

INSTRUMENTE EFICIENTE ALE MANAGERULUI DE GRĂDINIȚĂ

EFFECTIVE INSTRUMENTS OF NURSERY MANAGER

Luciana TRUȚA¹

Rezumat. Fiecare organizație, prin specificul ei, își dorește să se dezvolte. Managerul are rolul de a identifica acele instrumente prin care să-și ajute organizația să evolueze. Studiul de față a urmărit implementarea unor instrumente manageriale de-a lungul unui an școlar, modul în care acestea influențează activitatea educatoarelor vizate de aceste instrumente. Obiectivele studiului au vizat implementarea unor instrumente manageriale eficiente în vederea îmbunătățirii calității actului didactic, încurajarea reflecției personale a cadrelor didactice în legătură cu competențele dovedite, implicarea lor conștientă în propria formare. Activitatea experimentală a vizat educatoarele din Turda și Câmpia Turzii, acestea fiind cele două grupe de subiecți participante la cercetare. Testul inițial și cel final au fost aplicate ambelor grupe de subiecți (chestionar), însă instrumentele manageriale au fost aplicate doar grupei de educatoare din Câmpia Turzii. Rezultatele obținute confirmă ipoteza și întăresc ideea de adaptare a instrumentelor și strategiilor de lucru la specificul unității pentru obținerea unui real progres în calitatea actului educațional.

Cuvinte cheie. management; organizație; curriculum, evaluare.

Abstract. Each organization, by its specifics, wants its own development. The manager's role is to identify those instruments which might help him in making its organization evolve. This study has followed the implementation of some managerial instruments along a school year and the way in which they influence the activity of the kindergarten teachers involved in this project. The objectives of the study were closely connected to the implementation of some efficient managerial instruments in order to improve the quality of teaching process and the reinforcement of the teacher's personal introspection related to proved competences and their conscious involvement in their own professional development. The experimental activity was pointed to the kindergarten teachers in Turda and Campia Turzii, these being the two groups of subjects involved in the research. The initial and the final test were applied to both groups of subjects (questionnaire), while the managerial instruments have been applied only to the target group of kindergarten teachers in Campia Turzii. The results confirm the hypothesis and enforce the idea of adapting the working instruments and strategies to the specific of the institution in order to obtain a real progress for the quality of the teaching process.

Key-words. management; organization; curriculum; evaluation.

¹ Grădinița „Lumea prichindeilor”, Câmpia Turzii, România, e-mail: luciana_truta@yahoo.com

1. Introducere

În accepțiune modernă, educația nu mai poate fi proiectată decât ca un proces de transformare a ființei umane pe termen lung, din perspectiva unor finalități precise la care contribuie o serie de factori formali, nonformali și informali specifici comunității integratoare, având la bază valorile acumulate în timp. Învățarea este integrată în toate aspectele vieții și integrează, la rândul ei, atunci când se produce, toate laturile ființei umane. Învățarea înseamnă schimbare: procesele sale sunt generate de nevoia de a se schimba a entităților individuale, organizaționale sau sociale mai largi. De vreme ce învățarea se globalizează, odată cu celelalte domenii și practici, ea nu poate fi decât **integrată**. Astfel, învățarea devine o îndeletnicire academică, menită să asigure „transmiterea culturii” și „pregătirea pentru viață”.

În contextul actual, **profesionalismul** manifestat la nivelul organizației este dat de măsura în care membrii acesteia sunt dispuși să absoarbă informații, să-și dezvolte noi competențe care să le faciliteze adaptarea la o societate a cunoașterii și a învățării. Ajung, astfel, la conceptul de învățare pe tot parcursul vieții, la educația permanentă, concept de bază al învățământului contemporan. Educația permanentă reușește să integreze toate cele trei forme ale educației: formală, nonformală și informală, permițând trăirea unor experiențe reale de învățare în contexte diferite.

2. Managementul unității de învățământ. Grădinița ca organizație care învață.

Măsura în care o organizație reușește să devină dintr-o instituție conservatoare o **organizație care învață** (Ciolan, L., 2008, pg. 87) este dată de gradul de implicare a tuturor factorilor (manager, cadre didactice, personal didactic auxiliar, nedidactic) în procesul de reconsiderare și dezvoltare a organizației din care fac parte și în care:

- munca împreună este o sursă de învățare;
- problemele apărute sunt rezolvate;
- se valorizează toate opiniile din organizație;
- învățarea este împărtășită cu ceilalți.

Managementul unei instituții de învățământ se poate defini drept „conducerea formală a unei organizații/instituții sau a unor părți din aceasta prin coordonarea activităților indivizilor/grupurilor pentru îndeplinirea obiectivelor organizației sau ale subcomponentei respective (Iosifescu, Ș., 2001). Cu alte cuvinte, pot afirma că managementul educațional reprezintă actul complex de conducere științifică a întregului proces de învățământ.

În organizația școlară managementul educațional se concretizează pe trei niveluri:

- **managementul de vârf** (nivelul conducerii);
- **managementul pe domenii** (nivelul comisiilor/catedrelor/compartimentelor);
- **managementul clasei** (nivelul colectivelor de elevi).

Voi aborda în continuare aspecte legate de **managementul de vârf, al conducerii** în grădiniță. Managementul se referă la conducerea oamenilor și nu la gestiunea lucrurilor. Oamenii nu își doresc să fie administrați, ei își doresc să fie conduși. Deși țintește spre conducerea formală a organizației și nu spre cea informală a grupurilor, orice bun manager trebuie să aibă și calități de lider, să știe să îmbine conducerea formală cu cea informală.

Acțiunea managerială este susținută, dar, în același timp, și raportată la anumite elemente cheie:

- ◆ autoritate
- ◆ putere
- ◆ responsabilitate
- ◆ răspundere

Bazele acțiunii manageriale sunt date de **autoritate și putere**.

