum și anumite practici ce nu sunt întâmplătoare.

Aplicație:

Apelând la instrumentul „Cubul de analiză”, rezolvați următoarele sarcini:

- Explicați în ce constă *cultura organizațională*;
- Asociați *cultura organizației școlare* cu alți termeni tangenți;
- Comparați această sintagmă cu termeni sau sintagme specifice domeniului;
- Argumentați în ce situații este „vizibilă” *cultura școlii*;
- Analizați subspeciile din cadrul *culturii școlii* (cultura managerială, cultura cadrelor didactice și cultura elevilor).
- Exemplificați câteva subculturi specifice *culturii cadrelor didactice*.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

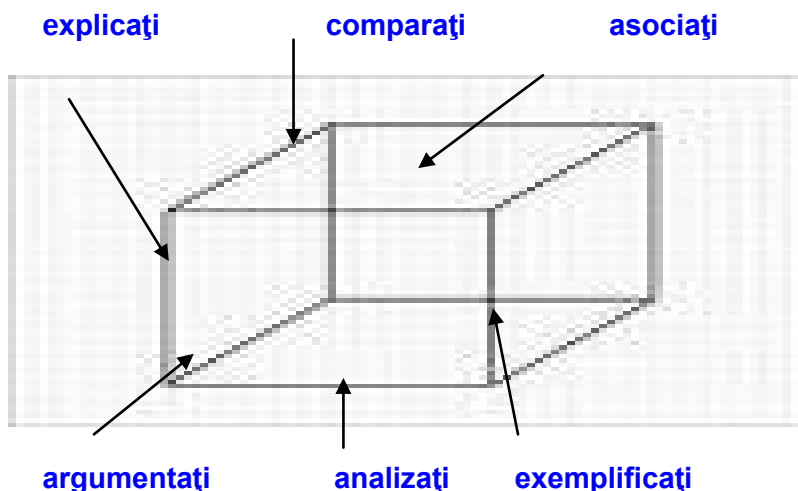
Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!



Noțiunea de “cultură organizațională” este apărută recent în științele organizării și a fost preluată și dezvoltată de către management începând cu anii '80. Sintagma se leagă de numele cercetătorului american Ph. Selznick, care a adus în atenția specialiștilor cultura, ca mijloc de înțelegere a organizației. Studiarea acesteia a căpătat o amploare tot mai mare odată cu dezvoltarea societăților transnaționale.

Au fost identificate patru *elemente ale culturii unei organizații*: artefactele, perspectivele, valorile și presupuzițiile.

Artefactele reprezintă aspectele mai “tangibile” ale culturii unei organizații și pot fi: fizice (aspectul oficial, logo-ul companiei, uniforme angajaților), comportamentale (ritualuri, ceremonii) și verbale (limbaj, povestiri și mituri împărtășite de către membrii organizației). Artefactele reprezintă manifestările de suprafață sau simbolurile perspectivelor, valorilor și presupuzițiilor împărtășite care formează sistemul de credințe;

Perspectivile sunt ideile și acțiunile împărtășite care îi ajută pe oameni să acționeze în mod adecvat într-o anumită situație. De exemplu, perspectivele se dezvoltă de obicei în jurul regulilor de rezolvare corectă a unor situații structurate (cum ar fi evaluarea performanțelor) sau a unor situații mai neclare (cum ar fi obținerea unei promovări).

Într-o organizație, perspectiva comună poate fi aceea că oamenii trebuie să fie inovativi și “agresivi”, asumându-și cât mai multe responsabilități cu puțință pentru a avansa, în timp ce într-o altă organizație, conformarea la normele impuse de grup poate fi perspectiva comună asupra modalității de a obține succes. Asemenea diferențe de perspectivă reprezintă două culturi organizaționale foarte diferite.

Valorile reprezintă principii generale care depășesc evenimentele particulare. Acestea denotă idealurile, standardele sau “păcatele” generale ale unei organizații cum ar fi dezvoltarea carierei, promovarea din interior, protecția mediului, onestitatea față de consumatori etc. De obicei, asemenea valori sunt exprimate într-o declarație formală a filosofiei de conducere a organizației.

Presupuzițiile de bază reprezintă “miezul”/partea centrală a unei culturi, respectiv credințele luate de bune pe care membrii organizației le au despre ei înșiși, despre ceilalți și despre lumea în care trăiesc.

Aplicație:

Proiectați un model de intervenție asupra culturii organizaționale, plecând de la următoarele probleme existente:

Cariere de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU

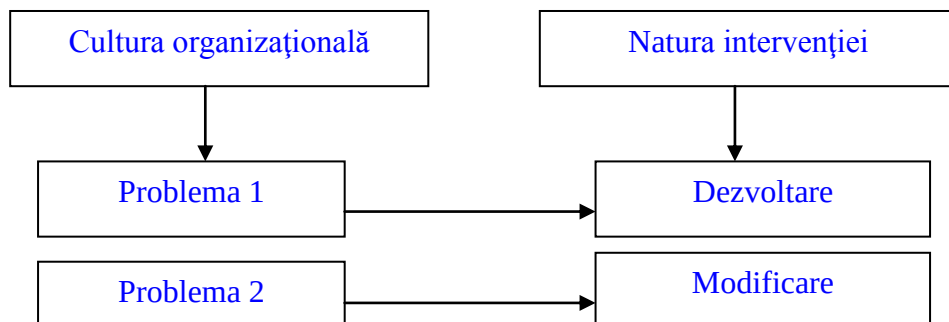


MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- organizația nu are o cultură cristalizată;
- nu se cunosc valorile organizației;
- cultura organizației nu este corelată cu viziunea, misiunea, finalitățile și strategiile.



Asemănată cu un aisberg, cultura organizațională este structurată pe două niveluri culturale, care se află în permanentă legătură, influențându-se reciproc: *nivelul vizibil* (mai ușor de sesizat și schimbat, fiind concretizat în elemente fizice - clădiri, mobiliere, uniforme etc.) și *nivelul invizibil* (mai greu de sesizat și schimbat, fiind concretizat în valorile împărtășite de membrii organizației, capacități, obiceiuri, așteptări, credințe, motivații care modelează comportamentul colectiv).

Aplicație:

Caracterizați specificul culturii organizației din care faceți parte, raportându-vă la cel puțin două criterii de clasificare.

Unul dintre cele mai cunoscute modele de analiză a culturii organizaționale este “modelul multinivelar sau stratificat” elaborat de E. Schein. Conform acestuia, cultura organizațională este structurată pe trei *niveluri, straturi* (Păun, 1999, pp. 53-54): presuposițiile de bază sau credințele, valorile împărtășite de membrii organizației și normele care reglementează activitatea și conduita indivizilor în cadrul organizațiilor. Normele reprezintă modul în care o organizație definește ceea ce este drept, corect, corespunzător sau nedrept, incorect sau necorespunzător. Valorile definesc ceea ce este bun și rău pentru membrii organizației, fiind strâns legate de idealurile grupului respectiv.

În sinteză, putem afirma că există o multitudine de componente ale culturii organizaționale (Rusu, 2003, p. 23):

Investește în oameni!

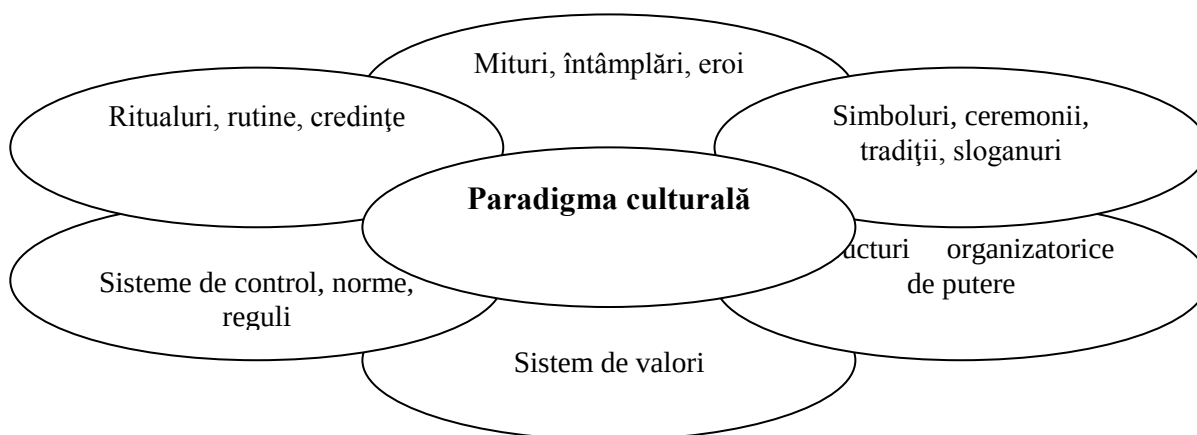


Figura 6. Elementele culturii organizaționale

Există însă și *puncte tari ale culturii manageriale* (Iosifescu, 2000, p. 15): o bună capacitate de organizare a producției concrete (în sistemul educațional, acesta ar desemna capacitatea incontestabilă a mării majorități a directorilor de a coordona și conduce activitatea curentă a școlii) și o anumită abilitate în abordarea relațiilor umane, cu scopul creșterii nivelului de motivație a salariaților, realizată prin stimularea orgoliului profesional și mici favoruri, chiar cu prețul trecerii cu vederea a unor mici "furtișaguri" și a unor acte de indisciplină (această abilitate este caracteristică multor directori de școală și inspectori - considerați ca "buni", care obțin angajamentul și colaborarea subalternilor prin diferite forme de favoritism).

Neasumarea responsabilității și credința că lucrurile se aranjează prin relații sunt, după noi, principalele obstacole în dezvoltarea culturii organizaționale din țara noastră.

3.3. Tipurile de culturi organizaționale și subculturile

Cultura unei organizații poate afecta direct practicile de management prin: centralizarea/descentralizarea deciziilor, siguranță/risc, răsplata individuală/de grup, loialitatea organizațională înaltă/joasă, proceduri formale/informale, cooperare/competiție, viziune pe termen lung/scurt, stabilitate/ inovație.

Există mai multe *tipuri de culturi*. Astfel (apud Deal; Kennedy, 1982, pp. 65-147; Mintzberg; Quinn et. al., 1991, pp. 67-84; Handy, 1991, pp. 71-85, Zorlențan; Burduș et. al., 1996, pp. 189-223, Păun, 1999, pp. 48-77, State, 2005, pp. 12-21):

- după contribuția la performanțele organizaționale:
 - a) cultură forte sau pozitivă;
 - b) cultură negativă
- după nivelul de risc acceptat și viteza de obținere a retroacțiunii, a feed-back-ului:
 - a) cultura "Macho" (a tipului dur);
 - b) cultura "Work hard - play hard" (cultura "muncă și certitudine");
 - c) cultura "Bet the Company" (de tip miză, pariu);
 - d) cultura "Process" (cultura "procedurilor")

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *după tipul de tranzacție prin care individul este legat de organizație:*

- a) cultură rațională;
- b) cultura ideologică;
- c) cultura consensului;
- d) cultura ierarhică

- *după configurația organizației:*

- a) cultura puterii sau de club (cultura “pânza de păianjen”)
- b) cultura rolului (cultura “templu”)
- c) cultura sarcinii (cultura “rețea”)
- d) cultura personală (cultura “galaxie de stele” sau “roi”)

- *după dominantă valorică:*

- a) cultura carismatică;
- b) cultura de contingentă;
- c) cultura reproductivă

- *după tipul de personal care lucrează în organizație:*

- a) cultura de tip “echipa de baseball”;
- b) cultura de tip “club”;
- c) cultura de tip “academie”;
- d) cultura de tip “fortăreață”.

- *după caracteristicile organizației și diferențele între culturile naționale:*

- a) “familia”;
- b) “turnul Eiffel”;
- c) “racheta teleghidată”;
- d) “cloșca”

- *după relația dintre cultura organizațională și cultura socială:*

- a) culturi izomorfe, unitare și coerente cu cultura socială
- b) culturi independente și divergente.

Caracterizarea culturii organizaționale este un demers dificil de realizat (nu însă imposibil), mai ales dacă ne oprim atenția asupra culturii unei organizații mari, cum este sistemul școlar. Apar o serie de probleme deoarece (Iosifescu, 2000, p.17):

- În toate organizațiile de dimensiuni mari nu există o cultură monolitică și coerentă (de tip “bloc”), ci aglomerări de subculturi articulate prin anumite trăsături comune, dar care pot avea multe componente specifice, chiar contradictorii. De exemplu, profesorii care sunt apreciați de colegi, dar nu și de elevi;
- La fel cum personalitatea umană este definită prin acele trăsături care o singularizează, cultura unei școli este determinată, la rândul ei, de ceea ce o diferențiază de celelalte organizații similare. Altfel nu s-ar explica preferința elevilor, părinților sau profesorilor pentru anumite instituții școlare, dincolo de diferența (reală sau ipotetică) de valoare sau de “image”;
- Așa cum se pot constata diferențe mai mari între elevii care fac parte din aceeași clasă decât între clasele dintr-o anumită școală, deosebiriile dintre culturile școlilor concrete, chiar învecinate, pot fi mai mari decât cele dintre “provinciile istorice”.

Există numeroase organizații în cadrul cărora cultura a devenit extrem de nefuncțională. În principal, organizațiile cele mai expuse la riscul unei disfuncționalități culturale sunt cele moștenite. Devin “voluminoase”, se încurcă în vechile metode, tind să cultive suficiența. Pe termen scurt, dau senzația că sunt invincibile, dar când au loc schimbări de fond la nivel social și, prin urmare, se

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

schimă și regulile jocului, reacționează inițial prin negare, care se transformă în panică sau trece de la sine.

Aplicație:

Realizați o clasificare a valorilor specifice organizației școlare (valori educaționale) plecând de la următoarele criterii:

- Variabila timp;
- Gradul de extensie;
- Gradul de concretitudine;
- Actorii care le promovează cu prioritate.

Ca organizație, școala se diferențiază de celelalte organizații prin următoarele *caracteristici* (apud Păun, 1999, pp. 75-87):

a) funcția de a produce învățare: întreaga "arhitectură organizațională" a școlii se supune logicii proceselor pedagogice;

b) prezența în mai mare măsură a aspectelor informale și a manifestărilor expresive;

c) prezența mai multor tipuri de membri (în plan organizațional: membrii staff-ului managerial - director, directori adjuncți, manageri intermediari (șefi de catedră), membri ai organismelor de conducere ale școlii; în plan pedagogic: cadrele didactice, elevii);

d) existența a două categorii de membri: permanenți (cei care prin profesiunea lor sunt implicați în activitatea școlii, și anume profesorii, staff-ul managerial și administrativ) și temporari, tranzitorii sau membri pasageri (elevii, care devin membri ai organizației școlare pe o perioadă determinată);

e) prezența unei diversități de culturi și subculturi cu grade diferite de convergență (poate fi și una din sursele de progres și dezvoltare a școlii).

La baza culturii școlii stă ideea că omul este educabil și perfectibil, valorile dominante fiind: încrederea și respectul față de copil, adevărul, altruismul, toleranța, dreptatea, binele, onestitatea, cooperarea și competiția, respectarea diversității, atașamentul profesional, libertatea și creativitatea. Cultura organizației școlare cuprinde cultura managerilor și/sau liderilor, cultura cadrelor didactice și cultura elevilor.

Schimbarea modelelor de gândire și a mentalităților reprezintă modalități de acțiune specifice culturii organizaționale ce au ca scop îmbunătățirea performanțelor generale ale organizației. Cultura managerială este parte integrantă a culturii organizaționale, determinată fiind de abilitățile, stilul de conducere, stilul de comunicare și de sistemul de valori la care se raportează managerul organizației, având drept scop elaborarea și împărtășirea viziunii, misiunii, politicii și strategiei organizației.

În realizarea funcției sale, directorul de școală trebuie să realizeze un echilibru între aspectele academic-administrative și cele instrumental-expresive (apud Păun, 1999, p. 78): activitățile din sfera academică vizează activitățile pedagogice; activitățile administrative sunt tipic managerial-organizaționale; activitățile instrumentale vizează responsabilități care ating atât aspectele administrative, cât și cele academice și au în vedere mijloacele puse în acțiune pentru organizarea școlii și activității didactice; activitățile expresive se referă la preocupările pentru asigurarea climatului emoțional și a ethosului profesional al profesorilor și elevilor, dar și al altor persoane implicate în activitatea școlară.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

3.4.Cultura clasei de elevi

Cultura profesorilor ține de substructurile care se diferențiază în funcție de sex, vârstă, vechime, nivel de calificare. Vorbim astfel despre (apud Păun, 1999, pp. 99-103):

a) *după criteriul sexului*: subcultura feminină și cea masculină

- cultura cadrelor didactice este puternic "feminizată", fenomen soldat cu o accentuare a dimensiunii afective, care se observă atât în interacțiunile dintre cadrele didactice, cât și dintre acestea și elevi;

- în planul climatului, se manifestă o serie de fenomene care par a fi mai numeroase în cultura feminină: gelozie, invidie, bârfă, blocaje de comunicare, tensiuni și conflicte determinate de probleme privind promovarea în carieră, repartizarea elevilor sau a profesorilor diriginți pe clase etc.;

b) *după criteriul statutului profesional*: subcultura învățătorilor și cea a profesorilor

- subcultura învățătorilor este mai omogenă, iar dimensiunea informală este mai evidentă; subcultura profesorilor este centrată pe specializarea curriculară, fapt care determină un anumit elitism profesional;

- subcultura învățătorilor este dominată de valori precum cooperarea, munca în echipă, iubirea pentru copil și atașamentul față de profesie; subcultura profesorilor este dominată de valori precum individualismul (chiar egoismul), competiția, intelectualismul, complexul de superioritate;

c) *după criteriul vârstei*: subcultura cadrelor didactice tinere și cea a vârstnicilor

- între ei există, ca un tampon, cei de vârstă medie, dar ei nu produc o subkultură proprie, care să se afirme prin valori specifice;

- având în vedere orientarea lor dominantă, deosebiri între cele două subculturi consistă în aceea că una este a trecutului, iar alta a viitorului;

- dominante în subcultura tinerilor sunt valori ca entuziasmul, creativitatea, iar în subcultura vârstnicilor, valori ca conservatorismul, prudența, înțelepciunea etc;

d) *după vechime*: subcultura cadrelor didactice cu vechime (în profesie sau în școala respectivă) și cea a noilor veniți

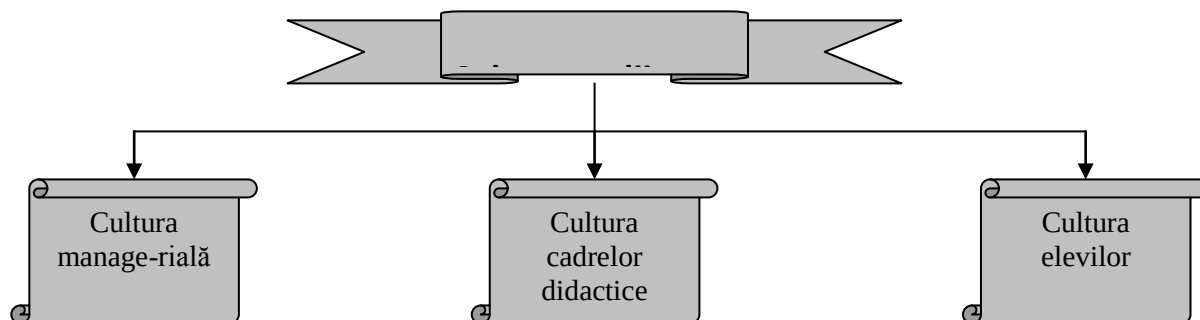
- mai des întâlnite în subcultura cadrelor didactice cu vechime sunt valori ca respectul pentru profesie, spiritul de cooperare și înțelegere, iar în cea a noilor veniți, valori ca dorința de afirmare, receptivitatea la nou, competiția etc.

În cadrul culturii cadrelor didactice există o serie de subculturi (se mai poate vorbi și de subcultura profesorilor titulari și a celor suplinitori, subcultura celor cu studii universitare lungi sau scurte, subcultura celor cu grade didactice și a celor ce încă nu le-au obținut etc.), cunoașterea lor constituind una din condițiile unei bune funcționări a școlii, ca organizație. *Cultura elevilor* cuprinde valorile specifice culturii familiei sau grupului de apartenență. Există posibilitatea unor interferențe contradictorii între modelele culturale propuse de familie și modelele culturale propuse de școală. Ea este informală, implică curriculumul ascuns, subliminal și depinde de cultura școlii. Pe diverse căi, este stimulat spiritul de creație, este creat un cadru de participare la dezvoltarea valorilor spirituale, de afirmare a talentului, sensibilității elevilor.

Investește în oameni!

Aplicație:

Folosind “Diagrama Flow”, identificați în mod cât mai creativ, relația dintre cultura școlii și subculturile care se diferențiază în funcție de anumite criterii.



Este important de precizat că școala îi inițiază pe copii în modele de autoritate, de conformare la reguli, de colaborare, transmitându-le, astfel, acel tip de cultură ce poate fi considerată cultură social-pragmatică. Educația este un proces cultural care, în societățile moderne, se desfășoară de-a lungul întregii vieți a individului. De aceea, prin conținutul culturii proprii, produce, susține și impune valorile autentice. Acest demers se realizează prin intermediul ritualurilor și ceremoniilor, poveștilor, legendelor și miturilor specifice. Manifestări ale vieții de grup, ritualurile, ceremoniile urmăresc realizarea consensului și răspund nevoii de apartenență a indivizilor; poveștile, legendele și miturile urmăresc să creeze coeziunea și unitatea școlii.

Din perspectivă organizațională, *atributele competențelor colective* se caracterizează prin:

- Sunt de natura unor (potențiale) capacități;
- Sunt bazate pe cunoaștere;
- Reprezintă manifestări de comportament cooperativ;
- Sunt dispuse transversal în organizație;
- Determină performanțele organizației;
- Au un caracter abstract.

Impregnată de specificul național, cultura școlii reflectă, în ultimă instanță, caracteristicile comunității umane în care se constituie și pe care o reproduce. Cultura școlii este “o cultură de dezvoltare, deschisă și flexibilă” (Păun, 1999, p. 96). Putem spune că școala, prin specificul ei, menține și dezvoltă cultura națională. Ea se bazează pe anumite presupoziii sau credințe, care implică o anumită concepție despre om și o filosofie de viață pe care o are orice cultură. Modelele culturale sintetizează această filosofie de viață și o exprimă în valori și norme specifice.

Comunitatea, prin intermediul culturii, este cea care păstrează individul într-un cadru de valori, iar pentru ca un set de valori să aibă un anumit impact, acesta trebuie să fie clar definit, fără a lăsa loc interpretărilor.

Aplicație:

Plecând de la ideea conform căreia “ermetismul cultural” este o formă de rezistență la schimbare, enumerați câteva bariere care împiedică schimbul cu exteriorul și absorbția unor elemente de noutate.

Investește în oameni!

Reprezentând unitatea în diversitate, cultura școlii se construiește pe un specific aparte, fiind necesar ca educatorul să-și asume rolul formator și să contribuie la crearea armoniei sociale.

Referințe bibliografice:

- Cojocaru V.Gh., (2004). *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Editura Lumina, Chișinău.
- Handy Ch., (1991). *Gods of management*, Century Bussiness, London.
- Hofstede G., (1996). *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București.
- Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.
- Ionescu Gh., (1996). *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București.
- Iosifescu Ș., (2000). *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București.
- Mintzberg H., Quinn, J. et. al., (1991). *The strategy process concepts*, Prentice Hall.
- Păun E., (1999). *ȘCOALA - abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași.
- Rusu C., (2003). *Managementul schimbării*, Editura Economică, București.
- State O., (2005). *Cultura organizației și managementul* în <http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=332&idb=9>
- Vlăsceanu M., (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.
- Zorlențan T., Burduș E., et al., (1996). *Managementul organizației*, Editura Holding Reporter, București.

TEMA 4. Clasa de elevi - grup educațional

4.1. Grupul - caracteristici, clasificare, modalități de formare, constituire

Managementul resurselor umane recunoaște valoarea, rolul și importanța pe care fiecare angajat îl are în cadrul organizației. De remarcat este faptul că „abordările teoretice existente asupra managementului resurselor umane variază de la perspectiva *hard*, care abordează indivizii ca o modalitate de control al balanței cost-beneficii, la perspectiva *soft*, conform căreia angajații reprezintă resurse care pot contribui la dezvoltarea organizației și atingerea dezideratului excelenței” (Zaharie, 2006, p. 255).

Trecerea de la o mulțime spontană la una organizată presupune o dezvoltare logică. Comportamentul indivizilor într-o mulțime este modelat de cultura lor; totuși calitatea distinctivă a omului mulțimii este conformismul. Trăsăturile speciale ale unui individ se modifică imediat ce intră într-o mulțime, constatându-se (apud Moscovici, 1996, p. 399):

- e) o diminuare a facultăților intelectuale (facultățile raționale tind să se deterioreze și să scadă);
- b) o intensificare a reacțiilor emoționale (energia individuală rece este convertită în energia înfierbântată a mulțimii);
- c) un dezinteres față de profit (indivizii se depășesc pe ei înșiși, devenind eroici și mărinimoși, martiri și patrioți).

Investește în oameni!

În sens larg, *grupul* este format din asocierea a cel puțin două persoane (cuplul) și poate ajunge până la un număr extrem de mare (umanitatea). Elementul esențial este capacitatea de a acționa unit în atingerea scopurilor urmărite care nu pot fi niciodată atinse în izolare completă.

Din perspectivă sociologică, grupul social este un ansamblu de persoane caracterizate de o anumită structură și cu o cultură specifică, rezultate din relațiile și procesele psihosociale dezvoltate în cadrul său. Acesta reprezintă entitatea socială în care indivizii interacționează direct pe baza unor norme și reguli recunoscute și acceptate, se definesc ei înșiși și sunt percepuți de alții ca membri ai acestei entități distincte.

Din perspectiva psihologiei sociale, grupul este o unitate socială a unor personalități aflate în interacțiune, unitate constituită din mai mulți indivizi.

Ca unitate socială, grupul are următoarele *caracteristici*:

- Existența unui număr oarecare de membri;
- Prezența unor scopuri și activități sociale;
- Relații nemijlocite, de interacțiune și dependență reciprocă;
- Statut definit și relație de rol;
- Compoziție (omogenă sau eterogenă) și organizare (formală sau informală);
- Promovarea și dezvoltarea, în timp, a unor valori sociale;
- Conștiința apartenenței la grup, sentimentul de "NOI" (fiecare membru primește, la rândul său, ajutor din partea celorlalți);
- Dezvoltarea, în timp, a spiritului de echipă care permite munca în grup;
- Contribuția fiecărui membru la realizarea economiei de timp și resurse;
- Formarea "sintalității de grup" (mecanismul care deosebește un grup de un alt grup; se realizează în timp și depinde, în mare parte, de calitatea conducătorului) și a "coeziunii grupului" (mecanismul care îi determină pe indivizi să stea și să acționeze împreună și care se opune forțelor care îi împing spre disociere și izolare; facilitează apariția și întărirea sentimentului de "NOI").

Grupurile se clasifică în funcție de diferite *criterii*:

- *după durată*: temporare (limitate în timp - grupul de joacă, de petrecere a timpului liber, de muncă, experimental, infracțional) și permanente (de lungă durată, stabile și echilibrate, ce presupun relații socio-afective puternice, tradiționalism și uneori ritualism: familia, unele grupuri de muncă, grupul deținuților pe viață);
- *după mărime*: mici (până la 40 de membri), mijlocii (de ordinul zecilor și sutelor) și mari (etniile, popoarele, națiunile);
- *după statutul ontic*: reale sau nominale (statistice);
- *după statutul creativ sau gradul de instituționalizare*: formale (care au obiective, organizare și funcționare statuate prin acte normative, instrucțiuni, metodologii, regulamente, legi - clasa de elevi, subunitatea militară) și informale (care presupun o organizare și funcționare ce nu se bazează pe reglementarea prin norme oficiale standardizate, ci pe relațiile socio-afective de simpatie, antipatie și indiferență);
- *după natura și specificul sarcinilor de realizat*: grupuri de muncă, de cercetare, militare, de detenție, de terapie;
- *după natura relațiilor dintre membrii grupului*: grupuri primare (grupul primar a fost definit de americanul Ch.H. Cooley ca fiind o asociere relativ permanentă și nespecializată a unui număr restrâns de indivizi aflați în relații directe - față în față - și destul de apropiați; prototipul acestuia este familia, dar aici putem include și grupul de lucru, anturajul, grupul de colegi de școală etc.) și grupuri secundare sau instrumentale (grupul secundar este

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

caracterizat ca o grupare mai mare, relativ specializată, de persoane care au relații superficiale, indirecte - ex. sindicatele);

- *după raporturile existente între membri și grupuri*: grupul intern (in-group, definit prin "NOI", deosebiți de membrii altor grupuri - așteptăm recunoaștere, loialitate, sprijin) și grup extern (out-group, definit prin "EI", membrii acestuia fiind percepuți ca CEILALȚI - relaționare bazată pe prejudecăți și stereotipuri, ostilitate care poate duce la violență, intoleranță și discriminare, care trasează granițe geografice, între grupuri-bande de cartier, sau culturale, între grupurile socio-profesionale, sexuale, religioase);
- *după funcție*: grupul de apartenență - conferă siguranță psihică și permite satisfacerea trebuinței de comunicare (este cel din care individul face parte efectiv la un moment dat, în mod natural și prin activitatea pe care o desfășoară în mod obișnuit; nu semnifică însă și participarea sa psihologică și afectivă) și grupul de referință - are o funcție normativă sau criterială și de comparație (este cel la care individul se raportează de cele mai multe ori și din care vrea să facă parte, cu care se identifică și de la care preia modelele comportamentale - ex. tinerii de la adulți, săracii de la bogați, inferiorii de la superiori).

Literatura de specialitate indică următoarele *moduri de formare a grupurilor*:

1. Gruparea după cunoștințe sau abilități:

Universitățile, de pildă, sunt organizate după arii disciplinare. Funcțiile universitare sunt diferențiate după nivelul de cunoștințe (de la preparatori până la profesori universitari). Un alt gen de organizații astfel grupate sunt spitalele.

2. Gruparea după procese de muncă și funcții (organizarea funcțională):

Majoritatea organizațiilor care realizează producție sunt organizate în acest mod. Unii oameni sunt implicați în producție, alții în cercetare și dezvoltare, alții în vânzări sau marketing, alții în finanțe și contabilitate, iar alții în funcțiile/activitățile legate de personal.

3. Gruparea în funcție de timp:

Uneori, oamenii sunt grupați după perioada în care lucrează. Acest mod de grupare poate fi folosit în corelare cu procesele de muncă și funcțiile.

4. *Gruparea după produs sau rezultat*: astfel sunt formate unități pe baza produsului sau serviciului rezultat.

5. *Gruparea în funcție de client*: unele organizații formează grupuri care se orientează către diferite categorii de clienți.

6. *Gruparea în funcție de loc*: acest lucru înseamnă de obicei că sunt formate unități în raport cu aria geografică pe care o deserveșc sau în care sunt localizate.

În practică, în funcție de solicitări, de scopuri sau de specificul activității, apare uneori necesitatea formării unor subgrupuri. Dezvoltând problematica formării formatorilor, cu trimitere la perspectiva managerială de abordare a acestui demers, R.M. Niculescu identifică câteva procedee de realizare a subgrupurilor și de regroupare a cursanților, procedee care pot fi folosite și în alte situații.

Există o serie de *procedee specifice de realizare a acestor subgrupări* (apud Niculescu, 2000, pp. 60-61):

a) grupare după un criteriu specificat:

- prin tragere la sorți;
- prin numerotare (ex. numerele cu soț în grupul X, cele fără soț în grupul Y; 1, 3, 5, 7 într-un grup și 9, 11, 13, 15, în al doilea grup; 2, 4, 6, 8 în al treilea grup și 10, 12, 14, 16 în al patrulea grup);

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- prin atribuire de simboluri: fiecărui grup i se fixează un simbol (eventual legat de sarcina specifică de lucru, dacă există sarcini diferențiate); jetoane cu simbolurile respective pot fi puse la dispoziție pentru tragere la sorți

b) *grupare prin desemnare* (înainte de activitate sau pe loc) - se face, de obicei, în baza unor criterii cum ar fi vârsta, sexul, specialitatea, originea, atribuțiile în cadrul activității:

- desemnare de către formatori;
- desemnare de către participanți;
- desemnare de către persoane din afară

c) *grupare pe bază de voluntariat*:

- subgrupe constituite spontan sau anticipat în baza unor afinități;
- înscrieri pe liste afișate (cu menționarea moderatorului, a sarcinii de rezolvat);
- prin aderare la teme diferențiate sau la modalități de lucru distincte;
- prin aderare la tipuri de activități diferite (laborator, atelier, vizită, activitate practică în context real)

d) *grupare cu restructurări progresive* - se realizează astfel:

- prima grupare utilizează una din metodele sau procedeele prezentate anterior;
- se stabilesc reguli destinate regroupării: la intervale date, se realizează un transfer de 1, 2, 3, ..., n membri dintr-un grup la alt grup vecin sau prin schimbarea moderatorilor, raportorilor, observatorilor, în cazul unei metode care preconizează asemenea roluri.

Există și o multitudine de *procedee destinate regroupării* (apud Niculescu, 2000, pp. 62-63):

- a) *Reunirea în "rafale"*;
- b) *Reuniunea prin produsele activității pe microgrupe*;
- c) *Procedeeul "broasca țestoasă"*;
- d) *Reunirea cu sondaje*;
- e) *Reunirea cu susținere de concluzii*;
- f) *Reuniunea informală*.

4.2. Grupul restrâns și problemele sale specifice

În psihologia socială și în managementul educațional, o atenție aparte i se acordă grupului restrâns. Acesta poate fi înțeles ca ansamblu de persoane care interacționează în mod direct și care participă la o activitate comună, grație unui sistem de reguli și norme formale și informale.

Grupul mic, restrâns sau primar are anumite trăsături distincte: presupune asocierea și cooperarea directă, față în față, percepe într-un fel aparte apartenența, influența reciprocă este mai puternică, iar posibilitatea realizării interacțiunii este mai mare. Printre formele grupului restrâns se numără: grupurile de sarcină (echipe de muncă sau de proiect) și grupurile de formare psihosocială.

În limbajul comun, pentru grupul mic se mai folosește termenul consacrat de "echipă". Putem afirma că echipa este un grup, nu însă că orice grup este o echipă. Acest aspect este confirmat de definiția dată de J.F. Leroy, în care echipa este "o entitate cunoscută de o organizație, formată de un grup permanent sau de lungă durată, alcătuit din persoane interdependente care urmăresc unul sau mai multe obiective comune, într-un context constrângător" (Leroy, 2001, p. 428).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

În construirea echipelor trebuie avute în vedere: nevoile sarcinii (prin stabilirea unui scop bine definit), nevoile indivizilor (prin statut clar pentru fiecare), nevoile proprii ale echipei (prin cooperare, parteneriat, susținere reciprocă etc).

Între grup și echipă există unele diferențe, în funcție de criteriile la care ne raportăm:

Tabelul 1: Diferențele dintre grup și echipă

Criterii	Grupul	Echipa
Rațiunea de grupare	- după nevoi administrative (se bazează pe suma entităților lui)	- în scopul rezolvării unor sarcini sau probleme (se bazează pe organizație sau comunitate, ca entitate)
Finalitățile urmărite	- sunt impuse din exterior	- sunt atinse, iar atingerea lor este asumată
Asumarea răspunderii	- fiecare este interesat de propria soartă și participă în mai mică măsură la elaborarea obiectivelor comune; - responsabilitatea formală revine conducătorului	- sunt interesați și de propria dezvoltare, dar și de dezvoltarea colectivă, asumându-și responsabilități la a căror definire participă; - responsabilitatea se distribuie între membrii echipei
Comunicarea	- nu se încurajează întotdeauna sugestiile celor care compun grupul	- membrii echipei vorbesc deschis, fără ipocrizie, se simt susținuți de colegi, sunt încurajați să-și dezvolte competențele, fac eforturi pentru a-i înțelege pe ceilalți
Succesul	- recompensele sunt individualizate și cuantificate <i>a priori</i>	- recompensele sunt colective, dar și individualizate, în acord cu dimensiunea performanței
Abordarea conflictelor	- când apar situații conflictuale cu colegii sau superiorul, managerul întârzie să intervină și răul devine ireversibil; - în cazul eșecului, sancțiunile morale revin grupului, dar sancțiunile administrative revin indivizilor	- conflictele sunt văzute ca aspecte normale ale relațiilor profesionale, ocazii de a emite idei noi, de a încuraja exprimarea liberă; - în cazul eșecului, sancțiunile morale și administrative revin echipei
Rolurile	- sunt atribuite în funcție de competență, încă de la constituirea grupului	- nu există roluri prestabilite, se preferă schimbarea rolurilor în funcție de împrejurări
Decizia	- aparține, de cele mai multe ori liderului formal, desemnat	- superiorul doar controlează situația atunci când echipa nu se poate decide sau când intervine o urgență
Relațiile cu ceilalți	- fiecare participant lucrează în domeniul său, intervenind rar și scurtcircuitând, câteodată, munca celorlalți;	- membrii echipei știu că sarcinile lor se întrepătrund și se ajută reciproc - fiecare participă la luarea

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	- se conformează mai mult decât participă la deciziile grupului; - climatul este nesemnificativ, formal sau neutru	deciziilor; - climatul reprezintă unul din factorii de succes
--	---	--

O *echipă eficientă* se construiește respectând următoarele condiții:

- *stabilirea clară a scopului și a obiectivelor urmărite*: se identifică criteriile, valorile pe care se stabilește concepția generală și consensul, se definește cu precizie ce anume se urmărește, care este ordinea priorităților, ce atribuții are fiecare participant, care sunt rolurile fiecăruia;
- *precizarea procedurii*: se clarifică procedura în organizarea ședințelor de lucru, în luarea deciziilor, în asumarea responsabilităților;
- *definirea conducerii în consens cu concepția membrilor*: liderul cunoaște și folosește toate calitățile membrilor echipei, modelează concepția acesteia, acționează astfel încât să i se simtă prezența;
- *conturarea liniilor deschise de comunicare*: membrii discută între ei și cu liderul diferite posibilități de acțiune; există deschidere către opiniile din afara echipei, se schimbă idei atât cu interiorul cât și cu exteriorul;
- *dezvoltarea unui climat de încredere și cooperare*: se cere și se acordă ajutor, sprijin, se petrece mult timp împreună, există respect reciproc și relații pozitive cu alte echipe;
- *analiza și revizuirea cu regularitate a eficienței activității*: se reevaluează periodic obiectivele și fiecare secvență a procesului, nu se pierde timp prea mult analizându-se ce anume s-a realizat, ci se pune accent pe ce anume se va realiza.

Echipele condiționează optimizarea abilităților individuale ale membrilor lor, făcând posibilă rezolvarea unor probleme dificile. În procesul de învățământ, obiectivele instructiv-educative pot fi realizate prin valorificarea și valorizarea potențialului echipei de profesori din unitatea școlară.

În context, este nevoie să distingem grupul de echipă. Vorbim de echipă atunci când ne referim la un grup formal, constituit pentru rezolvarea unor sarcini organizaționale concrete. Sau, așa cum apreciau J. Katzenbach și D. Smith, echipa este "un număr mic de oameni cu aptitudini complementare, care sunt dedicați unui scop comun, unor obiective de performanță și metode pentru care se consideră reciproc răspunzători" (apud Armstrong, 2004, p. 249).

Ideea de automanagement rezultă din caracteristicile echipelor. Se poate afirma despre echipe că:

- sunt unități de bază ale performanței, îmbinând aptitudinile, experiența și intuițiile câtorva oameni;
- sunt stimulate de provocări importante;
- sunt flexibile și răspund rapid la schimbări și solicitări;
- investesc timp și efort pentru a explora;
- dovedesc devotament, atașament și dorința de dezvoltare și creștere a succesului propriu.

Grupul reprezintă ansamblul persoanelor care interacționează în vederea atingerii unui obiectiv comun, sub conducerea unui lider, și au sentimentul unei identități comune.

Temă de reflecție:

Reflectați asupra motivațiilor pentru care oamenii au nevoie de apartenență la un grup.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Printre *proprietățile grupurilor mici* se numără:

- *mărimea grupului;*
- *distribuția spațială, aranjamentul membrilor grupului;*
- *complementaritatea;*
- *omogenitatea grupului;*
- *coeziunea grupului;*
- *productivitatea grupului.*

Pe lângă aceste proprietăți specifice grupului, există și unele *contraproductive*:

- *disocierea grupului* (opusă coeziunii acestuia);

- *lenea socială*, care apare din dorința de a nu fi fraierit, de a nu fi pierdut în mulțime, de unde reversul, de ascundere în spatele muncii, activității, vinei colective; se afirmă că, în cadrul grupurilor, "*lenea socială* este mai puțin frecventă în societățile tradiționale (ex. Japonia), la femei, comparativ cu bărbații, și în țările vestice (ex. Statele Unite - este vorba de spiritul colectivist versus spiritul individualist)" (Cochinescu, 2008, p. 158);

- *pierdere socială*: psihologia de grup are ca efecte facilitarea socială, dar și pierderea socială: "în grup, activitatea individuală câștigă în cantitate, dar pierde în calitate" (Zlate, 1995, p. 199); se poate întâmpla ca, uneori, psihologia de grup să deformeze reflectarea realității, ducând la apariția unor iluzii.

În grupurile mici apar adesea fenomene de dependență afectivă față de o autoritate, față de un lider, ca și elemente de polarizare, de scindare a membrilor grupului în jurul a doi lideri. Grupul are astfel o viață afectivă proprie, rezultată din combinările spontane ale sentimentelor și atitudinilor membrilor săi, această afectivitate colectivă influențând modurile de gândire și acțiune.

4.3.Probleme specifice clasei de elevi

Începând cu jumătatea secolului trecut, dinamica grupurilor a devenit un domeniu de interes pentru cercetători. De atunci, *clasa de elevi* a fost studiată ca grup primar, adică un grup ai căror membri au aceleași valori, scopuri și standarde de comportament și în care contactele interpersonale sunt foarte frecvente.

Clasa de elevi este un grup restrâns deoarece are toate caracteristicile acestuia (apud De Visscher, 1996, p. 323):

- a) o unitate de timp și de loc, un "aici" și "acum";
- b) o semnificație, o rațiune de a fi și de a rămâne împreună;
- c) o soartă relativ comună;
- d) posibilitatea percepției și a reprezentării fiecărui membru de către ceilalți;
- e) o "entitativitate" rezonabilă, grupalitate percepută;
- f) posibilitatea de realizare a unui proces interactiv efectiv;
- g) o durată suficientă pentru ca un eventual proces de instituționalizare să fie declanșat.

Ca membru al unui grup școlar, elevul este supus unui *proces de învățare psihosocială* realizată în și prin grup. El încorporează în sistemul său de referință valorile promovate de grupul său, se valorizează în și prin grup, contribuie prin acțiunile sale la afirmarea grupului. La rândul său, grupul exercită un control asupra elevului, propunându-i modalități de acțiune și dezvoltare.

M. Deutsch a constatat că, în comparație cu clasele cooperante, clasele competitive au o atmosferă care duce la (Iucu, 2000, p. 105):

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- elevi cu un ridicat nivel al anxietății;
- elevi care se gândesc mai puțin la ei și la munca lor;
- studenți cu atitudini reprobabile față de colegi;
- studenți cu un foarte scăzut sentiment de responsabilitate față de ceilalți.

Se apreciază, astfel, că “metodele cooperative se dovedesc de departe mai eficiente decât organizarea competitivă (...)” (Neculau; Boncu, 1998, p. 245). Subliniem necesitatea încurajării și răsplătirii comportamentului cooperant, care contribuie la întărirea coeziunii la nivelul clasei de elevi. Ni se pare fericită utilizarea expresiei “dezvoltarea echipei” (Leroy, 2001), folosită pentru practica numită “team building”, deoarece surprinde mai bine varietatea comportamentelor din cadrul relațiilor interumane.

Clasa școlară are următoarele *trăsături* (Boncu, 2008, pp. 485-486):

- a) interacțiunea față-în-față;
- b) structuri ce-i conferă stabilitate (în cadrul interacțiunii, se dezvoltă norme ce modelează comportamentele și le fac previzibile);
- c) atingerea anumitor scopuri;
- d) membrii clasei se percep pe ei înșiși ca făcând parte din grup, iar elevii din alte clase (grupuri) îi identifică pe baza acestei apartenențe.

Multiplicarea relațiilor dintre persoane generează un tip de psihologie numită “psihologie de grup” sau “psihologie colectivă”. În cadrul grupului, compararea cu ceilalți poate schimba “montajul individual”, concepția despre sine.

Ca grup social, clasa îndeplinește mai multe *funcții*:

- de socializare: integrarea socială este legată de dorința de cooperare, conduce la creșterea stimei de sine, a nivelului de aspirație;
- de reglementare a relațiilor din cadrul grupului: comportamentele inadecvate sunt sancționate de membrii grupului, iar cele adecvate sunt aprobate;
- de reglementare a relațiilor intraindividuale: identitatea de sine se construiește din perspectiva calității de membru al grupului.

Aplicație:

Propuneți itemi care să fie incluși în construcția unui chestionar de cunoaștere a clasei de elevi. Un exemplu este următorul:

Chestionar precodificat pentru diagnoza grupului social

1. În ce măsură membrii grupului sunt uniți și acționează unitar? (relevă coeziunea/măsura atracției în grup)
2. În ce măsură grupul își realizează sarcinile și scopurile propuse? (relevă eficiența grupului/măsura în care grupul își realizează scopurile propuse)
3. În ce măsură există atitudini și comportamente asemănătoare la membrii grupului? (arată consensul în grup)
4. Membrii grupului aderă, acceptă, respectă normele de grup (relevă conformismul față de normele grupului, presiunea socială).
5. Grupul are capacitatea de a controla acțiunea membrilor săi? (grupul ca mijloc de control asupra membrilor săi).
6. În ce măsură statusurile și rolurile sunt delimitate și ierarhizate? (relevă stratificarea în grup)
7. Grupul permite manifestarea unor idei sau comportamente diferite, variate? (Relevă flexibilitatea grupului)

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Investește în oameni!

public, sau de co-actori (îndeplinind fiecare aceeași sarcină individuală ca subiectul) are darul de a stimula motivația și, deci, de a ameliora performanța.

Aplicație:

Cunoscând caracteristicile grupurilor ineficace, completați lista acestora și, plecând de la un exemplu, propuneți câteva măsuri de transformare a grupului ineficace într-un grup eficient.

Caracteristici ale grupurilor ineficace:

- conducătorul formal își impune autoritatea;
- se consideră că majoritatea simplă este suficientă pentru luarea unei decizii;
- se evită autoevaluarea;
- participanții sunt suspicioși;
- scopurile nu sunt cunoscute în totalitate ...

La nivelul elevilor, există o serie de *diferențe* de care trebuie să se țină seama (D. Fontana, apud Stan, 2003, pp. 42-44):

- *Diferențe de vârstă*: în funcție de vârstă:
 - natura cererilor și așteptărilor elevilor în raport cu profesorul se schimbă;
 - natura relațiilor dintre elevi se modifică;
 - nevoia elevilor de statut și prestigiu sporește odată cu vârsta;
 - elevii devin mai critici în raport cu comportamentul profesorului pe măsură ce înaintază în vârstă;
 - crește capacitatea de concentrare și de efort intelectual
- *Diferențe de abilitate*: reclamă din partea profesorului un comportament și metode diferențiate
- *Diferențe de sex*: din punct de vedere educațional, ceea ce băieții și fetele au în comun este preponderant în raport cu orice diferență, diferențele care transpar fiind mai degrabă rodul prejudecăților noastre proiectate asupra elevilor
- *Diferențe de statut socio-economic*: deși atenuate în multe școli, aceste diferențe pot induce o multitudine de efecte negative dacă nu sunt abordate cu grijă
- *Diferențe culturale*: se referă mai puțin la subculturile generate de medii socio-economice diferite, având în vedere mai ales valorile culturale proprii grupului etnic (sau religios) al elevului.

În cadrul grupului-clasă, interacțiunea elevilor nu determină numai schimburi în plan cognitiv, ci și în plan afectiv, comportamental. Văzută ca mediu de socializare, de învățare socială, clasa de elevi satisface câteva nevoi fundamentale: nevoia de afiliere, de altul, de participare, de protecție, de securitate.

Adevărate constructe energetice, concepțiile despre sine și despre alții trimit la variatele feluri de a fi ale oamenilor. Având un specific aparte, grupul-clasă dezvoltă o multitudine de relații distincte. Relațiile de intercunoaștere sau de comunicare, de cooperare sau de competiție, de simpatie sau antipatie se construiesc în raport de statutul și rolurile jucate în cadrul vieții sociale.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

4.4. Relația dintre statut și rol

Apelăm la aceste concepte-cheie în psihologia socială deoarece grupul poate fi definit și din această perspectivă.

Statutul reprezintă *poziția* pe care o ocupă un individ în sistemul social (implică stiluri de viață diferite); este ansamblul de drepturi și îndatoriri.

R. Linton definește statutul ca fiind locul pe care îl ocupă, într-un anumit sistem, un anumit individ, într-un anumit moment. Contribuția pe care fiecare statut (care continuă să fie recunoscută de membrii grupului) o aduce la atingerea scopurilor de grup constituie funcția sa. Pentru că fiecare statut este o parte a unui mare sistem de statute, nici unul dintre ele nu are semnificație în afara celor de care este legat. Astfel, statutul de mamă nu poate exista în afara celui de copil, nici cel de lider în afara celui de membru. Fiecare statut sau poziție demarchează una sau mai multe poziții cu care se află în relație.

Putem afirma că statutul:

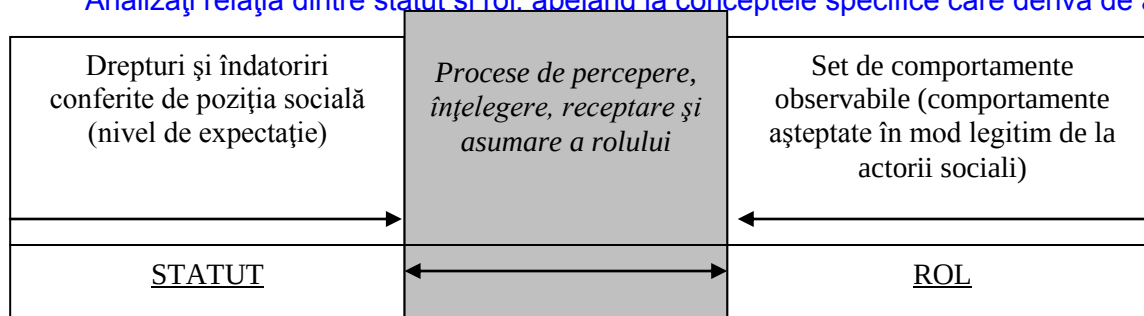
- prescrie cu precizie comportamentul individului în viața socială;
- identifică și comportamentul altora față de sine;
- îi precizează individului definiția sa socială;
- se fondează pe caracterul stabil și previzibil al experiențelor pe care și le formează persoana în mediul său de viață;
- este legat de problematica stratificării și mobilității persoanelor și grupurilor dintr-o societate sau alta.

Rolul reprezintă conduita așteptată de la o persoană al cărei statut îl cunoaștem (expectanțele de rol sunt acțiunile așteptate de la o persoană al cărei statut îl știm); implică un set de comportamente observabile. Rolurile sunt tipare de comportament, definite social și caracterizate de seturi de reguli și norme. Altfel, rolul este o configurație de modele de conduită asociate unei poziții sau funcții într-un sistem.

Rolul este asociat statutului. Se poate spune că ele constituie două fețe ale aceleiași realități, chiar dacă între rol și statut nu există o corespondență strictă, deoarece unui statut îi pot corespunde mai multe roluri.

Aplicație:

Analizați relația dintre statut și rol, apelând la conceptele specifice care derivă de aici.



Rolurile pot fi analizate la mai multe *niveluri* (apud Maisonneuve, 1996, pp. 198-202):

- *La nivel instituțional:*

Se face distincția între rolurile instituționale (corespunzând unor poziții și modele ale societății globale și, adesea unor scheme transculturale) și rolurile funcționale (în interiorul

Investește în oameni!

grupurilor și al organizațiilor). Rolurile profesionale sunt cu atât mai bine definite din punct de vedere al funcțiilor și relațiilor, cu cât se situează într-o organizație mai ierarhizată și mai centralizată. Ele se întâlnesc și în conduitele cotidiene, mai ales în cele familiale. Orice schimbare care redimensionează setul de așteptări, implică uzura anumitor roluri și apariția altora noi.

• La nivel individual:

Caracterizându-se prin funcția lui de expresie și prin raporturile cu personalitatea subiecților, rolul este asumat mai mult sau mai puțin fidel față de modelele în vigoare din societatea globală sau dintr-un anumit grup local.

Problema *raporturilor dintre rol și personalitate* identifică trei poziții esențiale:

1. una menține o distincție fermă între cele două noțiuni: personalitatea transcende rolurile și nu face decât să se exprime prin intermediul lor (concepție spiritualistă - H. Bergson);
2. a doua poziție reduce în mod strict personalitatea la jocul de roluri: nu suntem altceva decât actori; persoana se confundă cu personajul (concepție de tonalitate shakespeariană);
3. a treia poziție, mai eclectică, tinde să facă din personalitate o putere de opțiune între roluri și de sinteză a lor și a anumitor elemente aparte, ireductibile (când această dialectică reușește, vorbim de "persoană"; când este vorba de un compromis, vorbim de "personaj").

Căpătând funcție de securizare sau de valorizare, *personajul* este văzut astfel:

- ca rol stereotipizat (a trebui să fii): încercare de strictă conformitate cu modelul și cu așteptările celorlalți;
- ca mască (aparență): un tip de compromis mai mult sau mai puțin lucid, cu intenție manipulatorie sau oportunistă (cazul cinicului sau al fariseului);
- ca refugiu (sau ca alibi): tinde către intrarea în roluri protectoare sau chiar magice;
- ca ideal personal (a voi să fii): chiar dacă există, după cum susține Adler, o funcție "compensatorie", el este trăit de către subiect în mod dinamic ca expresie a unui eu profund.

• La nivel interacțional:

La nivelul relațiilor, intervin așteptările de rol (anticipare a conduitei celuilalt în funcție de pozițiile respective și de situația locală) și poate avea loc o evoluție în interiorul rolului (în funcție de derularea interacțiunilor, o persoană sau alta își poate schimba modul de a fi față de ceilalți sau față de situația sau problema tratată împreună). Așteptările de rol exercită presiune. În cadrul organizației școlare, ele pot fi formulate de colectivul de profesori, de elevi, de părinți.

Temă de reflecție:

În urma reflecției, emiteți câteva puncte de vedere proprii referitoare la principalele caracteristici ale rolului:

- sunt roluri predestinate, dar și obținute;
- unele roluri cer reținerea sentimentelor emoționale, altele exprimarea lor;
- unele roluri sunt difuzate, altele au un caracter difuzoriu;
- unele roluri cer o relație formală cu oamenii, altele permit stabilirea unor legături neformale, chiar personale;
- diversitatea rolurilor rezultă din diversitatea motivațiilor.

Prin extensia ideii teatrale, rolurile se referă la toate părțile diferite jucate de indivizii umani. Noi toți jucăm diferite roluri: unele sunt jucate în același timp (de exemplu, un elev poate fi și prieten, și frate, și oaspete), iar altele pot fi contradictorii, ducând la conflicte de rol.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Putem vorbi de roluri sociale (cele așteptate de societate), volitive (cele pe care individul vrea să și le impună) și mască (se referă la jucarea unor roluri). Rolurile exercitate de individ sunt: deschise (accesibile oricărui membru al societății) și specializate (presupun o anumită pregătire).

La nivelul școlii, importantă este regândirea curriculei și a materialelor didactice la toate treptele de învățământ. Poate cea mai importantă măsură ține, totuși, de introducerea aspectului gender în programele de pregătire profesională a cadrelor didactice.

4.5. Roluri jucate în clasa de elevi

Ca sistem dinamic, grupul este alcătuit din indivizi care interacționează, dezvoltă *relații interpersonale*. Acestea se clasifică astfel (apud Zlate, 1995, pp. 188-191):

- *după nevoile și trebuințele psihologice:*

1. relații de intercunoaștere - cu cât o persoană cunoaște mai multe date despre cel cu care intră în relație (date cu privire la statutul profesional, trăsăturile de personalitate), cu atât relația se va desfășura mai ușor; importantă este imaginea pe care o avem despre noi și despre ceilalți: când A are o părere bună despre el și bună despre B și B la fel, între cele două persoane vor exista relații de compatibilitate absolută; când A are o părere bună despre el și proastă despre B și B are o părere bună despre el și proastă despre A, atunci între cele două persoane vor exista relații de incompatibilitate absolută);
2. relații afectiv-simpatetice - sunt relațiile de simpatie și antipatie, de preferință sau de respingere afectivă și pot fi împărtășite sau neîmpărtășite (relațiile de simpatie dintre oameni sunt tonifiante, iar cele de antipatie sunt greu de suportat; nu este exclus însă ca simpatia exagerată să ducă la subiectivism exagerat, iar antipatia moderată să inducă stări de emulație),
3. relații de comunicare - unii autori consideră că aceste relații stau la baza apariției societății, a grupurilor sociale (omul este o ființă eminamente socială);

- *după latura procesuală, dinamică:*

1. relații care presupun acțiunea mutuală a partenerilor, care pun în funcțiune aproximativ aceleași mecanisme, fără ca aceasta să conducă la modificarea particularităților personale ale partenerilor:
 - relații de cooperare: bazate pe coordonarea eforturilor;
 - relații de competiție: bazate pe rivalitatea partenerilor în atingerea unei ținte indivizibile;
- relații de cooperare: bazate pe opoziția mutuală raportată la un scop indivizibil.
2. relații care presupun acțiunea mutuală a partenerilor soldată, în timp, cu modificarea caracteristicilor personale ale acestora:
 - relații de acomodare: partenerii se obișnuiesc unul cu altul;
 - relații de asimilare: se realizează transferul reciproc de gusturi și mentalități;
 - relații de stratificare: partenerii se diferențiază în funcție de statutele pe care le dețin;
 - relații de alienare: echivalează cu fuga, îndepărtarea de celălalt, ruperea relației.

Interacțiunile dintre copii și adulți sunt principala cale prin care copilul are acces la resursele evolutive. De aceea, dezvoltarea aptitudinilor relaționale ale copilului este legată de aptitudinea adultului de a descifra mesajele sociale transmise de copil.

În cadrul relației profesor-elev, principalele componente sunt (Ceobanu, 2008, p. 516):

Investește în oameni!

- trăsăturile individuale ale fiecăruia dintre cei doi poli, caracteristicile cu predispoziție biologică (de exemplu, temperamentul) personalitatea, părerea și percepția de sine, istoria evolutivă și atribute, precum sexul sau vârsta;

- procesele în urma cărora partenerii fac schimb de informație prin intermediul limbajului și al comunicării, dar și prin interacțiuni comportamentale;

- influențele sistemelor educaționale externe asupra sistemului de relații profesor-elev.

Printre aspectele esențiale ale *modalităților de proiectare a interacțiunii* se numără (apud Joița, 2000, pp. 133-134):

- modelul interacțional (N.A. Flanders, 1952, 1965): instruirea se bazează pe influența directă și indirectă a profesorului, fie prin integrarea sa în grup, fie prin dominare, la care se adaugă participarea verbală a elevilor și situațiile necomunicative;
- modelul interacțional (A. Bellack, J.R. Davitz, 1963): rolul esențial aparține comportamentului verbal al profesorului la clasă, centrarea activității pe semnificațiile discursului oral (pedagogic, de conținut, de logică instrucțională, afectivă);
- modelul H. Liebard, E. Hyman, F. Smith (1966): activitatea instrucțională a profesorului poate fi descompusă în patru tipuri majore de acțiune didactică: de structurare, de solicitare, de răspuns și de reacție;
- modelul R. Ryle: predarea este ca un discurs didactic elaborat în scopul instruirii, dar care influențează elevii prin interacțiune și prin influență cognitiv-operatională;
- modelul G. Ferry (1969): procesul educațional din clasă este ca un sistem de comunicații, pe verticală și pe orizontală, din care rezultă scheme atitudinale pedagogice: de conducere riguroasă, prin cooperare, prin diferențiere pe grupe de elevi (...).

Pentru îmbunătățirea calității relațiilor, este necesară verificarea acțiunilor personale și a comportamentului propriu. Indiferent de rolul avut în cadrul organizației, fiecare persoană trebuie să se asigure că știe cu exactitate ce impune postul din perspectiva sarcinilor principale sau a domeniilor majore.

Planurile de dezvoltare personală promovează învățarea și oferă un portofoliu de aptitudini transferabile, care ajută la promovarea în carieră. Importante sunt și *strategiile de personal*, care definesc intențiile organizației în ceea ce privește direcția de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a facilita atingerea obiectivelor organizaționale.

Strategia de personal din cadrul organizației se axează pe:

a) dezvoltarea personalului pentru asigurarea calificării acestuia, precum și pentru îmbunătățirea intrerelaționării;

b) planificarea pe termen lung a necesarului de personal pentru suplinirea posturilor vacante în viitor;

c) stimularea promovării interne a personalului pentru valorificarea eficientă a potențialului profesional.

Școala, ca organizație matricială, dispune de diviziuni funcționale, care formează structura verticală, cu diviziuni orizontale, constituite din echipe de lucru (cu un anumit program de activitate), provenite din membri ai diviziunilor funcționale.

Aplicație:

Teoriile personologice postulează, în esență, următoarele idei:

- *conducătorii (liderii) se nasc, nu devin;*

Investește în oameni!

- *conducerea se bazează pe o serie de însușiri sau trăsături de personalitate înnăscute, care îi diferențiază pe lideri de nonlideri, îndeosebi de subordonați;*
- *accentul cade pe persoana care desfășoară activitatea de conducere, nu pe activitatea în sine;*
- *în practică, trebuie acordată o mai mare atenție selecției liderilor (adică descoperirii persoanelor care dețin deja însușirile și trăsăturile asociate cu succesul sau eficiența activităților desfășurate) și nu formării liderilor.*

Pornind de la aceste idei, realizați un eseu despre relația dintre lideri și ceilalți participanți la activitatea organizației școlare.

Fiecare membru al echipei este subordonat atât managerului școlar, cât și managerului său de compartiment (director adjunct, șef de catedră, manager de legătură).

Mărimea și complexitatea compartimentelor depind de capacitatea școlii de a încadra un anumit număr de elevi, de a răspunde anumitor solicitări (cerințele pieței sociale), de specificul profilului său de activitate într-un anumit areal geografic (comunitate).

