

UNIVERSITATEA „BABES-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI
ȘCOALA DOCTORALĂ "EDUCAȚIE, REFLECȚIE, DEZVOLTARE"

**FORMAREA ASISTATĂ DE FACILITATORI
A MANAGERILOR DIN SISTEMUL DE
ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR
ROMÂNESC**

REZUMAT

DOCTORAND,

TONEA (căs. MATEESCU) DANA ZOE

COORDONATORI,

Profesor Universitar Dr. MIRON IONESCU

Profesor Universitar Dr. MUȘATA DACIA BOCOȘ BINȚINȚEAN

CLUJ NAPOCA, 2014

FORMAREA ASISTATĂ DE FACILITATORI A MANAGERILOR DIN SISTEMUL DE ÎNVĂȚĂMÂNT PREUNIVERSITAR ROMÂNESC

SECȚIUNEA A.

REPERE ÎN FORMAREA ÎNȚĂLĂ ȘI CONTINUĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC

CAPITOLUL I

EVOLUȚIA SISTEMULUI DE FORMARE ÎNȚĂLĂ ȘI CONTINUĂ A MANAGERILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC	4
I.1. Evoluția politicilor europene în domeniul educației și formării profesionale	4
I.2. Evoluția sistemului de formare inițială și continuă a managerilor din învățământul preuniversitar românesc	20
I.2.1. Evoluția cadrului legislativ pentru formarea managerilor din învățământul preuniversitar	20
I.2.1.1. Documente legislative pentru perioada 2001-2010	21
I.2.1.2. Documente legislative pentru perioada 2010-2014	28
I.2.2. Strategia de formare inițială și continuă a managerilor din învățământul preuniversitar	36
I.2.2.1. Formarea inițială și continuă a managerilor din domeniul educație – politică educațională prioritară în perioada 2001–2010	36
I.2.2.2. Formarea inițială și continuă a managerilor în contextul descentralizării, parte integrantă a Strategiei „Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii”	43
I.2.3. Sistemul de formare continuă a managerilor din învățământul preuniversitar	46
I.2.3.1. Sistemul centralizat de formare a managerilor din învățământul preuniversitar	46
I.2.3.2. Sistemul descentralizat de formare a managerilor din învățământul preuniversitar	49
I.2.4. Furnizorii programelor de formare continuă pentru managerii din învățământul preuniversitar	51
I.2.5. Programele de formare continuă pentru managerii din învățământul preuniversitar	55
I.2.5.1. Programe structurate versus programe slab structurate	55
I.2.5.2. Oportunități de formare a managerilor prin programe strategice	59
I.2.6. Sistemul de credite profesionale transferabile	69
I.2.7. Certificarea cursanților participanți la programele de formare continuă acreditate ..	70

CAPITOLUL II

EVOLUȚIA STANDARDELOR DE FORMARE PENTRU DIRECTORII DE UNITĂȚI DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR	72
II.1. Standardul național de formare a directorului de unitate de învățământ în perioada 2002-2012	75
II.2. Standardul de formare pentru directorul de unitate de învățământ în perioada 2012- 2014	81
II.3. Competențe manageriale cuprinse în standardul de formare pentru directorii de unități de învățământ în perioada 2002-2012	88
II.4. Competențe manageriale cuprinse în standardul de formare pentru directorii de unități de învățământ în perioada 2012–2014	108
II.5. Analiza comparativă a standardelor de formare pentru directorii de unități de învățământ valabile în perioadele 2002-2012 și 2012-2014	116

CAPITOLUL III

STATUSUL ȘI ROLURILE ACTUALE ALE DIRECTORILOR DE UNITĂȚI DE

ÎNVĂȚĂMÂNT	121
III.1. Statusul directorilor de unități de învățământ	121
III.2. Rolul de manager – forme ale managementului operativ	122
III.3. Rolul de conducător – stiluri de conducere	129
III.4. Rolul de lider – promotor al schimbării adaptative	141
III.5. Nevoile de formare ale directorilor de unități de învățământ	149

CAPITOLUL IV

ANALIZĂ CRITICĂ PRIVIND SELECȚIA ȘI FORMAREA DIRECTORILOR DE UNITĂȚI DE ÎNVĂȚĂMÂNT ÎN ROMÂNIA

IV.1. Selecția directorilor de unități de învățământ	158
IV.1.1. Corpul național de experți în management educațional	158
IV.1.2. Limitarea accesului unor categorii de personal didactic în funcții de conducere	160
IV.1.3. Politizarea procesului de selecție a directorilor de unități de învățământ	160
IV.2. Elemente de succes ale sistemului de formare inițială și continuă pentru managerii din învățământul preuniversitar	161
IV.2.1. Recunoașterea și echivalarea competențelor profesionale dobândite în contexte formale, nonformale sau informale	161
IV.2.2. Constituirea corpului național de experți în management educațional	162
IV.2.3. Standardele de formare pentru directorii de unități de învățământ centrate pe leadership	163
IV.2.4. Evaluarea și interevaluarea managerilor din învățământul preuniversitar	163
IV.2.5. Profesionalizarea și depolitizarea carierei manageriale în educație	164
IV.3. Limite ale sistemului de formare inițială și continuă pentru managerii din învățământul preuniversitar	164
IV.3.1. Formarea inițială a managerilor din învățământul preuniversitar – un subsistem nefuncțional	164
IV.3.2. Limitarea accesului directorilor de unități de învățământ la programe de formare acreditate	165
IV.3.3. Lipsa diversității curriculare a programelor de formare acreditate	167
IV.3.4. Raportul dintre elementele specifice managementului organizațional și cele specifice leadershipului	172
IV.3.5. Discrepanțele între nevoile individuale de formare și oferta de formare	173
IV.4. Facilitarea – propunere alternativă de formare a managerilor	173
IV.4.1. Facilitarea ca proces formativ	175
IV.4.2. Rolul facilitatorului în procesul de formare	175

SECȚIUNEA B.

