Percepţia elevilor, părinţilor, cadrelor didactice, reprezentanţilor comunităţii locale asupra modalităţilor de realizare a managementului educaţional participativ în organizaţia şcolară

CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ

Ivan Cristina – I.Ș.J. Buzău, Tănase Luminița,
Grădinița cu Program Prelungit Nr. 4 Buzău

3. 1. Scopul şi obiectivele cercetării

Scopul cercetării: cunoaşterea opiniei „actorilor" educaţiei (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii comunităţii locale) referitoare la modalităţile de realizare a managementului participativ.

Cercetarea a vizat următoarele **obiective specifice:**

O1. Cunoaşterea opiniilor elevilor, profesorilor, părinţilor, reprezentanţilor comunităţii cu privire la realizarea unui management participativ în şcoală;

O2. Investigarea opiniilor privind măsura în care actorii implicaţi în educaţie pot influenţa luarea deciziilor în cadrul organizaţiilor şcolare;

O3. Analiza problemelor cu care se confruntă elevii, cadrele didactice, părinţii în cadrul şcolii.

3. 2. Ipotezele cercetării

Pornind de la obiectivele astfel formulate, precum şi de la cunoştinţele teoretice şi practice cu privire la problematica investigată, s-au definit ipotezele cercetării:

Ipoteza generală:

Dacă „actorii" implicaţi în educaţie (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii comunităţii locale) sunt consultaţi în luarea deciziilor la nivelul organizaţiei şcolare, atunci echipa managerială va practica un management educaţional participativ.

Ipoteze particulare:

În urma aplicării chestionareleor vom constata că:

- Elevii consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: elevilor, cadrelor didactice, părinţilor, reprezentanţilor comunităţii locale;

- Cadrele didactice consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, elevilor, reprezentanţilor comunităţii locale;

- Părinţii consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, elevilor, reprezentanţilor comunităţii locale;

- Reprezentanţii comunităţii locale consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, reprezentanţilor comunităţii locale, elevilor.

3. 3. Metodologia cercetării

Metodologia cercetării combină perspectiva cantitativă care constă în culegerea datelor folosind ancheta prin chestionar şi interviu nestructurat.

3.3.1. Eşantionarea

Cercetarea s-a desfăşurat în perioada februarie – mai 2017 şi a cuprins următoarele loturi de subiecţi: 60 elevi din clasele IX – XII de la diferite licee din Buzău, 30 de părinţi cu vârste cuprinse între 30 – 50 ani ai elevilor din şcoala primară, gimnazială şi liceu, 30 de profesori de diferite specializări de la şcoala primară, gimnazială şi liceu, precum şi 10 reprezentanţi ai comunităţii locale, consilieri locali din Primăria Buzău care sunt şi membri în Consiliile de adminstraţie de la diferite şcoli şi licee din Buzău.

3.3.2. Metode şi instrumente de cercetare

Metodele folosite în cercetarea de faţă au fost: ancheta pe bază de chestionar şi observaţia.

Ancheta prin chestionar

Ancheta pe bază de chestionar a vizat culegerea de informaţii cu privire la implementarea unui management educaţional participativ în şcoală din perspectiva principalilor actori implicaţi: cadre didactice, elevi, părinţi, reprezentanţi ai comunităţii locale. Pentru fiecare dintre aceşti ,,actori" au fost elaborate chestionare în funcţie de obiectivele propuse (vezi anexele 1 – 4).

Chestionarele au cuprins un număr relativ mic de întrebări (7 – 8 întrebări) pentru a putea fi completate cu uşurinţă, dar au fost relevante pentru scopul şi variabilele identificate.

Itemii s-au stabilit pe baza identificării indicatorilor observaţionali a modalităţilor de realizare a managementului educaţional participativ.

La începutul chestionarului au fost scrise câteva indicaţii precise privind: scopul chestionarului, termenii de confidenţialitate, apelul la sinceritatea celor care îl completează în ceea ce priveşte opiniile exprimate.

Întrebările au fost diversificate: întrebări închise cu răspuns preformulat („Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, la nivelul organizaţiei şcolare?”); întrebări închise cu scală („În ce măsură cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?”); întrebări duale („Vă ascultă personalul şcolii atunci când vă exprimaţi anumite temeri, opinii, iniţiative?”); dar şi întrebări deschise („Argumentaţi succint alegerea făcută”).

Observaţia

Specifică abordarilor cantitative, observaţia a fost folosită în momentul aplicării chestionarelor, fără a se interveni, fiind analizate reacţiile respondenţilor, nefiind influenţate în nici un fel.

3.3.3. Analiza datelor şi interpretarea rezultatelor

Pentru început, am aplicat **primul chestionar** la un lot de **60 de elevi de liceu**. Înainte de completarea acestuia, am purtat câteva discuţii referitoare la modalitatea de completare a chestionarelor, scopul aplicării lor şi am făcut apel la sinceritatea şi obiectivitatea de care trebuie să dea dovadă persoanele care completează chestionarul respectiv.

Astfel, la întrebarea nr. 1: „În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” elevii au dat următoarele răspunsuri:

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	13%	63,67%	20,33%	3%

Tabel nr. 1, întrebarea nr. 1 – Chestionar elevi

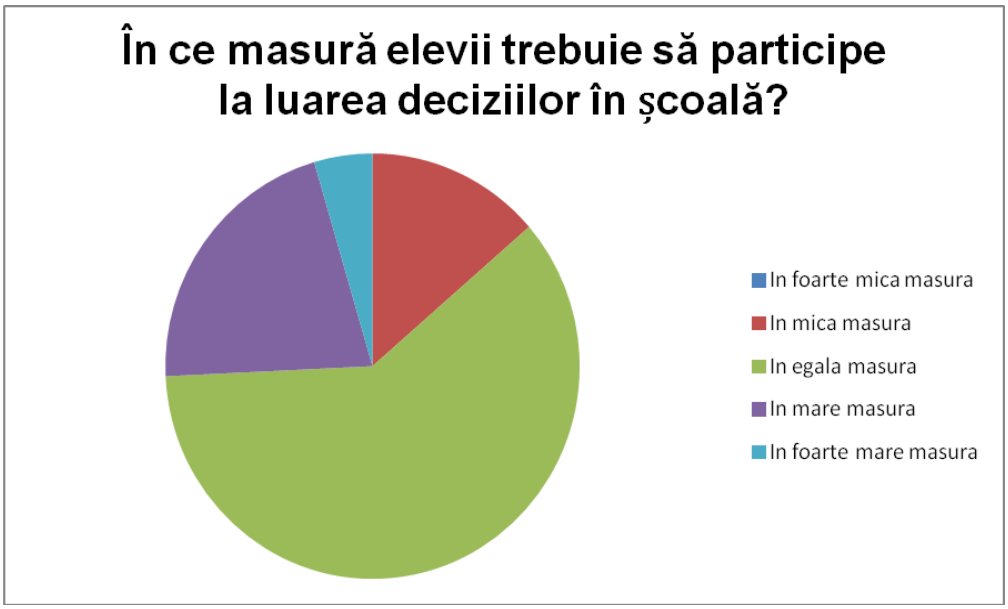


Figura nr. 1, întrebarea nr. 1 – Chestionar elevi

63,67% dintre elevi au considerat că participarea elevilor la luarea deciziilor este în egală măsură, 20,33% au considerat că ei trebuie să participe în mare măsură la luarea deciziilor în şcoală. 13% cred că elevii trebuie să participe în mică măsură şi nici un elev nu consideră că elevii trebuie să participe în foarte mică măsură.

Aceste rezultate demonstrează că elevii îşi doresc să fie implicaţi în luarea deciziilor la nivelul organizaţiilor şcolare.

La întrebarea nr. 2: „Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, la nivelul organizaţiei şcolare?" elevii aveau una sau mai multe variante de răspuns. Ei au considerat că:

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de elevi**
a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.)	65%
b) orarul şcolii	41,66%
c) încadrarea profesorilor pe clase	15%
d) dotarea unităţii şcolare	26,66%
e) activităţi extraşcolare	85%
f) discipline opţionale	75%
g) promovarea imaginii şcolii	63,33%
h) perfecţionarea cadrelor didactice	3,33%
i) revista şcolii, site-ul şcolii	65%
j) altele…	0%

Tabel nr. 2, întrebarea nr. 2 – Chestionar elevi

Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, la nivelul organizaţiei şcolare?

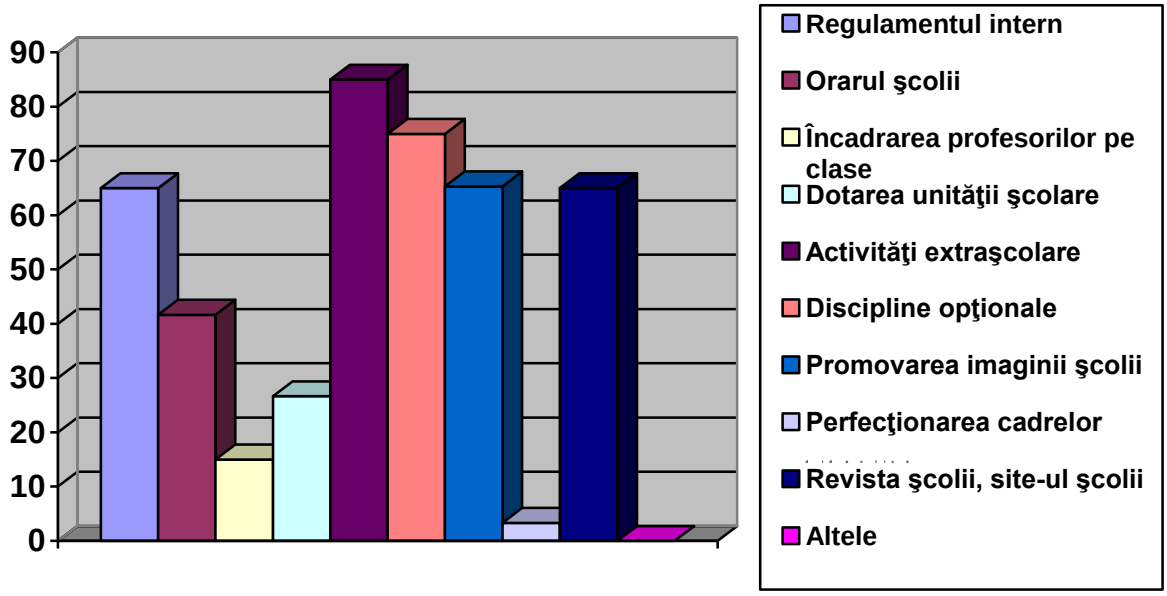


Figura nr. 2, întrebarea nr. 2 – Chestionar elevi

Se remarcă cu uşurinţă că elevii dorec să fie implicaţi cel mai mult în problemele referitoare la desfăşurarea activităţilor extraşcolare (85%), a activităţilor opţionale (75%), a regulamentului intern din şcoală (65%), în elaborarea revistei şcolii sau a site-ului acesteia (65%). Puţin doresc să fie implicaţi la procesul de încadrare a profesorilor la clase (15%) şi cel de perfecţionare a cadrelor didactice (3,33%).

La întrebarea nr. 3: „ Care sunt modalităţile de implicare a elevilor în luarea deciziilor la nivelul şcolii?” elevii aveau una sau mai multe variante de răspuns. Ei au considerat că:

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de elevi
a) participarea la şedinţele din cadrul Consiliului profesoral şi al Consiliului de administraţie	36,6%
b) participarea la întâlnirile din cadrul Consiliului elevilor	71,66%
c) întâlniri comune: profesori-elevi-părinţi	60%
d) întâlniri comune: elevi-profesori-directori	53,33%
e) completarea unor chestionare	50%
f) altele…	0%

Tabel nr. 3, întrebarea nr. 3 – Chestionar elevi

Care sunt modalităţile de implicare a elevilor în luarea deciziilor la nivelul şcolii?

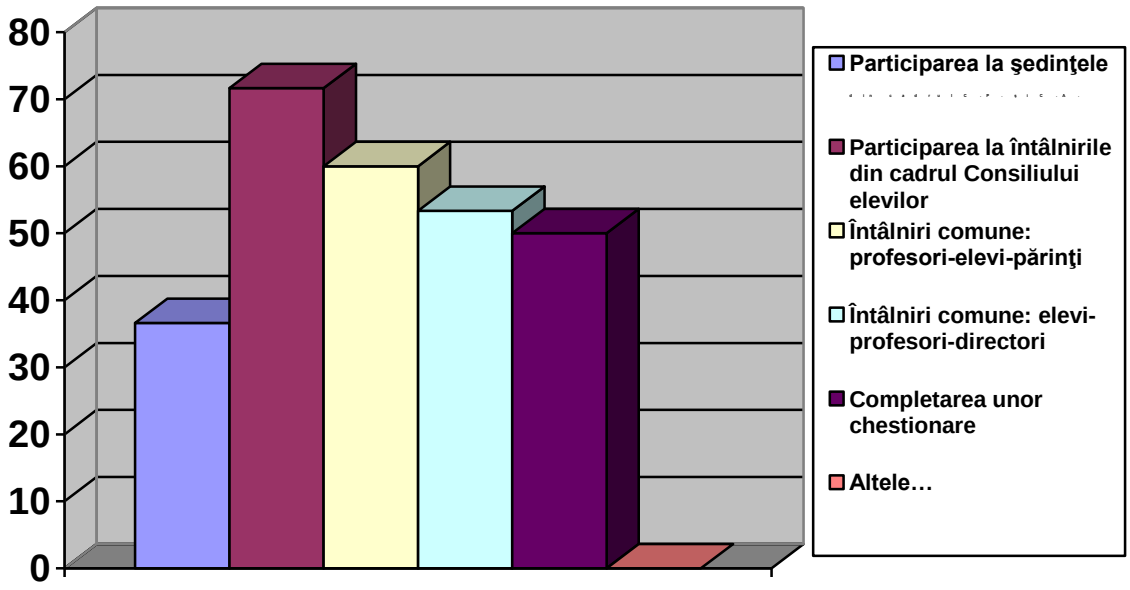


Figura nr. 3, întrebarea nr. 3 – Chestionar elevi

Participarea la întâlnirile din cadrul Consiliului elevilor este modalitatea de implicare în luarea deciziilor din şcoală în procent de 71,66%. Se remarcă o pondere apropiată în ceea ce priveşte realizarea de întâlniri comune: profesori-elevi-părinţi (60%); întâlniri comune: elevi-profesori-directori (53,33%) şi completarea unor chestionare (50%).