Procesul planificării strategice a resurselor umane cuprinde mai mulți pași: precizarea misiunii școlii, cercetarea mediului socio-cultural, analizarea și evaluarea posibilităților interne, stabilirea unor prognoze, dezvoltarea unor planuri specifice. Planificarea resurselor umane presupune o bună gestionare a datelor privind: vârsta angajaților, vechimea lor în muncă și în instituție, aptitudinile și abilitățile specifice, domeniile de interes, performanțele individuale, promovarea în carieră, educația și pregătirea profesională, pensionarea etc.

Vorbind despre rolurile jucate de participanți în cadrul echipei, sunt precizate următoarele roluri (apud Iosifescu, 2000, pp.100-102; apud Cojocaru, 2004, p. 137):

1. *Inventivul*: este „omul cu ideile”, foarte inteligent și imaginativ, care poate schimba gândirea echipei, neconformist;
2. *Coordonatorul*: persoana care manifestă putere, control și conduce spre realizarea obiectivelor (are multe calități proprii altor roluri);
3. *Modelatorul/Organizatorul*: persoana care va prelua ideea „inventivului” și o va modela până când o va aduce la forma cea mai avantajoasă și profitabilă;
4. *Psihologul*: persoana care studiază în permanență starea spirituală a echipei, este sensibilă la sentimentele, nevoile și grijile membrilor echipei, este lucrătorul extrovert care poate preveni izbucnirile, conflictele în echipă;
5. *Căutătorul de resurse*: persoana care menține relații folositoare și caută să găsească mijloace în exteriorul echipei, poate motiva și convinge colegii;
6. *Monitorul/Evaluatorul*: persoana care are o gândire strategică, critică, analizează ideile, evidențiază măsura de transpunere în practică;
7. *Lucrătorul/Muncitorul*: persoana care muncește cu dăruire de sine, conștientă și integră, coloana vertebrală a echipei;
8. *Analizatorul final/Întregitorul-Finisorul*: persoana care asigură finalizarea cu succes a sarcinii.

Aceste roluri sunt mai puțin definite în împrejurări concrete. În cadrul unei echipe, mai ales atunci când există o mare diversitate valorică, informațională, socială, rolurile sunt dinamice, procesul de asumare a lor nefiind întotdeauna explicit.

Aplicație:

Apelând la jocul de rol, alegeți un rol pe care să îl jucați în cadrul grupului, în raport cu caracteristicile specifice.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Cele mai multe cercetări pedagogice asupra interacțiunii specifice organizației școlare se centrează pe rolurile profesorului și mai puțin pe cele ale elevului. În ambele cazuri însă, interesează comportamentul participanților în interacțiunea lor, în desfășurarea procesului de predare-învățare-evaluare (didactica de tip curricular).

O politică eficientă în domeniul resurselor umane presupune (Zubenschi, 2002, p. 303):

- integrarea managementul resurselor umane în cadrul managementului organizației;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acționarea la toate nivelurile;
- asigurarea unui climat de angajare și valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a celor ce dovedesc competență profesională.

Multe din persoanele selectate pentru a face parte dintr-o echipă sunt alese pornind de la experiența lor în domeniu cu referire la natura sarcinii. Este de dorit ca fiecare să exercite rolul pentru care s-a pregătit, pentru că nu se poate vorbi de eficiență maximă atunci când jucăm roluri pentru care nu avem pregătirea necesară.

Aplicație:

Presupunând că sunteți profesor la o școală din învățământul preuniversitar și că trebuie să lucrați în echipă la un proiect, identificați atribuțiile care vă revin, în funcție de rolul pe care doriți să îl jucați (conducător, modelator, agent, liant, monitor etc.).

Referințe bibliografice:

- Armstrong M., (2004). *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București.
- Boncu Șt., (2008). Auto-îndeplinirea profețiilor în interacțiunile interpersonale în *Psihologie socială* din http://www.psih.uaic.ro/~sboncu/romana/Curs_psihologie_sociala/Curs24.pdf
- Ceobanu C., (2008). Managementul clasei de elevi // *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*, Editura Polirom, Iași.
- Cochinescu L., (2008). *Probleme actuale ale psihologiei sociale*, Editura Paralela 45, Pitești.
- Cojocariu V.M., (2004). *Introducere în managementul educației*, EDP, București.
- Cojocaru V.Gh., (2004). *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Editura Lumina, Chișinău.
- De Visscher P., (1996). Dinamica grupurilor restrânse // *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, coord. A. Neculau, Editura Polirom, Iași.
- Gagnon G.W., Collay M., (2001). *Design for Learning. Six elements in constructivist classrooms*, Corvin Press, Inc., Thousandlaks.
- Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.
- Joița E., (2000). *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.
- Iosifescu Ș., (2000). *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București.
- Iucu R.B., (2000). *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretico-metodologice*, Editura Polirom, Iași.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Leroy, J.-F., (2001). Dezvoltarea echipei, dinamica grupurilor și coordonarea proiectelor // *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, coord. P. de Visscher și A. Neculau, Editura Polirom, Iași.
- Mack-Kieschner A., (2005). *Straight Talk for Today's Teacher. How to Teach so Students Learn*, HEINEMANN Portsmouth, NS.
- Moscovici S., (1996). Descoperirea maselor // *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, coord. A. Neculau, Editura Polirom, Iași.
- Neculau A., Boncu Ș., (1998). Perspective psihosociale în educație // *Psihologie școlară*, coord. A. Cosmovici și L. Iacob, Editura Polirom, Iași.
- Niculescu R.M., (2000). *Formarea formatorilor*, Editura All Educational, București.
- Maisonneuve J., (1996). Relațiile interpersonale și sociometria // *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, coord. A. Neculau, Editura Polirom, Iași.
- Stan E., (2003). *Managementul clasei*, Editura Aramis, București.
- Zaharie M., (2006). Asigurarea calității resurselor umane în învățământul superior // *Învățământul superior - Tendințe spre modernitate*, Editura Universității de Stat din Moldova, Chișinău.
- Zlate M., (1995). Relații interpersonale și Grupul și psihologia de grup // *Psihologie - manual pentru clasa a X-a școli normale și licee*, coord. P. Popescu-Neveanu, M. Zlate și T. Crețu, EDP, București.
- Zubenschi E., (2002). Aspecte de planificare a resurselor umane în învățământul școlar // *Probleme ale științelor socio-umane și modernizării învățământului*, Editura Universității Pedagogice de Stat "Ion Creangă", Chișinău.

MODUL II. MANAGEMENTUL STĂRILOR TENSIONALE

TEMA 1. Situațiile de criză educațională întâlnite în clasa de elevi

1.1. Problematika crizei educaționale

Criza este conflictul deschis, cearta, violența sau ruptura relației dintre părțile negociatoare. *Managementul de criză* este o expresie utilizată mai frecvent în cercurile diplomatice. Criza este o manifestare a unei ruperi de echilibru.

Aplicație:

Comentați următoarele idei și găsiți autorul căruia îi aparțin:

"Să nu pretindem ca lucrurile să se schimbe dacă tot timpul facem același lucru. Criza este cea mai binecuvântată situație care poate să apară pentru țări și persoane, pentru că ea atrage după sine progrese. Creativitatea se naște din necesitate, precum și ziua se naște din noapte. În perioada crizei se nasc invențiile, descoperirile și marile strategii. Cine depășește criza se depășește pe sine însuși, fără a rămâne *depășit*."

Cine atribuie crizei eșecul, își amenință propriul talent și respectă mai mult problemele decât soluțiile. Adevărata criză este criza incompetenței. Problema persoanelor și a țărilor este lenea și indiferența pentru a găsi soluții și iesiri din astfel de situații. Fără criză, nu există duel, fara duel, viața este o rutină, o agonie lentă. Fără criză, nu există valoare. În perioada crizei înflorește ce-i mai bun în fiecare, pentru că fără criză, orice vânt este o mângâiere.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Dacă vorbim de criza, o promovăm, iar tăcerea este o exaltare a conformismului. În loc de toate acestea, mai bine să muncim. Să terminăm odata cu singura criză amenințătoare: tragedia de a nu dori să luptăm pentru a o depăși.”

Sunt diferite feluri de crize, stabilite în funcție de criteriile pe care le aplicăm în clasificare: tipul de soluții oferite la provocările mediului social, tipul de mediu în care are loc criza, domeniul în care apare criza, urgența rezolvării crizei, nivelul la care apare criza.

Crizele se clasifică după diferite criterii:

a) după tipul de soluții și modul de rezolvare:

- *de dezvoltare* (apar în condițiile existenței unor procese specifice ce se dezvoltă în interiorul unui anumit mod de procesare a informației sociale care generează, din interior, soluții alternative la soluțiile tradiționale);
- *de legitimitate* (apar ca o cantonare în cadrul unei soluții care și-a atins limitele funcționale), *de onestitate* (apar în situații în care oamenii implicați în gestionarea unei organizații, deși dispun de modalități performante de procesare a informațiilor, le utilizează în modalități neadecvate, cu scopuri ascunse, producând situații care periclitează organizația, capacitatea ei funcțională și de reproducere);
- *de competență* (apar în situația în care se ajunge ca urmare a limitelor oamenilor implicați în gestionarea ei, care nu se dovedesc capabili să proceseze informații la nivelul posibilităților oferite de orizontul informațional în care acționează)

b) după tipul de mediu:

- *interne* (în interiorul organizației);
- *externe* (în exteriorul organizației)

c) după domeniul în care apare criza:

- *politice*;
- *economice*;
- *ideologice*;
- *culturale*;
- *de comunicare*;
- *de imagine*

d) după urgența rezolvării:

- *imEDIATE* (se petrec brusc și neașteptat, nelăsând timp pentru analiză și planificare);
- *urgente* (erup brusc, după o scurtă perioadă de incubație, lasând un oarecare timp pentru planificarea forțelor și mijloacelor de intervenție);
- *susținute* (sunt de lungă durată, persistă mai mult timp și, ca urmare, sunt mai ușor de analizat și planificat)

e) după nivelul la care apare criza:

- *locale*;
- *naționale*;
- *zonale*;
- *continentale*;
- *mondiale*.

În lumea reală există crize, iar oamenii le pot provoca direct sau indirect, deliberat sau accidental. De altfel, “există un fenomen care poate fi descris ca *topoganul crizei*. Treptat, imperceptibil, dar inevitabil, are loc o acumulare de evenimente. Ploaia se întetește, în râul crescut se varsă afluenți tot mai umflați și presiunea crește. Treptat, forța devine tot mai mare până ce, sub presiunea copleșitoare, digul se rupe” (Armstrong, 2004, p. 149).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Aplicație:

Realizați un eseu liber pe tema: *“Elevii în fața situațiilor tensionate”*.

Întâlnim diferite feluri de criză educațională, la diferite paliere și în diferite domenii. Se poate vorbi despre o criză instituțională, ce presupune lipsa sau neclaritatea regulilor, a normelor specifice strategiei educaționale, dar și despre o criză organizațională, caracterizată prin neputința de a depăși barierele artificiale create în secolul trecut, prin imobilism și relații tensionate între actorii implicați.

Să mai amintim și de criza curriculară, care nu a reușit încă să trieze scopurile esențiale de cele aflate în plan secund, conținuturile ancoră de cele mai puțin importante etc. Din nefericire, acestora li se adaugă criza financiară, generată de o criză managerială.

Criza în învățământul românesc este generată de aspecte precum:

- promovarea unui învățământ egalitarist, nu elitist, în numele globalismului și europenismului;
- menținerea unor conținuturi depășite, nereactualizarea programelor de studiu;
- accentuarea violenței în școli (la nivelul limbajului, al comportamentului etc.);
- lipsa educației morale a elevilor, desconsiderarea scopurilor și sarcinilor ei fundamentale.

Temă de reflecție:

Reflecțați asupra existenței “crizei mondiale a educației”. Inițial, în perioada anilor '60, s-a constatat o inadaptare cronică a școlii la viață. Într-o lucrare intitulată *“Criza mondială a educației”* (1968), americanul Philip Coombs semnalează existența unor decalaje funcționale între educație, ca subsistem social și celelalte subsisteme ale societății:

- decalajul între oferta și cererea de educație de calitate;
- decalajul între calitatea resurselor umane oferite de educație și necesitățile sociale;
- inadaptarea programelor de învățământ și a metodelor la cerințele societății;
- inerția structurilor organizatorice ale sistemelor de învățământ, în raport cu dinamica societății contemporane ș.a.

Fiecare criză este un eveniment unic și trebuie abordată în consecință. Apare în orice organizație, iar felul în care este rezolvată depinde, în special, de manager și/sau lider și de membrii organizației.

Recunoaștem o criză după principalele *caracteristici*:

- *insuficiența informațiilor* (când nimeni nu cunoaște cu exactitate natura problemei cu care se confruntă organizația);
- *deteriorarea calității informării* (prin apariția zvonurilor și a bârfelor);
- *pierderea controlului* (“țânțarul” se transformă în “armăsar” și face ravagii în cadrul organizației; au loc scurgeri de informații, realitatea fiind reinterpretată și deformată);
- *panica, amplificată de surpriză și de lipsa unui plan de acțiune* (are efecte devastatoare pentru organizație, mai ales la nivelul personalului);
- *vizibilitatea maximă* (poate oferi șansa reabilitării rapide în cazul existenței planului de gestionare a crizei sau poate avea profunde efecte negative, printr-o expunere prelungită în spațiul public).

Aplicație:

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Analizați tipurile de politici practice necesare obținerii comportamentelor dezirabile din punct de vedere social:

- politici voluntariste - fac apel la norma responsabilității sociale (ex. "Green-Peace");
- politici coercitive - de tip "comandă și control" (ex. pierderea beneficiilor financiare de către familie);
- politici de piață - sunt de natură economică și fac apel la lăcomia oamenilor.

Auditul este considerat o metodă utilă de lucru. El se referă la identificarea problemelor potențiale, evaluarea probabilității apariției acestora și estimarea impactului posibil. Prin urmare, "pe baza acestui audit, poate fi realizat un plan pentru cazuri neprevăzute, care stabilește pașii principali ce trebuie efectuați pentru abordarea crizei și cine vor fi persoanele implicate în managementul ei" (Armstrong, 2004, p. 155).

Gestionarea crizelor (și a conflictelor) reprezintă un proces de identificare a situațiilor-problemă, potențiale sau manifestate, de prevenire sau soluționare a acestora.

1.2.Strategii de prevenire, negociere și rezolvare

Rezolvarea eficientă a crizelor este influențată de concepția despre crize și de tehnicile puse în aplicare în vederea soluționării lor. Sunt vizate atât problemele legate de funcționarea efectivă a organizației, cât și aspectele comunicaționale.

Aplicație:

Identificați câteva situații conflictuale în care se justifică folosirea următoarelor expresii verbale la care managerul școlar poate apela:

Tabelul 1: Tipuri de expresii verbale utilizate de manageri

<i>Pentru exprimarea dorințelor</i>	<i>Pentru o "bună" exprimare a mâniei</i>	<i>Pentru o mai bună exprimare a emoțiilor și sentimentelor</i>	<i>Pentru exprimarea intenției</i>	<i>Pentru exprimarea a ceea ce nu intenționați sau ați intenționat să faceți</i>
<i>"Eu doresc sau vreau ..." clarifică pentru tine și pen-tru alții ceea ce vrei în realitate; descrie clar ce</i>	<i>"Eu simt că ...", "Eu am avut senzația că ..., atunci când ..." descrie, fără a ataca persoanele,</i>	<i>"M-am simțit foarte mândră/mân-dru de tine atunci când ..., dar, totuși, aș aprecia mult dacă ..." mixează sen-timentele,</i>	<i>"Îmi doresc ca acest lucru să iasă bine!", "Vreau să știi ce crezi și tu în acest sens!" precizează foarte clar</i>	<i>"Nu am intenția de a crea difi-cultăți!", "Nu am vrut să te pun într-o situ-ație proastă/să te simți jenat ori jenată!" clarifică mai bine intenția, întâ-rește, subliniază</i>

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

contea-ză cu ade- vărat și ceea ce nu are impor- tanță	compor- tamentul lor specific care te-a jignit	ex- primându-le mai întâi pe cele pozitive, iar apoi pe cele negative	ceea se urmă- rește, ceea se vrea, ceea ce se dorește	
--	--	---	--	--

Abordarea managementului interactiv poate duce la soluționarea crizei:

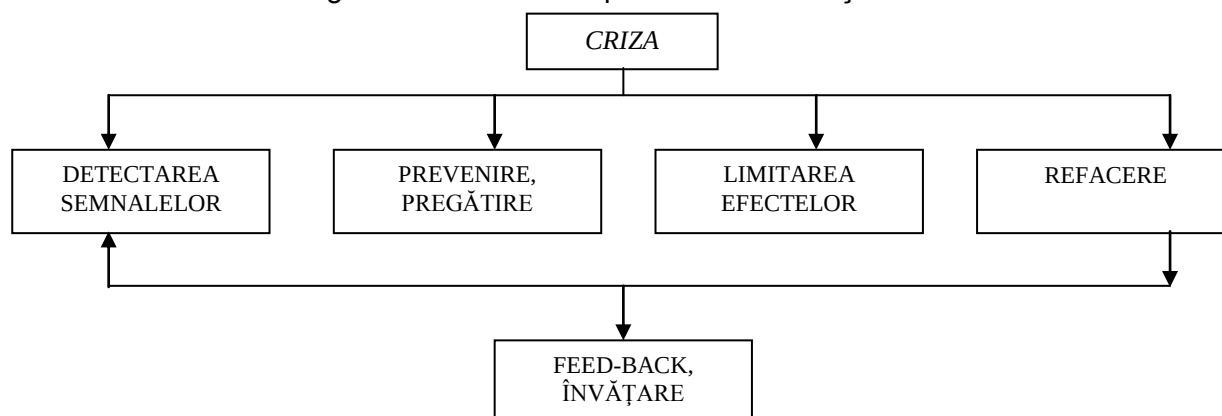


Figura 1. Etape parcurse în rezolvarea crizei

În cadrul unei organizații, *măsurile de prevenire a crizei* includ:

- percepția corectă a actorilor educației (de exemplu, prezentarea membrilor echipei/grupului/clasei, dezvoltarea scopurilor și obiectivelor comune, planificarea comunicării);
- pregătirea necesară pentru funcționarea în echipă/grup;
- dezvoltarea și utilizarea normelor și regulilor echipei/grupului în managementul general;
- prezentarea informațiilor referitoare la etapa în care se află dezvoltarea organizației;
- identificarea problemelor care stopează performanța echipei/grupului înainte ca acestea să se transforme în preocupări și îngrijorări care să copleșească organizația;
- evaluarea permanentă a feed-back-ului membrilor echipei/grupului, a conexiunii inverse sau a retroacțiunii legate de problemele interpersonale care împiedică performanța echipei/grupului;
- evaluarea feed-back-ului echipei/grupului în legătură prestația managerului și identificarea nemulțumirilor și cerințelor echipei/grupului în legătură cu activitatea sa;
- monitorizarea periodică a eficienței echipei/grupului și a ședințelor realizate.

În situația în care criza nu a fost prevenită, se poate apela la câteva *soluții specifice managementului de criză* (Armstrong, 2004, p.152-154):

- Detașați-vă cât mai mult de situație și evaluați-o! Trebuie să stabiliți:
 1. Ce anume se întâmplă, în mod exact?
 2. De ce se întâmplă?
 3. Ce este probabil să se petreacă dacă nu se întreprinde nimic?
 4. Cât de rapid trebuie să acționați pentru a împiedica înrăutățirea situației?
 5. Cine mai este implicat?

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

6. Cine mai poate fi implicat?

7. De ce resurse dispuneți - oameni, echipament, finanțe, susținere din partea altor organizații, acces la persoane influente?

- Schițați-vă planul inițial de acțiune; stabiliți-l pas cu pas și pregătiți alte planuri de rezervă care să se ocupe de posibilități!
- Alcătuiți o echipă de management de criză care să abordeze situația; alocați roluri, sarcini și autorități (poate fi necesar să atribuiți autoritate de urgență unor persoane)!
- Stabiliți un centru de management de criză (biroul dvs., sala de consiliu etc.)!
- Stabiliți un sistem de comunicare, astfel încât să primiți informații despre ce se întâmplă și să vă puteți expedia mesajele la membrii echipei și la toți cei care doriți să acționeze!
- "Comutați" sarcina atunci când puteți, pe principiul sistemelor electrice care comută pe o parte din încărcare atunci când sarcina totală depășește o anumită valoare (asta înseamnă să scăpați cât mai repede cu putință de orice probleme periferice)!
- Atribuiți priorități scăzute (altfel spus, expediați unele probleme spre o zonă "non-criză" unde pot fi abordate relaxat)!
- Pregătiți planuri detaliate ce vor include: grafice temporale, soluții pe termen lung, planuri de rezervă care să trateze noi evoluții sau urgențe!
- Monitorizați continuu ce anume se întâmplă (asigurați-vă că veți obține rapid informațiile de care aveți nevoie, astfel încât să puteți acționa repede, fără să intrați în panică)!
- Evaluați continuu acțiunile și reacțiile, astfel încât să puteți modifica planul și întreprindeți rapid pași de corectare sau prevenire!

Aplicație:

Analizați soluții pentru planificarea eficientă a timpului. De exemplu, puteți apela la o matrice managerială a timpului, care presupune plasarea activităților în funcție de criteriile urgență și importanță.

1.3. Criza și conflictul - definiție, tipuri, caracteristici

Managementul de criză poate sau nu să aibă loc în interiorul unei strategii bine definite, dar, indiferent ce s-ar întâmpla, tactica trebuie elaborată pe baza înțelegerii complete a situației, îndeosebi a acelor aspecte ale ei care privesc intențiile altora.

Este necesară luarea permanentă a pulsului situației, astfel încât să se poată acționa preventiv imediat ce ritmul se accelerează (la primele semne ale începutului unui topogan al crizei).

Altfel, se poate ajunge ușor la situații tensionale mai accentuate, care să genereze o serie de conflicte.

Temenul *conflict* derivă din latinescul „conflictus” („a se lovi unul pe altul”) și exprimă, în general, un blocaj al mecanismelor normale de luare a deciziilor, o situație în care persoanele implicate se confruntă cu așteptări, nevoi sau obiective contradictorii care generează lupta fiecăruia pentru a obține ceea ce dorește.

Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor (neliniștea, ostilitatea, agresiunea) precum și toate tipurile de opoziție și interacțiuni antagoniste, inclusiv competiția. Acesta se naște

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

atunci când, simultan, apar mai multe tendințe în relațiile cu diferite alternative și când interiorizarea lor este relativ egală. Altfel, este un proces care începe când o parte percepe că o altă parte a afectat negativ sau este pe cale să afecteze negativ ceva care are o anumită valoare pentru prima parte.

Conflictul organizațional se referă la tensiunea dintre două sau mai multe entități sociale (indivizi, grupuri, organizații), generate de anumite incompatibilități. El reprezintă o formă de opoziție centrată pe adversari și bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente; opoziția este directă și personală, iar adversarul controlează scopul sau intenția dorită de ambele părți.

Cuprinde o serie de manifestări antagonice deschise între doi actori (individuali sau colectivi), cu interese temporat incompatibile în ceea ce privește posesiunea sau gestiunea bunurilor materiale sau simbolice.

Dacă ne referim la evoluția conflictului, trebuie precizat faptul că acesta nu apare brusc, ci trece prin mai multe *faze* sau *etape*:

- *aparitia sursei generatoare* (starea de latență) - presupune și o stare emoțională, cei implicați începând să simtă tensiune și ostilitate unii față de alții (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic);
- *perceperea în mod diferit a conflictului* (conflictul perceput);
- *aparitia explicită a caracteristicilor stării conflictuale* (conflictul resimțit - are deja un caracter personalizat, fiecare individ reacționând în felul său);
- *acțiunea menită să soluționeze conflictul* (starea manifestă);
- *aparitia consecințelor conflictului*.

Literatura de specialitate a acordat un interes deosebit *surselor de conflict* (Iosifescu, 2000, p. 88):

- *Discrepanțele din cultura organizațională* (adică între sistemele de valori și de norme, între modelele comportamentale etc., care dirijează comportamentul membrilor unei organizații);
- *Percepțiile greșite* ale situației de fapt, având drept cauze prejudecățile, diferențele de intenții și de interese, dar și imaginea “diabolică” despre adversar (care este perceput ca “imoral”, “lipsit de scrupule” etc.);
- *Competiția exacerbată*, dublată de agresivitate, mai ales în legătură cu distribuția unor resurse limitate, necesare activității sau grupurilor respective;
- *Criteriile diferite de definire a performanței*;
- *Diferențele de mediu înconjurător sau de ambianță*;
- *Ambiguitatea definirii ariilor de autoritate și de responsabilitate*.

Conflictele pot apărea între grupuri sau între indivizi. În cadrul relației profesor-elev pot apărea stări tensionate, pe diferite trepte și având diferite tipuri de manifestare, printre cauze numărându-se: cunoașterea empirică a elevilor, nerezolvarea unor probleme mai vechi, stilul rigid sau laissez-faire, abuzul de muncă frontală, nestăpânirea propriilor slăbiciuni, aprecierile eronate sau subiective, amânarea rezolvării problemelor presante.

Mediul organizațional actual, cu multitudinea de abordări, stiluri și metode utilizate de manageri și de ceilalți membri ai organizației, oferă premisele apariției diferitelor forme de conflict. Există conflicte care se pot rezolva și conflicte care nu se pot rezolva, în al doilea caz fiind probabil ca cei doi să recurgă la metode de manipulare pentru a-l constrânge pe celălalt să adopte o anumită poziție/soluție.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Sunt diferite *tipuri de conflicte*, clasificate în funcție de diferite criterii (apud Cojocariu, 2004, pp. 168-171; apud Petelean, 2006):

a) după esență: *de substanță* (generate de existența unor obiective diferite; sunt puternice în sistemele de conducere autoritare), *afective* (generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale), *de manipulare, pseudo-conflicte*;

b) după poziția ocupată: *simetrice* (între structuri cu pondere asemănătoare) și *asimetrice* (între structuri cu pondere diferită: asimetria este specifică naturii conflictelor; discrepanțele de potențial, situații și filosofii accentuează spațiul de conflicte, estompează orizonturile și accentuează incertitudinile);

c) după subiecții aflați în conflict: *individuale, interioare, între indivizii din același grup* (au ca motive principale diferența de pregătire profesională, rezistența la stres, hărțuirea sexuală sau sexismul), *între indivizii din grupuri diferite, organizații diferite, intergrupuri și organizații* (au ca motive principale comunicarea defectuoasă, sisteme de valori diferite, scopuri diferite, ambiguități organizaționale);

d) după durată și modul de evoluție: *spontane* (apar brusc, sunt greu de prevăzut, sunt de scurtă durată și, de obicei, se manifestă la nivel interpersonal), *acute* (au o evoluție scurtă, dar sunt deosebit de intense) și *cronice* (au cauze ascunse, greu de identificat, cu evoluție lentă și de lungă durată);

e) după spațiul ocupat: *publice* (deschise, vizibile, autorizate) și *private* (închise, ascunse și neautorizate);

f) după felul cum se evidențiază: *evidente, explicite* (certuri, conflicte în contradictoriu, dispute cu caracter oficial, reclamații) și *mascate, ascunse, care mocnesc* (se recunoaște după următoarele semne: formalism rigid în relațiile interpersonale, tăceri prelungite în cadrul ședințelor, absențe la ședințe, evitarea anumitor subiecte etc.);

g) după raportul de forțe: *orizontale, laterale* sau „*de la egal la egal*” (apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel de putere), *verticale* (apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe nivele diferite de putere) și *diagonale*;

h) după modul de manifestare: *de interese* (apar atunci când negocierea dintre cele două părți nu se poate soluționa și este necesară intervenția unui mediator), *reclamația* (se referă la proteste datorate unor tratamente considerate inechitabile sau încălcării unor drepturi), *practicile neloiale* (atunci când se consideră că un drept a fost exercitat ilegal), *de recunoaștere* (se referă la refuzul de a recunoaște drepturile celalalte părți);

i) după cauzele care le generează: *generate de informații și date* (cauza o reprezintă informațiile eronate sau dezinformarea, manipularea), *generate de valori diferite* (specifice societăților construite din grupuri cu percepții diferite asupra standardelor și ideilor privind comportamentul, cu credințe diferite), *de relaționare* (apar ca urmare a emoțiilor puternice, stereotipurilor și lipsei de comunicare, pe fondul unei creșteri a lipsei de resurse), *structurale* sau *de satisfacere a nevoilor* (sunt cauzate de distribuția inegală a puterii și resurselor) și *de interese* (interesele colective ale grupurilor pot intra în divergență cu interesele altor grupuri sau cu cele ale autorităților);

j) după gradul de intensitate: *disconfortul* (sentimentul intuitiv că ceva nu este în ordine), *incidentul* (evidențierea unor fapte mărunte, lucruri minore care irită sau întristează și care se acumulează în subconștient), *neînțelegera* (apărută de cele mai multe ori din cauza unei comunicări neclare), *tensiunea* (stare de încărcare conflictuală, gata de a exploda), *criza* (se manifestă, de cele mai multe ori cu violență, în comportamente necugetate);

k) după formă: *latente* (sunt determinate de consecințe ale unor episoade conflictuale anterioare - ex. insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie), *înțelese* (apar

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente: conflictul latent se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui și îl putem stăpâni) și *manifeste* (se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea);

l) după rezultatele lui: *suma zero* (un conflict pur victorie-înfrângere), *cu motiv mixt* (apare atunci când, în funcție de circumstanțe, amândoi pot câștiga, amândoi pot pierde, ori unul poate câștiga, iar celălalt să piardă) și *de tip cooperare pură* (amândoi pot câștiga sau amândoi pot pierde);

m) după efectele pe care le generează: *funcționale sau constructive, benefice* (apar în urma unor confruntări de idei între părți, cu posibile soluții, asigură motivația personalului ducând la un comportament creator și productiv: când indivizii se află în opoziție, deși sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri) și *distructive sau anomice* (apar pe fondul diferențelor de valori și, dacă nu sunt controlate sau sunt scăpate de sub control, conduc la violențe, la ruperea relațiilor la nivelul grupului sau a comunității).

Conflictul este tot mai mult considerat nu numai firesc, ci și dezirabil (în anumite limite) pentru buna funcționare a organizației, fapt care solicită participare și dezvoltare organizațională. Conflictul poate deveni o sursă de maturizare și învățare, poate ajuta la descoperirea propriilor valori și credințe, poate avea rezultate creative, fiind o forță pozitivă pentru creșterea personală și schimbarea socială. De aceea, conflictele constructive au o serie de avantaje: contribuie la dezvoltarea relațiilor personale, la îmbunătățirea dinamicii grupului prin consolidarea cooperării, a unei mai bune negocieri.

Aplicație:

Stările conflictuale nu favorizează performanța și confortul psihic. Ierarhizați următoarele sfaturi rezolutive și interpretați alegerile dumneavoastră:

- nu vă obosiți peste măsură;
- convingeți-vă că vă place munca dumneavoastră;
- organizați-vă munca; nu faceți mai multe lucruri deodată;
- realizați sarcinile corect, pentru a nu reveni asupra lor;
- fiți calm/ă;
- respectați programul stabilit;
- fiți prietenos/prietenoasă;
- îndepărtați din minte iritarea, ranchiuna, frustrarea etc;
- încercați să aveți simțul umorului.

Există, prin urmare, o paletă largă a efectelor, accentul căzând pe gestionarea corespunzătoare sau necorespunzătoare a conflictelor. Conflictul trebuie văzut, în acest caz, ca o realitate care reprezintă, de fapt, o oportunitate și o șansă de a înlătura unele disfuncții, de a face ca lucrurile să meargă bine.

În planul managementului școlar există diverse *stări conflictuale* care implică diferiți actori ai educației (apud Cojocariu, 2004, pp. 173-178):

a) *conflictele dintre elevi*: sunt cauzate de atmosfera competitivă, de intoleranță, de comunicarea slabă și exprimarea nepotrivită a emoțiilor, de absența priceperilor de rezolvare a conflictelor, de utilizarea greșită a puterii de către profesor;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

b) *conflictele profesor-elevi*: sunt cauzate de utilizarea în mod discreționar a puterii de către profesor, de impunerea unor reguli de acțiune și comportare, fără cooperare și negociere;

c) *conflicte între profesori și părinți*: se datorează comunicării defectuoase datorită neînțelegerilor sau numărului mic de contacte pe parcursul unui an școlar, conflictului de valori și luptei pentru putere a celor doi actori implicați;

d) *conflictele între profesori (și conflictele între profesori și conducerea școlii)*: sunt cauzate de lipsa de comunicare, absența cooperării și toleranței față de ideile diferite ale altor persoane.

Conflictului constructiv, benefic i se acordă o atenție deosebită în ultima vreme, fiind considerat un proces necesar pentru dezvoltare și maturizare.

Pentru a observa prin ce se deosebește acesta de conflictul distructiv, ne putem raporta la unii indicatori-caracteristici:

Tabelul 2: Analiză comparativă între conflictul distructiv și conflictul benefic

Indicatori	Conflict distructiv	Conflict benefic
Cauze	- este generat de erori - are la bază probleme atât de grave, încât nu se poate ajunge la o soluție acceptabilă	- este generat de cauze multiple - nu are la bază probleme foarte grave, indivizii putând să ajungă la o soluție acceptabilă
Relația dintre părți	- este scăpat de sub control, neglijându-se adesea soluționarea problemelor la momentul oportun - comunicarea devine anevoioasă și nedemnă de încredere - capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte părți este afectată - se caută acțiunile în forță, informația este trunchiată, ascunsă sau denaturată	- poate fi menținut la un nivel onorabil - comunicarea devine intensă și demnă de încredere - fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte părți - competiția este deschisă, indivizii sunt mai creatori și productivi
Evoluția	- cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cu atât șansele de soluționare devin mai reduse	- cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cu atât cresc eforturile și investițiile și există șanse de soluționare
Efecte	- resursele personale și cele organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire	- resursele sunt mai bine distribuite, tensiunile se elimină mai ușor, facilitându-se efectuarea schimbărilor
Factori de	- importanța și numărul	- importanța și numărul punctelor de

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
 Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
 Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

influență	punctelor de dispută, precum și cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte	competiție, precum și cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le facă
------------------	---	--

Pillow Method (Metoda “Pillow”)

Metoda Pillow constituie o modalitate de rezolvare a conflictelor, analizându-le din 5 perspective diferite:

- Eu am dreptate, tu te înșeli (I'm Right, You're Wrong.)
- Care sunt toate motivele pentru care consideri că tu ai dreptate în această problemă?
- Tu ai dreptate, eu greșesc (You're Right, I'm Wrong.)
- Acesta va fi o pozitie dificilă. Puneți-vă în locul adversarului și gândiți-vă la toate motivele pentru care el are dreptate.
- Amândoi avem dreptate, amândoi greșim (Both Right, Both Wrong).
- Discutați despre modul în care, de fapt, ambele poziții sunt corecte și ambele sunt incorecte.
- Problema nu este atât de gravă precum pare. (The Issue Isn't as Important as It Seems.)
- Analizați situația din perspectiva că această problemă/conflict nu schimbă viața. Nu merită să îți pierzi prietenii sau relația.
- Există un adevăr în toate cele patru perspective/poziții (There is Truth in All Four Perspectives)
- Recunoașteți că în toate cele patru poziții există un sâmbure de adevăr.

Acest exercițiu va funcționa numai dacă vă puteți suspenda actuala poziție și vă imaginați ce veți simți în alta.

Discutați despre gândurile și sentimentele dvs. Veți ști dacă ați avut succes dacă veți putea înțelege: nu neapărat să acceptați, ci doar să înțelegeți partea adversă.

După ce ați ajuns să înțelegeți, observați vreo schimbare în modul dvs. de a simți sau a gândi despre persoana pe care o considerați în opoziție?

Analizați situația de mai jos din cele 5 perspective ale metodei Pillow. Elaborați argumente pentru fiecare dintre ele.

Aplicație practică: Analizați cazul din cele 5 perspective ale metodei «Pillow»

- Eu am dreptate, tu te înșeli.
- Tu ai dreptate, eu greșesc.
- Amândoi avem dreptate, amândoi greșim.
- Problema nu este atât de gravă precum pare.
- Există un adevăr în toate cele patru perspective.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Drepturile femeii

Victima purta un top, fără sutien, tocuri înalte și mult machiaj în noaptea în care a fost violată.

Victima și violatorul au băut împreună destul alcool în acea noapte. Ea s-a dus în pădure împreună cu violatorul ei. Ba chiar l-a și sărutat.

Părerea judecătorului a fost că „a căutat-o cu lumânarea”.

Ieri, un judecător în Winnipeg a condamnat un bărbat la doi ani cu suspendare pentru violul unei femei petrecut cu 5 ani în urmă.

Procuratura ceruse 3 ani de închisoare. Cu toate acestea, judecătorul Robert Dewar a considerat că violatorul Kenneth Rhodes nu era nimic mai mult decât un „Don Juan neîndemânatic” și situația nu era chiar așa de gravă pentru că victima arăta foarte provocator, ca și când l-ar fi invitat să facă asta.

În sentință, Dewar a spus:

- Acest caz este diferit față de unul în care nu ar fi existat o „invitație”... Acesta este un caz de semnale înțelese greșit și de purtare inadecvată... Sunt sigur că orice semnale că „sexul plutește în aer” au fost neintenționate.

Cu toate acestea, el a luat în considerare aceste semnale „neintenționate” când l-a condamnat pe Rhodes să facă închisoare **cu suspendare** pentru viol.

Dewar spune că:

- din cauză că ea a purtat un top, violul nu a fost atât de rău.
- din cauză că era atât de machiată, atunci când Rhodes a rupt hainele de pe ea, „NU”-ul pe care l-a spus nu a fost luat atât de în serios comparativ cu situația în care ea nu ar fi fost atât de machiată.

- datorită tocurilor înalte pe care le-a purtat când Rhodes a violat-o, acesta a meritat o pedeapsă mai mică decât dacă ea ar fi avut pantofi obișnuiți.

Folosind această logică, atunci:

- intrarea prin efracție într-o casă bine întreținută dintr-o zonă bună nu este atât de rea pentru că este evident că în casă sunt foarte multe lucruri scumpe care abia așteaptă să fie furate.

- furtul unui BMW în care cineva te-a plimbat nu este o problemă așa de mare pentru că deja ai fost invitat să stai pe locul pasagerului.

-dacă ești la o petrecere unde te distrezi și ești prietenoasă cu un bărbat cu care nu ai nicio intenție de a face sex, dar care mai târziu îți înlătură cu forța hainele tale provocatoare, atunci faptul că acel bărbat mai mare și mai puternic decât tine care te violează nu este la fel de grav ca situația în care el ar fi violat pe cineva îmbrăcat din cap până în picioare în haine decente și pantofi obișnuiți.

Să fie acesta mesajul pe care îl transmitem despre abuzul sexual: dacă ești prea tentantă, dacă arăți ca o femeie ușoară, înseamnă că nu te poți aștepta ca un bărbat normal să fie în stare să se controleze, iar vina nu este a lui, ci a ta?

A-nvinovăți victima este o practică rușinoasă, iar judecătorul Dewar ar trebui să știe mai bine. Dacă nu știe, atunci nu ar trebui să mai practice această meserie. Caz închis!

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

1.4. Stresul - cauze, tipuri

Mentținerea stărilor tensionate, agravarea lor și acutizarea problemelor nerezolvate duc de cele mai multe ori la apariția stresului. *Stresul* este un concept esențial în psihologia socială și în managementul organizațional. O mare parte din literatura de specialitate și dintre experți consideră stresul un fenomen negativ, ceea ce nu este întotdeauna adevărat. El apare într-un mediu competitiv, considerat a fi mediul ideal pentru atingerea performanțelor.

Problema stresului apare atunci când volumul de muncă este exagerat și atinge zona de epuizare a individului. Pare ciudat cum oamenii se situează singuri în poziții care îi plasează în afara zonei lor de confort, unde se vor simți stresați.

Stresul este un cuvânt utilizat pentru prima dată de H. Selye pentru a desemna starea în care se găsește un organism amenințat de dezechilibru sub acțiunea unor agenți sau condiții care pun în pericol mecanismele sale homeostatice. Autorul afirmă că există două feluri de stres: stres pozitiv și stres negativ (apud Negură; Plămădeală, 2002, p.387).

Stresul pozitiv (numit "eustres") solicită în mod optimal disponibilitățile adaptative ale individului sau chiar le dezvoltă, cum ar fi marile bucurii, surprizele plăcute, emoțiile pozitive. Atunci când expunerea la stres este prelungită, iar răspunsul adaptativ este blocat, stresul devine acut și induce tulburări de adaptare (acesta este "distresul").

Aplicație:

Comentați următorul citat:

"Stresul este sentimentul pe care îl simți atunci când percepi o diferență între ceea ce ai și ceea ce vrei. Cu cât diferența este mai mare și cu cât chestiunea este mai importantă pentru tine, cu atât mai mare este potențialul pentru stres" (J.E. Newman).

R.S. Lazarus înțelege prin stres "o conștientizare (pe cale logică) a incongruenței dintre propriile resurse adaptative ale organismului și cerințele impuse într-o anumită situație" (apud Cochinescu, 2008, p. 447). Conținutul conceptului cuprinde: o stare de tensiune, încordare și disconfort determinată de agenți afectogeni cu semnificație negativă, de frustrarea sau reprimarea unor stări de motivație (trebuințe, dorințe, aspirații), de dificultatea sau imposibilitatea rezolvării unor probleme. Un impact destul de puternic îl are anxietatea (rațională sau irațională), înțeleasă ca sentiment chinuitor de neliniște, tulburare sau spaimă.

La copii, anxietatea de separație este cea mai frecventă. În general, ea apare în urma unor experiențe marcante: o ceartă puternică între părinți, vorbe grele sau negândite aruncate în prezența lor, divorțul sau clasicele amenințări. De asemenea, o despărțire mai lungă de părinți, fără ca aceștia să o poată înțelege, poate da naștere la această anxietate de separație. Unii copii sunt anxioși pentru că posedă o sensibilitate crescută, făcându-i să reacționeze mult mai profund decât ceilalți în cazurile de stres. Acești copii sunt predispuși la un comportament anxios. Alții, devin anxioși datorită comportamentului excesiv de protector al părinților.

Simptomele de anxietate socială includ: teama de a se întâlni sau a vorbi cu oamenii, evitarea situațiilor sociale, dificultatea de a avea prieteni în afara familiei. Copilul poate prezenta și alte simptome de anxietate cum sunt: griji legate de ceea ce s-ar putea întâmpla în viitor, griji constante legate de familie, școală, prieteni sau gânduri nedorite, teama de a se face de râs sau rușine, stima de sine și încrederea în sine scăzute.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Copiii care sunt neglijăți sau reținuți prezintă semne ale însingurării, deși într-o mai mică proporție față de cei agresivi. Deoarece acestor copii le lipsesc, de regulă, în mare măsură abilitățile sociale, ei se confruntă cu dificultăți în interrelaționarea cu ceilalți copii de vârstă lor. Acești copii pot fi, de asemenea, destul de timizi, inhibați și anxioși și le lipsește în mare măsură încrederea în sine. Dacă îi lipsesc copilului multe abilități sociale, profesorul poate insista pe a oferi confirmări, sugestii și idei pe care copilul le poate prelua. Acei copii care posedă abilități sociale adecvate, dar sunt reținuți în a le utiliza, pot fi puși în situații de interacțiune cu copii mai mici. Aceste exerciții îi oferă copilului mai mare ocazia de a aplica deprinderile sociale și de a-și crește încrederea în forțele proprii.

Acei copii care sunt victimizați de ceilalți văd școala ca pe un loc nesigur și amenințător și, de regulă, își exprimă disprețul pentru școală. În plus, acești copii prezintă semne perpetue ale însingurării și dorința de a evita școala, chiar și dacă victimizarea dispăre. Aceste descoperiri indică importanța implementării unor strategii imediate de intervenție pentru reducerea victimizării. Profesorii pot acționa prin intermediul influențării ferme, dar ajutătoare la adresa agresorului.

De exemplu, profesorii vor ghida și îi vor asista pe copii în deprinderea abilităților sociale necesare, cum sunt respectul față de ceilalți și față de sine, în implicarea în rezolvarea de probleme, în munca în echipă, în rezolvarea unor sarcini care necesită cooperare și în exprimarea emoțiilor și sentimentelor în moduri adecvate. Deși sunt puțini la număr cei care recunosc acest lucru, copiii sunt adesea afectați de stres. Atât părinții, cât și profesorii trebuie să fie atenți la aspectele care dau de înțeles că stresul copilului este excesiv și persistent. Aceste aspecte fac referire la (Dumitrașcu, 1997):

a) *reacțiile psihoemoționale și comportamentale, gradul de adaptare socială*: senzație de frică, neajutorare, derută, anxietate, stare de panică, diminuarea reacțiilor emoționale și a calității autoaprecierii, dispoziție instabilă, schimbătoare, adesea fără niciun motiv, compasiune estompată, expectanță pesimistă, timiditate, suspiciune, vulnerabilitate, necomunicabilitate, complexe de inferioritate, nesiguranță, fixație pe propriile senzații sau sănătate, comportament conflictual, provocator;

b) *funcții cognitive*: creșterea numărului de greșeli, slăbirea atenției, deteriorarea funcțiilor perceptive, a capacității de concentrare, a activității creatoare, dificultăți în luarea deciziilor, oboseala mentală, rezolvarea problemelor într-un ritm scăzut, dezvoltarea unei sensibilități exagerate la critică;

c) *funcții statice, coordonarea voluntară a mișcărilor*: deteriorarea parametrilor cantitativi și calitativi ai funcțiilor motorii statice și a coordonării voluntare a corpului în procesul îndeplinirii sarcinilor fizice, apariția rapidă a oboselii fizice, dispariția dorinței de a duce un lucru început până la capăt;

d) *sistemul cardio-vascular*: dureri în zona inimii, mai ales după eforturi fizice sau psihice, aritmie, labilitatea pulsului, hipotonia cu amețeli și lipotimii;

e) *sistemul respirator*: senzația de lipsă a aerului, respirație îngreunată, aritmia mișcărilor respiratorii, respirația cu oftat;

f) *sistemul digestiv*: pierderea poftei de mâncare, uneori până la anorexie, dureri și crampe la stomac, senzație de greutate, vomă, gastrite.

Deși stresul nu este nici pe departe un fenomen nou, totuși, acesta capătă tot mai mult un caracter global, afectând deopotrivă țările, categoriile socio-profesionale, societatea, în general. Ca imperativ adaptativ, orice acțiune de evaluare a stresului trebuie centrată cu precauție pe situația organizației, pe structurile și departamentele sale. Dacă o organizație nu a întreprins acțiuni de identificare a stresului, aceasta demonstrează o lipsă de înțelegere atât a costurilor reale, cât și a beneficiilor ce pot fi obținute din prevenire.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Unul din primii pași în dezvoltarea unui program de prevenire a stresului îl constituie evaluarea sau diagnoza incidenței stresului, efectele și costurile acestuia, atât la nivel micro, cât și macro.

Aplicație:

Plecând de la o situație concretă, analizați pașii demersului de intensificare a emoțiilor pozitive:

a) Construirea experienței pozitive:

1. *Fă ceva plăcut, care este posibil de realizat acum! (în sens restrâns)!*

- Intensifică/dezvoltă evenimentele plăcute care provoacă emoții pozitive!

- Fă în fiecare zi ceva plăcut!

2. *Schimbă ceva, astfel încât evenimentele pozitive să ocupe majoritatea timpului (în sens*

larg)!

3. *Acumulează pozitiv!*

- Formează o listă a evenimentelor pozitive dorite!

- Fixează mici pași spre atingerea scopului!

- Fă primul pas!

4. *Monitorizează relațiile!*

- Repară relațiile vechi care s-au fisurat în timp!

- Dezvoltă noi relații!

- Menține relațiile curente!

b) Evitarea necazurilor:

1. *Nu gândi asupra finalului experienței pozitive!*

2. *Nu gândi dacă meriți această experiență pozitivă!*

3. *Nu gândi dacă mai poți să aștepți și altceva!*

În urma analizei *cauzelor generatoare de stres organizațional* se poate face distincția între cele care acționează exclusiv la nivelul managerilor și cele ce se regăsesc în rândul executanților, precum și existența unor cauze comune:

a) *cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:*

- complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul;

- responsabilitățile ridicate pe care le presupun funcțiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorința de a împăca interesele organizației cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acționari, angajați, clienți, furnizori etc.;

- preocuparea pentru viitorul organizației;

- presiunea exercitată de schimbările frecvente din mediu conduc la tot mai multe situații în care luarea deciziilor se face în ritm alert;

- stilul de management neadecvat;

- centralizarea excesivă a autorității;

- existența unor subordonați slab pregătiți din punct de vedere profesional;

- prelungirea programului de lucru datorită apariției unor situații de genul: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizației etc.

b) *cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților:*

- incompatibilitatea cu tipul de manager;

- delegarea în exces practică de unii manageri;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- teama de pierdere a postului, caz în care stresul este generat de concedieri, nesiguranța privind posibilitatea găsirii unui alt loc de muncă.

c) cauze comune generatoare de stres:

- presiunea termenelor limită manifestată ca discordanța între obligația de a rezolva sarcini complexe, dificile și timpul alocat rezolvării acestora;
- motivația nesatisfacatoare a persoanei respective;
- dispozițiile inaplicabile primite din partea superiorilor;
- aspirația spre funcții superioare;
- tensiunile familiale;
- deficiențele în proiectarea postului (nesiguranța, insatisfacția în muncă, frustrarea);
- sistemul informal puternic, capabil să pună în circulație informații neoficiale aflate în evident dezacord cu informațiile furnizate prin canalele oficiale;
- sistemul informațional ineficient, prin furnizarea de informații incomplete, inoportune, nerelevante.

Nu există om care să nu se confrunte cu stresul, numai că unii răspund, reacționează mai bine, iar alții mai rău. Unii înfloresc de pe urma lui, iar alții clachează, epuizați. De altfel, presiunea nu este periculoasă până nu se acumulează la un nivel prea ridicat. Până la un punct, ea motivează și îmbunătățește performanțele, dar apoi se transformă în stres și duce la declinul performanței.

Aplicație:

Lucrând în grup, completați următorul tabel:

Reacții la stres			
Reacții fiziologice	Reacții emoționale	Reacții cognitive	Reacții comportamentale
.....			

Printre *tipurile de stres* se numără (Cochinescu, 2008, p. 451):

- a) psihofiziologic - afectează preponderant planul somatic, neurovegetativ și hormonal;
- b) psihic - afectează sfera cognitivă, emoțională și motivațională;
- c) psihosocial - apare în cadrul interacțiunilor umane;
- d) organizațional - este generat de următorii factori: ambiguitatea rolurilor, conflictele de rol, rigiditatea structurilor formale, alterarea canalelor de comunicație, inadecvarea structurilor de conducere, caracterul disfuncțional al normelor interne, ineficiența activităților organizaționale;
- e) cultural - este generat de inconsistența axiologică a unor comunități, încălcarea sistematică a tradițiilor și obiceiurilor, anomie.

Stresul poate fi cauzat și de eșecul găsirii unui compromis între motive conflictuale la fel de puternice. K. Lewin a descris trei tipuri de conflicte posibile (apud Cochinescu, 2008, p. 455):

- a) evitare/evitare (ambele alternative sunt nedorite);
- b) apropiere/evitare (dilemă);
- c) apropiere/apropiere (imposibilitatea de a te decide între două variante la fel de atrăgătoare).

Aceste conflicte interne sunt legate de patru domenii principale: independență versus dependență, cooperare versus concurență, imitare versus izolare și exprimarea impulsurilor versus

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

standarde morale. Printre indicatorii de stres în cadrul organizației se numără (Marinescu, 2003): niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism, scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse, creșterea ratei accidentelor și a celei de eroare, număr crescut de conflicte interne între angajați, rată exagerată a fluctuației de personal.

Organizațiile pot controla stresul prin dezvoltarea de politici implementate de manageri și prin adoptarea unor tactici speciale, adaptate la fiecare situație în parte. Printre acestea se numără:

- *Managementul stresului la alte persoane:*

a) clarificarea rolurilor, în vederea reducerii ambiguităților rolului și oferirii de mai multă autonomie oamenilor;

b) stabilirea de standarde de performanță rezonabile și tangibile;

c) oferirea de oportunități pentru consilierea profesională a indivizilor;

d) identificarea simptomelor de stres și stabilirea cauzei, ca bază pentru diminuarea lor.

- *Managementul propriului stres:*

a) eliberarea emoțiilor proprii prin verbalizarea trăirilor (identificarea cauzelor și a soluțiilor prin discuții cu șeful, colegii, prietenii);

b) înlăturarea problemelor existente, a factorilor stresanți;

c) apelul la relaxare și activități plăcute;

d) practicarea cu regularitate a exercițiilor fizice;

e) slăbirea tensiunii în momentele de frustrare, prin controlarea resentimentelor și a temerilor;

f) apelul la odihnă, printr-un somn odihnitor.

Stresul pozitiv este un element indispensabil pentru depășirea de sine și pentru continua îmbunătățire a performanțelor individuale și ale echipei. Cu toate acestea, în organizația modernă, unde ritmul este accelerat, prea accelerat uneori și unde angajaților li se cere aproape imposibilul, stresul a devenit un inamic. Atunci când presiunile se exercită în același timp din mai multe direcții, când acțiunea lor este persistentă și nu lasă răgazul necesar refacerii, restabilirii echilibrului psihic, rezistența organismului este subminată, uzura progresează, iar vulnerabilitatea față de agenții stresanți crește.

Temă de reflecție:

Gândiți-vă la ideile principale ale unui eseu care să aibă ca punct de plecare cauzele generatoare de stres în cadrul organizației școlare.

În concluzie, suntem de părere că formarea profesională pentru managementul situațiilor tensionale, pentru gestionarea conflictului, a crizei și a stresului oferă managerilor și/sau liderilor și colaboratorilor acestora modalități de a lupta împotriva lor.

Referințe bibliografice:

Armstrong M., (2004). *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București.

Cochinescu L., (2008). *Probleme actuale ale psihologiei sociale*, Editura Paralela 45, Pitești.

Cojocariu V.M., (2004). *Introducere în managementul educației*, EDP, București.

Dumitrașcu T., (1997). Stresul și copilul în *Medicina familiei*, nr. 18-19, din

www.medfam.ro/mf/mf/mf18/stress18.html

Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

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

Marinescu P., (2003). Managementul stresului și Structuri organizaționale în *Managementul instituțiilor publice*, din

<http://www.unibuc.ro/Books/StiinteADM/marinescu/html>.

Negură I., Plămădeală V., (2002). Problema formării toleranței la stres // *Probleme ale științelor socio-umane și modernizării învățământului*, Editura Universității de Stat „Ion Creangă”, Chișinău.

Petelean A., (2006). *Managementul conflictelor*, E.D.P., București.

TEMA 2. Disciplina școlară din perspectiva raportului libertate-autoritate

2.1. Delimitări conceptuale, istoricul problemei, evoluția conceptelor

În clasa de elevi întâlnim adesea o mulțime de comportamente indezirabile. De aceea, problema disciplinei se impune a fi tratată cu seriozitate, iar *relația libertate-autoritate* ne oferă multiple variante de interpretare.

Termenul de libertate provine din latinescul “libertas”. El desemnează posibilitatea unui sistem (persoană, grup, organizație, colectivitate etc.) de a-și realiza finalitățile prin stabilirea autonomă a regulilor necesare. Libertatea le dă oamenilor un sentiment de putere asupra lor și le conferă autenticitate atunci când se bucură de ea.

Libertatea este un concept care a avut de-a lungul timpului multiple utilizări (Didier, 1999, pp. 187-188):

- *La nivel biologic*, libertatea se identifică cu sănătatea organismului, pe care chirurgul de talie internațională R. Leriche a definit-o drept “viața în tăcere a organelor” (omul bolnav se simte aservit corpului său; el nu este liber să facă ce vrea).
- *La un nivel mai înalt*, libertatea se identifică cu spontaneitatea tendințelor; omul este liber atunci când își poate realiza dorințele. Doctrina lui Epicur a fost deformată de urmași, căci filosoful Greciei antice nu se referea la plăcerile senzuale, ci înțelegea prin plăcere absența suferinței din corp și a tulburării din suflet.
- *La nivelul conștiinței*, libertatea se definește prin posibilitatea de a alege. Realizare voluntară, libertatea este o atitudine care se exprimă în raport cu dimensiunea rațională a omului. Ca problemă socială, libertatea este legată de bunăstarea omului, iar o națiune nu poate fi liberă când în țară domnește mizeria.
- *În plan social*, libertatea presupune ca toți membrii unei societăți să poată găsi de lucru. Definită negativ, libertatea este absența constrângerii, definită pozitiv, este starea celui care face ce vrea. A face ce vrei nu înseamnă a încălca legile și nici a deranja libertatea celorlalți.

În ceea ce privește libertatea și problema constrângerii, trupul omenesc a fost asemănat cu o carceră în care este închis sufletul nevoit să suporte în permanență constrângerile fiziologice impuse de trup. Aceștia li s-au adăugat constrângerile sociale (impuse de cel bogat săracului, de învingător învinsului), constrângerile politice (impuse de conducător supusului) și constrângerile religioase (crența religioasă a exercitat neîncetat constrângeri specifice).

Pentru antici, destinul întruchipă caracterul prestabilit și implacabil al cursului vieții fiecărui individ. Cazul lui Oedip este sugestiv: lui Laios, regele Tebei, i se prezisese că va muri ucis de propriul fiu. Complexul lui Oedip (mitul uciderii tatălui și al căsătoriei cu mama, Iocasta) este un

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

punct de plecare în freudism, care consideră conștiente crimele și incesturile, dintr-un impuls de concurență - conștiința culpabilității. Acest concept este aplicabil în cazul copiilor de gen masculin, corespondentul său feminin fiind "complexul Electra".

Pentru explicarea acestui complex, Freud recurge tot la legendele Greciei antice, unde Electra, fiica Clitemenstrei și a lui Agamemnon, îl convinge pe fratele său, Oreste, să-și ucidă mama și pe iubitul acesteia, pentru a răzbuna uciderea tatălui ei. *Complexul lui Oedip* la băieți/*complexul Electra* la fete reprezintă o etapă normală în dezvoltarea copilului, anormalitatea intervenind atunci când conflictul psihic nu este rezolvat și depășit cu succes, având loc o fixație a copilului la această fază.

Părintele psihanalizei, Sigmund Freud susținea universalitatea complexului Oedip. El a încercat să demonstreze că cea mai mare parte a tulburărilor nevrotice ale bărbaților la vârstă adultă ar proveni dintr-un complex Oedip oprit în evoluție, înainte de faza rezolutivă sau de identificare, conform stadiilor de dezvoltare.

După Jung, viața psihică depinde nu numai de impulsurile individuale inconștiente (cum gândea Freud), dar și, în egală măsură, la un nivel inconștient colectiv. Jung nu a împărtășit niciodată ideea unei dorințe "sexuale" a copilului pentru părintele de sex opus. Pentru el, această dorință ar reprezenta mai degrabă tendința de întoarcere la starea dinaintea nașterii (pentru a renaște), decât o dorință sexuală (impuls către anihilare prin moarte).

După părerea filosofilor stoici, numai prin supunerea totală față de voința divină, întâmplarea fatală sau armonia universală, destin și prin adaptarea dorințelor omului la ceea ce poate obține, se poate câștiga libertatea. În cadrul stoicismului (care a reprezentat conștiința de sine a Romei) întâlnim obsesia libertății; stoicismul (Seneca, Marc Aureliu) pleacă de la ideea că asupra tuturor fenomenelor reale acționează forța implacabilă a Destinului și Necesității. M. Aureliu credea că omul trebuie să cunoască și să respecte necesitatea, pentru că numai astfel se obține o stare de seninătate interioară, echivalentă cu libertatea și fericirea.

Creștinismul, acceptând autoritatea divină, a recunoscut un anumit grad de libertate, căci dacă omul nu ar fi câtuși de puțin liber, tot ceea ce face fiind dictat de Dumnezeu, atunci el nu ar mai putea fi făcut răspunzător pentru faptele sale. Dumnezeu l-a înzestrat pe om cu liberul arbitru și cu rațiune, raportul dintre om și divinitate fiind asemănător celui dintre tată și fiu. Doctrina "liberului arbitru" a fost inventată în esență cu scopul de a pedepsi; oamenii erau considerați liberi astfel încât să poată fi judecați și pedepsiți, să poată deveni vinovați (F. Nietzsche).

În discursul lui Spinoza, această problemă filosofică se pune pe două planuri: cel divin și cel uman, iar libertatea la cele două niveluri este subsumată unor seturi diferite de condiții. Pentru a fi liber, omul trebuie să acționeze în baza emoțiilor active, care își au sursa în rațiune. În concepția sa, nu există voință liberă, omul fiind determinat în acțiunile sale de cauze externe.

În concepția lui J.J. Rousseau, libertatea nu poate exista decât în corelație cu justiția și cu legile juridice. El vorbea despre libertatea de manifestare și despre importanța aparentei libertăți. Libertatea ne este dată, dar trebuie să știm să o folosim. Primul pas în educație este cunoașterea elevilor, iar pentru a putea cunoaște elevii avem nevoie de a recunoaște libertatea de manifestare. În educație trebuie să existe aparenta libertate. Important este, de asemenea, efortul (*Emil* este pus să învețe).

Prin libertate autonomă, Rousseau înțelege a nu fi supus altuia și a nu supune voința altuia voinței tale. Ca stare de conștiință, educația presupune:

- existența unor legi - nu există libertate acolo unde nu sunt legi (*"Te supui, dar nu ca slugă!"*);
- nesupunerea voinței altora, voinței noastre;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- neacceptarea libertății ca independență (*“Fac ce-mi place!”*).

Rousseau pleda pentru o educație desfășurată într-un regim de libertate bine îndrumată. Nu i se va da niciun fel de pedeapsă copilului, căci el nu știe ce înseamnă a greși: “Nu dați elevului vostru niciun fel de lecție verbală; el trebuie să învețe numai prin experiență; nu-i dați niciun fel de pedeapsă, căci el nu știe ce înseamnă a greși; nu-l puneți niciodată să vă ceară iertare, căci el nu vă poate ofensa. Lipsit de orice moralitate în acțiunile lui, el nu poate face nimic ce ar putea fi rău din punct de vedere moral și să merite pedeapsă sau mustrare” (Rousseau, 1973, pp. 68-69).

Educația înseamnă, pe de o parte, organizarea apărării sistematice împotriva influențelor negative, iar pe de altă parte, organizarea condițiilor de creștere.

