

UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI  
CATEDRA DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

## **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

***ȘCOALA CA ORGANIZAȚIE. MANAGEMENTUL DEMOCRATIC-  
PARTICIPATIV ȘI IMPLICARIILE SALE LA NIVELUL CENTRULUI  
ȘCOLAR PENTRU EDUCAȚIE INCLUZIVĂ BECLEAN***

**Coordonator științific:  
Prof. univ. dr. Vasile Chiș**

**Doctorand:  
Manea Adriana Denisa**

## CUPRINS

### Capitolul I

#### MANAGEMENTUL ÎN EDUCAȚIE – ABORDARE INTERDISCIPLINARĂ

- I.1. Managementul în educație – perspective conceptuale și epistemologice
- I.2. Managementul în educație - orientări și tendințe contemporane
- I.3. Coordonate ale reformei învățământului românesc – implicații la macro și micronivel managerial

### Capitolul II

#### MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

- II.1. Organizația școlară– fundamentări teoretice și metodologice
  - II.1.1. Școala ca organizație
  - II.1.2. Cultura organizației școlare
  - II.1.3. Climatul organizației școlare
  - II.1.4. Implicare și participare organizațională
  - II.1.5. Comportamentul organizațional
- II.2. Funcțiile managementului organizației școlare
  - II.2.1. Previziunea
  - II.2.2. Organizarea
  - II.2.3. Motivarea
  - II.2.4. Conducerea și coordonarea
  - II.2.5. Monitorizarea și evaluarea
- II.3. Comunicarea la nivelul organizației școlare
  - II.3.1. Comunicarea managerială
  - II.3.2. Comunicarea organizațională
  - II.3.3. Comunicarea didactică

### Capitolul III

#### MANAGEMENTUL DEMOCRATIC-PARTICIPATIV. CARACTERISTICI ȘI DIMENSIUNI

- III. 1. Fundamentări teoretice și practic-operaționale ale managementului democratic-participativ de tip școlar
  - III.1.1. Caracteristicile generale ale managementului democratic-participativ
  - III.1.2. Personalitatea și competențele managerului organizației școlare
  - III.1.3. Principiile managementului democratic-participativ și rolurile managerului în organizația școlară
  - III.1.4. Implicații ale managementului democratic-participativ la nivelul clasei de elevi
- III.2. Dimensiunile managementului democratic-participativ al organizației școlare
  - III.2.1. Managementul resurselor umane
  - III.2.2. Managementul informațiilor
  - III.2.3. Managementul deciziilor
  - III.2.4. Managementul conflictelor
  - III.2.5. Managementul relațiilor interinstituționale. Parteneriatul educațional

## **Capitolul IV**

### **COORDONATELE CERCETĂRII-ACTIUNE**

- IV.1. Contextul legislativ și premisele curriculare ale cercetării
- IV.2. Specificul și metodologia cercetării-acțiune
- IV.3. Exigențe în realizarea cercetării-acțiune
- IV.4. Scopul și ipotezele investigației
- IV.5. Variabilele implicate în investigație și operaționalizarea lor
  - IV.5.1. Variabila independentă - descrierea intervenției experimentale
  - IV.5.2. Variabilele dependente
    - IV.5.2.1. Gradul de acceptare al schimbării și inovației în învățământ
    - IV.5.2.2. Climatul organizațional
    - IV.5.2.3. Satisfacția profesională
    - IV.5.2.4. Stresul ocupațional
    - IV.5.2.5. Percepția comunității asupra unității școlare de tip incluziv C.S.E.I. Beclean
    - IV.5.2.6. Nivelul performanțelor școlare ale elevilor
    - IV.5.2.7. Gradul de sociabilitate al elevilor
- IV.6. Dimensiunea operațională a cercetării-acțiune și sistemul metodelor de cercetare utilizate
  - IV.6.1. Design-ul cercetării-acțiune
  - IV.6.2. Descrierea metodelor de investigație
    - IV.6.2.1. Metoda observației sistematice
    - IV.6.2.2. Metoda interviului
    - IV.6.2.3. Metoda focus-grup
    - IV.6.2.4. Metoda anchetei pe bază de chestionar
    - IV.6.2.5. Metodele sociometrice
    - IV.6.2.6. Experimentul psihopedagogic
    - IV.6.2.7. Metoda analizei documentelor

## **Capitolul V**

### **PREZENTAREA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII-ACTIUNE**

- V.1. Date privind gradul de acceptare al schimbării și inovației în învățământ
- V.2. Date privind climatul organizațional
- V.3. Date privind gradul de satisfacție profesională
- V.4. Date privind nivelul stresului ocupațional
- V.5. Date privind percepția comunității asupra C.S.E.I. Beclean
- V.6. Date privind nivelul performanțelor școlare ale elevilor
- V.7. Date privind gradul de sociabilitate al elevilor

## **CONCLUZII**

## **ANEXE**

## **BIBLIOGRAFIE**

## CUVINTE CHEIE

organizație școlară, conducere, competență, management democratic-participativ, pedagogia angajamentului, responsabilizare/auto-responsabilizare, asumare/auto-asumare, implicare/auto-implicare, managementul resurselor umane, managementul deciziilor, managementul informațiilor, managementul deciziilor, suportivitate, directivitate, participare decizională, comunicare organizațională, comunicare didactică, cultură organizațională, comportament organizațional, fluiditate informațională, inteligentă organizațională, sănătate organizațională, grad de acceptare al schimbării și inovației în învățământ, climat organizațional, satisfacție profesională, stres ocupațional, percepția comunității asupra unității școlare de tip incluziv, parteneriat educațional, vizibilitate instituțională, performanță școlară, sociabilitate.

## SINTEZA PĂRȚILOR PRINCIPALE ALE TEZEI DE DOCTORAT

Privită în ansamblul său, teza de doctorat intitulată “*Școala ca organizație. Managementul democratic-participativ și implicațiile sale la nivelul Centrului școlar pentru Educație Incluzivă Beclean*” reprezintă produsul unor reflecții teoretice sistematice precum și al unor investigații practic-aplicative puse în slujba preocupărilor noastre sistematice de a proiecta, implementa și menține un sistem de management performant în instituția de învățământ C.S.E.I. Beclean, aflat în consonanță cu orientările manageriale contemporane.

În acest sens, urmare a documentărilor teoretice în sfera managementului în educație și pe baza cunoașterii în profunzime a particularităților și specificului organizației noastre școlare am optat pentru implementarea la nivelul acestei instituții a unui stil de conducere bazat pe principiile și exigențele *managementului democratic-participativ*.

*Variabila independentă* utilizată în cercetarea noastră este așadar managementul democratic-participativ, management practicat atât la nivelul conducerii instituției școlare cât și la cel al relației profesor-elevi. Managementul democratic-participativ este o formă evoluată a managementului democratic. La baza sa se află distincția dintre managementul democratic-consultativ și managementul democratic-participativ.

În cazul *managementului democratic-consultativ* managerii/profesorii au o oarecare încredere în subordonați/elevi, iar comunicarea se face atât în sens ascendent, cât și descendent; în timp ce deciziile importante sunt luate la vârful structurii de conducere, subordonații/elevii iau decizii la nivelurile bazale, de mai mică importanță. În ceea ce privește *managementul democratic-participativ* managerii/profesorii au încredere totală în subordonați/elevi, luarea deciziilor este puternic descentralizată, iar comunicarea se realizează de o manieră eficientă, atât pe orizontală cât și pe verticală.

Practicarea *managementului democratic-participativ*, fie că discutăm despre comportamentul directorului în raport cu grupul de cadre didactice sau de cel al profesorului în relație cu clasa, presupune acțiuni capabile să ofere grupului alternative acționale, să promoveze pedagogia angajamentului, respectiv posibilitatea angajării personale a profesorilor/elevilor în sarcina de lucru. Este deasemenea promovată alcătuirea de echipe de lucru mixte, constituite din director și profesori, respectiv din profesor și elevi, în care aceștia să dețină rolul de parteneri, oferind grupului sprijin și consultanță pentru atingerea obiectivelor propuse. În cazul conducerii democratic-participative a colectivului de cadre didactice/clasei de elevi motivația internă, coeziunea și satisfacția membrilor ca urmare a consultării și participării la procesul decizional sunt ridicate. Obiectivele sunt negociate/explicate, iar grupul este consultat în vederea identificării celor mai bune strategii de atingere a acestora. Menționăm în acest context faptul că principalele dimensiuni ale conducerii democratic-participative sunt:

- *sprijinul* (valorizarea membrilor organizației școlare, profesori sau elevi);
- *facilitarea interacțiunilor* interpersonale, promovând întraajutorarea, sprijinul și asistența reciprocă în rezolvarea sarcinilor mai dificile;
- *evidențierea importanței atingerii finalităților asumate*, insistându-se asupra beneficiilor colective și personale rezultate;
- *acordarea de consultanță* în identificarea strategiilor acționale eficiente;
- *încurajarea constantă a grupului în direcția propriei perfecționări*.