La întrebarea nr. 4: „ În cadrul Consiliului elevilor se urmăreşte ca elevii să-şi exprime opinia în legătură cu problemele şcolare care-i afectează direct. Care sunt argumentele pentru care propunerile elevilor trebuie aplicate de către cadrele didactice şi conducerea şcolii?” elevii aveau una sau mai multe variante de răspuns. Ei au considerat că:

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de elevi
a) elevii învaţă cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil	70%
b) elevii au dreptul să fie ascultaţi	86,66%
c) consiliul oferă elevilor experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi	28,33%
d) consiliile încurajează revolta şi asocierea elevilor în vederea revendicării unor drepturi	0 %
e) consiliile pot constitui puncte de plecare pentru consensul personalului didactic şi al elevilor împotriva actelor antisociale care ar reduce calitatea vieţii comunităţii	5%

f) elevii vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor	60%
g) consiliile elevilor pot conduce la creşterea motivaţiei acestora pentru învăţătură	36,66%
h) altele…	0 %

Tabel nr. 4, întrebarea nr. 4 – Chestionar elevi

Care sunt argumentele pentru care propunerile elevilor trebuie aplicate de către cadrele didactice şi conducerea şcolii?

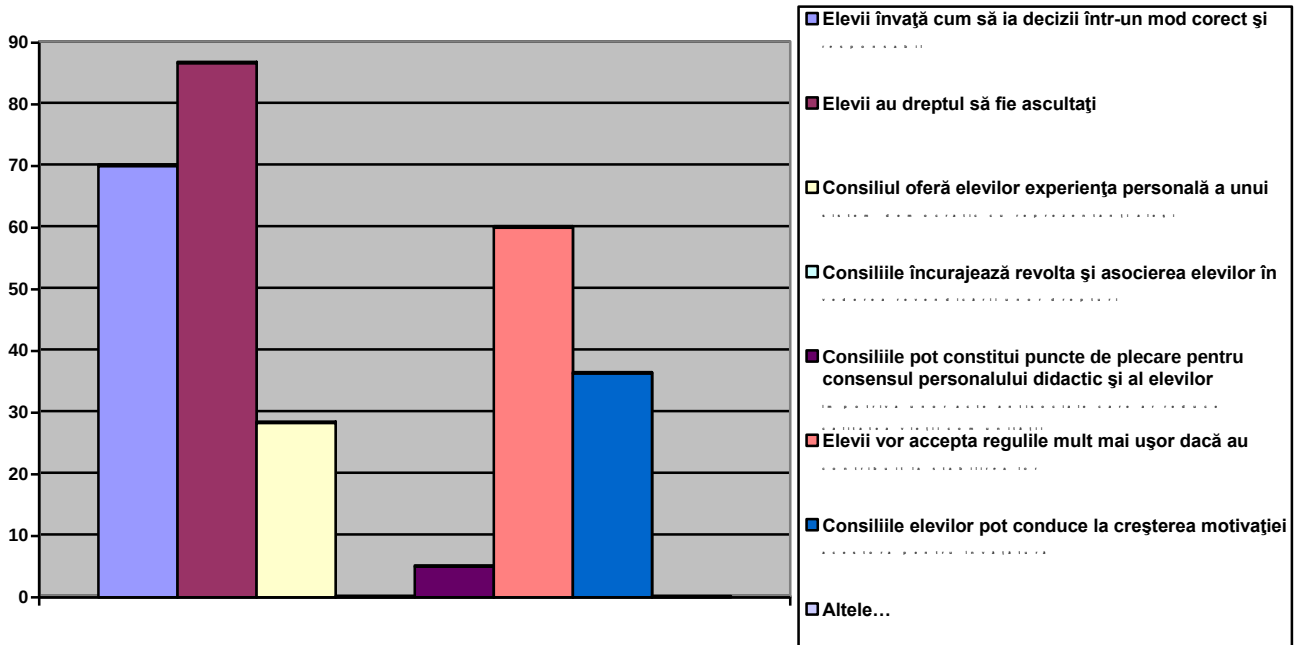


Figura nr. 4, întrebarea nr. 4 – Chestionar elevi

Argumentele pentru care propunerile elevilor trebuie aplicate de către cadrele didactice şi conducerea şcolii sunt următoarele: elevii au dreptul să fie ascultaţi (86,66%); elevii învaţă cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil (70 %); elevii vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor (60%). Niciun elev nu a considerat că aceste consilii ale elevilor încurajează revolta şi asocierea elevilor în vederea revendicării unor drepturi.

La întrebarea nr. 5: „ În ce măsură propunerile făcute în Consiliul elevilor se regăsesc în activităţile şcolii la care funcţionaţi?” (una sau mai multe variante de răspuns) elevii au dat următoarele răspunsuri:

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	33,33%	51%	15,67%	0%

Tabel nr. 5, întrebarea nr. 5 – Chestionar elevi

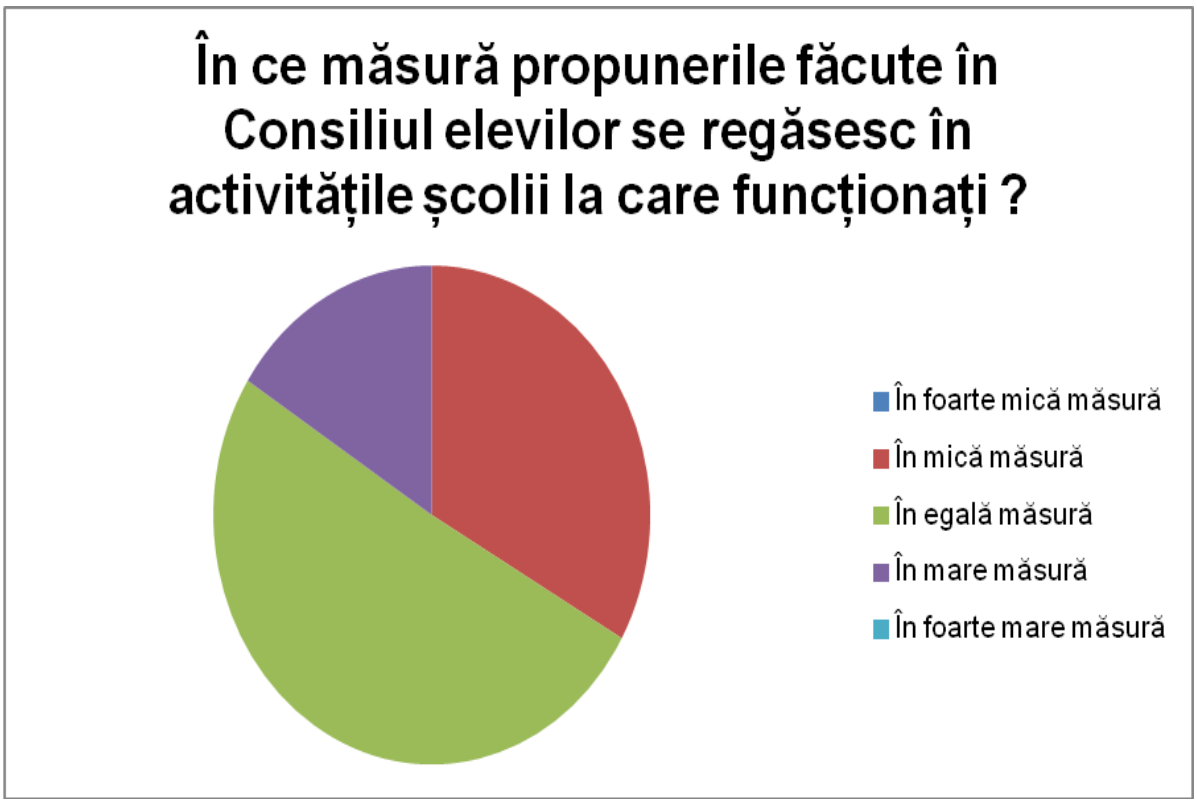


Figura nr. 5, întrebarea nr. 5 – Chestionar elevi

Propunerile făcute în Consiliul elevilor se regăsesc în egală măsură în activităţile şcolii în pondere de 51%, în mică măsură în pondere de 33,33% şi în mare măsură în pondere de 15,67%.

Sarcina numărul 7: „ Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi a fost pusă în aplicare” a cuprins următoarele:

Activităţi scrise de elevi	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de activităţi propuse de elevi**
Sancţionarea elevilor atunci când nu poartă uniforma şcolară	21,66%
Asigurarea unui fond muzical pe parcursul pauzelor	21,66%
Schimbarea uniformei şcolare	13,33%
Acţiuni caritabile şi de voluntariat	10%
Activităţi ecologice	8,33%
Înfiinţarea unui club de lectură	6,66%
Nu au scris nimic	25%

Tabel nr. 6, întrebarea nr. 6 – Chestionar elevi

Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi a fost pusă în aplicare

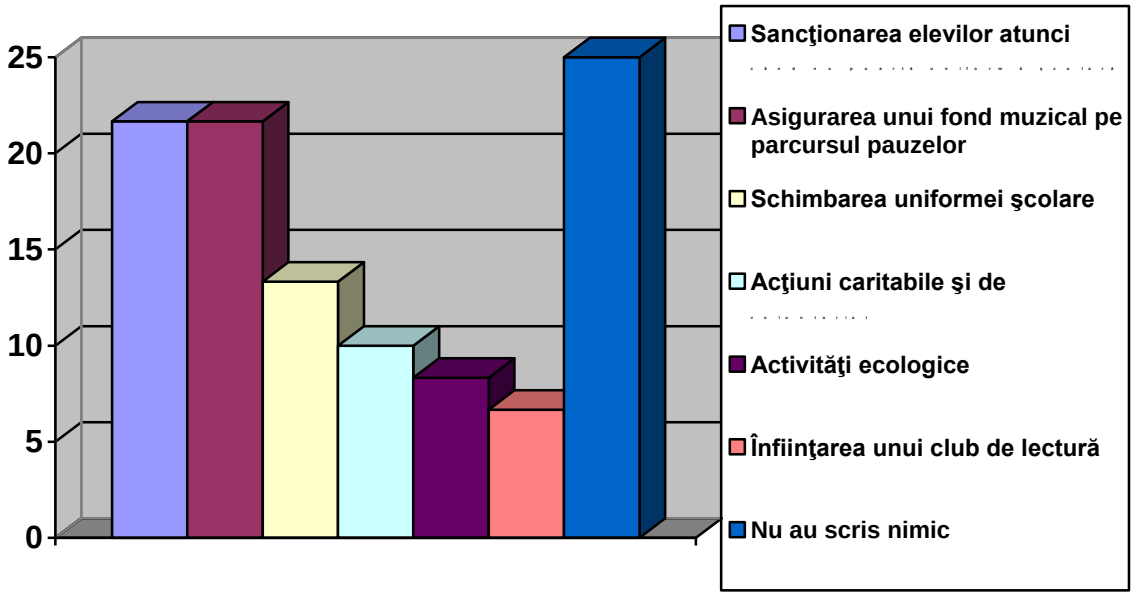


Figura nr. 6, întrebarea nr. 6 – Chestionar elevi

La această sarcină elevii trebuia să completeze cu exemple din activităţile din şcoală. Cei mai ulţi dintre ei (21,66%) au scris că s-a propus în consiliul elevilor ca aceştia să fie sancţionaţi dacă nu poartă uniforme şcolare şi să se asigure muzică în timpul recreaţiilor. 13,33% au propus schimbarea uniformei şcolare şi s-a pus în aplicare, 10% au propus acţiuni caritabile, de voluntariat, 8,33% au propus desfăşurarea de activităţi ecologice, 6,66% înfiinţarea unui club de lectură. 25% din eşantionul de elevi nu au completat nimic.

Sarcina numărul 8: „ Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi nu a fost pusă în aplicare” a cuprins următoarele:

Activităţi scrise de elevi	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de activităţi propuse de elevi**
Schimbarea uniformei şcolare	16,66%
Durata recreaţiilor mai mare şi a orelor mai scurtă	15%
Organizarea de excursii, tabere	11,66%
Radioul şcolii	6,66%
Acceptarea telefoanelor mobile ale elevilor	6,66%
Purtarea uniformei de către profesori	5%
Amenajarea unui loc de fumat pentru elevi	5%
Cartele electronice la intrarea în şcoală	1,66%
Înfiinţarea unui club de film	1,66%
Desfăşurarea orelor în manieră intaractivă, în natură	1,66%
Nu au scris nimic	30%

Tabel nr. 7, întrebarea nr. 7 – Chestionar elevi

Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi nu a fost pusă în aplicare.

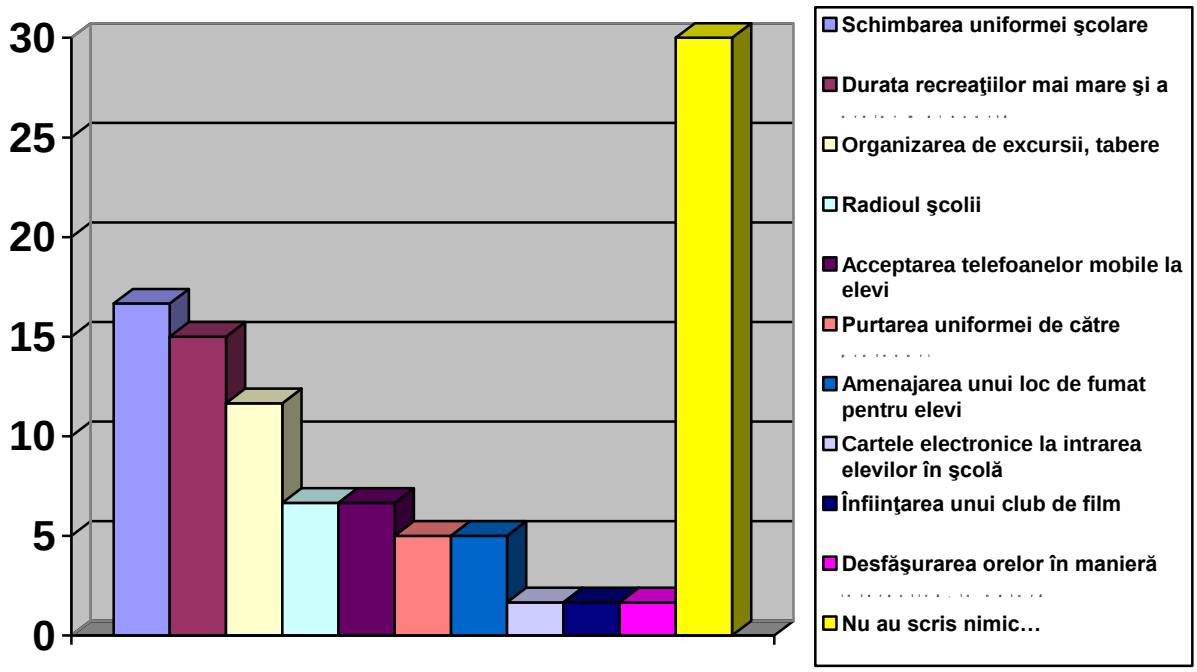


Figura nr. 7, întrebarea nr. 7 – Chestionar elevi

Ultima întrebare se aseamănă cu cea anterioară, diferenţa este că elevii trebuiau să sesizeze propunerile făcute în cadrul Consiliilor elevilor care nu au fost puse în aplicare. Cei mai mulţi şi-au dorit scurtarea duratei orelor şi prelungirea recreaţiilor (15%), organizarea de excursii, tabere (11,66%), acceptarea telefoanelor mobile la elevi în şcoală (6,66%). Foarte puţin au propus activităţi, cum ar fi: înfiinţarea unui club de film (1,66%), desfăşurarea orelor în manieră interactivă, în natură (1,66%). 30% elevi nu au scris nimic la această sarcină din chestionar.