Autoritatea poate fi definită astfel: dreptul managerului de a lua decizii și de a le cere subordonaților ducerea lor la îndeplinire. **Puterea** este posibilitatea concretă a managerului de a influența și de a controla comportamentul altora.

Acești factori permit managerului organizației să orienteze schimbarea, adaptarea organizației pentru a răspunde cerințelor actuale ale comunității. Pornind de la premisa că educația însăși e o

schimbare la nivel individual, grupal sau social, au fost identificate domeniile în care intervenția este mai ușoară sau, dimpotrivă, mai dificilă, așa cum reiese din figura 1:

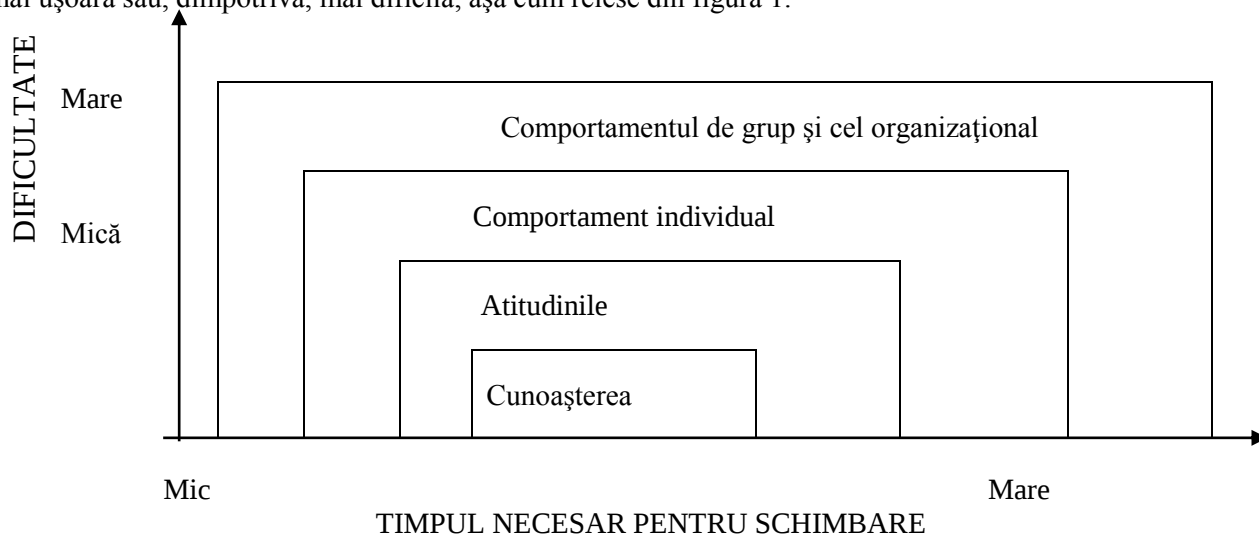


Figura 1. Domeniile de intervenție implicate în schimbare într-o organizație (Dragomir, M., 2007, pg. 33)

Un management eficient al serviciilor educaționale va trebui să răspundă în mod necesar și unor exigențe specifice. Astfel, se pot constata abordări ingenioase care individualizează acest domeniu, cum ar fi: lucrul în echipă, transdisciplinaritatea, abordarea sistemică și unitară etc. În plus, flexibilitatea, deschiderea către nou, suplețea structurii organizației, abordarea specializată și individualizată a problemelor vor duce și ele la o sporire a actului de conducere. În aceste condiții, actul managerial din domeniul serviciilor educaționale devine o activitate complexă și specializată ce solicită o serie de calități personale care fac din manager un specialist de marcă în domeniul său.

2.1. Funcții manageriale în organizația școlară

2.1.1. Proiectarea. Planificarea.

„Proiectarea/planificarea reprezintă stabilirea traiectului ipotetic de la **ceea ce este** la ceea **ce trebuie să fie** procesul vizat” (Iosifescu, Ș., 2001).

Pornind de la această definiție, pot afirma că în orice activitate managerială, proiectarea se referă la anticiparea, identificarea sau stabilirea unui cadru ori a unui model ipotetic de acțiune ce urmează a fi aplicat în scopul dezvoltării unei instituții/organizații, iar planificarea reprezintă procesul de elaborare și selectare a finalităților (scopuri și obiective) ce vor fi urmărite pe o anumită perioadă de timp.

Proiectarea/planificarea unui manager trebuie să pornească de la nevoile identificate la nivelul unității de învățământ (grădiniței, în acest caz). Evaluarea obiectivă a domeniului vizat presupune o diagnoză corectă care să permită stabilirea obiectivelor de realizat pe un teren scurt, mediu sau lung, stabilirea strategiilor utilizate, a indicatorilor de performanță ce dau eficiența instrumentelor utilizate.

Domeniul de interes al acestei lucrări vizează activitatea didactică a fiecărui cadru din organizație, competențele acestora de a proiecta, organiza și de a evalua și autoevalua activitatea cu preșcolarii, drept pentru care proiectarea/planificarea managerială va viza aceste aspecte prin elaborarea unor instrumente de lucru proprii organizației.

2.1.2. Organizarea

Organizarea este procesul complex, dinamic și flexibil de selectare și grupare a activităților pentru atingerea unor obiective comune, repartizarea responsabilităților, stabilirea unor linii de

autoritate în cadrul organizației, precum și a unor canale de comunicare prin care să se asigure coerența și eficiența intervenției și activităților. Funcția de organizare a procesului managerial urmează în mod natural și logic celei de planificare; prin intermediul acestei funcții, managerii pot implementa strategia care trebuie urmată pentru îndeplinirea obiectivelor.

Sintetizând, se poate spune că, în cadrul acestei funcții, managerii, prin diferite niveluri ierarhice, realizează:

- determinarea activităților ce reclamă îndeplinirea obiectivelor;
- gruparea acestor activități;
- pregătirea coordonării activităților, autorității și informarea pe orizontală și pe verticală în structura organizațională.