Practicarea managementul democratic-participativ mai presupune:

- consultarea membrilor organizației cu privire la asumarea obiectivelor și a modalităților de atingere a acestora;
- liderul/profesorul optează pentru rolul de moderator al dezbaterilor, manifestând disponibilitate față de opiniile și sugestiile formulate;
- activitatea de conducere se bazează pe stimularea motivației interne și a dimensiunii afective a muncii/învățării;
- se acordă o atenție specială comunicării bidirecționale, transparenței, sincerității și cooperării cu colaboratorii/elevii;
- vor fi recompensate în mod special inițiativele individuale sau de grup, precum și asumarea voluntară a atribuțiilor;
- cadrele didactice/elevii vor primi din partea conducerii școlii/profesorilor un suport permanent și adecvat în ceea ce privește atât dezvoltarea lor profesională/școlară cât și cea personală;
- este manifestată explicit dorința de a integra membri grupului/clasei într-o activitate comună și de a-i convinge să coopereze.

Dorim să precizăm deasemenea faptul că la baza opțiunii noastre pentru implementarea managementului democratic-participativ la nivelul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean au stat mai mulți factori dintre care amintim:

- oportunitățile oferite prin măsurile privind descentralizarea învățământului;
- transformarea, în anul 2006, a școlii Speciale Belean în Centru școlar pentru Educație Incluzivă, statut ce a permis flexibilizarea procesului decizional;
- caracteristicile activității din acest tip de unitate școlară, caracteristici ce impun prin excelență atât luarea de decizii individuale (ex. psihologul, logopedul, kinetoterapeutul) cât și munca în echipă în vederea elaborării și implementării planurilor de intervenție personalizată;
- manifestarea dorinței de schimbare la nivelul colectivului de cadre didactice;
- existența unui potențial uman competent și capabil, în măsură să răspundă cu succes exigențelor practicării managementului democratic-participativ.

În termeni operaționali generali, intervenția noastră experimentală la nivelul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean se obiectivează astfel:

- *în planul conducerii școlii ca organizație*, vom practica un stil de conducere pliat pe principiile managementului democratic-participativ, principii enunțate anterior;
- *în planul procesului instructiv-educativ* vom dezvolta la nivelul cadrelor didactice, atât prin cursuri și activități de formare, cât și prin asistență și acordare de consultanță individuală, abilitățile și competențele necesare transpunerii în practica educațională a unei relații educaționale profesor-clasă de factură democratic-participativă.

Astfel, la nivelul organizației Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean, intervenția noastră a vizat următoarele domenii principale:

1. *structura organizației*, prin stabilirea și delimitarea optimă a proceselor de muncă, gruparea/organizarea posturilor, a compartimentelor și coordonarea acestora pentru atingerea obiectivelor organizaționale propuse;
2. *sistemele de management al performanțelor* axate pe funcțiile de training și dezvoltare a angajaților, pe evaluarea și recompensarea performanțelor;
3. *sistemul de feed-back organizațional*, prin care se asigură colectarea, evaluarea și diseminarea informațiilor privind activitățile atât ale grupurilor de lucru cât și a indivizilor care compun organizația;
4. *cultura organizațională*, înțeleasă ca totalitatea asumpțiilor de bază, valori și norme larg împărtășite de către angajați.

Programul managerial experimentat de noi a fost conceput ca un sistem omogen și articulat de proiecte, demersuri și decizii manageriale, gândite pentru contexte formale, nonformale și informale, prin implicarea nemijlocită a cadrelor didactice din instituția de învățământ care face obiectul studiului de caz. Abordând longitudinal procesul de concepere și experimentare a programului managerial, respectiv radiografiind perioada 2006–2009, inventariem următoarele *premise* și *aspecte principiale* majore:

### **1. *Premisele conceperii programului managerial***

Demersurile preparatorii – de conceptualizare, de prefigurare, de anticipare, de relaționare ș.a.m.d., precum și cele de elaborare efectivă a demersurilor acțional-practice și de inter-relaționare a lor au avut la bază următoarele *premise majore*:

- Respectarea legislației în vigoare din România referitoare la organizarea învățământului special;
- Respectarea curriculumului specific unităților de învățământ special, precum și a reglementărilor curriculare oficiale emise pentru această categorie de instituții de învățământ;
- Încurajarea și promovarea participării cadrelor didactice în demersurile, actele și deciziile manageriale corespunzătoare nivelului școlii, în perspectiva influențării pozitive a comportamentului lor profesional în școală, în relație cu colegii, cu managerul școlii, mergând până la comportamentele didactice exersate în activitățile nemijlocite cu elevii;
- Valorizarea și încurajarea dezvoltărilor curriculare realizate la nivelul instituției de învățământ de către cadrele didactice;
- Promovarea – la nivelul microeducațional – a abordărilor și intervențiilor educaționale personalizate.

### **2. *Aspecte principiale în conceperea și aplicarea programului***

În vederea asigurării unei fundamentări științifice solide a programului nostru managerial, am formalizat următoarele *principii generale*, care au stat în atenția noastră în toate etapele cercetării:

- Asigurarea transparenței politicii educaționale a școlii pentru cadre didactice, elevi, părinți, membri ai comunității;
- Diversificarea și extinderea interacțiunilor sociale, a dimensiunilor colaborative și a canalelor de comunicare dintre manager și cadrele didactice;
- Intensificarea relațiilor instituționale ale școlii cu reprezentanții comunității locale, precum și a relațiilor interpersonale dintre personalul școlii și personalul instituțiilor statutului din comunitatea locală și zonală;

- Asigurarea unui mecanism complex de feed-back pentru cadrele didactice din școală în legătură cu demersurile, actele și deciziile manageriale realizate în cadrul echipelor constituite la nivelul școlii;
- Dezvoltarea unor pârghii și instrumente de realizare a unui management instituțional de tip democratic și participativ;
- Asigurarea unui tratament adecvat din punct de vedere etic elevilor școlii, precum și exercitarea unei contribuții în sens pozitiv la dezvoltarea lor fizică și la dezvoltarea integrală a personalității lor;
- Asigurarea unui tratament etic corespunzător tuturor persoanelor implicate în aplicarea programului de intervenție – cadre didactice, angajați ai instituției, membri ai comunității locale.

Programul managerial a fost structurat funcție de următoarele patru mari etape secvențiale subsecvente, dar interdependente:

- a) Diagnosticarea dimensiunilor și caracteristicilor intervențiilor manageriale care fac posibil și oportun un management de tip democratic-participativ;
- b) Planificarea demersurilor și actelor manageriale concret-acționale din următoarele perspective: strategică, curriculară, socială, colaborativ-interactivă, temporală;
- c) Realizarea efectivă a intervențiilor acționale – prin implicarea personalului școlii în echipele de lucru constituite la nivelul acesteia;
- d) Evaluarea rezultatelor intervențiilor realizate, demers multinivelar care se realizează pentru: nivelul școlii (inclusiv analiza impactului acestui tip de management în relație cu comunitatea), pentru nivelele de clase, pentru nivelul fiecărei clase dar și pentru nivelul individual acolo unde este cazul.

### **3. *Prezentarea descriptivă a programului managerial***

În proiectarea și aplicarea programului managerial s-a valorificat viziunea sistemică în conceperea și transpunerea în practică a proceselor manageriale, evidențiindu-se corespondențele stabilite pe orizontală și verticală între diferitele elemente componente ale acestora. Programul managerial a vizat astfel restructurări de substanță la nivelul tuturor palierelor organizației școlare, restructurări în măsură să conducă la redimensionarea relației manager-angajat respectiv profesor-clasă și, pe această cale, la instaurarea unui climat democratic-participativ autentic.

În acest context comunicarea asertivă, inter-relaționarea pozitivă, acceptarea necondiționată a persoanei dar nu și a comportamentului indezirabil al acesteia au fost și sunt elemente ce țin de o reușită deplină în activitatea managerială.



Comportamentele țintă ale managerului au fost dezvoltate în consonanță cu întreaga strategie abordată pentru realizarea obiectivelor propuse în programul managerial și s-au concretizat în:

- consultarea colaboratorilor apropiați în legătura cu deciziile ce urmează a fi luate pentru a beneficia de un punct de vedere exterior problemei și obținerii unui punct de vedere imparțial înainte de decizia finală;
- examinarea modului în care acționează colegii care înregistrează succese deosebite în activitate, înțelegerea și generalizarea aplicativă a „rețetelor” respective;
- examinarea modului în care iau decizii colegii care nu au succes și a eșecurilor acestora;
- aplicarea cu consecvență a principiului : “gândește-te întotdeauna bine înainte de a lua decizii importante și nu acționa imperativ sub îndemnul impulsivității!”.
- cunoașterea propriilor puncte slabe și dezvoltarea autocontrolului;
- evitarea complacerii în strategii acționale rutiniere, știut fiind faptul că și o experiență bogată în domeniu poate conduce la eșec;
- utilizarea unor cogniții pozitive de genul: “lucrează pentru dezvoltarea propriei creativități.”, “lucrează sistematic și nu neglija nici o etapă în orice tip de activitate”.

Deși aspectele vizate par eterogene, numitorul comun al acestora este *organizația văzută prin prisma unui grup de indivizi care sunt de acord să colaboreze pentru perioadă de timp dată, pentru a atinge anumite obiective comune.*

Principalele caracteristici ale programului elaborat sunt astfel următoarele:

- *Orientarea spre rezultate* - orice acțiune de evaluare sumativă conduce la identificarea unor elemente inedite, cu specific particular în munca cu copilul cu cerințe educaționale speciale; copilul este în centrul atenției, în jurul lui gravitând întregul proces instructiv-educational și terapeutic;
- *Orientarea spre salariați* - forul care ia decizii și își asumă responsabilități este după caz Consiliul de administrație sau/și Consiliul Profesoral prezidate de managerul unității, acordându-se o mare importanță resursei umane; exemplificăm acest fapt prin:
  - \* *activitățile de perfecționare* (comisii metodice, cerc pedagogic, formarea continuă prin cursuri organizate și asigurate și finanțate de către instituția școlară sau alte organizații);
  - \* *dezvoltarea motivației și a sentimentului de apartenență organizațională* (acordarea de diplome, distincții și felicitări, organizarea de activități culturale și de loisir comune).