În concepția lui Kant, libertatea este indispensabilă pentru răspunderea omului în raport cu ceea ce face. Conștiința libertății pe care o dobândim cu ajutorul legii morale ne îndreptățește să vorbim de o lume fenomenală și de una inteligibilă (libertate practică și libertate transcendentă).

Libertatea este o idee, dar o idee ce exprimă o realitate practică, ba chiar mai mult, este un postulat al rațiunii practice, adică o judecată care nu poate fi demonstrată, dar pe care trebuie să o admitem, pentru că altfel nu putem demonstra alte judecăți.

La baza concepției pedagogice a lui Kant stă ideea conform căreia omul este singura ființă capabilă de educație; omul poate deveni om doar prin educație, iar educația trebuie să disciplineze, să cultive, să moralizeze.

Educația include două etape:

- etapa în care i se cere copilului să arate supunere și ascultare (se caracterizează prin constrângere mecanică);

- etapa în care copilul este lăsat să facă uz de reflecția și de libertatea sa (se caracterizează prin constrângere morală).

Deși Kant s-a ocupat îndeosebi de libertatea morală a indivizilor umani, paternalismul a constituit una din țintele sale privilegiate: “o guvernare fondată pe principiul bunăvoinței față de popor, care ar semăna cu dominația unui tată asupra fiilor săi, adică o guvernare paternalistă (*imperium paternale*), în care supușii, ca niște fii minori ce nu pot distinge ceea ce le este folositor sau dăunător, sunt constrânși la un comportament exclusiv pasiv, așteptând ca șeful statului să stabilească în ce mod trebuie ei să fie fericiți și care și-ar datora fericirea doar bunătații sale, o asemenea guvernare este cel mai rău despotism imaginabil” (apud Bobbio, 1998, p. 43).

Utilitarist declarat și convins, J.S. Mill tratează libertatea din perspectiva situației în care se află un subiect (fie el un individ sau un grup care acționează ca un tot unitar) care nu este împiedicat de o forță exterioară să facă ceea ce dorește să facă și nu este constrâns să facă ceea ce nu dorește să facă. Sfera libertății umane cuprinde următoarele: libertatea lăuntrică (libertatea de conștiință), libertatea de exprimare, libertatea alegerii unui stil de viață, libertatea de asociere liber consimțită.

J.S. Mill formulează un principiu pe baza căruia sunt stabilite, pe de o parte, limitele în care îi este permis puterii publice să restrângă libertatea indivizilor, pe de altă parte, cadrul în care indivizii sau grupurile pot acționa fără obstacol din partea puterii statului.

În opinia sa, principiul libertății nu este valabil și pentru minori, care se află încă sub autoritatea paternă, și nici pentru societățile înapoiate, ce pot fi considerate ca fiind formate din minori.

S-a constatat că libertatea nu constă în ceea ce faci, ci în modul în care o faci; rezultă că libertatea constă în a-ți schimba dorințele, mai degrabă, decât ordinea lumii, ceea ce este o problemă de atitudine (K. Jaspers, J.P. Sartre).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

K. Jaspers considera că existența umană “autentică” presupune orientarea omului spre sine, ocolirea frământărilor cotidiene care l-ar plasa pe om în raporturi cu lumea lucrurilor, conferindu-i doar o existență “neautentică”. Libertatea nu este în exclusivitate ceva personal și nu este un obiect; ea este cadrul participării la elaborarea deciziilor comunității.

Aplicație:

Enunțați un set de prescripții, obiective pentru un management al libertății elevilor, având ca punct de plecare cele de mai jos:

- Să se detașeze de spiritul comun;
- Să manifeste spirit critic-constructiv;
- Să manifeste atitudine deschisă spre abordări noi;
- Să accepte și înțeleagă schimbarea și să dovedească flexibilitate;
- Să comunice, coopereze, negocieze cu ceilalți;
- Să inițieze, construiască, întrețină și dezvolte un parteneriat;
- Să se exprime liber, dar responsabil.

Omul nu s-ar putea cunoaște decât prin așa-numita lectură a “cifrului” pe care îl oferă experiența trăită în special în situațiile limită. Libertatea existențială, căutată de Jasper prin renunțarea la pretențiile de a raționaliza universul, întâlnește în acest punct interpretarea lui Sartre despre libertate, ca perpetuă interiorizare, neantizare și subiectivizare a contingenței care astfel modificată, trece în întregime în gratuitatea alegerii.

În plan educațional, libertatea elevilor și cea a profesorului are caracteristicile libertății politice. Corelând libertatea politică cu principiile democrației, Jaspers identifică următoarele trăsături:

- Libertatea individului este posibilă în măsura în care poate exista concomitent cu libertatea celorlalți; din punct de vedere moral, libertatea constă în deschiderea față de ceilalți (libertate pozitivă), iar acțional, se referă la spațiul de acțiune care rămâne la dispoziția individului și care este folosit după bunul lui plac, prin care se poate izola de ceilalți (libertate negativă);
- Individul are o dublă existență: de a fi protejat față de violență și de a i se recunoaște valabilitatea opiniei și voinței sale;
- Legile sunt în egală măsură valabile pentru toată lumea;
- Starea de libertate poate fi atinsă numai prin democrație, adică prin posibilitatea participării tuturor la constituirea vieții colective.

Din punct de vedere filosofic, cu implicații directe în acțiunea de educare a comportamentului uman, Jaspers atribuie libertății umane mai multe *semnificații* (Călin, 2001, p. 70):

a) *depășirea constrângerii* este primul înțeles al libertății; această depășire privește constrângerea bunului plac personal; (...) libertatea cere depășirea simplei opinii în folosul cunoașterii întemeiate a lucrurilor;

b) *polaritatea și opoziția*: polaritatea reprezintă o contradicție care prezintă un grad mare de opoziție care este gata să ia ceva ce vine din exterior ca ceva care se opune și ceva pe care și-l poate încorpora; în acest sens, conținutul libertății se manifestă prin intermediul vieții în polarități și opoziții;

c) *libertatea este un proces dialectic*, pe care omul îl străbate în timp; în acest proces se ivesc alternativele, în sensul că omul se decide “pentru ce” și “în ce scop” să trăiască; actul de

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

decizie este influențat de rațiune pentru a căuta contradicțiile, a le reuni și a le depăși printr-o înfruntare anumită de adevăr și de iubire de comunicare.

Pentru Sartre, omul este condamnat să fie liber; el trăiește prin proiecțiile sale, schițează liniile posibile ale propriei devenirii. Cu alte cuvinte, se poate spune că sursa devenirii se află în realitatea umană; existența determină și precede esența. Sartre era de părere că noi suntem absolut liberi și responsabili de situația noastră (liber este cel ce se supune numai legilor, căci atunci când fiecare face ce îi place, face adesea ceea ce nu place altora).

Din noțiunile de libertate și responsabilitate (condiții necesare pentru ceea ce el numește „o existență autentică”) decurg unele directive morale. Însă conștiința unei vieți autentice este posibilă pe măsură ce ne detașăm de definirea noastră ca identitate prin ochii celorlalți.

Aplicație:

Elaborați un eseu având ca temă *“Libertatea - valoare fundamentală”*.

Libertatea are diferite sensuri (apud Călin, 2001, pp. 72-73):

- a) ca *acțiune*, libertatea se raportează la un scop, care, la rândul lui, se raportează la un motiv și la o situație prin care să fie realizabil;
- b) ca *luptă*, libertatea este o confruntare cu adversitatea;
- c) ca *alegere*, libertatea este opțiunea pentru un trecut istoric ce se reia în funcție de interesele și valorile prezentului istoric; ea este alegerea viitorului pentru sine în lume și alegerea comportamentului de urmat;
- d) ca *risc*, libertatea semnifică asumarea unei angajări în acțiune;
- e) ca *act creativ*, libertatea înseamnă devenirea și realizarea de sine a omului;
- f) ca *rezultat*, libertatea înseamnă că “omul este condamnat să fie liber”.

Libertatea este considerată ca “un dat al conștiinței”, ca o capacitate a omului de a se raporta spontan la actele pe care îndeplinește, dând curs impulsurilor emoționale ce “țâșnesc” din interiorul sau. Această interpretare este întâlnită la gânditorii care identifică libertatea în actele unice, irepetabile, izvorâte din impulsuri vitale sau emoționale, sustrate constrângerilor exterioare.

În școală, libertatea nu este totuna cu liberalismul. Libertatea este autodeterminare prin opțiune. Profesorii și elevii sunt liberi să gândească, să vorbească, să se miște, să se asocieze. Pentru formarea elevilor în spiritul libertății este nevoie de un dialog cultural, văzut și acesta ca un exercițiu al libertății. În structura psihică a copilului există libertate; sentimentul libertății poate fi dezvoltat în clasă, iar exercitarea libertății înseamnă înțelegerea ei.

Libertatea în educație nu impune și nici nu presupune pasivitatea profesorului-manager/lider (formal/informal); acesta nu trebuie nici să intervină impetuos, dar nici să aibă un rol pasiv. Trebuie să caute, mai degrabă, să își plaseze eforturile în continuarea activității pe care elevii o preferă și o desfășoară din proprie inițiativă. Libertatea de manifestare acordată elevilor poate deveni un prilej de a le înțelege mai bine firea, de a-i înțelege mai bine și de a-i ajuta să înțeleagă lumea în care trăiesc.

Pledând pentru o pedagogie a libertății, G. Albu o identifică cu pedagogia schimbării, bazată pe un dialog rațional, specific normalității. Privită din perspectiva educației, libertatea trebuie înțeleasă ca un gest de înflorire și îmbogățire a individului, deoarece ea reprezintă o dezvăluire spirituală, o exprimare inedită.

Din păcate, se întâmplă de multe ori ca managerii să se confrunte cu comportamente negative ale unui membru al echipei lor sau ale mai multor persoane din organizația pe care o

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

conduce. Acest tip de comportament se manifestă prin: lipsa dorinței de cooperare, obiecții vehemente (sau chiar refuzul) de a efectua ceva suplimentar, neseriozitate în realizarea sarcinilor.

Managerul poate tolera într-o anumită măsură comportamentul negativ, atâta timp cât persoana lucrează rezonabil și nu-i afectează pe ceilalți membri ai echipei. În cazul în care comportamentul negativ înseamnă că participarea persoanei nu este acceptabilă sau este subminatoare, managerul trebuie să acționeze. În primul rând, trebuie să identifice cauzele comportamentului negativ. Acestea pot fi reale sau imaginate, pot ține de atitudinea generală și nu de acțiuni specifice. De aceea, este bine de reunit mai multe date în vederea abordării acestei probleme.

În clasa de elevi, managementul vizează nu numai problemele minore care pot apărea pe parcursul desfășurării procesului instructiv-educativ; el cuprinde o serie de probleme de comportament și disciplină. De aceea, considerăm utilă incursiunea în sfera sensurilor și semnificațiilor noțiunii de *autoritate*.

Definită drept calea de depășire a indeciziei în care se află un anumit agent și de evitare a altor incertitudini viitoare în care el s-ar mai putea afla, autoritatea presupune dreptul de a da dispoziții, de a se impune. Derivând din latinescul "augere" (a înmulți, a îmbogăți, a face să crească) și "auctor" (cel care inițiază, mijlocește asemenea influențe pozitive), autoritatea este "un aspect al interrelației între *cel care sprijină* și *cel care primește sprijinul*" (Joița, 2000, p. 137).

Tema autorității a fost abordată sub aspecte atât de variate, încât a permis o pluralitate de concepții; cu toate acestea, în spatele diversității, putem căuta un numitor comun.

O primă categorie de concepții transformă autoritatea într-un mod de control normativ. T.

Parsons definește autoritatea ca instituționalizare a drepturilor conducătorilor politici de a controla acțiunile membrilor societății în tot ceea ce afectează realizarea scopurilor colective.

Din această perspectivă, autoritatea instaurează o răspundere diferențiată, începând cu un acord prealabil asupra obiectivelor prioritare.

O altă concepție, calificată frecvent ca fiind una mai realistă, încearcă să înfățișeze autoritatea sub aspectul impunerii. Conform acestui curent, baza autorității este în realitate aceea de a putea să impună, făcând eventual apel la constrângere. Între autoritate și constrângere nu se poate stabili o dihotomie radicală.

Spre deosebire de coerciție, autoritatea reală, eficientă nu presupune împotrivirea, rezistența actorului, agentului subordonat. Ea este întâmpinată cu aprobarea lui, liber consimțită. Așadar, nucleul autorității nu este constrângerea, ci puterea bazată pe ideea de consens.

Conform celei de-a treia concepții, autoritatea ar fi bazată în primul rând pe competență. Autoritatea profesională depinde, în mare parte, de acest model. Autoritatea autentică se opune nu numai coerciției, ci și autoritarismului, iar abuzul de autoritate constituie autoritatea neîntemeiată. Autoritatea rațională acceptă faptul că sursa ei se află în competență, că ceea ce o susține și o poate menține este, în primul rând, propria sa competență.

Polonezul J. Bochenski relevă existența a două *tipuri de autoritate* (Bochenski, 1992, pp. 53-84):

1. *Autoritatea epistemică* - este a specialistului, a celui care este competent într-un domeniu; orice propoziție care are girul său, are o probabilitate crescută de adevăr (acesta trebuie să aibă o competență mai mare decât a celorlalți și să fie sincer în ceea ce spune, adică să spună adevărul; acest tip de autoritate mai este cunoscut și sub denumirea de autoritate teoretică, sau autoritate expert);
2. *Autoritate deontică* - este a superiorului, a celui care prin poziția ocupată poate da directive ce trebuie ascultate (există două tipuri de autoritate deontică: *de sancționare* -

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

are ca scop constrângerea și se exprimă prin reguli imperative, de genul “trebuie sau nu trebuie” - și *de solidaritate* - are ca scop permisivitatea, toleranța și se exprimă prin reguli permissive, de genul “se poate, este permis”).

Profesorul trebuie să posede atât autoritate epistemică, cât și autoritate deontică. Din perspectiva competențelor cerute într-un anumit domeniu, profesorul posedă autoritate epistemică în raport cu elevul.

Din perspectiva analizei socio-organizaționale (a relației status-rol), profesorul are autoritate deontică: el este superiorul, cel îndreptățit de lege, regulamente să pună note și să ia decizii cu privire la desfășurarea procesului instructiv-educativ (apud Stan, 2003, p. 21).

O. Reboul identifică mai multe *forme de manifestare a autorității* (apud Stan, 2003, pp. 23-24):

1. *Autoritatea contractului* - are o întemeiere rațională, beneficiind de consimțământul ambelor părți; este autoritatea regulii asupra jucătorilor, fapt care depersonalizează într-o anumită măsură relația de autoritate (astfel, elevii sunt obligați să facă alegeri responsabile pentru că își vor asuma consecințele alegerii lor);
2. *Autoritatea arbitrului* - vizează situațiile conflictuale pe care profesorul trebuie să le rezolve (în termenii lui Bochenski, profesorul trebuie să intervină în virtutea faptului că el este superiorul);
3. *Autoritatea modelului* - are o bază afectivă și apare atunci când agentul subordonat acceptă judecățile și comportamentul agentului superior datorită admirației, adorării;
4. *Autoritatea liderului* - implică supunerea și constrângerea elevului în vederea depășirii stării imperfecte în care acesta se află (cel care o exercită reprezintă civilizația în spiritul căreia trebuie crescut copilul; astfel, agentul superior cere ca agentul subordonat să fie de acord cu judecățile lui);
5. *Autoritatea regelui* - este autoritatea lui *pater* și a lui *magister*, este autoritatea absolută, incontestabilă și nejustificabilă, având cumva forța unui dat cvasi-absolut.

Aplicație:

Reflecțați asupra *balanței argumentelor și contraargumentelor* aduse autorității școlare:



argumente

contraargumente

În literatura de specialitate, sfera tipurilor de autoritate s-a lărgit prin contribuțiile aduse în ultimul timp (apud Albu, 1998, pp. 117-119; apud Stan, 2003, pp. 28-29):

a) în concepția lui T. Airaksinen se detașează: *autoritatea efectivă* (subordonatul acceptă necritic, suportă fără justificare preferințele, judecățile, comportamentul superiorului, datorită admirației, emulației), *autoritatea teoretică* (a specialistului, ca autoritate-expert) și *autoritatea normativă* (care cere supunere necritică față de principiile prescrise, rezultând autoritatea morală, juridică, religioasă);

b) după E. From, autoritatea poate îmbrăca două forme: *autoritatea rațională* și *autoritatea irațională*;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

c) L. Laberthoniere afirmă că, în funcție de intențiile persoanei care o exercită, autoritatea poate fi de două feluri: *autoritatea care aservește* (nu are un caracter moral, deoarece nu este animată de intenții dezinteresate) și *autoritatea eliberatoare* (are conștiința faptului că ea nu constituie decât o oportunitate în drumul copilului către libertate).

În clasa de elevi, profesorul-manager este purtătorul autorității, iar elevul este subiectul acesteia. Autoritatea ar trebui să fie ajutorul pe care elevii îl așteaptă, acel sprijin exterior care le arată drumul spre umanizare. Numai așa aceștia se vor supune liber, adică vor accepta influențele și acțiunile adulților.

Aplicație:

Completați lista sugestiilor de care profesorul-manager este bine să țină cont, din prisma autorității bazate pe competență:

- să recurgă la participarea elevilor în organizarea activităților simple, în luarea deciziilor curente, în delegarea de autoritate în cazul realizării unor sarcini;
- să utilizeze opiniile tuturor factorilor implicați (părinți, colegi, directori, inspectori);
- să cunoască bine specificul grupului pe care îl conduce și să monitorizeze activitatea liderului formal și a celui informal;
- să apeleze la autoanaliză, autorefecție în vederea corectării continue, în raport cu așteptările, expectanțele transpuse în finalități;
- să folosească evaluarea continuă, formativă și să analizeze cu atenție feed-back-ul;
- să gestioneze coeficientul de încredere ce i se acordă.

O persoană caracterizată ca având o autoritate rațională poate fi recunoscută după următoarele caracteristici (Albu, 1998, pp.115-136):

- recunoaște că oricui i se poate întâmpla să comită greșeli;
- acceptă că poate învăța din propriile greșeli;
- este deschisă criticilor aduse atitudinii și conduitei sale;
- conștientizează că celălalt are dreptul să-și apere poziția, să-și expună punctul de vedere.

Aplicație:

Caracterizați "omul-liber" și identificați evoluția conceptului de "libertate", raportându-vă la diferite criterii (autor, epocă/periodă, teorie, tip de societate etc.).

După cum libertatea nu este sinonimă cu anarhia, autoritatea nu este sinonimă cu autoritarismul deoarece "chiar dacă este un raport de subordonare, raportul de autoritate lasă neatinsă libertatea celui subordonat" (Albu, 1998, p. 128).

Aplicație:

Apelând la experiența proprie și la anumite hărți cognitive specifice pentru tema studiată, construiți o *diagramă de analiză comparativă* în care să identificați aspectele corespunzătoare disciplinei și autorității.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

2.2. Surse și tipuri de putere, modalități de influențare

H. Arendt plasează autoritatea între putere și persuasiune. Putem aborda autoritatea ca fiind aptitudinea de a determina în mod liber ascultarea (M. Weber), iar persuasiunea ca acțiunea exercitată asupra cuiva în scopul de a-l determina să creadă sau să facă ceva. Se știe că sporul de informație nu este suficient pentru a-i convinge pe oameni; este necesar să cunoaștem starea de spirit, dorințele, gusturile persoanelor cărora ne adresăm.

Puterea este văzută ca fiind capacitatea de a promova propria persoană și, simultan, de a controla, limita și, dacă se poate, chiar de a distruge puterea celorlalți, pentru că puterea altora este văzută de mulți ca o amenințare. Deci trebuie să îi controlezi pe ceilalți dacă vrei ca ceilalți să nu te controleze pe tine. Dar această formulare nu este de acceptat atunci când vorbim despre dezvoltarea umană. Puterea este legitimă dacă este utilizată pentru obținerea de scopuri legitime și este mândrită în mod responsabil de persoane responsabile.

Relațiile tradiționale dintre superior și subordonat sunt aspecte esențiale ale puterii, iar legăturile orizontale dintre manager și lumea exterioară sau/și colegi reprezintă și ele un factor major în înțelegerea diferențelor de putere. Ș. Iosifescu găsește o legătură strânsă între conceptul de putere și cel de independență: "dacă într-o relație interumană este afectată independența cuiva, atunci acea relație este una de putere" (Iosifescu, 2000, p. 82).

Deși puterea este legată de poziție și rang, ea trebuie câștigată într-un anumit fel. Un manager bun știe să găsească puterea în diverse surse (apud Armstrong, 2004, pp. 232-233):

- *Accesul la alte persoane cu putere* - proximitatea sau o linie directă vă conferă în mod evident mai multe posibilități de a exercita influență, reală sau percepută;
- *Controlul informațiilor* - cunoașterea înseamnă putere sau, ca variantă, "autoritatea se îndreaptă spre cel care cunoaște";
- *Controlul resurselor* - dacă dețineți controlul asupra resurselor, atunci dispuneți de putere;
- *Controlul recompenselor și penalizărilor* - dețineți putere dacă puteți oferi recompense sau penalizări, ori dacă puteți influența alte persoane care le controlează pe acestea;
- *Experiența profesională* - câștigați și mențineți putere, dacă-i puteți convinge pe alții că sunteți un expert;
- *Identificarea* - puteți dobândi putere asupra altora dacă îi convingeți să se identifice cu dvs. sau cu ceea ce faceți (așa procedează conducătorii carismatici);
- *Simțul îndatorării* - dacă le dezvoltați altora un sentiment de îndatorare prin favorurile pe care le faceți lor, vă puteți aștepta în mod rezonabil ca respectivii să simtă obligația de a vă întoarce favorurile respective.

Există mai multe *tipuri de putere*, iar managerul ar trebui să cunoască specificul fiecăruia dintre ele (apud Antonesei et. al., 2000, pp. 71-74):

a) *puterea coercitivă* - vizează capacitatea de a administra un anumit tip de pedeapsă;

b) *puterea recompensei* - este bazată pe capacitatea de a oferi recompense;

c) *puterea expertă sau a competenței* - are la bază o abilitate, o pricepere sau o cunoaștere superioară;

d) *puterea de referință* - poate fi exercitată pentru că admirăm, ne identificăm sau dorim să concurăm cu cineva;

e) *puterea legală sau legitimă* - exercitată în virtutea funcției sau a poziției oficiale, ea implică două forme de legitimitate: normativă (decurge din normele sociale) și consensuală (exprimă măsura în care grupul acceptă acțiunile unui deținător de putere legitimă normativă).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Aplicație:

Explicați la ce se referă fiecare tip de putere din exemplele următoare și găsiți argumente și contraargumente pentru utilizarea lor în practica școlară: puterea informațională, puterea recompensei, puterea carismatică, puterea coercitivă, puterea expertă.

Făcând distincția între autoritate (aptitudinea de a determina în mod liber respectarea ordinii) și putere (aptitudinea de a impune ascultarea), M. Weber descrie modurile de legitimare a puterii în societate (apud Păun, 1999, p. 13):

a) *puterea tradițională* - se bazează pe credința în tradiții, fiind legitimată de tabuuri, obișnuințe, cutume (autoritatea și puterea conducătorului provin din statutul social moștenit);

b) *puterea legală* - se bazează pe credința în lege, care reprezintă fundamentul organizării birocratice (autoritatea și puterea sunt legitimate de prevederile juridice privind funcția pe care liderul o exercită);

c) *puterea carismatică* - se bazează pe valorile și dotările personale ale liderului, care generează devotamentul și supunerea celor conduși.

Autorul afirmă că puterea legală este cea mai adecvată pentru că se bazează pe rigoare științifică, pe raționalitate, celelalte având ceva care scapă raționalului. Se pare că în zilele noastre niciun lider nu deține carisma în sensul propus de Weber (nașterea de lideri carismatici este specifică perioadelor de mare stres, de criză a societății, aceștia neapărând din birocratie sau dintr-un corp de experți, ci din mulțime, singura sursă de autoritate a lor fiind stima ucenicilor).

M. Foucault vorbește despre *puterea regelui* și despre *puterea disciplinară*. Primul tip de putere "se constituie ca răspuns la anumite conflicte și dezechilibre, iar agenții și modalitatea intervenției reprezintă elemente vizibile, identificabile" (Stan, 2003, p. 13). Cel de-al doilea tip de putere este invizibilă, difuză în acțiunea sa și dificil de localizat. Omniprezentă, ea modelează individul prin intermediul presiunii exercitate de normalitate.

Nevoia de putere trebuie disciplinată și controlată, astfel încât să fie direcționată spre beneficiar organizației ca un tot și nu spre consolidarea personală a managerului. În cadrul școlii, ca în orice organizație, puterea se poate manifesta sub următoarele forme:

- *puterea formală* - când este exercitată de managerul care ocupă funcția oficială prevăzută în organigrama de funcționare a școlii (ex. șefii de compartimente/departamente, directorii);

- *puterea informală* - când este deținută în mod neoficial de unul sau doi membri ai școlii, recunoscuți de ceilalți membri ca lideri de opinie.

Unii autori au echivalat puterea cu influența socială. De fapt, influența este cea care reprezintă utilizarea puterii, aceasta din urmă fiind doar potențialitate.

Cele mai multe încercări de influență implică folosirea mai multor tehnici (Iosifescu, 2000, p. 84): persuasiunea, valorificarea simpatiei, presiunea conformismului, gradarea cererilor (are două variante: tehnica "piciorului în ușă" și tehnica "ușii în față").

Există astfel trei *tipuri de influență socială* (Abric, apud Cochinescu, 2008, p. 223):

1. Influența normativă ce permite satisfacerea nevoilor de apartenență și de reușită socială grație cunoașterii valorilor grupului;
2. Influența informativă ce permite adaptarea cognitivă la realitate și ținerea sub control a situației;
3. Influența inovatoare ce permite apariția unor noi norme sau modele comportamentale.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

În mod constant, managerii trebuie să exercite influență, să știe cum să-i convingă pe oameni, prezentând cazuri și rezolvând probleme când exercită influență. M. Armstrong propune zece *reguli* pentru o convingere eficientă (Armstrong, 2004, pp. 104-105):

- *Definiți problema* - determinați dacă problema este o neînțelegere ori un dezacord real (de cele mai multe ori este o bătălie pentru a decide cine este mai încăpățânat);
- *Definiți-vă obiectivul și prezentați faptele* - decideți ce doriți să realizați și de ce (se assemblează toate faptele și se elimină argumentele de natură emoțională);
- *Aflați ce dorește cealaltă parte* - cheia oricărei convingeri este de a vă vedea propunerea din punctul de vedere al celeilalte persoane;
- *Insistați asupra beneficiilor* - prezentați-vă cazul într-un mod care să evidențieze beneficiile pentru cealaltă persoană sau cel puțin să-i diminueze obiecțiile sau temerile;
- *Aflați răspunsul celeilalte persoane* - anticipați obiecțiile, întrebându-vă cum ar putea reacționa negativ cealaltă persoană față de propunerea dvs. și gândiți-vă la moduri prin care să-i răspundeți;
- *Determinați următoarea acțiune a persoanei* - nu este vorba despre a decide ce dorim să facem noi, ci ce dorim să facă persoana cealaltă;
- *Convingeți-i pe oameni, făcând referiri la propriile lor percepții* - oamenii decid ce să facă bazându-se pe propriile lor percepții, nu pe ale dvs.;
- *Pregătiți o propunere simplă și atractivă* - fiți cât mai direct posibil și prezentați numai "partea roz" a cazului, accentuând asupra beneficiilor; divizați problema în fragmente abordabile și ocupați-vă de ele, unul câte unul;
- *Faceți părtaşă cealaltă persoană la ideile dvs.* - găsiți un teren comun astfel încât să puteți începe printr-un acord;
- *Încheiați și acționați* - alegeți momentul potrivit pentru a încheia propunerea, nu prelungiți discuția, riscând să o pierdeți (exploatați însă succesul cu promptitudine).

Printre *tehnicile de orientare a comportamentului uman* se numără următoarele:

- *Tehnicile manipulării:*

Aceste tehnici se bazează pe influențarea și dirijarea comportamentului unor oameni în anumite direcții care exprimă interesul persoanelor ce le aplică. Mecanismul manipulativ constă în utilizarea mai multor mijloace: câștigarea simpatiei, determinarea altor persoane de a gândi ca tine, forțarea celorlalți să acționeze ca tine.

Procedeul cel mai întâlnit este cel al mimetismului social, inspirat din teoria motivației. Mimetismul social se bazează pe teoria conform căreia o acțiune poate fi cauzată prin intermediul unui proces afectiv condiționat. Determinarea persoanei de interes de a-și face o imagine favorabilă (încredere) privitor la manipulator constituie tocmai un exemplu de condiționare afectivă, deci irațională. După câștigarea încrederii persoanei de interes, manipulatorul recurge la obținerea avantajelor dorite. Recurgerea de către manageri la tehnici manipulative ridică serioase probleme de deontologie profesională, de etică.

- *Tehnici autoritare:*

În cazul tehnicilor bazate pe instrumentarea excesivă a autorității factorului de presiune, care determină orientarea comportamentului în direcția dorită, prezintă un caracter manifest, deschis. Conducătorii exercită o presiune evidentă, apelează la mijloace de forță în mod deschis pentru a obliga orientarea comportamentului personalului în direcția urmărită. Prin presiune, sunt desemnate toate normele restrictive care pot fi incluse într-un sistem de constrângere organizat în scopul manifestat de a obține răspunsuri comportamentale dorite.

- *Tehnici integrate-participative:*

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Aceste tehnici vizează obținerea ajustărilor comportamentului în direcția realizării coordonării activității personalului, în primul rând prin efort propriu. Ele favorizează autocontrolul și se bazează pe teoria motivației.

Prezența puterii se asociază cu o stare de "sănătate psihologică", cu o stimă de sine ridicată. Acest lucru se observă mai bine în problemele practice legate de exercitarea puterii:

- puterea reprezintă o atracție și o miză în cariera oricărui individ;
- puterea obținută este în general consolidată și există o tendință de menținere a ei;
- lupta pentru putere naște conflicte, constatându-se că în perioada examenelor pentru funcțiile de conducere se înmulțesc reclamațiile anonime sau cele semnate generic de un grup de profesori sau părinți;
- puterea nu se reduce la forță; tot în sfera puterii ne aflăm și dacă sunt utilizate amenințările sau sancțiunile;
- deținerea puterii este adesea privită ca scop în sine și nu ca instrument util în proiectarea și realizarea unei activități;
- raportul dintre puterea formală și cea informală trebuie bine controlată, astfel încât rolul puterii informale să fie cât mai mic.

Pentru unii oameni, puterea este ea însăși o finalitate. Vorbind despre jocul puterii, J. Owen afirmă că există trei *moduri* prin care se poate câștiga putere (apud Owen, 2008, pp. 210-220):

- **Munciți pentru putere!** Această variantă este calea normală, însă atunci când persoana care vizează câștigarea puterii este prea modestă, se recomandă să apeleze la următoarele strategii: construirea unei reputații (prin obținerea unor rezultate extraordinare, inițierea unui proiect nou etc.) și concentrarea asupra momentului adevărului.
- **Cereți puterea!** Este o metodă foarte simplă și destul de rar utilizată, pentru că majoritatea carierelor nu avansează în linie dreaptă.
- **Preluati puterea!** Este cea mai eficientă variantă și mult mai ușoară decât pare. Există două metode în acest sens: „autoritatea stiloului” și strategia companiei „Nike” - *Just do it!*

Se consideră că „libertatea” și „puterea” sunt doi termeni antitetici, denumind două realități contrastante și deci incompatibile: „în raporturile dintre două persoane, extinderea puterii uneia dintre ele (a puterii de a pedepsi sau de a interzice), diminuează libertatea negativă a celeilalte, și invers, pe măsură ce cea de-a doua își lărgeste sfera de libertate, scade puterea celei dintâi” (Bobbio, 1998, p. 41).

2.3.Disciplina școlară: precizări terminologice, teorii și modele

Văzută ca o variantă a disciplinei sociale, disciplina școlară incumbă un anumit mod de funcționare a relațiilor dintre autoritate și libertate. Înțeleasă ca proces bazat pe interiorizarea cerințelor și dispozițiilor ce reglementează desfășurarea activității din clasa de elevi, ea cuprinde “un sistem de reguli privitoare la îndeplinirea obligațiilor școlare, impuse și supuse unui control, ca și un comportament al elevilor potrivit acestui sistem” (Nicola, 1996, p. 383).

Adevărata disciplină nu se reduce la supunerea datorată coerciției: “disciplina se referă la putere și stăpânire de sine, la stăpânirea resurselor disponibile pentru a duce la bun sfârșit proiectul, acțiunea întreprinsă” (Dewey, 1972, p. 112). Kant considera că disciplina este cea care îl împiedică pe om să se abată din drumul lui către umanitate: “ (...) disciplina este numai negativă

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

căci ea se mărginește la a dezbrăca pe om de sălbăticia sa; instruirea, din contră, este partea pozitivă a educației” (Kant, 1992, p. 9).

Disciplina din școala noastră este de tip democratic și se manifestă printr-un echilibru între cerințe și control, exercitate din exterior, pe de o parte, și manifestarea independenței de acțiune, întemeiată pe acceptarea și înțelegerea cerințelor, pe de altă parte.

J. Piaget consideră că, în evoluția sa, copilul trece de la stadiul realismului moral, în care regulile disciplinare sunt impuse de adulți și reprezintă ceva sacru și intangibil, la stadiul cooperării, în care copilul este capabil să înțeleagă semnificația socială a imperativelor disciplinare. Nucleul conștiinței disciplinate este constituit din convingerile privitoare la cerințele și regulile disciplinare.

Dobândirea autonomiei morale nu echivalează cu renunțarea la dirijare și control. De aceea, în procesul de formare la elevi a atitudinii disciplinate, accentul se pune atât pe formarea conștiinței disciplinate, cât și pe formarea conduitei disciplinate.

Plecând de la teoria lui Piaget, putem afirma că în stadiul realismului moral dirijarea prin intermediul regulilor disciplinare îmbracă un sens unidirecțional, iar în stadiul următor, dirijarea este rezultatul conlucrării dintre elev și educator, normele disciplinare având efect ordonator numai în măsura în care capătă rezonanță în planul moralității individului.

În ceea ce privește atitudinea față de disciplină, se observă o distincție între două tipuri caracteriale extreme - refractarii (nonconformiștii) și conformiștii: “refractorul (nonconformistul) cunoaște cerințele disciplinare, dar le încalcă în mod conștient și deliberat (...); conformistul cunoaște norma și i se supune, fără a trece însă prin filtrul personalității sale sensul și semnificația ei, pentru a o putea respecta nuanțat, în funcție de împrejurările concrete în care se află” (Nicola, 1996, p. 290).

Nerespectarea regulilor sau lipsa conveniențelor pot genera o conduită necivilizată. Adesea, comportamentul necivilizat produce daune materiale, nemulțumiri. Tocmai de aceea, de multe ori restabilirea sociabilității civilizate se realizează prin constrângere. Nu trebuie uitat rolul comunicării și apelul la inteligența emoțională (EQ) care, cultivată și stimulată, poate contribui la înțelegerea normelor acceptate la nivel social. Totuși, constrângerea se realizează prin forța normativă legiferată a colectivității care funcționează în forma juridică de stat (“cetate”) ai cărei membrii sunt cetățeni ce au anumite drepturi, dar și anumite obligații.

Teoria disciplinei permissive sau liberale își are originea în concepția lui J.J. Rousseau. După el, copilul este bun de la natură și nu se justifică intervenția educatorului pentru a-l disciplina. Constrângerea exterioară prin ordine, dispoziții, interdicții, pedepse, înăbușă manifestările spontane ale copilului. Într-un asemenea context, disciplina își pierde sensul pedagogic: “Totul este bun când iese din mâinile autorului lucrurilor, totul degenerază în mâinile omului” (Rousseau, 1973, p. 7).

Concepția lui Rousseau a fost reluată și dezvoltată de reprezentanții “educației noi”, care au pus accent pe libertatea de manifestare a copilului. Reprezentanții orientării nondirectiviste din pedagogia contemporană se declară și ei împotriva constrângerilor întemeiate pe teamă și exercitate prin amenințări.

Intervențiile brutale conduc la deformarea vieții interioare, prin instaurarea încăpățănării, a sentimentului de culpabilitate, a complexului de inferioritate. Totuși, trebuie afirmat că ideile nondirectiviste au mai mult tentă terapeutică psihosocială decât educațională propriu-zisă.

Teoria disciplinei autoritare, reprezentată de J. Herbart, pleacă de la ideea potrivit căreia ființa umană este prin natura sa predispusă manifestărilor negative (pentru frânarea lor, sunt necesare măsurile de constrângere).

În “Prelegeri pedagogice”, Herbart afirmă că “nimic nu slăbește guvernarea ca faptul de a ceda rugămintelor, lacrimilor și, cu atât mai mult, violenței copiilor” (Herbart, 1976, p. 16).

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

“Guvernarea” este educația fără instruire, o educație prin excelență morală. Autoritatea însoțită de iubire îi asigură guvernării un succes mai mare decât procedeele aspre de determinare.

Orientarea sociologică, reprezentată de E. Durkheim, înclină balanța în favoarea autorității, restrângând câmpul de manifestare a libertății individului. Copilul trebuie să fie obișnuit să-și stăpânească egoismul natural, prin subordonarea sa imperativelor autorității.

Durkheim afirmă că acest egoism natural reprezintă o tendință internă. În condițiile în care cultul omului devine valoarea centrală, putem vorbi de existența unui individualism moral, ca maladie a societății moderne. Acest individualism moral nu se confundă cu egoismul, dar poate contribui la dezvoltarea sa.

Durkheim nu este un autoritarist, intenția lui fiind aceea de a limita abuzul de putere al profesorului. Opoziția dintre libertate și autoritate îi apare ca fiind artificială căci, de fapt, cei doi termeni se suprapun: “Libertatea este fiica autorității înțelese” (Durkheim, 1980, p. 259). Deprinzându-se să-și facă datoria, copilul devine liber. Apelul la sentimentul datoriei poate fi un foarte bun stimulent pentru acțiune.

Libertatea devine autentică atunci când disciplina nu se mai exercită asupra individului din exterior, ci vine din interior; la libertatea autentică nu se poate ajunge decât pe calea disciplinei. Autoritatea nu devine o putere decât atunci când și-a asigurat din partea copilului, prin felul său de a se manifesta, o ascultare voluntară.

Individul disciplinat este individul uman stăpân pe el însuși, putând să dispună de sine atunci când dorește să urmeze o regulă de viață pe care el și-a ales-o: “el este capabil să organizeze viața și urma un proiect, este omul îndreptățit să aspire la un destin” (Albu, 1998, p. 178).

Fr. Foerster consideră că “nu e disciplină adevărată aceea în care nu se cere o supunere strictă și, pe de altă parte, nicio disciplină nu poate uita instinctul de libertate al omului, căci își atinge cu atât mai bine scopul pe care-l urmărește, cu cât ajunge să câștige pentru acest scop individul întreg (...)” (Albulescu, 2007, p. 246).

Foerster afirma că este necesar să se treacă de la exercițiile morale efectuate la inițiativa educatorului, la exerciții practicate autonom: disciplina școlară trebuie să-i obișnuiască pe copii să se disciplineze ei înșiși.

Sistemul selfgovernment-ului nu diminuează autoritatea profesorului; mai mult, profesorul este degrevat de ocupații mărunte, elevii colaborând la realizarea ordinii și disciplinei, ceea ce face ca și respectul lor pentru profesor să crească.

Utilizarea “tonului de comandă răstită” nu este o soluție pentru cultivarea caracterului elevilor. Chiar în situațiile de indisciplină, sancțiunile aspre nu duc întotdeauna la rezultatele scontate. Prin urmare, este nevoie de o altă abordare. În acest sens, M. Armstrong propune trei pași de urmat în soluționarea problemei (apud Armstrong, 2004, pp. 100-102):

- *Discutarea problemei:*

Este recomandat să se înceapă cu întrebări la modul general, despre sentimentele pe care le are individul în raport cu activitatea sa. Este cel mai bine dacă individul identifică singur existența unei probleme, dar în majoritatea situațiilor, așa ceva este improbabil. Indivizii pot să nu recunoască faptul că se comportă negativ sau, de cele mai multe ori, nu sunt dispuși s-o admită.

Dacă răspunsul pe care îl capătă managerul la aceste puncte inițiale nu dă în vileag problema, se poate recurge la întrebări legate de situații reale, întâmplate recent, situații în care persoana nu a avut un comportament dezirabil.

- *Stabilirea cauzelor:*

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Investește în oameni!

- dreptul de a se aștepta la un comportament adecvat din partea elevilor;
- dreptul de a se aștepta la un ajutor adecvat din partea părinților și administrației școlii atunci când situația o impune.

e) *Ca persoane care învață, elevii au anumite drepturi:*

- dreptul de a avea profesori care să îi ajute să se dezvolte, pe de o parte, iar, pe de altă parte, să-i împiedice să se distrugă printr-un comportament inadecvat;
- dreptul de a primi un sprijin corespunzător din partea profesorilor, în procesul de formare a unui comportament adecvat;
- dreptul de a alege un anumit comportament, conștientizând dinainte consecințele alegerii.

f) *Disciplina pozitivă presupune:*

- formularea și transmiterea așteptărilor în raport cu comportamentul elevilor;
- evitarea persistenței în așteptări și dorințe de genul: "Vreau ca tu să ..."; "Aștept de la tine să ...";
- utilizarea unei voci ferme, clare, calme și a contactului în priviri;
- folosirea unor gesturi care să sprijine afirmațiile verbale;
- influențarea comportamentului elevilor fără amenințări sau strigăte.

Aceasta cuprinde cinci pași: recunoașterea și îndepărtarea blocajelor, utilizarea stilurilor pozitive de răspuns, fixarea limitelor, respectarea limitelor și implementarea unui sistem de aserțiuni pozitive.

- *Modelul Fred Jones* promovează anumite proceduri pentru îmbunătățirea eficienței profesorilor, cu accent pe motivația elevului și comportamentul acestuia în sala de clasă. Acest model se bazează pe următoarele principii:

- Aproximativ 50% din timpul destinat lecției este pierdut* datorită comportamentului perturbator al elevilor și al lipsei de concentrare în raport cu temele aflate în lucru;
- Cea mai mare parte din timpul pierdut poate fi evitată* prin utilizarea sistematică a limbajului trupului, a sistemului de stimulente și a unui ajutor individual eficient;
- Eficiența limbajului trupului presupune stoparea comportamentului indezirabil fără ca profesorul să piardă timpul: contact din priviri, expresie facială, semnale și gesturi, apropiere fizică;
- Sistemul de stimulente* motivează elevii în desfășurarea activităților solicitate, îi menține concentrați asupra temei lecției respective și îi determină să aibă un comportament adecvat;
- Sprijinul instrucțional pozitiv* oferit de profesor îi motivează pe elevi și le oferă ajutor în rezolvarea temei;
- Sistemele de întărire* presupun transmiterea unui plan secvențial care să-l conducă pe elev către punctul de la care se va întoarce la cerințele lecției, cu pierderi temporale minime;
- Pregătirea "scenei"* face trimitere la lucrurile pe care profesorul trebuie să le facă pentru a controla o clasă în mod eficient.
- *Modelul disciplinei diferențiate* este o combinație de disciplină pozitivă și empatică, care arată respect față de elevi. Creatorul sistemului, B. Churchward, identifică 11 *tehnici de acțiune disciplinară* (apud Churchward, 2003):

 - concentrarea atenției: profesorul va capta atenția înainte de începerea lecției (se face apel la controlul vocii);
 - instruirea directă: presupune informarea elevilor cu privire la precizarea scopurilor și obiectivelor urmărite;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- c) monitorizarea: vizează verificarea progresului elevilor în timpul realizării sarcinilor (profesorul asigură o atmosferă pozitivă și reține numele elevilor cu dificultăți);
- d) modelarea: se face apel la exemple (dacă profesorul dorește ca elevii să lucreze în liniște, atunci și el va folosi o voce calmă);
- e) aluziile nonverbale: aluziile nonverbale apelează la expresia facială, la postura corpului și poziția mâinilor;
- f) controlul mediului: centrele de învățare bazate pe imagine și culoare sunt în măsură să genereze entuziasmul elevilor;
- g) intervenția discretă: se anticipează problemele înainte ca ele să apară, elevii cu comportament indezirabil fiind atenționați cu tact;
- h) apelul la disciplină: elevii știu că profesorul este șeful;
- i) afirmarea mesajelor proprii: în confruntarea cu elevii cu comportament indezirabil este de evitat ca profesorii să apeleze la formule de genul “Eu vreau ...”; se va recurge, mai degrabă, la expresii de genul “Aș vrea ca tu ...”, “Mă aștept ca tu ...”, “Am nevoie ca tu ...”;
- j) apelul la mesaje umaniste: acestea sunt expresia sentimentelor noastre - “Deși eu simt că am ceva să-ți ofer, tu nu mă tratezi cu respect!”;
- k) disciplina pozitivă: în loc să facă apel la interdicții, profesorul poate să-și exprime expectațiile.
- *Modelul Glasser* are în centrul construcției “*terapia realității*”. W. Glasser este unul dintre cei mai influenți teoreticieni din istoria consilierii și psihoterapiei. A revoluționat domeniul psihologiei cu terapia realității, crezând că elevii sunt ființe raționale care își pot controla comportamentul, dacă doresc.

Fiind una dintre cele mai eficiente “terapii scurte”, este o abordare simplă, interactivă,

centrată pe probleme, cu rezultate rapide și spectaculoase, îndeosebi în tulburările

comportamentale, dar și în cazul fobiilor, anxietății, depresiei sau altor tulburări ale dispoziției.

- *Modelul Kounin* are în centru următoarele aspecte: efectul de undă, atenția distributivă, controlul simultan, tranziția eficientă și sașietatea.
Efectul de undă apare atunci când profesorul corectează comportamentul greșit al unui elev, iar acest lucru influențează în mod pozitiv comportamentul celorlalți elevi.
Atenția distributivă se referă la capacitatea profesorului de a observa tot ceea ce se întâmplă în sala lui de clasă.
Controlul simultan presupune implicarea a două sau mai multe evenimente în același timp (dacă elevii știu că profesorul observă totul și este gata oricând să-i ajute, crește probabilitatea ca aceștia să se ocupe doar de activitățile legate de lecție).

Aplicație:

Analizați critic următoarele modele: *Modelul Canter*, *Modelul Fred Jones*, *Modelul disciplinei diferențiate*, *Modelul Glasser*, *Modelul Kounin*, *Modelul modificărilor de comportament*, *Modelul consecințelor logice*.

Pentru ca profesorul să reușească să-i implice pe elevi și să controleze clasa, trebuie să apeleze la *tranziții eficiente* și firești. Concentrarea elevilor se referă la abilitatea de a menține

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

atenția elevilor centrată pe problemelor lecției, *sațietatea* fiind un concept care se referă la pierderea treptată a interesului din partea elevilor.

- *Modelul consecințelor logice* a fost propus de R. Dreikurs, cu scopul de a dezvolta autodisciplina. Cheia corectării comportamentului indezirabil constă în identificarea scopului și în a-l face pe elev să înțeleagă că procedează greșit, că are o problemă de comportament.

Din perspectiva disciplinei școlare, “un bun management al clasei implică stabilirea de reguli clare, eliminarea celor punitive, revizuirea lor periodică, schimbarea lor când este cazul” (Stan, 2003, p. 83).

Într-un grup educațional unde găsim un sistem de reguli bine definit, cunoscut și respectat de actorii educaționali, tabloul normativ este întregit de proceduri educaționale și obișnuințe didactice sau de viață cotidiană.

Toate aceste elemente normative, începând cu principiile și terminând cu simplele obișnuințe, fac parte din nucleul culturii grupului respectiv și exprimă măsura în care disciplina școlară este sau nu respectată.

Efectul conformării la reglementările de tipul trebuie/nu trebuie, se poate/ nu se poate, este etic/nu este etic, uman, asigură producerea unei conduite raționale din punct de vedere moral-etic și contribuie la preîntâmpinarea, soluționarea problemelor disciplinare, dacă profesorul (văzut ca manager și/sau lider) este un profesionalist eficient și poate servi drept model comportamental.

Referințe bibliografice:

- Albu G., (1998). *Introducere într-o pedagogie a libertății. Despre libertatea copilului și autoritatea adultului*, Editura Polirom, Iași.
- Albulescu I., (2007). *Doctrină pedagogică*, E.D.P., București.
- Antonesei I., Abdel-Aal Y.A.I., El-Tahlawi M.R., Hassan N.T., (2000). *Managementul universitar. De la viziunea conducerii la misiunea de succes*, Editura Polirom, Iași.
- Anzieu D., (1970). *Influența mediului cultural // Psihologia copilului de la naștere la adolescență*, coord. M. Debesse, E.D.P., București.
- Armstrong M., (2004). *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București.
- Bobbio N., (1998). *Liberalism și democrație*, Editura Nemira, București.
- Bochenski J.M., (1992). *Ce este autoritatea?*, Editura Humanitas, București.
- Călin M., (2001). *Filosofia educației*, Editura Aramis, București.
- Churchward B., (2003). *11 Techniques for Better Classroom Discipline* în <http://www.honorlevel.com/techniques.html>
- Cochinescu L., (2008). *Probleme actuale ale psihologiei sociale*, Editura Paralela 45, Pitești.
- Dewey J., (1972). *Democrație și educație*, E.D.P., București.
- Didier J., (1999). *Dicționar de filosofie*, Editura Univers Enciclopedic, București.
- Durkheim E., (1980). *Educație și sociologie*, EDP, București.
- Herbart J.F., (1976). *Prelegeri pedagogice*, EDP, București.
- Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.
- Iosifescu Ș., (2000). *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*, Editura ProGnosis, București.
- Joița E., (2000). *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.
- Kant Im., (1992). *Tratat de pedagogie. Religia în limitele rațiunii*, Editura Agora, Iași.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Nicola I., (1996). *Tratat de pedagogie școlară*, E.D.P., București .
Owen J., (2008). *Cum să fii un manager mai bun*, Editura Polirom, Iași.
Păun E., (1999). *ȘCOALA - abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași.
Rousseau J.J., (1973). *Emil sau despre educație*, EDP, București.
Stan E., (2003). *Managementul clasei*, Editura Aramis, București.

TEMA 3.Comunicarea managerială

3.1.Funcțiile comunicării manageriale

Informarea pune persoanele în relație cu anumite informații, ea aduce la cunoștință, este aducătoare de știri, dă indicații sau directive. Comunicarea pune persoanele în relație cu alte persoane. Dezvoltarea unui sistem eficient de comunicare reprezintă una din prioritățile managerului și liderului. Fiind o formă de comunicare interumană, comunicarea managerială are ca scop realizarea unui flux informațional pe orizontală și verticală structurii organizaționale.

Relațiile din interiorul grupului sau organizației se modifică, comunicarea verticală fiind din ce în ce mai frecvent înlocuită cu comunicarea laterală, care favorizează cooperarea, spiritul de inițiativă, creativitatea. Schimbarea relațiilor om-organizație l-a determinat pe A. Toffler să propună înlocuirea conceptului de “om organizațional” cu cel de “om asociativ”, mobil și creativ, dedicat muncii sale și nu organizației în care își desfășoară activitatea la un moment dat. Poate nu întâmplător se folosesc mai des în ultimul timp sintagme ca “profesor-asociat”, “cercetător-asociat/colaborator”, “director asociat”.

Făcând parte din infrastructura organizației, comunicarea influențează comportamentul uman și determină aspectul etic, însumând respectarea principiilor, normelor morale, adecvarea cerințelor vieții sociale. Comunicarea desemnează o relație de schimb (de reflecții, confesiuni, idei, impresii, păreri, opinii, atitudini etc.). Realizate prin intermediul simbolurilor sociale, schimburile devin intercunoaștere: cu cât cunoaștem mai multe date despre cel cu care intrăm în relație, cu atât relația se va desfășura mai ușor.

Tehnologiile comunicaționale trebuie puse în relație cu un plan strategic, în ansamblu. Se impune distincția dintre informare (ține exclusiv de transferul de conținuturi - emisie și receptare) și comunicare (se referă la schimburile de structuri cognitive care vizează schimbarea comportamentului celui alt). În plus, informarea funcționează într-un singur sens, în timp ce comunicarea funcționează în mai multe direcții, fiecare receptor devenind emițător și invers, în cadrul aceleiași secvențe de comunicare.

Teoriile despre comunicare evocă perspective și modalități diferite de explicare a comunicării, trecerea de la monocentrare la pluralitate ilustrând dinamica perspectivelor.

Folosind contextul pentru a înțelege comunicarea, putem evidenția mai multe teorii:

- *teorii bazate pe crearea înțelesului*: teoria conducerii înțelesului, semiotica, interacționismul simbolic (crearea de simboluri semnificante, construirea individualității prin comunicare, asumarea de roluri în activitățile sociale);
- *teorii ale comunicării interpersonale*: teoria atribuirii (interpretarea cauzală a lumii sociale), perspectiva constructivistă (comunicarea este văzută ca o “co-construcție socială”, replică la modelul simplificat al comunicării), teoria deciziei sociale, teoria

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

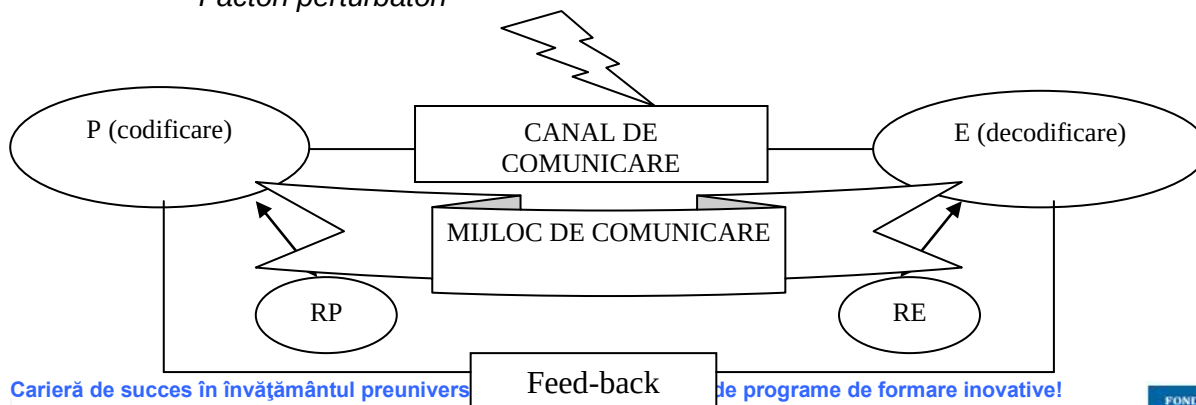
reducerii nesiguranței (prin adunarea de informații despre cei cu care intrăm în relații de comunicare, apelând la strategii pasive - observarea persoanei, strategii active - consultarea unei alte persoane și strategii interactive - comunicarea directă cu persoana în cauză);

- *teorii ale comunicării în grup* (coeziunea grupului - mecanism ce se opune forțelor ce duc la separare și izolare și care-i determină pe membrii grupului să rămână și să acționeze împreună; sintonicitatea grupului - mecanism ce-i deosebește și-i diferențiază pe membrii unui grup de membrii altor grupuri);
- *teorii ale comunicării organizaționale* (comunicarea între membrii unei organizații și între aceștia și membrii altor organizații; participanții se văd ca părți care contribuie la realizarea scopului comun);
- *teorii despre comunicarea dintre genuri* (femeile și bărbații au percepții diferite despre lume, experiențe diferite, subiecte diferite de discuție);
- *teorii ale comunicării interculturale* (spațiul în care se comunică, valoarea comunicativă a spațiului în diverse culturi, gradul de cultură - politețea, de exemplu);
- *teorii ale comunicării mass-media* (prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă).

Din punct de vedere *filosofic*, comunicarea este un proces prin care una sau mai multe persoane transmit o judecată de valoare, o atitudine sau stare emoțională, iar din perspectivă *psiholingvistică* este o transmitere de semnificații cu ajutorul semnelor. Interesantă este și *paradigma sociolingvistică* a comunicării: pe lângă diferențele individuale, subiecții umani aduc într-o relație de comunicare și diferențele de ordin cultural (apartenența la clase sociale diferite determină diferențe de limbaj). Într-un univers deschis, unde fiecare are propria legitimitate de a se exprima, comunicarea este întotdeauna legată de un model cultural. Din perspectiva *psihologiei sociale*, comunicarea este un mod de interacțiune psihosocială a persoanelor, o relație bazată pe co-împărtășirea unei semnificații. Nevoia de a da un sens identității psihosociale, prin dialogul cu lumea, este o condiție necesară, dar nu și suficientă. Din punct de vedere *psihologic*, vorbirea este o activitate comunicativă ce se însușește treptat, se învață și se sistematizează prin nenumărate exersări, experiențe ce debutează în copilărie și se extind pe parcursul vieții. *Modelele cibernetice* ale transmiterii informației desemnează comunicarea ca un concept cuantificabil al cantității de informație. Din punct de vedere al *teoriei generale a informației*, comunicarea reprezintă un transfer de informații de la o sursă la alta (de la emițător la receptor).

Schimbul interpersonal implică o interacțiune care funcționează în conformitate cu principiile acțiunii și retroacțiunii. Din acest punct de vedere, comunicarea este un circuit care se autoreglează permanent. Adoptând schema preconizată de Meyer-Eppler, putem înțelege mai bine particularitățile comunicării în procesul de învățământ (apud Cerghit, 2002, p. 59):

Factori perturbatori



Carieră de succes în învățământul preunivers

de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Figura 2. Procesul de comunicare

Așa cum rezultă din schemă, comunicarea este posibilă numai atunci când cele două repertorii, considerate ca mulțimi, se intersectează. Cu cât spațiul intersectat este mai mare, cu atât valoarea pozitivă a repertoriului comun este mai ridicată și comunicarea bilaterală este mai bună.

Dacă urmărim gestionarea eficientă a comunicării organizaționale, atunci este util să avem în vedere două abordări clasice: teorii care plasează comunicarea în relație cu tehnologiile folosite drept suport și Școala de la Palo Alto.

Reprezentanții acestei școli sunt recunoscuți pentru faptul că au elaborat o serie de principii ale comunicării umane, denumite și axiome. Acestea sunt următoarele:

- comunicarea este inevitabilă;
- comunicarea se desfășoară la două nivele: informațional și relațional;
- comunicarea este un proces continuu;
- comunicarea poate fi digitală sau analogică;
- comunicarea implică tranzacții simetrice sau complementare;
- comunicarea presupune procese de ajustare și acomodare;
- comunicarea este ireversibilă.

Precursor al noului model de comunicare, G. Bateson a încercat să introducă o viziune organicistă asupra comunicării. Cunoscut ca fiind în căutarea permanentă a metaforelor, el opune metafora mașinii (specifică modelului matematic) metaforei organismului, care pare mai adecvată pentru a exprima natura sistemului informațional-comunicativ. Astfel, comunicarea este înțeleasă ca un schimb al subsistemelor unei totalități, un schimb de informație. Comunicarea organică se constituie în spirală, fiind o creștere ne-liniară.

Comunicarea managerială implică doi parteneri: managerul/liderul și subordonatul/colaboratorul acestuia. Pentru managerul de succes comunicarea este o stare de spirit și un instrument; el petrece 75 - 95% din timp vorbind, ascultând, scriind și citind, deci comunicând. Cu cât poziția managerului în structura ierarhică este mai înaltă, cu atât acest timp este mai lung. Comunicarea managerială se supune anumitor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizației și evident în etica individuală a managerilor.

Comunicarea îndeplinește o serie de *funcții*, dintre care amintim: funcția de integrare a individului în mediul său, funcția de dezvoltare și autodezvoltare, funcția de valorizare, funcția de reglare a conduitei altora, funcția terapeutică. Perspectiva instrumentală a comunicării analizează cu predilecție funcțiile comunicării în cadrul grupului, iar perspectiva constructivistă se bazează pe ideea că omul este constructorul realității sociale.

Din abordarea comunicării ca instrument social, rezultă următoarele funcții (apud Iacob, 1996, p. 183): facilitează realizarea sarcinii, favorizează coeziunea grupului, uniformizează opiniile, protejează, creează ambianța, rezolvă problemele grupului, protejează grupul de reali sau potențiali dușmani din exterior, acționează ca factor de unitate socio-culturală, construiește universul de referință, universurile de relaționare cu alții, se resituează continuu în spațiul acestui joc creativ.

Sincronie interacțională, comunicarea are rolul de a-i pune pe oameni în relație unii cu alții, în mediul în care evoluează. Prezintă în toate domeniile vieții sociale, deci și în învățământ, unde

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

se manifestă ca o formă particulară și personalizată a instruirii, comunicarea trebuie înțeleasă ca o comprehensiune reciprocă și intercomprehensiune.

Cele mai importante *funcții ale comunicării manageriale* sunt (Țoca, apud Jinga, 1993):

- funcția de informare;
- funcția de comunicare și instruire;
- funcția de influențare și convingere, îndrumare și sfătuire;
- funcția de integrare și menținere.

Se apreciază că "orice mediu organizațional creează o serie de raporturi de tip ierarhic între membrii grupului de muncă în maniera distribuirii unor sarcini și roluri diferențiate, a specializării activităților și răspunsurilor" (Ezechil, 2001, p. 135). Rezultă că rolul de comunicator al managerului este unul din cele mai importante, niciuna din activitățile manageriale neputându-se desfășura în afara comunicării.

3.2. Forme, tipuri de comunicare managerială

Literatura de specialitate a acordat spații largi identificării și analizei *tipurilor/formelor* pe care le îmbracă procesul comunicării :

a) *după parteneri sau nivelul interacțiunii*: intraindividuală, cu sine (monologul interior sau verbalizat); interpersonală - între două persoane; în grup mic; publică/mediatică (când auditoriul este un public larg, cu care emițătorul este în relație directă, dar impersonală: conferință, miting) sau de masă (când relația emițător-receptor este indirectă și mediată: presă, televiziune);

b) *după raportul dintre statutele interlocutorilor*: verticală (ierarhică) - între parteneri care au statute inegale (elev-profesor), orizontală (reciprocă) - între parteneri cu statute egale (elev-elev, profesor-profesor);

c) *după finalitate, scop*: persuasivă (are ca scop de a determina pe cineva să creadă sau să facă ceva), de întreținere/fatică (are scop de susținere, suport, sprijin), defensivă (are ca scop apărarea unei idei sau a propriului punct de vedere) comunicare accidentală, comunicare instrumentală, comunicare informativă;

d) *după direcția comunicării și capacitatea autoreglării*: lateralizată, unidirecțională - fără feed-back (prin film, radio, TV, bandă magnetică), nelateralizată, bi și multidirecțională - cu feed-back, determinat de prezența interacțiunii emițător-receptor;

e) *după conținuturile dominante*: referențială, operațional-metodologică, atitudinală;

f) *după suportul informațional*: digitală, analogică;

g) *după codul folosit*: verbală (orală sau scrisă), paraverbală, nonverbală;

Comunicarea scrisă are rolul ei bine determinat în cadrul relaționării din interiorul organizației. Documentele profesionale trebuie să conțină cuvinte scurte (pe care ochiul le memorează mai repede) cunoscute de marea majoritate a oamenilor, precise, evitând termenii vagi.