2.1.3. Monitorizarea

Monitorizarea reprezintă procesul continuu prin care se oferă informații și se asigură suport și consultanță subordonaților unei organizații pe parcursul derulării activităților stabilite prin funcția de planificare.

Pentru realizarea unei monitorizări efective și eficiente, managerul trebuie să stăpânească câteva arii de competență (Dragomir, M., 2007, pg. 75):

- **managementul atenției:** capacitatea de a comunica clar obiectivele și de a direcționa permanent eforturile angajaților;
- **managementul înțeleșului:** capacitatea de a crea și de a comunica înțeleșuri pentru ca acestea să fie însușite/utilizate de către angajați;
- **managementul încrederii:** capacitatea de a fi consistent în împrejurări complexe și dilematice, astfel încât managerul să reprezinte un real sprijin pentru angajat;
- **managementul de sine:** capacitatea de autocunoaștere și evoluție.

Monitorizarea este strâns legată de evaluare deoarece furnizează informații relevante pentru aceasta din urmă; monitorizarea servește ca suport pentru implementare și ca bază de date pentru evaluare. Instrumentele utilizate în timpul monitorizării sunt importante pentru o evaluare obiectivă și permit managerului să aibă o viziune individuală și de grup asupra eficienței activității didactice.

2.1.4. Evaluarea

Evaluarea presupune, pe de o parte, stabilirea raportului dintre performanțele obținute și cele intenționate, iar pe de altă parte, colectarea de date/indicii pentru corectarea rezultatelor în sensul dorit. Condițiile pentru derularea optimă a evaluării în unitatea de învățământ pot fi următoarele:

- definirea scopului evaluării, pornind de la diagnoza stabilită;
- stabilirea domeniilor de evaluat;
- formularea obiectivelor urmărite pentru fiecare domeniu supus evaluării;
- abordarea evaluării în relație directă cu celelalte funcții manageriale: tot ce s-a planificat poate fi evaluat; documentele de planificare servesc ca repere constante; concluziile evaluărilor intermediare și finale pot determina deciziile ulterioare, planurile fiind făcute sau modificate în funcție de aceste concluzii (practic, trebuie să existe o legătură operațională între cele două funcții – planificare, evaluare –, astfel că evaluarea se efectuează înainte de următorul pas din procesul de planificare, și nu invers).

Evaluarea, prin specificul ei reglator, nu poate fi individualizată, ci corelată permanent cu celelalte etape: proiectarea/planificarea pornește de la evaluarea inițială, diagnoza, monitorizarea furnizează informații pentru evaluarea formativă, iar evaluarea finală dă măsura eficienței procesului parcurs și trasează direcțiile următoare de acțiune.

Evident, pentru această lucrare, **evaluarea de dezvoltare** are prioritate absolută datorită faptului că **scopul** principal al demersurilor proiectate este îmbunătățirea performanțelor individuale/de grup/organizaționale legate de activitatea didactică desfășurată cu preșcolarii.

2.2. Inspecția școlară – componentă a managementului educațional

Controlul este acea funcție a conducerii prin care se verifică dacă obiectivele stabilite sunt atinse și în ce măsură anume. Scopul controlului este acela de a verifica în permanență dacă sistemul condus funcționează șa parametrii proiectați și se află pe o traiectorie care duce spre îndeplinirea obiectivelor finale, dinainte stabilite.

În învățământ, la nivelul unității școlare, rolul controlului este, în principal, acela de a constata dacă, la nivelul compartimentelor, activitatea se desfășoară în conformitate cu reglementările în vigoare, cu principiile procesului de învățământ, respectă cerințele curriculare actuale și dacă rezultatele finale sunt la nivelul standardelor stabilite pe plan național.

Funcțiile controlului pot fi considerate următoarele:

- Funcția de supraveghere
- Funcția de conexiune inversă
- Funcția de prevenire
- Funcția de corectare.

După specific, controlul poate fi: **frontal, tematic, curent**. De regulă, **controalele frontale** se efectuează de către eșaloanele superioare unității de învățământ (inspectorat școlar, minister). **Controlul tematic** se realizează atât de eșaloanele superioare, cât și de **cadrele de conducere** din unitatea de învățământ. **Controlul curent** este cel efectuat zilnic de fiecare șef în domeniul de care răspunde.

Controlul în învățământ se desfășoară, de regulă, sub formă de **inspecție**. La nivelul unității inspecția desfășurată de directorul instituției se traduce în **asistență la activitate** și în monitorizarea tuturor aspectelor ce țin de actul didactic: **organizarea mediului educațional, existența portofoliului profesional, existența portofoliilor copiilor, relația educatoare-părinți, educatoare-comunitate, calitatea și diversitatea activităților extracurriculare, calitatea resurselor curriculare utilizate, desfășurarea activităților recreative și de dezvoltare personală** a copiilor.

În cele ce urmează voi prezenta **etapele** derulării unui **control tematic** din cadrul unității pe care o conduc, control care a vizat mai multe domenii: **proiectarea, organizarea și evaluarea activității** cu preșcolarii, analiza fiecărui domeniu pornind de la **inspecțiile școlare** (asistențele) efectuate fiecărui cadru didactic din unitate.

Planificarea / Pregătirea controlului începe cu identificarea domeniului și a problemelor ce urmează a fi controlate. Pentru fiecare domeniu în parte și pentru fiecare problemă se stabilesc clar și precis **obiectivele** inspecției.

Organizarea inspecției presupune anunțarea cadrelor didactice asupra perioadei în care se va desfășura controlul tematic, domeniul vizat și tematica urmărită în cadrul inspecțiilor ce urmează a fi efectuate.

Desfășurarea inspecției presupune efectuarea asistențelor la activități, analiza documentelor curriculare, ale portofoliilor copiilor, a tuturor factorilor implicați în educația preșcolarilor.