STUDIUL PRIVIND FORMAREA ASISTATĂ DE FACILITATOR A DIRECTORILOR DE UNITĂȚI DE ÎNVĂȚĂMÂNT DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL RURAL

CAPITOLUL V

COORDONATE ALE CERCETĂRII	178
V.1. Argumente în alegerea temei de cercetare	178
V.2. Întrebări de cercetare	183
V.3. Scopul cercetării	183
V.4. Obiectivele cercetării	183
V.5. Ipotezele cercetării	184
V.6. Variabilele implicate în investigație și operaționalizarea lor	185
V.7. Etapele cercetării	195
V.8. Specificul și metodologia cercetării	200

V.8.1. Metode de analiză a datelor cercetării și instrumente de cercetare asociate	200
V.8.2. Corelația variabile dependente – metode de cercetare – instrumente de cercetare	203
CAPITOLUL VI	
ETAPA PREEXPIMENTALĂ	206
VI.1. Prezentarea școlilor în care s-a desfășurat procesul de intervenție formativă trinivellară	206
VI.2. Prezentarea comunităților care au beneficiat de procesul de facilitare	214
VI.3. Descrierea contextului instituțional	217
VI.4. Descrierea eșantionului de subiecți participanți la procesul de intervenție formativă trinivellară	227
CAPITOLUL VII	
ETAPA DE INTERVENȚIE FORMATIVĂ LONGITUDINALĂ	246
VII.1. Aspecte principale și aspecte strategice în etapa de intervenție formativă trinivellară	246
VII.2. Etape ale intervenției formative trinivellare	248
VII.2.1. Procesul de facilitare pentru consolidarea relației școală-comunitate (perioada 2004-2007)	254
VII.2.2. Procesul de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională (perioada 2007-2011)	261
VII.2.3. Procesul de consiliere pentru monitorizarea/evaluarea/revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională (perioada 2011-2013)	265
CAPITOLUL VIII	
ETAPA POSTEXPERIMENTALĂ	269
VIII.1. Evaluarea abilităților de conducere/leadership a participanților la cercetare	270
VIII.2. Evaluarea competențelor directorilor participanți la cercetare, manifestate în domeniul leadershipului	281
CAPITOLUL IX	
PREZENTAREA, ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR CERCETĂRII	289
IX.1. Prezentarea statistică și analiza comparativă a datelor referitoare la nivelul competențelor manageriale ale directorilor în etapa preexperimentală și la sfârșitul intervenției formative longitudinale	289
IX.2. Prezentarea statistică și analiza comparativă a datelor rezultate în urma aplicării instrumentelor pentru evaluarea/ autoevaluarea abilităților de conducere/leadership pentru personalul cu funcții manageriale din unitățile de învățământ preuniversitar aprobate prin O.M.3637/2012	300
CAPITOLUL X	
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI	307
BIBLIOGRAFIE	318
ANEXE	326
	412

Lista conceptelor cheie

- învățarea pe tot parcursul vieții
- formare inițială
- formare continuă
- standard de formare
- categorii de competențe
- competențe specifice
- domenii de aplicare ale competențelor
- director de unitate de învățământ
- manager / management
- echipa managerială
- lider / leadership
- strategie de formare trinivellară
- intervenție formativă longitudinală
- facilitator / facilitare
- asistare specializată
- strategie de dezvoltare instituțională
- consiliere
- descentralizare

1. Argument

Într-o societate bazată pe cunoaștere și învățare, o societate care promovează incluziunea socială, multiculturalitatea, valorile democrației, cum este societatea actuală, școala nu este un simplu instrument de transmitere a unei anumite culturi ci un loc de construcție culturală. Dezvoltarea instituțională a școlii are la bază un proces continuu de construcție și reconstrucție organizațională ce angrenează mecanismele complexe ale funcționalității, implicând resurse umane, materiale, financiare și de timp, în vederea realizării unor finalități prestabilite.

În acest context directorul unității de învățământ nu este doar un conducător în sensul clasic al accepțiunii. Pe lângă multiplele responsabilități, asumate o dată cu acceptarea funcției, directorul devine promotorul politicilor educaționale în școală și imaginea școlii în relațiile cu celelalte instituții din comunitate. Pentru a putea „juca” cu succes rolul managerului unității de învățământ și a-ți asuma responsabilitățile care îi revin conform acestui rol directorul are nevoie de formare continuă în vederea dezvoltării competențelor manageriale.

Descentralizarea activității manageriale impune profesionalizarea pentru cariera managerială prin pregătirea adecvată și specializată a celor care realizează conducerea școlii. În acest context directorul școlii, personalul implicat în activitățile de îndrumare și control, desfășurate la nivelul instituției școlare, trebuie să fie recrutat și format după criterii și exigențe specific profesionale. Acest lucru este cerut atât de lărgirea și diversificarea câmpului de activități și responsabilități, cât mai ales a necesității îmbunătățirii calității acestora. Managerul școlar, indiferent de funcția managerială pe care o ocupă, trebuie să devină coordonatorul și animatorul principal al tuturor strategiilor și proiectelor.

Dacă ideea profesionalizării personalului de conducere, de îndrumare și control din România a fost înlocuită cu ideea de a crea un corp național de experți în management educațional, formați, considerați a fi pregătiți pentru a deveni manageri în sistemul de învățământ preuniversitar, problema formării continue a acestora a rămas parțial rezolvată.

Din punctul nostru de vedere, participarea managerilor la programele de formare continuă este limitată din diverse motive:

- Locul de desfășurare a activităților de formare este la distanță mare de domiciliul cursanților iar deplasarea acestora se face cu dificultate;
- Durata desfășurării activităților de formare este foarte mare, iar timpul alocat de cursanți pentru formare este limitat, deoarece solicitările la care trebuie să răspundă managerii de unități de învățământ sunt multiple;

- Tematica programelor de formare nu este suficient diversificată și nu răspunde, în totalitate, așteptărilor și intereselor cursanților;

- Programele de formare răspund nevoilor "generice" ale unor grupuri și nu nevoilor individuale de formare ale directorilor de unități de învățământ.

Concluzia care derivă din aceste considerente este aceea că activitățile de formare a managerilor trebuie să fie regândite. Considerăm că actul formativ trebuie să fie reconsiderat, competențele manageriale trebuie să fie dezvoltate în contextul educațional în care directorul de școală acționează, în concordanță cu nevoile personale și cu nevoile instituționale de dezvoltare.