- *Promovarea identității de sine a angajaților în raport cu organizația profesională* - angajații se gândesc la viitor iar dobândirea de competențe sporite la locul de muncă le asigură acestora obținerea de performanțe profesionale, îi determină să se manifeste pozitiv având un confort psihic acceptabil; competența la locul de muncă le asigură atât „biletul de intrare în unitate” cât și promovarea sau, după caz, „biletul de ieșire” spre o altă organizație.
- *Caracterul de sistem deschis* - în fiecare an la nivelul corpului profesoral și al colectivului de elevi se produc schimbări structurale și compoziționale; integrarea și relaționarea pozitivă sunt o deviză urmată de întreaga comunitate școlară.
- *Controlul intens ne-invaziv* - balanța costuri-beneficii e o prioritate în actul managerial, fapt pentru care evaluările de tip formativ, transparente, ocupă un loc central în spectrul activității manageriale, ceea ce incumbă și o analiză riguroasă a întregii activități; programul managerial e constituit din secvențe operaționale în conformitate cu obiectivele urmărite, planificarea ședințelor Consiliului de Administrație și Consiliului Profesoral, a întrunirilor la nivelul subgrupelor organizației fiind un act de fond și nu doar unul de formă;
- *Pragmatismul* - asigurarea logisticii Programelor de intervenții recuperativ-compensatorii pentru copilul cu cerințe educaționale speciale (CES) determină o atitudine activ-participativă, critic-constructivistă la nivelul întregului proces didactic; elevul reprezintă centrul de interes, în jurul acestuia focalizându-se atenția și întregul arsenal strategic didactic.

Palierele vizate de programul nostru de intervenție au fost: *baza de resurse, programul educativ realizat cu parteneri interni și externi, programele de perfecționare profesională, cercetare și promovare a serviciilor educaționale și a ofertei de servicii specializate.*

În ceea ce privește *baza de resurse*, principalele obiective vizate au fost: îmbunătățirea bazei materiale prin realizarea de ateliere protejate care să ofere loc de muncă pentru tinerii capabili de a fi integrați în procesul de producție al muncii, redistribuirea spațiilor existente pentru a crește gradul de eficientizare în concordanță cu specificul unității – *educație incluzivă*, modernizarea bazei de resurse materiale (mobilier, mijloace didactice, aparatură audio-vizuală), menținerea spațiilor la un crescut grad de confort (igienizare permanentă, întreținerea funcționării optime a sistemului electric, de apă și gaz), creșterea achiziției fondului de carte și informațional, material didactic diversificat, organizarea și participarea la schimburi de experiență la nivel național și internațional, organizarea și/sau participarea la cursuri de formare continuă precum și facilitarea și favorizarea contactului elev/formator/comunitate prin promovarea de activități extracurriculare.

*Programul educativ realizat cu parteneri interni și externi* a drept obiective menținerea parteneriatelor de colaborare inițiate anterior și realizarea de noi parteneriate eficiente, cu repercursiuni pozitive pentru viața și imaginea instituției, promovarea unei imagini pozitive a unității prin popularizarea acțiunilor realizate și a rezultatelor acestora, întărirea încrederii colaboratorilor în obținerea de avantaje reciproce prin parteneriatul susținut dar și creșterea prestigiului unității și atragerea de fonduri extrabugetare.

În ceea ce privește *programele de perfecționare profesională, cercetare și promovare a serviciilor educaționale*, acestea au urmărit inițierea și organizarea de activități de informare, formare, perfecționare și documentare a cadrelor didactice, valorificarea experienței psihopedagogice pozitive prin susținerea de activități demonstrative, promovarea ideilor moderne privind educația specială prin cercetare aplicativă, crearea de mijloace didactice și reorganizarea resurselor existente din domeniul educației speciale cu focusare pe dezvoltarea de practici incluzive la nivel local sau județean, lansarea unor proiecte de interes european (Comenius, Socrates) dar și implementarea unui sistem susținut la nivel local, județean și național pentru susținerea procesului de integrare și inserție reală a elevilor, utilizarea softurilor educaționale moderne în demersul didactic și managementul instituțional și apelul la noile strategii educaționale și alternative în procesul didactic, elaborarea ofertei educaționale și asigurarea logisticii pentru promovarea acesteia, participarea la competiții sportive și concursuri la nivel județean, național și internațional, editarea revistei școlii, a unor materiale auxiliare, organizarea de manifestări științifice, elaborarea de studii de specialitate și promovarea de bune practici și nu în ultimul rând, publicarea de cărți și articole în reviste de specialitate pe baza rezultatelor activității didactice.

*Oferta educațională și de servicii specializate* a vizat atingerea următoarelor obiective: desfășurarea de activități de predare-învățare-evaluare, asigurarea de servicii educaționale în domeniul educației incluzive: formare, informare, documentare, consiliere, proiecte, programe de terapii specifice, colaborarea cu unități de învățământ și instituții conexe învățământului preuniversitar (Direcția Județeană de Asistență Socială și Protecția Copilului, Clubul elevilor, autorități locale, agenți economici, ONG-uri), persoane fizice din țară și străinătate cu preocupări în domeniul educației, asigurarea suportului metodic-științific în domeniul educației incluzive pentru cadrele didactice din școlile de masă, susținerea de activități de învățare și pregătire pentru viața de adult, depistarea precoce și intervenția timpurie în cazul copiilor cu cerințe educative speciale, adaptarea curriculară pentru copiii cu cerințe educative speciale integrați în învățământul obișnuit, monitorizarea permanentă a evoluției copiilor cu cerințe educative speciale investigați, asigurarea asistenței educaționale copiilor/elevilor nedeplasabili prin formele de școlarizare: la domiciliu, frecvență redusă, comasat, etc.,

desfășurarea activităților de cercetare și consultanță metodică-științifică sub coordonarea Centrului Județean de Resurse și de Asistență Educațională, realizarea și asigurarea aplicării planurilor de servicii personalizate pentru fiecare copil/elev evaluat, evaluarea, diagnosticarea și urmărirea evoluției școlare a copiilor cu cerințe educative speciale prin intermediul Comisiei Interne de Evaluare Continuă, asigurarea de consultanță parinților și familiilor cu copiii aflați în dificultate, susținerea programelor de evaluare și consiliere pentru orientarea școlară și profesională a adolescenților precum și elaborarea și susținerea de programe de terapii specifice conform ofertei formative și de servicii specializate pentru comunitatea locală și nu numai.

Programul de intervenție a fost conceput pe termen mediu și lung iar *țintele strategice* ale acestuia au fost schimbarea valorilor de bază ale culturii organizaționale, realizarea de programe educaționale specifice, diversificarea surselor de finanțare, dezvoltarea unor parteneriate locale, la nivel național și internațional precum și îmbunătățirea bazei materiale a unității școlare în vederea asigurării de servicii educaționale optime pentru elevii cu cerințe educative speciale și de servicii specializate în vederea asigurării integrării socio-profesionale cu maximă eficiență a acestora.

Programul operațional al managementului resurselor umane și Planul operativ de verificare, îndrumare și control a activității didactice au inclus o serie de intervenții menite să consolideze managementul de tip democratic-participativ practicat la nivelul C.S.E.I. Beclean, intervenții dintre care amintim elaborarea procedurii personalizate în vederea acordării salariului de merit, Codul de conduită profesională și Acordul de parteneriat cu părinții, proceduri care au condus la apariția unor noi structuri și pârghii operaționale, fapt ce a generat, grație valențelor sale de ordin formativ, influențe pozitive atât în ceea ce privește relația conducere-subordonați cât și în sfera climatului organizațional al unității noastre școlare.

Referitor la evaluarea efectelor derulării programului de intervenție precizăm că acesta a fost permanent monitorizat prin observație directă asupra desfășurării acțiunilor propuse în planul managerial, pe baza unei grile de monitorizare comportamentală, prin analiza periodică, la încheierea fiecărui semestru, a realizărilor din planul managerial și prin evaluări sistematice în raport cu indicatorii și indicii de performanță cuprinși în Planul managerial operațional vizând calitatea și performanța.

În investigarea problematicii alese, respectiv a impactului pe care practicarea managementului instituțional de tip democratic-participativ îl are asupra organizației școlare C.S.E.I. Beclean, am optat în principal pentru alternativa *cercetării-acțiune*. Alegerea noastră s-a fundamentat pe faptul că metoda cercetării-acțiune are un potențial masiv de analiză și introducere operațională a schimbării în organizația școlară.

Cercetarea-acțiune, prin combinarea investigației cu acțiunea practică, vizează, în principal, schimbarea și reunește, în egală măsură, atât dimensiunea reflexivă, cât și pe cea investigativ-acțională. Mai mult decât atât, inversând termenii, cercetarea-acțiune în acțiune-cercetare, observăm că practica este aceea care generează cunoaștere.