Valorificarea constatărilor făcute și a concluziilor desprinse presupune analiza activităților cu cadrul didactic inspectat, discutarea unor aspecte de interes în cadrul Consiliilor Profesionale, ale Comisiilor Metodice, revizuirea permanentă a Strategiei de dezvoltare profesională la nivelul unității prin stabilirea unor noi priorități care să ducă la creșterea calității activității cadrelor didactice și, implicit, a actului educațional.

Inspecția școlară trebuie să vizeze în orice situație preocuparea cadrelor didactice pentru modernizarea și perfecționarea permanentă a activității și să acționeze pentru a determina nu numai un curent de opinie favorabil spiritului de inovare, ci și rezultate practice, observabile și măsurabile.

2.3. Instrumente ale managerului de grădiniță

2.3.1. Planificarea asistențelor la grupă

După cum am precizat anterior, o planificare eficientă presupune identificarea domeniilor ce necesită a fi monitorizate și îmbunătățite în vederea eliminării disfuncționalităților.

La nivelul unității pe care o conduc, există un grafic al asistențelor colective (**anexa 1**), actualizat periodic, care vizează obiective clare, concrete de urmărit pentru o anumită perioadă de timp, în general pe o perioadă de două săptămâni.

Domeniile monitorizate prin asistențele efectuate sunt:

- **Curriculum**
- **Managementul grupei**
- **Evaluare**

Fiecare dintre aceste domenii se regăsește într-o pondere mai mică sau mai mare în obiectivele stabilite, în funcție de diagnoza existentă la începutul anului școlar sau a deficiențelor constatate pe parcursul anului școlar.

Astfel, se pot stabili obiective după cum urmează:

a) domeniul curriculum:

- Aplicarea corectă a curriculum-ului național
- Corelarea activităților de învățare cu obiectivele operaționale propuse

b) domeniul managementul grupei:

- Organizarea spațiului educațional în derularea diverselor tipuri de activități
- Utilizarea întăririlor pozitive și a celor negative ca tehnici de modificare comportamentală, a criticii constructive

c) domeniul evaluare:

- Evaluarea gradului de realizare a obiectivelor operaționale propuse
- Metode de evaluare utilizate

Tratarea diferențiată a cadrelor didactice (în ceea ce privește nevoile de formare individuale) este o prioritate în Grădinița „Lumea prichindeilor”. De aceea, fiecare cadru didactic are fișa individuală a asistențelor (**anexa 2**), unde sunt monitorizate permanent domeniile necesare a fi îmbunătățite; există centralizate toate asistențele efectuate, aspectele urmărite, constatările făcute în urma acestora.

Această fișă oferă în orice moment o viziune de ansamblu a ceea ce s-a constatat, permite managerului să-și proiecteze asistențele următoare pe alte aspecte decât cele urmărite deja, să evidențieze progresul cadrului didactic într-un anumit domeniu dacă acesta a avut loc.

2.3.2. Fișa de asistență la activitate

Dacă managerul are pentru fiecare cadru didactic o fișă individuală de planificare a asistențelor, unde sunt consemnate aspectele constatate, este absolut necesar ca fiecare cadru didactic să aibă feed-back-ul primit în urma asistențelor, acest lucru fiind materializat prin fișa individuală a educatoarei. În urma fiecărei asistențe efectuate se face analiza celor observate și se consemnează în această fișă aspectele ce trebuie îmbunătățite, recomandările managerului pentru o conștientizare mai bună a propriei activități.

Pentru efectuarea asistențelor, ca manager, am optat pentru două tipuri de fișe de asistență: fișa tabelară și fișa-raport.

Fiecare dintre cele două fișe vizează aspecte privind activitatea educatoarei, a copiilor, progresul înregistrat de aceștia în timpul derulării activității :

- proiectarea activității;
- raportarea conținuturilor vehiculate la curriculum-ul preșcolar;
- formularea obiectivelor operaționale;
- modul de organizare și desfășurare a activității;
- utilizarea strategiilor de predare – învățare - evaluare;
- utilizarea resurselor curriculare;
- organizarea integrată a conținuturilor;
- managementul de timp și spațiu;
- relațiile dintre educatoare și copii și dintre copii;
- gradul de aplicabilitate al conținuturilor vehiculate.

2.3.3. Fișa concluziilor asistențelor la activități

Fiecare etapă de asistențe are un obiectiv clar de urmărit pe un domeniu de activitate: **curriculum, managementul grupei sau evaluare**. Am considerat absolut necesar să concep un instrument care să ofere o imagine de ansamblu asupra a ceea ce am constatat în urma asistențelor efectuate. Acest instrument s-a materializat în fișa concluziilor asistențelor la activități (**anexa 3**). Prin intermediul acestuia managerul identifică atât aspectele generale, cât și cele individuale pozitive, dar și care necesită îmbunătățiri. În funcție de cele constatate se poate proiecta următoarea etapă, stabilindu-se obiectivele urmărite, dar și monitorizarea remedierii deficiențelor constatate, conform termenelor stabilite.

3. Obiectivele și metodologia cercetării

Ca orice strategie, strategia cercetării pedagogice se subordonează unor intenționalități/finalități, respectiv unor obiective formulate operațional, stabilite în funcție de tema propusă. Astfel, obiectivele pe care le urmăresc în cadrul acestei lucrări de cercetare pedagogică sunt:

- implementarea unor instrumente manageriale eficiente în vederea îmbunătățirii calității actului didactic;
- încurajarea reflecției personale a cadrelor didactice în legătură cu competențele dovedite (proiectare, organizare, evaluare);
- implicarea conștientă a cadrelor didactice în propria formare;
- identificarea strategiilor adecvate pentru creșterea calității actului didactic.