Formarea directorilor de unități de învățământ și a echipelor manageriale trebuie să devină eficientă și să producă efecte imediate în planul activității manageriale, să aibă ecou în relaționarea managerului cu diversele grupuri de interese implicate în educație. De aceea, în cadrul experimentului investigativ, ne-am propus identificarea și validarea unei strategii eficiente de formare, asistată de facilitatori, a directorilor împreună cu echipele manageriale, în vederea dezvoltării competențelor manageriale și de leadership, în concordanță cu nevoile individuale de formare.

Am plecat de la ideea de formare asistată de facilitatori deoarece este dovedit faptul că facilitarea socială determină creșterea nivelului conștiinței și stimei de sine, asumarea responsabilității pentru acțiunile individuale întreprinse. Am considerat că, procesul de formare este declanșat și susținut de către participanții direc implicați, direcțiile și acțiunile de formare sunt stabilite de către subiecții procesului formativ, iar competențele dezvoltate sunt acelea necesare desfășurării actului managerial.

Facilitatorul nu este un formator, în sensul clasic al acestui rol. Rolul facilitatorului este unul neutru. Acesta nu are voie să intervină în discuții sau să dea soluții la problemele identificate. Facilitatorul asistă, ghidează, consiliază grupul formabililor, girează prin pregătirea profesională și prin experiența personală veridicitatea anumitor idei, constatări, concluzii. Întâlnirile între grupuri, asistate de facilitator favorizează dezvoltarea competențelor manageriale ale directorilor și ale membrilor echipelor manageriale.

În sens larg, facilitarea este privită ca un ajutor ghidat, dat unor grupuri, pentru a-și identifica propriile probleme și a găsi soluții de rezolvare a acestora. Din punctul nostru de vedere, procesul de facilitare nu reprezintă un simplu ghidaj al unor persoane ci un proces de ghidare a învățării, a autoformării grupurilor. În opinia noastră facilitarea reprezintă un demers cu un potențial formativ ridicat.

În viziunea noastră, facilitarea directorilor de unități de învățământ înseamnă, de fapt, un alt fel de proces de formare, acela al dezvoltării competențelor manageriale ale directorului

și ale echipei manageriale, în școală, în mediul educațional "natural" în care directorul și echipa sa își exercită zi de zi rolurile. Formarea prin facilitare poate fi comparată cu "calificarea la locul de muncă", o formare mult mai profundă, o transformare în plan profesional de la etapa de "ucenic" la cea de "aplicant autonom" pentru a deveni apoi "maestru".

Strategia de formare asistată de facilitatori, pe care am testat-o, este o strategie trinivelară de formare, care vizează dezvoltarea a trei categorii de competențe necesare directorilor pentru a îndeplini multiplele roluri pe care le joacă în plan instituțional și în relația cu comunitatea locală:

- competențe care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională;
- competențe de coordonare a echipelor;
- competențe de comunicare și relaționare cu partenerii sociali.

Cele trei nivele de intervenție formativă asistată de facilitator au fost :

- ***Procesul de facilitare pentru consolidarea relației școală–comunitate;***
- ***Procesul de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional;***
- ***Procesul de consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării.***

Formarea directorilor printr-o strategie trinivelară asistată de facilitator, însemna procesul de trecere de la etapa de director la cea de manager și apoi la cea de lider. Ca director, a fost numit în funcția de conducere din considerente de ordin profesional, având prestigiul și recunoaștere prin rezultatele obținute ca profesor. Ca manager, gestionează foarte bine resursele instituționale pentru organizarea procesului instructiv-educativ în școală. În ipostaza de lider, are o viziune clar formulată despre ceea ce va deveni școala lui și care este calea de urmat pentru a genera schimbarea dorită.

Devine evident faptul că acest proces de formare nu este unul imediat. Transformarea se produce gradual, dezvoltarea competențelor de la cele manageriale la cele de leadership se realizează lent, dar se produce natural, firesc, deoarece nu este desprinsă de cotidian și nu este în disonanță cu propriile nevoi de dezvoltare.

Prin strategia de formare trinivelară asistată de facilitator formarea directorilor se realizează în paralel cu dezvoltarea echipei manageriale, de aceea se ajunge în mod firesc la consensul privind formularea viziunii și misiunii școlii, privind adoptarea strategiei de dezvoltare instituțională.

În opinia noastră, un alt avantaj al formării prin activități de facilitare este acela că dezvoltarea competențelor managerului și a echipei manageriale se realizează în strânsă corelație cu evoluția mediului educațional și a contextului social specific microcomunității, în consonanță cu nevoile individuale și instituționale de formare.

Având în prim plan argumentele prezentate anterior, am considerat că este necesară o cercetare pe problematica formării asistată de facilitator. Obiectul cercetării l-a reprezentat procesul de formare trinivellară asistată de facilitator și impactul acestuia asupra procesului de modelare a competențelor manageriale specifice relațiilor managerului cu grupurile de interese din mediul educațional.

Structura lucrării

Lucrarea de față reprezintă un studiu privind formarea continuă a managerilor din sistemul de învățământ preuniversitar românesc structurat pe două secțiuni:

- Secțiunea A - "*Repere în formarea inițială și continuă a managerilor din învățământul preuniversitar românesc*";
- Secțiunea B - "*Studiu privind formarea asistată de facilitator a directorilor de unități de învățământ din învățământul rural*".

Prima secțiune, realizată pe parcursul a patru capitole, cuprinde un tablou de ansamblu asupra evoluției sistemului de formare a managerilor din învățământul preuniversitar românesc în contextul schimbărilor legislative și sociale, în perspectiva alinierii sistemului educațional românesc la sistemele europene de educație și formare profesională.

Capitolul I, "*Evoluția sistemului de formare inițială și continuă a managerilor din învățământul preuniversitar românesc*", reprezintă o trecere în revistă a evoluției politicilor europene și naționale în domeniul formării inițiale și continue a personalului aflat în funcții de conducere, de îndrumare și control din sistemul de învățământ preuniversitar. Este prezentată strategia de formare a managerilor, atât în sistem centralizat cât și în sistem descentralizat, sunt descrise tipologiile programele de formare continuă, se fac referiri la furnizorii de formare și la metodologia de acreditare a acestora și a ofertei lor de formare. Nu în ultimul rând, este subliniat rolul pe care îl are sistemul de credite profesionale transferabile pentru evidențierea pașilor făcuți pentru evoluția în cariera didactică și managerială.