Fiind diferită atât de cercetarea fundamentală, cât și în raport cu cercetarea aplicativă, cercetarea-acțiune este destinată unei abordări integrative a fenomenului investigat. Referitor la acest aspect precizăm că deși ambele utilizează *metode științifice*, cercetările-acțiune se diferențiază de *cercetările practic-aplicative*; acestea din urmă se referă, în principal, la stabilirea de relații și la testarea de teorii și aplică riguros metoda științifică: se studiază un număr mare de cazuri, se stabilește un control maxim asupra variabilelor, se utilizează tehnici de cercetare precise, proceduri riguroase de eșantionare și se manifestă o grijă deosebită în generalizarea rezultatelor și în extrapolarea concluziilor la situații comparabile.

Prin contrast, cercetările-acțiune valorifică metode științifice mai liber și mai relaxat, întrucât se focalizează pe o *problemă specifică* analizată în *condiții specifice*. Scopul lor nu este atât de a obține cunoștințe științifice generalizabile, cât de a obține o *cunoaștere focalizată pe o situație particulară și pe un scop anume*.

În cazul concret al investigației noastre, *scopul* care stă la baza demersurilor investigative întreprinse este acela de a *verifica faptul că implementarea și practicarea unui management de tip democratic-participativ la nivelul învățământului incluziv este un important element mediator al schimbării, capabil să conducă atât la restructurarea în sens pozitiv și pe termen lung a atitudinilor cadrelor didactice față de schimbare și inovație în învățământ, cât și la creșterea randamentului școlar al elevilor*.

În sensul celor expuse anterior, intenționăm să realizăm implementarea managementului democratic-participativ și analiza impactului acestuia, pe două dimensiuni distincte dar, în fapt, intercorelate la nivelul realității educaționale:

1. *dimensiunea conducerii de tip democratic-participativ a instituției școlare;*
2. *dimensiunea managementului democratic-participativ al clasei de elevi.*

Cercetarea-acțiune întreprinsă va avea, astfel, drept finalitate generală radiografierea și cuantificarea schimbărilor majore determinate de introducerea managementului democratic-participativ, atât la nivelul școlii ca organizație și la nivelul percepției comunității asupra școlii incluzive ca instituție de învățământ, cât și la cel al procesului instructiv-educativ.

Preconizăm în acest context faptul că variabila independentă, anterior menționată, va acționa la nivelul a două dimensiuni, distincte dar intercorelate:

- a. *planul conducerii școlii ca organizație (management instituțional);*
- b. *planul relației educaționale profesor-clasă (managementul clasei);*

În planul conducerii școlii ca organizație anticipăm că practicarea unui management de tip democratic-participativ (*variabila independentă*) va determina schimbări pozitive și pe termen lung la nivelul următoarelor aspecte (*variabilele dependente*):

- gradul de acceptare al schimbării și inovației în învățământ;
- calitatea climatului organizațional;
- gradul de satisfacție profesională;
- nivelul stresului ocupațional;
- percepția comunității asupra unității școlare de tip incluziv C.S.E.I. Beclean;

În ceea ce privește planul relației profesor-clasă, apreciem că punerea în joc la acest nivel a unui management democratic-participativ (*variabila independentă*) se va repercuta favorabil asupra următoarelor elemente (*variabilele dependente*):

- nivelul performanțelor școlare ale elevilor;
- gradul de sociabilitate al elevilor.

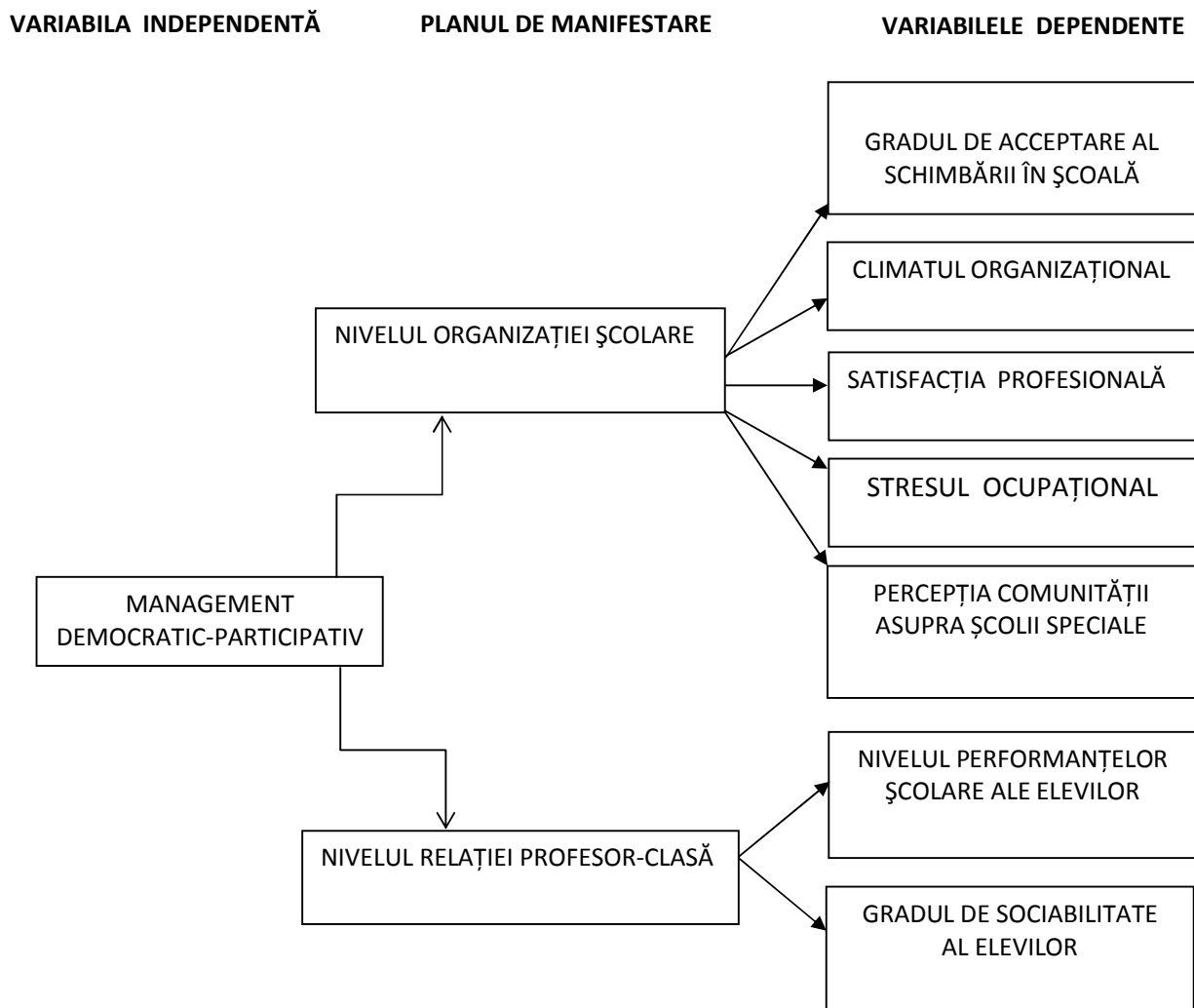


Figura 1. Variabilele implicate în cercetarea-acțiune întreprinsă

Corelativ cu scopul cercetării-acțiune mai sus enunțat, am procedat la formularea ipotezelor de lucru, generale și specifice, ale investigației, ipoteze care au avut rolul de ghida și de a oferi consistență întregului nostru demers investigativ. Ipotezele pe care se întemeiază cercetarea noastră sunt următoarele:

***Ipoteza generală a cercetării:*** *practicarea unui management instituțional transparent, de tip democratic-participativ, focalizat pe responsabilizare/autoresponsabilizare, asumare/autoasumare, implicare/autoimplicare determină modificări pozitive asupra următoarelor variabile: producerea și acceptarea schimbării la nivel instituțional, climatul organizațional, percepția comunității asupra școlii incluzive ca instituție de învățământ, precum și la nivelul activității educaționale efective, realizate în contextul micropedagogic al claselor de elevi.*

***Ipoteza specifică 1.*** *Schimbarea și acceptarea schimbării la nivelul școlii ca sistem organizațional-funcțional este semnificativ favorizată de implicarea activ-participativă a personalului didactic în procesul decizional privind politicile de dezvoltare instituțională.*

***Ipoteza specifică 2.*** *Implementarea managementului de tip democratic-participativ va conduce la optimizarea comunicării între manager și grupul de cadre didactice din instituție, la instalarea unui climat de colaborare la nivelul relațiilor intra-grupale, la creșterea satisfacției profesionale și la reducerea stresului ocupațional.*

***Ipoteza specifică 3.*** *Asigurarea transparenței liniilor de politică educațională, a valorilor promovate și realizarea unei comunicări complexe, obiective și pluridirecționale la nivel macroeducațional, între școală, comunitatea locală și autoritățile educaționale vor determina atât ameliorarea semnificativă a percepției comunității asupra unității școlare de tip incluziv C.S.E.I. Beclean cât și creșterea vizibilității sale instituționale.*

***Ipoteza specifică 4.*** *Asumarea unui management de tip democratic-participativ în relația educațională profesor-clasă drept cadru al utilizării metodelor didactice active și activizante conduce atât la creșterea performanțelor școlare ale elevilor cât și la sporirea gradului de sociabilitate al acestora.*