Alături de obiective, **ipoteza** reprezintă un instrument de importanță crucială deoarece este principalul instrument într-o cercetare. O investigație științifică nu se realizează niciodată în afara sau în lipsa unei ipoteze; aceasta presupune investigarea de relații de tip „cauză și efect” sau de relații/interrelații concomitente între anumite variabile—două sau mai multe și de la ea pornește cea mai mare parte din cercetare. Altfel spus, ipoteza reprezintă o afirmație conjuncturală a relațiilor dintre două sau mai multe variabile și are implicații clare pentru testarea relațiilor existente, face posibilă această testare.

Această cercetare a pornit de la următoarea ipoteză: **aplicarea instrumentelor manageriale elaborate la nivelul unității determină creșterea calității activității didactice a organizației.**

Variabilele cercetării:

- variabila independentă: - aplicarea instrumentelor manageriale elaborate la nivelul unității
- variabilele dependente: - interesul cadrelor didactice pentru perfecționarea (îmbunătățirea) activității
- calitatea actului didactic

3.1. Metode și instrumente de cercetare

Dintre metodele de colectare a datelor cercetării, voi face referire doar la câteva, cu ajutorul cărora mi-am desfășurat activitatea de cercetare: **metoda anchetei, metoda observației sistematice, experimentul psihopedagogic/didactic, metoda analizei produselor activității copiilor, metoda cercetării documentelor curriculare și a altor documente școlare.**

Metoda anchetei este o metodă de cercetare de tip interactiv, care a presupus un schimb direct de informații între mine, în calitate de cercetător, și subiecții supuși investigației, în cadrul căruia, am cules date (opinii, motivații, cunoștințe, comportamente etc.), în legătură cu anumite fenomene, situații și manifestări. Trebuie să adaug, însă, că relația de comunicare întâlnită în cazul anchetelor este *duală*, dar *puternic asimetrică*, întrucât eu ca manager sunt cel care proiectez, concep, formulez și adresez o serie de întrebări, stimulându-i pe subiecții investigați (cadrele didactice), să răspundă și culeg astfel informații despre personalitatea și comportamentele acestora.

Instrumentul specific utilizat în anchete este **chestionarul** (în latină "questio" înseamnă căutare, cercetare, întrebare, interogatoriu), care reprezintă un sistem de întrebări (de cele mai multe ori se recurge

la întrebări, dar se pot utiliza și imagini grafice, desene, fotografii etc.), de regulă scrise, bine structurate într-o anumită succesiune, pe baza unor **considerente metodologice, logice și psihologice**.

Prin aplicarea chestionarelor, am construit o colecție de răspunsuri referitoare la fenomenele, situațiile și manifestările investigate legate de procesul de proiectare, organizare și evaluare a activității cu preșcolarii. **Chestionarul utilizat în cadrul acestei cercetări conține zece întrebări.**

Metoda observației sistematice constă în urmărirea intenționată, metodică și sistematică a unui eveniment sau complex de evenimente educaționale, în condiții obișnuite de existență și desfășurare (fără nici o intervenție din partea cercetătorului), în scopul explicării, înțelegerii și ameliorării lor. Observația se realizează prin prisma scopului cercetării, a ipotezei cercetării și a indicatorilor observaționali; observatorul sesizează faptele pedagogice, interpretându-le din perspectiva semnificațiilor lor intrinseci și a ipotezei cercetării.

Experimentul psihopedagogic/didactic

Având în vedere limitarea cercetării inițiate pe un eșantion restrâns de subiecți, am considerat oportună ideea ca **experimentul didactic** să fie înlocuit de un **studiu de implementare a unor instrumente manageriale**, care să-mi permită la final evidențierea valorii adăugate în urma utilizării instrumentelor respective.

Instrumentele utilizate în cadrul studiului au fost: **planificarea colectivă a asistențelor, planificarea individuală a asistențelor, fișele de asistențe (a educatoarei și a managerului), fișa concluziilor asistențelor la activități.**

Metoda analizei portofoliilor / a produselor activității copiilor presupune analiza, în termeni de produs, dar și de proces, din perspectiva anumitor parametri, stabiliți în concordanță cu scopul și obiectivele cercetării, a datelor oferite de componentele portofoliului celor care învață.

Metoda cercetării documentelor curriculare și a altor documente școlare

Realizarea unei cercetări obiective și în concordanță cu cerințele actuale ale învățământului preșcolar, presupune analiza și cunoașterea unor date oferite de documentele curriculare oficiale (Planul – cadru pentru învățământul preșcolar, Curriculum pentru învățământul preșcolar – 2008, Ghiduri, Îndrumătoare metodice etc.), dar și întocmirea corectă a documentelor școlare regăsite în portofoliul educatoarei (proiectarea anuală, săptămânală, zilnică a activităților, proiecte de activitate didactică, fișe de lucru, fișe de observații psihopedagogice asupra copiilor, referate, conspecte, planșe etc.)

4. Designul studiului

Acest studiu a vizat competențele cadrelor didactice în ceea ce privește modul de proiectare, organizare și evaluare a activității cu preșcolarii, încurajarea reflecției și autorefecției asupra competențelor dovedite, dar și identificarea unor modalități eficiente de creștere a calității actului didactic.

Activitatea experimentală s-a desfășurat la nivelul municipiilor Câmpia Turzii și Turda, pe parcursul anului școlar 2010-2011, cuprinzând un număr de 141 educatoare.

Din cele 141 de cadre didactice, 55 proveneau de la grădinițele din Câmpia Turzii (**grupa I**), iar 86 de la grădinițele din Turda (**grupa II**). Se constată un număr mare de cadre didactice cu vechime peste 30 de ani, dar și o pondere destul de mare a cadrelor didactice care au absolvit deja o formă de învățământ superior. De asemenea, gradele didactice obținute sunt în conformitate cu vechimea cadrelor didactice, ceea ce denotă o preocupare pentru perfecționarea continuă a acestora.

4.1. Aplicarea inițială a chestionarului

Inițierea studiului a constat în aplicarea unui chestionar care a cuprins 3 întrebări factuale și 7 întrebări de cunoștințe referitoare la modul de proiectare, organizare și evaluare a activității cu preșcolarii.