În cel de-al II-lea capitol, "*Evoluția standardelor de formare pentru directorii de unități de învățământ din învățământul preuniversitar*", sunt prezentate conținuturile standardelor de formare aflate în vigoare în perioadele 2002-2012 și din 2012 până în prezent.

Sunt descrise și analizate categoriile de competențe manageriale / de leadership competențele specifice acestora și domeniile de aplicare din sfera managementului, respectiv sfera leadershipului. De asemenea, este realizată o analiză comparativă a standardelor de formare pentru directorii de unități de învățământ valabile în perioadele 2002-2012 și 2012-2014.

Capitolul III, "**Statusul și rolurile actuale ale directorilor de unități de învățământ**", sunt descrise multiplele roluri ale directorilor, în conformitate cu domeniile intervențiilor manageriale. Directorul de unitate de învățământ este privit din trei perspective distincte, trei roluri a căror "interpretare" presupune alte abilități și competențe:

- Rolul de manager, rol în care accentul se pune pe gestionarea resurselor, proiectarea și implementarea unor strategii și planuri de acțiune;
- Rolul de conducător, care are un stil personal de conducere, care ia decizii, delegă sarcini, angrenează resurse, implică oamenii în realizarea obiectivelor de dezvoltare instituțională;
- Rolul de lider care provoacă schimbarea organizației, care convinge membrii organizației școlare să adere la misiunea și viziunea sa, să implementeze strategia de dezvoltare instituțională, să își asume transformările prezente și viitoare ale școlii, ca organizație care învață.

Nu în ultimul rând, sunt prezentate nevoile de formare ale directorilor de unități de învățământ, din perspectiva psihologiei organizaționale, a consecințelor pe care stresul și burnoutul le pot genera la nivelul indivizilor și organizațiilor, a posibilităților de diminuare a acestor efecte.

În capitolul IV, "**Analiză critică privind selecția și formarea directorilor de unități de învățământ din România**" sunt prezentate atât elemente de succes în ceea ce privește recrutarea și formarea persoanelor aflate în funcții de conducere, de îndrumare și control cât și limite ale sistemului de formare inițială și continuă a managerilor. Un subcapitol este dedicat facilitării ca propunere de alternativă de formare a directorilor, plecând de la experiențe consacrate și modele de bună practică.

Cea de-a doua secțiune a lucrării, aceea referitoare la "**Studiul privind formarea asistată de facilitator a directorilor de unități de învățământ din învățământul rural**" cuprinde șase capitole în care este descrisă, în detaliu, intervenția experimentală, rezultatele acesteia, concluziile la care am ajuns și propunerile noastre.

Capitolul V, "**Coordonate ale cercetării**", debutează cu câteva argumente privind alegerea temei de cercetare. Se evidențiază faptul că atât directorii de unități de învățământ din mediul urban cât și directorii de școli din mediul rural au aceleași nevoi de formare doar că directorii din mediul urban au mai multe șanse de a participa la programe de formare

acreditate decât cei din mediul rural. În plus, condițiile socio-economice, climatul micro-comunitar în mediul rural este aproximativ același, de aceea am considerat că acesta nu va influența esențial rezultatele cercetării. Un alt argument a fost exemplul de bune practici oferit de Proiectul pentru învățământul rural, proiect în care pe componenta de facilitare școală comunitate s-au obținut rezultate admirabile.

De asemenea, sunt formulate întrebări de cercetare, sunt prezentate scopul și obiectivele cercetării, ipotezele de cercetare. Sunt descrise variabilele implicate în procesul investigativ și modurile de operaționalizare a acestora. În ceea ce privește specificul și metodologia cercetării se face atât o prezentare a metodelor de colectare și de analiză a datelor cercetării cât și o prezentare a corelației dintre variabilele dependente, metodele de cercetare utilizate și instrumentele de cercetare asociate. O parte dintre instrumentele de cercetare utilizate sunt instrumente pentru evaluarea/ autoevaluarea abilităților de conducere/leadership pentru personalul cu funcții manageriale din unitățile de învățământ preuniversitar, anexe la O.M. 3637/2012 pilotate și validate. Celelalte instrumente de cercetare, chestionare de autoevaluare sau chestionare de sondare a opiniei diverselor categorii de personal didactic, format google docs, aplicate on-line și prelucrate cu instrumente specifice google docs, sunt de concepție proprie.

În capitolul VI, "*Etapa preexperimentală*", sunt prezentate caracteristicile socio-economice ale comunităților și contextul instituțional al școlilor în care a avut loc intervenția formativă. Participanții la intervenția formativă trinivelară sunt grupați pe categorii de persoane, beneficiari direcți și indirecti, grupuri de interese. Sunt realizate diagrame și prelucrări statistice privind ponderea beneficiarilor intervenției formative pe ani școlari și pe grupuri de interese.

Capitolul VII, "*Etapa de intervenție formativă longitudinală*", debutează cu câteva aspecte principiale și aspecte strategice aferente etapei de intervenție formativă trinivelară. De asemenea sunt prezentate, pe larg, cele trei etape ale intervenției formative vizând în plan instituțional proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională, asigurarea calității actului educațional, implementarea strategiei de descentralizare. Ca și procese formative, cele trei procese de intervenție longitudinală, demarate pentru directorii participanți și pentru membrii echipelor manageriale, s-au desfășurat în perioada 2004-2013. În plan personal, intervenția formativă longitudinală trinivelară a vizat dezvoltarea competențelor de proiectare și implementare a strategiei de dezvoltare instituțională, dezvoltarea competențelor de coordonare a echipelor și dezvoltarea competențelor de comunicare și relaționare cu partenerii sociali.

Capitolul VIII, "*Etapa postexperimentală*", este dedicat evaluărilor nivelelor de competențe dobândite / dezvoltate de participanții la intervenția formativă ca urmare a aplicării strategiei de formare trinivelare. Sunt evaluate abilități de conducere, organizate pe domenii de intervenție managerială (analiza și interpretarea informației, folosirea judecăților de valoare, conducerea / leadershipul celorlalți, organizarea proceselor, comunicarea). De asemenea, sunt evaluate competențe specifice leadershipului, pe componente esențiale (leadershipul strategic, valori împărtășite și atitudini manifestate, leadership în comunitate).