Memorandumul sau memo-ul este o *notă scrisă* transmisă unei persoane din interiorul organizației. Un memo prezintă o serie de avantaje asupra mesajului verbal: evită confuziile, informația poate fi verificată prin recitare, poate fi multiplicat, astfel încât același mesaj poate ajunge în forma exactă la mai multe persoane. Memorandumurile sunt frecvent utilizate pentru a face anunțuri, a formula cereri, pentru a transmite informațiile solicitate.

Afișajul este un instrument modelabil ce vehiculează informații variate, cu caracter general. Tabloul de afișaj este prezent în majoritatea instituțiilor, este un suport puțin costisitor, ușor de pus

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

în aplicare și de menținut. Redus prin natura sa, este destinat informațiilor simple, actuale, nu necesită o argumentare greoaie și are un conținut ce se modifică în timp.

Cutia de idei dă personalului posibilitatea de a face conducerii propuneri în legătură cu toate aspectele vieții din organizație, sub forma unor foi puse în cutii special amenajate, care sunt plasate într-unul sau mai multe locuri de trecere. Sugestiile pot îmbunătăți funcționarea organizației, în special în domeniul tehnic și în cel de organizare a muncii, al condițiilor de muncă, al informației. Interesul existenței unei cutii de idei este dublu: ameliorarea procesului în sine și favorizarea unui bun climat intern.

h) după distanța dintre cei aflați în relația de comunicare: apropiată sau directă, indirectă sau mediată;

i) după conținutul dominant: referențială (vizează un anumit adevăr care face obiectul expres al mesajului), operațional-metodologică (vizează înțelegerea adevărului, felul în care trebuie operat pentru ca el să fie descifrat corect), atitudinală (valorizează cele transmise, situația comunicării și partenerul);

j) după cadrul de referință:

1. *internă* (se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în cadrul organizației, atât pe verticală, cât și pe orizontală și este formală când mesajele circulă pe canale prestabilite și informală când informația nu se înscrie în sfera relațiilor de subordonare);

- comunicarea de sus în jos este inițiată de manageri și este îndreptată către nivelurile subordonate; fiind specifică organizațiilor în schimbare, se folosește pentru a schimba opiniile, pentru a influența atitudinile, în acord cu noua politică a organizației;

- comunicarea de jos în sus are ca emițători angajații, iar managerii sunt receptori; aceștia trebuie să decodifice atent mesajul deoarece subordonații îl filtrează pentru a apărea într-o lumină cât mai favorabilă;

- comunicarea pe orizontală se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între persoane aflate în cadrul diferitelor departamente.

2. *externă:* este comunicarea realizată cu alte organizații (în cadrul acesteia, managerul are mai mult rol de simbol al organizației); există trei tipuri de comunicare externă (A. Bartoli, apud Iacob; Cismaru, 2004, p. 123):

- operațională (realizată de membrii organizației cu interlocutori din afara acesteia);
- strategică (constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare);
- de promovare (se referă la publicitate și la relațiile publice).

k) după gradul de oficializare:

- comunicarea formală este cea care se derulează conform cu actele normative, cu structura organizațională ierarhică, și este legată îndeosebi de desfășurarea procesului de muncă;

- comunicarea informală este aceea care se stabilește spontan în cadrul relațiilor dintre resursele umane ale organizației și cuprinde informația cu caracter personal sau general;

l) după frecvența comunicării:

- comunicare permanentă;
- comunicare periodică;
- comunicare ocazională.

O concepție mai nouă asupra resurselor umane are în vedere conceptul de management participativ, care accentuează nevoia cooperării dintre manageri și subalterni (la stabilirea obiectivelor, performanțelor, responsabilităților și autocontrolului).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

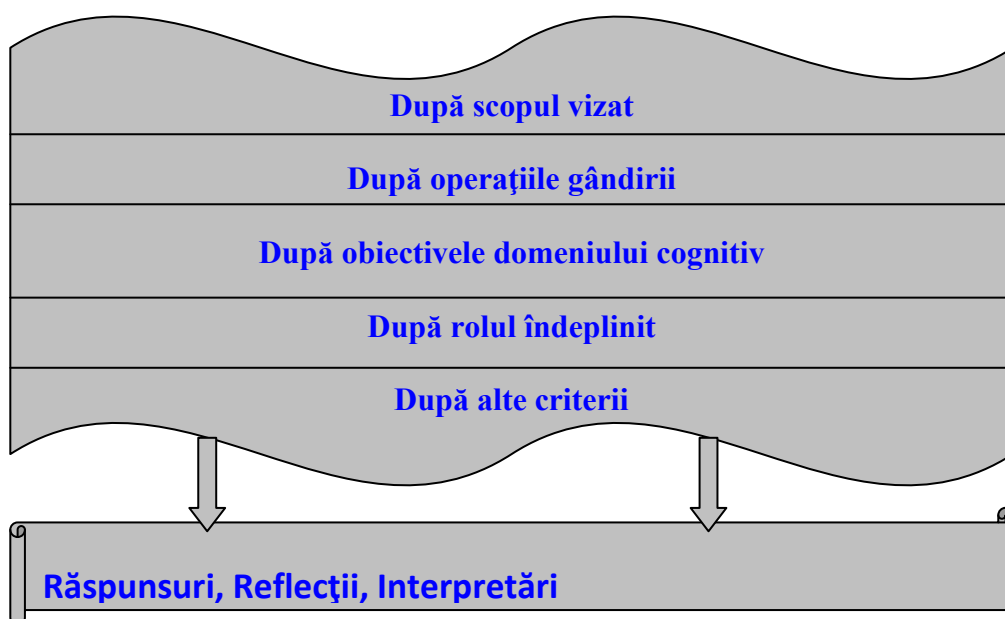
Introducerea practicilor manageriale participative are ca scop provocarea fondului resurselor umane dintr-o organizație (această idee lipsea în teoriile clasice). Una dintre cele mai actuale teorii manageriale participative este cea promovată de japonezi.

Managementul japonez pune accentul pe elaborarea și realizarea (practică) a unei filosofii a organizației. Abordarea holistică are și o explicație de ordin istoric și cultural. Premisa psihologică și contextul sociologic al apariției ei rezidă în omogenitatea psihoculturală și etnică a populației japoneze în raport cu eterogenitatea psihoetică și socioculturală americană.

Managerii participativi încurajează implicarea angajaților și participarea la procesul de luare a deciziilor și de folosire a diferitelor căi de comunicare.

Aplicație:

Formulați cel puțin două întrebări după fiecare criteriu propus și găsiți și alte criterii de clasificare. Răspundeți, apoi, în urma reflecției, la următoarele întrebări, pe tema "Comunicarea didactică":



Principalele *forme de comunicare participativă* sunt:

- *Întâlnirile de grup*: sunt forme de participare/comunicare cel mai frecvent folosite de către manageri; întâlnirile de grup se pot realiza sub forma următoarelor variante: ședințe informative și reuniuni/adunări colective;
- *Briefingurile*: acestea sunt informări operative, curente, despre evenimente trecute sau proiectate (anticipate); sunt forme directe, informale și regulate de comunicare între conducători și grupurile de muncă și au rolul de a fi un cadrul organizat (dar informal) prin care managerii transmit informații relevante pentru subordonați, în mod regulat (săptămânal, bilunar, lunar etc), dar neoficial, informal;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *Reuniunile colective*: se pot realiza în forme diferite care variază de la comitetele constituite pe baze formale la întâlniri informale; în genere, prin consultare grupală sau colectivă se înțelege un comitet formal (oficializat, instituționalizat), constituit cu scopul de a analiza probleme de interes comun (pentru conducere și angajați).

Printre condițiile pe care trebuie să le îndeplinească o comunicare optimă se numără:

- consistența de conținut a mesajelor - dată de cantitatea de informație cuprinsă în mesaj și semnificativă pentru ambii interlocutori;
- expresivitatea comunicării - asigurată prin intonație, stil, pauze logice etc.;
- inteligibilitatea celor comunicate - depind nu numai de organizarea informațiilor, ci și de accesul la ele, de compatibilitatea comunicațională a partenerilor, păstrarea sensului cuvintelor și respectarea rigorilor gândirii logice.

3.3.Limite, blocaje în comunicare; strategii de optimizare a acestora

Toți oamenii recunosc nevoia de a comunica, însă unii comunică mai bine, iar alții au dificultăți în comunicare. Între manager, lider și subalterni, între colaboratori, văzuți ca emițători și receptori apar uneori bariere care, dacă nu sunt depășite, pot bloca sau distorsiona mesajul.

Printre cel mai frecvent întâlnite *blocaje în comunicare* se numără (apud Cojocariu, 2004, pp.154-115):

- compararea - face ascultarea să fie dificilă pentru că se întâmplă ca într-o discuție să fim preocupați de faptul că trebuie să fim mai presus decât interlocutorul/interlocutorii noștri;
- ghicirea scopurilor ascunse - suntem uneori atenți mai mult la intonația și gestică celui care vorbește;
- pregătirea replicii;
- filtrarea - exprimă procesul de selectare conștientă sau aleatorie a mesajului;
- blamarea sau judecarea - folosirea etichetelor este păguboasă;
- neatenția sau „visarea” - se întâmplă ca unele lucruri pe care le ascultăm să ne trimită cu gândul la anumite întâmplări personale;
- identificarea - se produce atunci când preluăm ceea ce ni se spune prin prisma propriei experiențe;
- sfătuirea - suntem gata oricând să dăm ajutor sau să oferim sfaturi;
- contrazicerea - poate avea drept variantă dărâmarea (folosirea unor remarci caustice și aluzii neplăcute pentru a desființa punctul de vedere al celeilalte persoane);
- dorința de a avea dreptate - se întâmplă să recurgem la orice strategie pentru a demonstra că avem dreptate;
- divagarea de la subiect - schimbăm subiectul când nu ne place tema sau când nu ne simțim în largul nostru;
- concilierea exagerată - vrem cu orice preț ca oamenii să ne placă, deci suntem de acord cu oricine și cu orice.

Sunt însă și alte aspecte ce pot fi bariere în comunicarea pe verticală sau orizontală, din cadrul organizației.

Grupul cu care ne identificăm ne influențează atitudinile și sentimentele. În plus, cuvintele au înțelesuri diferite pentru persoane diferite. De aceea, un rol important îl are comunicarea nonverbală, care transmite anumite indicii pe care cuvintele nu ni le oferă întotdeauna.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



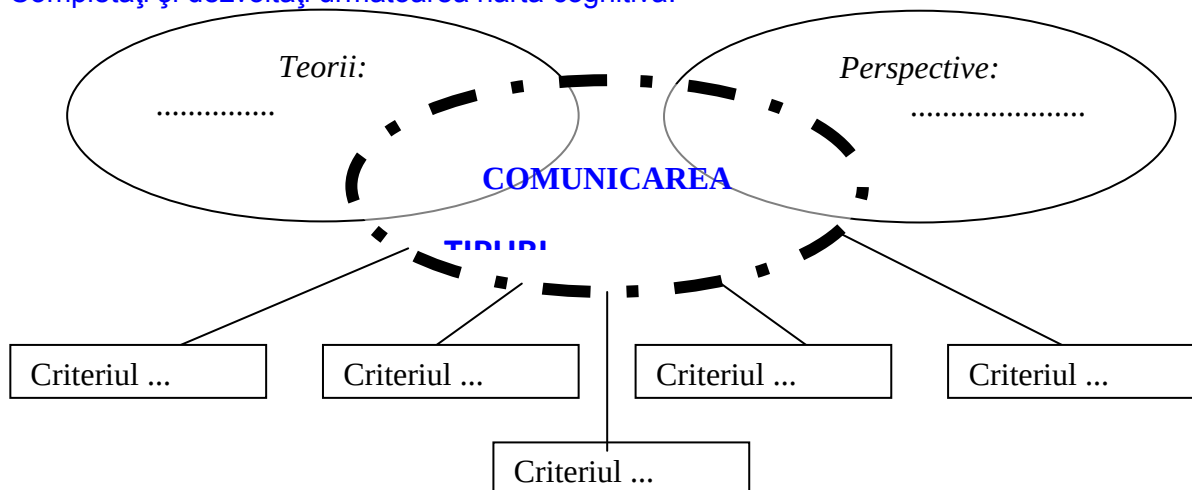
MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Aplicație:

Completați și dezvoltați următoarea hartă cognitivă:



Astfel, importante sunt următoarele aspecte:

- *mimica*: reprezintă mișcările feței - deschiderea ochilor, direcția privirii, pozițiile succesive ale sprâncenelor, mișcările buzelor (prin intermediul acestora exteriorizăm bucuria sau suferința, descurajarea, mânia, surpriza sau sfidarea); atunci când vorbim în fața unui public, este bine ca ochii noștri să se plimbe peste întreg auditoriul pentru a-i capta atenția sau a verifica atenția acestuia;
- *gestica*: dacă ne oprim atenția asupra interpretării gesturilor, trebuie să precizăm că acestea pot sugera anumite stări ale persoanei:
 - aprobare - mișcarea capului (asociată cu zâmbetul), depărtarea picioarelor;
 - ostilitate - privirea ceasului, încruntarea, culesul scamelor, spionatul peste ochelari;
 - plictiseală - palma la bărbie, bătaia în masă, tropăitul;
 - dominare - sprijinirea mâinilor pe masă, strângerea mâinii de încheietură;
 - încredere - mâinile la spate sau în buzunar;
 - nemulțumire - pumnul strâns, respirația scurtă, trecerea mâinii prin păr.
- *postura*: nu există nici o șansă ca un vorbitor să inspire încredere dintr-o postură nefericit aleasă: umerii căzuți, abdomenul moale și mersul cu pași târșiți nu sugerează o persoană capabilă să se domine pe ea însăși, cu atât mai puțin un întreg auditoriu; postura reușită lasă loc plămânilor să respire, coloanei vertebrale să se alungească (nu să se comprime), iar dacă este realizată corect, poate ușura tensiunea - secretul unei bune poziții constă în a o gândi ca pe o continuă mișcare înainte a tuturor părților corpului și presupune relaxarea mușchilor organismului;
- *spațiul* în care are loc mișcarea: există diferențe culturale privind modul în care folosim spațiul: europenii sunt mai încântați să-și pună birourile în mijlocul încăperii astfel încât autoritatea lor să pară că înfloarește dispre centru spre exterior; americanii tind să-și distribuie altfel spațiul, lăsând centrul deschis trecerilor și conversațiilor ocazionale.
- *ținuta vestimentară*: este important să avem simțul gustului și al măsurii (cei care se îmbracă deplasat transmit mesaje duble).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Bariere în calea comunicării pot fi (apud Armstrong, 2004, pp. 44-45):

- auzirea lucrurilor pe care dorim să le auzim: avem preconcepții despre ceea ce vor spune alții și dacă cuvintele lor nu se potrivesc în cadrul nostru de referință le ajustăm în consecință;
- ignorarea informațiilor conflictuale: manifestăm tendința de a ignora sau respinge comunicările care intră în conflict cu propriile noastre convingeri (atunci când un mesaj este incompatibil cu convingerile existente, receptorul îi respinge validitatea, evită să mai fie expus la el, îl uită cu ușurință și, în memoria sa, deformează ceea ce a auzit);
- emoțiile: atunci când suntem îngrijorați sau nesiguri pe noi, ceea ce auzim pare mai amenințător decât atunci când suntem siguri pe noi și împăcați cu restul lumii; când suntem furioși sau deprimați, manifestăm tendința de a respinge ceea ce altfel ar părea solicitări rezonabile sau idei bune;
- zgomotul: poate fi vorba despre zgomote reale, care împiedică auzirea mesajului, sau metaforice, sub forma informațiilor confuze sau care distrag, deformează sau ascund înțelesul real;
- mărimea organizației: cu cât organizația este mai mare și mai complexă, cu atât crește problema comunicării; cu cât există mai multe niveluri de management și supervizare prin care trebuie să treacă un mesaj, cu atât crește oportunitatea pentru deformare sau înțelegere eronată.

Aplicație:

Plecând de la următoarele sugestii necesare unei comunicări eficiente a managerilor, aplicați-le într-o situație concretă!

Sugestii:

- *Stabiliți un climat confortabil!*
- *Folosiți corespunzător contactul vizual!*
- *Reduceți viteza cu care vorbiți (când vorbiți cu persoane care au probleme de auz, de vorbire sau de învățare, ori cu cei a căror limbă maternă nu este româna, încetiniți ritmul vorbirii)!*
- *Vorbiți clar și suficient de tare pentru a vă face auzit, dar nu vorbiți “de sus” (nu este nevoie să țipați și nici să exagerați pronunțarea cuvintelor)!*
- *Fiți concis (eliminați expresiile și cuvintele care nu sunt absolut necesare)!*
- *Urmăriți reacțiile nonverbale, expresia feței și limbajul trupului pentru a vedea reacțiile celorlalte persoane!*
- *Puneți întrebări clarificatoare!*
- *Ascultați activ (susțineți și încurajați nonverbal ceea ce spun subalternii, verificați dacă ați înțeles înainte de a face presupuneri sau a lua decizii)!*
- *Când greșiți, recunoașteți deschis acest lucru!*
- *Scoateți în evidență latura pozitivă a situațiilor!*

Din punct de vedere organizatoric, profesorul-manager va fi deosebit de atent la obstacole, disfuncții posibile (apud Joița, 2000, pp. 117-118): utilizarea unui limbaj inaccesibil unor elevi; acordarea de semnificații diferite de către elevi mesajelor neclare, diferențe de percepție; neîncrederea în posibilitățile elevilor; comunicarea stereotipă și numai cu unii elevi; gestionarea inadecvată a tipului de comunicare; comunicarea nesusținută de fapte (demagogia); slaba pregătire a profesorului pentru conducerea comunicării în clasă; lipsa unui feed-back organizat, valorificat, diversificat; slaba stăpânire a emoțiilor, blocajul afectiv; pierderea controlului asupra climatului de muncă din clasa de elevi.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

O analiză a blocajelor comunicării didactice evidențiază cauzele care le determină. În raport cu acestea se pot identifica (Sălăvăstru, 2004, p. 210):

- a) blocaje determinate de caracteristicile persoanei angajate în comunicarea didactică (profesorul, pe de o parte, elevul pe de alta);
- b) blocaje determinate de relațiile social-valorice existente între participanții la relația de comunicare didactică;
- c) blocaje determinate de canalul de transmisie;
- d) blocaje determinate de particularitățile domeniului în care se realizează comunicarea didactică.

Pentru depășirea barierelor în comunicare profesorul sau directorul unei unități școlare pot recurge la strategii de soluționare a problemelor (dacă existența lor reprezintă inconvenientul principal), de optimizare a comunicării prin crearea unui cadru stimulativ, deschis din acest punct de vedere, de folosire a unor canale diferite de comunicare.

Printre *regulile* care asigură comunicarea managerială eficientă se numără (apud Cojocariu, 2004, 140-150):

- a) *a respecta imaginea de sine* (cu condiția ca ea să se fi constituit la întâlnirea imaginii de sine a persoanei cu imaginea despre sine a celorlalți, adică cu condiția ca ea să fie o imagine relativ obiectivă);
- b) *a respecta sentimentul stimei de sine al celuilalt* - este rezultatul comparației pe care o efectuează subiectul între el însuși și alți indivizi semnificativi pentru el, este suma tuturor trăsăturilor valoroase ale individului;
- c) *a nu desconsidera trebuințele celorlalți, a respecta nevoile celor cu care relaționăm*
- d) *a-l motiva pe interlocutorul nostru* - a-l determina să adopte atitudinea dorită de partener, să renunțe la o atitudine veche în favoarea uneia noi;
- e) *a-l cunoaște pe celălalt* - nivelul de cunoaștere reciprocă a persoanelor angajate într-o interacțiune comunicativă este reprezentat în desenul intitulat „Fereastra lui Johari”;
- f) *a-l asculta pe celălalt* - este necesar să fim preocupați de ameliorarea capacităților/abilităților de ascultare, de înțelegerea mesajului celuilalt și de răspunsurile pe care le oferim partenerilor.

O politică a “ușii deschise” trebuie să se ocupe de detalii, deoarece simpla sa implementare nu va rezolva problemele comunicaționale, mai ales în următoarele condiții (Cornescu; Marinescu; Curteanu; Toma, 2004):

- *Lipsa de încredere*

Dacă subalternii nu au încredere în șeful lor, vor ezita să treacă prin ușa deschisă. Oamenii trebuie să simtă că managerul dorește cu adevărat să îi asculte, să le acorde timp și să le dea răspunsuri la întrebări. Dacă angajații nu au încredere în intențiile managerului de a elabora o politică a ușii deschise sau nu au încredere în implicarea managerului în implementarea acestei politici, atunci această politică nu va conduce la îmbunătățirea comunicării.

- *Inaccesibilitatea*

Dacă oamenii simt că managerul nu este niciodată liber/disponibil să îi asculte sau este tot timpul prea ocupat, atunci această politică nu are niciun impact real asupra activităților. Un manager trebuie să-și programeze timpul astfel încât să își îndeplinească sarcinile și să poată discuta și cu subalternii săi.

- *Subminarea lanțului de comandă*

Politica ușii deschise poate distruge lanțul de comandă. Dacă oamenii de pe orice nivel dintr-o organizație simt că politica ușii deschise le dă dreptul de a trece peste poziția șefilor lor

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

directi, managerii pot fi supraaglomerați cu solicitări, fiind subminată, în același timp, autoritatea șefilor directi.

Gândirea pozitivă și exprimarea ei în comunicare sunt indicii ale reușitei în domeniul managementului și leadership-ului educațional. Oamenii își îndreaptă atenția spre sistemul de învățământ, considerându-l cel mai indicat pentru a-i învăța - pe ei și pe copiii lor - să-și însușească modul de gândire corespunzător.

Gândirea este forma cea mai complexă de reprezentare a realității. De aceea, se spune că ea este utilizată frecvent în optimizarea comportamentului uman.

Aplicație:

Continuați lista următoarelor aspecte care sunt considerate *“ucigași ai comunicării”*:

- *Amenințările* (produc teamă, ostilitate, supunere, resentiment): “Fă așa, altfel/dacă nu ...!”;
- *Critica*: “Nu muncești destul!”, “În permanență te lamentezi!”;
- *Ordinul* (folosirea puterii asupra altuia): “Nu mai întreba de ce, fă-o pentru că așa spun eu!”;
- *Insulta*: “Numai un ... ar putea spune asta!”;
- *Dirijarea* (trebuie sau nu trebuie să ...): “Trebuia să te descurci!”;
- *Tănuirea informațiilor cheie*: “Totul va fi bine!” (fără alte precizări relevante);
- *Interogarea*: “Cât timp ai lucrat la asta?”;
- *Lauda în scopul manipulării*: “Ești foarte talentat la redactarea rapoartelor, nu-l faci și pe al meu?”.

Suntem de acord cu ideea conform căreia „greșeala pe care o comit cele mai multe instituții de învățământ este că încearcă să-i învețe pe oameni ce să gândească, nu *cum* să gândească” (Maxwell, 2005, p. 20). Principalele *reguli necesare unei bune comunicări* (Popescu, 1998, p.112-113) sunt următoarele: a asculta, a schimba, a anticipa, a avea voința de a comunica, a fi credibil, a comunica în toate sensurile, a respecta identitatea fiecăruia.

Se conturează trei *principii ale comunicării eficiente* (Emilian; Tigu et. al, pp. 36-37):

1. Principiul coerenței - receptorul să primească și să înțeleagă mesajul conform cu intențiile emițătorului;
2. Principiul schimbului permanent - emițătorul să primească feed-back-ul (întrebări, precizări, observații) și să țină cont de mesajul reprimat (să asculte argumentele și să-și adapteze comportamentul);
3. Principiul percepției globale - corelarea comunicării verbale cu elementele comunicării nonverbale.

V.M. Cojocariu identifică câteva din afirmațiile specifice învinsului și învingătorului (Cojocariu, 2004, p. 145):

Tabelul 9: *Formule folosite de învingător/învis*

Afirmațiile învingătorului	Afirmațiile învinsului
Îmi place cum sunt	Nu-mi place cum sunt
Mă înțeleg bine cu ceilalți	Mă tem de ceilalți
Se poate conta pe mine	Nu se poate conta pe mine
Sunt așa cum sunt	Îmi joc bine rolul; Îmi port masca fără cusur
În general, spun ceea ce este corect	În general, spun ceea ce trebuie
Ceilalți mă plac	Adeseori ceilalți mă jignesc

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Privesc cu detașare viitorul Îmi folosesc aptitudinile Mă simt bine Gândesc singur Îmi cunosc sentimentele Ma simt liber În general, ceilalți sunt drăguți cu mine Îmi folosesc bine timpul Am încredere în mine Mă simt bine împreună cu ceilalți Mă bucur de viață Muncesc cu plăcere De regulă, îmi reușește ceea ce fac Caut întotdeauna cauza, atunci când ceva eșuează	Viitorul mă înspăimântă Nu-mi folosesc aptitudinile Nu mă simt în largul meu Îi las pe ceilalți să gândească în locul meu Îmi reprim, îmi ascund sentimentele Mă simt încolțit și stingher În general, ceilalți nu sunt cum aș vrea Adesea mă plictisesc Nu am încredere în mine Nu îi suport pe ceilalți Viața mă apasă Urăsc munca Fac mereu totul pe dos Întotdeauna ceilalți mă învinuiesc pe mine
---	---

Pregătind schimbările din societatea cunoașterii, profesorii, în calitate de manageri educaționali, trebuie să fie îi înșiși factori de schimbare. Din acest punct de vedere, au nevoie de o mentalitate de învingător și de competențe de comunicare eficientă pe care să se cristalizeze acele trăsături definitorii, ce formează, în timp, stilul.

3.4. Stiluri de comunicare - indicator al eficienței manageriale

În urma cercetărilor efectuate s-a stabilit că deschiderea în comunicare este direct legată de eficacitatea organizațională (B. P. Indik, B. S. Georgopolos și E. Seashore), iar comunicarea deschisă dintre șefi și subalterni este esențială pentru climatul organizațional (W. V. Haney) (Curteanu; Marinescu et. al., 2004). În Franța și Germania șefii sunt formali și sobri. Comunicarea este pentru acești manageri un instrument rigid. În SUA managerii tind să fie neformali. Managerul francez sau german care a fost promovat se presupune că a atins un nivel superior de cunoștințe și este un expert.

Anițiți manageri au o atitudine deschisă față de subalterni, în timp ce alții au o atitudine glaciară, de indiferență; unii se manifestă calm, echilibrat, iar alții exploziv, necontrolat, agresiv.

Un concept util celor care încearcă să-și găsească un stil de conducere eficient este acela de *declarativitate*. D. Rees pleacă de la ideea că toate comportamentele pot fi grupate în: agresive, declarative și nondeclarative. În spatele acestei clasificări se află aprecierea felului în care sunt percepute drepturile părților implicate:

a) "Avantajul" *comportamentului agresiv* este acela că managerul poate obține ceea ce vrea și, în același timp, își poate da frâu liber sentimentelor sale. Din păcate, în acest fel el poate provoca ostilitatea celorlalți, violându-le drepturile. El dă de înțeles că drepturile sale sunt mai importante decât ale celorlalți deoarece numai el poate contribui cu ceva anume.

b) *Comportamentul nondeclarativ* presupune să te porți în așa fel încât drepturile și nevoile celorlalți să apară ca fiind mai importante decât cele proprii. Dacă un manager are un comportament nondeclarativ, atunci poate rezulta că el simte că nu poate contribui cu nimic sau că are doar o contribuție minimă. În esență, el poate fi mulțumit că a evitat conflictele și a fost un tip

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

drăguț pentru cealaltă parte dar, pe termen lung, el poate să-și piardă încrederea în sine și să devină nervos.

c) *Comportamentul declarativ* presupune exprimarea drepturilor managerului într-un fel care permite și celorlalți să-și comunice nevoile, dorințele și opiniile într-un mod direct, cinstit și deschis. Acest tip de comportament nu lezează drepturile niciuneia dintre părți, conduce la economia de energie și este eficient. Fraze care încep cu “*Eu cred ...*”, “*Eu aș vrea ...*”, “*Părerea mea este că ...*” sugerează că managerul vorbește pentru el, ori, capacitatea de a fi declarativ se bazează pe deosebirea faptelor de sentimente.

Stilul comunicativ se referă la maniera de a comunica și se reflectă în (Ezechil, 2001, p. 155):

- calitatea interacțiunilor din clasa de elevi pe care profesorul le gestionează;
- receptivitatea față de interlocutor;
- modul în care profesorul facilitează elevilor procesul receptării, înțelegerii, prelucrării mesajelor sale;
- modul în care profesorul dirijează și controlează procesul elaborării de către elevi a unor mesaje;
- modul în care sunt stimulate relațiile de comunicare elev-elev;
- ceea ce crede profesorul despre comunicarea eficientă;
- ceea ce valorizează profesorul în cadrul interacțiunii cu elevii.

N. R. F. Maier menționează cel puțin patru stiluri personale de comunicare, specifice activității de conducere (Chiriacescu, pp. 4-6):

a) *Stilul de tip “blamare”*

Comportament de comunicare: Managerul adoptă atitudinea de judecător, folosind cuvinte încărcate emoțional, care evaluează, judecă; folosește termenii absoluți ca “*niciodată*”, “*cu siguranță*”, exprimare care tinde să întrerupă canalele de comunicare și fac astfel extrem de dificilă rezolvarea de probleme. Managerul poartă întreaga conversație, nivelul de ascultare fiind extrem de redus. El nu lasă interlocutorului nicio posibilitate de replică. Acest stil de comunicare generează atitudinea defensivă sau agresivă a interlocutorului și blocarea pe viitor a canalelor de comunicare. Este improbabil ca un astfel de stil să conducă la o schimbare de permanentă în comportamentul interlocutorului.

b) *Stilul de tip “informare-dirijare”*

Comportament de comunicare: Atitudinea managerului se axează pe controlare și dominare. Acesta folosește un limbaj clar, precis, orientat spre sarcina de îndeplinit, spre atingerea obiectivelor vizate. Sentimentele generate de informație nu sunt luate în seamă, chiar dacă sunt cunoscute.

c) *Stilul de tip “convingere”*

Comportament de comunicare: Pentru a convinge, managerul are în vedere motivațiile interlocutorului. Prin limbajul folosit, el trebuie să demonstreze cunoașterea deplină a situației și a soluției; din acest punct de vedere domină comunicarea. Managerul ascultă activ și îl încurajează pe interlocutor la comunicare interactivă pentru obținerea de feed-back. A ști să-ți “vinzi” ideile este considerată în general o calitate importantă a managerului. Totuși, în lucrul cu oamenii, acest stil are unele limitări, în sensul că presupune: să știi totul cel mai bine, să ai răspunsul corect la orice, să știi exact cum poți motiva pe fiecare. Aceasta este destul de greu sau chiar imposibil.

d) *Stilul de tip “rezolvare de probleme”*

Comportamentul de comunicare: Managerul apelează frecvent la întrebări de explorare, de descoperire a punctelor de vedere, încurajând împărtășirea de idei și opinii. Niciunul dintre

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

parteneri nu domină comunicarea, ea realizându-se interactiv; sunt respectate principiile comunicării suportive, fiind descriptivă și bazându-se pe fapte.

Atunci când există o discrepanță între mesajul verbal și cel nonverbal avem tendința să-l credem pe cel de-al doilea. Plecând de la cele două forme de comunicare, întâlnim trei stiluri de comunicare în relațiile interumane.

Aceste stiluri sunt numite pasiv, agresiv și asertiv. Fiecare dintre ele se caracterizează prin anumite *particularități* (apud Sherman, 1999; Lemini; Miclea, 2004):

Tabelul 10: Caracterizarea stilurilor de comunicare

Aspecte relevante	<i>Stil agresiv</i>	<i>Stil pasiv</i>	<i>Stil asertiv (hotărât)</i>
Competența de comunicare	-are dificultăți în ascultare; -monopolizează discuția; -întrerupe conversația; -are rețineri în a accepta punctul de vedere al celorlalți	-este indirect; -este întotdeauna de acord; -ezită în majoritatea situațiilor	-ascultător activ; -face observații, nu pune etichete; -își exprimă direct și deschis sentimentele și ideile; -influențează sentimentele celorlalți
Aluzii nonverbale	-ochi critic; -postură rigidă; -ridicarea tonului; -vorbi rapidă	-lipsa expresivității faciale; -ochii plecați; -umeri căzuți	-expresivitate facială; -gesturi naturale; -postură relaxată; -volum vocal temperat
Aluzii verbale	-"Trebuie să ...!"; -"Nu întreba de ce! Fă-o!"	-"Eu nu pot ..."; -"S-ar putea ca acest lucru să fie greșit, dar ..."; -"Voi încerca"	-"Am ales să ..."; -"Care sunt opțiunile mele?"; -"Ce alternative avem?"
Motto-uri și convingeri	-consideră că toată lumea trebuie să fie ca el; -nu recunoaște că poate greși	-se ghidează după credința conform căreia "alții au mai multe drepturi"	-valorizează propriile credințe și le respectă pe cele ale altora
Caracteristici definitorii	-atige scopurile propuse, dar de multe ori prin alții; -este sarcastic; -apelează la intimidare	-nu vrea să-și exprime propriile dorințe și sentimente; -permite altora să ia decizii în locul lui; -nu obține ceea ce vrea sau dorește	-încredere; -deschidere; -flexibilitate; -simțul umorului
Comportament	-îi jignește pe ceilalți; -îi mută pe oameni	-cere inutil sau inoportun permisiunea;	-știe ce este necesar; -dezvoltă un plan pentru atingerea scopului;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	de la locul lor; -are un complex de superioritate	-plânge în loc să ia măsuri; -îi lasă pe alții să facă alegeri; -are dificultăți în punerea în aplicare a planului	-ia deciziile potrivite pentru a obține ceea ce vrea, fără a încălca drepturile celorlalți
Confruntarea cu problemele și soluționarea lor	-atacă, amenintă; -tratează problemele de pe poziții de pierdere sau câștig	-evită, ignoră, amână; -este retras, tăcut, silențios; -anxietate provocată de conflicte	-confruntarea la momentul potrivit; -negociere; -evitarea sentimentelor negative
Sentimente	-furie; -ostilitate; -frustrare	-lipsă de energie; -nerecunoașterea slăbiciunilor celorlalți	-stare de bine; -entuziasm; -optimism
Efecte	-alterarea stării de sănătate; -favorizează alianțele	-pierderea stimei de sine; -construirea unor relații de dependență	-creșterea încrederii în sine și în alții; -motivație pozitivă

Dintre toate, stilul asertiv este cel mai potrivit organizației școlare, clasei de elevi, în particular. Asertivitatea este abilitatea de a ne exprima emoțiile și convingerile fără a afecta și ataca drepturile celorlalți, fără a fi agresiv sau pasiv.

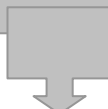
Un manager cu stil asertiv se conduce după următoarele *principii*:

- știe să spună *NU* fără să aibă sentimentul vinovăției;
- are încredere în forțele proprii și în ceilalți;
- le comunică și celorlalți opiniile și experiențele personale;
- face complimente și știe să le accepte;
- recunoaște și respectă drepturile celorlalți.

Temă de reflecție:

Apelând la *Diagrama ideilor esențiale*, inventariați aspectele esențiale din textul-suport și reformulați-le într-o manieră personală, care să evoce propriul mod de înțelegere a temei supuse atenției:

Aspecte, idei esențiale din textul - suport



REFLECȚII PERSONALE

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Stilul de comunicare al managerului instituției școlare poate fi clasificat și în funcție de unghiul de deschidere pe care îl trasează în raport cu ceilalți, astfel încât putem vorbi de existența unui stil deschis și a unui stil rezervat:

1. Stilul deschis:

Managerul care are un stil deschis este o persoană care își exprimă ușor sentimentele și gândurile, o persoană flexibilă, expresivă, extravertită. Pentru el, nimic nu este mai important decât stabilirea unor relații interpersonale bune.

2. Stilul rezervat:

Managerul care are un stil rezervat este o persoană introvertită, care păstrează distanța în relațiile interpersonale.

În contextul schimbării peisajului organizațional, comunicarea va sta sub semnul inovării continue prin centrarea pe cele mai bune și noi idei și tehnologii.

Liderii autentici și managerii de succes își vor petrece o mare parte a timpului construirii unor relații bazate pe încredere și respect reciproc. Recâștigarea credibilității liderilor în fața celorlalți va depinde și de stilul de comunicare. Stilul de comunicare, ca derivat al stilului de conducere, este mulat pe personalitatea conducătorului.

Aplicație:

Construiți o situație care să urmărească următorul algoritm:

Ideea potrivită + Oamenii potriviți

Într-un Cadru potrivit, la Momentul/Timpul potrivit,

Pentru un Motiv potrivit = Rezultatul potrivit

Centrarea pe om presupune a lua în considerare complexitatea caracteristicilor umane, felul de a fi, ceea ce pune în valoare dimensiuni diverse (atitudinea, interesul, motivația, caracterul etc).

Dezvoltarea eficienței manageriale trebuie să fie axată pe competențe, iar competența de comunicare este una dintre ele. În organizațiile complexe (și școala/clasa de elevi este una dintre ele) este necesar ca liderii să evite incertitudinea în comunicare și să se pregătească să facă față diversității și multitudinii informațiilor potențial relevante.

Referințe bibliografice:

- Armstrong M., (2004). *Cum să fii un manager și mai bun*, Ediția a VI-a, Editura Meteor Press, București.
- Cerghit I., (2002). *Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii*, Editura Aramis, București.
- Chiriacescu A., Stiluri de comunicare manifestate în procesul negocierii în *Comunicarea interumană-comunicare* în *afaceri-negociere*, din http://www.contabilizat.ro/cursuri_de_perfectionare~categoria-management_si_marketing.html
- Cojocariu V.M., (2004). *Introducere în managementul educației*, EDP, București.
- Cornescu V., Marinescu P., Curteanu D., Toma S., (2004). Dezvoltarea managementului modern, *Comunicarea și Managementul resurselor umane în Management - de la teorie la practică*, din <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu.htm>.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Emilian R., Tigu G., State O., Tuclea C., Comunicarea internă în *Managementul resurselor umane*, din http://www.contabilizat.ro/cursuri_de_perfectionare~categoria-management_si_marketing.html

Ezechil E., (2001). *Comunicarea educațională în context școlar*, EDP, București.

Iacob L., (1996)., Cercetarea comunicării astăzi // *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, coord. A. Neculau, Editura Polirom, Iași.

Ilie, V., 2009, *Elemente de management și leadership educațional*, Editura PARALELA 45, Pitești.

Joița E., (2000). *Management educațional. Profesorul-manager: roluri și metodologie*, Editura Polirom, Iași.

Lemeni G., Miclea M. (coord.), (2004). *Consiliere și orientare - Ghid de educație pentru carieră*, Editura ASCR, Cluj-Napoca.

Maxwell J.C., (2005). *Începe să gândești*, Editura Amaltea, București.

Sălăvăstru D., (2004). *Violența în mediul școlar // Psihologia educației*, Editura Polirom, Iași.

Sherman R., (1999). *Understanding Your Communication Style* în http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sba/comm_style.htm.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

MODUL III. PREVENIREA ȘI COMBATEREA VIOLENȚEI ȘCOLARE

Introducere

Ideea introducerii acestui modul în programa cursului „Managementul clasei de elevi – gestionarea situațiilor de criză” a pornit de la cursul **“Tinerii împotriva violenței”**, realizat în cadrul proiectului strategic **“Tinerii împotriva violenței”** finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, implementat de Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, în colaborare cu Institutul de Științe ale Educației, Agenția OSC și Organizația „Salvați Copiii”, în perioada 2008-2011.

Cursul a fost dezvoltat de echipa Institutului de Științe ale Educației, care și-a exprimat acordul pentru utilizarea materialelor proprii în susținerea modului nostru, contribuind astfel și noi la asigurarea sustenabilității proiectelor în care au fost elaborate toate aceste materiale. Scopul cursului „Tinerii împotriva violenței” a fost cel al dezvoltării capacității resurselor umane cu responsabilități în managementul școlar de la nivel județean și local, de a iniția, promova, implementa și monitoriza strategii eficiente de prevenție și combatere a violenței școlare, adaptate la nevoile și contextul local.

Obiectivul general al proiectului „Tinerii împotriva violenței” a vizat dezvoltarea unor structuri și mecanisme de informare, formare, monitorizare și comunicare la nivel local, regional și național în domeniul prevenirii și combaterii fenomenelor de violență în școală, în vederea dezvoltării capacității instituționale a diferitelor structuri cu rol în domeniu și a competențelor resurselor umane implicate în educație.

Proiectul și-a propus educarea non-violentă a copilului astfel încât acesta să nu preia modelul comportamental violent, să nu înțeleagă și accepte violența ca pe ceva firesc, să învețe să își gestioneze propriile conflicte și să asimileze metode de relaționare non-violente, să dezvolte și să adopte un comportament echilibrat în relațiile cu ceilalți.

Toate informațiile și datele existente în suportul de curs pentru temele 1 și 2 ale modului de față, *Prevenirea și combaterea violenței școlare*, au fost elaborate în cadrul:

-Proiectului **“Tinerii împotriva violenței” – MECTS, ISE, OSC, Salvați Copiii**, suportul cursului **“Tinerii împotriva violenței”**, Institutul de Științe ale Educației, București, 2009;

-Proiectului **„Comunități de practici în domeniul prevenirii și combaterii violenței școlare”**, lucrarea ***Comunități de practici în domeniul prevenirii și combaterii violenței școlare – înțelegere, asumare și participare***, Institutul de Științe ale Educației, Laboratorul de Politici Educaționale, București, 2009;

Coordonator: cerc. pr. III dr. Magda Balica

Membri ai echipei de cercetare:

asist. cercet. drd. Otilia Apostu

asist. cercet. drd. Emanuel Dobrei

asist. cercet. drd. Bogdan Florian

cerc. pr. III. dr. Ciprian Fartusnic

cerc. pr. III dr. Irina Horga

cerc. pr. I dr. Mihaela Jigău

cercet. drd. Andreea Scoda

cercet. Lucian Voinea

Cornel Olaru

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Proiectului “Violența în școală” derulat în perioada ianuarie 2004-aprilie 2005 derulat de Institutul de Științe ale Educației și Institutul Național de Criminologie, în parteneriat cu Ministerul Educației și Cercetării și cu sprijin financiar din partea Reprezentanței UNICEF în România: studiul “Violența în școală” 2005;

Coordonatori:

Mihaela Jigău

Aurora Liiceanu

Liliana Preoteasa

Autori:

Florentina Anghel

Magdalena Balica

Ciprian Fartusnic

Irina Horga

Mihaela Ionescu

Mihaela Jigău

Aurora Liiceanu

Andreea Măruțescu

Doina Săucan

Lucian Voinea

Analiza datelor statistice:

Cornelia Novak

Alți colaboratori:

Angela Muscă, Raluca Petre, Adina Pescaru

-Proiectului “Strategii de prevenire și combatere a fenomenelor de violență la nivelul instituțiilor școlare”, derulat de Institutul de Științe ale Educației și Institutul Național de Criminologie, în parteneriat cu Ministerul Educației și Cercetării și cu sprijin financiar din partea Reprezentanței UNICEF în România, în perioada iunie 2005-iunie 2006 - lucrarea “Prevenirea și combaterea violenței în școală – Ghid practic pentru directori și cadre didactice” – 2006

Autori:

Mihaela Jigău (Coord.)

Magdalena Balica

Ciprian Fartusnic

Aurora Liiceanu

Andreea Măruțescu

Doina Săucan

Lucian Voinea

Din câte se observa, Institutul de Științe ale Educației este instituția cu reale preocupări, cu o bogată experiență și expertiză în domeniul combaterii și prevenirii violenței școlare, cercetările efectuate și materialele elaborate în cadrul proiectelor mai sus amintite fiind definitorii în abordarea acestei problematice în România. Toate informațiile și materialele utilizate în susținerea acestui curs reprezintă proprietatea Institutului de Științe ale Educației, iar folosirea lor în acest curs se face cu acordul lor.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

TEMA1. Violența școlară: delimitări conceptuale, tipuri, cauze

1.1. Violența umană

Definiția violenței

Violența umană, așa cum este ea definită în *Raportul mondial asupra sănătății*, elaborat de Organizația Mondială a Sănătății la Geneva în 2002, reprezintă "amenințarea sau utilizarea intenționată a forței fizice sau a puterii asupra sinelui, altuia sau asupra unui grup ori comunități, care antrenează sau riscă puternic de a antrena un traumatism, un deces, o alterare psihologică, o dezvoltare precară sau privațiuni".

Lideri de opinie, specialiști din diferite domenii, politicieni și mass-media aduc cu frecvență constantă în atenția publicului larg **problema violenței**. Diferitele forme de violență se află pe agenda politică a instituțiilor naționale și internaționale. Consiliul Europei a lansat în 2002 un proiect privind violența cotidiană, compus din module referitoare la diferitele tipuri de violență care au loc în prezent în societățile contemporane. Există violență în viața publică, în cea privată, în instituții, printre care școala, ca spațiu public instituționalizat, ocupă un loc privilegiat.

Nevoia de constientizare, prin campanii sociale, dar și de programe educaționale care să urmărească atât dezvoltarea unei culturi a non-violenței, cât și ameliorarea manifestării violenței în relațiile umane este prezentă pe agenda de lucru a instituțiilor de stat, ONG-urilor și a mass mediei.

Violența umană reprezintă una dintre temele recurente ale societăților contemporane. Preocuparea pentru manifestările de violență, dilemele privind creșterea criminalității și a cauzelor ei, strategiile de prevenire și combatere a acestor fenomene reprezintă subiecte de reflecție pentru lideri de opinie, politicieni, jurnaliști, pentru cercetători din diferite domenii ale științelor sociale și, în particular, pentru specialiștii din domeniul educației..

Globalizarea interesului față de violența socială este consecința unei constientizări generalizate privind necesitatea punerii violenței pe agendele de lucru ale diferiților actori sociali, responsabili de găsirea unor soluții, dar și de mobilizarea corpului social, a societăților civile pentru luarea de poziție, implicarea și participarea la prevenirea și combaterea acestui fenomen social.

Violența școlară este doar una dintre manifestările violenței cotidiene. Dezbaterile privind relația între conceptul de „drept la siguranță” și mediul școlar au căpătat în Europa o dezvoltare continuă și constantă, cu diferențe de la țară la țară, devenind oficial o problemă politică în urma unei întâlniri a experților, organizată de Comisia Europeană la Utrecht, în anul 1997.

Mass-media acordă din ce în ce mai multă atenție violenței, contribuind la constientizarea și creșterea interesului public față de violența tinerilor, inclusiv față de violența școlară.

Guvernării, precum și societatea civilă au devenit sensibili la fenomenul violenței în mediul școlar, renunțându-se la stereotipul conform căruia școala este o entitate izolată, un spațiu social autonom, necorelat la dinamica socială, neafectat de conflictele și dificultățile cu care se confruntă societatea, în general. Școala este o parte integrantă a comunității largi, iar problemele cu care se confruntă ca instituție și ca mediu de formare a tinerilor privesc întreaga societate.

Violența umană, indiferent în ce context se manifestă, este inerentă naturii umane, dar acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să i se dea un răspuns ferm, prin acordarea unui rol special prevenirii și combaterii acestui fenomen social, iar școala, ca mediu instituțional nu se poate sustrage acestui rol. Școala nemaifiind considerată „nici o fortăreață și nici un sanctuar”, ci un

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

forum al socializării, un spațiu deschis lumii exterioare, asimilându-i tensiunile, trebuie văzută și ca spațiu de manifestare a violenței.

Violența umană este, fără îndoială, una dintre temele recurente ale societăților contemporane.

Preocuparea pentru manifestările de violență, dilemele privind creșterea criminalității și a cauzelor ei, strategiile de prevenire și combatere a acestor fenomene reprezintă subiecte de reflecție pentru lideri de opinie, politicieni, jurnaliști și, mai ales, pentru cercetători din diferite domenii ale științelor sociale.

Globalizarea interesului față de violența socială este consecința unei constientizări generalizate privind necesitatea punerii violenței pe agendele de lucru ale diferiților actori sociali, responsabili de găsirea unor soluții, dar și de mobilizarea corpului social, a societăților civile pentru luarea de poziție, implicarea și participarea la prevenirea și/sau combaterea acestui fenomen social.

Desigur, violența umană este un fenomen complex, având determinări psihologice, sociale, culturale și economice. Acest lucru este evident dacă luăm în considerație amploarea formelor ei de manifestare și interrelațiile pe care le presupune. Dincolo de diversitatea fenomenului violenței umane, încercări de a contura, la nivel național și global, dimensiunile ei impun, ca prim pas, cunoașterea acesteia, stabilirea unor categorii conceptuale, tematice și operaționale, indispensabile unei abordări integrate.

Clasificarea violenței după OMS

Este cea mai răspândită și mai facilă din punct de vedere operațional, dar și adoptată în perspectiva înțelegerii violenței ca fenomen social.

Astfel, violența se împarte în trei tipuri.

1. Violența față de sine: sinuciderea, abuzul și comportamentul auto-distructiv.

Ea poate lua anumite forme:

- fizică
- sexuală
- psihologică
- privațiuni și neglijență

2. Violența interpersonală: violență familială/în cuplu; violență comunitară (între persoane care nu sunt rude și care pot chiar să nu se cunoască).

Violența interpersonală poate lua următoarele forme:

- Violență fizică
- Violență psihologică
- Violență verbală
- Violență sexuală
- Privațiuni și neglijență

3. Violență colectivă:

- violență socială;
- violență politică;
- violență economică.

Toate aceste subtipuri iau aceleași forme ca și violența interpersonală.

Violența poate fi considerată ca un continuum, de la forme minore – împingere, bruscare, gesturi fizice, expresii verbale denigratoare, jigniri etc. – la forme majore sau chiar extreme, mergând până la forme letale.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

În contextul școlar, tipul cel mai răspândit de violență este cea interpersonală și cea intrapersonală.

2.2. Violența școlară

Cadru conceptual

Violența școlară se impune din ce în ce mai mult în atenția societății contemporane și mai ales în cea a unor instituții specializate și a unor organizații neguvernamentale, sensibilizate de amploarea de necontestat pe care acest fenomen o capătă, chiar în absența unor statistici riguroase și comparabile, la diferite nivele de globalizare. O diversitate de forme de violență ușoară sau moderată, dar și evenimente tragice, aduse la cunoștința publicului, reprezintă expresia vizibilă a unui stil de relaționare și a unui comportament social care valorizează pozitiv violența, în detrimentul unor strategii de gestionare și rezolvare a conflictelor. Societatea, în ansamblul ei, dar în mod diferențiat, percepe cu neliniște creșterea acestui fenomen, incluzându-l în problematica complexă a violenței tinerilor, considerându-l ca un factor care fragilizează sau împiedică o societate care se dorește democratică.

Violența școlară este doar una dintre manifestările violenței cotidiene. Dezbaterile privind relația între conceptul de „drept la siguranță” și mediul școlar au căpătat în Europa o dezvoltare continuă și constantă, cu diferențe de la țară la țară, devenind oficial o problemă politică în urma unei întâlniri a experților, organizată de Comisia Europeană la Utrecht, în anul 1997. Mass-media acordă din ce în ce mai multă atenție violenței, contribuind la constientizarea și creșterea interesului public față de violența tinerilor, inclusiv față de violența școlară. Guvernării și societatea civilă au devenit sensibili la fenomenul violenței în mediul școlar, renunțând la stereotipul conform căruia școala este o entitate izolată, un spațiu social autonom, necorelat la dinamica socială, neafectat de conflictele și dificultățile cu care se confruntă societatea, în general. Școala este o parte integrantă a comunității largi, iar problemele cu care se confruntă ca instituție și mediu de formare a tinerilor privesc întreaga societate.

Violența umană, indiferent în ce context se manifestă, este inerentă naturii umane, dar acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să i se dea un răspuns ferm, prin acordarea unui rol special prevenirii și combaterii acestui fenomen social. Școala ca mediu instituțional nu se sustrage acestei afirmații. Ba chiar mai mult, aceasta, nemaifiind considerată „nici o fortăreață și nici un sanctuar”, ci un forum al socializării, un spațiu deschis lumii exterioare, asimilându-i tensiunile, trebuie văzută și ca spațiu de manifestare a violenței.

Cu ce forme de violență ne întâlnim în școli, care sunt cauzele care determină violența școlară, de ce unii copii adoptă modalități de comportament violent în relațiile lor cu colegii, cu prietenii, cu profesorii, cu părinții, de ce unii profesori instituie relații de putere, exprimate prin violență la adresa elevilor, sunt doar unele dintre întrebările la care trebuie să găsim răspunsuri pentru a asigura în școli un climat pozitiv și pentru a ține sub control violența interpersonală.

În România, o dată ce constientizarea violenței școlare – adesea inclusă în violența tinerilor și violența asupra copiilor/tinerilor – a crescut, o serie de organisme guvernamentale și neguvernamentale au încercat să abordeze aceste fenomene. Abordările au fost locale, contextualizate și, în general, tangente la problema generală a violenței. Puține cercetări au avut ca preocupări abordarea violenței școlare în termeni de specificitate, urmărind să stabilească în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

mod riguros, chiar în contexte limitate, dimensiunile, cauzele și factorii determinanți ai acestui fenomen.

O imagine la nivel mondial a violenței, în care să se includă formele ei diferite de manifestare, este dificil de realizat, chiar dacă acest lucru se poate face la nivel național. La propunerea Secretarului General al Consiliului Europei, Walter Schwimmer, un proiect integrat privind violența s-a desfășurat între 2002-2004, implicând 41 de țări europene (între care și România) interesate de a participa pentru ca, printr-un efort colectiv, să se poată realiza o imagine globală asupra violenței cotidiene. Violența școlară a fost, în acest context, doar o parte a acestui demers.

Deși locul pe care îl ocupă ea în politicile naționale este, desigur, diferit de la o țară la alta, acest fapt fiind determinat mai ales de tradiție și de resurse umane și materiale, se recunoaște unanim importanța acestei probleme și necesitatea abordării atât din perspectivă cognitivă, cât și din perspectivă pragmatică.

Sensibilizarea față de fenomenul violenței școlare ar trebui, firesc, să ducă la creșterea eforturilor depuse pentru ameliorarea situației prezente. În acest sens, țara noastră trebuie să se implice în prevenirea și combaterea violenței, în general, și a celei școlare, în special, și să dispună de o cunoaștere la nivel național a fenomenului violenței școlare.

În acest context, studiul "Violența în școli", realizat de ISE, și-a propus să ofere o imagine asupra dimensiunii fenomenului de violență în școala românească, identificând, totodată, cauzele și factorii care îl determină. De asemenea, studiul propune atenției organismelor responsabile și societății civile un set de recomandări privind ameliorarea și prevenția violenței în școală.

Violența școlară nu este un fenomen nou, dar, în trecut, ea s-a manifestat mai degrabă în spațiul relativ autonom al școlii; actualmente, lumea școlii a căpătat permeabilitate crescută, ca și transparență instituțională, asimilând tensiunile și dificultățile cu care se confruntă societățile contemporane. În contextul cultural și politic european se acceptă și se promovează ideea că școala trebuie să fie un spațiu privilegiat, al securității, liber de conflicte și de manifestări ale violenței societale.

Conferința Comisiei Europene de la Utrecht din 1997 a reprezentat momentul cel mai important în privința preocupării față de violența în școli. Odată ce experții au recunoscut importanța acestei probleme, mobilizarea și preocuparea față de violența în școli a devenit în mod constant un obiectiv politic la nivel național și internațional. Multe schimbări au urmat acestei conferințe:

- s-a acceptat o definiție mai largă a violenței, subliniindu-se necesitatea construirii unui corp de cunoștințe obiective privind acest fenomen;
- s-a considerat necesar a se da o mai mare atenție victimelor violenței, prin desfășurarea unor anchete pentru a se cunoaște percepția lor, efectele victimizării și rolul consilierii victimelor;
- s-a subliniat rolul parteneriatului și rețelelor în comunitățile locale în prevenirea violenței din școli și s-a subliniat importanța recunoașterii acestui rol de către cei implicați în educație;
- s-a evidențiat faptul că, în ultima decadă, violența în școli a căpătat o nouă dimensiune politică.

Abordarea violenței în școli (sau violenței școlare), ca formă particulară de violență, trebuie să ia în considerație trei concepte-cheie: violența, școala și vârsta. Ca atare, din această abordare se exclud copiii necuprinși în vreo formă de educație, deși ei pot fi la vârsta școlarizării. De asemenea, deși vârsta este o variabilă importantă, violența școlară nu este asociată cu delincvența juvenilă, decât în măsura în care faptele penale ale tinerilor au loc în perimetrul școlii sau cel mult în vecinătatea acesteia, infractorii având statut de elev. În acest ultim caz, violența în școli poate fi considerată violență juvenilă instituțională, iar fenomenul violenței școlare poate fi integrat în

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

criminalitatea minorilor. Violența școlară poate fi considerată drept o parte a delincvenței juvenile, ea urmând și contribuind la aceasta: astfel, se poate vorbi despre criminalitatea minorilor.

Astăzi se acceptă o definiție largă a violenței școlare, incluzând, în afara delincvenței, fapte care nu sunt în mod necesar penalizabile sau care scapă, în orice caz, semnalărilor judiciare. De asemenea, se susține din ce în ce mai mult ideea de a se ține seama de discursul victimelor în definirea violenței școlare, care este atât agresiune brutală și haotică, cât și repetarea a multor evenimente stresante, rar penalizate, nu în mod obligatoriu penalizabile.

Definirea violenței ca fenomen social, ca și definirea violenței școlare ca formă particulară a violenței este un proces continuu, susținut de concepția despre violență și de rezultatele unor abordări sistematice, consecutive impunerii acestui fenomen atenției specialiștilor și opiniei publice.

În conformitate cu diferite studii, violența în școli este un tip particular de violență în instituții, care poate lua următoarele forme:

- pedeapsă fizică;
- restricție fizică;
- constrângere solitară și orice formă de izolare;
- obligația de a purta vestimentație distinctivă;
- restricții alimentare;
- restricții sau refuzul de a avea contacte cu membrii familiei sau cu prieteni;
- abuzul verbal și sarcasmul

Violența în școli este o problemă în mod special delicată. Altă dată școala, definită ca instituție de educație publică, era considerată ca un spațiu sacru al învățării, relativ autonom față de societatea adulților, cu problematica ei complexă legată de viață. Astăzi, lumea școlii a căpătat o permeabilitate crescută, asimilând tensiunile și disfuncționalitățile societății. Școala a devenit un spațiu în care se confruntă valorile și practicile tradiționale, care structurează procesul învățării academice, cu sisteme de valori mai ample, mai dificil supuse unei structurări riguroase și controlului social, generate de învățarea socială, în care media intervine ca agent formator cu un potențial de fascinație și atractivitate net superior.

Provocarea majoră pe care o aduce prezentul școlii este deschiderea ei către exterior și intrarea ei în parteneriate cu actorii comunității locale, inclusiv cu poliția. Violența în școală nu este decât o formă a violenței cotidiene, astfel încât ea nu poate fi abordată doar ca exprimând o realitate separată de viață. Menționată la noi mai ales ca un fapt izolat, violența școlară are o influență mare asupra percepției sociale și a valorilor prezentului, contribuind la erodarea imaginii tradiționale pozitive a școlii ca instituție sigură și securizantă. Educatorii controlează din ce în ce mai dificil impactul pe care violența școlară o are asupra climatului școlar, iar praxisul educativ tradițional nu mai este suficient pentru practicarea rolului profesional al educatorilor, constrânsi din ce în ce mai mult să asimileze informații privind gestionarea conflictelor și utilizarea strategiilor de rezolvare de probleme manifestate în spațiul școlar. Mediatizarea drepturilor copilului, în contextul actual în care democratizarea relațiilor capătă din ce în ce mai multă importanță, pe fondul criticilor aduse practicilor represive și recomandărilor privind comunicarea între actorii procesului educațional, obligă educatorii la reconsiderarea statutului lor, la parteneriat cu societatea și instituțiile sale, cu familia, lărgind rolul lor prin adăugarea unei dimensiuni formative substanțiale. Educatorii manifestă reticențe față de această lărgire a rolului lor, dând dovadă adesea de conservatorism, trăind încă în ideea școlii ca spațiu al transmiterii de cunostințe și al disciplinării copilului ca natură în formare din perspectiva unor precepte de comportament în care raportul de putere este central.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Una dintre cauzele cele mai frecvent observate în domeniul violenței scolare în Europa de sud-est pare să fie negarea existenței fenomenului, idealizarea climatului școlar în toate dimensiunile sale sau minimizarea fenomenului violenței scolare.