Chestionarul a fost aplicat la începutul anului școlar 2010-2011 ambelor grupe de subiecți (**grupa I – Câmpia Turzii, grupa II – Turda**).

4.2. Studiu de implementare a instrumentelor manageriale

Studiul propriu-zis a constatat în utilizarea instrumentelor manageriale menționate în această lucrare pentru cadrele didactice din Câmpia Turzii (**grupa I**), în timp ce pentru educatoarele din Turda (**grupa II**) nu s-au utilizat aceste instrumente. Pornind de la cele constatate în urma aplicării inițiale a chestionarului (diagnoza), am utilizat instrumentul **Planificarea colectivă a asistențelor** pentru a stabili, pe anumite perioade de timp, obiectivele de urmărit pentru domeniile vizate în chestionarul aplicat.

Astfel, am planificat perioadele și obiectivele de urmărit, după cum urmează:

- **domeniul curriculum**
 - 25.10.2010 – 12.11.2010, 10.03.2011 – 24.03.2011 – formularea corectă a obiectivelor operaționale și corelarea acestora cu activitățile de învățare;
 - 15.11.2010 – 30.11.2010, 04.04.2011 – 15.04.2011 – utilizarea formelor de organizare activizante a activității cu preșcolarii.
- **domeniul managementul grupei**
 - 04.10.2010 – 20.10.2010, 10.03.2011 – 24.03.2011 – utilizarea lucrului pe grupe și în perechi.
- **domeniul evaluare**
 - 10.01.2010 – 25.01.2010, 04.04.2011 – 15.04.2011 – utilizarea strategiilor eficiente de evaluare;

După stabilirea obiectivelor de urmărit pe domenii, s-a adus la cunoștința cadrelor didactice acest grafic, urmând ca pe parcursul anului școlar, înaintea fiecărei etape (perioade) să se revină cu obiectivele specifice fiecăreia.

Fiecare perioadă monitorizată a presupus completarea *planificării individuale* a asistențelor, a *fișelor individuale* ale educatoarelor, a *fișelor de asistență*, completarea *fișelor cu concluziile* în urma efectuării asistențelor, discuții în cadrul activităților metodice, atât cu întreg colectivul, cât și individual asupra celor constatate, dar și asupra aspectelor ce necesită a fi îmbunătățite sau promovate ca exemple de bune practici.

4.3. Aplicarea finală a chestionarului

După implementarea instrumentelor manageriale în activitatea organizației, s-a aplicat din nou chestionarului de la începutul cercetării, vizându-se aceleași competențe de proiectare, organizare și evaluare a activității cu preșcolarii. Acesta a fost aplicat în luna mai a anului școlar 2010-2011 ambelor grupe: **grupa I – Câmpia Turzii, grupa II – Turda.**

5. Rezultate

Domeniul curriculum a vizat aspecte legate de modul de formulare a obiectivelor operaționale, proiectarea și abordarea integrată a activităților integrate, utilizarea metodelor active și interactive. Rezultatele comparative ale aspectelor vizate în cadrul domeniului curriculum referitor la formularea obiectivelor operaționale sunt prezentate în figura 2 și figura 3, unde A – să grupeze obiectele după un criteriu dat (culoare), B – să știe să numere în concentrul 1-3 (1-5), C – să cunoască forma geometrică cerc:

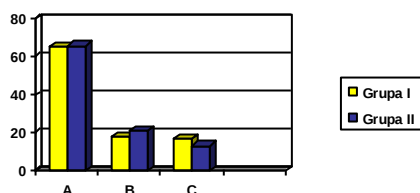


Figura 2. Rezultate comparative - test inițial

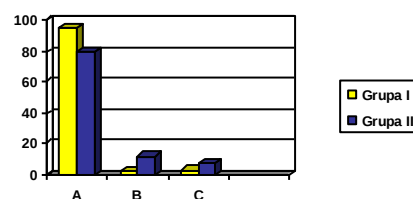


Figura 3. Rezultate comparative - test final

Se constată o creștere semnificativă a numărului de educatoare din grupa I care au eliminat formulările eronate ale obiectivelor operaționale (B și C), comparativ cu educatoarele din grupa II,

unde, deși a crescut numărul celor care identifică corect obiectivele operaționale, există încă un număr destul de mare care nu reușesc acest lucru.

Rezultatele comparative ale aspectelor privind utilizarea formelor de organizare activizante a activității cu preșcolarii sunt prezentate în figura 4 și figura 5, unde A – metode interactive de grup, B – activități interdisciplinare, C – metoda proiectelor, D – activități integrate:

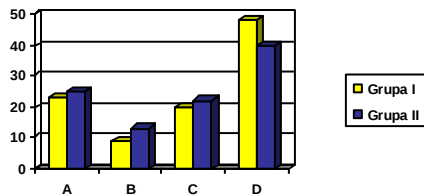


Figura 4. Rezultate comparative – test inițial

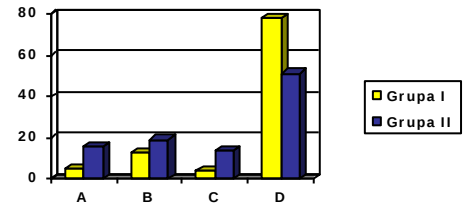


Figura 5. Rezultate comparative – test final

Se remarcă creșterea ponderii activităților integrate (D) la grupa I, ca formă de organizare a activității cu preșcolarii, spre deosebire de grupa II unde saltul este mai redus. Un aspect negativ constatat se referă la faptul că educatoarele confundă forma de organizare activizantă a activității cu preșcolarii cu metodele interactive de grup. Dacă la grupa I procentul celor care consideră că metodele interactive de grup și metoda proiectelor sunt forme de organizare activizante a activității cu preșcolarii a scăzut simțitor, la grupa II, deși procentul a scăzut la testul final, acesta rămâne destul de ridicat, impunându-se precizări suplimentare.