Investigația întreprinsă în vederea testării ipotezelor anterior menționate se întemeiază pe utilizarea cercetării-acțiune, combinată cu o serie de alte metode dintre amintim:

- *metoda observației* (metoda și-a dovedit utilitatea pe mai multe paliere; în primul rând această metodă ne-a fost de folos în radiografierea modului în care cadrele didactice ale C.S.E.I. Beclean au reacționat la schimbare și la inovația în învățământ; deasemenea, metoda observației ne-a permis să ne formăm o imagine mai clară asupra caracteristicilor climatului organizațional, al nivelului stresului ocupațional, al satisfacției profesionale dar și referitor la sociabilitatea elevilor);

- *metoda interviului* ( metoda interviului a fost utilizată în cercetare, în primul rând, la nivelul colectivului de cadre didactice ale C.S.E.I. Beclean pentru a obține informații punctuale referitoare la acceptarea schimbării, la climatul organizațional, la nivelul stresului ocupațional și cauzele acestuia precum și în ceea ce privește gradul de satisfacție profesională; interviul a fost folosit și în relație cu reprezentanți ai comunității, ai autorităților locale sau județene, în vederea surprinderii percepției acestora asupra unității noastre școlare dar și pentru a evidenția opinia părinților referitor la gradul de sociabilitate al copiilor lor);
- *metoda focus-grup* (focus-grupul a fost utilizat ca tehnică pentru aprofundarea informațiilor privind anumite teme dintre care amintim acceptarea schimbării, climatul organizațional, stresul ocupațional, gradul de satisfacție profesională precum și nivelul de sociabilitate al elevilor; metoda focus-grup a fost utilizată în cazul a trei categorii distincte de subiecți: cadre didactice ale Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean, elevi ai instituției noastre de învățământ și părinții acestora; grupurile au fost formate din 8-12 persoane iar durata acestor discuții a fost în medie de 90 minute, la finele acestora fiind rezervate 5-10 minute pentru întrebări suplimentare neprevăzute);
- *metoda anchetei pe bază de chestionar* (în situația particulară a cercetării noastre am utilizat următoarele chestionare: *chestionarul privind acceptarea schimbării, chestionarul privind stresul ocupațional, chestionarul privind satisfacția profesională, chestionarul privind gradul de sociabilitate al elevilor* - chestionar adresat părinților și *chestionarul privind percepția comunității asupra unității școlare de tip incluziv C.S.E.I. Beclean* - chestionar adresat reprezentanților autorităților locale/județene și ai comunității locale);
- *matricea sociometrică* (matricea sociometrică a fost administrată elevilor C.S.E.I. Beclean dar și unui lot numeric similar de elevi din școlile de masă din oraș pentru a releva pe această cale configurația, natura și intensitatea relațiilor interpersonale din cadrul grupului-clasă );
- *experimentul psihopedagogic* (în realizarea experimentului psihopedagogic am utilizat *tehnica eșantionului unic*, căruia îi corespunde un *design experimental intrasubiecți* care presupune urmărirea grupului - colectivul de cadre didactice al C.S.E.I. Beclean - în *etapa de pre-test* prin evaluarea inițială a stării generale a sistemului investigat din perspectiva variabilelor dependente, pe toată durata *intervenției experimentale*, odată cu introducerea variabilei independente - *implementarea managementului democratic-participativ* și în *etapa de post-test*



pentru constatarea modificărilor survenite la nivelul variabilelor dependente: *acceptarea schimbării, climatul organizațional, stresul ocupațional, satisfacția profesională, percepția comunității asupra instituției școlare, performanțele școlare ale elevilor și gradul de sociabilitate al acestora*);

- *metoda analizei documentelor* (în cazul investigației noastre ne referim la documentele curriculare oficiale și la alte documente școlare, documente care permit colectarea de informații concrete referitoare la activitatea cadrelor didactice și la performanțele școlare ale elevilor, documentele și materialele ce reflectă imaginea instituției școlare în mass-media, documente privind prezența autorităților locale/județene și a reprezentanților comunității la manifestările organizate la nivelul C.S.E.I. Beclean, documente referitoare la situația și frecvența plecării copiilor în familie etc).

În ceea ce privește problematica eșantionului de subiecți/participanți, expusă în tabelul 1, precizăm că am optat pentru *eșantionarea fixă*, având în vedere faptul că în cercetările longitudinale această variantă este cea mai eficientă, întrucât ea oferă posibilitatea de a culege rapid date, de mai multe ori, în legătură cu problematica investigată, de la una și aceeași populație, investigată într-o anumită perioadă de timp; tipul nostru de eșantion se înscrie, așadar, în tipologia *eșantioanelor preexistente cercetării* (în selectarea cărora cercetătorul nu a fost implicat); eșantioanele de subiecți ce urmează a fi utilizate în cadrul cercetării-acțiune întreprinse sunt:

- *colectivul de cadre didactice al Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean – 35 cadre didactice* - (pentru investigarea modului în care managementul de tip democratic-participativ influențează gradul de acceptare al schimbării în școală, climatul organizațional, satisfacția profesională și stresul ocupațional);

- *elevii claselor V-VIII ai Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean din perioada 2003-2006, 90 elevi, și cei din anul școlar 2009-2010, 76 elevi, precum și elevi ai unor școli de masă din oraș - 81 elevi* (pentru evidențierea efectelor pe care managementul democratic-participativ, în calitatea sa de mediator și facilitator al utilizării metodelor interactive, îl are asupra nivelului performanțelor școlare efective ale elevilor dar și referitor la gradul de sociabilitate al acestora) precum și elevi din școlile de masă;

- *grupul de părinți ai elevilor Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean – 47 părinți, precum și părinți ai elevilor din unele școli de masă ca lot suplimentar de referință – 52 părinți* (pentru monitorizarea schimbărilor pe care practicarea managementului democratic-participativ le induce la nivelul sociabilității elevilor);

- *reprezentanți ai autorităților locale/județene și ai comunității locale - 32;*

Participanți la cercetare	Număr
<i>Cadre didactice (C.S.E.I. Beclean)</i>	35
<i>Elevi</i>	247
<i>Părinți</i>	99
<i>Reprezentanți ai autorităților locale/județene și ai comunității</i>	32
Total	413

Tabelul 1. *Prezentare sintetică a numărului participanților la cercetare*

Ca urmare a realizării studiului investigativ, prin valorificarea unei viziuni holistice s-au realizat analize subsecvente în relație comparativă pretest–post-test, meta-analize precum și o serie de inferențe psihopedagogice, îmbinându-se paradigma calitativă a cercetării cu cea cantitativă și formulându-se, prin raportare la ipotezele cercetării, următoarele concluzii:

***I. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra gradului de acceptare al schimbării și inovației în învățământ***

În vederea testării ipotezei specifice nr. 1 s-au valorificat – în combinație metodologică – două metode principale de cercetare: ancheta pe bază de chestionar și metoda observației. Coroborarea datelor culese prin intermediul acestor metode, precum și valorificarea aparatului matematico-statistic (procentaje, testul  $\chi^2$  etc.) au permis formularea următoarelor constatări și concluzii generale: *Pe tot parcursul desfășurării cercetării, cea mai mare parte a cadrelor didactice investigate (în număr de 35), respectiv peste 90% au o atitudine pozitivă față de schimbarea organizațională și consideră că este necesară realizarea unei reforme educaționale de substanță, de profunzime, în țara noastră; această constatare denotă absența unor demersuri reformatoare relevante la macro-nivel pedagogic, care să se răsfrângă pozitiv la nivelul instituției analizate. Demn de semnalat este faptul că în ceea ce privește tipul reformei pe care o susțin cadrele didactice, de-a lungul cercetării s-a înregistrat – de la etapa de pre-test spre cea de post-test – o deplasare semnificativă statistic a opțiunilor – dinspre modelul cercetare-dezvoltare (care presupune demersuri de sus în jos, de la nivelul macro la cel micro-educational) spre modelul de rezolvare de probleme (bazat pe implicarea efectivă a practicienilor, care sunt atât agenți ai schimbării organizaționale, cât și beneficiarii acesteia). Atribuim acest rezultat intervenției noastre modelatoare, care a sprijinit cadrele didactice din instituție să conștientizeze relevanța specială a implicării active și responsabile precum și a cooperării la nivelul instituției din care fac parte.*

*O deplasare simetrică și, de asemenea, semnificativă statistic, a opiniilor cadrelor didactice chestionate s-a înregistrat în ceea ce privește nivelul prioritar al reformei – de la cel material (în pre-test) la cel procedural-curricular și la cel relațional (în post-test).*