În capitolul IX, "*Prezentarea analiza și interpretarea datelor cercetării*", sunt prezentate, analizate și interpretate două categorii de date relevante pentru procesul investigativ:

- Datele referitoare la nivelul competențelor manageriale ale directorilor, în etapa preexperimentală și la sfârșitul intervenției formative longitudinale. Aceste date au rezultat ca urmare a aplicării chestionarului de autoevaluare (chestionar care vizează nivelele de dezvoltare a trei categorii de competențe: competențe de proiectare și implementare a strategiei de dezvoltare instituțională, competențe de coordonare a echipelor, competențe de comunicare și relaționare cu partenerii sociali) înainte și după etapa de intervenție formativă longitudinală.
- Datele referitoare la nivelul de dezvoltare a abilităților în domeniul leadershipului, puse în evidență în etapa postexperimentală, ca urmare a aplicării instrumentelor de evaluare atașate standardelor de formare pentru personalul cu funcții de conducere de îndrumare și control din învățământul preuniversitar (anexe la O.M. 3637/2012).

Datele obținute au fost centralizate, prelucrate statistic și interpretate. Pentru fiecare categorie de competențe s-a calculat nivelul mediu, media statistică și abaterea medie standard. Au fost realizate diagramele evoluției nivelelor de competențe, curbele distribuțiilor mediilor în raport cu media standard pentru fiecare categorie de competențe iar rezultatele au fost interpretate.

Capitolul X, "*Concluzii și recomandări*" face referiri la impactul aplicării strategiei trinivelare de formare a managerilor, asistată de către facilitatori, asupra nivelului de dezvoltare a competențelor manageriale vizate de cercetarea întreprinsă. Sunt date răspunsuri la întrebările de cercetare, sunt prezentate propuneri de explorare și exploatare a potențialului formativ al procesului de facilitare. Este subliniat rolul facilitatorului în procesul formativ și este conturat profilul profesional generic al facilitatorului.

3. Coordonate ale cercetării

Cercetarea întreprinsă a avut drept scop identificarea și validarea unei strategii eficiente de formare, asistată de facilitatori, a directorilor de unități de învățământ, în vederea dezvoltării competențelor manageriale și de leadership, în concordanță cu nevoile individuale de formare.

Obiectivele urmărite pe parcursul procesului investigativ au fost următoarele:

O1. Identificarea etapelor de intervenție formativă asistată de facilitator în procesul de formare a directorilor de unități de învățământ și a echipelor manageriale.

O2. Identificarea tematicii specifice activităților de formare pentru a răspunde așteptărilor și nevoilor de dezvoltare individuală ale participanților la formare.

O3. Sondarea opiniei participanților la formare privind eficiența actului formativ asistat de facilitator.

O4. Identificarea sugestiilor directorilor privind eficientizarea procesului de formare asistată de facilitatori.

O5. Identificarea domeniilor de pregătire teoretică și a competențelor necesare pentru exercitarea calității de facilitator.

O6. Proiectarea și implementarea unei strategii trinivelare de formare asistată de facilitatori a managerilor din învățământul preuniversitar.

În cercetare s-a plecat de la următoarele ipoteze:

Ipoteza generală a cercetării:

Formarea managerilor printr-o strategie trinivellară care implică întreaga echipă managerială, este asistată de facilitator și este realizată în mediul educațional al școlii, contribuie semnificativ la dezvoltarea competențelor de management / leadership.

Ipoteza specifică 1:

Formarea managerilor printr-o strategie trinivellară care implică întreaga echipă managerială, este asistată de facilitator și este realizată în mediul educațional al școlii, favorizează dezvoltarea competențelor care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională.

Ipoteza specifică 2:

Formarea managerilor printr-o strategie trinivellară care implică întreaga echipă managerială, este asistată de facilitator și este realizată în mediul educațional al școlii, conduce la dezvoltarea competențelor de coordonare a echipelor, la consolidarea echipei manageriale și la dezvoltarea leadershipului la nivelul organizației școlare.

Ipoteza specifică 3:

Formarea managerilor printr-o strategie trinivelară care implică întreaga echipă managerială, este asistată de facilitator și este realizată în mediul educațional al școlii, favorizează dezvoltarea competențelor de comunicare și relaționare cu partenerii sociali și determină schimbări calitative în relația școală–comunitate.

Variabilele implicate în investigație și operaționalizarea lor

Variabila independentă:

Aplicarea strategiei trinivelare de formare a managerilor asistată de către facilitatori

Variabilele dependente se referă la nivelul de dezvoltare a competențelor generale formate directorilor participanți la cercetare, ca urmare a acțiunii variabilei independente:

- ***nivelul de dezvoltare a competențelor care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională;***
- ***nivelul de dezvoltare a competențelor de coordonare a echipelor;***
- ***nivelul de dezvoltare a competențelor de comunicare și relaționare cu partenerii sociali.***

Interdependența între variabilele implicate în investigație și domeniile de aplicare ale acestora este pusă în evidență în figura 2.V.