Domeniul managementul grupei a vizat utilizarea lucrului pe grupe și în perechi, sub aspectul formelor de organizare a activității cel mai des utilizate cu copiii.

Rezultatele comparative privind utilizarea lucrului pe grupe și în perechi sunt prezentate în figura 6 și figura 7, unde A – lucrul pe grupe, B – lucrul în perechi, C – activitatea frontală, D – activitatea individuală:

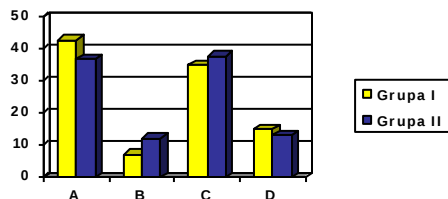


Figura 6. Rezultate comparative – test inițial

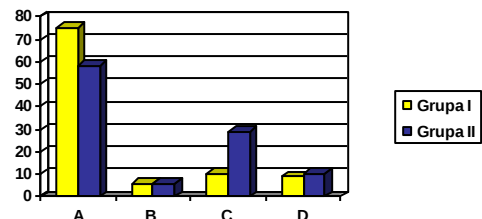


Figura 7. Rezultate comparative – test final

Se poate observa că testul final arată o preponderență a lucrului pe grupe la grupa I, un procent destul de mic utilizând activitatea frontală. Deși se constată o creștere destul de bună a opțiunilor pentru lucrul pe grupe la grupa II, rămâne, totuși, un procent destul de mare al celor ce utilizează activitatea frontală cu copiii, ca formă de organizare cel mai des utilizată.

Domeniul evaluare a vizat principalele metode de evaluare a copiilor, utilizarea strategiilor eficiente de evaluare a acestora.

Rezultatele comparative privind principalele metode de evaluare utilizate la grupă sunt prezentate în figura 8 și figura 9, unde A – portofoliul copilului, B – observațiile scrise, C – teste orale, D – testele scrise, E – concursurile:

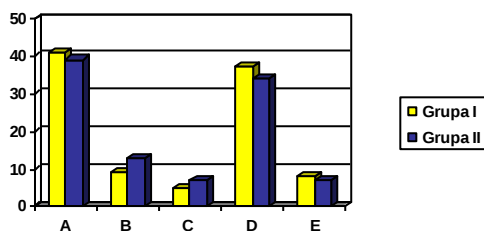


Figura 8. Rezultate comparative – test inițial

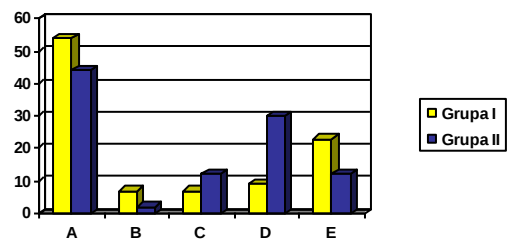


Figura 9. Rezultate comparative – test final

Se constată o aplecare a ambelor grupe spre portofoliul copilului ca metodă de evaluare, cu procent mai mare în favoarea grupei I. Un aspect îmbucurător se referă la creșterea procentului în favoarea concursurilor ca metodă de evaluare în detrimentul testelor scrise la grupa I, în timp ce la grupa II, deși a scăzut, procentul testelor scrise rămâne destul de ridicat.

6. Concluzii

Vârsta preșcolară este etapa în care se pun bazele personalității individului. Acum copilul traversează un stadiu de maximă flexibilitate și receptivitate la influențele mediului. De aceea este atât de important să proiectăm și să organizăm cât mai eficient activitățile desfășurate în grădiniță, valorificând la maximum valențele biopsihice ale copiilor, mai ales acum când schimbările din viața socială sunt atât de rapide, iar educația trebuie să devină prioritară nu prin **cât știu** copiii, ci prin **ce știu să facă, cum pot să aplice** ceea ce au învățat.

Vizând aceste aspecte importante ale educației preșcolare, am considerat necesar, ca manager, a căuta să îmbunătățesc prin mijloace specifice unității calitatea actului didactic. Astfel, prin domeniile monitorizate (**curriculum, managementul grupei, evaluare**) am dorit să identific și să remediez aspectele mai puțin favorabile.

Instrumentele manageriale concepute m-au ajutat să am o imagine reală asupra domeniilor studiate, să reglez, cu ajutorul cadrelor, procesul instructiv-educativ la nivelul grupei, dar și la nivelul grădiniței, să derulăm și să promovăm la nivelul instituției un învățământ formativ, atât în planul activității cu preșcolarii, cât și în ceea ce privește cadrele didactice.

Eficiența instrumentelor manageriale utilizate a reieșit din rezultatele comparative dintre testul inițial și cel final, în primul rând prin faptul că deși obiectivele propuse în fiecare perioadă au fost unitare, recomandările și reglările s-au făcut în mod individual, particularizat pe fiecare educatoare. Treptat s-a realizat generalizarea unor cerințe, pe măsură ce deficiențele au dispărut, dar și cu ajutorul educatoarelor care, cunoscând problemele existente, au venit în sprijinul celorlalte cadre didactice. Astfel, **rezultatele obținute** mă îndreptățesc să afirm că **ipoteza cercetării a fost confirmată**.

Pornind de la necesitatea acoperirii unui aspect important legat de lipsa unor instrumente manageriale specifice învățământului preșcolar, am conceput, adaptat și aplicat o serie de instrumente care să suplinească lacunele existente.

Aplicarea acestora nu s-a realizat ușor, dată fiind rezistența cadrelor didactice în fața schimbărilor. Însă, cu siguranță, nevoia stabilirii corecte a ierarhiei cadrelor didactice din unitate m-a determinat să fiu consecventă și să-mi susțin ideile.