Dimensiunea fenomenului de violență în școală

În urma studiului „Violența în școală” realizat de ISE în perioada 2004-2005, s-a constatat că:

a) Proporția unităților de învățământ la nivelul cărora se înregistrează fenomene de violență depășește 75%. Această proporție se diferențiază în funcție de o serie de criterii, printre care:

- **tipul unității de învățământ** – școlile post-gimnaziale semnalează în proporție mai mare prezența fenomenelor de violență, fapt care indică frecvența mai ridicată a acestor comportamente la elevii de vârstă adolescenței;

- **mediul de rezidență** – în mediul rural, ponderea școlilor care fac referire la conduitele violente ale elevilor este mai redusă decât în mediul urban; această situație poate fi consecința statutului mai înalt pe care tind să si-l mențină cadrele didactice din aceste arii, inclusiv a unei mai mari autorități a acestora, atribute care le permit prevenirea cu mai multă eficiență a manifestărilor de violență; de asemenea, o altă explicație poate consta în faptul că mediul rural este mai tradiționalist, mai restrictiv, iar controlul social (inclusive asupra manifestărilor de violență) este mai puternic;

- **zona** în care este situată școala – proporția unităților de învățământ situate în zone periferice care declară prezența fenomenelor de violență este mai mare decât în cazul celor amplasate în zone centrale; diferența se explică prin faptul că anumite zone periferice cumulează influența mai multor factori care pot contribui la declansarea fenomenelor de violență: rată redusă a ocupării, implicit rată ridicată a somajului; statut socio-profesional, economic, educațional și cultural scăzut; nivel redus al veniturilor familiei; sărăcie etc.;

- **mărimea școlii** (numărul de elevi din școală) – în școlile de talie mai mare, fenomenele de violență sunt mai frecvente, situație ce sugerează dificultățile întâmpinate de managerii școlari și cadrele didactice din unitățile de învățământ cu efective mari de elevi în controlul și monitorizarea atitudinilor și comportamentului acestora.

b) Ponderea elevilor cu manifestări grave de violență este estimată – conform declarațiilor directorilor unităților de învățământ investigate – la aproximativ 2,5%. Mai mult de jumătate dintre aceștia comit acte de violență „efectivă” asupra propriei persoane (consum de droguri sau alcool), asupra altor persoane (agresiuni fizice și sexuale) sau asupra societății (acte de vandalism, degradare de bunuri ale instituțiilor publice, inclusiv școala). Ceilalți își orientează actele de violență „simbolică” – agresiune non-verbală (gesturi, priviri amenințătoare), verbală (insulte, jigniri) – sau „efectivă” (lovire, agresiune fizică) asupra cadrelor didactice, aducând grave prejudicii statutului și autorității acestora.

c) Ponderea copiilor și tinerilor victime ale violenței (furt, agresiuni sexuale, agresiuni fizice, hărțuire etc.) estimată pe baza datelor anchetei este de aproape 3%. Aceștia sunt fie victime ale violenței propriilor colegi, în incinta școlii, fie ale unor agresiuni petrecute în zona proximală acestora ai căror autori au fost tot elevii școlii sau alte persoane.

Forme de violență în școală

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Investigația privind formele de violență în școală realizată de ISE în proiectul „Violența în școală” a urmărit, pe de o parte, identificarea percepțiilor diversilor actori asupra prezenței fenomenelor de violență și, pe de altă parte, evidențierea formelor concrete de manifestare a acestora. Principalele concluzii desprinse din această analiză sunt prezentate în cele ce urmează.

Fenomenul violenței în școală pare să fie încă *o problemă insuficient constientizată în școala românească sau poate doar un subiect incomod*. Pentru mulți actori intervievați, tema violenței școlare a părut oarecum surprinzătoare, nouă. Opiniile exprimate nu au fost întotdeauna convergente, mergând de la negarea fenomenului de violență în școală până la considerarea violenței ca o problemă îngrijorătoare. Dincolo de orice rețineri, ezitări sau negări declarative ale subiecților investigați, vizitele de teren și interviurile de grup au evidențiat numeroase situații de conflict, divergențe de opinie și tensiuni pe care actorii însisi nu le constientizează pe deplin sau le justifică în diferite moduri.

Nevoia informării. Pentru cei mai mulți dintre subiecții intervievați, investigația a reprezentat în sine un exercițiu de constientizare, identificare, analiză și evaluare a unor situații de violență subiectivă, care trec uneori neobservate, făcând parte dintr-un așa-numit obisnuit pedagogic de fiecare zi. Cu ocazia anchetei, aceștia și-au exprimat interesul pentru a cunoaște mai multe despre acest fenomen.

Deși cei mai mulți directori semnalează prezența unor fenomene de violență în școlile lor, discuțiile de grup au arătat că, pentru mulți dintre actorii investigați, *violența este o problemă individualizată, izolată și contextualizată*, care ține doar de un anumit profesor, de un anumit elev sau de o anumită școală, și nicidecum un fenomen generalizat la nivelul întregului sistem de învățământ.

Violența subiectivă versus violența obiectivă. Mulți intervievați sunt tentați să facă referire la violența înțeleasă mai ales în dimensiunea sa obiectivă, referindu-se la acte de agresivitate manifestă (fizică, verbală sau non-verbală) și mai puțin la cele de natură subiectivă, ce țin de valori, de tipurile de relații sau de cultura școlară. Teme care tratează aspecte subiective ale relațiilor psihosociale din spațiul școlii (cum ar fi relația de autoritate, stilurile didactice, metodele de predare sau relația părinți-profesori-elevi) nu sunt direct asociate cu fenomenul violenței, existând tentația de a încadra astfel de subiecte într-o situație de normalitate, obisnuită oricărui spațiu școlar și inevitabilă, chiar necesară uneori. Cu toate acestea, este semnificativ faptul că peste o treime dintre elevi percep spațiul școlar ca un mediu lipsit de securitate, în care nu se simt protejați față de violența unor colegi, a profesorilor sau a altor persoane din jurul școlii.

Există un anumit *grad de convergență* între declarațiile diferitelor categorii de subiecți (profesori, părinți, elevi, consilieri, directori) *în ceea ce privește frecvența cu care menționează diferitele forme de violență în școală*. Cel mai des sunt menționate situațiile de violență între elevi, comparativ cu violența elevilor față de profesori sau a profesorilor față de elevi. De asemenea, sunt mai frecvent semnalate formele de violență verbală, acestea fiind considerate mai puțin grave, comparativ cu violența non-verbală sau cu agresivitatea fizică. Totuși, comparativ cu elevii și cu consilierii școlari, directorii sunt mai puțin deschiși în a recunoaște prezența violenței în școlile manageriate de ei, fie din cauza insuficientei cunoașteri a acestui fenomen, fie ca o încercare de a ascunde o realitate care contravine regulamentului și disciplinei școlare și care se poate constitui, astfel, într-o critică la adresa managementului școlar.

Profesorii și chiar elevii însisi consideră că există o *dimensiune de gen a violenței școlare*. Cei mai mulți actori apreciază că, la nivel general, băieții sunt mai violenți, comparativ cu fetele. De asemenea, formele de manifestare a violenței sunt menționate diferențiat pe genuri: fetelor le sunt atribuite mai ales formele „obisnuite”, tolerate ale violenței (în special violența verbală), iar băieților, formele mai grave de violență (inclusiv agresivitatea fizică).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

• **Violența elev-elev:**

- Cel mai frecvent menționate forme țin de domeniul *violenței verbale* (certuri, conflicte, injurii, țipete) și sunt considerate situații tolerabile și obișnuite în orice școală, în contextul social actual (violența verbală a străzii, a mass-mediei etc.). În același domeniu al violenței verbale au fost menționate cu frecvență ridicată și jignirile cu referire la trăsăturile fizice sau psihice ale colegilor, comportament determinat deseori de specificul vârstei adolescenței, când elevii devin mai atenți și mai critici cu privire la diferite caracteristici fizice sau psihice, proprii sau ale celorlalți.

- *Violența fizică* între elevi este menționată în ponderi mai ridicate la nivelul unităților de învățământ situate la periferie. Mai mult decât alte forme de violență, astfel de comportamente (determinate de specificul vârstei, de factorii școlari sau de mediu sociofamiliar) conduc la un climat de insecuritate în școli și solicită măsuri specifice în plan administrativ și educațional.

Cele mai frecvente forme de violență între elevi (în ordine descrescătoare a frecvenței):

- Injurii
- Certuri, conflicte
- Jignire - trasaturi fizice sau psihice
- Bataie
- Jignire - situatia socio-economica
- Jignire - apartenenta etnica
- Jignire - apartenenta religioasa

• **Violența elevilor față de profesori:**

- Cele mai frecvente manifestări de violență a elevilor față de profesori, conform declarațiilor subiecților investigați, sunt: *lipsa de implicare și de participare a elevilor la activitățile școlare* (absenteismul școlar, fuga de la ore, indisciplina în clasă sau în recreații, ignorarea mesajelor transmise de cadrele didactice) și violența verbală și nonverbală ca ofensă adusă statutului și autorității cadrului didactic (refuzul îndeplinirii sarcinilor școlare, atitudinile ironice sau sarcastice, zgomote în timpul activității didactice). În comparație cu acestea, au fost mai puțin menționate comportamentele agresive grave (verbale sau fizice) ale elevilor față de profesori.

- Actorii investigați au identificat diverse explicații și argumentări ale violenței elevilor față de profesori. Pe de o parte, astfel de comportamente sunt considerate efecte ale scăderii respectului față de profesia de cadru didactic și ale valorizării reduse a acesteia la nivel social, precum și expresia „democratizării” relației profesor-elevi, deficitar înțeleasă și manageriată la nivelul clasei. Pe de altă parte, mulți elevi și chiar unii părinți susțin legitimitatea unor astfel de comportamente, apreciind că reprezintă o modalitate de a face față unei autorități forțate a școlii, unui mediu școlar neprietenos și suprasolicitant, care nu răspunde nevoilor individuale ale elevilor.

Cele mai frecvente forme de violență elevilor față de profesori (în ordine descrescătoare a frecvenței):

- Absenteism, fuga de la ore
- Indisciplina
- Ignorarea mesajelor transmise
- Refuzul îndeplinirii sarcinilor
- Atitudini ironice/sarcastice
- Agresiune nonverbală
- Injurii, jigniri
- Lovire, agresiune fizică

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

· Violența profesorilor față de elevi:

Acest fenomen este mai puțin recunoscut în spațiul școlii deoarece contravine flagrant cu statutul și responsabilitățile unui cadru didactic. Formele de comportament neadecvat al profesorilor, menționate de actorii investigați, sunt diverse: agresiunea verbală față de elevi (atitudini ironice, țipete, chiar injurii, jigniri sau insulte), agresiune non-verbală (ignorarea mesajelor elevilor și neacordarea de atenție acestora, gesturi sau priviri amenințătoare, atitudini discriminative și marginalizarea unora dintre elevi), excluderea de la activitățile didactice sau chiar pedeapsa fizică.

În forme mai usoare sau mai accentuate, violența profesorilor față de elevi este o realitate în spațiul școlii, care încalcă principiile de educație și drept al elevilor și care poate avea consecințe ample și de lungă durată asupra acestora.

Cele mai frecvente forme de violența profesorilor față de elevi (în ordine descrescătoare a frecvenței):

- Atitudini ironice/sarcastice
- Evaluare neobiectivă
- Agresiune nonverbală
- Ignorare/neacordare de atenție
- Excludere de la ore
- Injurii, jigniri
- Lovire, pedepse fizice

· Violența părinților în spațiul școlii:

Deși nu sunt prezenți zilnic în spațiul școlii, unii părinți manifestă comportamente neadecvate care țin de domeniul violenței. Părinții își legitimează astfel de comportamente (față de profesori sau față de alți elevi ai școlii) prin nevoia de a apăra drepturile propriilor copii, într-un spațiu în care consideră că nu li se oferă acestora suficientă securitate.

- *Față de profesori*, părinții utilizează cel mai frecvent violența verbală (ironii, discuții aprinse, țipete), iar în unele cazuri chiar agresivitatea fizică – situații generate de obicei de nemulțumirea referitoare la atitudini și comportamente ale unui cadru didactic, considerate violente sau nedrepte, manifestate în raport cu propriul copil.

- *Față de alți elevi din școală*, au fost semnalate cazuri de certuri sau chiar agresiune fizică, atunci când propriul copil intră într-un conflict cu aceștia sau când este victimă a violenței lor.

- Sunt și situații în care părinții manifestă comportamente violente *față de propriul copil în spațiul școlii*, de la ironizarea sau admonestarea acestora în fața clasei de elevi până la agresivitate fizică – metode considerate forme eficiente de pedepsire a copilului, în cazurile în care acesta nu se supune disciplinei școlare, iar părinții sunt înștiințați și responsabilizați cu rezolvarea problemelor.

· Violența în spațiul din jurul școlii:

Sentimentul de securitate/siguranță al elevilor este puternic influențat atât de ceea ce se întâmplă *în incinta școlii* (în sala de clasă, pe coridoare, pe terenul de sport etc.), cât și de ceea ce se întâmplă *în proximitatea acesteia* (pe arterele rutiere și alte căi de acces către școală, în spațiile verzi din jurul școlii, în alte spații publice în apropiere de școală).

Violența în spațiul din vecinătatea școlii este un fenomen îngrijorător, agresiunile în această zonă având o pondere semnificativă în totalul actelor de violență cărora le cad victime elevii (mai

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

mult de o treime dintre elevii agresați într-un singur an școlar au suferit agresiunea în spațiul din vecinătatea școlii).

Deși formele de violență care au loc în acest spațiu nu diferă foarte mult față de cele care se petrec în incinta școlii, cazurile analizate demonstrează că intensitatea acestor agresiuni este de multe ori mai ridicată. Cea mai mare parte a cazurilor de violență în acest spațiu implică persoane din afara școlii, însă există un număr semnificativ de agresiuni care sunt comise de colegi de școală ai victimelor.

Aproape o treime dintre elevii chestionați semnalează faptul că au fost victimele unor situații de violență fizică (agresiune, bruscări, lovire intenționată) provocate de persoane necunoscute, aproximativ 6% menționând că se află frecvent în această situație. Estimările elevilor sunt la fel de alarmante în cazul agresiunilor verbale provocate de persoane necunoscute; peste o treime dintre aceștia declară că s-au aflat în situația de a fi batjocoriți, umiliți sau înjurați de indivizi din afara școlii, 11% dintre subiecți menționând că se confruntă frecvent cu astfel de situații. Procentul elevilor care cad victime furturilor în imediata vecinătate a școlii este de asemenea îngrijorător.

Deși cazurile de agresiune sexuală (hărțuire, tentativă de viol, viol) semnalate în investigație au înregistrat o pondere relativ scăzută în comparație cu celelalte forme de violență, gravitatea acestui fenomen impune o analiză aprofundată din partea tuturor actorilor implicați în prevenirea și combaterea violenței școlare.

Cauze ale violenței școlare

Investigarea violenței școlare în cadrul proiectului „Violența în școală” a urmărit identificarea factorilor de influență și a cauzelor care o generează, pornind de la ipoteza că violența în școală este determinată de multiple aspecte (caracteristici individuale, determinanți socio-familiali, factori de mediu școlar, cauze sociale), ale căror efecte se cumulează și se potențează reciproc.

În acest sens, cercetarea a evidențiat următoarele concluzii:

• Cauze psiho-individuale:

- Există diferențe interindividuale la nivelul elevilor cuprinși într-o instituție școlară, în ceea ce privește adoptarea comportamentelor violente. Elevilor violenți le sunt asociați cu preponderență o serie de factori individuali, precum: toleranța scăzută la frustrare, dificultățile de adaptare la disciplina școlară, imaginea de sine negativă, instabilitatea emoțională, lipsa sau insuficienta dezvoltare a mecanismelor de autocontrol, tendința către comportament adictiv, slaba capacitate empatică.

- Toate aceste caracteristici pot fi interpretate și ca modalități individuale de raportare a elevilor la provocările mediului școlar, mediu care aduce cu sine frustrări, impunere a unui anumit tip de disciplină, insuficientă valorizare a potențialului real al elevilor, a individualității lor specifice, cu efecte în planul imaginii de sine și a trăirilor acestora. Mai mult, se constată tendința unor cadre didactice, dar și a unor părinți, de a identifica drept cauze psiho-individuale ale comportamentului violent ceea ce, în fapt, reprezintă, de multe ori, strategii de reacție a elevilor la frustrări și impuneri ale mediului școlar.

- Se constată, de asemenea, diferențe majore de percepție a cadrelor didactice în ceea ce privește gravitatea unor comportamente de natură violentă ale elevilor. În unele situații, profesorii propun spre exemplificare comportamente ale elevilor care nu se înscriu propriu-zis în aria manifestărilor de tip violent; de exemplu, cazul acelor elevi „incomizi”, care au o atitudine mai deschisă critică și reactivă, dar fără a fi propriu-zis violenți.

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

• **Cauze familiale:**

- Analiza evidențiază faptul că violența în școală nu poate fi explicată, prevenită, ameliorată sau combătută fără a examina și mediul familial, acesta având un rol esențial în dezvoltarea copilului și a mecanismelor de autocontrol a impulsurilor violente.

- Investigația a evidențiat asocieri semnificative între comportamentul violent al elevilor și o serie de factori familiali, cum sunt: climatul socio-afectiv (relații tensionate între părinți, atitudini violente ale părinților față de copil, mediu lipsit de securitate afectivă); tipul familiei (proveniența elevilor din familii dezorganizate); condițiile economice ale familiei (venituri insuficiente); dimensiunea familiei (număr mare de copii în familie, situație care implică, de multe ori, accentuarea fenomenului sărăciei); nivelul scăzut de educație a părinților.

- Desigur, nu în toate cazurile investigate se poate evidenția o relație directă și vizibilă de cauză-efect între factorii de mediu familial și manifestările agresive ale copiilor, violența fiind în general efectul influenței cumulate a unor factori multipli.

• **Cauze scolare:**

- Ancheta a constatat că există diferențe semnificative de percepție între diversi actori, atât în modul în care se raportează la ideea de violență, cât și în ceea ce privește gradul de sensibilitate și toleranță la violența în școală. Modul diferit în care aceștia privesc fenomenul violenței în școală semnalează în sine o stare de tensiune latentă și conflict, ce poate fi cu ușurință interpretată de către un observator extern ca o sursă potențială de violență în școală. În ciuda acestor constatări, cei mai mulți dintre actorii intervievați tind să situeze cauzele principale ale comportamentului violent undeva în afara școlii, fie la nivel individual, fie în familie, fie la nivel social mai larg, problemele legate de mediul școlar fiind mai puțin constientizate.

- Se constată un anumit grad de consens în rândul majorității actorilor investigați privind existența în școală a unor probleme ca: dificultăți de comunicare elevi-profesori, impunerea autorității cadrelor didactice, stiluri didactice de tip autoritar ale profesorilor, distorsiuni în evaluarea elevilor. Alte aspecte de natură școlară identificate drept cauze posibile ale violenței au fost: prejudecățile profesorilor în raport cu apartenența etnică a elevilor, vârsta și experiența didactică, programe școlare încărcate.

- Dacă profesorii identifică sursele violenței elevilor mai ales în spațiul formalului pedagogic (programe încărcate, programul școlar dificil, numărul mare de elevi într-o clasă, lipsa infrastructurii școlare), consilierii și mai ales elevii situează conflictul în zona interacțiunilor subiective: disponibilitatea redusă a profesorilor pentru comunicare deschisă și în afara lecțiilor, distanța în comunicare, metode neatractive de predare, descurajarea inițiativelor elevilor. Unii părinți fac referire la aspecte administrative, considerând că o sursă a violenței este și lipsa unor sisteme mai stricte de protecție, control și intervenție specializată împotriva violenței în școală.

- Elevii resimt mai acut și semnalează cu mult mai multă franchețe decât cadrele didactice, directorii, părinții sau consilierii unele fenomene de violență în școală. De pildă, comportamentele neadecvate ale profesorilor, care recurg uneori la sancțiuni nejustificate sau chiar pedepse fizice sunt semnalate într-o pondere îngrijorătoare de către elevi, cu mult mai ridicată decât constientizează sau ar fi dispusi să admită alți actori școlari (directori, profesori, consilieri).

• **Cauze induse de contextul social:**

- Atât în opinia cadrelor didactice, cât și a părinților, mass-media reprezintă unul dintre factorii cei mai influenți asupra comportamentului elevilor, atât prin valorile pe care le promovează, cât și prin consecințele asupra modului de petrecere a timpului liber.

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Programele TV și filmele care promovează modele de conduită agresivă sau violență, jocurile video cu conținut agresiv sunt, în opinia celor intervievați, factori de risc în potențarea comportamentului violent al elevilor.

- Influența grupului de prieteni și a anturajului din afara școlii („găstile de cartier” etc.) sunt considerate ca fiind foarte importante în ierarhia cauzelor care conduc la apariția violenței în spațiul școlii. O proporție ridicată a actorilor investigați au făcut referiri la influența negativă pe care o pot exercita zonele dezavantajate, cartierele periferice ale orașelor, cu toate caracteristicile pe care le au unele dintre acestea.

Experiența școlii în prevenirea și combaterea fenomenelor de violență

Analiza experiențelor școlilor în inițierea, derularea și evaluarea activităților de prevenire și combatere a fenomenelor de violență a condus la următoarele concluzii:

- Școlile fac în puține cazuri distincția între activitățile de prevenție și activitățile de asistență acordată elevilor cu manifestări de violență și nu dezvoltă programe coerente anti-violență, pornind de la cunoașterea problemelor cu care se confruntă. Chiar acolo unde există acțiuni destinate problemei violenței, acestea nu contează pe implicarea efectivă a celor vizați, sunt puțin popularizate în rândul celor care ar trebui cu prioritate să le cunoască (autori, victime, elevi cu potențial agresiv, părinți), nu sunt organizate în forme atractive pentru elevi și se limitează la expuneri de documente sau de situații-problemă. În puține cazuri, violența în școală este definită ca fiind o problemă instituțională.

- În majoritatea cazurilor, nu există parteneriate sau cooperare reală nici la nivelul unității școlare (între elevi, cadre didactice, părinți, conducerea școlii) și nici la nivel interinstituțional, care să definească situațiile de violență, să elaboreze strategii de prevenție și control, să monitorizeze și să evalueze impactul acestora.

- Măsurile școlii vizând prevenția și controlul fenomenelor de violență sunt, în cea mai mare parte, formale și stereotipe. Spre exemplu, se confundă existența unui regulament școlar sau a altor documente pe care școala le-a inițiat cu funcționalitatea efectivă a acestora.

Regulamentele devin dintr-un instrument util de prevenire și combatere a violenței un mijloc formal de „acoperire” a lipsei de inițiativă. Școlile investigate nu reușesc să abordeze situațiile de violență „ascunsă” și nu dispun de mijloace adecvate de a evalua violența subiectivă (sentimentul de insecuritate al elevilor).

- Sancționarea elevilor violenți este, nu de puține ori, disproporționată în raport cu gravitatea faptelor și, prin efectul de bumerang, multiplică deseori cazurile de comportament agresiv al elevilor considerați elevi-problemă. Sancționarea nu este gândită ca o formă de prevenire. În alte cazuri, actele de violență nesancționate ajung să influențeze și pe ceilalți elevi, devenind de multe ori modele de urmat.

- Măsurile de control și pază care predomină sunt cele bazate pe intervenția poliției sau a altor reprezentanți ai autorităților de pază și protecție, în defavoarea celor care se bazează pe formarea cadrelor didactice, a elevilor sau a consilierilor.

- În ceea ce privește actele de violență care au loc în vecinătatea școlii, conducerea unităților școlare și cadrele didactice par să acorde atenție acestora numai dacă se manifestă și în școală, ajungând să cunoască actorii din vecinătatea școlii care au potențial violent numai după ce un fenomen de violență a avut loc. O asemenea abordare reprezintă un important handicap în elaborarea unor strategii eficiente de prevenire a situațiilor de violență școlară.

- Școlile reclamă insuficiența resurselor de care dispun pentru contracararea fenomenelor de violență școlară. Lipsesc atât resursele umane calificate și disponibile, cât și resursele metodologice și cele materiale.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Unii consilieri au încă o atitudine pasivă, ignorând atribuțiile și rolul proactiv pe care trebuie să-l aibă în comunitatea școlară, prin semnalarea ofertei de sprijin psihologic și prin implicarea în identificarea și rezolvarea problemelor elevilor, ale profesorilor și ale părinților, în afara cabinetului școlar.

Activități practice

A. Mituri și prejudecăți privind violența

Având în vedere experiența dumneavoastră de viață și cea didactică, vă propunem să reflectați asupra urătoarelor mituri/prejudecăți despre violența umană:

1. Femeile nu-si bat bărbații.
2. Copilul nu are voie să își acuze părinții.
3. Fetele sunt agresate sexual pentru că sunt provocatoare.
4. Copilul trebuie să facă ceea ce îi spun părinții.
5. Părinții au slăbiciuni: ei pot iubi și arată iubirea mai mult pentru unul dintre copii.
6. Copilul este indiferent atunci când în fața lui se fac observații de tipul: nu seamănă cu mine, seamănă cu...(mama / tatăl).
7. Copilul nu trebuie să aibă griji, cine știe ce îl așteaptă în viață?!
8. Grija copilului este doar să învețe.
9. Copilul trebuie să știe de frică.
10. Copilul face ce vede acasă.
11. Copiii învață acasă violența.
12. Chiar dacă ai făcut un copil, poți trăi exact ca înainte.
13. Părintele nu are de ce să se scuze în fața copilului.
14. Copiii din generațiile de astăzi sunt altfel, sunt mai agresivi.

Alegeți din lista de mai sus una sau două dintre afirmații sau propuneți alte afirmații de acest gen referitoare la mituri și prejudecăți privind violența umană. Elaborați argumente pro sau contra sau reflecțiile dvs. în raport cu acestea.

B. Studiu de caz (realizat pe baza anchetei cu dirigintele și cu elevul), prezentat în lucrarea *Violența în școală*

B.O., 17 ani, elev în anul III, școală de arte și meserii, mediul urban

B.O. este elev în ultimul an al unei școli de arte și meserii aflate într-un cartier periferic al orașului B., fiind în vârstă de 17 ani. Provine dintr-o familie organizată, tatăl având studii superioare (potrivit declarațiilor lui B.O., este absolvent a două facultăți), iar mama este absolventă de liceu. În prezent locuiește cu sora sa mai mare, ambii frați fiind lăsați de câteva luni în grija unei rude, deoarece părinții sunt plecați în Italia. Motivul plecării din țară al părinților este legătura acestora cu un caz de infracționalitate care a fost mediatizat de televiziune.

A fost semnalat ca fiind un elev violent de către diriginta sa, care îl consideră un elev cu probleme și cu un comportament agresiv, implicat în diverse conflicte în școală și în afara acesteia:

Elevul B.O. este unul dintre elevii care cauzează în prezent cele mai mari probleme. În special după ce părinții lui au plecat în străinătate, pur și simplu nu trece o lună fără să cauzeze un incident grav. Are mari probleme cu frecvența, el este la școala profesională în anul trei, dar profesorii au ajuns

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

să tolereze absența sa de la ore pentru că, atunci când este prezent, aceștia reușesc cu greu să țină orele. E adevărat că nu face probleme la toate disciplinele, la mine la clasă este liniștit, dar am profesori care nu-si pot impune autoritatea în fața sa, ci chiar au suferit agresiuni din partea lui. Cel mai recent incident este cel în care a scuipat o doamnă profesoară și a aruncat catalogul clasei pe geam.

Scoala în ansamblu este cunoscută ca fiind o școală cu multe cazuri de violență. Diriginta recunoaște că este o școală cu un „prost renume”, deși are și rezultate bune și reușește să își pregătească absolvenții pentru o meserie. Dar, atât în trecut cât și în prezent, nu s-au desfășurat activități de prevenire sau acțiuni de prezentare a unor cazuri de către poliție, potrivit declarațiilor lui B.O:

Nu, eu nu știu să fi avut loc o astfel de activitate, că îmi spuneau și mie colegii. Nu prea cred că există interes pentru așa ceva, nu-si pierde nimeni vremea cu asta. Eu cred că nu are nici un rost la noi la școală. Elevii sunt prea nebuni ... e dezastru, bătăi, acte de vandalism ...

Familia lui B.O se pare că nu are probleme deosebite, relația dintre părinți fiind de înțelegere, sau cel puțin aceasta era situația înainte de plecarea părinților din țară, dar tatăl era foarte puțin prezent în familie. Părinții aveau venituri suficiente și condiții de locuit decente (trei apartamente în proprietate). Înainte de plecarea din țară, părinții au vândut apartamentele și l-au lăsat pe B.O. în grija unei mătuși, împreună cu sora lui.

Din declarațiile lui B.O., se pare că nu a avut conflicte majore cu părinții și nici nu a fost supus vreunui tratament violent nemeritat. Diriginta lui B.O. consideră însă că familia este unul dintre factorii importanți pentru comportamentul violent al acestuia.

Influențe negative are asupra lui B.O. și grupul de prieteni, unii fiind cu mult mai mari ca el, alții fiind deja persoane cu condamnări sau recunoscute în cartier ca fiind violente:

Principalele cauze cred că țin de părinți și apoi de anturaj. De părinți, pentru că ei nu numai că nu l-au certat, ci l-au încurajat cu fiecare ocazie să fie durul școlii, atât cu ceilalți elevi, cât și cu cadrele didactice. Practic, este un copil care mi se pare scăpat din mână. De asemenea, are cercuri de prieteni nesănătoase, umblă cu personaje mult mai mari ca el, unele recunoscute ca fiind deosebit de violente, cu condamnări la activ, fără prea multă școală, dar cu foarte mulți bani. Colegii îl privesc cu teamă și el face totul ca să iasă în evidență. Totuși, cred că în primul rând victimele sunt cadrele didactice. B.O. apreciază că are într-adevăr un comportament violent în școală și în afara acesteia, povestind cu sinceritate și fără rețineri despre diverse situații în care a fost implicat, considerând că este unul dintre elevii care fac uz de violența fizică și de cea verbală, atât în școală, cât și în cartier:

De exemplu, am avut mari probleme cu băieții din cartier. Acum câteva luni prietenul unui elev a venit cu o gască în școală cu patru, cinci mașini și a ieșit iures. A pornit de la un conflict minor cu alt elev, dar cel care a încasat-o și-a sunat prietenii pe mobil și aceștia au venit rapid peste noi. Câțiva am încercat să-l apărăm pe cel care-l căutau dar am mâncat și noi bătaie. Ne-au bătut până când a venit doamna directoare. Și, când a venit un golan din gască, a vrut să dea cu cuțitul în ea. Dar între timp apăruseră și unii tovarăși de ai noștri și unul a reușit să-i dea mare bucată așa că s-au speriat și au plecat. De atunci nu am mai avut probleme cu ei în școală, ci numai conflicte în afara școlii.

B.O. relatează alte câteva cazuri de violență a elevilor față de cadrele didactice, în unele dintre acestea fiind implicat personal. Nu apreciază că acestea ar fi dintre cele mai grave, însă:

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

...nu prea m-am dus pe la școală. Anul acesta am fost de vreo patru sau cinci ori. Doamna M. (d-na dirigintă) mi-a spus că trebuie să vorbim, eu mă certasem cu o profesoară și am crezut că e în legătură cu asta, poate făcuse ea vreo plângere... Zice „B.O., nu mai ai ce căuta la școală!”...Bine, că m-am dus la profesoară să-mi cer scuze, nici nu se uita la mine, nu mai voia să mă primească la ore... dar până la urmă m-a primit... [am intrat în conflict pentru că] se jucau doi colegi de ai mei cu telefoanele și ea a zis că eu. Și m-a luat de urechi... și eu nu suport. M-am enervat rău, am țipat la ea, am scuipat-o, i-am luat catalogul și l-am aruncat pe geam. Ea s-a dus la director... mai erau nebunii ăia pe acolo și ne-am apucat să luăm toate băncile și le-am pus una peste alta. Când a venit și directoarea și directorul...

Elevul aduce în discuție și cazul de violență al unui profesor, pe care se pare că tatăl său l-a „rezolvat” cu aceleași mijloace violente, fără ca măcar să apeleze la diriginte sau la conducerea școlii:

...de exemplu S., profesorul de... a vrut să dea în mine în timpul unei ore. M-a înjurat, m-a astea... L-am sunat pe tata și a venit și l-a bătut... [bătaia s-a petrecut în școală] Conflictul a început că cică nu suntem cuminiți, el era de serviciu și nu știu ce a auzit, că am tâlhărit noi pe acolo, că am furat. Da’ de unde, noi nici nu fusesem pe acolo, noi fusesem la un bar și s-a luat de mine, că o să cheme poliția, că de ce nu recunosc. Atunci l-am chemat pe tata...

B.O. recunoaște că nu frecventează școala, dar găsește că unul dintre motive (pe lângă lipsa lui de motivație și de interes pentru educația pe care o primește) sunt cadrele didactice; acestea fie sunt lipsite de mijloace pentru a combate violența, fie sunt lipsite de experiență, fie sunt corupte și rezolvă unele probleme prin mita oferită pentru motivarea absențelor sau promovarea clasei:

...păi nu prea au ce să facă profesorii. Nu prea au autoritate, mai ales că majoritatea sunt tineri. Nu știu dacă au experiență. Și ăștia care sunt mai vechi... se rezumă la bani. Poți să nu te duci tot anul la școală că dacă ai bani nu sunt probleme. Eu anul trecut nu cred că am fost zece zile la școală în întregime. Bine, că mă duceam la școală, dar nu intram la ore.

Școala în sine nu este apreciată ca fiind utilă, B.O. considerând că un factor demotivant pentru participarea sa la cursuri este acela că școala nu îi asigură o meserie și nici nu îl pregătește pentru viață:

Școala nu-mi oferă o șansă pentru o slujbă bună în viitor, ci mi se pare mai mult o pierdere de timp. Școala nu mă ajută să mă descurc în viață, să mă pregătesc pentru viitor și nici nu mă ajută să devin om. La școală învăț și multe lucruri nefolositoare.

B.O. recunoaște, totuși, că profesorii constituie un factor foarte important în ceea ce privește calitatea educației din școală și că existența unor profesori respectați pentru ceea ce predau, dedicați școlii și interesului elevilor ar contribui pozitiv la creșterea participării, la diminuarea violenței în școală. Aceștia constituie, deocamdată, doar excepții în școala sa:

...dacă ar fi mai mulți profesori ca doamna profesoară de informatică sau de chimie, care se interesează de noi și care au grijă și de materia lor, și să fie respectate, categoric și elevii ar fi mai cuminiți.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Cu toate că a fost implicat în numeroase conflicte, B.O. nu consideră că a fost sancționat în mod serios și nici potrivit faptelor sale, școala neavând mijloace suficient de severe:

Am fost sancționat de școală (scăzut notă la purtare, avertismente). Puteau însă să-mi facă și mai rău, nu consider că au fost sancțiuni severe.

Școala pare că a asistat de cele mai multe ori într-o manieră „pasivă” la fenomenele de violență și la infracțiunile (furturile) care se petrec relativ frecvent, autorii fiind elevi din școală care, după părerea lui B.O., au o situație materială precară:

La noi, majoritatea elevilor sunt de la țară, la noi nu prea sunt cu bani... Se fură la greu, nu vine nimeni din afară, în 90% din cazuri furturile sunt comise de elevi tot din școală. Și bătăile cam tot la fel, ce tupeu ar avea cineva să vină în școală. Chiar dacă e el mai ciorditor, l-ar lua la omor dacă l-ar prinde, nici nu ar ști cine l-a bătut.

Referitor la propria persoană, B.O. se caracterizează, cu aceeași sinceritate, ca fiind o persoană cu un temperament tumultuos și cu înclinații spre agresivitate, fiind însă sociabil și doritor să aibă prieteni cu care să își petreacă timpul liber, de cele mai multe ori pe stradă:

Consider că sunt o persoană care se aprinde foarte ușor, cred că e o trăsătură de familie. Îmi plac mult filmele cu bătaii (am o colecție întreagă acasă de casete și DVD-uri), îmi place să am prieteni și am o groază, am prieteni peste tot în București, mă stie lumea, îmi place să joc jocuri pe calculator (shooter-e), să joc fotbal, să stau cu prietenii în stradă.

Îi place să fie admirat, să se simtă lider, să-i socheze pe alții. Îi plac jocurile de noroc, să fumeze, dar nu a consumat droguri, mai ales din teama față de tatăl său, singura persoană căreia îi recunoaște autoritatea. B.O. crede că trebuie să-ți faci dreptate singur și să nu aștepti până te ajută altcineva. Consideră că are uneori un comportament necontrolat, desi a fi bătut și se pare un comportament normal pentru un băiat, mai ales dacă locuiește într-un cartier în care sunt probleme de violență:

Oricum, orice băiat ar trebui să știe să se bată și când te apucă furia trebuie să mă descarc, să mă bat... Mai arunc câteodată și cu obiectele când mă enervez, am spart televizorul odată. Cred că există multe motive ca să-i lovesc pe alții, mai ales atunci când trebuie să suport agresiunea cuiva. Dacă cineva mă jignește îi răspund, nu știu însă cum ar reacționa dacă ar râde cineva de mine pentru că nu îndrăznesc cineva să facă lucrul acesta... Sunt multe cazuri în care trebuie să recurg la violență ca să-mi rezolv anumite probleme. Mai am uneori și accese de mânie fără motiv, dar rar.

Activitate practică Analizați și comentați acest caz împreună cu colegii de curs. În analiză încercați să porniți de la formularea unor întrebări orientative, cum ar fi:

1. Care sunt punctele tari și punctele slabe ale personajului din poveste?
2. Ce tip de violență manifestă elevul?
3. Care credeți că sunt cauzele acestor comportamente?
4. Cum ar putea fi caracterizată relația sa cu familia? Dar cu colegii și profesorii?
5. Ce poate face școala pentru ameliorarea comportamentului său? Dar familia?

În analiza dvs. puteți adăuga și alte întrebări relevante pe care le considerați necesare pentru analiza cazului

C. Harta mentală (activitate propusă în cadrul cursului „Tinerii împotriva violenței”)

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȚINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Citiți suportul de curs pentru tema 1 a modulului „Prevenirea și combaterea violenței școlare” postat la rubrica RESURSE din spațiul online e învățare. După ce ați parcurs materialul, subliniați sau notați acele idei pe care le considerați utile pentru înțelegerea conceptului de violență școlară în contextul mai larg al violenței umane.

Vă propunem acum să utilizați ceea ce se numește o **hartă mentală** care să reprezinte propria dumneavoastră înțelegere privind conceptul de „violență școlară”.

În general, o hartă mentală porneste de la un concept sau o temă centrală, în cazul nostru **violența școlară**. Pornind de la acest concept, vom încerca să construim o hartă care să asocieze principalele aspecte ale muncii noastre ca profesori la clasă, ca directori de școală, metodisti sau ca inspectori școlari, cu referire la problematica violenței. Pentru a realiza harta mentală, putem utiliza linii de legătură, săgeți, culori, imagini. O puteți realiza cu ajutorul computerului sau cu ajutorul hârtiei și creioanelor.

Postați harta în secțiunea „Harta mentală” din spațiul de învățare.

Pentru mai multe informații legate de avantajele utilizării hărții mentale în învățare, vă propunem să vizionați 2 filmele interesante, printr-un click aici:

<http://www.youtube.com/watch?v=MlabrWv25qQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=DSvCrWL7CHs>

TEMA 2. Acțiuni de prevenire și combatere a violenței școlare

2.1. Analiza fenomenului de violență în școală

Punctul de plecare al oricărei strategii relevante pentru o unitate școlară îl reprezintă **nevoile** actorilor ei. O cunoaștere în profunzime a dificultăților curente sau potențiale cu care se confruntă elevii, cadrele didactice sau echipa managerială a unei școli în ceea ce privește fenomenul de violență este o condiție esențială pentru dezvoltarea unor măsuri de intervenție adecvate.

1. Colectarea de informații relevante privind fenomenele de violență școlară

Cum putem cunoaște într-un mod detaliat problemele cu care se confruntă actorii de la nivelul școlii în ceea ce privește fenomenul de violență? Cum putem colecta în mod sistematic informații credibile, verificabile și extinse despre actele de violență, prezente sau potențiale? Un prim pas îl reprezintă alegerea unor metode adecvate prin care aceste informații să fie colectate. În funcție de resursele disponibile pe care le poate aloca școala dumneavoastră, puteți stabili un plan de acțiune care să cuprindă o investigație cât mai largă, și un număr cât mai mare de actori/instituții atât de la nivelul școlii cât și de la nivelul comunității.

Câteva metode simple prin care pot fi colectate informații relevante pentru elaborarea unei diagnoze și a unei strategii de intervenție antiviolență ar putea fi: aplicarea de chestionare, realizarea unor interviuri individuale sau de grup și analiza de documente.

Chestionarul pentru elevi

Violența școlară nu include numai acțiunile explicit violente, care intră în sfera penalului, ci și o serie întreagă de violențe mai subtile (întimidări, tachinări, ironii, agresiuni verbale etc.).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Sentimentul de siguranță diferă mult de la un elev la altul, la fel ca și normele sau valorile prin prisma cărora un fapt este caracterizat ca violent. Prin intermediul chestionarelor pentru elevi, echipa managerială poate să investigheze aceste aspecte mai puțin vizibile ale violenței, legate de cele mai multe ori de atitudini ostile sau intimidări ale actorilor din școală.

Investigația prin chestionar în rândul elevilor vă poate ajuta să verificați informațiile colectate în mod curent cât și să obțineți informații suplimentare despre:

- noi forme de violență din școala dumneavoastră;
- contextul în care apar anumite acte de violență școlară;
- actorii implicați în situațiile de violență (inclusiv cei din afara școlii);
- opiniile elevilor despre oportunitatea și impactul unor măsuri de prevenire și combatere a violenței inițiate de școală;
- opiniile elevilor privind posibile măsuri de combatere a acestui fenomen.

Este important ca întrebările incluse în acest chestionar să fie formulate clar și, pe cât posibil, să aibă variante închise de răspuns (pentru facilitarea procesului de completare și minimizarea timpului alocat). De asemenea, trebuie să existe o secțiune în care elevii să poată să-și exprime liber opiniile cu privire la fenomenul de violență din școala lor. Evitați includerea unui număr prea ridicat de întrebări, focalizându-vă numai asupra aspectelor esențiale urmărite, un document de dimensiuni prea mari inhibând răspunsurile.

Un exemplu de instrument prin care pot fi obținute informații mai detaliate asupra unor fenomene de violență din perspectiva elevilor, este cel elaborat de echipa Institutului de Științe ale Educației și prezentat în lucrarea "Prevenirea și combaterea violenței în școală – ghid practic pentru directori și cadre didactice", coord. M Jigău, ISE, 2006:

CHESTIONAR ELEV

1. Te rugăm să apreciezi care sunt formele de violență pe care le observi în școala în care înveți și care este frecvența cu care aceste manifestări au loc.

	1. Deloc	2. Rar	3. Des	4. Foarte des	5. Nu știu
1. Violență între elevi					
2. Violență a elevilor față de profesori					
3. Violență a profesorilor față de elevi					

2. Care dintre situațiile următoare se manifestă între colegii tăi?

	1. Deloc	2. Rar	3. Des	4. Foarte des	5. Nu știu
1. Utilizarea unor expresii jignitoare între elevi, referitoare la diferite trăsături fizice sau psihice					
2. Utilizarea unor expresii jignitoare între elevi, referitoare la situația materială/financiară					
3. Injurii/cuvinte urâte					
4. Certuri, conflicte					
5. Utilizarea unor expresii jignitoare între elevi, referitoare la apartenența etnică					
6. Utilizarea unor expresii jignitoare între elevi, referitoare la apartenența religioasă					

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

7. Bătăie între elevi					
8. Alte situații (care?)					

3. Fenomenele de violență pe care le observi, se manifestă:

	1. Deloc	2. Rar	3. Des	4. Foarte des	5. Nu stiu
1. În ore					
2. În pauze					
3. În incinta scolii, după programul școlar					
4. În imediata vecinătate a scolii, după programul școlar					

4. Fenomenele de violență între colegi pe care le-ai observat se manifestă:

- între elevi din aceeași clasă 1
- între elevi din clase diferite, de același nivel școlar 2
- între elevi din clasele mari față de elevi din clasele mici 3
- între elevi care aparțin scolii și cei din afara acesteia 4

5. De la începerea anului școlar/în anul școlar precedent, te-ai aflat personal într-una dintre situațiile de mai jos ?

	1. Deloc	2. Nu
1. Victimă a furturilor în școală		
2. Victimă a furturilor în imediata vecinătate a scolii		
3. Victimă a agresiunilor sexuale		
4. Agresat fizic (bătut) în școală		
5. Agresat fizic (bătut) în imediata vecinătate a scolii de către alții, decât colegii de școală		
6. Hărțuit (prin injurii, amenințări etc.) în școală		
7. Hărțuit (prin injurii, amenințări etc.) în imediata vecinătate a scolii de către alții, decât colegii de școală		
8. Alte situații (care?).....		

6. Care sunt formele de violență pe care colegii tăi le manifestă față de profesorii din școală?

	1. Deloc	2. Rar	3. Des	4. Foarte des	5. Nu stiu
1. Indisciplină					
2. Absenteism, fuga de la ore					
3. Ignorarea mesajelor transmise (nu acordă atenție profesorilor sau celor spuse de acestia)					
4. Atitudini răutăcioase, nepoliticoase					
5. Refuzul îndeplinirii sarcinilor					
6. Vorbe urâte, jigniri					

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

7. Agresiune nonverbală (gesturi, priviri, amenințătoare etc.)					
8. Lovire, agresiune fizică					
9. Alte forme (care?).....					

7. Te rugăm să apreciezi frecvența cu care se întâmplă următoarele situații în școala ta:

	1. Deloc	2. Rar	3. Des	4. Foarte des	5. Nu știu
1. Mi s-a întâmplat ca profesorii să mă pedepsească atunci când nu am știut lecția/nu am rezolvat o problemă etc.					
2. Se întâmplă ca profesorii să ne insulte, să ne umilească prin expresii neadecvate, să ne ironizeze.					
3. Se întâmplă ca profesorii să recurgă la pedepse fizice.					
4. Se întâmplă să fiu sancționat dacă pun profesorilor întrebări neasteptate sau incomode.					
5. Profesorii ne stimulează să ne întrecem între noi și mai puțin să colaborăm.					
6. Profesorii nu au suficientă răbdare să ne asculte problemele, nelămuririle.					
7. Profesorii ne cer să reproducem ceea ce au predat și mai puțin să avem idei originale, îndrăznețe.					
8. Profesorii ne oferă posibilitatea de a discuta cu ei și în afara orelor de curs.					
9. Profesorii favorizează nejustificat unii elevi (în notare, în participarea în clasă).					
10. Modul de prezentare a lecției de către profesori nu este atractiv pentru elevi.					
11. Profesorii se poartă foarte rece cu noi.					
12. Alte situații; care?.....					

8. Ai fost vreodată în situația de a fi violent/agresiv față de un coleg sau profesor în școală?

• Nu.....1

•

Da.....2

Dacă răspunsul este pozitiv, descrieți succint contextul

.....

9. În timpul petrecut la școală te simți protejat față de violența unor colegi, profesori sau alte persoane din jurul școlii?

• Da 1

• Într-o oarecare măsură, da 2

• Nu.....3

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

10. Cum crezi că ar putea contribui elevii la reducerea cazurilor de violență manifestate în școală?

.....
.....

Date de identificare:

11. Sex:

- Feminin 1
- Masculin.....2

12. Vârstă (în ani împliniți):

Clasa:.....

Organizarea unor interviuri individuale si de grup cu actori cheie de la nivelul scolii/comunității

Un pas important îl reprezintă investigarea altor actori de la nivelul scolii cu privire la fenomenele de violență din școala dumneavoastră: cadre didactice, părinți, personal specializat (consilieri, psihologi, asistenți sociali, mediatori), reprezentanți ai comunității.

Pentru aceasta puteți să utilizați tot metoda prin chestionar (adaptând întrebările din chestionarul pentru elevi) sau să folosiți alte metode, precum interviurile individuale sau de grup. În acest fel veți putea compara și verifica datele colectate de la elevi și veți putea obține o imagine mai complexă asupra situațiilor de violență din școala dumneavoastră.

Interviuri individuale sau de grup cu profesorii

Exemplu de listă de întrebări (prezentate în lucrarea "Prevenirea și combaterea violenței în școală – ghid practic pentru directori și cadre didactice", coord. M Jigău, ISE, 2006):

1. Considerați că elevii se simt în siguranță în timpul petrecut în școală?
2. Considerați că școala dumneavoastră oferă siguranță profesorilor și elevilor?
3. Care sunt cele mai importante pericole sau amenințări cu care se confruntă în prezent elevii? Dar profesorii din școala?
4. Care sunt cele mai frecvente situații de violență în școală: între elevi, a elevilor față de profesori, a profesorilor față de elevi?
5. Oferiți exemple de situații concrete de violență petrecute în școală. Cum au fost rezolvate aceste situații?
6. Credeți că sunteți suficient asistat în rezolvarea cazurilor de violență? De la cine așteptați mai multă implicare? (de exemplu, poliție, consilieri școlari, ISJ etc.)
7. Cunoașteți situații de violență generate de grupuri de copii și tineri din vecinătatea școlii? Dați exemple.
8. Vi s-a întâmplat să aveți vreun conflict cu părinții elevilor dumneavoastră? Care au fost cauzele? Cum s-a rezolvat? La cine ați apelat pentru rezolvarea acestei situații?
9. Care credeți că este tendința de apariție a cazurilor de violență în această școală? (creștere, scădere, menținere)

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

10. Cât de importantă credeți că este problema violenței pentru școala dumneavoastră ? Este necesară o strategie a școlii care să combată sau să prevină situațiile de violență școlară? În care din etapele derulării strategiei ați dori să vă implicați?

Adăugați și informațiile privind aplicarea interviului (Data desfășurării interviului; Ora începerii; Durata; Numele și prenumele celui care a realizat interviul).

Interviuri individuale sau de grup cu părinții

Exemplu de listă de întrebări (prezentate în lucrarea "Prevenirea și combaterea violenței în școală – ghid practic pentru directori și cadre didactice", coord. M Jigău, ISE, 2006):

1. În opinia dumneavoastră, elevii acestei școli se simt în siguranță în timpul petrecut în școală?
2. Considerați că această școală oferă siguranță copilului/copiiilor dumneavoastră?
3. Care sunt în opinia dumneavoastră cele mai importante pericole sau amenințări cu care se confruntă în prezent elevii?
4. Care sunt cele mai frecvente situații de violență în școală: între elevi, a elevilor față de profesori, a profesorilor față de elevi?
5. Aveți cunoștință despre situații concrete de violență în școală? Dați exemple. Cum au fost rezolvate aceste situații? Ați fost consultați în rezolvarea acestora?
6. Cunoașteți situații de violență generate de grupuri de copii și tineri din vecinătatea școlii? Dați exemple. Cum au fost rezolvate aceste situații?
7. Ca părinți, vi s-a întâmplat să aveți vreun conflict cu profesorii copiilor dumneavoastră? Care au fost cauzele ? Cum s-a rezolvat? La cine ați apelat pentru rezolvarea acestei situații?
8. Care credeți că este tendința de apariție a cazurilor de violență în această școală? (creștere, scădere, menținere)
9. Cât de importantă credeți că este problema violenței pentru școala dumneavoastră ? Este necesară o strategie a școlii care să combată sau să prevină situațiile de violență școlară? În care din etapele derulării strategiei ați dori să vă implicați?

Includeți și informații privind aplicarea interviului (Data desfășurării interviului; Ora începerii; Durata; Numele și prenumele celui care a realizat interviul).

Analiza de documente

Această etapă este de cele mai multe ori ignorată în activitățile de informare cu privire la situațiile de violență din școală și din zona proximală acesteia. Cu toate acestea, există o serie de documente extrem de valoroase pe care o echipă managerială le are la dispoziție, și care pot completa informațiile colectate direct de la actorii școlii.

Pe de o parte este vorba despre *documente interne*: rapoarte și caracterizări individuale ale consilierului/psihologului școlar; rapoarte/portofolii ale unor activități anterioare dedicate sau relevante pentru tema violenței; plângeri/reclamații ale părinților cu privire la acțiuni violente ale unor elevi sau cadre didactice din școală etc.

De asemenea, pot fi consultate și *documente externe* care sunt relevante cu privire la fenomenul de violență în general și violență școlară în special. Acestea constau în articole, comunicate de presă sau stiri publicate în mass-media, studii, analize sau rapoarte publicate de diferite instituții relevante la nivel local, regional sau național. Analiza acestor documente poate să ofere ocazia de a analiza care sunt faptele ce sunt în mod curent încadrate în violența școlară, care sunt ariile mai expuse riscului, care sunt tendințele de producere a acestor fenomene etc.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Sistemul de indicatori privind fenomenele de violență în spațiul școlar, elaborat în cadrul proiectului POS DRU/1/1.1/S/6 Tinerii împotriva violenței: definiții, propuneri, modalități de calcul și interpretare

Un sistem de indicatori privind fenomenele de violență în spațiul școlar reprezintă un set de instrumente cu ajutorul cărora putem descrie și/sau evalua sistemul de învățământ din perspectiva situațiilor de violență cu care acesta se confruntă.

Cu alte cuvinte, acesta reprezintă un mijloc de a utiliza o serie de date cantitative, observabile și verificabile cu privire la violența în spațiul școlar, articulând un criteriu precis de evaluare a sistemului de educație (similar celor privind participarea, accesul, finanțarea învățământului etc.).

Din perspectiva domeniilor principale ale indicatorilor, sistemul care se referă la fenomenele de violență în spațiul școlar face parte din cei privind resursele educației, respectiv resursele umane, alături de alți indicatori privind resursele umane, precum și resursele financiare sau materiale.

Indicatorii propuși să facă parte din sistemul indicatorilor privind fenomenele de violență din spațiul școlar reprezintă o selecție realizată de experții din cadrul programului Tineri împotriva violenței. Acest lucru a fost determinat, pe de o parte, de faptul că există o foarte mare varietate de abordări și de înțelegeri ale fenomenelor de violență care se regăsesc și într-o foarte mare varietate de indicatori privind violența școlară. De asemenea, acest lucru indică nevoia de a dezvolta un sistem de indicatori de bază fiabil și ușor de aplicat, care să favorizeze utilizarea unui volum de resurse (umane, materiale, financiare, de timp etc.) limitat, în concordanță cu disponibilitatea acestor resurse, în prezent, în școlile din sistemul românesc de învățământ.

Ca orice sistem de indicatori de bază, și acesta este unul care necesită reînnoiri periodice, activitățile de formare realizate în cadrul proiectului fiind o foarte bună oportunitate în acest sens.

Este foarte posibil ca o parte dintre indicatori să fie considerați de către factorii de decizie de la nivel local sau județean mai puțin importanți în comparație cu alții, mai greu de utilizat sau pentru care datele primare nu pot fi obținute cu ușurință. Este important de reținut că lista propusă reprezintă un prim pas în cristalizarea unui sistem de indicatori de bază în domeniul fenomenelor de violență care să poată să ofere o măsură a unei realități prin definiție greu de măsurat, de surprins obiectiv.

De ce un astfel de sistem?

Toți actorii școlari (elevi, părinți, cadre didactice, manageri, personal specializat, decidenți etc.) au nevoie să cunoască într-un mod cât mai precis dimensiunea, natura și contextul fenomenelor de violență în acest spațiu. În primul rând, pentru a putea preveni, pentru a putea lua cât mai devreme posibil măsurile necesare prin care aceste fenomene să nu se mai repete. După cum exprima în mod metaforic E. Debarbieux (2008), a măsura cantitativ violența în spațiul școlar echivalează cu a da cuvântul celor care sunt victime ale acesteia. Prin urmare, aceasta ne permite nu numai să ne apropiem de un diagnostic adecvat, cât și să identificăm o serie de căi prioritare de intervenție.

Care sunt limitele unui astfel de sistem?

Înainte de a prezenta domeniile mari pe care un sistem de indicatori în domeniul violenței școlare îl propune, merită să spunem, încă de la început, care sunt limitele acestuia. Cea mai importantă este semnalată tot de E. Debarbieux (2008) și se referă la sub-estimarea acestor

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

fenomene, oferind ca exemplu informații obținute cu ajutorul platformei SIGNA care colectează date primare pentru calcularea indicatorilor privind violența în sistemul francez de educație.

Astfel, se poate observa faptul că există o distanță foarte mare între procentul elevilor victime ale furturilor sub amenințare semnalat de acest sistem de monitorizare (0,028%) și cel relevat de o serie de anchete tematice naționale (estimat între 3,4 și 6,3%). O diferență și mai mare este oferită ca exemplu în cazul consumului de stupefiante, datele oficiale indicând un procent de 0,024%, iar anumite anchete estimând faptul că peste 50% dintre băieți și 17% dintre fete consumă în mod regulat anumite droguri.

Care sunt tipurile de acte de violență care fac obiectul sistemului de indicatori?

Există patru categorii principale urmărite, fiecare fiind detaliată în tabelul de mai jos:

CATEGORII	TIPURI	COD
A. Atac la persoană	Violențe fizice fără arme	A01
	Violențe fizice cu arme (albe, de foc etc.)	A02
	Insulte	A03
	Amenințări	A04
	Hărțuiri	A05
	Intimidări	A06
	Santaj	A07
	Violențe fizice cu caracter sexual	A08
	Viol	A09
B. Atentat la securitatea unității școlare	Introducerea unor persoane străine în incinta școlii	B01
	Tentativă de incendiu	B02
	Port armă	B03
	Alarmă falsă	B04
C. Atentat la bunuri	Furt sau tentativă de furt	C01
	Distrugerea bunurilor colegilor/profesorilor	C02
	Distrugerea bunurilor școlii	C03
	Incendii	C04
D. Alte fapte de violență sau atentate la securitate	Consum de stupefiante	D01
	Consum de alte substanțe interzise (alcool, țigări etc.)	D02
	Trafic cu stupefiante	D03
	Trafic cu alte substanțe interzise	D04
	Tentative de suicid	D05
	Suicid	D06

Setul de indicatori de bază propusi

Principalii indicatori selectați pentru înregistrarea situației fenomenelor de violență școlară (în prezent și în evoluție) sunt următorii:

Nr. crt.	Indicatori	Raportare
----------	------------	-----------

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN**Investește în oameni!**

1.	Număr (mediu) de semnalări de fenomene de violență în semestrul/anul școlar x (total fenomene semnalate și pe categorii de fenomene de violență)	<i>X acte de violență din care ... furturi, ... conflicte fizice elevi-elevi etc.</i>
2.	Ponderea fenomenelor de violență încadrate la categoria atac la persoană.	Exemplu de calcul al ponderii: metoda de calcul constă în împărțirea numărului de acte de violență încadrate în categoria atac la persoană la numărul total de acte de violență petrecute într-o anumită perioadă de timp (semestru /an școlar); rezultatul se înmulțește cu 100;
3.	Ponderea fenomenelor de violență încadrate la categoria atentat la securitatea unității școlare.	
4.	Ponderea fenomenelor de violență încadrate la categoria atentat la bunuri	
5.	Ponderea fenomenelor de violență încadrate la categoria alte fapte de violență sau atentate la securitate în spațiul școlar.	
6.	Număr (mediu) de incidente grave în semestrul/anul școlar x raportate către ISJ.	
7.	Număr (mediu) de incidente grave în semestrul/anul școlar x raportate către Poliție/Jandarmerie.	
8.	Numărul (mediu) de incidente grave/100 de elevi.	
9.	Ponderea fenomenelor de violență semnalate care au antrenat prejudicii materiale.	
10.	Ponderea fenomenelor de violență semnalate care au antrenat prejudicii financiare.	
11.	Ponderea fenomenelor de violență semnalate care au condus la vătămări fizice ce au presupus spitalizare.	
12.	Ponderea fenomenelor de violență care au avut ca victimă elevii.	

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

persoană și numărul total de acte de violență petrecute într-o anumită perioadă de timp (semestru /an școlar);

- pentru calcularea ponderii fenomenelor de violență care au avut ca autor un părinte, datele necesare sunt numărul fenomenelor de violență care au avut ca autor un părinte și numărul total de acte de violență petrecute într-o anumită perioadă de timp (semestru /an școlar).

În vederea obținerii unor asemenea date, unitățile de învățământ vor culege informații pe baza unui instrument special elaborat, respectiv o fișă de înregistrare a actelor de violență, a specificului acestora, a anumitor caracteristici ale autorilor /victimelor etc., fișă pe care o vom prezenta ceva mai departe.

Nivelul de agregare

Organizarea datelor privind actele de violență trebuie să corespundă nivelului la care se calculează fiecare indicator: național, regional, județean, local s.a.

Astfel, **la nivel local** (unitatea de învățământ), nivelurile de agregare a indicatorilor de evaluare a fenomenului de violență în spațiul școlar sunt următoarele:

- nivel de învățământ (primar, gimnazial, liceal s.a., în funcție de ciclurile de învățământ pe care le organizează școala respectivă);
- sex (în vederea identificării diferențelor de gen din perspectiva comiterii actelor de violență, respectiv a situațiilor de victime ale acestor acte),
- grupe de vârstă (pentru a stabili grupele de vârstă cărora le corespunde riscul cel mai mare de comitere a unor acte de violență, implicit pentru direcționarea măsurilor de intervenție).

La nivel **județean** (inspectorate), **regional și național** (minister), nivelurile de agregare ale indicatorilor sunt:

- mediu de rezidență, nivel de învățământ ;
- poziția școlii în comunitate (centru/periferie) ;
- sex, grupă de vârstă.

Indicatori de raportare a evoluției fenomenelor de violență în spațiul școlar

Indicatorii de bază prezentați mai sus pot să ofere informații atât asupra fenomenului într-un anumit moment (o fotografie a unei situații) cât și a evoluției acestuia într-o anumită perioadă de timp. Practic fiecare indicator poate fi calculat pentru diferite momente t (de exemplu, ani școlari) ale unei perioade de referință. Astfel, lista indicatorilor de bază în domeniul violenței școlare urmăriți în evoluție poate fi exprimată în modul următor:

- Evoluția numărului de semnalări de fenomene de violență în perioada x (total fenomene semnalate, pe categorii de fenomene de violență). Ex: 30 de acte de violență din care 10 furturi, 20 conflicte fizice elevi-elev – în anul școlar t ; 25 de acte de violență din care 8 furturi, 17 conflicte fizice elevi-elev – în anul școlar $t+1$; 20 de acte de violență din care 5 furturi, 15 conflicte fizice elevi-elev – în anul școlar $t+2$
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență încadrate la categoria atac la persoană, în perioada x .
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență încadrate la categoria atentat la securitatea unității școlare, în perioada x .
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență încadrate la categoria atentat la bunuri, în perioada x .

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

- Evoluția ponderii fenomenelor de violență încadrate la categoria alte fapte de violență sau atentate la securitate în spațiul școlar, în perioada x.
- Evoluția numărului de incidente grave în perioada x raportate către ISJ. Ex: 12 acte grave de violență raportate la ISJ – în anul școlar t; 10 acte grave de violență raportate la ISJ – în anul școlar t+1; 8 acte grave de violență raportate la ISJ - în anul școlar t+2.
- Evoluția numărului de incidente grave în perioada x raportate către Poliție/Jandarmerie. Ex: 12 acte grave de violență raportate la poliție/jandarmerie - în anul școlar t; 10 acte grave de violență raportate la poliție/jandarmerie - în anul școlar t+1; 6 acte grave de violență raportate la poliție/jandarmerie - în anul școlar t+2.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență semnalate care au antrenat prejudicii materiale, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență semnalate care au antrenat prejudicii financiar, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență semnalate care au condus la vătămare corporală ce a presupus spitalizare, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca victimă elevii, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca victimă personalul didactic și nedidactic din unitatea școlară, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca autor elevii, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca autor personalul didactic și nedidactic din unitatea școlară, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca autor un părinte, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca victimă un părinte, în perioada x.
- Evoluția ponderii fenomenelor de violență care au avut ca agresori persoane din afara școlii, în perioada x.