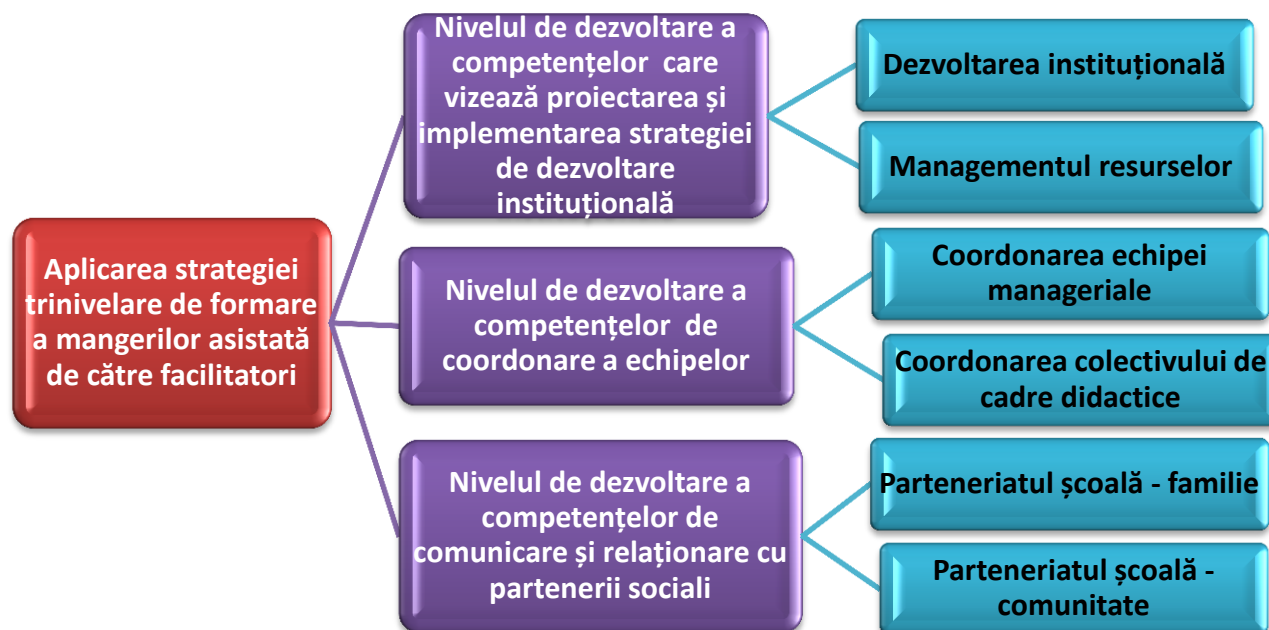


Figura 1. Variabilele implicate în cercetarea întreprinsă

Variabila independentă utilizată în cercetare " *Aplicarea strategiei trinivelare de formare a managerilor asistată de către facilitatori*" vizează trei direcții de acțiune:

- asistarea de către facilitatori a procesului de formare a competențelor care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională;
- asistarea de către facilitatori a procesului de formare a competențelor de coordonare a echipelor;
- asistarea de către facilitatori a procesului de formare a competențelor de comunicare și relaționare cu partenerii sociali.

Cele trei nivele ale strategiei de formare asistată de facilitator a managerilor și a echipelor manageriale s-au concretizat în trei procese formative:

- *Procesul de facilitare pentru consolidarea relației școală – comunitate;*
- *Procesul de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional;*
- *Procesul de consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării;*

1. Procesul de facilitare pentru consolidarea relației școală – comunitate (perioada 2004-2007)

Acest proces s-a desfășurat în fiecare școală participantă, pe parcursul a trei întâlniri, a câte 8 ore fiecare. Participanții la aceste întâlniri (directorul școlii, membrii consiliului de administrație, reprezentanți ai cadrelor didactice, reprezentanți ai comitetului de părinți, reprezentanți ai primăriilor, ai consiliilor locale și ai altor instituții din comunitatea locală), asistați de facilitator au discutat împreună, s-au consultat reciproc și au elaborat împreună diagnoza mediului intern și extern (analiza SWOT), misiunea școlii, proiectul de dezvoltare instituțională. În urma discuțiilor asistate de facilitator, dintre director și membrii consiliului de administrație, au fost stabilite obiectivele operaționale și etapele de realizare ale acestora pentru fiecare țintă strategică identificată

Ca și proces formativ al directorilor, acest demers a contribuit la formarea competențelor de proiectare și implementare a strategiei de dezvoltare instituțională. Din perspectiva leadershipului strategic, procesul de facilitare a contribuit la dezvoltarea abilității managerului de a elabora misiunea și obiectivele de dezvoltare instituțională prin consultarea grupurilor de interes ale unității de învățământ și asumarea colectivă a strategiei de dezvoltare instituțională. De asemenea, facilitarea a urmărit formarea competențelor de coordonare a echipei manageriale, prin stabilirea consensului între membrii echipei, asigurarea

funcționalității sistemului "echipă managerială" și a binomului managerial director–consiliu de administrație.

2. Procesul de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional (perioada 2007-2011)

Acest demers formativ s-a desfășurat în fiecare școală participantă la cercetare, pe parcursul a 4 întâlniri a câte 8 ore fiecare. Perioada de desfășurare a procesului de asistare specializată a coincis cu perioadă de implementare a strategiei de dezvoltare instituțională și cu perioada de implementare a sistemului de asigurare a calității în învățământul preuniversitar. Ca demers formativ, procesul de asistare specializată a urmărit dezvoltarea competențelor de proiectare și implementare a unei strategii de dezvoltare instituțională viabile, implementarea proiectului de dezvoltare instituțională și a planurilor operaționale anuale. În paralel, directorii și echipele manageriale au beneficiat de sprijin pentru elaborarea strategiei de asigurare a calității procesului educațional. Au fost elaborate procedurile de monitorizare și evaluare internă a calității, instrumentele specifice evaluării interne și autoevaluării. În paralel au fost proiectate și implementate instrumente de monitorizare a gradului de implementare a strategiei de dezvoltare instituțională gurate de către facilitator.

3. Procesul de consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării (perioada 2011-2013)

Ultimul nivel al demersului formativ a constat în consilierea directorilor și a echipelor manageriale pentru evaluarea gradului de implementare a proiectului de dezvoltare instituțională și pentru revizuirea acestuia în contextul în care s-a trecut la descentralizarea sistemului de învățământ preuniversitar. În cadrul întâlnirilor organizate în această etapă a fost proiectată strategia de evaluare a nivelului de implementare a proiectului de dezvoltare instituțională.

Au fost stabilite criteriile, metodele, instrumentele de evaluare personalizate în funcție de țintele strategice și de specificul planurilor operaționale anuale. Rezultatele obținute au constituit punctul de plecare în revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională. Au fost elaborate procedurile aferente procesului de descentralizare, a fost creat contextul instituțional favorabil dezvoltării instituționale într-un sistem descentralizat în care a crescut rolul managerului în plan instituțional și s-a accentuat responsabilitatea școlii și a comunității locale în asigurarea calității actului educațional.

De asemenea, s-a avut în vedere dezvoltarea competențelor manageriale ale directorilor și a echipelor manageriale în sensul "creșterii" de la competențele specifice managementului la cele necesare leadershipului strategic.

4. Etapele cercetării

Cercetarea s-a desfășurat pe o perioadă de 10 ani, perioadă în care școlile implicate, managerii de unități de învățământ, consiliile de administrație și chiar comunitățile locale au înregistrat procese de transformare, unele generate de intervenția formativă, altele generate de progresul și dezvoltarea comunității, de traversarea crizei economice și sociale, în trei etape a căror planificare este prezentată în tabelul 1.