Consider că am făcut un pas important spre standardizarea evaluării cadrelor didactice în învățământul preșcolar, iar celor care doresc să urmeze acești pași le sugerez stabilirea clară a obiectivelor specifice unității respective, consecvență în aplicarea instrumentelor, reflecție permanentă asupra modului de lucru pentru a putea surprinde schimbările apărute și, nu în ultimul rând, analiza și evaluarea celor constatate pentru a avea un nou punct de pornire în vederea creșterii calității activității din unitate.

Bibliografie

- BOCOȘ, M., 2003, *Teoria și practica cercetării pedagogice*, Cluj – Napoca, Casa Cărții de Știință.
- CIOLAN, L., 2008, *Învățarea integrată – fundamente pentru un curriculum transdisciplinar*, Iași, Editura Polirom.
- DRAGOMIR, M., PLEȘA, A., CHICINAȘ, L., 2007., *Directorul din învățământul preuniversitar*, (p. 33, 75), Cluj – Napoca, Editura Eurodidact.
- IOSIFESCU, Ș. (coord), 2001. *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, Institutul de științe ale educației.
- PLEȘA, A., 2008, suport de curs *Evaluarea activității didactice prin inspecția școlară*, Cluj – Napoca.
- XXX, 2009, *Curriculum pentru învățământul preșcolar – prezentare și explicitări*, București.

**PLANIFICAREA COLECTIVĂ A ASISTENȚELOR ÎN PERIOADA
25.10.2010 – 12.11.2010**

DOMENIUL: EVALUARE

OBIECTIVE URMĂRITE:

- Evaluarea gradului de realizare a obiectivelor propuse

GRAFICUL ASISTENȚELOR:

Grupa Educatore	MICĂ	MIJLOCIE	MARE	PREGĂTITOARE
X	06.12.2010			
X		14.12.2010		
X		07.12.2010		
X			15.12.2010	
X				08.12.2010
X	13.12.2010			
X			13.12.2010	
X				02.11.2010
X				07.12.2010
X		15.12.2010		

(instrument adaptat după Pleșa, A., (2008), suport de curs *Evaluarea activității didactice prin
inspecția școlară*, Cluj-Napoca)

PLANIFICAREA INDIVIDUALĂ A ASISTENȚELOR
AN ȘCOLAR 2010-2011
GRUPA – ED.

Nr. crt.	TEMATICA URMĂRITĂ	DATA	OBS.
1.	Proiectarea, organizarea și desfășurarea activităților pe domenii experiențiale (proiectarea activităților, corelațiile pe orizontală și pe verticală, intra și interdisciplinare, relația educatoare-copii, scenarii didactice)	DLC	
		DȘ	
		DOS	
		DEC	
		DPM	
2.	Monitorizarea aplicării curriculumului nucleu, a curriculumului la decizia școlii, calitatea acestora; completarea corectă și la timp a caietului educatoarei		
3.	Desfășurarea ALA, amenajarea corespunzătoare a spațiului educațional		
4.	Desfășurarea ADP		
5.	Evaluarea portofoliului profesional (existența documentelor care să ateste activitatea metodică, de formare, de perfecționare, evaluările inițiale, continue și sumative, rapoartele aferente, modalitățile concrete privind optimizarea procesului de învățământ)		
6.	Evaluarea portofoliilor copiilor (evaluările inițiale, continue, sumative, lucrări corespunzătoare diferitelor arii curriculare)		
7.	Modalități de evaluare inițială, continuă și sumativă – stabilirea concretă a descriptorilor de performanță		
8.	Folosirea metodelor activ – participative (corelații interdisciplinare, activități integrate, metoda proiectelor)		
9.	Monitorizarea managementului grupei (utilizarea întăririlor pozitive și a celor negative ca tehnici de modificare comportamentală, a criticii constructive)		
10.	Relația părinților cu educatoarea (dosar munca cu părinții)		
11.	Rezultate obținute la concursurile locale, județene, naționale		
12.	Modalități de sprijinire și integrare personală a copiilor		
13.	Calitatea activităților educative		
14.	Calitatea activităților extracurriculare		
15.	Calitatea folosirii resurselor		
16.	Modalitățile de derulare a activității metodice la nivel de unitate		

Recomandări:

.....

.....

.....

.....

.....

(instrument original)

Anexa 3

FIȘA CONCLUZIILOR ASISTENȚELOR LA ACTIVITĂȚI

Perioada: 06.12.2010-21.12.2010

Obiective urmărite:

- evaluarea gradului de realizare a obiectivelor propuse

Constatări:

Obiectivele propuse nu sunt corelate cu conținuturile vehiculate (25% dintre educatoare), cu potențialul individual și al grupei de copii (25% dintre educatoare). Este necesar a se utiliza strategii adecvate pentru realizarea obiectivelor propuse. Procentul mediu de realizare a obiectivelor propuse este de 70%.

Recomandări individuale:

Nr. crt.	Numele și prenumele educatoarei	Recomandări individuale	Termen de remediere
1.	X	- corelarea conținuturilor cu obiectivele operaționale propuse - utilizarea strategiilor adecvate pentru realizarea obiectivelor propuse - reluarea conținuturilor predate	14.12.2010
2.	X	- formularea obiectivelor operaționale ținând cont de potențialul individual și al grupei de copii	14.12.2010
3.	X	-selectarea conținuturilor adecvate nivelului grupei - utilizarea strategiilor adecvate pentru realizarea obiectivelor propuse	15.12.2010
4.	X	- popularizarea activității prin exemple de bună practică	Comisia metodică
5.	X	- formularea obiectivelor operaționale ținând cont de potențialul individual și al grupei de copii	18.12.2010
6.	X	- popularizarea activității prin exemple de bună practică	Comisia metodică
7.	X	- popularizarea activității prin exemple de bună practică	Comisia metodică
8.	X	- utilizarea strategiilor adecvate pentru realizarea obiectivelor propuse - reluarea conținuturilor predate	Permanent

(instrument original)