Al doilea chestionar a fost aplicat pe un lot de **30 de părinţi** ai elevilor de şcoală primară, gimnazială şi de liceu.

Prima întrebare a fost următoarea: „Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi părinţii, la nivelul organizaţiei şcolare?” (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi
a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.)	80%
b) orarul şcolii	23,33%
c) încadrarea profesorilor pe clase	20%
d) dotarea unităţii şcolare	83,33%

e) activităţi extraşcolare	60%
f) discipline opţionale	60%
g) promovarea imaginii şcolii	10%
h) perfecţionarea cadrelor didactice	10%
i) revista şcolii, site-ul şcolii	16,66%
j) altele…	0%

Tabel nr. 8, întrebarea nr. 1 – Chestionar părinţi

Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi părinţii, la nivelul organizaţiei şcolare?

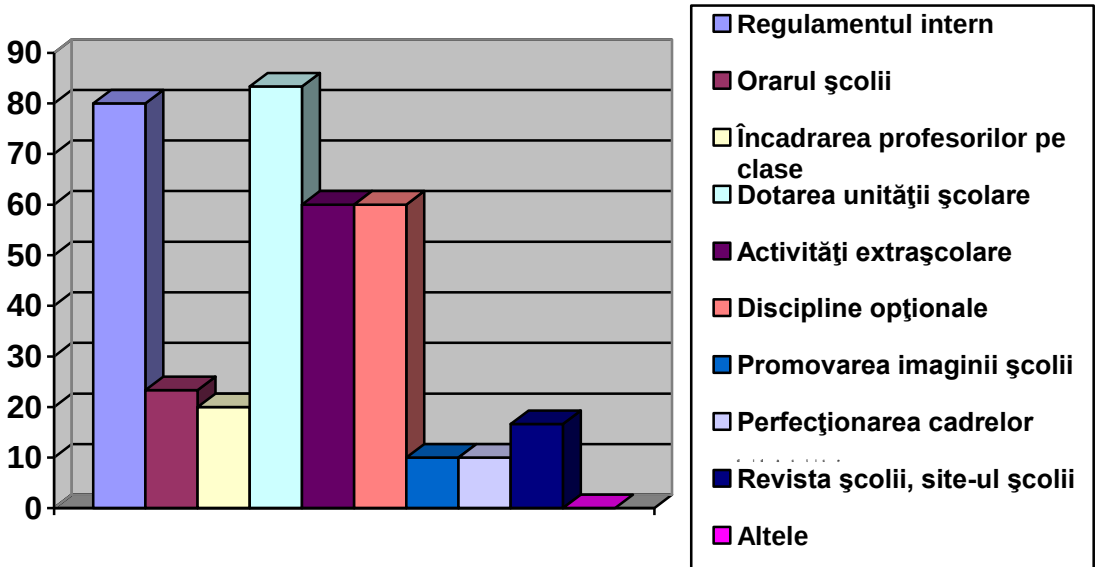


Figura nr. 8, întrebarea nr. 1 – Chestionar părinţi

83,33% dintre părinţi au considerat că pot fi implicaţi în dotarea unităţii şcolare. La trei procente diferenţă, 80% dintre părinţi au considerat că pot fi implicaţi în regulamentul intern al şcolii. În procente egale, 60% dintre părinţi cred că problemele în care pot fi implicaţi sunt: activităţi extraşcolare şi discipline opţionale. În cel mai mic procent, 10% au optat pentru promovarea imaginii şcolii şi perfecţionarea cadrelor didactice.

Întrebarea nr. 2: „ Sunteţi satisfăcut de implicarea părinţilor în activitatea şcolii?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	33,68%	23,33%	41,66%	1,33%

Tabel nr. 9, întrebarea nr. 2 – Chestionar părinţi

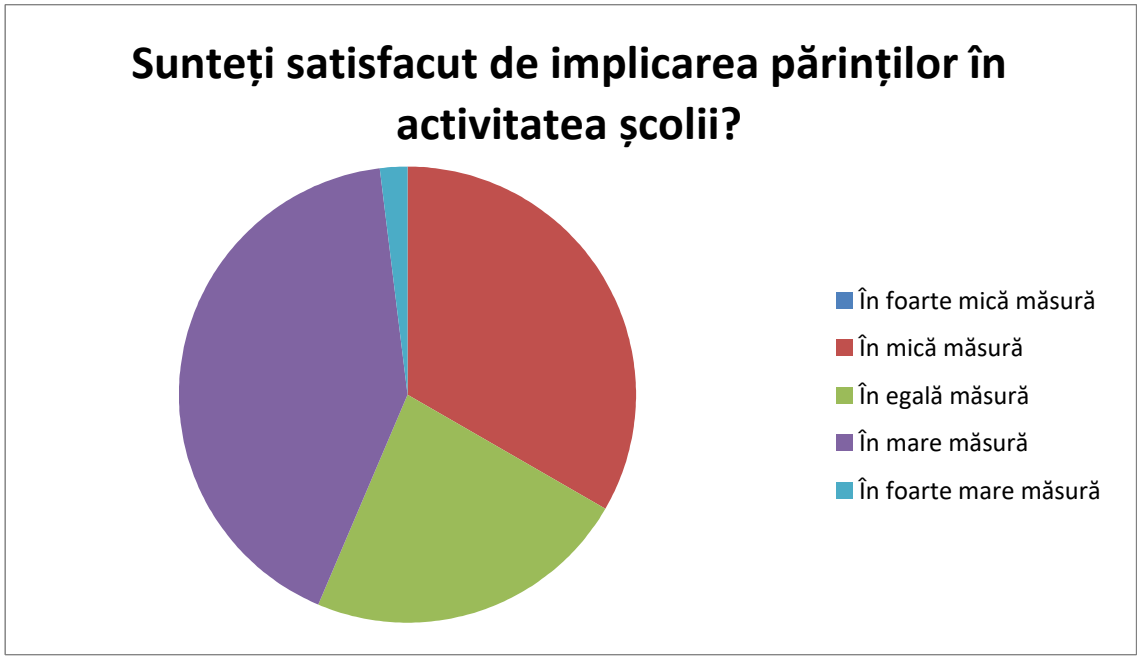


Figura nr. 9, întrebarea nr. 2 – Chestionar părinţi

Observăm că părinţii sunt satisfăcuţi de implicarea lor în şcoală în foarte mare măsură: 1,33%, în mare măsură: 41,66%, în egală măsură: 23,33%, dar şi în mică măsură: 33,68%.

Întrebarea nr. 3: „Care sunt modalităţile de implicare a părinţilor în conducerea şcolii?” (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi**
a) participarea la şedinţele din cadrul Consiliului profesoral şi al Consiliului de administraţie	26,66%
b) activităţi în cadrul Consiliului Reprezentativ al Părinţilor de la nivelul şcolii	66,66%
c) şedinţele cu părinţii la clase	90%
d) completarea unor chestionare	66,66%
e) întâlniri ocazionate de evenimente importante din şcoală	50%
f) altele…	0%

Tabel nr. 10, întrebarea nr. 3 – Chestionar părinţi

Care sunt modalităţile de implicare a părinţilor în conducerea şcolii?

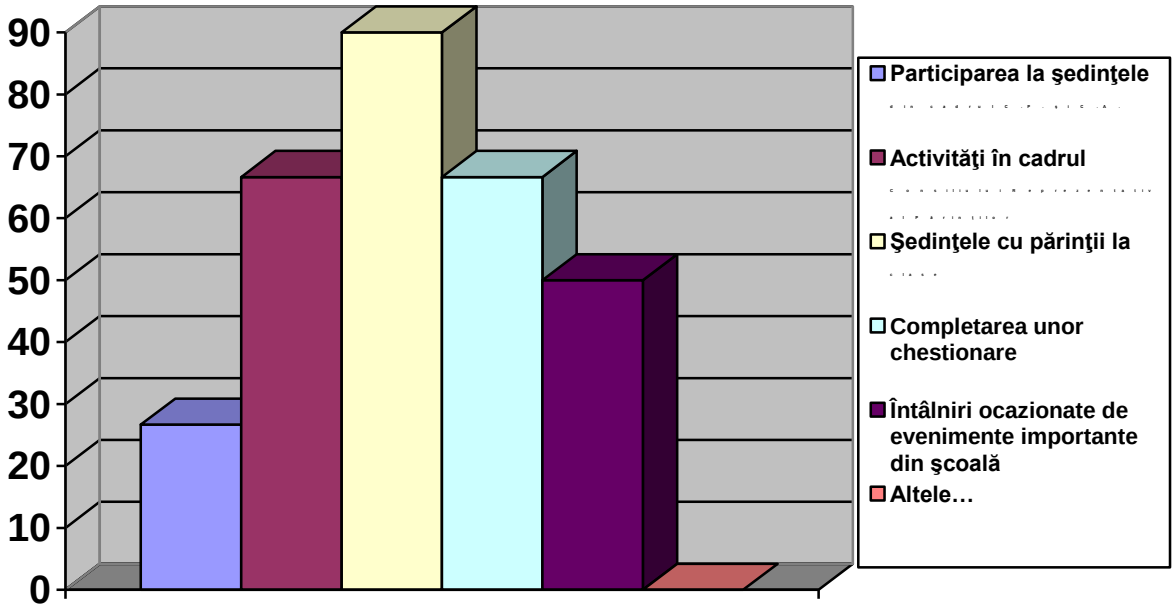


Figura nr. 10, întrebarea nr. 3 – Chestionar părinţi

Remarcăm că, modalităţile de implicare a părinţilor în conducerea şcolii sunt: şedinţele cu părinţii la clase (90%), activităţi în cadrul Consiliului Reprezentativ al Părinţilor de la nivelul şcolii (66,66%), completarea unor chestionare (66,66%), întâlniri ocazionate de evenimente importante din şcoală (50%). Niciun părinte nu a scris alte modalităţi de implicare.

Întrebarea nr. 4 a fost o întrebare dual, cu răspuns: „da” sau „nu”: „Vă ascultă personalul şcolii atunci când vă exprimaţi anumite temeri, opinii, iniţiative?”

Da	Nu
96,66%	3,33%

Tabel nr. 11, întrebarea nr. 4 – Chestionar părinţi

96,66% dintre părinţi au răspuns „da” şi 3,33% dintre părinţi au răspuns „nu”. Deducem că părinţii sunt ascultaţi de către personalul şcolii atunci când vor să îşi exprime anumite temeri, opinii, iniţiative.

Întrebarea nr. 5 a fost o întrebare dual, cu răspuns: „da” sau „nu”: „Vă simţiţi implicaţi ca parteneri ai şcolii în educaţia fiului / fiicei dumneavoastră?”

Da	Nu
100%	0%

Tabel nr. 12, întrebarea nr. 5 – Chestionar părinţi

Toţi părinţii din lotul chestionat se consideră parteneri ai şcolii în educaţia copiilor.

Întrebarea nr. 6: „În şcoala la care se află copilul dumneavoastră: (una sau mai multe variante de răspuns):

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi
a) părinţilor li se creează oportunităţi de a participa în diferite forme la activitatea şcolii	36,6%
b) există o bună comunicare cu familiile elevilor	71,66%
c) se urmăreşte sprijinirea familiilor aflate în situaţii dificile	60%
d) se încurajează exprimarea părerilor părinţilor în legătură cu modul în care funcţionează şcoala şi se acceptă poziţia acestora de „prieteni critici”	53,33%
e) altele…	0%

Tabel nr. 13, întrebarea nr. 6 – Chestionar părinţi

În şcoala la care se află copilul dumneavoastră:

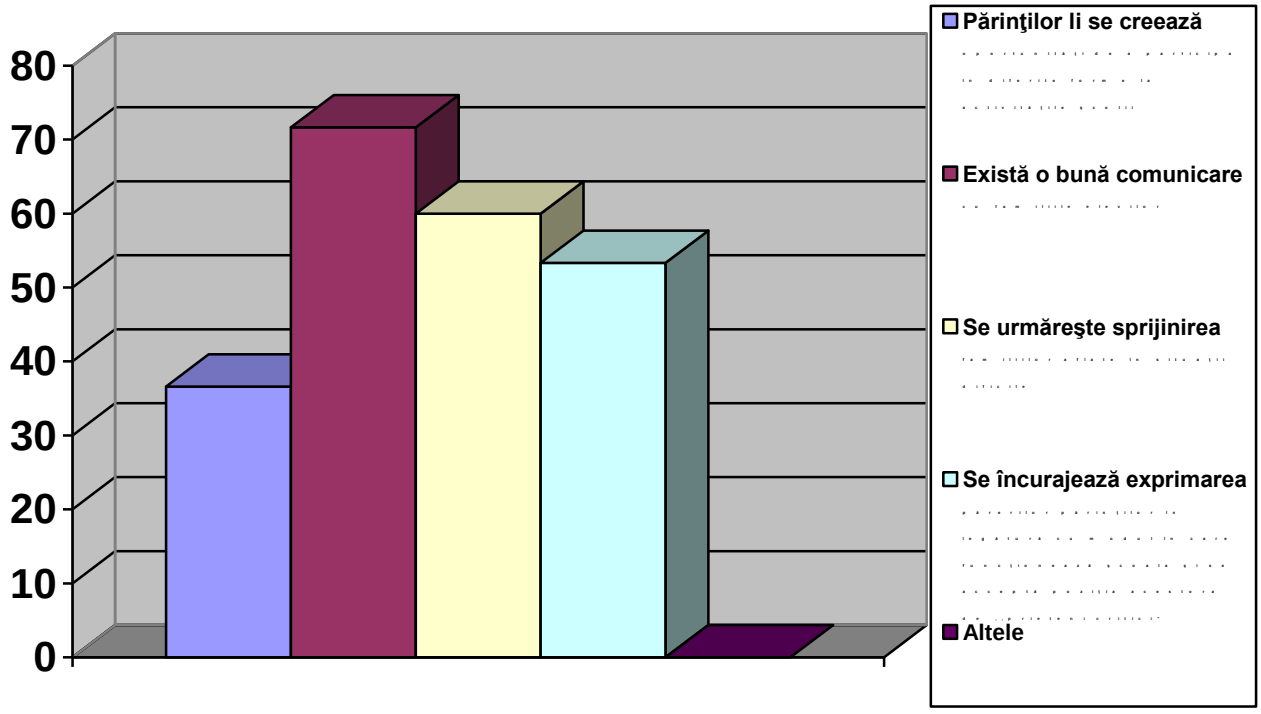


Figura nr. 11, întrebarea nr. 6 – Chestionar părinţi

71,66% dintre părinţi consideră că în şcoala la care sunt copiii lor există o bună comunicare cu familiile elevilor, 60% dintre părinţi sesizează că se urmăreşte sprijinirea familiilor aflate în situaţii dificile, 53,33% deduc că se încurajează exprimarea părerilor părinţilor în legătură cu modul în care funcţionează şcoala şi se acceptă poziţia acestora de „prieteni critici” şi doar 36,6% consideră că părinţilor li se creează oportunităţi de a participa în diferite forme la activitatea şcolii.