*În încercarea noastră de a stabili care este cauza principală a ritmului încetinit al schimbărilor, am ajuns la concluzia că între pre-test și post-test există o diferență semnificativă statistic a ierarhizării factorilor frenatori ai reformei. Astfel, în pre-test, principala cauză o constituia factorul de masă critică, respectiv insuficiența resurselor umane, materiale, financiare, coroborate de respondenți cu precaritatea condițiilor economice ale țării. În post-test, însă, mai mult de 50% din respondenți sunt de părere că principalul factor frenator este reprezentat de factorul de prag critic, respectiv dorința redusă a agenților reformei de a promova și implementa efectiv schimbările și inovațiile educaționale. Aceste rezultate ne-au îndreptățit să conchidem că prin implicarea cadrelor didactice în cercetarea noastră am reușit să consolidăm opinia acestora potrivit căreia, realizarea reformelor educaționale este condiționată mai mult de disponibilitatea cadrelor didactice de a o implementa efectiv decât de resursele materiale și financiare potențiale. Această ultimă concluzie poate fi coroborată cu rezultatele obținute în ceea ce privește investigarea principalelor motive ale refuzului schimbării – acestea nu sunt refuzul din capriciu sau refuzul bazat pe invocarea eșecului unor încercări reformatoare anterioare, cum se opina în pre-test, ci refuzul din ignoranță și refuzul determinat de anticiparea pierderii unor avantaje personale (post-test). Ne explicăm această translație prin valorizarea, în cadrul cercetării, a atitudinii active în formularea și urmărirea obiectivelor comune, a activităților de grup, a relațiilor intra-grupale bazate pe cooperare, sprijin reciproc, întrajutorare în rezolvarea sarcinilor de lucru.*

*Semnificativă pentru schimbarea de opinie și de atitudine în legătură cu reformele educaționale, considerăm că este modificarea opiniei cadrelor didactice în legătură cu ierarhizarea crizelor sistemului educativ, în funcție de gravitatea acestora. Astfel, dacă în pre-test, rangul întâi era deținut de criza financiară, în post-test, acesta este deținut de criza managerială. Așadar, implicându-se într-un management democratic-participativ, cadrele didactice au sesizat rolul esențial al acestuia la nivelul instituției școlare în depășirea dificultăților practice pe care le poate presupune implementarea schimbărilor și a inovațiilor educaționale. Situația în post-test – pe locul secund – a crizei de cunoaștere indică faptul că, urmare a intervenției experimentale, subiecții au conștientizat necesitatea obiectivă a deținerii de competențe manageriale, de management al schimbării, care să înglobeze cunoștințe teoretice actuale, operante și funcționale. Pe locul al treilea se situează criza politicii educative (care în pre-test ocupa locul doi) – un loc pe care ni l-am explicat prin neîncrederea cadrelor didactice în fermitatea, justețea și relevanța deciziilor de politică educațională, dar și prin dobândirea unei încrederi în sine și în puterea individuală, dar și colectivă de a găsi soluții adecvate, particulare la problemele instituționale care apar, fără a aștepta implicarea și sprijinul forurilor superioare.*

*Considerăm îmbucurător faptul că criza politicii financiare se situează în post-test pe locul al șaselea (în timp ce în ierarhia realizată în etapa de pre-test ocupa primul loc), ceea ce se explică prin oportunitatea oferită de managementul democratic-participativ, de a permite repartizarea eficientă și cu efect maxim a resurselor materiale existente, ca urmare a acțiunilor de consultare în vederea luării deciziilor.*

În concluzie, apreciem că, pe baza rezultatele obținute ca urmare a prelucrării și interpretării datelor chestionarului aplicat și prin valorificarea datelor observației sistematice, putem afirma că ipoteza specifică de lucru nr. 1 pe care am dorit să o validăm, și anume că practicarea managementului democratic-participativ facilitează schimbarea și acceptarea schimbării la nivelul școlii ca sistem organizațional-funcțional, a fost confirmată.

## ***II. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra calității climatului organizațional***

În cadrul secțiunii investigative consacrate cuantificării calității climatului organizațional utilizând ca instrument de cercetare un chestionar (adaptat din literatura de specialitate) conținând 31 de itemi, respectiv întrebări închise, la care respondenții au răspuns utilizând o scală cu cinci trepte. Diagnozele realizate în pre-test și în post-test cu ajutorul acestor itemi au valorificat următorul sistem de indicatori operaționali, considerați de noi dimensiuni fundamentale ale climatului organizațional:

- percepția asupra organizației școlare, considerată în ansamblul său;
- relația cu conducerea organizației școlare;
- relațiile cu colegii;
- autopercepția poziției propriei persoane în cadrul organizației școlare.

Analizând comparativ datele obținute prin aplicarea acestui instrument de lucru în etapa post-experimentală, prin raportare la cele din faza pre-experimentală, am constatat existența unor diferențe între procentajele răspunsurilor oferite. Aparatul matematico-statistic utilizat pentru a se stabili pragul de semnificație al acestor diferențe a inclus, ca metodă non-parametrică de analiză a datelor celor două eșantioane perechi, testul Z, dat fiind faptul că distribuția răspunsurilor la itemii chestionarului a fost una de factură asimetrică.

Calcularea testului Z pentru fiecare din itemii chestionarului ne-a permis să constatăm că *au existat diferențe statistic semnificative în cazul a 27 dintre cei 31 de itemi utilizați. Așadar, datele comparative relevate pe parcursul cercetării evidențiază în mod clar un procentaj net superior de opinii pozitive referitoare la etosul instituției de învățământ, în etapa post-experimentală. Altfel spus, s-a înregistrat o ameliorare a semnificativă a climatului organizațional în percepția cadrelor didactice investigate, în etapa post-testare, succesivă implementării managementului de tip democratic-participativ.*

*Această fațetă a etosului școlii este perfect explicabilă prin impactul pe care managementul democratic-participativ practicat în instituție l-a avut în sensul implicării autentice a cadrelor didactice în viața instituției. Consecințele practice s-au resimțit în ceea ce privește formularea și formalizarea finalităților instituționale, sesizarea caracterului flexibil al structurii organizaționale, a atitudinii manageriale suportive, a caracterului modern al politicilor și strategiilor educaționale, a eforturilor managerului de încheiere a colectivului de cadre didactice și de valorizare individuală și colectivă ș.a.m.d.*

În concluzie, sintetizând statistico-matematic și logico-deductiv rezultatele din cele două faze comparative ale intervenției psihopedagogice – faza pre-testului și cea a post-testului –, respectiv valorile criteriului Z, putem spune că implementarea managementului democratic-participativ la nivelul C.S.E.I. Beclean a avut efecte benefice certe asupra climatului organizațional din această unitate școlară, la toți cei patru indicatori operaționali formalizați de noi înregistrându-se ameliorări semnificative pe parcursul cercetării noastre.

### ***III. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra gradului de satisfacție profesională***

O altă abordare componentială a avut în vedere gradul de satisfacție profesională a membrilor organizației școlare C.S.E.I. Beclean, analizat comparativ – la sfârșitul perioadei de cercetare și în momentul debutului acesteia. Această abordare a avut ca bază metodologică metoda observației sistematice în combinație cu metoda anchetei pe bază de chestionar. Ținând cont de caracteristicile particulare ale cercetării noastre, chestionarul utilizat a fost adaptat după chestionarul JSS (Job Satisfaction Survey), care conține 15 întrebări închise, la care răspunsurile s-au dat utilizându-se o scară cu trei trepte: „da”, „indecis”, „nu”. Așadar, răspunsurile la acest chestionar reprezintă, din perspectiva cercetării, variabile categoriale, ceea ce ne-a determinat ca, pentru a compara rezultatele din pre-test și post-test din punctul de vedere al pragului de semnificație la care diferențele constatate se situează, să folosim testul de semnificație Pearson Chi Square ( $\chi^2$ ). Reprezentările grafice subsecvente, realizate pentru a evidenția relația comparativă pre-test–post-test, pentru fiecare item al chestionarului confirmă evoluția în sens pozitiv a gradului de satisfacție profesională al cadrelor didactice de la C.S.E.I. Beclean. Realitățile invocate cu prilejul analizelor realizate pe fiecare item al chestionarului sunt explicabile prin efectele educaționale pe care managementul democratic-participativ le-a avut asupra ameliorării gradului de satisfacție profesională, urmărit prin intermediul unor indicatori operaționali, transparenți pentru cadrele didactice chestionate: recunoașterea prestațiilor de calitate, convergența activităților individuale și colective, sensul acestora, valorizarea individuală, consultarea cadrelor didactice în luarea deciziilor, promovarea funcție de rezultatele profesionale, intensitatea sentimentului de mândrie generat de munca prestată ș.a.

*Am constatat, cu satisfacție, dinamica (pre-test – post-test) răspunsurilor la itemul referitor la opinia cadrelor didactice despre valoarea aprecierilor verbale ale conducerii sau ale colegilor, aprecieri care pot compensa insuficiența recompenselor financiare. Astfel, dacă în pre-test aproximativ 54% din respondenți nu erau de acord cu acest lucru, iar aproximativ 28% erau indeciși, situația în post-test este semnificativ diferită, în sensul că aproximativ 57% sunt de acord cu această aserțiune. Atribuim această dinamică pe seama faptului că managementul de tip nou, democratic-participativ a fost în măsură să creeze în școală un mediu și un climat organizațional securizant, bazat pe consolidarea pozițiilor individuale ale cadrelor didactice în interiorul instituției, pe instituirea de relații inter-personale pozitive, constructive, reciproc benefice, pe stabilirea de relații profesionale dezirabile cu conducerea instituției, pe intensificarea gradului de participare activă la elaborarea politicilor și strategiilor de dezvoltare instituțională; în aceste condiții, volumul redus al stimulentele de natură financiară poate fi suplinit, cu efecte formative dezirabile, de aprecieri și recompense verbale – integrate într-o atmosferă stimulativă și motivantă din punct de vedere profesional, toți acești indicatori observaționali și operaționali demonstrând un nivel ridicat al satisfacției profesionale a cadrelor didactice, în etapa de post-test. Sintetizând, conchidem că s-a înregistrat o creștere semnificativă a nivelului de satisfacție profesională al membrilor organizației școlare C.S.E.I. Beclean, datorată opțiunii manageriale pentru un tip de management modern, participativ și democratic, care valorizează individul și grupul profesional din care acesta face parte.*

#### ***IV. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra nivelului stresului ocupațional***

În analizele climatului organizațional din instituție, ne-a interesat și variabila nivelul stresului ocupațional – urmărită anterior realizării intervenției experimentale și după implementarea acesteia, cu ajutorul unui instrument de cercetare adaptat în acest sens – chestionarul JSS (Job Stress Survey). Acesta a inclus un număr de 14 itemi concepuți ca întrebări închise, subiecților cerându-li-se să evalueze nivelul de stres pe care îl asociază fiecărui eveniment considerat a fi stresor amintit la diferiții itemi, utilizând scoruri cuprinse între 1 și 9, 5 reprezentând nivelul mediu de stres.