Fișa de înregistrare a unui caz de violență în spațiul școlar

Cum pot fi obținute datele primare pentru calcularea indicatorilor în mod sistematic? Pentru facilitarea utilizării unei modalități standardizate de colectare a datelor privind violența școlară (și implicit, pentru calcularea indicatorilor prezentați mai sus) propunem utilizarea unei *Fise de înregistrare a unui fenomen de violență*.

În cadrul proiectului "Tinerii împotriva violenței" a fost construită o bază de date pornind de la fișa de înregistrare a actelor de violență în spațiul școlar completată on-line. Această modalitate, urmărită în mod sistematic, oferă un suport intuitiv procesului de monitorizare/evaluare a fenomenelor de violență școlară de ce este foarte important ca numărul situațiilor de violență care sunt înregistrate să fie cât mai apropiat de cele identificate la nivelul școlii. Este posibil ca, într-o primă etapă, persoana care are responsabilități directe în această arie să solicite sprijinul colegilor implicați în mod direct în rezolvarea situațiilor de violență pentru înregistrarea în fișa. În viitor, va fi posibil ca fiecare cadru didactic să poată completa fișa on-line, crescând astfel șansele ca numărul actelor de violență identificate să se apropie de cel al actelor înregistrate în baza de date. În situațiile în care nu este posibilă o conexiune la internet, școala va transmite fișele completate în format electronic la persoana responsabilă de la nivel județean (în mod similar cu sistemul actual de raportare).

Completarea fișelor înseamnă dezvoltarea unei baze de date relevante, care va permite, la rândul ei, calcularea seturilor de indicatori de bază privind violența în spațiul școlar propus în modulul anterior. O fișa completată în mod adecvat va ajuta instituția școlară, dar și autoritățile cu

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

putere de decizie de la nivel de sistem, să înregistreze cele mai importante informații cu privire la un act de violență petrecut în spațiul școlar. Reamintim faptul că o fișă va fi utilizată:

- pentru înregistrarea, în formatul respectiv, a fiecărui caz de violență petrecut într-o anumită perioadă (un semestru/un an școlar); datele înregistrate pot fi transmise, ca atare, inspectoratelor; totodată, acestea pot fi utilizate pentru calcularea indicatorilor privind violența la nivelul școlii și întocmirea, pe baza acestora, a rapoartelor către inspectorat;

- pentru înregistrarea directă a informațiilor într-o bază de date, a cărei structură este conform cu conținutul fișei; la baza de date de la nivelul școlii ar urma să aibă acces direct și reprezentanți de la nivel județean și național.

Astfel, baza de date electronică va permite realizarea unei fotografii a stării de fapt privind violent școlară dar va oferi și o imagine dinamică asupra fenomenului:

Există o relație logică între datele privind fenomenele de violență colectate utilizând sistemul de indicatori sau alte metode de monitorizare/evaluare și strategiile/planurile operaționale pe care o unitate școlară le poate iniția. Fundamentarea unei strategii anti-violență presupune definirea și ierarhizarea principalelor probleme cu care se confruntă școala în ceea ce privește fenomenul de violență pornind de la informațiile continute de indicatorii de bază din domeniul violentei școlare.

Fișa de înregistrare a unui caz de violență în spațiul școlar

A. Date generale unitate de învățământ

Cod școală:	Cod SIRUES
Localitate/Județ	
Mediu de rezidență	Rural/urban
Localizare	Centru/periferie
Tip unitate	Șc generală, liceu etc.
Număr de elevi	Total/cicluri de învățământ
Coordonate școală	Tel/fax, e-mail

B. Date generale caz semnalat

Data semnalării actului de violență	
Funcția persoanei care semnalează incidentul	Profesor/Diriginte/Elev/Părinte/Alte persoane
Rol în incident	Martor/Victimă/Agresor
Tipul actului de violență	COD (vezi lista coduri specifice pentru Categorie/Tip)
Momentul incidentului	În timpul orelor de curs/în pauză/în afara orelor de curs
Locul incidentului	În sala de clasă, în alte spații școlare, în zona de proximitate a școlii

C. Date despre autor/autori

Sex	M/F
Statut	Elev/Profesor/Părinte/Persoană din afara școlii/Alt autor
Vârstă în ani împliniți	

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN**Investește în oameni!**

Număr autori	Unul/Multipli (în acest caz se completează informații separat în bază despre fiecare autor)
--------------	---

D. Date despre victimă/victime

Sex	M/F
Statut	Elev/Profesor/Părinte/Persoană din afara scolii/Alt autor
Vârstă în ani împliniți	
Număr victime	Unul/Multipli (în acest caz se completează informații separat în bază despre fiecare victimă)

E. Date despre consecințe și modalități de intervenție

Prejudicii rezultate - Dacă da, de ce tip?	NU DA: materiale/financiare/medicale (număr zile spitalizare, dacă este cazul)
Instituții implicate în soluționarea incidentului	Scolare: Consiliu Administrație /Elevi/ Părinți, ISJ, CJRAE, CJAPP, MECT (sau o Agenție Națională subordonată). Non-scolare: Consiliul Local, Poliție Comunitară/Jandarmerie, Judecătoria
A fost depusă o plângere? - Dacă da, către cine?	NU DA: ISJ /Poliția Comunitară / Jandarmerie /Judecătoria /Alte instituții

F. Alte informații relevante despre actul de violență /intervenția în cazul actului de violență

Categorii sancțiuni inițiate	Mustrare/Avertisment/Scăderea notei la purtare/Exmatriculare/Altele
Activități de asistență victimă	Consiliere psihologică/Alte tipuri de intervenție în parteneriat cu familia/alte tipuri de intervenție în parteneriat cu alte instituții
Activități de asistență agresor	Consiliere psihologică/Atragere în activități extrascolare relevante/Alte tipuri de intervenție în parteneriat cu familia/alte tipuri de intervenție în parteneriat cu alte instituții

2. Prelucrarea informațiilor colectate

O etapă la fel de importantă este cea de prelucrare și analiză a informațiilor colectate. Este important ca toate datele obținute în urma aplicării instrumentelor să fie analizate, eliminând riscul ca o parte dintre informații să rămână neanalizate.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

3. Dezbaterrea rezultatelor investigației si definirea problemelor

Pentru a implica un număr cât mai mare de actori de la nivelul scolii în activitatea de diagnoză si de identificare a problemelor, este foarte util să publicați sub forma unui raport cele mai interesante rezultate obținute în urma investigației. Raportul ar putea cuprinde o scurtă introducere, răspunsurile la întrebările din chestionar (inclusiv reprezentarea lor grafică, dacă aveți o persoană cu astfel de competențe în școală) si la cele din interviurile individuale sau de grup. De asemenea, sinteza poate include si o secțiune de concluzii în care să fie succint prezentate situațiile îngrijorătoare pentru școală.

Diseminarea rezultatelor în rândul actorilor scolii si dezbaterrea acestora atât la nivelul scolii, cât si la nivelul claselor, ar trebui să reprezinte pentru școala dumneavoastră o prioritate. În primul caz este important ca pe agenda de discuție a întâlnirilor corpului profesoral, consiliului de administrație, consiliului elevilor, consiliului părinților să fie inclus si acest subiect. De asemenea, este necesară să organizați întâlniri cu diriginții pentru a discuta care sunt cele mai importante aspecte ce trebuie aduse la cunoștința elevilor si care sunt aspectele care trebuie dezbătute împreună cu acestia.

4. Formularea problemelor

În urma dezbaterii acestor aspecte privind starea de fapt este posibil să realizați ultimul pas în această etapă, formularea problemelor. Deși ignorată de multe echipe manageriale, trebuie să țineți seama de faptul că structurarea si definirea problemelor privind violența solicită un timp si efort comparabil rezolvării lor! Acest fapt se explică prin gradul ridicat de complexitate al acestui fenomen, cât si datorită numărului important de actori cheie care pot juca un rol important în desfășurarea activităților anti-violență de la nivelul scolii.

5. Identificarea cauzelor

De asemenea, este foarte important să se încerce o grupare a problemelor definite în mod asemănător de diferite categorii de actori si implicit o restrângere a ariilor posibile de intervenție. Abia după ce am reusit o astfel de cartografiere a întregii varietăți de probleme putem încerca să realizăm o ierarhie a cauzelor care conduc la apariția acestor probleme, cât si a importanței acestor probleme pentru actorii scolii (în primul rând elevii).

Trecerea în revistă a tuturor problemelor formulate de diferiți actori cu privire la fenomenele de violență școlară poate să vă ofere un foarte solid punct de plecare în identificarea principalelor cauze care conduc la apariția acestor probleme la nivelul scolii dumneavoastră.

Deși nu există o cale absolut sigură de a deduce cauzele din efecte sau efectele din cauze, prin ierarhizare aveți posibilitatea de a pune într-o anumită ordine complexul de cauze care influențează situațiile de violență din școala dumneavoastră.

2.2. Elaborarea unei strategii anti-violență la nivelul scolii

Identificând formele de manifestare a violenței școlare si definind problemele importante cu care vă confrunțați, aveți nevoie de un cadru de acțiune prin intermediul căruia să dezvoltați măsurile cele mai potrivite de control/gestionare. Acest cadru, ce poate fi un plan de intervenție sau o strategie anti-violență la nivelul scolii pe care o conduceți, vă oferă o serie de avantaje precum:

- instituționalizarea activităților de prevenire si combatere a violenței școlare;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- formarea unei perspective coerente, unitare și predictibile a intervențiilor la nivelul școlii;
- coordonarea activităților de prevenire cu cele de gestiune a violenței școlare;
- cunoașterea categoriilor și necesarului de resurse pentru desfășurarea activităților anti-violență; atragererea/implicarea tuturor actorilor importanți de la nivelul școlii și comunității în activitățile anti-violență;
- identificarea intervențiilor de succes pentru grupurile țintă vizate.

Un document strategic va ordona etapele esențiale ale unei intervenții ameliorative la nivelul școlii dumneavoastră în domeniul violenței școlare și, de asemenea, va asigura transparența întregului proces de decizie.

Distincția plan de intervenție/strategie are în vedere două niveluri de decizie și două activități specifice: planificare/proiectare. Astfel, planificarea stabilește pașii concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului (nivelul operațional) în timp ce proiectarea se situează la nivelul general – al formulării misiunii, al scopurilor generale și al motivelor introducerii unei schimbări în organizație, (nivelul strategic) – vezi Iosifescu, S. *Elemente de management strategic și proiectare*, Colecția Educația 2000+, Ed. Humanitas, 2000.

Proiectarea principalelor etape ale unei intervenții ameliorative la nivelul școlii

- Definirea și identificarea problemelor
- Identificarea alternativelor
- Alegerea direcțiilor de acțiune
- Alocarea resurselor
- Derularea activităților
- Monitorizare și evaluare
- Diseminare și reinițiere

Este important de subliniat faptul că, în realitate, această ordine nu este de fiecare dată respectată iar anumite etape ajung să nu mai fie niciodată realizate. Ceea ce trebuie reținut este însă faptul că, acordând atenție tuturor acestor pași și stabilind o strategie de intervenție, șansele ameliorării situațiilor de violență din școala dumneavoastră sunt mult mai ridicate în comparație cu intervențiile punctuale, nesistematice în diferite cazuri de violență. Desigur, parcurgerea acestor pași sau existența unei strategii nu vă garantează o diminuare semnificativă a situațiilor de violență.

O strategie de intervenție trebuie să ofere o prezentare în detaliu a :

- obiectivelor urmărite;
- rezultatelor așteptate;
- activităților ce urmează a fi derulate;
- actorilor implicați și a responsabilităților acestora;
- orizontului de timp;
- resurselor necesare;
- modalităților de monitorizare și de evaluare.

Un plan de acțiune reprezintă o serie de activități dezvoltate în relație, duse la îndeplinire în mod organizat pentru atingerea unor obiective. Cel mai simplu mod de a stabili obiectivele strategiei este acela de a porni de la problemele identificate în diagnoza dumneavoastră. Analiza obiectivelor este o tehnică utilă pentru a descrie situația viitoare la care se va ajunge prin aplicarea

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

soluțiilor posibile într-o anumită situație, cu alte cuvinte, transformarea aspectelor negative în unele pozitive.

Trebuie să vă asigurați că obiectivele formulate includ toate problemele formulate în diagnoză (principale și conexe) care au fost considerate de majoritatea actorilor ca fiind importante și urgente.

În elaborarea strategiei, este important ca descrierea obiectivelor să fie precedată de o prezentare succintă a contextului în care acest document a fost elaborat: o sinteză a constatărilor rezultate din diagnoza realizată deja cât și o prezentare succintă a intervențiilor anterioare (dacă este cazul). În acest fel puteți demonstra faptul că obiectivele stabilite de dumneavoastră urmăresc:

- să rezolve o problemă reală;
- să se armonizeze cu misiunea/planul de dezvoltare al școlii;
- să stimuleze interesul actorilor cu privire la acest fenomen;
- să poată fi urmărite/ să fie realizabile.

De asemenea, strategia dumneavoastră trebuie să se refere la impactul pe care îl preconizați pentru intervenția dumneavoastră. Astfel trebuie să vă asigurați că ați analizat în mod concret și detaliat impactul intervenției dumneavoastră pentru fiecare grup țintă vizat. De asemenea, strategia dumneavoastră trebuie să demonstreze în mod explicit modul în care obiectivele urmărite sunt în relație cu impactul așteptat.

Activitățile reprezintă calea efectivă prin care puteți ajunge la realizarea obiectivelor.

Resursele reprezintă elemente de care aveți nevoie pentru atingerea obiectivelor proiectului.

Planificarea resurselor necesare și disponibile se face pornind de la obiectivele și planul de activități propus de strategie. În mod sistematic, pentru fiecare activitate în parte, trebuie să estimați care sunt resursele necesare pentru desfășurarea sa în bune condiții. Cele mai importante categorii de resurse pe care trebuie să le aveți în vedere sunt:

- Resurse umane - categorii de persoane implicate din cadrul școlii (elevi, cadre didactice, părinți etc.) și din exteriorul acestuia (inclusiv reprezentanți ai comunității, colaboratori, voluntari) și responsabilitățile acestora legate de strategie;
- Resurse documentare - sursele de documentare (legislația românească, statistici, studii, reviste de specialitate etc.);
- Resurse materiale - echipamente, materiale;
- Resurse financiare - bugetul detaliat pe categorii de cheltuieli.

Timpul este o resursă specială cu o importanță deosebită pentru reușita oricărei strategii. În graficul de timp sunt prezentate datele de la început și de sfârșit ale activităților, precum și grafice de timp intermediare, pe faze, zile, săptămâni, luni, semestre, în funcție de specificul proiectului. În general, o strategie se elaborează pentru o perioadă de 4 ani, dar termenul de aplicare, chiar dacă este menționat, este bine să nu fie „bătut în cutie” pentru că, aproape sigur, vor apărea elemente noi care vor întârzia sau, dimpotrivă, vor accelera atingerea obiectivelor urmărite.

Strategia dumneavoastră nu este completă fără ca aceasta să cuprindă și un plan de monitorizare și evaluare.

Prin activitățile de monitorizare veți reuși să colectați în mod regulat date privind modul de utilizare a resurselor și implicarea persoanelor responsabile de anumite activități. Este util să

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Încercați să grupați activitățile strategiei în câteva stadii de desfășurare/progres și să încercați să realizați un raport de monitorizare cu privire la fiecare dintre acestea în parte.

Ca și în cazul monitorizării, un plan de evaluare bine construit oferă tuturor celor implicați în implementarea strategiei posibilitatea de a cunoaște gradul în care obiectivele urmărite au fost atinse. Elementele care nu trebuie să lipsească nici unui plan de evaluare sunt: obiectivele (de ce evaluăm?); mijloacele (cum evaluăm?); grupul țintă (pe cine evaluăm?); orizontul de timp (când evaluăm?) și persoanele responsabile (cine evaluează?). Pe cât posibil se vor utiliza aceleași instrumente/indicatori în toate etapele de evaluare (inițială, de parcurs, finală) astfel încât impactul în timp să poată fi observat/cuantificat.

După cum deja am arătat, atât pentru activitățile de monitorizare cât și pentru cele de evaluare trebuie să utilizați o serie de indicatori prin care să puteți verifica gradul de realizare al activităților prevăzute în strategia dumneavoastră, rezultatele obținute și impactul acestora asupra categoriilor țintă, ca de exemplu:

- număr de participanți
- număr de ore/participant
- rata de absenteism (raportul dintre numărul total al absențelor și numărul cadrelor didactice înscrise)
- nivelul de cunoștințe și deprinderi achiziționate în urma activităților de formare (utilizându-se o scală de apreciere de tipul: înalt, mediu, scăzut)

Check-list pentru inițierea unei strategii anti-violență la nivelul școlii

-Fiecare obiectiv al strategiei este clar prezentat și este relevant pentru problema violenței școlare

- Fiecare obiectiv al strategiei răspunde nevoilor identificate de școală privind fenomenele de violență școlară

- Strategia descrie în detaliu impactul pentru fiecare grup țintă urmărit

- Rezultatele așteptate sunt prezentate din perspectiva obiectivelor urmărite

- Strategia prezintă în detaliu un plan de activități care specifică pentru fiecare tip de intervenție în parte orizontul de timp, grupul țintă vizat și resursele necesare

- Planul de activități este în mod direct corelat cu obiectivele, rezultatele așteptate și resursele disponibile

- Strategia descrie modalitățile concrete de implicare a partenerilor din afara școlii în direcțiile de acțiune specificate în strategie

- Strategia cuprinde un plan detaliat de monitorizare

- Strategia cuprinde un plan detaliat de evaluare a activităților

- Strategia este adusă la cunoștința tuturor actorilor și este corectată/completată pe baza observațiilor acestora

2.3. Strategia națională privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului nr. 1409/29.06.2007

a) Principii, acțiuni și recomandări generale referitoare la prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIMINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Prevenirea violenței școlare este cel mai important aspect în răspunsul pe care societatea îl poate da acestui fenomen social. Sistemul educațional, deși dispune de autonomie, este o realitate socială ce se află în interacțiuni complexe cu societatea în general. De aceea, strategia de prevenire a violenței școlare nu poate fi o verigă izolată a prevenirii violenței generale; o asemenea strategie, atunci când este realistă și, deci, eficientă, are consecințe asupra societății la nivel general. Totuși, pentru a da o dimensiune de specificitate prevenirii violenței școlare, este necesar să optăm pentru un model de prevenire adaptabil realității sociale care este școala.

Modelul ecologic¹ oferă un cadru de analiză adecvat măsurilor de prevenire a violenței, utilizând o paradigmă integrală a factorilor care o determină. Comportamentul violent în spațiul școlar nu poate fi explicat prin considerarea unei singure categorii de factori, fie ei individuali, relaționali, sociali, culturali, de mediu. În consecință, numai analiza interacțiunilor complexe dintre acestia poate oferi o explicație consistentă violenței și, în același timp, poate fundamenta o strategie de prevenire. Adoptarea modelului ecologic are la bază ideea conform căreia între factorii individuali și cei contextuali există inter-relații, iar violența este produsul nivelurilor multiple de influență a acestora asupra comportamentului. Modelul ecologic cuprinde patru niveluri de înțelegere și analiză a influențelor privind violența: nivelul individual, nivelul relațional, nivelul comunitar și nivelul societal.

Recomandările privind ameliorarea violenței școlare, prezentate în cele ce urmează, sunt elaborate în concordanță cu acest model. Pentru a focaliza analiza măsurilor de prevenție și intervenție asupra principalilor actori de la nivelul unității de învățământ și asupra responsabilităților acestora, în cazul nivelului relațional am distins între măsurile care se adresează familiei și măsuri care se adresează școlii.

În urma studiului “Violența în școală”, Institutul de Științe ale Educației a elaborat o serie de recomandări care se regăsesc și în Strategia națională privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului nr. 1409/29.06.2007:

1. Intervenții la nivel individual

- Identificarea timpurie a elevilor cu potențial violent și a cauzelor care pot determina manifestări de violență a acestora, prin implicarea cadrelor didactice și a personalului specializat (consilieri școlari, psihologi, asistenți sociali, mediatori).
- Elaborarea și derularea unor programe de asistență individualizată pentru elevii implicați (ca autori sau ca victime) în cazuri de violență, prin care să se urmărească:
 - constientizarea consecințelor actelor de violență asupra propriei persoane și asupra celorlalți (colegi, cadre didactice, părinți, prieteni etc.);
 - prevenirea apariției dispozițiilor afective negative (resentimentul, suspiciunea excesivă, iritabilitatea, ostilitatea, negativismul);

¹ Introdus la sfârșitul anilor ‘70, modelul ecologic a fost inițial aplicat la problematica abuzului față de copil și ulterior la cea a violenței juvenile (J. Gabarino, *Adolescent development: an ecological perspective*, Columbus, OH, Charles E. Merrill, 1985). Astăzi, modelul este extins la abordarea violenței partenerului intim și la cea a vârstnicilor. Modelul ecologic a fost folosit de OMS în studierea relației dintre violență și sănătate: *World report on violence and health*, WHO, Geneva, 2002, p.12. În România, modelul ecologic a fost utilizat în abordarea violenței domestice. Vezi Soiciu, Victoria (coord.), *Violența domestică. Manual de identificare și prevenire*, București, 2003, p.33-36.

[Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!](#)

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- ameliorarea imaginii de sine (atitudine pozitivă față de sine, evaluarea corectă a calităților și a defectelor personale, percepția pozitivă a experiențelor de viață, proiectarea unor experiențe pozitive pentru viitor);

- dezvoltarea autonomiei (rezistență față de expectanțele și evaluările celorlalți prin cristalizarea unui cadru intern de referință, valori personale pozitive);

- dobândirea autocontrolului privind impulsurile violente și a capacității de autoanaliză a propriului comportament.

- Implicarea activă a elevilor cu potențial violent sau care au comis acte de violență în programe de asistență derulate în parteneriat de către școală și alte instituții specializate (Poliția comunitară, Autoritatea pentru Protecția Copilului și Adopție, autoritățile locale, Biserica, alte organizații specializate în programe de protecție și educație a copiilor și a tinerilor).

- Valorificarea intereselor, aptitudinilor și capacității elevilor care au comis acte de violență prin implicarea acestora în activități școlare și extra-școlare (sportive, artistice etc.).

- Responsabilizarea elevilor cu comportament violent prin aplicarea unor măsuri de intervenție cu potențial educativ și formativ; evitarea centrării exclusiv pe sancțiuni și eliminarea din practica educațională a unor sancțiuni care contravin principiilor pedagogice (de exemplu, sancționarea comportamentului violent prin notă, repetenție, exmatriculare etc.).

- Identificarea și asistarea elevilor care au fost victime ale violenței școlare prin implicarea cadrelor didactice, a personalului specializat (consilieri școlari, psihologi, asistenți sociali, mediatori), a părinților.

2. Intervenții la nivel relațional

Recomandări privind familia

- Informarea părinților cu privire la serviciile pe care le poate oferi școala în scopul prevenirii violenței școlare și ameliorării relațiilor părinți-copii (consiliere, asistență psihologică, mediere); implicarea în astfel de activități a personalului specializat (consilieri școlari, psihologi).

- Acordarea de sprijin familiilor care solicită asistență și orientarea acestora către serviciile specializate.

- Colaborarea școlii cu familiile elevilor cu potențial violent sau care au comis acte de violență, în toate etapele procesului de asistență a acestora (informarea, stabilirea unui program comun de intervenție, monitorizarea cazurilor semnalate); organizarea de întâlniri în școală, vizite în familii, programe extrascolare cu participarea comună a elevilor, a părinților, a cadrelor didactice și a specialiștilor.

- Identificarea unor părinți-resursă care să se implice în activitățile de prevenire sau în rezolvarea cazurilor de violență existente.

- Inițierea unor programe destinate părinților, centrate pe constientizarea, informarea și formarea cu privire la dificultățile de adaptare a copiilor la mediul școlar și la diferite aspecte ale violenței școlare (forme, cauze, modalități de prevenire, parteneri).

- Semnalarea de către școală a cazurilor de familii cu un comportament violent față de copii și implicarea în rezolvarea acestora (în cazuri extreme, participarea la procedurile de plasament familial); colaborarea școlii cu instituții cu responsabilități în acest domeniu precum Autoritatea Tutelară, Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție, Consiliile Județene pentru protecția copilului, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, poliție.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

Recomandări privind școala

- Includerea, pe agenda întâlnirilor formale ale școlii (Consiliul de Administrație, Consiliul Profesoral, Consiliul Elevilor, Comitetul de Părinți), a unor teme legate de violența școlară, care să aibă ca scop constientizarea dimensiunii fenomenului și analiza formelor, a actorilor și a cauzele situațiilor de violență de la nivelul instituției respective.

- Elaborarea unor strategii coerente de prevenție și intervenție, care să fie fundamentate pe diagnoza situației existente și să fie incluse în planul de dezvoltare instituțională; inițierea unor programe care să răspundă unor situații specifice unității de învățământ respective (identificarea riscurilor în contextul concret al școlii, a actorilor cu potențial violent sau cu risc de a deveni victimă), cu implicarea activă a elevilor ca actori și ca parteneri cheie;

- Transformarea regulamentului de ordine interioară, specific fiecărei școli, din instrument formal în mijloc real de prevenire, prin:

- definirea clară și funcțională a criteriilor de disciplină școlară și de conduită în școală a tuturor actorilor școlari (elevi, profesori);

- adaptarea prevederilor la contextul specific în care funcționează instituția;

- consultarea tuturor actorilor de la nivelul școlii (elevi, cadre didactice, părinți) în definirea și aplicarea prevederilor acestuia;

- operaționalizarea conținutului la nivelul activității didactice concrete, prin negocieri directe între profesor și elevi.

- Inițierea la nivelul școlii a unor structuri cu rol de mediere (centre de resurse) care să contribuie la identificarea surselor de conflict, a actorilor implicați și a căilor de soluționare; aceste structuri/ grupuri de inițiativă ar trebui să fie formate dintr-un nucleu de elevi, cadre didactice și părinți, care să îndeplinească rolul de mediatori și care să influențeze rezolvarea pasnică a conflictelor între actorii școlii (elevi-elevi, elevi-profesori, profesori-elevi, părinți-profesori, părinți-elevi); astfel de structuri pot fi coordonate de personal specializat (consilieri școlari, asistenți sociali, psihologi) și pot iniția și derula programe anti-violență împreună cu parteneri de la nivelul comunității (ONG-uri, poliția de proximitate, autorități locale).

- Intervenții la nivel curricular:

- Dezbateră, în timpul orelor de consiliere și orientare, a situațiilor de violență petrecute în școală sau în vecinătatea acesteia și încurajarea exprimării opiniei elevilor privind aceste situații și posibile căi de soluționare.

- Valorificarea temelor relevante pentru problematica violenței, care se regăsesc în curriculumul diferitelor discipline școlare (drepturile și îndatoririle individului, libertate și normă/regulă de comportament, decizie și consecințele deciziilor, abilități sociale etc.), prin utilizarea unor strategii activ-participative (studiu de caz, joc de rol, analiză critică a mesajelor audio-vizuale cu conținut violent, problematizare etc.), care să conducă la constientizarea și dezvoltarea unei atitudini critice a elevilor față de problematica violenței școlare.

- Derularea unor programe și activități extrascolare pe tema combaterii violenței școlare (de exemplu: săptămâna anti-violență; jocuri, concursuri și expoziții tematice; întâlniri cu specialiști care să prezinte în mod interactiv teme legate de violența școlară, la care să participe elevi, cadre didactice și părinți).

- Organizarea de programe de informare a elevilor privind modalitățile adecvate de gestionare a unor situații concrete de violență, centrate pe dezvoltarea unor competențe de auto-control, negociere a conflictelor, comunicare, mijloace de auto-apărare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Inițierea unor programe de educație intra- și inter-generațională și de educație parentală prin care să se urmărească îmbunătățirea relațiilor dintre actorii de la nivelul școlii (copii părinți-cadre didactice-conducerea școlii).

- Sensibilizarea profesorilor față de problematica violenței (forme de violență, cauze generatoare, mecanisme de prevenire, strategii de ameliorare, cadru legislativ și instituțional) prin activități de formare derulate la nivel local: cursuri de formare incluse în planurile de dezvoltare, cercuri pedagogice tematice, comisii metodice, schimburi de experiență.

- Creșterea transparenței evaluării rezultatelor elevilor (criterii, metode), în scopul diminuării tensiunilor care conduc la apariția unor situații de violență (între elevi și profesori sau între elevi); monitorizarea la nivel instituțional a cadrelor didactice care utilizează notarea ca mijloc de sancționare a comportamentelor sau atitudinilor elevilor, în scopul corectării acestor situații.

- Asumarea de către consilieri a unui rol proactiv în comunitatea școlară, prin diseminarea ofertei de sprijin psihologic și prin implicarea acestora, în afara cabinetului școlar, în identificarea și rezolvarea problemelor elevilor, a profesorilor și a părinților, care pot conduce la situații de violență școlară

- Ameliorarea managementului comunicării între toți actorii de la nivelul școlii, prin identificarea principalelor bariere comunicaționale și prin diversificarea strategiilor și a canalelor de comunicare (activarea structurilor formale de la nivelul școlii – consilii, comitete, asociații grupuri de acțiune; organizarea de activități informale elevi-cadre didactice-părinți; înființarea unei stații radio, web-site sau publicații ale școlii; crearea unor proceduri de semnalare a situațiilor problematice – cutie postală a elevilor/părinților);

- Asigurarea unui mediu școlar adecvat pentru derularea activităților didactice în condiții optime, prin:

- evitarea supraaglomerării colectivelor de elevi, atât la nivelul școlii, cât și la nivelul claselor;

- decongestionarea programului școlar al elevilor;

- asigurarea de personal didactic calificat și suficient numeric;

- încadrarea unor specialiști în domeniul comunicării (mediatori, consilieri, psihologi, asistenți sociali);

- asigurarea unui serviciu de pază permanent; încadrarea de personal de supraveghere și securitate suficient.

- Dezvoltarea unor strategii focalizate pe prevenirea și controlul fenomenelor de violență care apar în zona din jurul școlii, care să solicite implicarea activă a partenerilor locali (de exemplu, solicitarea autorităților locale în vederea exercitării atribuțiilor de control al destinațiilor spațiului proximal școlii și eliminarea situațiilor în care acesta este utilizat pentru: baruri, jocuri video, comerț ambulant necontrolat etc.).

- Pilotarea sistemului Zonelor de Educație Prioritară (ZEP) ca modalitate complexă de intervenție în unitățile de învățământ care se confruntă cu fenomene ridicate de violență școlară.

La nivel comunitar

- Inițierea unor programe de sensibilizare a comunității privind fenomenul de violență școlară (instituții responsabile: Inspectorate Școlare Județene, unități școlare, Autoritatea pentru Protecția Copilului, poliție, primărie, ONG-uri).

- Dezvoltarea unor programe de prevenire a violenței școlare (cu susținerea financiară și/sau logistică din partea Primăriei, a Inspectoratelor Școlare Județene, a ONG-urilor, a poliției comunitare).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Dezvoltarea de parteneriate ale școlii cu alte instituții la nivel local – poliție, jandarmerie, autorități locale, ONG-uri etc. – pentru siguranța deplasării elevilor și pentru crearea unei vecinătăți lipsite de pericole privind integritatea fizică și psihologică a elevilor.

La nivel social

- Organizarea de campanii sociale, prin utilizarea diferitelor canale de comunicare publică, în scopul constientizării fenomenului de violență școlară (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul de Interne, Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție, ONG-uri).

- Implementarea unui sistem de monitorizare la nivel național a fenomenelor de violență în școală, care implică următoarele aspecte: elaborarea unei metodologii de colectare a informațiilor, definirea criteriilor de identificare și standardizarea lor, construirea unei baze de date etc.; în acest scop ar fi utilă înființarea unui Observator național cu atribuții privind:

- colectarea de informații, elaborarea de studii și analize tematice, dezvoltarea unor strategii și

- programe de prevenire (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul de Interne, Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție, institute de cercetare, universități, organizații ale societății civile).

- Stimularea cooperării inter-instituționale și implicarea societății civile în inițierea, derularea, monitorizarea și evaluarea unor programe anti-violență la nivel național (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării).

- Includerea unor teme privind violența școlară în programele de formare continuă a cadrelor didactice (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Consiliul Național de Formare a Personalului Didactic din Învățământul Preuniversitar, furnizori de formare).

- Dezvoltarea, în cadrul ofertei naționale de curriculum la decizia școlii, a unor discipline opționale centrate pe prevenția violenței¹³⁴ (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Consiliul Național pentru Curriculum).

- Multiplicarea măsurilor de reducere a violenței exprimate în media – violență verbală, pornografie și imagini cu conținut violent (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Culturii, Consiliul Național al Audio-Vizualului, ONG-uri).

- Stimularea cercetării și a dezbaterii publice privind violența școlară și multiplicarea la nivel de sistem a exemplelor de succes în prevenirea și combaterea acestui fenomen (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Consiliul Național al Audio-Vizualului, Ministerul Administrației și Internelor, Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție, institute de cercetare, universități, unități de învățământ preuniversitar, organizații ale societății civile).

- Diversificarea programelor de asistență socială adresate familiilor dezavantajate din punct de vedere socio-economic, categorie care prezintă un risc accentuat în manifestarea unor comportamente violente ale copiilor (instituții responsabile: Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, Ministerul Educației și Cercetării, organizații ale societății civile).

- Dezvoltarea și aplicarea cadrului legislativ privind violența în general și cea direct legată de minori, în special, prin elaborarea de metodologii concrete de punere în practică a acestora (instituții responsabile: Ministerul Educației și Cercetării, Ministerul Justiției, comisiile juridice din Parlamentul României, Ministerul Administrației și Internelor).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI

Investește în oameni!

b) Rolul și funcțiile instituțiilor din cadrul sistemului educative, referitoare la reducerea fenomenului violenței școlare: Ministerului Educației, inspectoratelor școlare județene, unităților școlare

Rolul și funcțiile Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului (MECTS)

- Elaborează strategia națională
- Instituie consiliul național pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar
- Inițiază, prin consiliul național, acțiuni de consultare privind problema violenței în cadrul sistemului educativ, cu diferite organizații și instituții guvernamentale și neguvernamentale, poate propune și iniția forme de cooperare intra și interinstituționale în vederea prevenirii și combaterii violenței în mediul școlar

- Elaborează metodologii și ordine referitoare la problema violenței, inițiază programe și campanii naționale de prevenire și combatere a violenței în mediul educațional; asigură creșterea numărului

- consilierilor psiho-pedagogi în unitățile de învățământ etc.

- Elaborează programe de acțiuni pentru creșterea gradului de siguranță în unitățile de învățământ preuniversitar, cum ar fi: programe de asigurare a împrejurimii școlilor, asigurarea supravegherii unităților școlare cu ajutorul camerelor video etc.

- Monitorizează și evaluează modul de aplicare al strategiei la nivel național

Rolul și funcțiile inspectoratelor școlare județene/inspectoratului școlar al municipiului București (ISJ/ISMB)

- Pe baza strategiei MECT privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar, elaborează propriul plan, respectiv planul ISJ/ISMB privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar (în cadrul comisiei județene de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar)

- Coordonează activitățile de prevenire și combatere a violenței în mediul educațional, la nivel județean/al municipiului București

- Monitorizează și evaluează modul de aplicare a planului isj/ismb privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar la nivel județean/al municipiului București

Rolul și funcțiile unităților școlare

- Elaborează și aplică planul operațional al unității școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar (în cadrul comisiei de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar)

- Monitorizează și evaluează modul de aplicare a planului operațional al unității școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar

Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar de la nivelul unității școlare

Elementul fundamental în ceea ce privește șansele de reușită în reducerea fenomenului violenței la nivelul mediului educațional preuniversitar îl reprezintă măsurile și activitățile realizate la nivelul fiecărei unități școlare.

La nivelul fiecărei unități școlare se constituie, prin decizia directorului unității de învățământ, *Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar*. Comisia este formată din:

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMFOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

•directorul unității de învățământ, un director adjunct, coordonatorul de proiecte și programe educative-șeful comisiei dirigintilor;

•4-6 reprezentanți ai cadrelor didactice, aleși de Consiliul profesoral;

•1-2 reprezentanți ai autorității publice locale;

•2-4 reprezentanți ai asociației de părinți aleși de Consiliul reprezentativ al părinților;

•2-4 elevi din clasele a IX –a – a XII-a /a XIII-a aleși de Consiliul elevilor

Președintele Comisiei pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar este directorul unității de învățământ. La ședințele Comisiei pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar participă, fără drept de vot, cu statut de observator/ observatori, liderul sindical / liderii sindicali din unitatea de învățământ. Punctul de vedere al liderului sindical se menționează în procesul-verbal al ședinței.

Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar este responsabilă de elaborarea, aplicarea și evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor incluse în cadrul **planului operațional al unității școlare privind reducerea fenomenului violenței**.

Elaborarea planului se realizează la începutul fiecărui an școlar, cel mai târziu până la data de 30 septembrie, pe baza principiilor, acțiunilor și recomandărilor generale referitoare la prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar, incluse în prezenta strategie, a planului ISJ/ISMB privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar și a modelului planului operațional minimal al unităților școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar, parte a prezentei strategii.

Comisia de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar are și responsabilitatea de a monitoriza modul în care la nivelul unității școlare se respectă și se promovează și se garantează drepturile copilului stabilite prin Legea nr. 272 din 21/06/2004.

Comisia de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar realizează semestrial câte un raport referitor la elaborarea, aplicarea și evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor incluse în cadrul **planului operațional al unităților școlare privind reducerea fenomenului violenței**, fiind prezentat consiliului profesoral. Aceste rapoarte sunt incluse, într-o formă sintetică și în cadrul raportului general privind starea și calitatea învățământului din unitatea școlară. În urma unei solicitări exprese, rapoartele semestriale referitoare la elaborarea, aplicarea și evaluarea modului de îndeplinire a obiectivelor incluse în cadrul **planului operațional al unităților școlare privind reducerea fenomenului violenței**, vor fi înaintate Inspectoratului Școlar Județean/al municipiului București și Ministerului Educației Cercetării, Tineretului și Sportului.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

c) Modelul planului operațional minimal al unităților școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar;

La nivelul fiecărei unități școlare se elaborează **planul operațional al unității școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar**.

Modelul planului operațional minimal al unităților școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar include, pe de o parte, elementele minime obligatorii pentru oricare unitate școlară în elaborarea propriei strategii educaționale, iar pe de altă parte, conferă fiecărei unități școlare libertatea de a include noi obiective, măsuri și activități în raport de situația concretă existentă. În elaborarea planului operațional al unității școlare privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar se vor avea în vedere și principiile, acțiunile și recomandările generale referitoare la prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar, incluse în prezenta strategie, precum și elementele planului ISJ/ISMB privind reducerea fenomenului violenței în mediul școlar.

În ultimă instanță, fiecare unitate școlară trebuie să fie capabilă să-și elaboreze propria strategie, care să corespundă nevoilor concrete de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar.

FORMA DE VIOLENȚĂ	OBIECTIVUL	MĂSURI/ ACTIVITĂȚI	RESPONSABILI ȘI INSTITUȚII CU CARE SE COLABOREAZĂ	TERMENE DE REALIZARE SAU APLICARE	INDICATORI DE EVALUARE
I. Violența exercitată asupra mediului școlar (elevi, cadre didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic) de către persoane străine de mediul școlar	I. Prevenirea și combaterea agresiunilor fizice, verbale sau de altă natură care se pot exercita asupra elevilor, cadrelor didactice și a altor categorii de personal din cadrul unității școlare, provenite din partea unor	1. I. Includerea obligatorie în cadrul Regulamentului intern al unității școlare a unor reglementări referitoare la accesul persoanelor străine în incinta și în interiorul unității școlare (se va avea în vedere inclusiv realizarea de semne distinctive pentru elevii	- Responsabilitățile revin în conformitate cu Art. 6, alin.(2) și (3) din cadrul Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar	- termenul de includere a acestei prevederi în cadrul Regulamentului intern se precizează de către Consiliul de administrație al școlii, însă nu mai târziu de data de 15 sept. 2007	- diminuarea numărului de agresiuni lor exercitate asupra elevilor, cadrelor didactice și a altor categorii de personal din cadrul unității școlare - obiectivul este atins integral în

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

școlar, găști de cartier etc.	persoane străine de mediul școlar (prin măsura/activitatea 1.I., 2.I., 3.I.)	școlii)			momentul dispariției agresiunilor de orice tip
		2. I. Asigurarea eficiență a pazei și securității unității școlare. Aplicarea și respectarea Ordinului Comun și a planului de măsuri elaborat de MECT și MIRA; Realizarea unui sistem de depistare și informare cu privire la cazurile de agresivitate/violență din prejma, incinta și interiorul unității școlare	Consiliul de administrație al unității școlare pe baza colaborării cu instituții abilitate, precum Poliția și Jandarmeria	- termenul de aplicare- începând cu semestrul I al anului școlar 2007-2008 - permanent	- diminuarea/ dispariția numărului de agresiuni exercitate asupra elevilor, cadrelor didactice și a altor categorii de personal din cadrul unității școlare
		3. I. Întâlniri ale elevilor și cadrelor didactice cu reprezentanți ai Poliției, Jandarmeriei, magistrați, în vederea realizării unor dezbatere pe teme referitoare la fenomenul violenței în general, al violenței în școală, în particular	Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar Director/ director adjunct, coordonator de proiecte și programe educative, diriginți, învățători	- conform unui grafic stabilit de Comisia de prevenire și combatere a violentei în mediul școlar	- numărul de întâlniri realizat la nivelul unității școlare

Cariere de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

II. Violența în interiorul mediului școlar	II. A, B, C Prevenirea și combaterea agresiunilor fizice, verbale sau de altă natură care se pot manifesta:	1. II A,B Includerea obligatorie, în fiecare semestru, în cadrul orelor de consiliere și orientare a cel puțin unei teme care să pună în dezbatere problema violenței	Coordonatorul de proiecte și programe educative- șeful comisiei diriginților, profesorii diriginți	- conform planificării tematice anuale și semestriale a orelor de dirigenție	- numărul de teme realizate la nivelul unității școlare (minim 2 anual pentru fiecare clasă)
A. Violența între elevi	între elevi, în relațiile dintre elevi și cadrele didactice, între elevi și alte categorii de personal din cadrul unității școlare;prevenirea și combaterea formelor de violență manifestate de părinți în școală	între elevi și a relațiilor dintre elevi - cadre didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic	Colaborează cu consilierul psiho-pedagogic din cadrul unității școlare		
B. Violența în relațiile dintre elevi - cadre didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic					
C. Violența în	Obiectivul general II. A,B,C include subobiectivele:				

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

relațiile dintre părinți și elevi, părinți și profesori	Conștientizarea existenței problemei violentei în mediul școlar de către elevi, părinți și cadre didactice prin crearea unui cadru formal de dezbatere a acestei probleme la nivelul unității școlare (prin măsura/activitatea 1.II A,B și 2.II A,B,C)	2. II A, B, C Includerea obligatorie, în cadrul tematicii ședințelor cu părinții, a unei teme (lectorat) care să pună în dezbatere problema violentei în mediul familial, a violentei între elevi, a relațiilor dintre elevi-cadre didactice, personalul didactic auxiliar și nedidactic, precum și a comportamentului părinților în școală	Coordonatorul de proiecte și programe educative- șeful comisiei diriginților și profesorii diriginți Colaborează cu consilierul psiho-pedagogic din cadru unității școlare	- conform planificării tematice anuale și semestriale a ședințelor (lectoratelor) cu părinții-conform planificării tematice anuale și semestriale a orelor de dirigenție	- numărul de teme realizate la nivelul unității școlare (minim una anual pentru fiecare clasă)
	Oferirea de alternative educaționale multiple și atractive pentru petrecerea timpului liber prin participarea la activități extracurriculare (prin măsura/activitatea 3.II A,B)	3. II A,B Participarea elevilor unității școlare la activități extrașcolare sportive, artistice, civice (cu precădere la activități de genul servicii în beneficiul comunității), în cadrul cercurilor de la nivelul unității școlare, al cluburilor și palatelor copiilor, al unor programe civice;	Coordonatorul de proiecte și programe educative și coordonatorii de cercuri și programe, învățători, profesori, diriginți	- permanent	- numărul de elevi participanți la diferite tipuri de activități curriculare, extracurriculare și extrașcolare (fiecare elev participă la cel puțin o formă de activitate extrașcolară)

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

		participarea la concursuri școlare			
		Inițierea de proiecte și programe ale consiliului elevilor pe o problematică vizând prevenirea și combaterea violenței la nivelul unității școlare	Prof.coordonator al Consiliului elevilor	-conform unui grafic stabilit în cadrul programului Consiliului elevilor	- nr. de proiecte inițiate de elevi și nr. de elvi beneficiari (cel puțin un proiect de acest tip, anual
	Consilierea psihologică și pedagogică a elevilor și profesorilor; participarea cadrelor didactice la cursuri de formare privind managementul casei și managementul conflictelor (prin măsura/activitatea 4.II A,B și 5.II A,B)	4.II A,B Consilierea psihologică a elevilor care prezintă forme accentuate de manifestare violentă, agresivă, în relațiile cu colegii și cadrele didactice, în cadrul cabinetului de consiliere psihopedagogică de la nivelul unității școlare sau în cadrul Centrului Județean de Resurse și Asistență Educațională /al Municipiului București	Consilierul școlar din cadrul cabinetului de consiliere psihopedagogică de la nivelul unității școlare și prof. diriginți Consilierii din cadrul Centrelor Județene/Municipiului București de Asistență Psihopedagogică	-permanent	-numărul de elevi consiliați -ameliorarea comportamentu lui (diminuarea numărului de note scăzute la purtare, a numărului de absențe nemotivate)

Cariere de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

		5.II A,B Consilierea pedagogică a cadrelor didactice pe problematica prevenirii și combaterii violenței în mediul școlar; participarea cadrelor didactice la activități de formare privind managementul/rezol- varea conflictelor și managementul clasei, organizate în cadrul unității școlare sau în afara sa (CCD, CJRAE, activități organizate la nivel național sau la nivelul ISJ/ISMB ș.a.)	Consilierul școlar din cadrul cabinetului de consiliere psihopedagogică de la nivelul unității, Coordonatorul de proiecte și programe educative Consilierii din cadrul Centrelor Județene de Resurse și Asistență Educațională /al Municipiului București	-conform unui grafic stabilit de consilierii școlari	-numărul de profesori participanți la activitatea de consiliere pedagogică (fiecare profesor participă la cel puțin o activitate de consiliere și formare)
	Cunoașterea și aplicarea prevederilor Legii 272/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului profesorilor (prin măsura/activitatea 6.II B)	6.II B Desfășurarea, în luna septembrie sau octombrie a fiecărui an școlar, a consiliului profesoral cu tema: „Responsabilitățile sistemului educațional privind respectarea, promovarea și garantarea drepturilor copilului stabilite	Directorul unității de învățământ și coordonatorul de proiecte și programe educative pentru organizarea consiliului profesoral tematic	-luna septembrie sau octombrie a fiecărui an școlar	- dispariția cazurilor de încălcare a drepturilor copilului

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

		prin			
		Legea nr. 272 din 21/06/2004.” Se va realiza prezentarea generală a Legii nr. 272 din 21/06/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului, selectând și urmărind, în mod special, atribuțiile ce revin întregului personal din sistemul de învățământ, așa cum sunt precizate în cadrul legii (se va insista asupra Secțiunii 4: Educație, activități recreative și culturale, precum și asupra Capitolului XII: Răspunderi și sancțiuni).			
		Modul în care se realizează respectarea, promovarea și garantarea drepturilor copilului stabilite prin Legea 272, la nivelul unității	Directorului unității de învățământ și coordonatorului de proiecte și programe educative, în cadrul raportului general privind starea și	-data la care se prezintă raportul general privind starea și calitatea	

Cariere de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/SI/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

		școlare, va constitui o parte a raportului general privind starea și calitatea învățământului din unitatea școlară.	calitatea învățământului din unitatea școlară, le revine sarcina realizării capitolului privind modul în care se realizează respectarea, promovarea și garantarea drepturilor copilului stabilite prin Legea 272, la nivelul unității școlare	învățământului din unitatea școlară	
			Comisia de prevenire și combatere a violenței în mediul școlar are responsabilitatea de a monitoriza modul în care la nivelul unității școlare se respectă se promovează și se garantează drepturile copilului stabilite prin Legea nr. 272 din 21/06/2004.	-permanent	
			Comisia participă prin reprezentanți desemnați la organizarea consiliului profesoral cu tema „Responsabilitățile sistemului educațional privind respectarea,	-luna septembrie sau octombrie a fiecărui an școlar	

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/SI/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

			promovarea și garantarea drepturilor copilului stabilite prin Legea nr. 272 din 21/06/2004” și la redactarea părții care vizează modul în care se realizează respectarea, promovarea și garantarea drepturilor copilului, în cadrul raportului general privind starea și calitatea învățământului din unitatea școlară	-data la care se prezintă raportul general privind starea și calitatea învățământului din unitatea școlară	
--	--	--	---	---	--

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/SI/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

2.4. Modelul ISE pentru strategia de prevenire și intervenție privind violența școlară

Vă prezentăm un exemplu de strategie care a fost elaborată de către echipa de cercetare a ISE care a elaborat studiul *Violețna în școală*. Desigur, direcțiile de intervenție incluse în această strategie se adresează acelor probleme care au apărut cu cea mai mare frecvență în investigația de la nivel național. Este foarte probabil ca acestea să corespundă numai parțial cu problemele cu care vă confrunțați dumneavoastră, dar poate fi un reper util în activitatea dumneavoastră de proiectare.

1. Obiective la nivelul școlii:

- Identificarea și evaluarea dimensiunii fenomenului de violență în școală și în mediul proximal al acesteia
- Sensibilizarea tuturor actorilor școlii cu privire la sursele, cauzele și efectele fenomenelor de violență în școală
- Atragerea și implicarea reprezentanților comunității în acțiuni de prevenție și combatere a violenței în școală
- Elaborarea unei strategii la nivel instituțional privind ameliorarea fenomenelor de violență la nivelul școlii (Strategia de prevenire și combatere a violenței în școală – SPCVS)
- Elaborarea și testarea unor instrumente de identificare, monitorizare și evaluare a fenomenelor de violență în școală (care să ducă la elaborarea unui Barometru al violenței în școală, ca instrument operativ pentru intervenție), ca parte a Planului de Dezvoltare al Școlii - PDS)
- Implicarea actorilor de la nivelul școlii și de la nivelul comunității în derularea activităților dezvoltate în cadrul strategiei
- Diseminarea proiectului la nivelul altor instituții de învățământ

2. Plan de acțiune

Actori	Acțiuni de conștientizare	Acțiuni de intervenție	Indicatori de evaluare	Diseminare
ELEVI	Dezbateri privind legislația specifică	Organizarea unui ciclu de workshop-uri cu elevii, cu următoarea tematică:	- gradul de familiarizare al elevilor cu	Implicarea elevilor în activitățile cuprinse în proiecte precum

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	Dezbateri privind regulamentul școlar și noțiunile de disciplină și „regulă” Participare activă la orele de dirigiență pe tema violenței, planificate în cadrul Strategie școlii Realizarea unor referate, eseuri, proiecte, studii de caz sau schițe (activități individuale sau în grup) pe tema violenței. În acest scop, grupul de lucru de la nivelul școlii va furniza elevilor suport informativ – cărți, reviste, articole, surse internet, privind violența în școală Participare la lansarea planului de acțiune al școlii Participare la concursul privind alegerea unui slogan și a unei sigle	- Elaborarea unui proiect al clasei privind prevenirea violenței în școală - Realizarea de către elevi a unor materiale multimedia pe tema violenței în școală (fotografii, filme, observări, desene, compuneri / compoziții, eseuri) - Elaborarea de către elevi a unei broșuri/pliant pe tema violenței care va fi distribuită în școală și în alte școli - Alte activități curriculare sau extra-curriculare la propunerea școlii (de exemplu, activități sportive, artistice, cercuri de creativitate, asociații de elevi la nivelul școlii sau al clasei, inițiative de campanii sociale, concursuri pe diferite teme privind violența etc.) - Antrenarea elevilor în asumarea rolului de mediator în conflicte și constituirea unor echipe de intervenție în situații de criză În diferitele acțiuni planificate va fi implicat Consiliul Elevilor O atenție deosebită se va acorda, de asemenea, implicării în toate aceste activități a elevilor cu potențial violent.	tema privind violența în școală; - gradul de implicare al elevilor în proiectele cu tematică antiviolență, derulate în școală; - schimbări de atitudine în raport cu situațiile de violență în școală.	„Săptămâna anti-violență” Publicarea unor produse ale proiectului pe site-ul școlii, în revista școlii; postere, bannere Prezentarea propriilor activități și rezultate în alte contexte (tabere de vară, întâlniri ale elevilor din diferite școli, seminarii pe tema violenței, site-ul MEC – secțiunea elevi, Consiliul Județean și Național al Elevilor). Informarea părinților cu privire la activitățile și proiectele cu tematică antiviolență și implicarea acestora.
CADRE	Participare la o sesiune	Desfășurarea de discuții de grup cu	- stilul de	„Săptămâna anti-violență” Cercuri

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

DIDACTICE	de informare și formare privind violența, organizată în școală prin implicarea unor specialiști în domeniu. Temele de discuție vor fi următoarele: - dificultăți privind abordarea /înțelegerea /confruntarea cu violența juvenilă (sensibilitate la această problemă, mituri, prejudecăți); - modalități de identificare timpurie a elevilor cu potențial violent (factori de risc) și a cauzelor care pot determina manifestări de violență; - modalități de identificare a unor activități de intervenție adecvate, inclusiv la nivel curricular; - evaluarea elevilor – ca sursă de conflict;	elevii din școală și părinții acestora în scopul identificării următoarelor aspecte: - percepții /reprezentări ale profesorilor privind violența în școală și societate; - probleme, cazuri, situații de violență în școala lor; - propuneri privind soluții, activități, intervenții la nivelul școlii pe tema prevenirii violenței. În această activitate va fi implicat, în primul rând, grupul de lucru care va fi constituit la nivelul școlii pentru coordonarea activităților anti-violență, alcătuit din cadre didactice, consilier școlar / psiholog, reprezentanți ai părinților și elevilor. Desfășurarea în cadrul orelor de consiliere a unor activități privind violența în școală: - prezentarea Strategiei școlii; - facilitarea procesului de identificare și planificare a unor activități concrete la nivelul clasei / școlii de prevenire și combatere a violenței, pe baza	comunicare - strategii de interacțiune profesor-elevi; - abilități de mediere a unor situații conflictuale, de lucru în echipe mixte profesori-elevi; - modalități de reacție la intervențiile elevilor; - transparența și obiectivitatea evaluării. De asemenea, vor fi evaluate: - gradul de implicare al profesorilor în activitățile conținute în Strategia școlii (număr de activități, relevanța rezultatelor, stimularea participării elevilor).	pedagogice; Articole în revista de specialitate Intervenții media Lecții deschise pe tema violenței Portofolii cu acțiuni din cadrul proiectelor pe teme anti-violență derulate de unitățile școlare ale județului, ce pot fi consultate la CCD
-----------	---	---	--	--

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	- modalități de implicare a părinților și a comunității în activitățile de prevenire și intervenție privind violența. Dezbateri privind regulamentul școlar și regulamentul elevilor Dezbateri privind legislația specifică	propunerilor elevilor; - dezbateri de teme de privind violența.. Organizarea unei lecții deschise pe tema violenței școlare. Organizarea de activități extrașcolare în scopul ameliorării și diminuării fenomenului		
DIRECTORI	Identificarea problemelor școlii cu impact asupra violenței Identificarea aspectelor importante care urmează a fi introduse în strategia școlii privind prevenirea violenței Includerea în planul de dezvoltare a școlii a unei strategii de prevenire a violenței: pe termen scurt (anul în curs) și mediu (următorii 4 ani). Asigurarea unui mediu școlar adecvat, cât și a	Constituirea unui grup de lucru la nivelul școlii, cu rol de coordonare, monitorizare și evaluare a activităților conținute în strategia anti-volență a școlii Elaborarea unei strategii (SPCVS) coerente privind violența în școală, fundamentată pe diagnoza situației existente și cu implicarea tuturor actorilor interesați (elevi, profesori, părinți, reprezentanți ai comunității) Includerea acestei strategii în PDS Coordonarea tuturor activităților la nivelul unității școlare Includerea pe agenda întâlnirilor formale școli (consiliul de administrație, consiliul profesoral, consiliul elevilor,	- gradul de implicare în activitățile derulate; - relevanța / adecvanța strategiei privind violența în școală pentru nevoile școlii; - eficiența modalităților de stimulare a implicării altor actori în elaborarea strategiei și în desfășurarea activității; - eficiența sistemului de monitorizare și acuratețea informațiilor culese.	Prezentarea Planului de Dezvoltare a Școlii (PDS) și Strategia de Prevenire și Combatere a Violenței în Școală (SPCVS) Prezentarea rezultatelor implementării strategiei pe termen scurt curs (anule) Prezentarea strategiei pe termen mediu Diseminare în mass-media

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	unui mediu sigur proxim școlii, în scopul evitării situațiilor de conflict Identificarea principalelor bariere comunicaționale la nivelul școlii. În toate aceste acțiuni directorul va implica grupul de lucru constituit la nivelul școlii, cu rol de prevenire și intervenție în cazuri de violență.	comitetul de părinți) a unor informații privind activitățile și rezultatele activităților Elaborarea unui sistem de monitorizare a situațiilor de violență în școală. (Barometrul violenței școlare) Motivarea cadrelor didactice și a elevilor pentru implicarea în proiect Facilitarea realizării parteneriatelor educaționale pentru susținerea proiectului În toate aceste acțiuni directorul școlii va colabora cu grupul de lucru.		
PĂRINȚI	Participare la întâlniri organizate de grupul de lucru, în cadrul cărora: - vor fi informați cu privire la serviciile pe care le poate oferi școala în situații de violență (consiliere, asistență psihologică și mediere); - vor fi identificați părinți resursă care să se implice în activitățile de prevenire sau intervenție privind	Constituirea unui grup de părinți care să participe la activitățile cuprinse în Strategia școlii Participarea grupului de părinți la elaborarea și implementarea SPCVS. Participarea părinților la activitățile concrete realizate de către elevi și profesori.	- gradul de implicare a grupului de părinți în activitățile derulate;	Implicarea părinților în activitățile cuprinse în „Săptămâna anti-violență”

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	violența în școală. Participare la o sesiune de informare și formare privind violența, organizată în școală de către grupul de lucru cu participarea unor experți în domeniul educației. Vor fi prezentate și discutate teme privind: - formele de violență și cauzele violenței; - modalități de prevenție/intervenție. Participare la: - dezbateri privind regulamentul școlar; - dezbateri privind legislația specifică.			
CONSILIERI ȘCOLARI	Participare la o sesiune de informare și formare privind violența, organizată în școală prin implicarea unor specialiști în domeniu. Temele de discuție vor fi comune cu	Coordonarea unui centru de resurse (la nivelul școlii) în domeniul violenței școlare, cu rol în informare, formare, mediere și asistență în probleme privind violența școlară. În crearea acestui centru va fi implicat grupul de lucru alcătuit din cadre didactice, părinți și	- gradul de implicare în activitățile derulate; - relevanța programului de asistență psiho- pedagogică pentru nevoile școlii; - eficiența modalităților de	Prezentarea programului specific de asistență psiho-pedagogică de prevenire și combatere a violenței în școală Prezentarea rezultatelor implementării programului anual de asistență

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

	cele prezentate cadrelor didactice.	elevi constituit la nivelul școlii. Desfășurarea de discuții de grup cu elevii din școală și părinții acestora (împreună cu grupul de lucru din care face parte) în scopul identificării următoarelor aspecte: - percepții /reprezentări ale profesorilor privind violența în școală și societate; - probleme, cazuri, situații de violență în școala lor; - propuneri privind soluții, activități, intervenții la nivelul școlii pe tema prevenirii violenței. Elaborarea unui program de asistență individualizată pentru elevi, cadre didactice și părinți implicați (autori sau victime) prin care se urmărește: - conștientizarea consecințelor actelor de violență; - îmbunătățirea imaginii de sine a actorilor implicați; - prevenirea apariției dispozițiilor afective negative; - dezvoltarea autonomiei și	intervenție și prevenție cuprinse în programul de asistență; - eficiența programului de asistență individualizat.	Articole în revista de specialitate Diseminarea rezultatelor proiectului în rețeau națională a consilierilor școlari Implicarea consilierilor școlari în activitățile cuprinse în „Săptămâna anti-violență”
--	--	---	--	--

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

		autocontrolului.		
REPREZENTANȚII AI COMUNITĂȚII (autorităților locale, inspectorat școlar, poliția de proximitate, ONG- uri, Biserica).	Participare la activități de informare cu privire la acțiunile ce vor fi derulate în cadrul școlii și stabilirea unor acorduri de colaborare.	Implicarea reprezentanților locali în dezbatere privind oportunitatea dezvoltării unor programe de asistență privind combaterea violenței școlare în parteneriat școală-comunitate. Implicarea în activități cuprinse în Strategia școlii.	- gradul de implicare reprezentanților comunității în activitățile derulate în școală; - relevanța acordurilor de colaborare școală- comunitate.	Participare la „Săptămâna anti- violență” Intervenții ale reprezentanților comunității locale în media locală și națională, referitoare la acțiunile de combatere a violenței în școli, realizate în parteneriat

3. Strategia de evaluare

Se va utiliza o metodologie complexă de evaluare care va cuprinde diferite de tipuri de instrumente (chestionare, fișe de observare, ghiduri de interviu). Vor fi utilizate atât instrumente de autoevaluare (pentru actorii de la nivelul școlii), evaluare (directorul școlii și grupul de lucru de la nivelul școlii) cât și de evaluare externă (inspectori școlari).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/SI/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Activități practice

1. Propuneți o activitate de conștientizare și informare a părinților cu privire la fenomenul violenței școlare.

2. Studiu de caz (preluat din suportul de curs "Tinerii împotriva violenței")

Faceți parte din echipa managerială a unei școli care se află în următoarea situație: Școala X este o școală cu clasele I-VIII, situată la periferia unui oraș de provincie, fost oraș industrial. Populația școlară este de aproximativ 450 elevi, 37% dintre aceștia sunt romi, iar 4% sunt sârbi. În școală sunt și 8 cazuri de copii proveniți dintr-un centru de plasament ce funcționează în apropierea școlii, iar alți 7 copii se află în plasament familial. 15 elevi sunt copii cu cerințe de educație speciale (dosar CES). În anul școlar anterior s-au înregistrat 3 situații de violență gravă (bătăi) și nenumărate situații de violență verbală sau nonverbală, mai ales cu caracter etnic sau legat de trăsăturile fizice sau psihice. De asemenea, o situație alarmantă pentru școală a fost numărul mare de absențe înregistrate în anul școlar precedent. Comisia de prevenire și combatere a violenței în școală a decis că este important să aplice o serie de instrumente de cercetare pentru a obține mai multe informații de profunzime cu privire la situațiile de violență în școală și la cauzele reale ale acestora.