Tabelul 1. Etapele cercetării

Etapa de cercetare	Perioada	Acțiuni întreprinse
Etapa I Etapa preexperimentală	2004–2007	- Colectarea datelor despre școlile participante, mediul instituțional, comunitățile locale și mediul socioeconomic specific acestora; - Sondarea expectanțelor participanților cu privire la strategia de formare trinivelară asistată de facilitator.
Etapa a II-a Etapa de intervenție formativă longitudinală	2004-2007	<p style="text-align: center;">Procesul de facilitare pentru consolidarea relației școală–comunitate</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitarea discuțiilor dintre directori, echipa managerială și reprezentanții celorlalte grupuri de interese pentru asumarea responsabilităților și afirmarea rolului parteneriatului școală–comunitate în dezvoltarea instituției de învățământ; ○ Facilitarea discuțiilor dintre directori și membrii echipei manageriale pentru repartizarea de atribuții, roluri, responsabilități; ○ Facilitarea discuțiilor dintre directori, membrii echipei manageriale și membrii echipei de proiect pentru implementarea de proiecte educaționale.
	2007-2011	<p style="text-align: center;">Procesul de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru implementarea proiectului de dezvoltare instituțională și a planurilor operaționale anuale; ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru elaborarea unor strategii de monitorizare a gradului de implementare a proiectului de dezvoltare instituțională; ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru identificarea riscurilor și

		<p>stabilirea unor vectori de acțiune în sensul diminuării acestora;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru elaborarea procedurilor de asigurare a calității; ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru elaborarea procedurilor de autoevaluare internă; ○ Asistarea specializată a directorilor și a echipelor manageriale pentru elaborarea strategiei de asigurare a calității și instrumentelor specifice auditului intern.
	2011-2013	<p>Procesul de consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Consilierea directorilor și a echipelor manageriale pentru monitorizarea și evaluarea gradului de implementare a proiectului de dezvoltare instituțională; ○ Consilierea directorilor și a echipelor manageriale pentru elaborarea procedurilor specifice dezvoltării instituționale în contextul descentralizării; ○ Consilierea directorilor și a echipelor manageriale pentru revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării.
Etapa a III-a Etapa postexperimentală	2013-2014	<ul style="list-style-type: none"> - Colectarea datelor referitoare la rezultatele obținute; - Sondarea opiniei participanților referitoare la impactul aplicării strategiei de formare trinivellară asistată de facilitator, în plan instituțional și la nivel personal.

➤ **Etapa I – Etapa preexperimentală;**

Etapa preexperimentală a cercetării a fost o etapă de informare cu privire la școlile și comunitățile cu care facilitatorul avea să vină în contact, la așteptările participanților. Cercetătorul a cercetat diferite surse de informare (fișele de prezentare ale școlilor participante, date despre școli și comunități culese de pe internet) și și-a creat o imagine despre fiecare unitate de învățământ și despre contextul socio-economic în care acestea își desfășurau activitatea.

În această etapă, cercetătorul a intrat în contact cu reprezentanți ai școlilor în care urma să se desfășoare procesul de intervenție formativă trinivellară, a discutat cu directorii

implicați, a sondat opiniile directorilor și ale membrilor consiliilor de administrație despre așteptările care le aveau legate de întâlnirile cu reprezentanții comunității locale, planificate în cea de-a doua etapă a intervenției investigative. De asemenea, a informat directorii și membrii consiliilor de administrație cu privire la intenția de a demara o cercetare referitoare la implementarea și validarea unei strategii de formare trinivelară, asistată de facilitator. Directorii de unități de învățământ și membrii consiliilor de administrație care au consimțit să participe la cercetare, în această etapă și-au autoevaluat nivelul competențelor manageriale prin completarea chestionarului de autoevaluare proiectat pentru cele trei categorii de competențe vizate de procesul de intervenție formativă longitudinală.

➤ **Etapa a II-a – Etapa de intervenție formativă longitudinală**

Etapa de intervenție formativă longitudinală a avut o întindere temporală destul de mare, deoarece am căutat să surprindem procesul de dezvoltare a competențelor manageriale în raport cu procesul de dezvoltare a instituției, trecând prin toate fazele de implementare a unui proiect de dezvoltare instituțională: proiectare, implementare, monitorizare, evaluare, revizuire.

- ***Facilitarea pentru consolidarea relației școală-comunitate***

Facilitarea a avut drept scop consolidarea relației școală-comunitate. S-a avut în prim plan sprijinirea tuturor "actorilor" implicați în actul educațional pentru identificarea și asumarea rolurilor pe care le au, pentru luarea unor decizii comune referitoare la dezvoltarea instituției de învățământ ca principal furnizor de servicii educaționale pentru comunitate.

Procesul de facilitare s-a desfășurat în 48 de școli, dintre care 28 cu personalitate juridică și 20 structuri școlare. La acest proces au participat 686 de persoane dintre care 357 de cadre didactice și 229 de reprezentanți ai părinților și ai altor grupuri de interese. Dintre participanții la procesul de facilitare au intrat în eșantionul de cercetare doar persoanele cu atribuții în domeniul managerial, care au consimțit să participe la studiul întreprins de cercetător. Astfel, eșantionul inițial a fost alcătuit din 29 de directori de școli (dintre care 28 de directori și 1 director adjunct) și 122 de membri ai consiliilor de administrație, proveniți din 28 de școli cu personalitate juridică, situate în localități din mediul rural, din județul Cluj.

Rezultatele procesului de facilitare, pe plan instituțional au fost:

- elaborarea misiunii școlii, cunoașterea și asumarea ei de către toți cei implicați în mod direct în activitățile educaționale din oferta școlii;
- elaborarea proiectului de dezvoltare instituțională și a planului operațional pentru primul an de implementare;

- elaborarea unui proiect educațional prin implementarea căruia școala și-ar diversifica oferta de servicii educaționale pentru elevi și alți beneficiari din comunitatea locală. Completarea formularului de proiect și a cererii de finanțare, depunerea acestora în vederea participării școlii la selecția de proiecte care urmau să fie finanțate din fonduri nerambursabile.

Rezultatele procesului de facilitare, ca proces formativ, au fost evidențiate în plan personal prin dezvoltarea competențelor directorilor și echipelor manageriale de a putea să comunice cu partenerii sociali:

- a asculta activ opiniile participanților;
- a-și exprima deschis propriile păreri;
- a respecta și a ține cont de părerile celorlalți.