De asemenea, li s-a solicitat respondenților ca, pentru fiecare dintre evenimentele prezentate în chestionar, să indice frecvența acestora obiectivată în numărul aproximativ de zile din ultimele 6 luni, în care au trăit personal evenimentul respectiv, acordând 0 dacă evenimentul nu a avut loc în ultimele 6 luni, 1 dacă evenimentul s-a produs o singură dată în acest interval de timp ș.a.m.d., mergând până la „9+” dacă evenimentele respective le-au trăit în 9 sau mai multe zile din ultimele 6 luni.

Și de această dată, răspunsurile cadrelor didactice s-au înscris pe o curbă asimetrică, de aceea, pentru stabilirea pragului de semnificație al diferențelor înregistrate între răspunsurile subiecților din post-test față de etapa de pre-test în ceea ce privește frecvența manifestării evenimentelor stresante, s-a recurs la metoda non-parametrică de analiză a datelor în cazul eșantioanelor perechi avansată de Wilcoxon (testul Z).

Sintetizând statistico-matematic și logico-deductiv rezultatele calculelor din cele două faze comparative – faza pre-testului și cea a post-testului –, respectiv valorile criteriului Z, s-a putut constata că *implementarea managementului democratic-participativ la nivelul C.S.E.I. Beclean a determinat diminuări evidente ale stresului ocupațional al membrilor organizației școlare. Prin faptul că este conceput în jurul idei de implicare activă și profundă a corpului profesoral în procesele decizionale ale instituției, acest tip de management, este în măsură să conducă la reducerea substanțială a stresului ocupațional indus, cu deosebire, de sarcinile cu termen limită de finalizare.*

Dintre indicatorii operaționali utilizați, îi amintim pe cei referitori la nivelul stresului în condițiile: repartizării unor sarcinii dificile, noi sau neplăcute, neîndeplinirii de o manieră corespunzătoare a sarcinilor de către colegi, acordării de sprijin insuficient din partea managerului sau conducerii organizației școlare, confruntării cu situații de criză sau cu sarcini care nu figurează în fișa postului, necesității de a lua decizii critice/rapide, rezolvării unui volum mare de sarcini cu termene fixe etc.

În legătură cu acești indicatori operaționali, *am constatat, adesea, că ocurența anumitor evenimente, este sensibil egală anterior realizării intervenției experimentale și ulterior, în etapa finală a cercetării, precum și faptul că evenimentele sunt considerate mai puțin stresante în post-test decât în pre-test.*

Așadar, managementul democratic-participativ își demonstrează valențele în direcția reducerii nivelului stresului ocupațional, reducere care ar putea fi coroborată cu creșterea gradului de satisfacție profesională (la care ne-am referit la punctul anterior).

Aceasta, cu atât mai mult cu cât, în cadrul organizațiilor școlare contemporane, asistăm, frecvent, la multiplicarea accentuată a sarcinilor profesionale cu termene fixe, care ar putea constitui o sursă relevantă de stres profesional și de scădere a nivelului de satisfacție profesională.

Coroborând concluziile inventariate de noi la subpunctele II, III și IV, putem afirma că ipoteza specifică nr. 2, referitoare la faptul că managementul de tip democratic-participativ ameliorează climatul de colaborare la nivelul relațiilor intra-grupale, accentuează satisfacția profesională și reduce stresul ocupațional, se confirmă.

## ***V. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra percepției comunității asupra C.S.E.I. Beclean***

În cercetarea noastră ne-a preocupat, în permanență, imaginea instituției de învățământ care a făcut obiectul studiului de caz, în percepția comunității din care ea face parte, datorită schimburilor reciproce instituite între acestea. Prin demersurile manageriale întreprinse, ne-am propus să inducem o ameliorare semnificativă a imaginii unității școlare în percepția comunității și să sensibilizăm comunitatea față de misiunea și activitățile instituției. Pârghiile care au făcut ca aceste finalități să fie posibile, pot să fie organizate pe trei paliere acționale:

a) Parteneriate educaționale inițiate și derulate la nivel local, național și internațional – pentru care am recurs la o serie de indicatori operaționali cantitativi, printre care: număr de parteneri interni și externi, număr de protocoale încheiate cu alte structuri instituționale;

b) Activități educative cu valențe: estetice, ecologice, religioase, culturale, sportive organizate în cadre formale și informale – pentru care amintim următorii indicatori operaționali cantitativi: premii obținute la concursurile școlare – organizate în școala noastră sau în alte instituții, număr de spectacole, excursii, concursuri și expoziții organizate;

c) Activități de marketing educațional performant – analizat prin prisma unor indicatori operaționali, cum ar fi: număr de apariții în mass-media; elaborare de produse pentru popularizarea ofertei de servicii educaționale și servicii specializate – pliantul conținând oferta educațională a școlii, site-ul acesteia, revista proprie, elaborare de cărți de specialitate și de auxiliare didactice, cu implicarea de colective de autori, organizare de manifestări științifice și culturale, activități cu caracter educațional, religios, socio-cultural și socio-comunitar.

Demersurile realizate, la nivelul școlii, în perioada septembrie 2006 – septembrie 2009, în care s-a practicat un management democratic-participativ și datele înregistrate, demonstrează o ameliorare a stării de fapt pentru toate cele trei paliere de acțiune, un salt calitativ evident față de perioada anterioară (iunie 2003 – iunie 2006). De-a lungul perioadei de cercetare, pe măsura dezvoltării de practici manageriale moderne, democratice și transparente, am constatat cu satisfacție *trendul crescător pe care s-a înscris disponibilitatea autorităților administrativ-teritoriale de a sprijini dezvoltarea instituției noastre de învățământ, sprijinul efectiv acordat, ceea ce denotă o co-variație, în același sens, a încrederii pe care autoritățile au investit-o și o investesc în instituția noastră și în colectivul de cadre didactice. De asemenea, ne-a bucurat faptul că publicul-țintă de la care s-au obținut răspunsuri favorabile și un feed-back pozitiv solid, în legătură cu toate eforturile angajate la nivelul instituției noastre, de popularizare a activităților curriculare și extracurriculare, a fost numeros. Intervențiile verbale ale participanților la manifestările organizate de noi, discuțiile și concluziile workshop-urilor și ale meselor rotunde organizate, luările de cuvânt prilejuite de evenimentele care au fost*



organizate în școală, consemnările din cartea de onoare a școlii, reprezintă elemente cu valoare de argument pentru succesul pe care l-am înregistrat în demersurile de sensibilizare, influențare și convingere a publicului larg de necesitatea acordării unui suport constant instituției noastre. Pe baza observațiilor noastre realizate în timp, în manieră sistematică, precum și în baza indicatorilor calitativi amintiți, putem concluziona că structurile instituționale, grupurile profesionale și informale, persoanele care au fost implicate în campania de popularizare și sprijinire a instituției noastre sau au aderat voluntar la această campanie, au avut oportunități multiple pentru a se convinge de calitatea proceselor decizionale și de justetea și pertinența deciziilor manageriale luate.

Coroborând datele cantitative înregistrate cu datele oferite de observațiile noastre sistematice, putem invoca o altă realitate, respectiv producerea unor schimbări radicale în percepția unității școlare C.S.E.I. Beclean de către comunitatea locală, care au marcat o translație atitudinală, dinspre polul indezirabil, negativ, al respingerii și al indiferenței, la cel dezirabil, pozitiv, al acceptanței, al sprijinului efectiv și al aprecierii reale.

În concluzie, putem afirma că ipoteza specifică nr. 3, referitoare la relația de dependentă directă dintre transparența liniilor de politică educațională, a valorilor promovate, a comunicării complexe pe care o promovează școala și percepția favorabilă a comunității asupra C.S.E.I. Beclean (percepție analizată inclusiv prin prisma creșterii vizibilității instituției școlare la nivelul comunității și a măsurii în care comunitatea este sensibilizată în legătură cu preocupările), se confirmă.