3. Au fost completate 58 de fișe de înregistrare a situațiilor de violență
4. A fost aplicat un chestionar tuturor elevilor din școală privind situațiile de violență;
5. S-au organizat interviuri de grup cu cadre didactice privind cauzele absenteismului și ale violenței;
6. S-au organizat interviuri de grup cu părinții privind cauzele absenteismului și ale violenței;
7. S-au organizat interviuri individuale cu personalul de sprijin (consilier școlar) privind situațiile de violență din școală.

Elaborați un plan de acțiune pentru rezolvarea problemelor prezentate.

Puteți folosi următoarea machetă :

Problema identificată	Posibile cauze generatoare	Obiective urmărite	Măsuri/Activități propuse	Participanți/responsabilități	Resurse necesare	Orizont de timp	Indicatori de rezultat	Modalități de monitorizare/evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

TEMA 3. Medierea conflictelor dintre elevi de către elevi – peer mediation

Toate informațiile prezentate în acest capitol sunt preluate din lucrarea *Peer mediation – Manualul studentului – Curs de formare pentru începători*, <http://www.scribd.com/doc/34052178/Peer-Mediation-student-Manual>

3.1. Ce este medierea?

Medierea este un proces ce dispune de o eficiență deosebită, dar care presupune un număr ridicat de abilități pentru a fi folosită ca atare. De asemenea, medierea se constituie ca un proces care presupune o adaptare individuală la propria personalitate.

Medierea este un proces de comunicare prin care un grup de oameni este în situația de a-și soluționa propriul conflict în mod pașnic de către și cu ajutorul unei părți terțe, neutre.

Această persoană neutră este mediatorul. Când rezolvarea conflictului are loc în școală, de către un alt elev, acesta se numește mediator școlar (peer mediator).

Medierea reprezintă o metodă de soluționare a conflictului în care părțile implicate în conflict – cei care nu se înțeleg într-o anumită problemă – au șansa de a sta față în față și de a vorbi, fără a fi întrerupți, pentru ca fiecare punct de vedere să fie ascultat. După ce problema a fost identificată, adversarii se gândesc la variante de soluționare a conflictului care să fie favorabile ambelor părți și aleg o soluție de tipul victorie-victorie (câștig/câștigi). Se semnează apoi un acord scris prin care ambele părți ajung la un consens în ceea ce privește comportamentul pe viitor al fiecăruia dintre semnatari.

3.2. Principiile medierii

Rezolvarea conflictelor presupune cooperare și înțelegere. Acest tip de mediere se axează pe principiul potrivit căruia pentru o soluționare constructivă a conflictelor, adversarii trebuie să respecte următoarele:

- să rămână calmi și să-și controleze furia, frustrarea sau alte emoții puternice ;
- să se concentreze asupra problemei și nu asupra învinovățirii celuilalt ;
- să-și exprime cu acuratețe sentimentele și dorințele;
- să respecte celelalte puncte de vedere, și să încerce să le înțeleagă;
- să coopereze și să găsească soluții care să mulțumească ambele părți implicate.

Mediatorul este cel care ajută părțile implicate într-un conflict să se comporte într-un mod constructiv, respectând regulile de mai sus.

Procesul medierii se bazează pe **patru principii de rezolvare a conflictelor**. Comportamentul celor care mediază conflictele este bazat pe aceste principii deoarece acestea permit celor ce se dispută să ajungă la un acord care să-i onoreze pe ei înșiși, cealaltă persoană și, deseori, pe cei din jurul lor. Împăcarea poate implica și respect față de mediul înconjurător.

Principiul 1: Separarea persoanelor de problemă

Acest principiu privește trei aspecte ale comportamentului:

Percepțiile: Fiecare persoană implicată într-un conflict va percepe altfel conflictul. Pentru rezolvarea situației este important ca fiecare să înțeleagă punctul de vedere al celuilalt.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Emoțiile: Persoanele implicate în conflict sunt deseori încercate de sentimente puternice unul față de celălalt sau față de situația care a dus la conflict. Exprimarea acestor emoții este importantă pentru înțelegerea deplină a problemei. Este important ca în timp ce o persoană își exprima emoțiile, celălalt să asculte și să-și controleze reacțiile.

Comunicarea: Rezolvarea conflictului cere ca fiecare persoană implicată în conflict să vorbească despre conflict și să-l asculte pe celălalt.

Principiul 2: Concentrare asupra intereselor, nu a pozițiilor

Potrivit acestui principiu persoanele implicate în conflict au idei diferite despre ceea ce ar trebui să se întâmple și fiecare are motivele lui să-și susțină părerile.

Poziția: Dorința unei persoane aflate în conflict, exprimată sub forma unei soluții posibile sau a unei cereri.

Interes: Motivul pentru care o persoană aflată în conflict își dorește ceva anume sau pentru care se gândește că o soluție anume ar rezolva problema.

De obicei, în spatele fiecărei poziții se ascunde cel puțin un interes. Când persoanele în conflict acordă un loc important discutării pozițiilor, foarte rar se ajunge la un acord satisfăcător. Dar dacă discuția se concentrează asupra intereselor, ei pot adesea să găsească o rezolvare.

Principiul 3: Crearea de opțiuni pentru un câștig reciproc

Potrivit acestui principiu este mai bine ca cei aflați într-un conflict să încerce să se gândească la soluții ce ar putea permite fiecăruia aibă un câștig, în detrimentul unei dispute referitoare la alegerea persoanei ce are de câștigat și a celeia ce are de pierdut, sau la un compromis. Se folosește brainstorming-ul, proces în urma căruia se generează idei, fără a se lua decizii.

Principiul 4: Folosirea de criterii obiective

Potrivit acestui principiu folosirea unor standarde permite persoanelor în conflict să ajungă la o soluție. Dacă fiecare dintre părți consideră o idee ca fiind corectă, atunci ele vor respecta acordul final.

Mediatorii de conflicte se comportă în concordanță cu aceste principii de rezolvare a conflictelor.

3.3. Calitățile și rolul elevului mediator

Elevii mediatori posedă calități care le permit să-i ajute pe ceilalți:

- sunt imparțiali;
- sunt respectați de către colegii lor;
- sunt persoane de încredere cu care elevii pot discuta.

Calitățile unui mediator:

Imparțialitate

Un mediator este neutru, obiectiv și nepărtinitor.

Ascultare empatică

Un mediator este capabil să asculte cu intenția de a înțelege ceea ce crede și simte fiecare persoană implicată în conflict.

Respect

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Un mediator este capabil să trateze ambele tabere cu respect, înțelegere și fără prejudecăți.

Demn de încredere

Un elev mediator atrage încrederea celor implicați în conflict prin menținerea confidențialității informațiilor. El nu vorbește despre conflictele pe care le mediază cu alți mediatori. De asemenea, un mediator îi ajută pe cei în conflict să-și rezolve propria problemă, fără să-și impună soluția lui.

Ajută oamenii să colaboreze

Un mediator este responsabil pentru procesul de mediere, nu pentru soluția problemei. Soluția problemei este responsabilitatea celor aflați în conflict care, dacă sunt dispuși cooperării pot fi capabili să găsească ei înșiși o soluție.

Abilități de comunicare

Un elev mediator facilitează **comunicarea** dintre cei aflați în conflict. Un elev mediator trebuie să de asigure că va evita capcane ale comunicării foarte des întâlnite. Așadar, un elev mediator **NU**:

- Întrerupe
- Oferă sfaturi
- Judecă
- Ridiculizează
- Distrage atenția
- Face referire la propria sa experiență

Pentru a-i ajuta pe cei aflați în conflict să comunice, elevul mediator va folosi următoarele abilități specifice de comunicare:

- Ascultarea atentă
- Rezumarea
- Clarificarea situației

Toate aceste abilități formează conceptul de ascultarea activă. Numele său sugerează că ascultarea nu trebuie să fie pasivă, ci activă și vigilentă.

Ascultarea atentă

A asculta înseamnă a folosi un comportament nonverbal pentru a demonstra că ești interesat și că dorești să înțelegi. Acest comportament non-verbal include contactul vizual, expresia feței, gesturile și poziția corpului. De asemenea, include și interjecții precum „Hm”, „Aha”, „OK”, „Wow”, etc. De obicei, atunci când stai într-o poziție aplecată un pic în față, atunci când zâmbești, dai din cap și ignori orice alt zgomot din jur, se poate considera că asculți cu atenție spusele interlocutorului. Este important ca elevul mediator să-i asculte cu atenție pe cei implicați în conflict.

Rezumatul

Să faceți rezumatul celor spuse înseamnă două lucruri: să reluați discursul interlocutorului prin sublinierea celor mai importante informații și prin renunțarea la informațiile nefolositoare. De asemenea, rezumarea se referă și la reflectarea sentimentelor pe care cele două părți le au vizavi de conflict. Este foarte important ca atunci când faceți rezumatul să menționați atât sentimentele, cât și faptele din cadrul situației.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Clarificarea situației

A clarifica o situație înseamnă a folosi întrebări sau afirmații cu final deschis atât pentru obținerea unor informații suplimentare, cât și pentru a ne asigura că totul a fost înțeles. Câteva exemple de întrebări deschise:

Cum v-ați simțit când s-a întâmplat aceasta? (întrebare)

Mai aveți ceva de adăugat? (întrebare)

Spuneți-mi cum au decurs lucrurile în continuare. (afirmație)

Ce credeți că vă împiedică să ajungeți la o rezolvare a problemei? (întrebare)

Întrebările cu final deschis pot primi nenumărate răspunsuri și pot încuraja astfel oamenii să comunice. Răspunsul dat unei întrebări închise oferă puține informații și se reduce adesea la da sau nu. Întrebările și afirmațiile închise prezentate mai jos tind să descurajeze oamenii în continuarea unei discuții:

V-ați supărat când aceasta s-a întâmplat? (întrebare cu răspuns tip 'da' sau 'nu')

Vă certați de mult timp. (nu e necesar răspunsul)

Credeți că puteți ajunge la un acord asupra problemei? (întrebare cu răspuns tip da sau nu)

Sfaturi pentru medierea școlară și pentru mediatorii școlari - NU UITAȚI!

Nu este mereu simplu să fiți mediatorii școlari. Medierea este mereu o provocare. Este important să gândiți pozitiv și să fiți optimiști, chiar dacă medierea se dovedește a fi dificilă, sau finalul nu este pe măsura așteptărilor. Nu uitați, sunteți acolo doar pentru a oferi asistență.

Problema este doar a părților implicate în conflict și doar ele o pot rezolva.

Momentele în care medierea pare dificilă sau frustrantă se pot transforma în momente de evoluție și schimbare pentru fiecare. Discutați și cu alți mediatorii școlari, cu alți adulți sau cu alți profesori și faceți schimb de păreri sau de sentimente. Nu uitați totuși că ați promis să păstrați confidențiale informațiile din cadrul medierii și că trebuie să vă respectați promisiunea.

Dacă exista o comunicare sinceră, orizontul cunoașterii se va lărgi

Încurajarea eforturilor altora, împărtășirea perspectivelor și cooperarea în rezolvarea problemelor, reprezintă o provocare ce se întinde pe parcursul întregii vieți. Prin sprijin reciproc și respect, fiecare dintre noi poate deveni mai puternic și își poate realiza mai bine scopurile. Gandhi spunea că „Dacă vrem cu adevărat să avem pace în lume, trebuie să începem să învățăm copiii ce înseamnă cooperarea”.

Aveți cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-i învăța pe alții ce înseamnă pacea, oferindu-le asistența și exemplul vostru

3.4. Etapele procesului de mediere – procesul medierii în șase pași

Etapa 1 Acordul de a media

Etapa 2 Prezentarea punctelor de vedere

Etapa 3 Discutarea intereselor

Etapa 4 Crearea opțiunilor câștig-câștigi

Etapa 5 Evaluarea opțiunilor

Etapa 6 Crearea unui accord

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

178

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

În continuare, veți regăsi un suport de curs pentru dvs., în calitate de formator al elevilor mediatori.

Pregătirea pentru mediere

Pregătindu-vă cum trebuie, dați dovadă de control asupra situației și creați un climat de siguranță în care adversarii vor dori să comunice. Pregătiți-vă prin amenajarea mediului fizic și prin adunarea materialelor corespunzătoare.

Amenajarea mediului fizic

Amenajați mediul fizic într-o cameră destinată medierii astfel încât nimeni să nu fie dezavantajat în nici un fel. Procedând astfel, aceștia se vor convinge că sunteți nepărtinitor și în consecință, vor comunica mai bine.

Este important să decideți cine și unde va sta, înainte ca părțile implicate în conflict să sosească. În aranjarea scaunelor, țineți cont de următoarele două sfaturi:

- poziția adversarilor la masă va fi unul în fața celuilalt
- poziția voastră va fi în capul mesei fiind la o distanță egală de fiecare disputant și cel mai aproape de ușa de ieșire.

Adunarea materialelor

Înainte de începerea sesiunii, să aveți la îndemână următoarele materiale:

- Cererea de mediere

Una dintre părțile implicate în conflict (sau altcineva, cum ar fi un profesor) completează acest formular înainte ca medierea să aibă loc. Formularul prezintă mediatorului în linii mari conflictul și îl ajută la planificarea medierii.

- Fișa de lucru pentru brainstorming

Aceasta este o foaie pe care mediatorul notează toate ideile de rezolvare ale conflictului popuse de adversari. (Puteți folosi un panou în locul fișei de lucru).

- Acordul în urma medierii

Când disputanții ajung la un acord, mediatorul completează acest formular pentru a înregistra în scris soluția la care aceștia au ajuns. Acest acord este semnat atât de părțile implicate în conflict, cât și de mediator.

- Pix sau creion
- Marker (pentru panou)

PASUL 1: ACORDUL DE A PARTICIPA LA MEDIERE

Un debut eficient pregătește atmosfera pentru întreaga desfășurare a medierii. Începeți prin a va introduce, definiți medierea, prezentați regulile de bază și obțineți un angajament din partea fiecărei părți implicate în conflict de a participa la mediere și de a urma regulile de bază ale acesteia.

1. Faceți cunoștință

- Prezentați-vă. „Salut! Numele meu este _____ și voi fi mediatorul vostru.”
- Cereți fiecărui adversar să-și spună numele.
- Urațiile părților implicate în conflict bun-venit.

2. Definiți medierea

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Explicați-le adversarilor procesul de mediere pe înțelesul lor.
De exemplu: „Medierea este un proces de comunicare prin care oamenii cu probleme cooperează, sub supravegherea unei persoane terțe nepărtinitoare, în vederea rezolvării conflictului într-un mod pașnic.”

3. Prezentăți regulile de baza

- Mediatorii rămân imparțiali: „Nu voi fi părtinitor.”
- Medierea este confidențială: „Nu voi vorbi despre voi sau problema voastră cu alți elevi. Este OK să spuneți celorlalți că ați ajuns la un acord și cu ce ați fost de acord, dar nu vorbiți despre voi și despre problema voastră”
- Vorbiți pe rând și vă ascultați unul pe celălalt: „Aceasta înseamnă că, în timp ce unul dintre voi vorbește, celălalt trebuie să asculte; fiecare dintre voi va avea posibilitatea să vorbească.”
- Cooperăți în rezolvarea problemei: „Veți face tot ce puteți pentru a ajunge la o soluție care să vă avantajeze pe amândoi”

4. Obțineți un angajament din partea fiecărui adversar de a participa la mediere și de a respecta regulile de bază: „Sunteți de acord să participați la mediere și să respectați regulile?”

PASUL 2: PREZENTAREA PUNCTELOR DE VEDERE

În cadrul acestei etape, veți folosi o serie de abilități de comunicare specifice ascultării active – ascultarea atentă, rezumarea, clarificarea a situației – pentru a înțelege situația și sentimentele părților implicate în conflict și pentru a le ajuta pe acestea să înțeleagă modul în care fiecare poate privi lucrurile. Adversarii fie pot percepe problema în același fel, fie pot avea puncte de vedere diferite (cel mai probabil), întrucât ei percep în mod diferit problema, și au idei sau sugestii diferite despre cum să o rezolve. În această fază a medierii, nu se încearcă să se ajungă la un acord în ceea ce privește cele întâmplate, ci se urmăresc doar exprimarea punctului propriu de vedere a fiecărui adversar.

1. **Cereți fiecărei părți implicate în conflict să-și spună punctul de vedere cu privire la situația respectivă (pe rând).**
 - Vă rog să vă spuneți punctele de vedere;
 - Vă rog să spuneți ce s-a întâmplat.
2. **Ascultați, apoi faceți un rezumat al afirmațiilor fiecăruia.**
3. **Oferiți fiecărui adversar posibilitatea de a-și clarifica situația, întrebând:**
 - Mai aveți ceva de adăugat?
 - Ce ați simțit când s-au întâmplat acestea?
4. **Ascultați și rezumați, puneți întrebări în cazul în care considerați că sunt necesare informații suplimentare.**

Întrebări suplimentare:

- Ce ați simțit față de cealaltă persoană?
- Ce ați făcut?
- La ce vă gândeați în momentul acela?
- De cât timp există această problemă?
- Care credeți că este principala problemă?
- Ce puteți face acum în privința acestei situații?
- S-a schimbat relația dintre voi?
- Ce ați dorit ca cealaltă persoană să facă și nu a făcut?

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

180

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Ce ați dorit să faceți și nu ați făcut?

Deoarece percepțiile sunt realitățile adversarilor, nu trebuie să vă preocupe dacă cei implicați în conflict spun sau nu „adevărul”.

PASUL 3: DISCUTAREA INTERESELOR

1. **Determinați interesele fiecărei părți implicate în conflict. Întrebați :**

- Ce dorești? De ce dorești asta?

2. **Ascultați și rezumați. Pentru a clarifica, întrebați:**

- Ce s-ar întâmpla dacă nu ați ajunge la un acord?
- Ce ai crede dacă ai fi în locul celuilalt?
- Ce dorești *de fapt*?
- Este (*de exemplu: cearta*) un mod de a obține ceea ce dorești?
- De ce nu a fost celălalt adversar la înălțimea așteptărilor tale?

3. **Rezumați interesele. Spuneți:**

- Amândoi păreți a fi de acord cu faptul că _____
- Interesele voastre sunt _____

PASUL 4: CREAREA OPȚIUNILOR VICTORIE-VICTORIE(WIN-WIN)

Există multe feluri în care poate fi rezolvat un conflict. Totuși, când suntem supărați sau frustrați, nu luăm în considerare toate opțiunile. În cadrul acestei etape, puteți ajuta părțile implicate în conflict să-și creeze, prin brainstorming, un număr de opțiuni care să le rezolve problema.

1. **Explicați-le că brainstorming-ul îi va ajuta să găsească soluții avantajoase pentru amândoi.**

2. **Prezentați regulile brainstorming-ului.**

- Spuneți toate ideile care vă vin în minte.
- Nu judecați și nu discutați ideile.
- Găsiți cât mai multe idei posibile.
- Încercați să vă gândiți la idei neobișnuite.

3. **Spuneți părților implicate în conflict să se gândească la idei care le vor ajuta pe ambele. Scrieți ideile pe fișa de lucru pentru brainstorming.**

Întrebări ajutătoare în procesul de brainstorming :

- La ce alte posibilități vă mai puteți gândi?
- În viitor, ce puteți face altfel?
- Ce trebuie făcut pentru rezolvarea conflictului?

PASUL 5: EVALUAREA OPȚIUNILOR

Sarcina cea mai importantă din cadrul acestei etape este de a ajuta părțile implicate în conflict să-și evalueze și să-și îmbunătățească ideile pe care le-au creat în timpul brainstorming-ului din cadrul Pasului 4. Este de asemenea important ca acestea să folosească criterii obiective atunci când decid dacă să accepte sau să refuze o opțiune. Aceasta va conduce la un acord care să fie respectat de ambele părți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

1. **Cereți adversarilor să aleagă idei sau porțiuni de idei cu care sunt de acord și care ar putea rezolva problema. Încercuiți răspunsurile lor pe Fișa de Lucru pentru Brainstorming.**
2. **Evaluați opțiunile încercuite și gândiți-vă la moduri de îmbunătățire a ideilor folosind întrebări de genul:**
 - Este aceasta opțiune corectă?
 - Poți face asta?
 - Crezi că va funcționa?
 - Se referă opțiunea la interesele fiecăruia dintre voi? Sau ale altora?
 - Care sunt consecințele acestei decizii?
 - Dar dacă unul dintre voi ar _____? Ai putea și tu să _____?
 - Ce doriți să încercați?

PASUL 6: CREAREA UNUI ACORD

În cadrul acestei etape, mediatorul ajută părțile implicate în conflict să ajungă la un acord viabil. Un acord viabil este:

- Eficient: Rezolvă în mod corect problemele fiecărei părți.
- Avantajos pentru ambele părți, care consideră că acordul este corect.
- Specific: Răspunde la întrebările cine, ce, unde, când și cum.
- Realist: Este rezonabil și poate fi realizat de către ambii adversari.
- Echilibrat: Fiecare persoană va fi responsabilă de ceva.

1. **Ajutați părțile să-și creeze un plan de acțiune. Obțineți idei concrete de la fiecare: Cine, ce, unde, când, cum? Întrebați:**
 - Cum doriți să ajutați la rezolvarea problemei?
 - Este problema rezolvată?
 - Ce ai fost de acord să faci?
2. **Scriveți Acordul de Mediere școlară. Pentru a-l completa, cereți fiecărei părți să rezume ce a promis: „Ce ai fost de acord să faci?”**
3. **Încheierea medierii:**
 - Verificați cele scrise în acord cu ambele părți și faceți schimbările necesare.
 - Semnați și cereți fiecărei părți să semneze.
 - Mulțumiți pentru participarea la mediere, felicitați pe fiecare pentru realizarea acordului și invitați-i în viitor la o nouă mediere în cazul în care apar noi probleme.
 - Dați mâna cu fiecare parte și invitați-i să facă același lucru la rândul lor.

Ce este co-mediarea

În cadrul co-medierii, doi mediatori lucrează în echipă în vederea facilitării procesului de mediere. Co-mediatorii acționează ca un singur mediator și realizează acest proces susținându-se reciproc. În cadrul co-medierii, membrii echipei au două responsabilități:

Unul dintre mediatori facilitează în mod activ procesul de mediere prin cei șase pași;
Celălalt membru al echipei observă procesul și își susține colegul de echipă.

Susținerea colegului de echipă implică monitorizarea procesului pentru a se asigura că mediatorul rămâne nepărtinitor, că ea sau el face sinteza afirmațiilor părților, că regulile de bază sunt respectate, și așa mai departe. De asemenea, co-mediarea presupune o atenție deosebită orientată asupra procesului și disponibilitatea permanentă în ajutarea colegului de echipă aflat în

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

impas. Deseori, cel care doar observă se poate gândi mai ușor la întrebările ce ar conduce spre soluționarea problemei, întrucât el nu se concentrează la ceea ce ar trebui făcut în diversele etape ale procesului de mediere.

Co-mediarea funcționează cel mai bine atunci când cei doi membri ai echipei își împart responsabilitățile în mod egal. Un membru al echipei se ocupa de Pașii 1, 3 și 5 în timp ce celalalt îl observa și îl ajuta. Pentru Pașii 2, 4 și 6, responsabilitățile se schimbă.

În cadrul co-medierii, cei doi mediatori trebuie să decidă dinainte modul în care vor lucra împreună. Co-mediatorii se vor decide asupra următoarelor aspecte:

Cine se va ocupa de Pașii 1, 3 și 5 și cine de pașii 2, 4 și 6?

Cum îl va ajuta observatorul pe cel ce realizează medierea propriu-zisă? (Cum îl va atenționa dacă a omis ceva important, cum îi va oferi sugestii, etc.)

Nu uitați: ca și co-mediatori, rolul vostru este de a vă ajuta reciproc. Dați dovadă de cooperare în fața părților implicate în conflict

Activitate practică – exerciții de mediere, utilizarea formularelor pentru medierea școlară

1. Studiu de caz – lucru pe 6 grupe

Sondra și Michael sunt doi colegi de școală, parteneri de tenis la dublu în echipa școlii. Sondra se supără mereu pe el. Le spune tuturor celor din echipa de tenis că este un necioplit și egoist. Sondra pare să creadă cu partenerul ei la tenis îi aparține. Il sună tot timpul, vrea mereu să fie doar cu ea, nu vrea să vorbească cu alte fete, iar Michael este deranjat, i se pare că îi ia din libertate. Se pare că ea și-ar dori ca el să fie nu doar prietenul și partenerul ei, ci și iubitul ei. El întârzie sau lipsește de la antrenamente, fără să o anunțe, iar ea este foarte deranjată, țipând și plângând în fața prietenilor lui din echipă.

Într-o zi, Michael a lipsit la un antrenament și ea a făcut o tragedie din asta când l-a întâlnit pe holul școlii. A țipat, s-a supărat și a aruncat cu manualele în el. Băiatul a împins-o în dulapuri și a țipat la ea, tocmai când directorul școlii, dl Thomas, a trecut pe acolo și l-a pedepsit. Acesta a fost și persoana care a solicitat medierea dintre cei doi colegi.

Fiecare grupă vă elaborează un scenariu din procesul de mediere corespunzător fiecăruia dintre cei 6 pași ai procesului de mediere.

Pasul 1: Acordul de a participa la mediere

Pasul 2 : Prezentarea punctele de vedere:

Pasul 3: Concentrare asupra intereselor

Pasul 4: Crearea opțiunilor de tip victorie-victorie (Win-Win)

Pasul 5 : Evaluarea opțiunilor

Pasul 6: Crearea unui acord

Soluție propusă

Următorul caz ilustrează modul în care cei șase pași ai medierii îi ajuta pe doi elevi să ajungă la un acord. În această situație, medierea dintre Michael și Sondra a fost solicitată de către directorul școlii, dl Thomas.

Pasul 1: Acordul de a participa la mediere

Mediator : Bună ziua, numele meu este _____ și sunt mediatorul însărcinat să conduc această sesiune de astăzi. Cum vă numiți?

Sondra : Numele meu este Sondra.

Michael : Michael.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Mediator : Michael si Sondra, bine ați venit la centrul de mediere. Medierea reprezintă un proces de comunicare în care veți lucra împreună, sub supravegherea mea, cooperând pentru rezolvarea conflictului. Pentru ca medierea să funcționeze, trebuie urmate câteva reguli de bază. În primul rând, eu voi rămâne neutru – nu voi fi de partea nimănui. Medierea este confidențială—nu voi vorbi despre problema voastră cu alți elevi. Fiecare dintre voi va avea un timp pentru a-și spune punctul de vedere, iar când unul vorbește, celălalt va trebui să asculte. În final, sunteți rugați să cooperați pentru rezolvarea problemei. Sondra, esti de acord să participi la mediere și să respecti regulile ?

Sondra : Da.

Mediatorul : Michael, esti de acord să participi la mediere și să respecti regulile?

Michael : Bine.

Pasul 2 : Prezentarea punctele de vedere:

Mediator: Sondra, spune-mi punctul tău de vedere.

Sondra : M-am certat cu Michael pe holul școlii. M-am supărat și am aruncat cu manualele în el. Apoi el m-a împins în dulapuri și a țipat la mine, când dl Thomas ne-a văzut. Dl Thomas l-a suspendat pe Michael; eu nu mă cert niciodată cu nimeni—dar m-am simțit atât de frustrată încât mi-am pierdut controlul.

Mediator: Te-ai simțit frustrată și ai aruncat cu cărțile în Michael. Dl Thomas l-a văzut pe Michael împingându-te și l-a pedepsit. Ce a fost în mintea ta când s-au întâmplat acestea?

Sondra: M-am simțit prost când Michael a intrat în belea mai ales că eu începusem cearta. Nu mai vrea să vorbească cu mine și nimic din ceea ce fac nu pare să meargă.

Mediator: Sondra, îți pare rău că Michael a fost pedepsit și încă te mai simți frustrată. Michael, spune-mi punctul tău de vedere.

Michael: Sondra se supără pe mine mereu. Le spune tuturor celor din echipa de tenis că sunt necioplit și egoist. Am lipsit la un antrenament și ea a făcut o tragedie din asta.

Sondra: Ești iresponsabil. Tu când întârzi la antrenament, când nu te mai deranjezi să vii deloc.

Mediator: Sondra, este rândul lui Michael să vorbească. Te rog să nu-l întrerupi. Michael, ai lipsit la un antrenament și Sondra s-a supărat. Spune-mi mai multe despre asta.

Michael : Ei bine, noi suntem parteneri la dublu. Ea încearcă să ia jocul prea în serios. Ar trebui s-o lase mai moale. Crede că doar pentru că sunt partenerul ei la tenis, îi aparțin. Mă sună tot timpul, dar eu nu vreau să fiu doar cu dansa tot timpul. Am nevoie de libertate.

Mediator: Michael, vrei să spui că ești îngrijorat de faptul ca Sondra ar vrea mai mult de la tine decât să fiți parteneri la tenis ?

Michael: Da, nu vrea ca eu să vorbesc cu alte fete.

Mediator: Sondra, mai ai ceva de adăugat ?

Sondra: Michael mă desconsidera. Nu vreau decât să-i arăt cum mă simt când mă lasă baltă la antrenamente.

Mediator: Sondra, vrei ca Michael să-ți înțeleagă sentimentele când nu vine la antrenamente și când nu te anunță că nu va veni.

Sondra: Da, asta vreau.

Mediator: Michael, mai ai ceva de adăugat ?

Michael: Nu.

Pasul 3: Concentrare asupra intereselor

Mediator: Sondra, de ce crezi că Michael nu te anunță când nu vine la antrenament?

Sondra: Pai...probabil nu vrea sa mă audă țipând si plângând in fata prietenilor lui.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

184

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Mediator: Sondra, crezi ca ținând îl vei face sa vina la antrenament ?

Sondra: Presupun ca nu.

Mediator: Michael, tu ce vrei?

Michael: Nu vreau sa se mai supere degeaba.

Mediator: Nu vrei ca Sondra sa fie supărată pe tine. Michael, daca Sondra ar lipsi de la antrenament, tu cum te-ai simți ?

Michael: Oh, as fi îngrijorat ca a pățit ceva. Probabil ca m-as supăra daca aflu ca a făcut-o intenționat.

Mediator: Ai fi îngrijorat daca ea a pățit ceva si supărat daca a făcut-o intenționat. Michael, ce vrei de fapt?

Michael: Cum adică?

Mediator: Vrei sa fii prieten cu Sondra ?

Michael: Da vreau sa fiu partenerul ei de tenis si prietenul ei, dar nu iubitul ei.

Mediator: Vrei sa fii prietenul si partenerul de tenis al Sondrei? Si te ajuta cu ceva daca lipsești de la antrenamente?

Michael : Nu.

Mediator: Sondra, tu ce dorești?

Sondra : Cred ca am vrut ca Michael sa fie iubitul meu, dar cu cat încerc ca acest lucru sa se întâmple, cu atât situația se înrăutățește.

Mediator: Sondra, îl poți face pe Michael sa devina iubitul tău?

Sondra: Nu, daca el nu vrea.

Mediator: Sondra, vrei sa fii partenera de tenis a lui Michael?

Sondra: Da.

Mediator: Vrei sa fii prietena cu el?

Sondra: Cred ca da.

Pasul 4: Crearea opțiunilor de tip victorie-victorie (Win-Win)

Mediator: Se pare ca amândoi doriți sa fiți prieteni si parteneri de tenis. Acum vreau sa va gândiți amândoi la ce puteți face pentru a rezolva problema. Vom face o lista cu posibilele soluții folosind brainstorming-ul. Regulile brainstorming-ului sunt sa spuneti toate ideile care va vin în minte, inclusiv ideile neobișnuite. Nu judecați si nu discutați ideile celuilalt si căutați cat mai multe idei care ar putea sa va mulțumească pe amândoi. Sunteți pregătiți? Ce puteți face pentru a rezolva aceasta problemă?

Michael: As putea sa nu mai lipsesc de la antrenament....

Sondra: Si să mă anunți daca nu vei putea veni.

Michael: Am putea sa ne antrenam înainte de începerea orelor daca se întâmpla să lipsească unul dintre noi de la antrenament.

Sondra: Aș putea să nu mai țin la Michael.

Mediator: Ce altceva mai puteți face pentru a rezolva problema?

Michael: Am putea să jucam tenis sâmbăta dimineața si apoi sa luam prânzul împreună.

Sondra: Aș putea să încetez să-l mai sun pe Michael doar pentru a vorbi cu el.

Michael: Aș putea să iau mai in serios turneul care se apropie. Nu credeam ca are vreo importanță.

Mediator: Alte idei?

Michael: Nu.

Sondra: Nu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Pasul 5 : Evaluarea opțiunilor

Mediator: Care dintre aceste idei vor funcționa cel mai bine ?

Michael: Pai, antrenamentul înainte de ore ar funcționa.

Sondra: Dacă nu as mai tipa la Michael și nu l-as mai suna tot timpul, probabil i-ar plăcea mai mult să vină la antrenament.

Mediator: Poți face asta?

Sondra: Dacă mă voi mai supăra pe dansul, i-aș putea scrie un mesaj în care să îi explic... și apoi am putea vorbi despre problemă în loc să ne certăm. Michael ar putea face același lucru dacă se va supăra pe mine.

Mediator: Michael, crezi că va funcționa această metodă pentru tine?

Michael: Va fi mai bine decât să țipe la mine.

Mediator: Ce altceva mai doriți să faceți?

Michael: Ei bine, se apropie acest turneu... Am putea să ne antrenăm înainte și după cursuri și sâmbătă dimineața pentru a recupera zilele în care am lipsit.

Mediator: Sondra, dorești să faci acest lucru?

Sondra: Programul de antrenament va fi foarte încărcat, dar voi încerca să-l respect. Cred că putem câștiga dacă vom munci mai mult. Trebuie, de asemenea, să ne anunțăm unul pe celălalt dacă trebuie să amânăm antrenamentul.

Mediator: Cum veți face asta?

Michael: Am putea fie să ne telefonăm, fie să ne lăsăm un bilet în dulap.

Mediator: Sondra, ești de acord că e mai bine așa?

Sondra: Da.

Pasul 6: Crearea unui acord

Mediator: Se pare că amândoi ați fost de acord să vă antrenați înainte de cursuri, după cursuri și sâmbătă. Dacă unul dintre voi trebuie să anuleze antrenamentul vă veți telefona sau vă veți lăsa un bilet. La ce oră?

Sondra: Ce ai zice de ora 7:30 dimineața și ora 4:00 după cursuri, și să zicem ora 10:00 sâmbătă.

Michael: Bine.

Mediator : Unde vă veți lăsa biletul și când?

Michael : Dacă vom anula antrenamentul de după ore, putem pune biletul în dulap la prânz. Cred că ne vom suna dacă anulăm antrenamentul de dinaintea cursurilor sau pe cel de sâmbătă.

Sondra: E bine.

Mediator: Vă mai puteți pune de acord și asupra altor aspecte?

Sondra: Cred că atunci când vom mai avea vreo problemă în viitor, ar trebui să scriem celeilalte persoane un bilet prin care să îi explicăm problema și apoi să discutăm despre asta.

Michael: Cred că e corect.

Mediator: S-a rezolvat problema?

Sondra: Cred că da.

Michael: Da.

Mediator: Michael, ce ai fost de acord să faci?

Michael : Am fost de acord să iau în serios tenisul și antrenamentul în fiecare zi la ora 7:30 și la ora 4:00 și sâmbătă dimineața, și să vin, iar dacă nu reușesc să ajung am să o anunț pe Sondra din timp. De asemenea, sunt de acord să vorbesc cu Sondra când există o problemă, în loc să o ignor.

Mediator: Sondra, tu ce ai fost de acord să faci?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Sondra: Să vin la antrenament înainte și după cursuri în fiecare zi și sâmbăta, la ora 10.00. Voi înceta să-l mai sun pe Michael doar pentru a vorbi cu el și îl voi spune fără să tip sau să încerc să-l jignesc, atunci când ceva mă deranjează.

Mediator: Va rog să citiți acordul pentru a vă asigura că este corect și, dacă este, vă rog să-l semnați.

(Sondra, Michael și mediatorul semnează. Mediatorul dă mana cu Sondra și apoi cu Michael).

Mediator: Vă mulțumesc pentru participarea la mediere. Dacă vă veți confrunța și cu alte probleme, vă rog să solicitați medierea pentru a vă ajuta. Doriți să dați mana unul cu celălalt?

(Sondra și Michael își dau mana).

2. Exemplu de caz – Pasul 2. Prezentare punctelor de vedere

Mediatorul: Buna ziua! Sunt _____, mediatorul vostru. Cum vă numiți?

Scufița Roșie: Sunt Scufița Roșie. Toata lumea mă știa de Scufița Roșie, dar acum nu mi se mai spune așa. Adevărul e că Lupul și cu mine ne-am certat de multe ori, iar eu între timp am și crescut.

Mediatorul: Pe tine cum te cheamă?:

Lupul: Eu sunt Lupul.

Mediatorul: Bine ați venit la centrul de mediere. Îmi pare rău că a trecut atât de mult timp până să ne găsiți. Medierea este un proces de comunicare unde voi, Scufița Roșie și Lupul, veți coopera, cu ajutorul unui mediator, cel care vă vorbește, pentru a rezolva problema dintre voi. Regulile de bază ale procesului de mediere sunt următoarele: eu voi fi imparțial – adică nu țin partea nimănui. Tot ce se spune în timpul medierii este confidențial. Fiecare vorbește pe rând, fără a fi întrerupt. În final, menționez că sunteți rugați să faceți tot ce vă sta în putință pentru a ajunge la un acord avantajos pentru amândoi. Scufița Roșie, ești de acord cu regulile de bază?

Scufița Roșie: Da.

Mediatorul : Lupule, ești de acord cu regulile de bază?

Lupul: Da, sunt.

Mediatorul: Scufița Roșie, spune, te rog, ce s-a întâmplat.

Scufița Roșie: Ei bine, luasem o bucată de pâine proaspătă și câteva prăjituri pentru bunica mea care stă la celălalt capăt al pădurii. Bunica nu se simțea bine așa că pe drum m-am gândit să-i culeg niște flori. Eu culegeam liniștita florile când deodată am văzut Lupul sărind din spatele unui copac. A început imediat să îmi pună o grămadă de întrebări . Dorea să știe ce fac și unde merg în timp ce rânjea răutăcios și plesnea din bot. Era atât de grosolan și nepoliticos. Apoi a fugit.

Mediatorul: Duceai niște hrană pentru bunica ta în cealaltă parte a pădurii când Lupul a apărut din spatele unui copac, sperindu-te.

Scufița Roșie: Da, așa s-a întâmplat.

Mediatorul: Lupule, spune-mi te rog cum a fost!

Lupul: Pădurea este casa mea. Am grija de ea și încerc să-o păstrez curată. Într-o zi, în timp ce curățam pădurea de unele gunoaie lăsate de oameni, am auzit un zgomot de pași, m-am furișat în spatele unui copac și am văzut o fata cu un coșuleț coborând pe cărare. Am devenit bănuitor fiindcă avea o scufița Roșie, ciudată, care-i acoperea în întregime capul ca și cum ar fi vrut să-și ascundă identitatea. A început să-mi culeagă florile și să calce în picioare micuții mei pini. Evident, am oprit-o să o întreb ce face. A început să bolborosească ceva de genul ca merge acasă la bunica ei și că în coș ar avea bunătăți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Mediatorul: Ai devenit îngrijorat când ai văzut-o pe fată îmbrăcată în roșu și culegând flori. Ai oprit-o și ai întrebat-o ce face.

Lupul: Așa e.

Mediatorul: Scufiță Roșie, mai ai ceva de adăugat?

Scufiță Roșie: Da. Când am ajuns la casa bunicii mele, Lupul se deghizase, era în cămașa de noapte a bunicii. A încercat să mă mănânce cu dinții lui urâți și mari. Aș fi fost moartă astăzi dacă nu ar fi fost vânătorul care să mă salveze. Lupul a speriat-o pe bunica—am găsit-o ascunsă sub pat.

Mediatorul: Vrei să spui că Lupul s-a îmbrăcat cu cămașa de noapte a bunicii tale pentru că tu să crezi că el este bunica ta și apoi a încercat să-ți facă rău?

Scufiță Roșie: Am spus că a încercat să mă mănânce.

Mediatorul: Deci ai crezut că el încearcă să te mănânce. Lupule, ai ceva de adăugat?

Lupul: Bineînțeles că am. O cunosc pe bunica acestei fete. Ne-am gândit să-i dam fetei o lecție pentru că mi-a călcat pinii și mi-a rupt florile. Bunica s-a ascuns sub pat, iar eu m-am îmbrăcat în cămașa de noapte a bunicii. Când Scufiță Roșie a intrat în dormitor, m-a văzut în pat și mi-a spus ceva urât despre urechile mele. Mai întâi mi-a zis că am urechile mari și eu am încercat să-i explic că urechile mele mari mă ajuta să o aud mai bine. Apoi m-a insultat spunându-mi că am ochii prea holbați. Aceasta replică m-a jignit profund, căci a sunat atât de urât... Apoi, am întors și celalalt obraz și i-am spus că ochii mei mari mă ajuta să o vad mai bine. M-a insultat din nou în privința dinților mei mari, Știți, sunt mai sensibil când este vorba de dinții mei. Știu că în acel moment poate ar fi fost bine dacă m-aș fi controlat, dar am sărit din pat spunându-i că dinții mei mari m-ar fi ajutat să o mănânc.

Mediator: Deci tu și bunica ei ați încercat să-i faceți o farsă Scufiței roșii pentru a-i da o lecție. Explica-mi mai mult despre partea cu mâncatul ei.

Lupul: Acum, să fim sinceri. Oricine știe că nici un lup nu va putea manca vreodată o fetiță, dar nebunatică de Scufiță Roșie a început să tipe și să alerge prin casă. Am încercat să o prind pentru a o calma. Deodată, ușa s-a deschis și un vânător a apărut în pragul ușii. Știam că mă aflu în pericol...era o fereastră deschisă în spatele meu și am fugit. De atunci mă tot ascund. Există multe zvonuri prin pădure despre mine. Scufiță Roșie mă numește Marele Lup Rău. Aș vrea să spun că m-am simțit foarte prost, dar adevărul este că nu am mai avut o viață fericită de atunci. Nu înțeleg de ce bunica nu a dezvăluit niciodată adevărul.

Mediatorul: Ești supărat din cauza zvonurilor și ti-a fost frica să mai apari prin pădure. Ești, de asemenea, confuz asupra faptului că bunica nu a spus lucrurilor pe nume și a lăsat situația să decurgă de la sine atâta vreme.

Lupul: Nu este corect. Mă simt singur și mizerabil

Mediatorul: Scufiță Roșie, îmi poți spune mai multe despre bunica ta?

Scufiță Roșie: Ei bine, bunica a fost bolnavă—și a început să-și piardă memoria în ultima vreme. Când am întrebat-o cum a ajuns sub pat, mi-a răspuns că nu își mai amintește nimic despre ce s-a întâmplat.

Mediatorul: Bunicii pare să îi vină greu să-și mai amintească unele lucruri și nu a putut să explice cum a ajuns sub pat.

Identificați interesele părților implicate în conflict.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUIINSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

3. Fișă de lucru- identificarea intereselor

Principiul 2: Concentrare asupra intereselor, nu a pozițiilor

Potrivit acestui principiu persoanele implicate în conflict au idei diferite despre ceea ce ar trebui să se întâmple și fiecare are motivele lui să-și susțină părerile.

Poziția: Dorința unei persoane aflate în conflict, exprimată sub forma unei soluții posibile sau a unei cereri.

Interes: Motivul pentru care o persoană aflată în conflict își dorește ceva anume sau pentru care se gândește că o soluție anume ar rezolva problema.

De obicei, în spatele fiecărei poziții se ascunde cel puțin un interes. Când persoanele în conflict acordă un loc important discutării pozițiilor, foarte rar se ajunge la un acord satisfăcător. Dar dacă discuția se concentrează asupra intereselor, ei pot adesea să găsească o rezolvare.

Identificați pozițiile personajelor și interesele acestora în fiecare dintre situațiile prezentate.

SITUAȚIE	POZIȚIE	INTERESE
1. Marcus strigă la Tyrone: „Nu poți să-ți depui CV-ul pentru același job ca și mine, pentru că eu am fost acolo primul. Tyrone țipă: „Și eu merit job-ul acela!”		
2. Lisa țipă la sora ei, Kara: „Nu te mai las să mergi cu bicicleta mea la școală. Nu o găsesc niciodată când am nevoie de ea! „Kara țipă: „Folosesc bicicleta ta, pentru ca tu nu o folosești aproape niciodată!”		
3. Diana e supărata pe prietenul ei, Jerome, și îi spune: „Dacă ieși în oraș cu Rachel, nu voi mai vorbi cu tine niciodată.” Jerome îi răspunde: „Rachel este amica, nu iubita mea.”		
4. Juan este supărata pe Malcome: „Dacă ai să continui să-mi ceri răspunsurile în timpul orei de matematica, te voi spune profesorului.”		

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

189

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Malcome strigă: „N-ai decât, eu te voi spune profesorului de științe când îmi vei mai pune întrebări în timpul orelor sale.”		
5.Keisha îi spune lui Natalie: „Nu poți să mergi în excursie pentru că nu știi să înoti .” Natalie strigă: „Nu e nevoie să știu să înot, voi veni oricum!”		

4. Formulare pentru medierea școlară

CERINTELE MEDIERII DE LA EGAL LA EGAL

Data _____

Numele elevilor aflați în conflict:

_____ Clasa _____
 _____ Clasa _____
 _____ Clasa _____

Unde a apărut conflictul? (bifați una)

- Autobuz
- Cantină
- Clasă
- Hol
- Altele (specificați) _____
- Afară
- Sală de sport
- Baie

Descrieți pe scurt problema:

Medierea a fost cerută de (bifați una)

- Elev
- Profesor
- Psiholog
- Altele (specificați) _____
- Lucrător social
- Decan/ șef de studii
- Director

Semnătura persoanei ce solicită medierea _____

NU SCRIEȚI MAI JOS DE ACEASTĂ LINIE

A FI COMPLETATĂ DE COORDONATORUL PROGRAMULUI

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
 Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
 Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

190

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Despre ce este conflictul? (bifați una)

- Bîrfe
- Hărțuire
- Amenințări
- Poreclire
- Altele (specificați) _____
- Bătaie
- Preferințe sau prejudecăți
- Relații interpersonale
- Pierderea sau distrugerea proprietății

FOAIE DE LUCRU PENTRU BRAINSTORMING LISTĂ DE OPȚIUNI

- Care sunt unele din opțiunile posibile care ar răspunde ambelor interese?
- Care sunt posibilitățile la care vă puteți gândi?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

ACORD DE MEDIERE ȘCOLARĂ

Data: _____

Am participat în mod voluntar la mediere. Am ajuns la un acord pe care îl credem cinstit și care soluționează problemele dintre noi. Pe viitor, dacă vom avea probleme pe care nu le vom putea soluționa corespunzător, suntem de acord să revenim la mediere.

Nume _____	Nume _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Semnătura _____ Semnătura _____

Semnătura mediatorului _____

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

CONTRACT DE MEDIERE ȘCOLARĂ

În calitate de mediator școlar, înțeleg rolul meu de a ajuta elevii să soluționeze pașnic conflictele.

În calitate de mediator școlar, sunt de acord cu următoarele reguli:

1. Să termin la timp sesiunile de formare pentru începători , precum și pe cele pentru avansați..
2. Să mențin confidențialitatea tuturor medierilor.
3. Să fiu un mediator școlar responsabil care să conducă o serie de sesiuni de mediere cum trebuie, completând toate formularele necesare, și promovând acest program.
4. Să mențin un comportament școlar satisfăcător (aceasta include utilizarea serviciilor de mediere pentru conflictele interpersonale)
5. Să recuperez orele pe care le-am pierdut în timpul trainingului sau sesiunilor de mediere.
6. Să fiu mediator școlar de-a lungul întregului an școlar

Semnătura elevului _____ Data _____

AUTO EVALUAREA MEDIATORULUI ȘCOLAR

Data _____

Mediator _____

Mediator _____

Încercuieți pentru fiecare pas acțiunile pe care le-ați îndeplinit corespunzător. Folosiți un asterix() pentru fiecare afirmație ce surprinde o conduită ce ar putea fi îmbunătățită. Co-mediatorii completează acest formular împreună.*

Pasul 1: Acordul de a media

- Ai salutat ambele persoane și te-ai prezentat în calitate de mediator.
- Ai explicat procesul de mediere
- Ai explicat regulile de bază
- Ai întrebat fiecare persoană: „Doriți să urmați regulile?”

Pasul 2: Adunarea punctele de vedere

- Ai rugat fiecare persoană să povestească ce s-a întâmplat
- Ai ascultat, ai rezumat, ai clarificat.

Pasul 3: Axarea pe interese

- Ai găsit interesele reale
- Ai ascultat ai rezumat, ai clarificat.
- Ai rezumat interesele părților înainte de a trece la pasul următor.

Pasul 4: Crearea opțiunilor de tip victorie-victorie

- Ai explicat regulile brainstormingului
- Ai solicitat idei care să se adreseze intereselor ambelor părți.

Pasul 5: Evaluarea opțiunilor

- Ai rugat părțile să combine opțiunile sau părțile acestora
- Pentru fiecare opțiune, ai întrebat:

Este cinstită?

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

O puteți pune în aplicare?

Credeți că va merge?

Pasul 6: Crearea unui acord

- Ai rugat adversarii să facă un plan de acțiuni: Cine, Ce, Când, Unde, Cum?
- Ai scris planul.
- Ai rugat fiecare persoană să citească planul și să semneze acordul.
- Ai terminat sesiunea cu o strângere de mână.

Altele

- Ai rămas neutru – nu ai trecut de partea nici uneia din părți.
- Ai evitat să faci sugestii pentru soluționarea problema
- Dacă părțile nu au ajuns la un acord, ai știut ce să spui la finele sesiunii.
- Ai lucrat împreună cu co-mediatorul.
- Ai oferit fiecărei părți ocazia de a vorbi fără să fie întreruptă.

Răspundeți la următoarele întrebări.

1. Ce ați făcut bine?
2. Dacă ați putea face medierea aceasta încă o dată, ce ați putea face diferit?
3. Au fost unii pași mai dificili decât alții? Dacă da, ce ați putea face ca să îi stăpâniți mai bine?
4. Aveți alte probleme sau întrebări?

Angajatul superior _____ Data _____

Comentarii:

BIBLIOGRAFIE

1. Balica, M. (coord.), suportul cursului "Tinerii împotriva violenței", Institutul de Științe ale Educației – Proiectul "Tinerii împotriva violenței", București, 2009;
2. Balica, M. (coord.), *Comunități de practici în domeniul prevenirii și combaterii violenței scolare – înțelegere, asumare și participare*, Institutul de Științe ale Educației, Laboratorul de Politici Educaționale - Proiectul „Comunități de practici în domeniul prevenirii și combaterii violenței scolare”, București, 2009;
3. Jigău, M. (coord.), *Prevenirea și combaterea violenței în școală – Ghid practic pentru directori și cadre didactice*, Institutul de Științe ale Educației, Editura Alpha MDN, Buzău, 2006;
4. Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului, *Strategia națională privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar*, OMECT nr. 1409/29.06.2007
5. Jigău, M. (coord.), *Violența în școală*, Institutul de Științe ale Educației, 2006;
6. S.Constandache Petrică, E. Alexandrescu, D. Petrovai, *Strategii de prevenire a violenței în școală - Program pentru reducerea comportamentelor agresive în mediul școlar*, Organizația Salvați Copiii România, Proiectul „Tinerii împotriva violenței” 2009;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

193

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

7. *Peer mediation – Manualul studentului – Curs de formare pentru începători*,
<http://www.scribd.com/doc/34052178/Peer-Mediation-student-Manual>

MODUL IV. PROMOVAREA EGALITĂȚII DE ȘANSE. EDUCAȚIA ÎN SPIRITUL DEZVOLTĂRII DURABILE

TEMA 1. Promovarea egalității de șanse

1.1. Interferențe conceptuale

Promovarea egalității de șanse în educație este un principiu de bază în actuala Lege a Educației Naționale. Acest principiu se corelează cu evitarea inegalităților, discriminărilor de orice tip: gen, de rasă, etnie, origine națională, religie, vârstă, orientare sexuală, statut socio-familial și economic, stare de sanatate, convingeri, condiție fizică, intelectuală, socială, emoțională, lingvistică. El realizează trimiteri la drepturile și îndatoririle educaților și educatorilor, întrucât educația este un drept, iar învățământul trebuie să fie accesibil, deschis tuturor.

Egalitatea de șanse se referă la faptul că ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte.

Discriminarea este un tratament diferit pentru două persoane sau situații atunci când nu există o distincție relevantă între acestea. În unele cazuri, discriminarea apare chiar ca o tratare într-o manieră identică a unor situații care sunt în fapt diferite. În esență, acest efect reprezintă interzicerea și restrângerea folosirii drepturilor și libertăților fundamentale ale omului.

Discriminarea poate fi pozitivă (creează un avantaj sau îl recuperează) și negativă (produce un dezavantaj). De aceea, în educație acceptăm diferențierea și individualizarea, dar nu discriminarea. O sintagmă rezultată în urma acestui principiu este: „toți diferiți, toți egali”.

Aplicație:

Construiți o situație în care să se aplice principiul „Toți diferiți, toți egali!”

Între conceptele cheie din sfera acestui principiu, în favoarea constituirii și sprijinirii respectării sale se numără: egalitatea, șansele, accesul, reușita, drepturile, responsabilitățile, centrarea pe cel educat, demnitatea, autodeterminarea, interculturalitatea, protecția, echitatea, etica, pluralismul, toleranța, justiția, solidaritatea, cetățenia activă, participarea la distribuirea beneficiilor, învățământul integrat/școala incluzivă.

Aplicație:

Stabiliți diferențele existente între semnificațiile următoarelor sintagme și găsiți, acolo unde este cazul, numitorul comun:

- școală incluzivă;
- educația pentru toți;
- egalitate de șanse;
- dizabilitate;
- deficiență;
- handicap.

Alte concepte indică acțiuni în defavoarea constituirii și sprijinirii respectării egalității de șanse în educație: prejudecățile; intoleranța, impedimentele/piedicile, vulnerabilitatea, marginalizarea, excluderea, segregarea, stereotipurile ș.a.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

1.2.Egalitatea de șanse în educație

Egalitatea este necesară din rațiuni umanitare, de etică, sociale, economice, politice, juridice etc. Anul 2007 a fost “Anul European al Egalității de Șanse pentru Toți”.

Șansele de educație pot fi șanse de acces, care se referă la asigurarea educației elementare, a celei de bază și șanse de reușită educațională, în momentul parcurgerii treptelor de învățământ. Diferențele individuale definesc gradul de educabilitate al fiecăruia.

Egalitatea șanselor sau oportunităților presupune rezolvarea discrepanței dintre dreptul de auto-determinare și experiența efectivă a autodeterminării. Sprijinirea diferențiată a elevilor este nu numai datoria, dar și șansa de afirmare profesională a educatorului. Ultimul deceniu al secolului trecut poate fi considerat deceniul educației pentru toți.

În România, deși suportul legislativ în domeniul egalității de șanse este adecvat respectării acestui principiu, realitatea practică aduce exemple care contravin, acest aspect fiind strâns legat de nivelul de educație. Promovarea de șanse în societate este o cerință esențială pentru toți membrii scenei sociale, fiind considerată o componentă de bază a preocupării pentru respectarea drepturilor omului.

Violența de gen este considerată o încălcare a drepturilor fundamentale ale omului. Constituie însă, în același timp, o manifestare a relațiilor tradiționale dintre bărbați și femei, care au dus la dominarea și discriminarea femeilor, de-a lungul vremii.

În viața economico-socială, sunt de urmărit anumite *obiective* prioritare:

- Îmbunătățirea imaginii pe care o are femeia pe piața muncii;
- Sprijinirea accesului egal al femeilor și bărbaților pe piața muncii;
- Realizarea unui echilibru între viața de familie și viața profesională;
- Promovarea participării egale a femeilor și bărbaților în comunitate;
- Respectarea principiului egalității de șanse între bărbați și femei în dezvoltarea carierei.

Aplicație:

Completați lista de obiective urmărite în plan economico-social.

Reglementările și preocupările pentru respectarea principiilor în învățământ se realizează prin intermediul codurilor de etică. Ele se pot referi la o multitudine de aspecte care preocupă o instituție, organizație sau o comunitate în ansamblul ei, cum ar fi: relaționarea (vizând hărțuirea sexuală), interesele (conflictele), cadourile, promovarea, protocolul, plățile, donațiile publice, folosirea informațiilor confidențiale, păstrarea unor evidențe corecte etc. Astfel de precizări sunt necesare în vederea combaterii prejudecăților, intoleranței și inegalităților din toate domeniile de activitate.

Educația sau școala incluzivă este o strategie ce poate fi considerată o parte integrantă a paradigmei educației pentru toți. Aceasta reprezintă mai mult decât școala integrată, este maximal cuprinzătoare în ceea ce privește diversitatea elevilor (de la cei cu deficiențe, până la cei supradotați).

Aplicație:

Interpretați următoarele idei:

Într-o societate democratică, discriminarea pozitivă a diferenței parcurge în mod firesc drumul de la deziderat la realitate. O politică educațională coerentă și adaptată cerințelor unui învățământ democratic ține seama de diversitatea umană și se construiește pe strategii de respectare a diferențelor interindividuale.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Diferențierea instruirii reprezintă o strategie de adaptare a acțiunii instructiv-educative la particularitățile psihofizice ale celor educați, în vederea dezvoltării optime și a integrării createore la activitatea școlară. Egalitatea de șanse nu înseamnă un învățământ la fel pentru toți, ci are la bază un sistem de șanse compensatorii. Din această perspectivă, considerăm că este necesar să se conceapă situații favorabile fiecărui elev pentru descoperirea intereselor, aptitudinilor și posibilităților proprii de formare.

1.3. Tipuri de discriminare

Există *discriminare directă*, efectivă și *discriminare indirectă*, realizată prin actele normative, dar justificată, ca măsură de ameliorare a unor neajunsuri anterioare.

Discriminarea după gen

Contextul românesc arată că, în domeniul muncii există o segregare pe sexe a ocupațiilor, observându-se că cele în care predomină femeile, sunt, în general mai prost platite. Barbații reprezintă mai mult de jumătate din populația activă. Activitățile "feminizate" ale economiei naționale sunt sănătatea și învățământul.

Principalele cauze care stau la baza acestui tip de discriminare în România sunt:

- Nivelul scăzut al remunerației în domeniile puternic feminizate
- Reprezentarea inechitabilă la nivel politic a femeilor și a bărbaților în procesul de luare a deciziilor
- Deficiențe la nivelul administrațiilor publice locale în a asigura măsuri active de conciliere a vieții de familie cu viața profesională
- Existența stereotipurilor sexiste în societate
- Numărul redus al activităților economice inițiate de către femei.

Familia, ca instituție socială, trece printr-o perioadă de criză. Egalitatea în viața de familie apare din concilierea vieții de familie cu viața profesională. Evoluția societății impune schimbarea rolurilor tradiționale și depășirea stereotipurilor de gen, însă continuă și se amplifică utilizarea unor clișee discriminatorii asupra rolurilor femeilor și bărbaților, a unor imagini incomplete, inadecvate din punct de vedere educațional și nu a modelului partenerial.

În ceea ce privește activitatea cadrelor didactice, se propune instruirea corespunzătoare a cadrelor didactice, la toate formele de învățământ, public și privat, pe tema egalității de șanse pentru femei și bărbați. Sunt promovate acele manuale școlare, cursuri universitare, ghiduri pentru aplicarea programelor analitice care să nu cuprindă aspectele de discriminare între sexe, modelele și stereotipurile comportamentale negative în ceea ce privește rolul femeilor și al bărbaților în viața publică și familială.

Discriminarea după orientarea sexuală

Deși din punct de vedere juridic, situația actuală poate fi considerată stabilă în România, discriminarea lesbienelor, homosexualilor, bisexualilor și a persoanelor trans-gender este o realitate prezentă în domenii precum serviciile publice, relațiile de muncă comportamentul și practicile angajaților Poliției Române, sistemul penitenciar, relectarea în mass-media, chiar și în relațiile de familie. De asemenea, există prejudecăți și stereotipuri privind persoanele trans-gender din România, acestea fiind considerate de majoritatea românilor anormale.

Discriminarea după orientarea sexuală are la bază următoarele fenomene:

- Intoleranța față de persoanele cu altă orientare sexuală decât cea convențională

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

196

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- Dificultățile întâmpinate în auto-acceptarea identității sexuale, ce au ca efect lipsa vizibilității personale și sociale a persoanelor trans-gender
- Excluziunea socială a programelor cu altă orientare sexuală, în special a persoanelor trans-gender
- Violența împotriva membrilor comunității tran-gender din România și atitudinea intolerantă față de aceștia
- Prezența în mass-media a stereotipurilor și prejudecăților referitoare la comunitatea trans-gender din România

Discriminarea după vârstă - atât vârstnicii, cât și tinerii reprezintă o resursă valoroasă pentru societate, de aceea trebuie încurajați să aibă o viață activă.

În prezent în România, din cele aproape 22 milioane locuitori, aproximativ 11 milioane sunt adulți, 5 milioane sunt tineri și copii și 6 milioane sunt vârstnici. Consecințele acestor tendințe au dus la înregistrarea unei presiuni a populației vârstnice asupra populației adulte, potențial active, și implicit asupra sistemului de protecție socială (ocupare, sănătate, asistența socială, asigurări sociale etc.)

În condițiile în care peste 50 ani, pensionarii vor reprezenta mai mult de jumătate din populație, România va trebui să reformeze sistemul medical, sistemul de educație, sistemul de asistență socială și pe cel de asigurări sociale, având în vedere faptul că oameni de vârste diferite au nevoi diferite, că ei reprezintă o resursă valoroasă pentru societate la orice vârstă și că trebuie încurajați să aibă o viață activă

Principalele probleme ale persoanelor vârstnice în România se datorează:

- Dificultăților de percepere de către societatea persoanelor vârstnice ca reprezentând o importantă resursă culturală și profesională
- Slabei conștientizări de către societate a importanței îmbatrânirii active ca element de bază în asigurarea egalității de șanse pe parcursul întregii vieți
- Accesului redus al femeilor de peste 55 de ani pe piața muncii

Principalele probleme ale tinerilor din România sunt:

- Accesul slab la o locuință
- Slaba reprezentare în procesul de luare a deciziilor
- Insuficienta promovare și finanțare a măsurilor de încurajare a inițiativelor economice pentru tineri

Discriminarea după deficiență sau handicap este mai evidentă atunci când este necesar accesul pe piața muncii.