Întrebarea nr. 7 avea o singură variantă de răspuns: „ În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?”

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	46,66%	36,66%	6,66%	0%

Tabel nr. 14, întrebarea nr. 7 – Chestionar părinţi

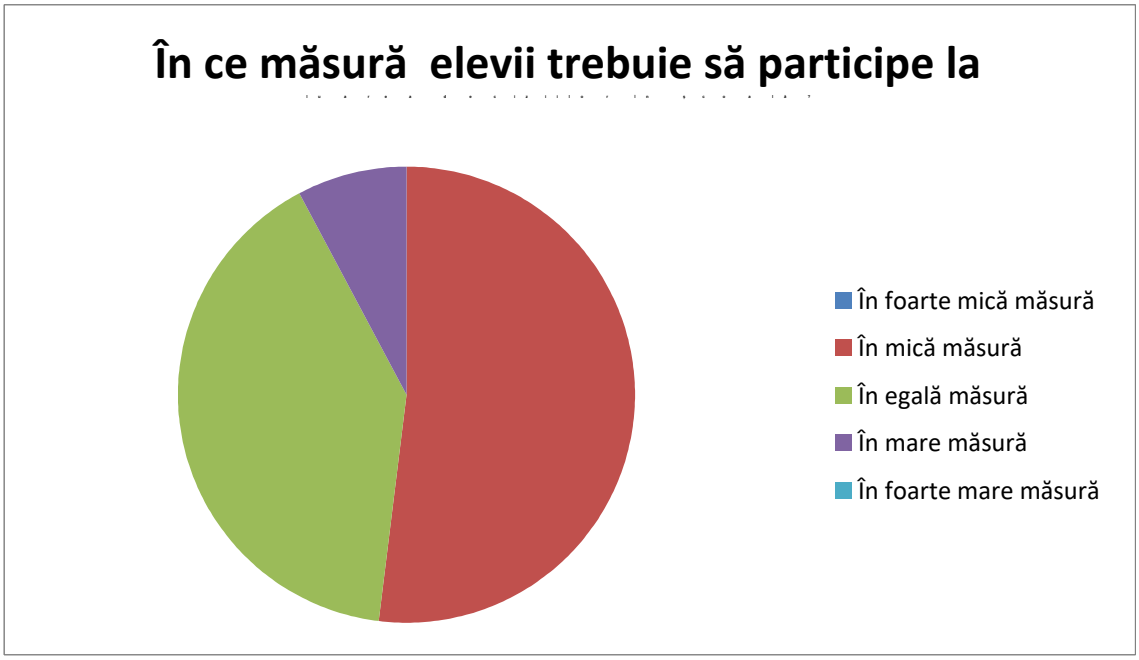


Figura nr. 12, întrebarea nr. 7 – Chestionar părinţi

Părinţii consideră că elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală astfel: în mică măsură - 46,66%, în egală măsură - 36,66%, în mare măsură - 6,66%.

Chestionarul nr. 3 a fost aplicat pe un lot de **30 cadre didactice** care predau în învăţământul primar, gimnazil şi de liceu.

Prima întrebare: „Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, părinţii, cadrele didactice, reprezentanţii comunităţii locale la nivelul organizaţiei şcolare?” (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi**
a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.)	90%
b) orarul şcolii	95%
c) încadrarea profesorilor pe clase	50%

d) dotarea unităţii şcolare	53,33%
e) activităţi extraşcolare	100%
f) discipline opţionale	100%
g) promovarea imaginii şcolii	100%
h) perfecţionarea cadrelor didactice	3,33%
i) revista şcolii, site-ul şcolii	23,33%
j) altele…	0%

Tabel nr. 15, întrebarea nr. 1 – Chestionar cadre didactice

Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, părinţii, cadrele didactice, reprezentanţii comunităţii locale la nivelul organizaţiei şcolare?

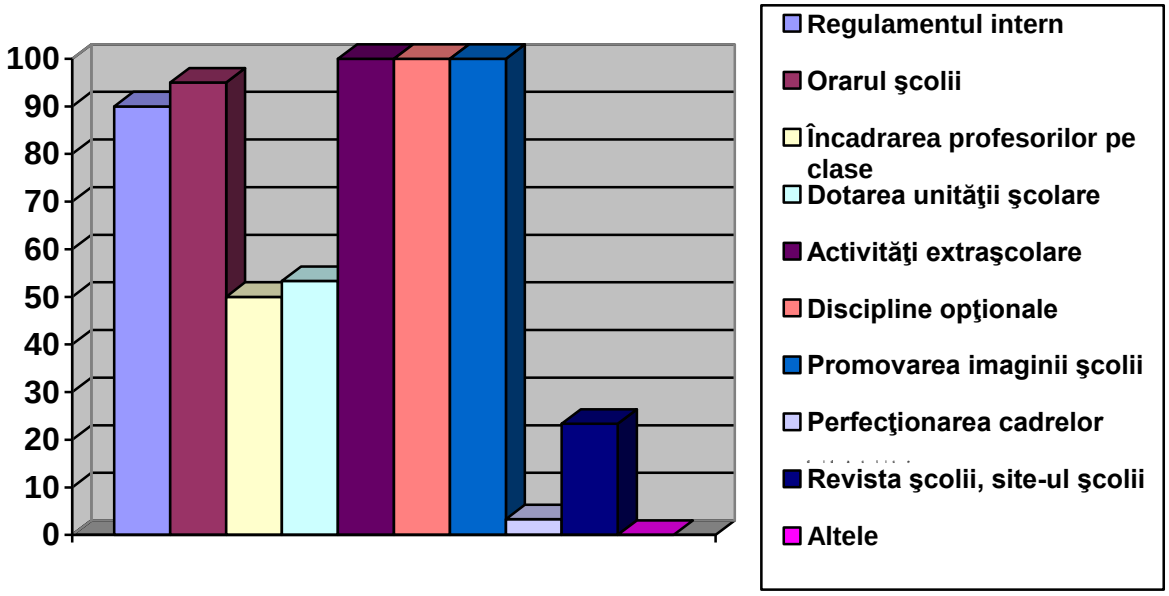


Figura nr. 13, întrebarea nr. 1 – Chestionar cadre didactice

100% dintre cadrele didactice consideră că problemele în care pot fi implicaţi „actorii educaţiei” (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii cadrelor didactice) sunt: activităţi extraşcolare, discipline opţionale, promovarea imaginii şcolii. 95% sesizează că pot fi implicaţi în orarul şcolii, 90% în regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.). Cel mai mic procent este pentru perfecţionarea cadrelor didactice (3,33%).

A doua întrebare: „La nivelul organizaţiei şcolare, managerul eficient trebuie să ia decizii astfel:” (o singură variantă de răspuns):

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi
a) analizează situaţia şi ia decizia potrivită pe baza informaţiilor cunoscute deoarece directorul cunoaşte cel mai bine problemele şcolii	3,33%
b) consultă membrii Consiliului de administraţie şi apoi ia decizia	36,66%

c) analizează în Consiliul profesoral problema şi aplică decizia adoptată de Consiliul profesoral	56,66%
d) pune în discuţie problema şi cadrele didactice iau decizia şi o pun în aplicare	3,33%
e) alte situaţii	0%

Tabel nr. 16, întrebarea nr. 2 – Chestionar cadre didactice

La nivelul organizaţiei şcolare, managerul eficient trebuie să ia decizii astfel:

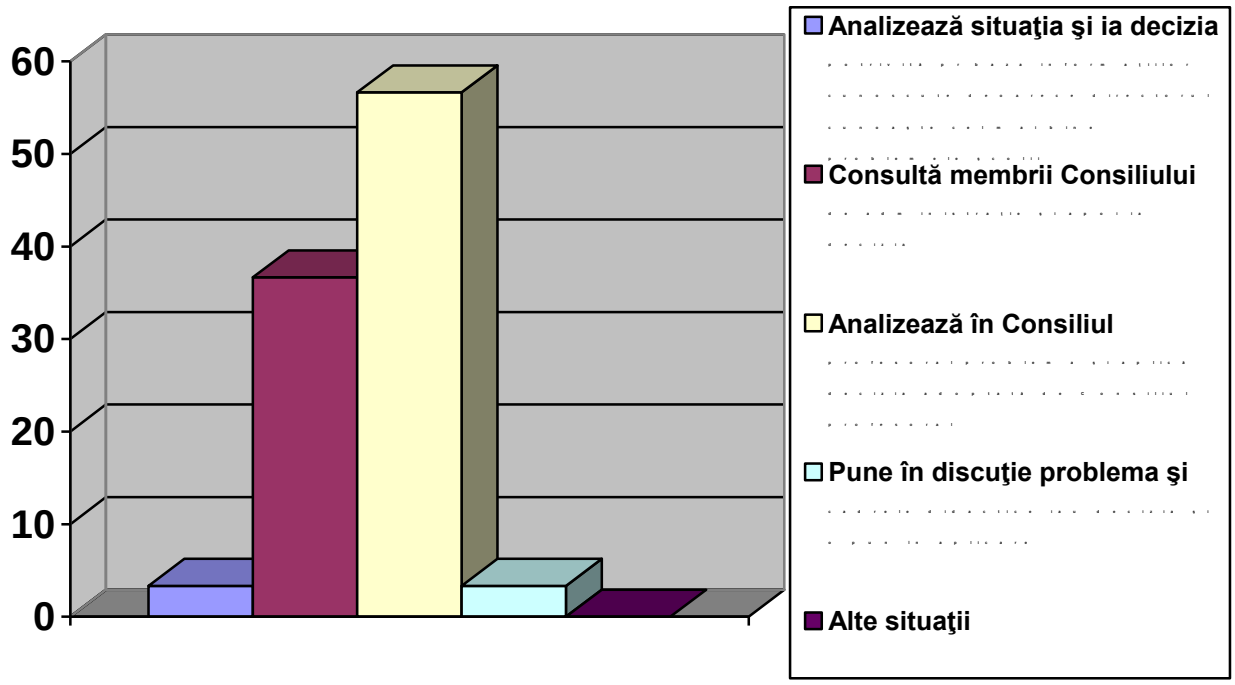


Figura nr. 14, întrebarea nr. 2 – Chestionar cadre didactice

Observăm că 56,66% dintre cadrele didactice chestionare consideră că, la nivelul organizaţiei şcolare, managerul eficient trebuie să ia decizii astfel: analizează în Consiliul profesoral problema şi aplică decizia adoptată de Consiliul profesoral. 36,66% sesizează că directorul eficient trebuie să consulte membrii Consiliului de administraţie şi apoi să ia decizia. 3,33% deduc că un manager eficient trebuie să analizeze situaţia şi ia decizia potrivită pe baza informaţiilor cunoscute deoarece directorul cunoaşte cel mai bine problemele şcolii sau directorul pune în discuţie problema, cadrele didactice iau decizia şi o pun în aplicare.

Întrebarea nr. 3 a fost o întrebare deschisă, în situaţia în care se completa întrebarea nr. 2 la punctul e): ,,Argumentaţi succint alegerea făcută".

Niciun respondent nu a completat această sarcină deoarece niciun cadru didactic nu a consemnat o altă situaţie, în afara celor enumerate.