#### ***VI. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra nivelului performanțelor școlare ale elevilor***

În demersurile noastre analitice și inferențiale, circumscrise cercetării pedagogice realizate, am anticipat faptul că practicarea – la nivel instituțional – a unui management democratic-participativ, care să implice cadrele didactice din instituție în procesele manageriale, va avea efecte favorabile în lanț, până la nivelul relațiilor educaționale directe cu clasa de elevi, contribuind la ameliorarea nivelului performanțelor școlare ale acestora. Am considerat că acest tip de management va permite ca, în contextul stimulării comunicării la nivelul instituției, să se obțină o mai bună cunoaștere a nevoilor de formare profesională și să se ofere „răspunsuri” la aceste nevoi, obiectivată în activități profesionale specifice, puternic adaptate la nevoile identificate. Pe de altă parte, implicarea activă a cadrelor didactice în managementul instituțional poate fi în măsură să modeleze în sens dezirabil, pozitiv, stilul didactic practicat în sala de clasă, să contribuie la creșterea ponderii metodelor didactice active și interactive și la ameliorarea performanțelor școlare ale elevilor.

În vederea testării acestei supoziții, am recurs la compararea din punct de vedere statistic a mediilor generale, pe clase, pentru clasele V-VIII, înregistrate în perioada 2003-2006, perioadă anterioară cercetării noastre, cu cele ale claselor V-VIII din anul școlar 2009-2010 – anul școlar subsecvent finalizării cercetării.

*Cu excepția clasei a V-a, în toate situațiile, diferențele dintre medii au fost statistic semnificative, în favoarea celor din anul școlar 2009-2010, la pragul de semnificație  $p < 0,05$  pentru clasele a VI-a și a VII-a și la  $p < 0,01$  pentru clasele a VIII-a. Ne-am explicat diferența nesemnificativă statistic dintre mediile generale la clasele a V-a, prin faptul că trecerea de la ciclul primar la cel gimnazial presupune eforturi acomodative din partea elevilor, ceea ce îngreunează transferul elementelor de management democratic-participativ la nivelul relațiilor educaționale ale profesorilor cu clasa de elevi, respectiv la nivelul activității de predare.*

*De asemenea, punerea în relație comparativă a performanțelor școlare medii ale claselor V-VIII din anul școlar 2009-2010 (care au o medie generală de 8.96) cu cele din perioada 2003-2006 (care au o medie generală de 8.22), ne-a condus la concluzia că între acestea există o diferență semnificativă din punct de vedere statistic, valoarea calculată a lui  $t$  fiind mare, de 2.214, la un prag de semnificație  $p < 0,05$ . Alte două analize realizate, compararea mediilor generale ale claselor VI în etapa post-experimentală cu cele din anul școlar precedent și constatarea unor diferențe semnificative în favoarea celor din etapa post-experimentală respectiv raportarea progresului școlar mediu înregistrat de clasele VI-VIII în perioada 2005-2006 la cel propriu perioadei 2009-2010 și constatarea unei creșteri semnificative în etapa post-experimentală ne-au permis deasemenea să constatăm existența unei creșteri a randamentului școlar al elevilor C.S.E.I. Beclean în etapa ulterioară realizării intervenției experimentale.*

Sintetizând logico-deductiv toate aceste rezultate ale analizelor și inferențelor realizate comparativ pentru cele două perioade putem afirma că un alt efect benefic al introducerii managementului de tip democratic-participativ este transferarea practicilor bazate pe activism și interactivitate de la nivelul managementului instituțional la nivelul relațiilor educaționale directe cu elevii, transfer obiectivat în ameliorarea semnificativă statistic a performanțelor școlare ale elevilor în etapa de post-test comparativ cu rezultatele din etapa pre-experimentală.

#### ***VII. Concluzii referitoare la influența managementului de tip democratic-participativ asupra gradului de sociabilitate al elevilor***

Dat fiind specificul activităților educaționale din unitățile de învățământ care școlarizează elevi cu deficiențe, în cercetarea noastră am fost preocupați de una din fațetele acestei activități, cu o relevanță specială pentru elevii cu cerințe educaționale speciale, respectiv gradul de sociabilitate al acestora.

În cadrul cercetării noastre pedagogice, am presupus că efectele indirecte ale managementului democratic-participativ se vor resimți și la nivelul sociabilității elevilor – variabilă investigată – în anul 2010 – cu ajutorul următoarelor metode de cercetare: matricea sociometrică (aplicată la elevii școlii și la elevi din alte trei unități școlare din orașul Beclean – ca bază de comparație) interviul structurat (pe bază de chestionar adresat părinților); analiza documentelor școlare (referitoare la periodicitatea plecării elevilor în familie).

Calcululele matematico-statistice indică faptul că *între tipurile de răspunsuri date de elevii din C.S.E.I. Beclean și de elevii instituții școlare de masă nu există diferențe semnificative statistic, ele fiind comparabile, ceea ce înseamnă că gradul de sociabilitate al elevilor este aproximativ identic. O mențiune aparte facem pentru ponderea relațiilor interpersonale de simpatie, care este mai mare și pentru ponderea relațiilor interpersonale de indiferență, care este mai mică, la elevii din C.S.E.I. Beclean. Diferențele față de ponderile acestor variabile la elevii din celelalte unități de învățământ sunt ne semnificative statistic, constatare explicată prin numărul mai redus de elevi din clase, fapt ce permite stabilirea facilă de inter-relații.*

*Realizarea interviurilor cu părinții elevilor din școlile implicate a scos în evidență faptul că din perspectiva comunicativității – variabilă care se constituie în indicatorul principal al nivelului de sociabilitate – nu se înregistrează diferențe statistic semnificative.*

*Nevoia crescută de afectivitate a elevilor cu cerințe educaționale speciale, explică, în viziunea noastră, opțiunea acestora de a sta rareori singuri, în timpul liber și de a căuta compania altor colegi, în timp ce elevii din școlile de masă preferă să își petreacă singuri timpul liber, probabil și datorită faptului că situația lor materială este favorizantă, în sensul că majoritatea dintre aceștia dețin calculator personal având conexiune internet fapt ce orientează înspre un alt mod de ocupare a timpului decât jocul cu alți copii. De asemenea, în calitatea noastră de manageri și de cercetători, am constatat cu satisfacție că nu există diferențe semnificative între cele două categorii de elevi (elevii din școlile de masă și elevii C.S.E.I. Beclean) din punctul de vedere al disponibilității de a comunica cu persoane din afara familiei și al comunicativității cu acestea.*

*Analiza matematico-statistică de tip comparativ a frecvenței plecărilor elevilor din C.S.E.I. Beclean în post-test și în pre-test, ne-a indicat faptul că există diferențe semnificative din punct de vedere statistic, în favoarea celei din post-test. Astfel, am constatat că, la finele investigațiilor noastre, a crescut numărul elevilor pentru care părinții și-au dat acordul de a merge acasă neînsoțiți, chiar în condițiile în care mare parte a acestora erau navetiști, ceea ce constituie o dovadă a faptului că ei au conștientizat nivelul crescut al capacităților sociale ale acestora și al potențialului de a face față situațiilor inerente de viață susceptibile să apară în condițiile drumului înspre familie.*

Având în vedere aceste rezultate și concluzii, considerăm că prin practicarea managementului democratic-participativ la nivelul C.S.E.I. Beclean prin climatul socio-afectiv securizant instituit la nivelul spațiului educațional și prin valorificarea unora dintre elementele sale la nivelul relațiilor profesor-clasă atât în contexte curriculare, cât și extracurriculare (concursuri, vizite, excursii etc.) s-au obținut efecte benefice vizibile și în ceea ce privește gradul de sociabilitate al elevilor.

Pe baza concluziilor inventariate de noi la subpunctele VI și VII, putem afirma că ipoteza specifică nr. 4, referitoare la faptul că managementul de tip democratic-participativ are efecte indirecte asupra relațiilor educaționale profesor-clasă, în sensul stimulării activismului și interactivității, ceea ce conduce la ameliorarea semnificativă a performanțelor școlare ale elevilor și la creșterea substanțială a gradului de sociabilitate al acestora, se confirmă.

*Coroborând toate rezultatele analizelor matematico-statistice, logico-deductive și inferențiale realizate mai sus, conchidem că ipoteza generală a cercetării noastre a fost confirmată, în sensul că practicarea unui management instituțional transparent, de tip democratic-participativ, focalizat pe responsabilizare/autoresponsabilizare, asumare /autoasumare, implicare/autoimplicare determină modificări pozitive asupra următoarelor variabile: producerea și acceptarea schimbării la nivel instituțional, climatul organizațional, percepția comunității asupra C.S.E.I. Beclean, precum și la nivelul activității educaționale efective, realizate în contextul micropedagogic al claselor de elevi, fapt concretizat în creșterea nivelului performanțelor școlare ale elevilor și a gradului de sociabilitate al acestora.*

### ***Sinteza tezei de doctorat***

Teza de doctorat intitulată “*Școala ca organizație. Managementul democratic-participativ și implicațiile sale la nivelul Centrului Școlar pentru Educație Incluzivă Beclean*” valorifică rezultatele unei cercetări-acțiune întreprinse în direcția reliefării implicațiilor pe care practicarea managementului democratic-participativ la nivelul acestei unități școlare le are în *plan organizațional*, fiind vizate gradul de acceptare al schimbării și inovației în învățământ, calitatea climatului organizațional, gradul de satisfacție profesională, nivelul stresului ocupațional și percepția comunității asupra unității școlare de tip incluziv C.S.E.I. Beclean dar și în *planul relației profesor-clasă*, urmărindu-se nivelul performanțelor școlare ale elevilor acestei instituții de învățământ și gradul de sociabilitate al acestora.