Principalele probleme cu care se confruntă persoanele cu handicap sunt:

- Accesul scăzut la serviciile sociale specializate
- Accesul scăzut pe piața muncii
- Accesul scăzut la orice formă de educație, datorat inexistenței unui sistem de educație timpurie pentru copilul cu handicap, a mentalităților învechite a profesorilor precum și a lipsei accesibilizărilor mediului fizic și informațional în sistemul de învățământ
- Accesul persoanelor cu handicap locomotor în mijloacele de transport în comun
- Accesul persoanelor cu handicap locomotor din România la activități sportive, culturale și de petrecere a timpului liber

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

197

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Discriminarea după etnie este cauzată, în principal, de:

- Inexistența unui cadru legislativ complet și coerent referitor la statutul minorităților naționale
- Deficiențele în aplicarea legislației existente (educație, cultură, justiție, administrație locală, mass media, etc.), mai ales la nivel regional și local
- Discrepanțele notabile între capacitatea de organizare și acțiune a organizațiilor minorităților naționale
- Slaba reprezentare a femeilor și a tinerilor aparținând minorităților naționale în viața publică
- Persistența unor stereotipuri negative referitoare la unele minorități naționale în opinia publică și în mass media
- Insuficiența promovării a identităților multiple și a diversității etnoculturale, lingvistice și religioase, ca fundamente ale coeziunii în societatea actuală

Discriminarea populației rome are la bază mai multe cauze:

- Existența unui sistem patriarhal și a unor norme comunitare care nu permit femeilor rome dezvoltarea unei cariere profesionale
- Formele multiple de discriminare cu care femeile rome se confruntă în accesul la bunuri și servicii, precum și la furnizarea serviciilor
- Imaginea negativă promovată de către mass media referitoare la femeile și bărbații de etnie romă
- Insuficienta promovare a diversității și a identităților multiple ale femeilor în societatea românească

Discriminarea după religie

În România își desfășoară activitatea 17 culte religioase și aproximativ 900 de asociații și fundații religioase, dintre care 30 au specific de cult. O parte dintre aceste organizații religioase erau interzise înainte de 1989.

Culte și organizațiile religioase întrebunțează în manifestările confesionale limba maternă a credincioșilor. Biserica se bucură de încrederea a peste 85% din populație, însă există și luări de poziție, singulare care pun în discuție studiul religiei în școli, separarea clară a bisericii de stat, precum și prezența simbolurilor religioase în spațiul public.

Astfel discriminarea după religie se datorează insuficienței promovării a dialogului inter-religios, a toleranței religioase și a ecumenismului.

Discriminarea în participarea la viața publică și la decizie este realizată prin limitarea accesului la informare sau este un efect al neimplicării ca cetățeni.

Deși România a făcut progrese în îndeplinirea angajamentelor asumate în domeniul drepturilor omului, acestea nu sunt semnificative în ceea ce privește asigurarea participării egale a femeilor și bărbaților la viața socială, astfel încât, sferele decizionale politice de nivel înalt, structurile de partid sau instituțiile administrației publice, nu sunt accesibile în aceeași măsură femeilor și bărbaților, femeile rămânând cel mai adesea cantonate în activități executive, fără posibilități reale de promovare sau de afirmare în prima linie politică.

Participarea disproporționată a femeilor și bărbaților la viața publică și la luarea deciziilor reflectă cel mai bine existența și perpetuarea discriminărilor după criteriul de sex. Incontestabil, lumea politică și viața partidelor sunt dominate de bărbați, deși drepturile politice egale pentru toți cetățenii, femei și bărbați, sunt legiferate de peste șaizeci de ani. Puține partide au inclus în statut sau în programe principiul egalității între femei și bărbați, iar cele care au făcut-o, în principal partidele de orientare social-democrată, nu au adoptat și strategii adecvate de aplicare în practică.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

198

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Nici un partid politic nu are președinte o femeie și sunt puține femei care fac parte din structurile de conducere ale partidelor.

Consecința este că doar un număr foarte mic de femei au fost incluse pe listele electorale și un număr încă și mai mic de femei au fost plasate pe locuri eligibile ale listelor. În structurile administrației publice centrale, femeile sunt repartizate conform aceleiași scheme piramidale: numeroase în posturile subordonate, de execuție sau cu răspundere limitată, și din ce în ce mai puține în posturile înalte de decizie. În prezent, din cele 22 de posturi de ministru, doar 5 sunt ocupate de femei, iar din cele peste 90 secretar de stat, doar 8 sunt ocupate de femei, multe ministere neavând nici o femeie în conducerea lor.

Fără a fi spectaculoasă, o oarecare schimbare s-a petrecut în sfera economică, accesul mai larg al femeilor în funcții de conducere ale unităților economice, în special în sectorul privat, reprezentând un început de recunoaștere a capacităților antreprenoriale și manageriale ale acestora.

Discriminarea în viața de familie

Un factor important al egalității de șanse între femei și bărbați îl reprezintă concilierea vieții de familie cu viața profesională.

În privința vieții de familie, o primă discriminare este conținută în Codul familiei, actul normativ care instituie reguli fundamentale în acest domeniu, și prin care este stabilită vârsta minimă la care partenerii își pot asuma responsabilitatea constituirii unei familii, care este diferită pentru fete și pentru băieți: fetele se pot căsători de la 16 ani, iar cu aviz medical și de la 15 ani, în timp ce băieții se pot căsători de la 18 ani, după ce au obținut toate drepturile civile și politice.

Această discriminare conduce la o inegalitate între parteneri în ceea ce privește exercitarea drepturilor în cadrul căsătoriei, poate conduce la o inegalitate de statut social între parteneri – fetele putând fi puse în situația de a-și întrerupe studiile, pentru a putea face față sarcinilor domestice – și chiar la afectarea prematură a stării de sănătate a respectivelor femei.

Codul familiei asigură soților, în principiu, un statut juridic egal; în realitate femeile au mai multe responsabilități familiale decât bărbații. Sub influența unui model tradițional anacronic, se consideră că este de datoria femeilor să administreze resursele familiei, să îndeplinească treburile gospodărești considerate "ușoare și mărunte" (aprovizionarea, gătitul, spălatul, călcatul, curățenia), să supravegheze și să îngrijească copiii și vârstnicii, toate acestea adăugându-se, în majoritatea cazurilor, la îndeplinirea sarcinilor profesionale la locul de muncă. În schimb, bărbaților le sunt alocate acele lucruri considerate "grele și importante", cum ar fi lucrările de construcție și zidărie ori reparația și întreținerea instalațiilor, pentru efectuarea cărora, de altfel, sunt chemați lucrători specializați. În consecință, bugetul de timp liber al femeilor este mult mai mic decât cel al bărbaților.

Tradiția acționează uneori și în defavoarea bărbaților. Ei sunt considerați mai puțin capabili să crească și să îngrijească copiii, motiv pentru care, de multe ori, în caz de pronunțare a divorțului, justiția nu le încredințează copiii minori spre creștere și îngrijire.

În prezent există o tendință, din ce în ce mai accentuată, de ocolire a formalizării căsătoriei și de conviețuire a tinerilor în uniuni consensuale. În același timp, se constată o creștere a numărului de familii monoparentale și, în cadrul acestora, a numărului celor în care responsabilitatea gospodăriei și a procurării resurselor revine femeilor.

Au crescut, de asemenea, în proporții îngrijorătoare, rata mortalității materne, numărul de avorturi, mortalitatea infantilă, procentul nou-născuților subponderali. În același timp, s-a înregistrat o alarmantă creștere a ratei mortalității masculine, creșterea morbidității și scăderea duratei medii de viață a bărbaților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Cauzele acestor evoluții sunt multiple: scăderea nivelului de trai și creșterea gradului de insecuritate economică, nivelul scăzut de educație pentru viață, dificultățile de relaționare în cadrul cuplului și de adaptare la situațiile de criză.

Violența este un alt flagel care afectează viața de familie. Ignorată sau nerecunoscută oficial în perioada totalitarismului, violența nu numai că s-a dezvoltat, dar a și luat amploare în prezent, pe fondul scăderii nivelului de trai și al creșterii insecurității economice. Șomajul, alcoolismul, problemele locative, carențele educaționale, constituie tot atâția factori care contribuie la întreținerea și creșterea acestui fenomen la dimensiuni îngrijorătoare, victimele cele mai frecvente ale acestuia fiind femeile și copii.

Temă de reflecție:

Reflecțați asupra unor situații în care v-ați simțit discriminați. Prezentați apoi, printr-un desen sugestiv, ce emoții sau/si sentimente ați experimentat.

La nivelul școlii, sunt utile cunoașterea și respectarea *drepturilor și responsabilităților* elevilor:

a) Drepturi ale elevilor:

- Securitatea vieții – școala este răspunzătoare pentru siguranță (atât fizică, cât și psihologică) a elevilor și a cadrelor didactice;
- Tratament echitabil – școlile trebuie să monitorizeze rezultatele și realizările, dar și pedepsele sau excluderile; dreptul de a fi consiliat;
- Posibilitatea asigurării unui trai decent și a propriei bunăstări – educația școlară reprezintă baza angajării viitoare; elevii trebuie să dobândească abilități și competențe de bază, care să faciliteze inserția socială și economică;
- Definirea și păstrarea diferențelor dintre elevi prin mijloace pașnice – dezvoltarea încrederii în propria identitate și a capacității de a dezvolta noi identități;
- Participarea la decizie, la toate nivelurile – aceasta înseamnă recunoașterea formală a participării elevului, structuri deschise, acces la luarea deciziilor și la consiliile școlare;
- Solicitarea liberă și corectă a reparațiilor pentru nedreptăți crase – sau dreptul copilului la egalitate în fața legii (principiul ordinii de drept);
- Acces egal la informație – acces liber la curriculum, fără nici un fel de discriminare sau planuri oculte;
- Acces egal la bunurile globale – întreaga bază materială a școlii (biblioteca, baza sportivă, curtea școlii, sala de mese, toaletele și laboratoarele) trebuie să fie la dispoziția tuturor elevilor;

b) Responsabilități ale elevilor:

- Să contribuie la bunurile comune – proprietate și participare activă;
- Să ia în considerare consecințele acțiunilor asupra siguranței și bunăstării altora – școala este în câștig când practicile și procedurile aprobate au putere de normă;
- Să promoveze echitatea;
- Să protejeze interesele generației viitoare urmărind dezvoltarea și apărarea bunurilor globale;
- Să păstreze patrimoniul cultural și intelectual;
- Să fie participanți activi la procesul de conducere;
- Să facă eforturi pentru a elimina corupția.

Rezultă că principalele soluții pentru respectarea egalității de șanse în educație sunt:

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

200

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- practicarea dialogului, a negocierii, a cooperării și realizarea consensului în situații cotidiene;
- soluționarea conflictelor și a diferențelor de opinii într-o manieră non-violentă;
- încurajarea muncii în echipă și a învățării prin cooperare, precum și a unei atmosfere adecvate și neautoritare de lucru în clasă.
- deschiderea către comunitate și mediul social.

Egalitatea de șanse este un principiu fundamental al politicilor europene. În septembrie 2010, Comisia Europeană a adoptat o nouă strategie pe cinci ani pentru promovarea egalității de șanse (2010-2015). Această strategie prevede o serie de măsuri bazate pe cinci priorități: economia și piața muncii, egalitatea de remunerare, egalitatea în posturi de răspundere, lupta împotriva violenței de gen și promovarea egalității în afara UE.

În fiecare țară, egalitatea de șanse în sistemul de învățământ este asigurată de Ministerul Educației ce trebuie să asigure, prin mijloace specifice, instruirea, pregătirea și informarea corespunzătoare a cadrelor didactice, la toate formele de învățământ, public și privat, pe tema egalității de șanse pentru femei și bărbați și promovează acele manuale școlare, cursuri universitare, ghiduri pentru aplicarea programelor analitice care să nu cuprindă aspectele de discriminare între sexe, precum și modelele și stereotipurile comportamentale negative în ceea ce privește rolul femeilor și al bărbaților în viața publică și familială.

Instituțiile de învățământ de toate gradele, factorii sociali care se implică în procese instructiv-educative, precum și toți ceilalți furnizori de servicii de formare și de perfecționare, autorizați conform legii, vor include în programele naționale de educație teme și activități referitoare la egalitatea de șanse între femei și bărbați.

În aceste condiții, ca parte a UE, este vital ca România să se alăture celorlalte țări din Europa și din lume care militează pentru facilitarea accesului la educație.

ACTIVITATE ONLINE – TEMA DE REFLECȚIE

Descrieți sintetic o situație în care s-au manifestat atitudini rasiste în școala dvs. Propuneți trei măsuri concrete pe care le-ar putea lua conducerea școlii pentru a limita manifestările rasiste în școală. Postați prezentarea situației de discriminare în forumul «Promovarea egalității de șanse». Oferiți feed-back cel puțin unui coleg de grupă.

Referințe bibliografice:

- Antonesei L., (1996). PAIDEIA. *Fundamentele culturale ale educației*, Editura Polirom, Iași.
- Cristea S., Constantinescu C., (1998). *Sociologia educației*, Editura Hardiscom, Pitești.
- Hofstede G., (1996). *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București.
- Iucu R., (2000). *Managementul și gestiunea clasei de elevi*, Polirom, Iași.
- Ilie V., (2009). *Elemente de management și leadership educațional*, Editura Paralela 45, Pitești.
- Ionescu I.I., (1997). *Sociologia școlii*, Editura Polirom, Iași.
- Păun E., (1999). *ȘCOALA - abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași.
- Vlăsceanu M., (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.
- Voiculescu F., (2004). *Analiza resurse-nevoi și managementul strategic în învățământ*. București: Editura Aramis.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

TEMA 2. Educația în sprijinul dezvoltării durabile

2.1. Cadru conceptual

Conceptul de dezvoltare durabilă (sustenabilă) s-a cristalizat în timp, pe parcursul mai multor decenii, în cadrul unor dezbateri științifice aprofundate pe plan internațional și a capatat valențe politice precise în contextul globalizării.

Conceptul de dezvoltare durabilă a luat naștere acum 30 de ani, ca răspuns la apariția problemelor de mediu și a crizei resurselor naturale, în special a celor legate de energie. Practic, Conferința privind Mediul de la Stockholm din 1972 este momentul în care se recunoaște că activitățile umane contribuie la deteriorarea mediului înconjurător, ceea ce pune pericol viitorul Planetei. Așadar, prima semnalare a faptului că evoluțiile economice și sociale ale statelor lumii și ale omenirii în ansamblu nu mai pot fi separate de consecințele activității umane asupra cadrului natural s-a făcut în raportul din 1972 al Clubului de la Roma intitulat *Limitele creșterii (Raportul Meadows)*. Documentul sintetizează datele privind evoluția a cinci parametri (creșterea populației, impactul industrializării, efectele poluării, producția de alimente și tendințele de epuizare a resurselor naturale), sugerând concluzia că modelul de dezvoltare practicat în acea perioadă nu poate fi susținut pe termen lung.

Problematica raporturilor dintre om și mediul natural a intrat în preocupările comunității internaționale începând cu prima Conferință a ONU asupra Mediului (Stockholm, 1972) și s-a concretizat în lucrările Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare, instituite în 1985. Raportul acestei Comisii, prezentat în 1987 de G. H. Brundtland și intitulat *Viitorul nostru comun* a oferit prima definiție acceptată a dezvoltării durabile ca fiind „o dezvoltare care satisface nevoile generației actuale fără a compromite șansele viitoarelor generații de a-și satisface propriile nevoi”. Conceptul de dezvoltare durabilă reprezintă rezultatul unei abordări integrate a factorilor politici și decizionali, în care protecția mediului și creșterea economică pe termen lung sunt considerate complementare și reciproc dependente.

De la acest punct, problemele complexe ale dezvoltării durabile au capatat o dimensiune politică globală, fiind abordate la cel mai înalt nivel la Conferința Mondială pentru Mediu și Dezvoltare Durabilă de la Rio de Janeiro (1992), la Sesiunea Specială a Adunării Generale ONU și adoptarea Obiectivelor Mileniului (2000) și la Conferința Mondială pentru Dezvoltare Durabilă de la Johannesburg (2002). S-au conturat, astfel, programe concrete de acțiune la nivel global și local (Agenda 21 Locală) conform dictonului „sa gândim global și sa acționăm local”.

În cadrul acestui proces au fost adoptate o seamă de convenții internaționale care stabilesc obligații precise din partea statelor și termene stricte de implementare privind schimbările climatice, conservarea biodiversității, protejarea fondului forestier și zonelor umede, limitarea folosirii anumitor produse chimice, accesul la informații privind starea mediului și altele, care conturează un spațiu juridic internațional pentru aplicarea în practică a preceptelor dezvoltării durabile. Se recunoaște, astfel, că Terra are o capacitate limitată de a satisface cererea crescândă de resurse naturale din partea sistemului socio-economic și de a absorbi efectele distructive ale folosirii lor. Schimbările climatice, fenomenele de eroziune și desertificare, poluarea solului, apei și aerului, reducerea suprafeței sistemelor forestiere tropicale și a zonelor umede, dispariția sau periclitatea existenței unui număr mare de specii de plante și animale terestre sau acvatice, epuizarea accelerată a resurselor naturale neregenerabile au început să aibă efecte negative, măsurabile, asupra dezvoltării socioeconomice și calității vieții oamenilor în zone vaste ale planetei.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

202

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIOPSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Conceptul de dezvoltare durabilă are ca premisa constatarea că civilizația umană este un subsistem al ecosferei, dependent de fluxurile de materie și energie din cadrul acesteia, de stabilitatea și capacitatea ei de autoreglare. Politicile publice care se elaborează pe această bază, precum prezenta Strategie Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României, urmăresc restabilirea și menținerea unui echilibru rațional, pe termen lung, între dezvoltarea economică și integritatea mediului natural în forme înțelese și acceptate de societate.

Pentru România, ca stat membru al Uniunii Europene, dezvoltarea durabilă nu este una dintre opțiunile posibile, ci singura perspectivă rațională a devenirii naționale, având ca rezultat statornicirea unei noi paradigme de dezvoltare prin confluența factorilor economici, sociali și de mediu.

2. Strategia UE pentru Dezvoltare Durabilă

Dezvoltarea durabilă a devenit un obiectiv politic al Uniunii Europene începând cu anul 1997, prin includerea sa în Tratatul de la Maastricht. În anul 2001, Consiliul European de la Göteborg a adoptat Strategia de Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene, careia i-a fost adăugată o dimensiune externă la Barcelona, în anul 2002.

În anul 2005, Comisia Europeană a demarat un proces de revizuire a Strategiei, publicând, în luna februarie, o evaluare critică a progreselor înregistrate după 2001, care punctează și o serie de direcții de acțiune de urmat în continuare. Documentul a evidențiat și unele tendințe nesustenabile, cu efecte negative asupra mediului înconjurător, care puteau afecta dezvoltarea viitoare a Uniunii Europene, respectiv schimbările climatice, amenințările la adresa sănătății publice, sărăcia și excluziunea socială, epuizarea resurselor naturale și erodarea biodiversității. Ca urmare a identificării acestor probleme, în iunie 2005, șefii de state și guverne ai țărilor Uniunii Europene au adoptat o Declarație privind liniile directoare ale dezvoltării durabile, care încorporează Agenda de la Lisabona, revizuită, pentru creșterea economică și crearea de noi locuri de muncă drept o componentă esențială a obiectivului atotcuprinzător al dezvoltării durabile.

În 2005 Comisia a demarat un proces de revizuire a Strategiei de Dezvoltare Durabilă, proces care a cuprins mai multe etape:

- în februarie 2005 Comisia a publicat o evaluare inițială și critică la adresa progresului înregistrat din 2001 și a evidențiat o serie de viitoare direcții de urmat. Au fost evidențiate o serie de direcții de dezvoltare non-durabilă care au avut efecte negative: schimbarea climatică, amenințări la adresa sănătății publice, creșterea sărăciei și a excluziunii sociale, epuizarea resurselor naturale și afectarea biodiversității;

- în iunie 2005, șefii de stat și de guverne din UE au adoptat o declarație privind liniile directoare ale dezvoltării durabile, care susținea că Agenda reînnoită de la Lisabona este o componentă esențială a obiectivului atotcuprinzător al dezvoltării durabile;

- după o largă consultare, Comisia Europeană a prezentat, la 13 decembrie 2005, o propunere de revizuire a Strategiei de la Göteborg din 2001. Ca rezultat al acestui proces, Consiliul UE a adoptat, la 9 iunie 2006, Strategia reînnoită de Dezvoltare Durabilă, pentru o Europă extinsă. Documentul este conceput într-o viziune strategică unitară și coerentă, având ca obiectiv general îmbunătățirea continuă a calității vieții pentru generațiile prezente și viitoare prin crearea unor comunități sustenabile, capabile să gestioneze și să folosească resursele în mod eficient și să valorifice potențialul de inovare ecologică și socială al economiei în vederea asigurării prosperității, protecției mediului și coeziunii sociale. Se pune accent pe 6 priorități: schimbarea climatică, sănătate, excluziune socială, transport, resurse naturale și sărăcie și erau identificate caile care trebuie urmate pentru a soluționa aceste probleme.

Strategia UE pentru Dezvoltare Durabilă, ce reprezintă fundamentul Strategiei Naționale a României în domeniu, completează Strategia de la Lisabona și se dorește a fi un catalizator pentru cei ce elaborează politici publice și pentru opinia publică, în scopul schimbării comportamentului în

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

203

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

societatea europeană și, respectiv, în societatea românească și implicării active a factorilor decizionali, publici și privați, precum și a cetățenilor în elaborarea, implementarea și monitorizarea obiectivelor dezvoltării durabile.

Responsabilitatea pentru implementarea Strategiei revine Uniunii Europene și statelor sale membre, implicând toate componentele instituționale la nivel comunitar și național.

Este subliniată, de asemenea, importanța unei strânse colaborări cu societatea civilă, partenerii sociali, comunitățile locale și cetățenii pentru atingerea obiectivelor dezvoltării durabile.

În acest scop, sunt identificate patru **obiective-cheie**:

- Protecția mediului, prin măsuri care să permită disocierea creșterii economice de impactul negativ asupra mediului;

- Echitatea și coeziunea socială, prin respectarea drepturilor fundamentale, diversității culturale, egalității de șanse și prin combaterea discriminării de orice fel;

- Prosperitatea economică, prin promovarea cunoașterii, inovării și competitivității pentru asigurarea unor standarde de viață ridicate și unor locuri de muncă abundente și bine plătite;

- Îndeplinirea responsabilităților internaționale ale UE prin promovarea instituțiilor democratice în slujba păcii, securității și libertății, a principiilor și practicilor dezvoltării durabile pretutindeni în lume.

Pentru a asigura integrarea și corelarea echilibrată a componentelor economice, ecologice și socio-culturale ale dezvoltării durabile, Strategia UE statuează următoarele **principii** directoare:

- Promovarea și protecția drepturilor fundamentale ale omului;
- Solidaritatea în interiorul generațiilor și între generații;
- Cultivarea unei societăți deschise și democratice;
- Informarea și implicarea activă a cetățenilor în procesul decizional;
- Implicarea mediului de afaceri și a partenerilor sociali;
- Coerența politicilor și calitatea guvernării la nivel local, regional, național și global;
- Integrarea politicilor economice, sociale și de mediu prin evaluări de impact și consultarea factorilor interesați;

- Utilizarea cunoștințelor moderne pentru asigurarea eficienței economice și investiționale;

- Aplicarea principiului precauției în cazul informațiilor științifice incerte;

- Aplicarea principiului "poluatorul plătește".

Strategia de dezvoltare durabilă a Uniunii Europene întâmpină mai multe provocări. Unele dintre aceste provocări sunt foarte asemănătoare cu problemele întâlnite de o altă strategie a Uniunii, agenda de la Lisabona.

Cu toate că UE a stabilit că dezvoltarea durabilă este principiul atotcuprinzător al tuturor politicilor europene, în realitate problema competitivității economice a ajuns să domine agenda politică.

Cei trei piloni ai Strategiei de la Lisabona: competitivitate economică, incluziune socială și protejarea mediului înconjurător au fost comparați cu trei copii, dintre care unul – competitivitatea economică – are nevoie de mai multă atenție. În acest proces, Strategia de Dezvoltare Durabilă este, uneori, redusă numai la pilonul mediu – al Strategiei de la Lisabona. Mai mulți comisari europeni au declarat, cu diferite ocazii, referitor la aceste probleme, că UE are nevoie în primul rând de creștere economică, înainte de a putea acționa pentru protejarea mediului ori implementarea unor politici de protecție socială.

Pentru că dezvoltarea durabilă este un concept atât de vast, uneori prea multe probleme diferite sunt puse sub umbrela Strategiei de Dezvoltare Durabilă a UE, îndepărtând atenția de la adevăratele direcții de dezvoltare non-durabilă (lipsite de sustenabilitate).

Scopul declarat al Strategiei reînnoite este acela de acțiune pentru o îmbunătățire continuă a calității vieții atât pentru generațiile prezente, cât și pentru cele viitoare. Dar acest lucru nu se

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

204

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

poate obtine decat in cadrul unor comunitati capabile sa utilizeze resursele in mod rational si eficient si sa descopere potentialul ecologic al economiei, asigurand prosperitate, protectia mediului si coeziune sociala.

Strategia de Dezvoltare Durabila reinnoita priveste intreaga Europa si de aceea propune mijloace de imbunatatire a cooperarii cu nivelul guvernamental si ceilalti factori de decizie, cu ONG-uri si cu cetatenii, entitati care trebuie sa isi uneasca eforturile pentru dezvoltare durabila.

Cooperarea pentru o dezvoltare durabila trebuie sa fie o preocupare atat pentru UE, cat si pentru statele membre. Politica comunitara de dezvoltare durabila trebuie sa fie complementara politicilor derulate de de statele membre.

2.2.Rolul educației în sprijinul dezvoltării durabile

Problematika educației contemporane este influențată de o serie de provocări sociale: globalizarea și interdependența țărilor, evoluția Noilor Tehnologii Informaționale (NTI), descentralizarea învățământului, democratizarea învățământului, exigența participării la viața civilă, economia de piață, schimbarea de mentalități și reforma educației, interculturalitatea.

Aceste provocări au determinat, pe lângă efecte pozitive, și o serie de neajunsuri la nivel social:

- dezechilibre demografice (suprapopularea sau, din contră, reducerea populației);
- răsturnarea scalei de apreciere a valorilor sociale (îndeosebi, morale);
- conflicte, violențe;
- poluarea mediului;
- schimbări economice, subdezvoltarea, sărăcia;
- imigrația.

Inițial, în perioada anilor '60, s-a constatat o inadaptare cronică a școlii la viață. Într-o lucrare intitulată *“Criza mondială a educației”* (1968), americanul Philip Coombs semnalează existența unor decalaje funcționale între educație, ca subsistem social și celelalte subsisteme ale societății prin:

- decalajul între oferta (prea mică) și cererea (prea mare) de educație de calitate;
- decalajul între calitatea resurselor umane oferite de educație și necesitățile sociale;
- inadaptarea programelor de învățământ și a metodelor la cerințele societății;
- inerția structurilor organizatorice ale sistemelor de învățământ, în raport cu dinamica societății contemporane ș.a.

Aplicație:

Identificați câteva modalități prin care pot fi reduse decalajele funcționale între educație (ca sistem social) și celelalte subsisteme ale societății.

Termenul de “criză” a început să semnifice faptul că sistemele actuale de educație și de învățământ se dovedesc ele însele incapabile să ofere soluționări problematicei omului, formării lui ca personalitate complexă. Noile provocări ale educației contemporane sunt legate de starea actuală a multor țări ale lumii aflate în procese de tranziție socială, dar vin și din partea unor noi exigențe generate de actuala dezvoltare social-economică și culturală.

Mai recent, decalajele funcționale dintre educație și celelalte sectoare sociale s-au amplificat îndeosebi ca urmare a apariției unor noi fenomene economice cum sunt mondializarea (globalizarea) și competitivitatea economicului, dereglarea structurală a pieței muncii și marginalizarea tinerilor.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

205

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

S-a impus astfel, *conceptul și strategia de dezvoltare durabilă*, care desemnează totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică, al căror fundament îl reprezintă asigurarea unui echilibru între aceste sisteme socio-economice și elementele capitalului natural. Cea mai cunoscută definiție a dezvoltării durabile este cea dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare: „dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”.

Dezvoltarea Durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om/mediu, fie că este vorba de mediul înconjurător, cel economic sau cel social. În prezent, conceptul s-a extins asupra calității vieții în complexitatea sa.

Obiect al dezvoltării durabile este și preocuparea pentru dreptate și echitate între state, nu numai între generații. Problematika Dezvoltării Durabile a fost legată inițial de problemele de mediu și de criza resurselor naturale (de acum 30 de ani), iar termenul a fost folosit în 1992 la Conferința privind Mediul și Dezvoltarea, organizată de Națiunile Unite la Rio de Janeiro.

Conceptele corelate cu acest principiu sunt: calitatea vieții prin sănătate, siguranța socială și stabilitatea economică. În ceea ce privește dezvoltarea economică, este evident că aceasta nu poate fi oprită, dar strategiile trebuie schimbate, astfel încât să se potrivească cu recomandările existente în domeniul ecologic.

Temă de reflecție:

Reflecții la rolul pe care îl joacă educația în cadrul dezvoltării durabile.

În domeniul educației pentru mediu sunt formulate o serie de convenții referitoare la strategiile de a face față schimbărilor de climă (reducerea emisiilor de gaze), la respectarea diversității biologice (conservarea speciilor) și la stoparea defrișărilor masive, la reciclarea în domeniul industrial, la gestionarea corespunzătoare în domeniul deșeurilor.

Observăm că asemenea măsuri de implementare sunt din mai multe domenii, din care face parte și educația, iar cunoașterea (achiziția de informații) reprezintă un factor cheie în sprijinirea acestui principiu. De asemenea, în domeniul educațional, *Dezvoltarea Durabilă* poate fi implementată prin colaborare și dialog, (inclusiv intercultural), inovarea curriculei și, în consecință, a experiențelor de predare-învățare, prin învățare activă și participativă.

Numeroase cazuri de inadaptare școlară, familială, socială, înregistrate în randul tinerilor sunt o dovadă îngrijorătoare că atât școala, familia, cât și alte instituții și colectivități sociale nu reușesc să-și îndeplinească întotdeauna eficient rolul lor educativ.

Nu toate influențele și acțiunile educative au un sens convergent, deși scopul lor rămâne același: dezvoltarea personalității copilului. Apare deci necesară o colaborare între toți factorii educativi și, în special, între cei mai importanți dintre ei: familia – cea care intervine prima în ordine temporală în educația copilului și școala – factor instituționalizat de educație căruia societatea contemporană tinde să-i încredințeze tot mai mult răspunderile educative.

Aplicație:

Explicați relația care există între toți factorii educației și argumentați de ce școala are rolul conducător.

Școala și familia trebuie să stabilească un parteneriat în adevăratul sens al cuvântului, ca relație stransă în care fiecare își asumă responsabilități și realizează sarcini în activitatea de educație. Acest parteneriat înseamnă, de fapt: punerea de acord în privința modalităților de

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

206

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

realizare a scopului urmărit în educația elevilor, informarea reciprocă cu privire la problemele celor educați și convergența diferitelor acțiuni întreprinse la nivelul factorilor educativi.

2.3.Principii și criterii ale dezvoltării durabile

Descentralizarea învățământului preuniversitar constă în distribuirea responsabilităților, dar și a activităților decizionale de la nivelul central către nivelul local, al fiecărei unități de învățământ. Acest transfer se realizează în planurile managerial și al resurselor, iar scopul aplicării descentralizării în învățământ este de a apropia deciziile de contextul concret în care ele sunt necesare, prin consultarea și participarea factorilor implicați, inclusiv a celor non-administrativi, dar care sunt interesați de procesul de învățământ (părinți, organizații ș.a.).

Se consideră că, în această modalitate, serviciile educaționale pot să răspundă mai bine nevoilor celor educați, se pot asigura șanse egale de educație/de acces la educație și o mai bună organizare a instituțiilor de învățământ pentru a realiza o educație de calitate.

Printre *principiile dezvoltării durabile* se numără:

a) Principiul sustenabilității:

- se referă la fundamentarea managementului strategic și integrat al dezvoltării durabile și presupune faptul că, la un nivel minim, generațiile viitoare nu ar putea trăi mai rău decât generațiile actuale;

- vizează selecția și desfășurarea tehnologiilor care soluționează probleme cu cât mai multe opțiuni viitoare posibile;

b) Principiul biodiversității:

- se referă la diversitatea speciilor, a ecosistemelor și, în principal, a diversității genetice în interiorul unei specii care garantează capacitatea de adaptare;

- se referă la numărul de specii care compun un sistem ecologic.

Un concept important în definirea criteriilor de dezvoltare durabilă este preservarea, concept care se referă la bogăția de specii, bogăția, diversitatea, numărul de gene ș.a.

Managementul strategic al dezvoltării durabile presupune aplicarea unui *set de principii și criterii* validate pe plan internațional:

- *Managementul integrat* este principiul care presupune abordarea în manieră unitară și holistică a proceselor de producție, procesare ș.a.;
- *Echitatea intergenerațională* este un principiu important potrivit căruia generația actuală are dreptul de a folosi și beneficia de resursele pământului, cu obligația de a ține seama de impactul pe termen lung al activității acesteia;
- *Precauția* reprezintă instrumentul decizional prin care se întrind acțiuni de răspuns la amenințările legate de pagubele cauzate omului și/sau mediului;
- *Abordarea ciclului de viață al bunurilor, serviciilor, tehnologiilor* evaluează consecințele asupra mediului generate de efectele economice;
- *Prevenția* presupune stabilizarea prejudiciilor aduse sănătății umane;
- *Substituția* presupune înlocuirea unor produse și servicii ineficiente, mari consumatoare de resurse de mediu, cu unele mai eficiente;
- *Internalizarea costurilor marginale externe* stabilește folosirea mecanismelor de piață pentru ca poluatorii să suporte în totalitate costurile sociale;
- *Internalizarea externalităților pozitive* vizează folosirea unui sistem de subvenții corective;
- *Participarea publică* presupune accesul nerestricționat la informația privind mediul și resursele sale, cu unele excepții justificate;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

207

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- *Buna guvernare* prevede ca autoritățile și instituțiile statului să-și desfășoare activitatea transparent, eficient și oest;
- *Parteneriatele privat-public și public-privat* se bazează pe cooperarea directă, inter și intrainstituțională;
- *Cooperarea între state* include responsabilități comune, dar diferențiate, în funcție de nivelul de dezvoltare a țărilor.

Aplicație:

Analizați felul în care principiile specifice dezvoltării durabile sunt respectate în societatea românească, în general și în școlara românească, în particular.

Dacă asigurarea calității în educație depinde de calitatea vieții, descentralizarea este dependentă de dezvoltarea comunităților locale, cu valorificarea potențialului diferențiat pe care acestea îl pot avea, în funcție de cerințele concrete ale pieței muncii. De aceea, o descentralizare autentică și benefică presupune nu numai pregătirea personalului din învățământ (manageri, cadre didactice), ci și sensibilizarea și implicarea efectivă a membrilor comunităților locale.

ACTIVITATE ONLINE – STUDIU DE CAZ

Prezentați succint un program/proiect/activitate care a fost sau care ar putea fi derulată în școala dvs. în perspectiva educării elevilor în spiritul dezvoltării durabile.

- Care este denumirea acestuia/acesteia și care este instituția inițiatore?
- Ce rol ați avut/credeți că ați putea avea în derularea acestuia/acesteia?
- De ce resurse ați avut/veți avea nevoie pentru derulare?
- Ce dificultăți și bariere ați întâmpinat/credeți că veți întâmpina?
- Cu cine/cu ce instituții ați colaborat/credeți că veți avea nevoie să colaborați?

Referințe bibliografice:

- Gherasim Z., (2002). *Influențele tehnologiilor informației și ale comunicațiilor asupra dezvoltării durabile*, Buletinul AGIR, Dezvoltarea durabilă, București, Anul VII, nr. 4.
- Hopkins D., Ainscow M. et. al., 1998, *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării*, Editura Prut Internațional, Chișinău.
- Hiltrop J.M., Udall, S., (1998). *Arta negocierii*, Teora, București.
- Iosifescu Ș., (coord.), (2001). *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, Ministerul Educației și Cercetării, București.
- Rusu C., (2003). *Management. Concepte, metodici și tehnici*, Editura Expert, București.
- Stan E., (2003). *Managementul clasei de elevi*, Editura Aramis, București.
- Strategia Națională pentru Egalitatea de șanse între femei și bărbați pentru perioada 2006 - 2009, în <http://www.sanseegale.eu/strategii/strategie.pdf>.
- Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă în http://www.euractiv.ro/uniunea_europeana/articles/categoryID_86/Strategia-Nationala-pentru-Dezvoltare-Durabila.html.
- Toffler A., (1983). *Al treilea val*, Editura Politică, București.
- Vasile V., Zaman, Gh. (coord.), (2005). *Dezvoltarea durabilă*, Editura Expert, București.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

EVALUARE

ITEMI DE EVALUARE

MODUL I. MANAGEMENTUL LA NIVELUL INSTITUȚIEI ȘCOLARE ȘI MANAGEMENTUL CLASEI DE ELEVİ

1. Profesia de manager:

- a) nu poate fi învățată, ține de înzestrarea ereditară a omului
- b) poate fi învățată, ea presupune competențe care se formează

2. Domeniul *Management* este considerat în prezent:

- a) artă
- b) știință
- c) artă și știință
- d) nici artă, nici știință

3. Completați sensul pe care îl deține leadershipul: capacitatea de a îi determina pe oameni să a); de aceea, acesta se află în relație directă cu capacitatea de a b) comportamentul oamenilor.

4. Tipul de lider caracterizat prin: angajare de scurtă durată, decizii individuale, responsabilitate individuală, evaluări frecvente, promovare rapidă, control explicit, formal, carieră specializată, interes segmentat pentru oameni este:

- a) liderul de tip A (american)
- b) liderul J (japonez)
- c) o combinație între cele două tipuri de lideri (Z)
- d) niciunul din tipurile de lideri

5. Paternitatea termenului de management îi aparține în primul rând lui:

- a) Aristotel
- b) F. W. Taylor
- c) H. Fayol

6. Teoria X, formulată de Mc Gregor arată că oamenii pot avea un comportament managerial eficace, tinzând să muncească cât de puțin posibil.

- a) adevărat
- b) fals

7. A fi manager și a fi lider sunt:

- a) exact aceleași situații
- b) situații complet diferite
- c) situații suplimentare
- d) situații complementare

8. Funcțiile manageriale sunt:

- a) Gestiunea, Administrarea, Organizarea, Decizia, Prognoza, Planificarea

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

209

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- b) Administrarea, Prognoza, Decizia, Organizarea, Ierahizarea, Socializarea
- c) Prognoza, Decizia, Organizarea, Dirijarea, Consilierea, Evaluarea, Reglarea
- d) Ierahizarea, Dirijarea, Controlul, Prognoza, Gestiunea, Evaluarea

9. După relația dintre dimensiunea directiv-permisivă cu cea democratic-autoritară, stilurile de conducere pot fi:

- a) stil democratic-permisiv
- b) stil democratic-directiv
- c) stil autocratic-permisiv
- d) stil directiv-permisiv
- e) stil autocratic-directiv
- f) stil democratic-autoritar

10. Dați exemplu de cel puțin trei stiluri de conducere, pe lângă stilul permisiv!

11. Individul care se conformează statutului și răspunde așteptărilor rolului se numește individ A) , iar cel care își satisface necesitățile și își valorifică disponibilitățile se numește individ B)

- A)
- a) modificat
- b) adaptat
- c) conformist
- B)
- a) integral
- b) integru
- c) integrat

12. Legătura dintre instituție și organizație este dată de faptul că organizația este baza de formare a instituției.

- a) adevărat
- b) fals

13. *Organizarea* este o formă de activitate umană conștientă și dirijată, iar *organizația* este un produs al organizării.

- a) Adevărat
- b) Fals

14. O schimbare strategică se ocupă de problemele vaste, pe termen lung și la nivelul întregii organizații, făcând trecerea la o stare viitoare, care a fost definită în mod general din punctul de vedere al viziunii și țelului stabilit.

- a) adevărat
- b) fals

15. Sănătatea organizației depinde de factori precum:

- a) libertatea în inițiativă
- b) claritatea și consensul asupra scopurilor de atins și caracterul realist al acestor scopuri
- c) ...

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

210

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

d)....

16. Reprezentând, în esență, ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, climatul definește o stare psihologică colectivă, care se structurează treptat și conferă o anumită identitate subiectiv-intuitivă organizației. El poate fi perceput subiectiv?

- a) da
- b) nu

17. În procesul motivării, formele motivației sunt egal productive: motivația pozitivă și motivația intrinsecă sunt la fel de productive ca și motivația negativă și extrinsecă.

- a) da
- b) nu

18. Nu este suficient ca scopul unei activități să fie clar, corect și riguros formulat pentru ca ea să se desfășoare normal și, mai ales, eficient.

- a) da
- b) nu

19. Analizați care din următoarele tipuri de climat școlar sunt benefice pentru dezvoltarea organizației școlare:

- a) autocratic exploatator: deciziile se iau la nivel superior ierarhic, fără implicarea subordonaților;
- b) autocratic binevoitor: subordonații participă la luarea deciziilor într-o măsură destul de mică și numai în anumite condiții;
- c) democratic consultativ: permite comunicarea bilaterală, iar subordonații sunt responsabili de deciziile luate la nivelul de bază;
- d) democratic participativ: caracterizat prin descentralizare decizională;
- e) deschis: caracterizat prin dinamism și grad înalt de angajare a membrilor instituției școlare;
- f) închis: caracterizat printr-un grad înalt de neangajare, prin dinamism scăzut;

20. Fiecare individ/organizație parcurge un anumit ciclu al schimbării, marcat prin existența unor faze obligatorii (Iosifescu, 2000):

- a) Negarea
- b) Apărarea
- c)
- d) Adaptarea
- e)

21. Care din următoarele atitudini față de schimbare pe care le poate avea o organizație se îndepărtează cel mai mult de atitudinea conservatoare (rezistentă la schimbări):

- a) oportunistă (urmărind fiecare ocazie de schimbare)
- b) întreprinzătoare (dezvoltând în permanență noi programe și servicii)
- c) expansionistă (hotărâtă să mărească numărul de beneficiari, clienți, membri).

22. Conceptul de cultură organizațională realizează trimiteri la:

- a) valori

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

211

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- b) norme
- c)

23. Ce reprezintă artefactele în cadrul unei culturi?

24. Așa cum se pot constata diferențe mai mari între elevii care fac parte din aceeași clasă decât între clasele dintr-o anumită școală, deosebirile dintre culturile școlilor concrete, chiar învecinate, pot fi mai mari decât cele dintre "provinciile istorice".

- a) adevărat
- b) fals

25. Ca unitate socială, grupul are o serie de *caracteristici*:

- a) Existența unui număr oarecare de membri;
- b) Prezența unor scopuri și activități sociale;
- c) Relații nemijlocite, de interacțiune și dependență reciprocă;

Completați aceste caracteristici cu minim 3:

- d)
- e)
- f)

26. Clasa de elevi este un grup:

- A)
- a) temporar
- b) permanente
- B)
- a) mic
- b) mijlociu
- c) mare
- C)
- a) formal
- b) informale
- D)
- a) primar
- b) secundar
- E)
- a) de apartenență
- b) de referință

27. Echipa este un grup, însă nu orice grup este o echipă.

- a) adevărat
- b) fals

28. Spre deosebire de grup, echipa abordează conflictele în modul următor:

- a) când apar situații conflictuale cu colegii sau superiorul, managerul întârzie să intervină, iar în cazul eșecului, sancțiunile morale revin grupului și sancțiunile administrative revin indivizilor
- b) când apar situații conflictuale, acestea sunt văzute ca aspecte normale ale relațiilor profesionale, ocazii de a emite idei noi, de a încuraja exprimarea, iar în cazul eșecului, sancțiunile morale și administrative revin tuturor;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

29. Completați cel puțin două caracteristici ale unui grup ineficace, pe lângă lenea socială:

a)

b)

30. Rolul reprezintă:

a) Drepturi și îndatoriri conferite de poziția socială (nivel de expectație);

b) Set de comportamente observabile (comportamente așteptate în mod legitim de la actorii sociali).

MODULUL II - MANAGEMENTUL STĂRILOR TENSIONALE

1. Printre *cauzele situațiilor tensionale* se numără: cunoașterea empirică a elevilor, a așteptărilor, a experienței sociale anterioare, a puterii de integrare, stimularea inegală practică în activitate, recurgerea la argumentul autorității în rezolvarea problemelor.

Precizați încă trei astfel de cauze.

2. Ordinea de apariție a *fazelor conflictului* este următoarea:

a) apariția explicită a caracteristicilor stării conflictuale (resimțirea conflictului), soluționarea conflictului, apariția consecințelor conflictului, prezența stării generatoare, perceperea conflictului

b) prezența stării generatoare, perceperea conflictului, apariția explicită a caracteristicilor stării conflictuale (resimțirea conflictului), soluționarea conflictului, apariția consecințelor conflictului

c) prezența stării generatoare, perceperea conflictului, soluționarea conflictului, apariția consecințelor conflictului, apariția explicită a caracteristicilor stării conflictuale (resimțirea conflictului)

3. După raportul de forțe, identificăm următoarele *tipuri de conflicte*:

a) publice (deschise, vizibile, autorizate) și private (închise, ascunse și neautorizate)

b) orizontale, laterale sau „de la egal la egal” (apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel de putere), verticale (apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe nivele diferite de putere) și diagonale

c) latente (sunt determinate de consecințe ale unor episoade conflictuale anterioare - ex. insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie), înțelese (apar odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente: conflictul latent se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui și îl putem stăpâni) și manifeste (se exprimă prin comportament, reacțiile frecvent întâlnite fiind atitudinea dramatică, ostilitatea sau agresivitatea)

4. *Conflictul benefic* nu are la bază probleme foarte grave, indivizii putând să ajungă la o soluție acceptabilă.

a) adevărat

b) fals

5. Prin *negociere distributivă* se înțelege:

a) tranzacția în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă să piardă



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

b) relația în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii și se bazează pe respectul reciproc, pe tolerarea diferențelor de aspirații și de opinii

c) tranzacția în care părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesii, ci încearcă să rezolve litigii de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre părți

6. *Violența* este văzută ca o dezorganizare brutală sau continuă a unui sistem personal, colectiv sau social, care se traduce printr-o pierdere a integrității fizice, psihice sau materiale și se referă la o acțiune în care se aduc prejudicii altora.

- a) da
- b) nu

7. După domeniul în care apar, există *crize*:

- a) interne (în interiorul organizației) și externe (în exteriorul organizației)
- b) locale, naționale, zonale, continentale și mondiale
- c) politice, economice, ideologice, culturale, de comunicare, de imagine, ale educației

8. Recunoaștem o criză după principalele *caracteristici*:

a) deteriorarea calității informării (prin apariția zvonurilor și a bârfelor), pierderea controlului, panica, amplificată de surpriză și de lipsa unui plan de acțiune, creșterea motivației pentru activitate, dezvoltarea personală

b) insuficiența informațiilor, deteriorarea calității informării (prin apariția zvonurilor și a bârfelor), pierderea controlului, panica, amplificată de surpriză și de lipsa unui plan de acțiune, vizibilitatea maximă

9. Soluționarea unei crize presupune respectarea următoarelor *etape*:

- a) limitarea efectelor, prevenirea/pregătirea, detectarea semnalelor, refacerea
- b) detectarea semnalelor, refacerea, limitarea efectelor, prevenirea/pregătirea
- c) limitarea efectelor, detectarea semnalelor, refacerea, prevenirea/pregătirea
- d) detectarea semnalelor, prevenirea/pregătirea, limitarea efectelor, refacerea

10. *Stresul* este un cuvânt utilizat pentru prima dată de H. Selye pentru a desemna starea în care se găsește un organism amenințat de dezechilibru sub acțiunea unor agenți sau condiții care pun în pericol mecanismele sale homeostatice.

- a) adevărat
- b) fals

11. Completați lista *cauzelor generatoare de stres* manifestate la nivelul managerilor:

- complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul;
- responsabilitățile ridicate pe care le presupun funcțiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorința de a împăca interesele organizației cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acționari, angajați, clienți, furnizori etc.;
- preocuparea pentru viitorul organizației;

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- presiunea exercitată de schimbările frecvente din mediu conduc la tot mai multe situații în care luarea deciziilor se face în ritm alert;

- a)
- b)
- c)
- d)

12. Care autor atribuie *libertății* următoarele semnificații: depășirea constrângerii, polaritatea și opoziția, procesualitatea dialectică:

- a) J.P. Sartre
- b) K. Jaspers
- c) J.S. Mill
- d) I. Kant

13. Definită drept calea de depășire a în care se află un anumit agent și de evitare a altor viitoare în care el s-ar mai putea afla, *autoritatea* presupune dreptul de a da, de a se impune.

14. O. Reboul identifică mai multe forme de manifestare a autorității:

- a) autoritatea contractului, autoritatea arbitrului, autoritatea modelului, autoritatea liderului, autoritatea regelui
- b) autoritatea efectivă, autoritatea teoretică , autoritatea normativă
- c) autoritatea epistemică, autoritatea deontică

15. Disciplina din școala noastră este de tip democratic și se manifestă printr-un echilibru între cerințe și control, exercitate din exterior, pe de o parte, și manifestarea independenței de acțiune, întemeiată pe acceptarea și înțelegerea cerințelor, pe de altă parte.

- a) adevărat
- b) fals

16. *Teoria disciplinei permissive sau liberale* își are originea în concepția următorului autor.

- a) J. Herbart
- b) J.J. Rousseau
- c) C. Rogers

17. După direcția comunicării și capacitatea autoreglării identificăm următoarele *tipuri de comunicare*:

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

215

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

- a) ierarhică și reciprocă
- b) interindividuală și publică
- c) lateralizată și nelateralizată
- d) formală și informală

18. *Comportamentul declarativ* presupune exprimarea drepturilor managerului într-un fel care permite și celorlalți să-și comunice nevoile, dorințele și opiniile într-un mod direct, cinstit și deschis.

- a) adevărat
- b) fals

19. Un manager cu stil asertiv se conduce după următoarele *principii*:

- a) le comunică și celorlalți opiniile și experiențele personale, face complimente și știe să le accepte, ezită în majoritatea situațiilor, se ghidează după credința conform căreia "alții au mai multe drepturi"
- b) atinge scopurile propuse, dar de multe ori prin alții, este sarcastic, apelează la intimidare
- c) știe să spună *NU* fără să aibă sentimentul vinovăției, are încredere în forțele proprii și în ceilalți, face complimente și știe să le accepte, recunoaște și respectă drepturile celorlalți
- d) evită, ignoră, amână, este retras, tăcut, silențios, anxietate provocată de conflicte-cere inutil sau oportun permisiunea, plânge în loc să ia măsuri, îi lasă pe alții să facă alegeri

20. Liderii autentici și managerii de succes își vor petrece o mare parte a timpului construirii unor relații bazate pe încredere și respect reciproc.

- a) adevărat
- b) fals

MODULUL III – PREVENIREA ȘI COMBATerea VIOLENȚEI ȘCOLARE

1. Una dintre manifestările următoare nu face parte din categoria actelor de violență verbală:

- a) Certurile;
- b) Injuriile;
- c) Bătăile;
- d) Țipetele.

2. Din investigația privind formele de violență în școală realizată de Institutul de Științe ale Educației în proiectul „Violența în școală” a reieșit că cele mai frecvente forme de violență între elevi sunt:

- a) Bătăile;
- b) Injuriile;
- c) Absenteismul;
- d) Indisciplina.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

3. Din investigația privind formele de violență în școală realizată de ISE în proiectul „Violența în școală” a reieșit că cele mai frecvente forme de violență a profesorilor față de elevi sunt:
 - a) Atitudini ironice/sarcastice
 - b) Excludere de la ore
 - c) Injurii, jigniri
 - d) Lovire, pedepse fizice

4. Referindu-ne la cauzele violenței școlare, putem considera că disponibilitatea redusă a profesorilor pentru comunicare deschisă și în afara lecțiilor, distanța în comunicare, metode neatractive de predare, descurajarea inițiativelor elevilor sunt cauze:
 - a) Psiho-individuale;
 - b) Școlare;
 - c) Familiale;
 - d) Induse de contextul social.

5. Având în vedere cele 4 categorii de acte de violență propuse în cadrul proiectului POS DRU/1/1.1/S/6 *Tinerii împotriva violenței*, **furtul sau tentativa de furt, distrugerea bunurilor școlii, distrugerea bunurilor colegilor/profesorilor** fac parte din categoria:
 - a) Atac la persoană
 - b) Atentat la securitatea unității școlare
 - c) Atentat la bunuri
 - d) Alte fapte de violență sau atentate la securitate

6. Având în vedere cele 4 categorii de acte de violență propuse în cadrul proiectului POS DRU/1/1.1/S/6 *Tinerii împotriva violenței*, **insulte, amenințările, hărțuirile** fac parte din categoria:
 - a) Atac la persoană
 - b) Atentat la securitatea unității școlare
 - c) Atentat la bunuri
 - d) Alte fapte de violență sau atentate la securitate

7. Având în vedere Strategia națională privind reducerea fenomenului violenței în unitățile de învățământ preuniversitar, aprobată prin Ordinul Ministrului Educației, Cercetării, Tineretului nr. 1409/29.06.2007, Comisia pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar de la nivelul fiecărei unități de învățământ, se constituie prin decizia:
 - a) Inspectorului școlar general;
 - b) Coordonatorului de programe și proiecte educative;
 - c) Directorului unității de învățământ;
 - d) Inspectorului pentru învățare permanentă.

8. Președintele Comisiei pentru prevenirea și combaterea violenței în mediul școlar de la nivelul fiecărei unități de învățământ este:
 - a) Directorul adjunct;
 - b) Directorul;
 - c) Coordonatorul de programe și proiecte educative;
 - d) Unul dintre diriginții claselor V-VIII.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

217

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

9. Elaborarea Planului operațional al unității de învățământ privind reducerea fenomenului violenței se realizează:
 - a) o dată la 4 ani;
 - b) semestrial;
 - c) la începutul fiecărui an școlar, cel mai târziu până la data de 15 septembrie;
 - d) la începutul fiecărui an școlar, cel mai târziu până la data de 30 septembrie;
10. Calitatea unui mediator de a fi neutru, obiectiv și nepărtinitor se referă la:
 - a) Ascultare empatică
 - b) Imparțialitate
 - c) Respect
 - d) Demn de încredere
11. Potrivit cărui principiu persoanele implicate în conflict au idei diferite despre ceea ce ar trebui să se întâmple și fiecare are motivele lui să-și susțină părerile?
 - a) Principiul 1: Separarea persoanelor de problemă
 - b) Principiul 2: Concentrare asupra intereselor, nu a pozițiilor
 - c) Principiul 3: Crearea de opțiuni pentru un câștig reciproc
 - d) Principiul 4: Folosirea de criterii obiective

APLICAȚII PRACTICE

MODULUL I – APLICAȚIE

Analizați documentele programatice ale unității dvs. de învățământ (PDI/PAS și planurile operaționale) și identificați:

- Viziunea instituției;
- Misiunea instituției;
- Valorile fundamentale instituției.

Material suport: Definirea conceptului de “cultură organizațională” este extrem de dificilă din cauza originilor și multitudinii de definiții existente (apud Păun, 1999, pp. 49-50):

- simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele de bază ale unei organizații și ale membrilor săi (W. Ouchi);
- convingerile împărtășite de managerii unei organizații (J. Lorsch);
- tradițiile și convingerile unei organizații, prin care se distinge de altele și care asigură stabilitatea ei (H. Mintzberg);
- model al convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații, normele care descriu comportamentul acestora (H. Schwartz, S. Davies);
- nivelurile cele mai profunde ale ideilor de bază și ale convingerilor adoptate de membrii organizațiilor (E. Schein);
- un set de valori aparținând organizației care îi ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul și modalitățile de acțiune (R. Griffin);
- ansamblu de filosofii, ideologii, valori, credințe, presupuneri, așteptări, atitudini, norme împărtășite de membrii organizației (D. Hellriegel).

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

218

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Viziunea școlii

Exprimă:

- ceea ce își dorește unitatea de învățământ să realizeze în viitor
- opinia grupurilor de interes asupra obiectivelor strategice pe termen lung și mediu

Exemple:

Dezvoltare prin educație

Societatea viitorului și viitorul societății depind de calitatea educației

"Copii de azi vor conduce și organiza statul de maine, viitorul nostru va fi ceea ce ei vor ști să facă!"

Misiunea școlii

- reprezintă o succesiune de enunțuri (afirmații), care exprimă, în maximum 200 de cuvinte, rațiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizația școlară, care se referă la dezvoltarea școlii și nu la funcționarea acesteia
- prezintă sintetic rațiunea de a fi și modalitățile esențiale de realizare a viziunii formulate
- vizează dezvoltarea individuală a elevului, în sprijinul comunității
- se referă la rezultatele educației pentru elevi și comunitate
- exprimă "sufletul" unei școli, iar sufletul nu poate fi copiat sau imitat
- este formulată în termeni adecvați nivelului de înțelegere a elevilor, părinților și altor purtători semnificativi de interese
- va fi afișată în școală și trebuie cunoscută și asumată atât de școală cât și de comunitate. Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului strategic de dezvoltare (scopuri, opțiuni strategice etc.), precum și planificarea pașilor concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului

Exemple:

AȘA DA!

Școala noastră va avea ușile deschise pentru toți cei care au nevoie de educație (copii, tineri și adulți) pentru a asigura apropierea între oameni, cunoașterea și acceptarea reciprocă în vederea unei conviețuirii armonioase.

Școala noastră este locul în care grija și încrederea sunt mai presus de restricții și amenințări și unde fiecare persoană, indiferent de etnie, este întrebată, ajutată și inspirată să trăiască cu astfel de idealuri și valori precum bunătatea, corectitudinea și responsabilitatea.

Asigurarea pentru fiecare elev a condițiilor pentru cea mai bună, completă și utilă dezvoltare, în parteneriat și cooperare cu actorii sociali, promovând toleranța și înțelegerea între copiii de origine socio-culturală și lingvistică diferită.

AȘA NU!

Școala noastră va urmări continuu să fie o școală a viitorului, dotată cu mijloace didactice moderne, integrate funcțional în activitățile din toate clasele;

Nu au ce căuta în misiunea școlii:

- Asigurarea bazei materiale pentru buna desfășurare a procesului instructiv educativ.
- Construirea unei noi școli.
- Consolidarea și repararea clădirii școlii.

Carieră de succes în învățământul preuniversitar prin implementarea de programe de formare inovative!

Cod contract: POS DRU/87/1.3/S/61602

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

219

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOS DRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Valorile sunt acele comportamente, procese de gândire, trăsături de caracter, pe care societatea le consideră intrinsec bune, cu rezultate dezirabile, care merită să fie preluate de alții. Și aici este conștientizată relația dintre morală și liberul arbitru.

Valorile reprezintă principii generale care depășesc evenimentele particulare. Acestea denotă idealurile, standardele sau "păcatele" generale ale unei organizații cum ar fi dezvoltarea carierei, promovarea din interior, protecția mediului, onestitatea față de consumatori etc. De obicei, asemenea valori sunt exprimate într-o declarație formală a filosofiei de conducere a organizației.

Deciziile, atât cele pe termen scurt, cât și cele pe termen lung, sunt influențate de sistemul personal de valori. În funcție de sistemul personal de valori, depinde modul în care fiecare face față sarcinilor vieții și celor profesionale. Existența unor incompatibilități între valorile personale și cele familiale sau cele școlare, de exemplu, constituie surse de conflict și apariția problemelor personale, sociale, emoționale, comportamentale.

Conflictul este tot mai mult considerat nu numai firesc, ci și dezirabil (în anumite limite) pentru buna funcționare a organizației, fapt care solicită participare și dezvoltare organizațională. Conflictul poate deveni o sursă de maturizare și învățare, poate ajuta la descoperirea propriilor valori și credințe, poate avea rezultate creative, fiind o forță pozitivă pentru creșterea personală și schimbarea socială. De aceea, conflictele constructive au o serie de avantaje: contribuie la dezvoltarea relațiilor personale, la îmbunătățirea dinamicii grupului prin consolidarea cooperării, a unei mai bune negocieri.

MODULUL II - TEMĂ DE REFLECȚIE

Vă propunem să reflectați asupra următoarelor replici folosite de unii părinți, atunci când li se aduce la cunoștință comportamentul indezirabil al copilului său:

- *Nici eu nu am fost prea deștept.*
- *Nu toți se fac profesori.*
- *Nu-l pot ajuta, că azi se face altfel carte.*
- *Li se cere prea mult.*
- *E un leneș.*
- *De-aia l-am dat la școală, să-l învațați.*

Alegeți din lista de mai sus una sau două dintre replici sau propuneți altele de acest gen. Adăugați-vă reflecțiile pe forum-ul «Managementul stărilor conflictuale».

MODULUL III – STUDIU DE CAZ

Realizați o anchetă la clasa la care sunteți diriginte/una din clasele din școala dvs. folosind unul sau mai multe instrumente prezentate în acest modulul "Prevenirea și combaterea violenței școlare", identificați problemele legate de violența școlară care se întâlnesc în clasa dvs. și **elaborați un plan de acțiune** pentru rezolvarea problemelor identificate.

Puteți folosi următoarea machetă:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI
PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

INSPECTORATUL ȘCOLAR
JUDEȚEAN TELEORMAN

Investește în oameni!

Problema identificată	Posibile cauze generatoare	Obiective urmărite	Măsuri/Activități propuse	Participanți/responsabilități	Resurse necesare	Orizont de timp	Indicatori de rezultat	Modalități de monitorizare/evaluare

MODULUL IV – TEMA DE REFLECȚIE

Descrieți sintetic o situație în care s-au manifestat atitudini rasiste în școala dvs. Propuneți trei măsuri concrete pe care le-ar putea lua conducerea școlii pentru a limita manifestările rasiste în școală. Postați prezentarea situației de discriminare în forumul «Promovarea egalității de șanse». Oferiți feed-back cel puțin unui coleg de grupă.