Întrebarea nr. 4: ,,Managerul eficient este cel care:" (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de părinţi
a) implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor	56,66%
b) urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare	76,66%
c) lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune	6,66%
d) este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ	50%
e) alte situaţii	0%

Tabel nr. 17, întrebarea nr. 4 – Chestionar cadre didactice

Managerul eficient este cel care:

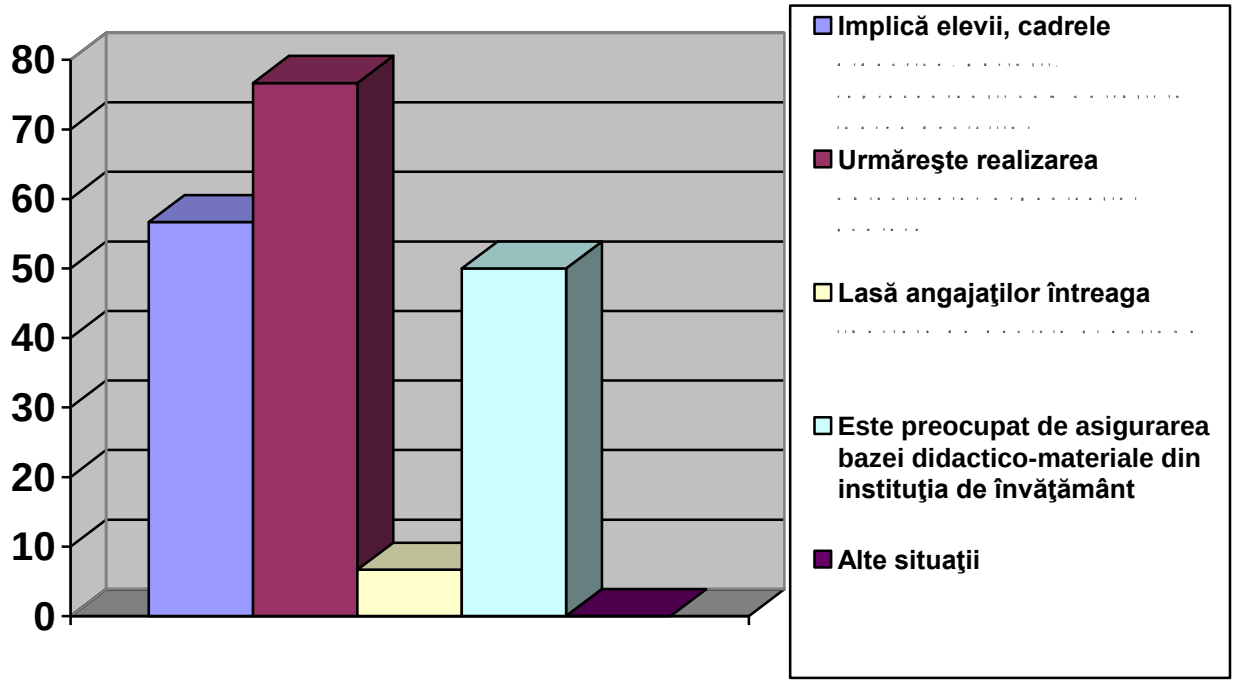


Figura nr. 15, întrebarea nr. 4 – Chestionar cadre didactice

76,66% dintre cadre didactice consideră că managerul eficient este cel care urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare. 56,66% sesizează că managerul eficient este cel care implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor, 50% deduc că managerul eficient este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ. Doar 6,66% dintre cadrele didactice consideră că managerul eficient este cel care lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune.

Întrebarea nr. 5 : „În ce măsură cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	0%	0%	10%	90%

Tabel nr. 18, întrebarea nr. 5 – Chestionar cadre didactice

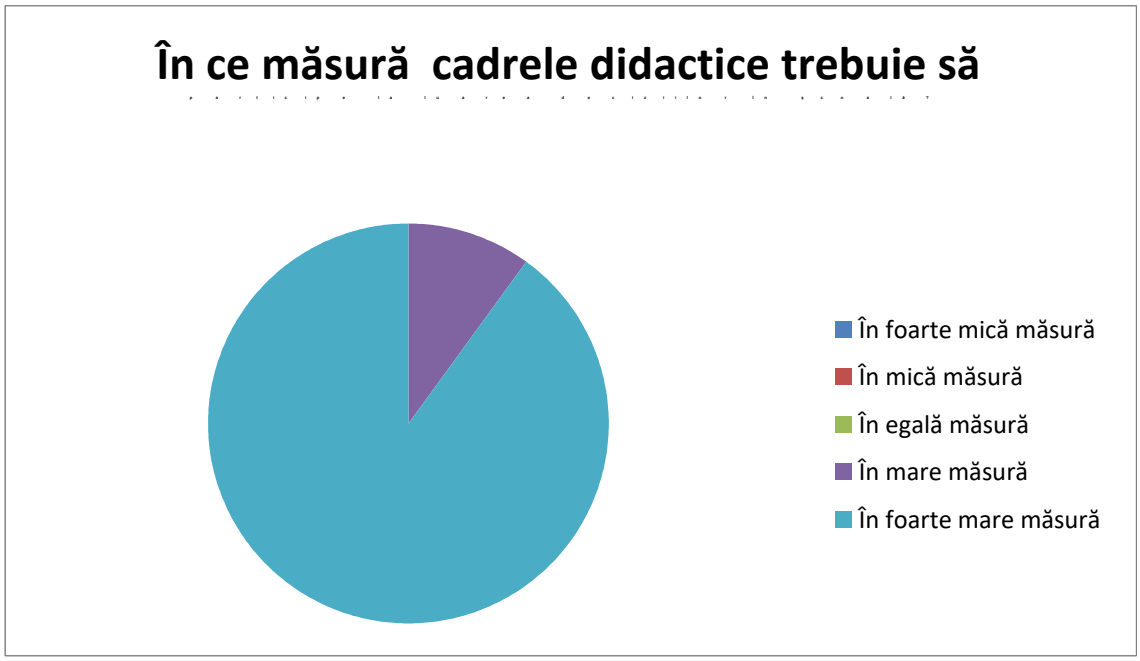


Figura nr. 16, întrebarea nr. 5 – Chestionar cadre didactice

Cadrele didactice au considerat că trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în foarte mare măsură (90%) şi în mare măsură (10%).

Întrebarea nr. 6 : „În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	77%	33%	0%	0%

Tabel nr. 19, întrebarea nr. 6 – Chestionar cadre didactice

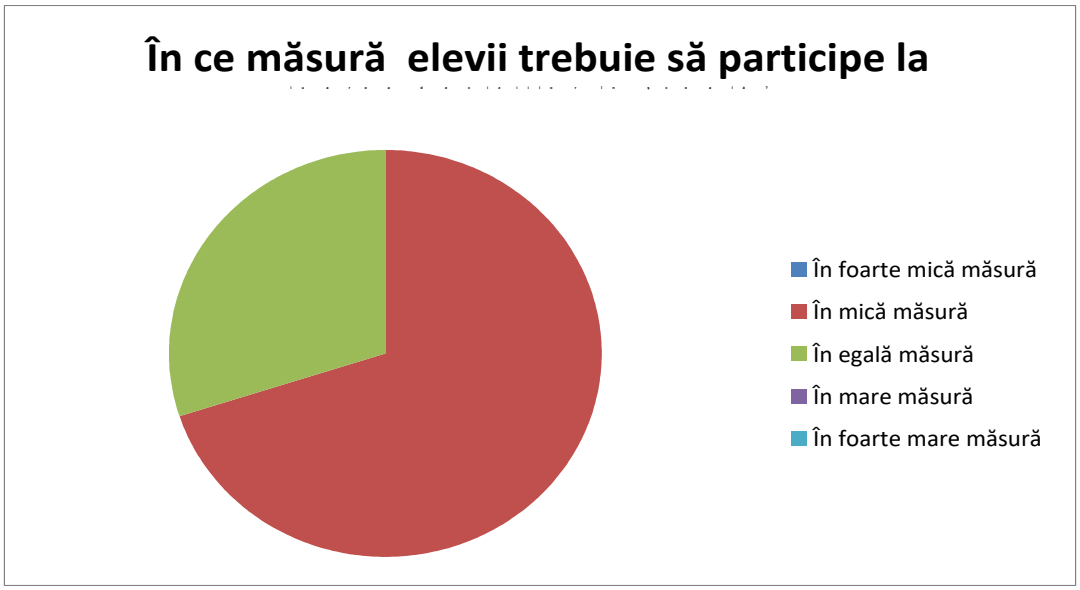


Figura nr. 17, întrebarea nr. 6 – Chestionar cadre didactice

Cadrele didactice au considerat că elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (77%) şi în egală măsură (33%).

Întrebarea nr. 7 : „În ce măsură părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	60%	23,33%	16,67%	0%

Tabel nr. 20, întrebarea nr. 7 – Chestionar cadre didactice

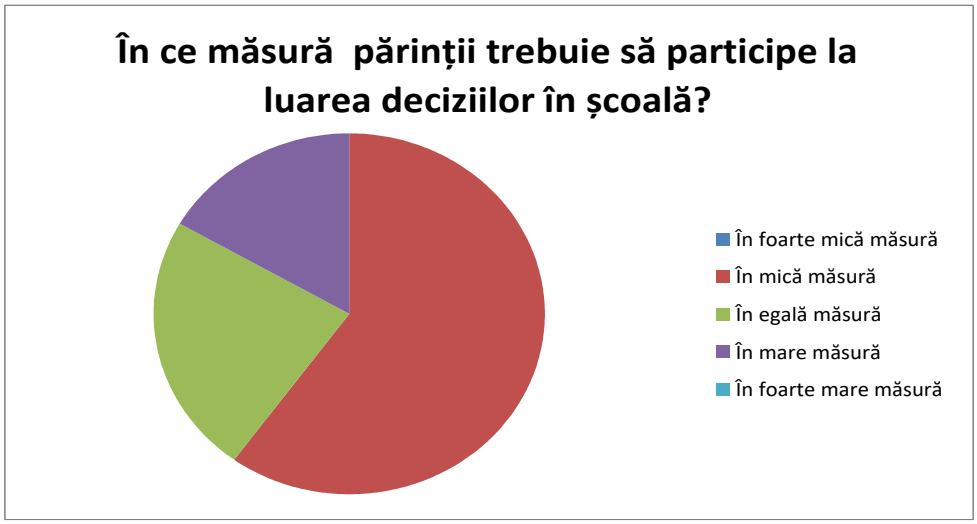


Figura nr. 18, întrebarea nr. 7 – Chestionar cadre didactice

Cadrele didactice au considerat că părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (60%), în egală măsură (23,33%) şi în mare măsură (16,67%).

Întrebarea nr. 8 : „În ce măsură reprezentanţii comunităţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	73,33%	0%	26,67%	0%

Tabel nr. 21, întrebarea nr. 8 – Chestionar cadre didactice



Figura nr. 19, întrebarea nr. 8 – Chestionar cadre didactice

Cadrele didactice au considerat că reprezentanţii comunităţii locale trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (73,33%) şi în mare măsură (26,67%).

Al patrulea chestionar a fost aplicat la un nr. de **10 consilieri locali**, reprezentanţi ai Consiliului Local Buzău şi **membrii în Consilii de administraţie** din şcoli şi licee din Buzău.

Prima întrebare: „În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	15,67%	51%	33,33%	0%

Tabel nr. 22, întrebarea nr. 1 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

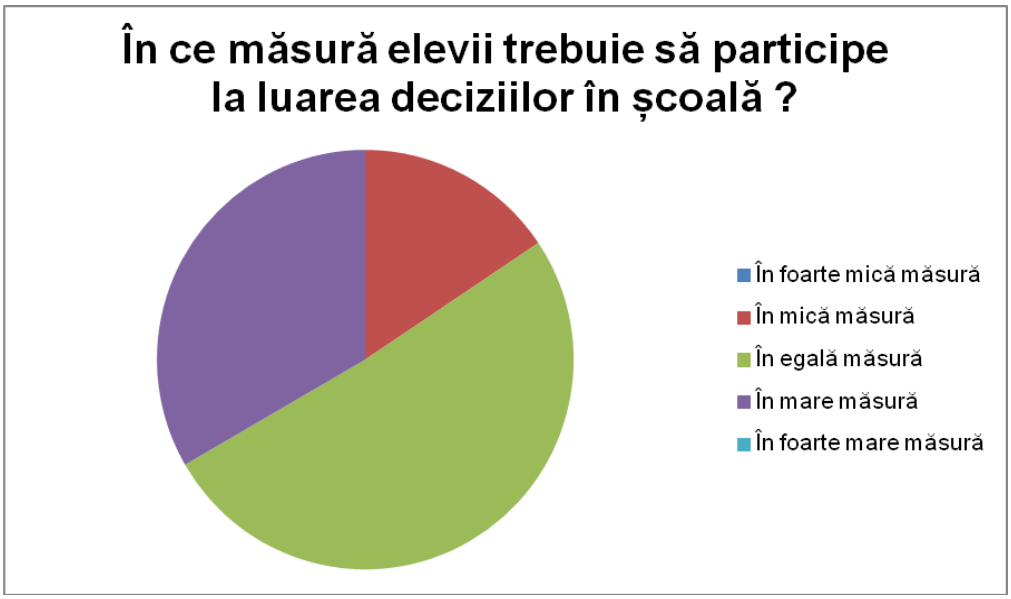


Figura nr. 20, întrebarea nr. 1 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Reprezentanţii comunităţii locale au considerat că elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (15,67%), în egală măsură (51%) şi în mare măsură (33,33%).

Întrebarea nr. 2 : „În ce măsură părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?" (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	32%	51%	17%	0%

Tabel nr. 23, întrebarea nr. 2 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

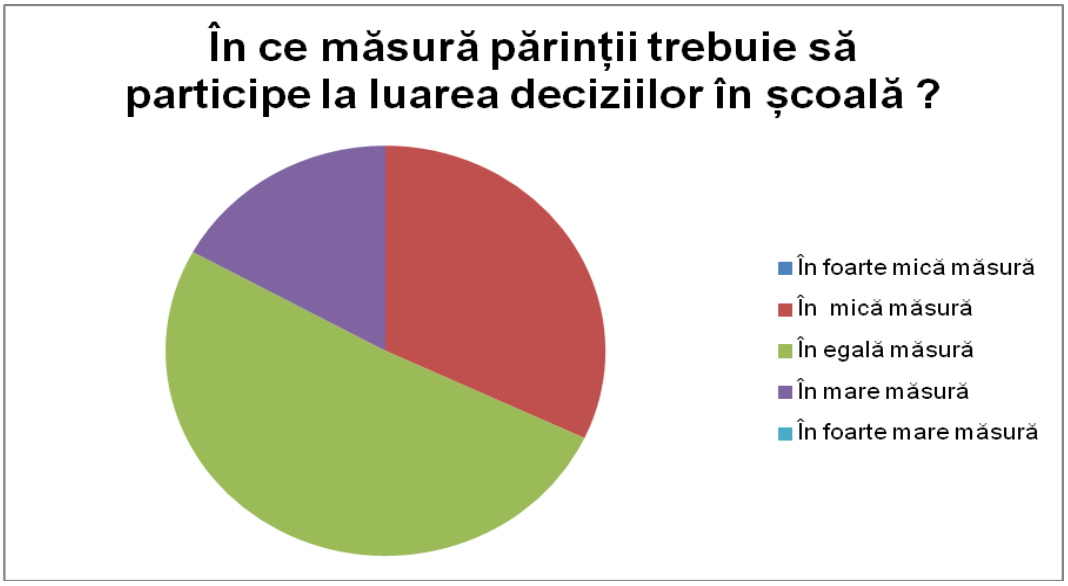


Figura nr. 21, întrebarea nr. 2 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Reprezentanţii comunităţii locale au considerat că părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (32%), în egală măsură (51%) şi în mare măsură (17%).

Întrebarea nr. 3 : „În ce măsură cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	25%	60%	15%	0%

Tabel nr. 24, întrebarea nr. 3 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

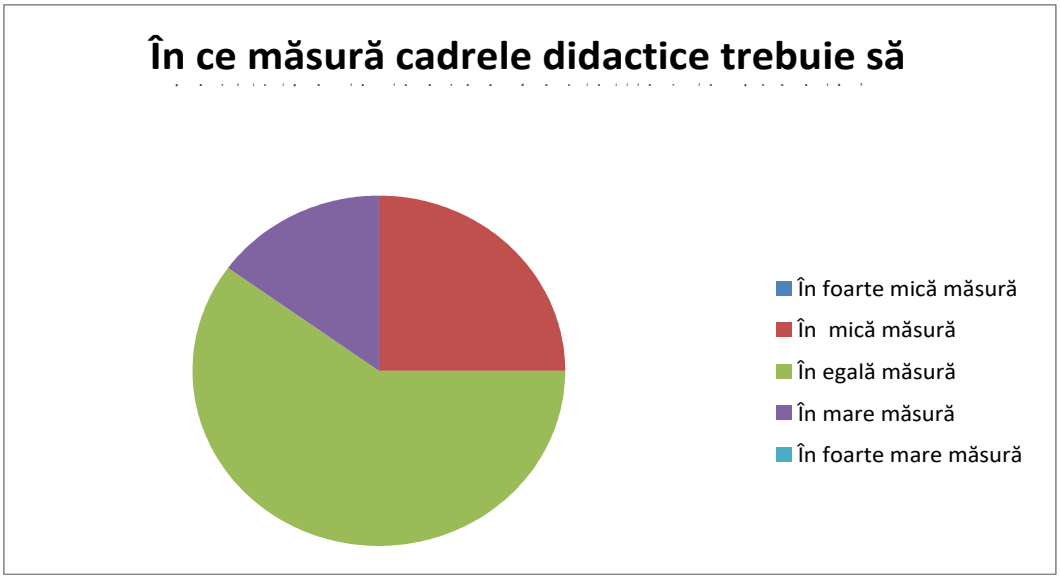


Figura nr. 22, întrebarea nr. 3 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Reprezentanţii comunităţii locale au considerat că, cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (25%), în egală măsură (60%) şi în mare măsură (15%).

Întrebarea nr. 4: „În ce măsură reprezentanţii comunităţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală?” (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
0%	12%	50%	38%	0%

Tabel nr. 25, întrebarea nr. 4 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale



Figura nr. 22, întrebarea nr. 4 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Reprezentanţii comunităţii locale au considerat că aceştia trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură (12%), în egală măsură (50%) şi în mare măsură (38%).

Întrebarea nr. 5: „Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi reprezentanţii comunităţii locale, la nivelul organizaţiei şcolare?" (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de reprezentanţii comunităţii locale**
a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.)	65%
b) orarul şcolii	41,66%
c) încadrarea profesorilor pe clase	15%
d) dotarea unităţii şcolare	26,66%
e) activităţi extraşcolare	85%
f) discipline opţionale	75%
g) promovarea imaginii şcolii	63,33%
h) perfecţionarea cadrelor didactice	3,33%
i) revista şcolii, site-ul şcolii	65%
j) altele…	0%

Tabel nr. 26, întrebarea nr. 5 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi reprezentanţii comunităţii locale, la nivelul organizaţiei şcolare?

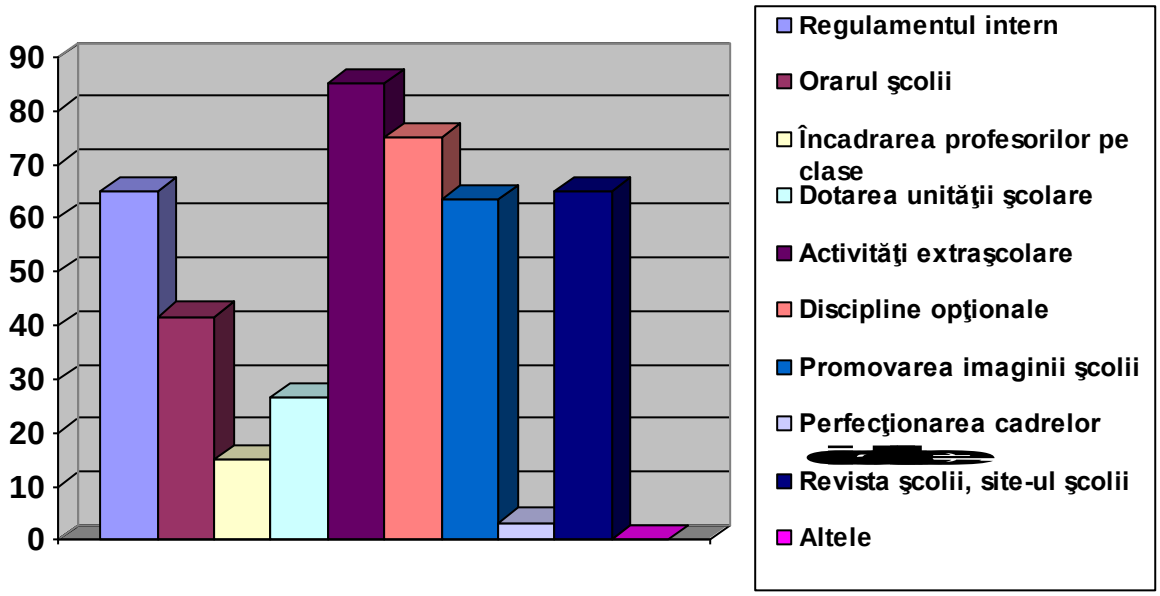


Figura nr. 23, întrebarea nr. 5 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

85% dintre reprezentanţii comunităţii locale au considerat că aceştia pot fi implicaţi în activităţi extraşcolare, 75% în alegerea disciplinelor opţionale, 65% în regulamentul intern al şcolii, 63,33% în promovarea imaginii şcolii, 41,66% în orarul şcolii, 26,66% în dotarea unităţii şcolare, doar 3,33% în perfecţionarea cadrelor didactice.

Întrebarea nr. 6: „Managerul eficient este cel care:” (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de reprezentanţii comunităţii locale**
a) Implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor	75%
b) urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare	57%
c) lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune	5%
d) este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ	33,67%
e) alte situaţii	0

Tabel nr. 27, întrebarea nr. 6 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

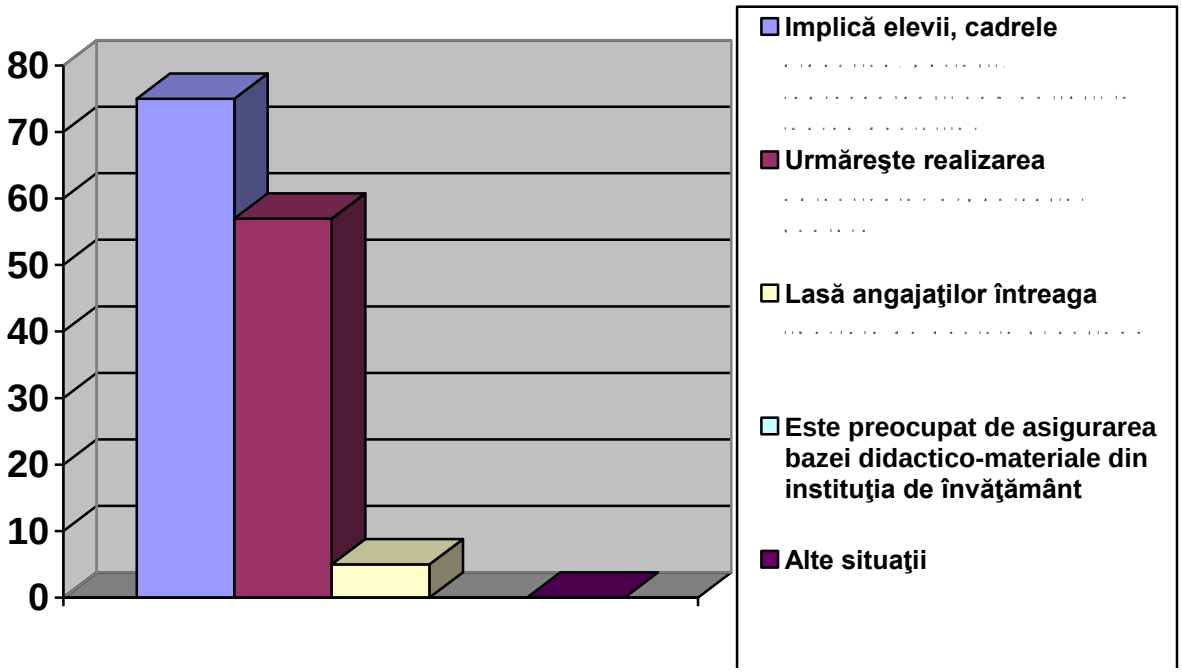


Figura nr. 24, întrebarea nr. 6 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

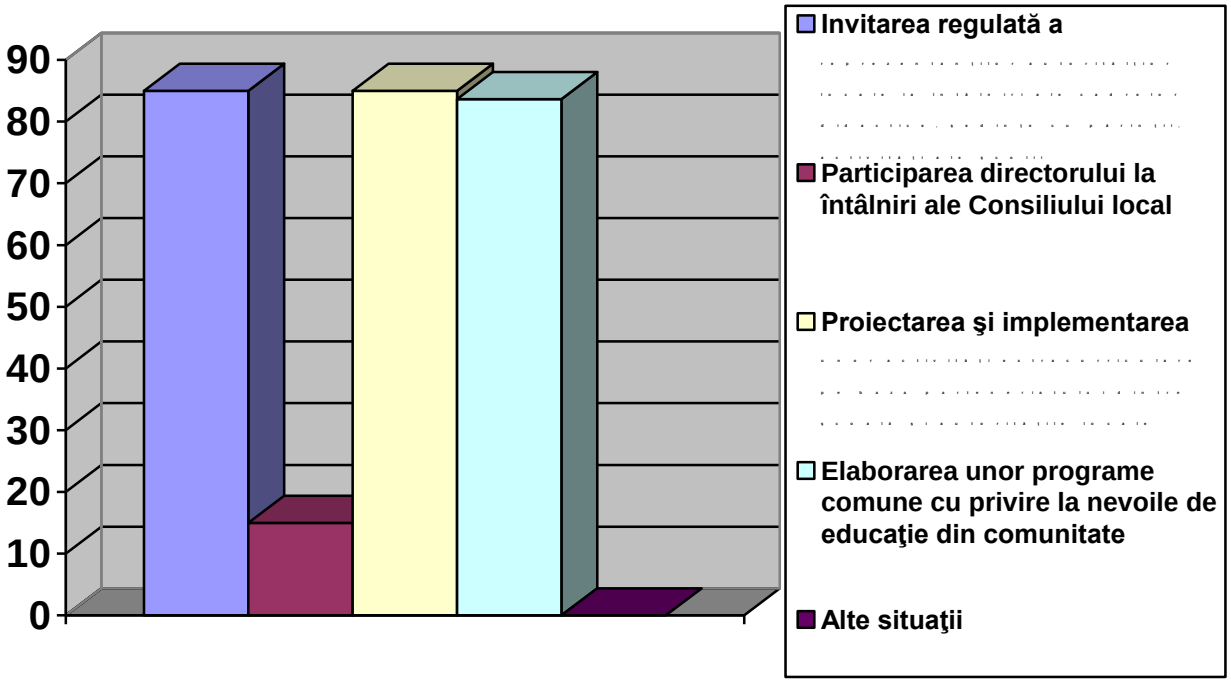
75% dintre reprezentanţii comunităţii locale consideră că managerul eficient este cel care implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor. 57% sesizează că managerul eficient este cel care urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare, 33,67% deduc că managerul eficient este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ. Doar 5% dintre reprezentanţii comunităţii locale consideră că managerul eficient este cel care lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune.

Întrebarea nr. 7: „Pentru a optimiza relaţia cu autorităţile locale, conducerea şcolilor trebuie să aibă în vedere:” (una sau mai multe variante de răspuns)

Variante de răspuns	**Procentul în ceea ce priveşte numărul de răspunsuri date de reprezentanţii comunităţii locale**
a) invitarea regulată a reprezentanţilor autorităţilor locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii	85%
b) participarea directorului la întâlniri ale Consiliului local	15%
c) proiectarea şi implementarea unor activităţi extracurriculare pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale	85%
d) elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educaţie din comunitate	83,66%
e) alte situaţii	0

Tabel nr. 28, întrebarea nr. 7 – Chestionar reprezentanţii comunităţii locale

Pentru a optimiza relaţia cu autorităţile locale, conducerea şcolilor trebuie să aibă în vedere:



Reprezentanţii comunităţii locale consideră că, pentru a optimiza relaţia cu autorităţile locale, conducerea şcolilor trebuie să aibă în vedere: invitarea regulată a reprezentanţilor autorităţilor locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii (85%), proiectarea şi implementarea unor activităţi extracurriculare pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale (85%), elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educaţie din comunitate (83,67%). Nu au fost scrise alte situaţii.

3.3.4. Concluziile cercetării

Scopul cercetării a fost cunoaşterea opiniei ,,actorilor educaţiei" (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii comunităţii locale) referitoare la modalităţile de realizare a managementului participativ.

Ipoteza generală de la care am pornit a fost: dacă ,,actorii" implicaţi în educaţie (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii comunităţii locale) sunt consultaţi în luarea deciziilor la nivelul organizaţiei şcolare, atunci echipa managerială va practica un management educaţional participativ.

Au fost aplicate patru chestionare pentru fiecare ,,actor" implicat în educaţie: elevi, cadre didactice, părinţi, reprezentanţii comunităţii locale.

În urma aplicării chestionarului pentru un lot de 60 de elevi de liceu, putem concluziona următoarele: elevii îşi doresc să fie implicaţi în luarea deciziilor la nivelul organizaţiilor şcolare, ei vor să participe la desfăşurarea activităţilor extraşcolare, în alegerea activităţilor opţionale, în elaborarea regulamentului intern din şcoală, în realizarea revistei şcolii, a site-ului etc. Puţini doresc să fie implicaţi la procesul de încadrare a profesorilor la clase şi cel de perfecţionare a cadrelor didactice.

Modalităţile de implicare a elevilor în luarea deciziilor la nivelul şcolii sunt, în primul rând, participarea la întâlnirile din cadrul Consiliului elevilor, dar şi întâlniri comune profesori-elevi-părinţi, întâlniri comune: elevi-profesori-directori sau completarea unor chestionare.

Elevii consideră că propunerile lor trebuie aplicate de către cadrele didactice şi conducerea şcolii deoarece ei trebuie să fie ascultaţi, doar aşa vor învăţa cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil şi vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor. Niciun elev nu a considerat că aceste consilii ale elevilor încurajează revolta şi asocierea elevilor în vederea revendicării unor drepturi.

Propunerile făcute în Consiliul elevilor se regăsesc în activităţile şcolii în pondere destul de mică.

Elevii au fost solicitaţi să enumere propuneri care au fost făcute în Consiliul elevilor şi au fost luate în considerare, au fost puse în aplicare: sancţionarea elevilor care nu poartă uniforme şcolare, asigurarea fondului muzical în timpul recreaţiilor. Un număr mai mic de elevi au sesizat activităţi precum: acţiuni caritabile, de voluntariat, desfăşurarea de activităţi ecologice, înfiinţarea unui club de lectură.

La finalul chestionarului, elevii au enumerat propuneri care au fost făcute în Consiliul elevilor şi nu au fost aplicate, cum ar fi: scurtarea duratei orelor şi prelungirea recreaţiilor, organizarea de

excursii, tabere, acceptarea telefoanelor mobile la elevi în şcoală şi mai puţini au scris: înfiinţarea unui club de film sau desfăşurarea orelor în manieră interactivă, în natură.

Este de remarcat că, la cele două întrebări de mai sus, elevii nu au scris nimic într-un procent de peste 25%.

Astfel, în urma rezultatelor obţinute după aplicarea acestui chestionar, putem concluziona că ipoteza particulară nr. 1 formulată la începutul cercetării: elevii consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: elevilor, cadrelor didactice, părinţilor, reprezentanţilor comunităţii locale, se confirmă.

Chestionarul nr. 2 a fost aplicat unui lot de 30 de ai elevilor de şcoală primară, gimnazială şi de liceu.

Părinţii au sesizat că pot fi implicaţi în următoarele probleme, la nivelul organizaţiei şcolare: dotarea unităţii şcolare, în elaborarea regulamentului intern al şcolii, desfăşurarea activităţilor extraşcolare, alegerea disciplinelor opţionale. Foarte puţini au optat pentru a fi implicaţi în: promovarea imaginii şcolii şi perfecţionarea cadrelor didactice.

În mare măsură, părinţii s-au declarat satisfăcuţi de implicarea lor în activitatea şcolii, că sunt ascultaţi de personalul şcolii atunci când îşi exprimă anumite temeri, opinii, iniţiative şi toţi s-au considerat ca fiind parteneri ai şcolii în educaţia copiilor.

Modalităţile de implicare a părinţilor în conducerea şcolii au fost evidenţiate, în primul rând: şedinţele cu părinţii la clase, activităţi în cadrul Consiliului Reprezentativ al Părinţilor de la nivelul şcolii, completarea unor chestionare, întâlniri ocazionate de evenimente importante din şcoală. Niciun părinte nu a scris şi alte modalităţi de implicare.

Mulţi părinţi consideră că în şcoala la care sunt copiii lor există o bună comunicare cu familiile elevilor, se urmăreşte sprijinirea familiilor aflate în situaţii dificile, se încurajează exprimarea părerilor părinţilor în legătură cu modul în care funcţionează şcoala şi se acceptă poziţia acestora de „prieteni critici” şi într-un număr mai mic consideră că părinţilor li se creează oportunităţi de a participa în diferite forme la activitatea şcolii.

Părinţii consideră că elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură.

Astfel, în urma rezultatelor obţinute după aplicarea acestui chestionar, putem concluziona că ipoteza particulară nr. 2 formulată la începutul cercetării: părinţii consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, elevilor, reprezentanţilor comunităţii locale se confimă.

Chestionarul nr. 3 a fost aplicat pe un lot de 30 cadre didactice care predau în învăţământul primar, gimnazil şi de liceu.

Toate cadrele didactice consideră că problemele în care pot fi implicaţi „actorii educaţiei" (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii cadrelor didactice) sunt: activităţi extraşcolare, discipline opţionale, promovarea imaginii şcolii, orarul şcolii, regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.).

Multe cadre didactice consideră că managerul eficient trebuie să ia decizii astfel: analizează în Consiliul profesoral problema şi aplică decizia adoptată de Consiliul profesoral, consultă membrii Consiliului de administraţie şi apoi să ia decizia, analizeză situaţia şi ia decizia potrivită pe baza informaţiilor cunoscute deoarece directorul cunoaşte cel mai bine problemele şcolii sau directorul pune în discuţie problema, cadrele didactice iau decizia şi o pun în aplicare.

Majoritatea cadrelor didactice consideră că managerul eficient este cel care urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare, implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor, este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ. Puţine cadre didactice consideră că managerul eficient este cel care lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune.

Cadrele didactice au considerat că trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în foarte mare măsură, elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în foarte mică măsură, părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură, reprezentanţii comunităţii locale trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură.

Astfel, în urma rezultatelor obţinute după aplicarea acestui chestionar, putem concluziona că ipoteza particulară nr. 3 formulată la începutul cercetării: cadrele didactice consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, elevilor, reprezentanţilor comunităţii locale, se confirmă.

Al patrulea chestionar a fost aplicat la un nr. de 10 consilieri locali, reprezentanţi ai Consiliului Local Buzău şi membrii în Consilii de administraţie din şcoli şi licee din Buzău.

Mulţi dintre reprezentanţii comunităţii locale au considerat că aceştia pot fi implicaţi în activităţi extraşcolare, în alegerea disciplinelor opţionale, în regulamentul intern al şcolii, în promovarea imaginii şcolii, orarul şcolii, dotarea unităţii şcolare. Un număr foarte mic au considerat că pot fi implicaţi în perfecţionarea cadrelor didactice.

Majoritatea reprezentanţilor comunităţii locale consideră că managerul eficient este cel care implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor, urmăreşte

realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare, este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ. La fel ca şi cadrele didactice, reprezentanţii comunităţii locale consideră, într-un procent foarte mic, că managerul eficient este cel care lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune.

Reprezentanţii comunităţii locale consideră că, pentru a optimiza relaţia cu autorităţile locale, conducerea şcolilor trebuie să aibă în vedere: invitarea regulată a reprezentanţilor autorităţilor locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii, proiectarea şi implementarea unor activităţi extracurriculare pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale, elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educaţie din comunitate.

Reprezentanţii comunităţii locale au considerat că elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mare măsură, părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură, cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mică măsură, reprezentanţii comunităţii locale au considerat că aceştia trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală în mare măsură.

Astfel, în urma rezultatelor obţinute după aplicarea acestui chestionar, putem concluziona că ipoteza particulară nr. 4 formulată la începutul cercetării: reprezentanţii comunităţii locale consideră că, în conducerea şcolii, ponderea cea mai mare aparţine, în ordine: cadrelor didactice, părinţilor, reprezentanţilor comunităţii locale, elevilor, nu se confirmă.

CONCLUZII

În lucrarea de faţă, putem concluziona că, în cazul managementului participativ managerii/ profesorii au încredere totală în subordonaţi/elevi, luarea deciziilor este puternic descentralizată, iar comunicarea se realizează de o manieră eficientă, atât pe orizontală cât şi pe verticală. O comunitate profesională este puternică dacă profesorii şcolii respective dialoghează, îşi împărtăşesc experienţele, au credinţe şi norme comune, colaborează şi se focalizează concertat pe activităţile de învăţare pentru elevi.

O şcoală în care elevii sunt luaţi în considerare nu înseamnă anarhie şi lipsa structurilor ierarhice, ci este o şcoală în care organismele şi structurile de putere sunt clar definite, dar în care relaţiile dintre membrii instituţiei se bazează mai puţin pe teama faţă de superiori şi mai mult pe încredere şi respect reciproc. Într-o astfel de şcoală, copiilor li se acordă posibilitatea să-şi exprime temerile, primesc responsabilităţi în chestiuni care privesc funcţionarea şcolii şi li se oferă condiţii de implicare activă şi creativă în probleme care îi privesc direct.

În acest sens, în cadrul unor organisme ale elevilor precum Consiliul elevilor, elevii pot dobândi experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi. În foarte multe şcoli din lume, inclusiv în ţara noastră, vocea elevilor se face auzită printr-un organism reprezentativ numit Consiliul Elevilor. Acesta este un organism ales în mod democratic al cărui rol este să reflecte şi să reprezinte interesele elevilor. Pentru a-şi putea îndeplini acest rol în mod eficient, un Consiliu al Elevilor are nevoie de un anumit statut în cadrul şcolii, iar autoritatea sa trebuie să fie recunoscută şi respectată de cadrele didactice. În cadrul Consiliului elevilor se urmăreşte ca elevii să-şi exprime opinia în legătură cu problemele şcolare care-i afectează direct.

Alte modalităţi de implicare a elevilor pot fi: acordarea de responsabilităţi în clasă şi în şcoală, consultarea elevilor în vederea elaborării regulilor şcolii, implicarea elevilor în amenajarea mediului fizic şcolar, crearea unui mediu bazat pe încredere, informarea permanentă a elevilor în legătură cu tot ce se planifică şi se întâmplă în şcoală.

Părinţii pot fi implicaţi în viaţa şcolii în diverse forme care variază după gradul de consultare şi de participare la procesul decizional. În foarte multe şcoli, participarea se opreşte la nivelul organizării de întâlniri periodice (şedinţe cu părinţii, lectorate) în care părinţii sunt doar informaţi în legătură cu anumite activităţi şi realizări ale şcolii. În altele, gradul de implicare creşte prin stabilirea şi semnarea

unor acorduri scrise, aplicarea de chestionare pentru a afla opiniile părinţilor în legătură cu modul în care funcţionează şcoala.

Cel mai important şi dezirabil domeniu al participării părinţilor este însă consultarea lor la luarea unor decizii şi nu doar anunţarea sau aprobarea formală a unor hotărâri luate deja de conducerea şcolii.

Modalităţile de comunicare cu părinţii pot fi diverse: un buletin informativ, mape informative, scrisori de bun venit, Centru de resurse pentru părinţi, panou al părinţilor, site al şcolii cu pagină pentru părinţi, caiet de comunicări pentru părinţi, şedinţe semestriale la clase, şedinţe în Consiliul reprezentativ al părinţilor pe unitate.

Aplicarea în mod regulat de chestionare prin care putem afla de la părinţi opinii în legătură cu modul în care funcţionează şcoala este o bună modalitate de a constata care este percepţia asupra stării de fapt din şcoală şi de a identifica eventuale disfuncţionalităţi.

În România, în afară de faptul că educă viitorii membri ai comunităţii, şcoala duce foarte puţin din acţiunea ei benefică în afara porţilor sale. Rareori elevii sunt implicaţi în activităţi care vin în sprijinul comunităţii şi, dacă ele totuşi au loc, nu fac parte dintr-un demers planificat şi organizat al şcolii şi nu se integrează în curriculumul şcolar. Este nevoie ca şcoala să fie iniţiatoarea unor programe educaţionale comunitare care să urmărească creşterea calităţii vieţii în comunitatea respectivă şi să promoveze valori precum responsabilitatea, cooperarea, participarea, transparenţa sau comunicarea.

Cercetarea ,,Percepţia elevilor, părinţilor, cadrelor didactice, reprezentanţilor comunităţii locale asupra modalităţilor de realizare a managementului educaţional participativ în organizaţia şcolară" a pornit de la ipoteza generală că, dacă ,,actorii" implicaţi în educaţie (elevi, părinţi, cadre didactice, reprezentanţii comunităţii locale) sunt consultaţi în luarea deciziilor la nivelul organizaţiei şcolare, atunci echipa managerială va practica un management educaţional participativ.

În urma derulării cercetării, trei din ipotezele particulare formulate s-au confirmat şi una nu s-a adeverit.

Considerăm că lucrarea de faţă constituie o cercetare-pilot, rezultatele obţinute aici putând constitui un punct de plecare pentru o cercetare mai extinsă. Implicarea factorilor educaţionali în luarea deciziilor, precum şi aplicarea unui stil managerial eficient constituie baza unui sistem de management participativ.

Managementul participativ poate îmbunătăţi eficienţa şi capacitatea unei organizaţii. Contribuie la o bună conducere prin management, contribuie cu succes la o mai mare transparenţă în luarea deciziilor organizaţionale.

BIBLIOGRAFIE

1. **Bennis, W**.: *On Becoming a Leader*, 1989

2. **Bernat, S:** *Tehnica învăţării eficiente*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj –Napoca 2003

3. **Blake, R.; Mouton, J.:** *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co., 1985

4. **Carianopol, M.,Tîrcă, A.,.Alionte, A., Faur, C**.: *Managementul evenimentelor educaţionale,* British Council, 2004

5. **Carnall, C.A.:** *Managing Change in Organisations*, New York, 1990

6. Chelcea, Septimiu Metodologia cercetarii sociologice. Metode cantitative si calitative, Bucuresti, Ed. Economica, 2001

7. Chelcea, Septimiu Chestionarul în investigaţia sociologică, Bucuresti, Ed. Stiintifica si Enciclopedica, 1975

8. **Cojocaru, Vasile Gh**. : *Schimbarea în educaţie si schimbarea managerială*, Chișinău, Lumina, 2004.

9. **Copilu, D**.: *Management Educaţional*, Bucuresti-Chișinău, Universitatea Ecologica-ISE, 2003.

10. **Cornescu, V., ş.a.** : *Management de la teorie la practic* - curs on line al Universităţii Bucureşti, 2004

11. **Covey, S**.:*First Things First*, 1994

12. **Covey, S.:** Eficienţa în 7 trepte. Un abecedar al înţelepciunii, Editura Allfa, 2002

13. **Covey, S.R.** : *Etica liderului eficient sau Conducerea bazata pe principii*. Buc., Editura All, 2001.

14. **Davis.K***., Analiza, Practici precum şi implicaţiile pentru Modelare si Simulare*, Ed.Softcover,New Zork, 2007

15. **Drucker, P.:** *Management. Eficienţa factorului decizional*, Editura Destin, Deva, 1994

16. **Edgar H. Schein**, *Organizational psychology*, Prentice-Hal, 1965;

17. **Fullan, M.:** *The New Meaning of Educational Change*, London, 1990

18. **Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., Damon, W.:** *Munca bine făcută*, Editura Sigma, 2005

19. **Godfrey C**.: *Parteneriat şcoală-familie-comunitate,* E.D.P., 2007

20. **Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A.:** „*Inteligenţa emoţională în leadership*", Curtea Veche, 2007

21. **Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A**.: *Primal Leadership*, HBS Press, 2004

22. **Hart, R.:** *Children Participation from Tokenism to Citizenship*, 1992

23. **Hielscher, S.(coord), Tîrcă., A., Iucu, R., Nedelcu, A**.: *Management şcolar – ghid pentru directorii de şcoli,* Editura Atelier Didactic a CCD Bucureşti, 2008

24. **Iosifescu,Ş:** *Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ*, Bucureşti, 2001

25. **Iucu, R.:** Managementul şi gestiunea clasei de elevi, Polirom, 2000

26. **Jinga, I:** *Managementul învăţământului*, Editura ASE Bucureşti, 2003;

27. **Katz, R.L.** : *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 33-42, 1955

28. **Keen, E., Tîrcă A.** : *Management participativ - ghid pentru directorii de şcoli,* Radical, 2000

29. **Lafaye, C.** : *Sociologia organizaţiilor*, Editura Polirom, Iaşi, 1998

30. **Lewin, K., LIippit, R. and White, R.K**. : Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939

31. **Likert, R.:** The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill, 1967

32. **Mathis, R.; Nica, P**., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 1997

33. **Mihăescu, M.**: *Managementul clasei - Pentru o experienţă de succes,* Editura Gimnasium, 2003

34. **Mihăescu, M., Tîrcă, A.:** *Consiliul Elevilor – ghid de organizare şi funcţionare*",Editura Radical, 2000

35. **Nicolescu, O.:** *Managementul modern al organizaţiei* - Editura "Tribuna Economică", Alba Iulia, 2001

36. **Nicolescu, O.:** *Sistemul decizional al organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 1998

37. **Olsen, J. şi Nielsen, T**.: *Metode şi strategii pentru managementul clasei*, Didactica Publishing House, 2009

38. **Păun, E.** : *Şcoala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iaşi, 1999

39. **Pânișoară, O.**: *Profesorul de succes*, Editura Polirom, 2009

40. **Pedler**, M., **John G. Burgoyne**, J., **Boydell**, T.: *The learning company: a strategy for sustainable development*, London, McGraw-Hill, 1991

41. **Petty, G.**: *Profesorul azi* , Editura Atelier Didactic, 2007

42. **Popescu-Neveanu, P**.: *Dicţionar de psihologie.* Ed. Albatros, 1978

43. **Postăvaru, N.:** *Decizie şi previziune*, Editura Matrix Rom, Bucureşti, 1998

44. **Potolea, D**.: *Curriculum,* note de curs, Universitatea Bucureşti, 1991

45. **Rădulescu, E**., **Tîrcă, A.:** *Proiectul şcolii - modul de formare pentru facilitatori şi şcoli* publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005

46. **Rădulescu, E**., **Tîrcă, A.:** *Şcoala şi comunitatea,* Centrul Educaţia 2000+, Editura Humanitas, 2002

47. **Rosenholtz,S.J.:** *Teachers' Workplace: the social organisation of schools*, New york, Longman, 1989

48. **Stan, E.**: *Managementul clasei*, Editura Aramis, 2003

49. **Stoll, L si Fink, D**.: *Changing Our Schools*, Open University Press, 1996

50. **Tîrcă A, Rădulescu, E.***: O şcoală prietenoasă",* Editura Humanitas, Centrul Educaţia 2000+ , 2004

51. **Tîrcă A, Rădulescu, E**.*: Adaptarea curriculum-ului la contextual local - modul de formare pentru facilitatori şi şcoli* publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005

52. **Tîrcă A, Rădulescu, E:** *Consiliul Elevilor – ghid de organizare şi funcţionare,* Editura Radical, 2000

53. **Vlăsceanu, M.:** *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi, 2003

54. **Vroom, V.; Jago, A.G.:** *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988

55. **Zlate, M.:** *Leadership şi management*, Editura Polirom, Iaşi, 2004.

Anexa 1

CHESTIONAR PENTRU ELEVI

Acest chestionar are drept scop cunoaşterea opiniilor elevilor cu privire la implicarea acestora în conducerea şcolii.

Chestionarul este anonim, răspunsurile sunt confidenţiale, de aceea vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate în vederea obţinerii unor rezultate relevante.

Nu există răspuns corect sau greşit, aşadar citiţi cu atenţie fiecare întrebare şi încercuiţi răspunsul care corespunde cel mai bine opiniei dumneavoastră.

1. În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

2. Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, la nivelul organizaţiei şcolare? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.);
b) orarul şcolii;
c) încadrarea profesorilor pe clase;
d) dotarea unităţii şcolare;
e) activităţi extraşcolare;
f) discipline opţionale;
g) promovarea imaginii şcolii;
h) perfecţionarea cadrelor didactice;
i) revista şcolii, site-ul şcolii;
j) altele……
…….

3. Care sunt modalităţile de implicare a elevilor în luarea deciziilor la nivelul şcolii? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) participarea la şedinţele din cadrul Consiliului profesoral şi al Consiliului de administraţie;
b) participarea la întâlnirile din cadrul Consiliului elevilor;
c) întâlniri comune: profesori-elevi-părinţi;
d) întâlniri comune: elevi-profesori-directori;
e) completarea unor chestionare;
f)altele…….
……

4. În cadrul Consiliului elevilor se urmăreşte ca elevii să-şi exprime opinia în legătură cu problemele şcolare care-i afectează direct. Care sunt argumentele pentru care propunerile elevilor

trebuie aplicate de către cadrele didactice şi conducerea şcolii? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) elevii învaţă cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil;
b) elevii au dreptul să fie ascultaţi;
c) consiliul oferă elevilor experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi;
d) consiliile încurajează revolta şi asocierea elevilor în vederea revendicării unor drepturi;
e) consiliile pot constitui puncte de plecare pentru consensul personalului didactic şi al elevilor împotriva actelor antisociale care ar reduce calitatea vieţii comunităţii;
f) elevii vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor;
g) consiliile elevilor pot conduce la creşterea motivaţiei acestora pentru învăţătură.
h) Altele.....

.....

5.În ce măsură propunerile făcute în Consiliul elevilor se regăsesc în activităţile şcolii la care funcţionaţi? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

6. Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi a fost pusă în aplicare……

……...

7. Daţi exemplu de o activitate care a fost propusă în Consiliul elevilor şi nu a fost pusă în aplicare……

……...

……...

……...

Clasa la care sunteţi: ☐ IX; ☐ X; ☐ XI; ☐ XII

Sex: ☐ F ☐ M

VĂ MULŢUMIM!

Anexa 2

CHESTIONAR PENTRU PĂRINŢI

Acest chestionar are drept scop cunoaşterea opiniilor părinţilor cu privire la implicarea acestora în conducerea şcolii.

Chestionarul este anonim, răspunsurile sunt confidenţiale, de aceea vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate în vederea obţinerii unor rezultate relevante.

Nu există răspuns corect sau greşit, aşadar citiţi cu atenţie fiecare întrebare şi încercuiţi răspunsul care corespunde cel mai bine opiniei dumneavoastră.

1. Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi părinţii, la nivelul organizaţiei şcolare? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.);
b) orarul şcolii;
c) încadrarea profesorilor pe clase;
d) dotarea unităţii şcolare;
e) activităţi extraşcolare;
f) discipline opţionale;
g) promovarea imaginii şcolii;
h) perfecţionarea cadrelor didactice;
i) revista şcolii, site-ul şcolii;
j) altele……..

……

2. Sunteţi satisfăcut de implicarea părinţilor în activitatea şcolii? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

3. Care sunt modalităţile de implicare a părinţilor în conducerea şcolii? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) participarea la şedinţele Consiliului profesoral şi al Consiliului de administraţie;

b) activităţi în cadrul Consiliului Reprezentativ al Părinţilor de la nivelul şcolii;

c) şedinţele cu părinţii la clase;

d) completarea unor chestionare;

e) întâlniri ocazionate de evenimente importante din şcoală;

f) altele…….

……..

4. Vă ascultă personalul şcolii atunci când vă exprimaţi anumite temeri, opinii, iniţiative? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

a) Da; b) Nu

5. Vă simţiţi implicaţi ca parteneri ai şcolii în educaţia fiului / fiicei dumneavoastră? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

a) Da; b) Nu

6. În şcoala la care se află copilul dumneavoastră: (una sau mai multe variante de răspuns):

a) părinţilor li se creează oportunităţi de a participa în diferite forme la activitatea şcolii;

b) există o bună comunicare cu familiile elevilor;

c) se urmăreşte sprijinirea familiilor aflate în situaţii dificile;

d) se încurajează exprimarea părerilor părinţilor în legătură cu modul în care funcţionează şcoala şi se acceptă poziţia acestora de „prieteni critici”.

e) Altele…….

……..

7. În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

Clasa în care este copilul dvs: ☐ IX; ☐ X; ☐ XI; ☐ XII

Sex: ☐ F ☐ M

VĂ MULŢUMIM!

Anexa 3

CHESTIONAR PENTRU PROFESORI

Acest chestionar are drept scop cunoaşterea opiniilor profesorilor cu privire la implicarea elevilor, părinţilor, reprezentaţii comunităţii, cadrelor didactice în conducerea şcolii.

Chestionarul este anonim, răspunsurile sunt confidenţiale, de aceea vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate în vederea obţinerii unor rezultate relevante.

Nu există răspuns corect sau greşit, aşadar citiţi cu atenţie fiecare întrebare şi încercuiţi răspunsul care corespunde cel mai bine opiniei dumneavoastră.

1. Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi elevii, părinţii, cadrele didactice, reprezentanţii comunităţii locale la nivelul organizaţiei şcolare? (una sau mai multe variante de răspuns)

Probleme/activităţi ale şcolii	**Cadrele didactice**	**Elevi**	**Părinţi**	**Reprezentanţii comunităţii locale**
Regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.)				
Orarul şcolii				
Încadrarea profesorilor pe clase				
Dotarea unităţii şcolare				
Activităţi extraşcolare				
Discipline opţionale				
Promovarea imaginii şcolii				
Perfecţionarea cadrelor didactice				
Revista şcolii, site-ul şcolii				

Altele……
…….

2. La nivelul organizaţiei şcolare, managerul eficient trebuie să ia decizii astfel: (o singură variantă de răspuns):

a) analizează situaţia şi ia decizia potrivită pe baza informaţiilor cunoscute deoarece directorul cunoaşte cel mai bine problemele şcolii;

b) consultă membrii Consiliului de administraţie şi apoi ia decizia;

c) analizează în Consiliul profesoral problema şi aplică decizia adoptată de Consiliul profesoral;

d) pune în discuţie problema şi cadrele didactice iau decizia şi o pun în aplicare;
e) alte situaţii……
……
3.Argumentaţi succint alegerea făcută……
……
……
4.Managerul eficient este cel care (una sau mai multe variante de răspuns):

a) implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor;
b) urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare;
c) lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune;
d) este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ;
e) alte situaţii…….

……

5.În ce măsură cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

6.În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

7.În ce măsură părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

8.În ce măsură reprezentaţii comunităţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

Ciclul de învăţământ la care predaţi: ☐ preşcolar, ☐ şcolar; ☐ gimnazial; ☐ liceal, altele…….

Sex: ☐ F ☐ M

VĂ MULŢUMIM!

Anexa 4

CHESTIONAR PENTRU REPREZENTANŢII COMUNITĂŢII LOCALE

Acest chestionar are drept scop cunoaşterea opiniilor reprezentanţilor comunităţii locale cu privire la implicarea elevilor, părinţilor, reprezentaţii comunităţii, cadrelor didactice în conducerea şcolii.

Chestionarul este anonim, răspunsurile sunt confidenţiale, de aceea vă rugăm să răspundeţi cu sinceritate în vederea obţinerii unor rezultate relevante.

Nu există răspuns corect sau greşit, aşadar citiţi cu atenţie fiecare întrebare şi încercuiţi răspunsul care corespunde cel mai bine opiniei dumneavoastră.

1. În ce măsură elevii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

2. În ce măsură părinţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

3. În ce măsură cadrele didactice trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

4. În ce măsură reprezentaţii comunităţii trebuie să participe la luarea deciziilor în şcoală? (bifaţi o singură variantă de răspuns)

În foarte mică măsură	În mică măsură	În egală măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură

5. Care credeţi că sunt probleme în care pot fi implicaţi reprezentanţii comunităţii locale, la nivelul organizaţiei şcolare? (una sau mai multe variante de răspuns)

a) regulamentul intern al şcolii (uniforma şcolară, ecusoane, prezenţă la ore etc.);
b) orarul şcolii;
c) încadrarea profesorilor pe clase;
d) dotarea unităţii şcolare;
e) activităţi extraşcolare;
f) discipline opţionale;
g) promovarea imaginii şcolii;
h) perfecţionarea cadrelor didactice;
i) revista şcolii, site-ul şcolii;

j)altele……
……

6. Managerul eficient este cel care: (una sau mai multe variante de răspuns):
   a) implică elevii, cadrele didactice, părinţii, reprezentanţii comunităţii în luarea deciziilor;
   b) urmăreşte realizarea obiectivelor organizaţiei şcolare;
   c) lasă angajaţilor întreaga libertate de decizie şi acţiune;
   d) este preocupat de asigurarea bazei didactico-materiale din instituţia de învăţământ;
   e) alte situaţii…….

   ……

7. Pentru a optimiza relaţia cu autorităţile locale, conducerea şcolilor trebuie să aibă în vedere: (una sau mai multe variante de răspuns):

a) invitarea regulată a reprezentanţilor autorităţilor locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii;

b) participarea directorului la întâlniri ale Consiliului local;

c) proiectarea şi implementarea unor activităţi extracurriculare pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale;

d) elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educaţie din comunitate.

e)alte situaţii…….

……

Ciclul de învăţământ la care sunteţi implicaţi: ☐ preşcolar, ☐ şcolar; gimnazial; ☐ liceal, altele.☐….

Sex: ☐ F ☐ M

VĂ MULŢUMIM!