- **asistarea specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional**

Procesul de asistare specializată a directorilor și echipelor manageriale s-a desfășurat pe parcursul unui ciclu complet de implementare a strategiei de dezvoltare instituțională (4 ani), echivalent duratei contractului managerial al directorului unității de învățământ. Procesul de asistare specializată a vizat două planuri: acela al implementării strategiei de dezvoltare instituțională și acela al implementării managementului calității la nivel instituțional.

În etapa procesului de asistare specializată pentru implementarea strategiei de dezvoltare instituțională și asigurarea calității procesului educațional au participat la cercetare 18 dintre școlile care au beneficiat de facilitare. Participanții la procesul investigativ au fost 19 directori (18 directori și 1 director adjunct), 79 membri ai consiliilor de administrație, în total 98 persoane cu atribuții în domeniul managerial.

Rezultatele procesului de asistare specializată, din punct de vedere instituțional, au fost:

- proiectarea și implementarea planurilor operaționale anuale;
- elaborarea unor strategii de monitorizare a gradului de implementare a proiectului de dezvoltare instituțională;
- identificarea riscurilor și stabilirea unor vectori de acțiune în sensul diminuării acestora;
- elaborarea procedurilor de asigurare a calității;
- elaborarea procedurilor de autoevaluare internă;
- elaborarea strategiei de asigurare a calității și instrumentelor specifice auditului intern.

Ca proces formativ, procesul de asistare specializată a condus la modelarea competențelor managerilor de coordonare a echipelor manageriale și a colectivelor de cadre didactice, vizând următoarele capacități:

- a asigura funcționalitatea optimă și eficiență a consiliului de administrație ca echipă managerială;
 - a împărtăși viziunea, valorile proprii și elementele specifice culturii organizaționale către membrii colectivului de cadre didactice.
- **consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării**

Procesul de consiliere a directorilor și a echipelor manageriale în vederea monitorizării, evaluării și revizuirii proiectului de dezvoltare instituțională s-a desfășurat pe parcursul a doi ani, perioadă care a coincis cu perioada de numire a directorilor, prin delegație, până la data organizării concursului. De asemenea, în plan politic, în perioada 2011-2013 au avut loc numeroase schimbări, care au determinat importante modificări legislative în domeniul învățământului (a intrat în vigoare Legea Educației Naționale, nr. 1/2011 și legislația complementară aferentă) dintre care cea mai importantă a fost implementarea strategiei de descentralizare a sistemului de învățământ preuniversitar.

În etapa procesului de consiliere pentru monitorizarea / evaluarea / revizuirea strategiei de dezvoltare instituțională în contextul descentralizării au participat la cercetare 12 dintre școlile în care s-a desfășurat procesul de facilitare, 12 directori, 47 membri ai consiliilor de administrație din școlile participante, în total 59 persoane cu atribuții manageriale.

Rezultatele procesului de consiliere, în plan instituțional, au fost:

- elaborarea și implementarea strategiei de monitorizare a gradului de implementare a planului de dezvoltare instituțională;
- elaborarea și implementarea strategiei de evaluare a dezvoltării instituționale;
- elaborarea unui plan de revizuire a strategiei de dezvoltare instituțională, în contextul descentralizării, în concordanță cu politicile locale și naționale în domeniul educațional.

Rezultatele procesului de consiliere, ca proces formativ, au fost reliefate prin dezvoltarea capacităților directorilor și echipelor manageriale de:

- a analiza contextul educațional în care funcționează instituția de învățământ, în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională în sistem descentralizat;
- a proiecta strategia de dezvoltare instituțională în concordanță cu nevoile educaționale ale grupurilor de interese, cu specificul organizației școlare, cu respectarea politicilor în domeniul educației la nivel local, național, european;

- a utiliza aspectele evidențiate prin monitorizare și evaluare pentru a revizui strategia de dezvoltare instituțională.

➤ **Etapa a III-a - Etapa postexperimentală**

În această etapă cercetătorul s-a informat despre rezultatele obținute în urma intervenției formative longitudinale. Au fost sondate opiniile participanților la formare despre ceea ce a însemnat, din punctul lor de vedere, participarea la cercetare. Au fost colectate datele relevante despre nivelul de competențe atins de directori și de echipa managerială.

De asemenea, au fost sondate opiniile participanților cu privire la strategia de formare trinivelară asistată de facilitator.

5. Rezultate ale cercetării

În etapa postexperimentală, pentru a stabili în ce măsură competențele, a căror dezvoltare a fost vizată ca urmare a aplicării strategiei de formare trinivelară asistată de facilitator, se manifestă în domeniul leadershipului am utilizat trei dintre instrumentele pentru evaluarea abilităților de conducere/leadership pentru personalul cu funcții manageriale din unitățile de învățământ preuniversitar, instrumente validate și aprobate O.M.3637/2012.

Instrumentele aplicate și scorurile obținute ca urmare a aplicării lor au fost prezentate pe larg în lucrare. În cele ce urmează vom realiza doar centralizarea scorurilor pe cele trei domenii ale leadershipului:

- leadershipul strategic;
- leadershipul manifestat prin împărtășirea valorilor și afirmarea atitudinilor;
- leadershipul în comunitate.

O imagine globală asupra nivelului de competențe manageriale/ de leadership a fost obținută ca urmare a aplicării chestionarului ***"Instrument pentru evaluarea/ autoevaluarea abilităților de conducere/leadership pentru personalul cu funcții manageriale din unitățile de învățământ preuniversitar în domeniul conducere/leadership - Anexa 1 la O.M.3637/2012"***.

Acest chestionar a fost utilizat pentru evaluarea gradului de dezvoltare a aptitudinilor în domeniul conducerii/leadershipului ale tuturor celor 59 de participanți (directori și membrii ai consiliilor de administrație) care au rămas până în ultima etapă de cercetare.

Deoarece tabelul cu datele centralizatoare pentru cei 59 de participanți are o dimensiune foarte mare nu va fi prezentat în cele ce urmează. Pe fiecare item media răspunsurilor variază între 40% și 90%.

Pentru echivalarea scărilor procentuale cu scări multinivelare am utilizat conversia scorurilor prezentată în tabelul 2

Tabelul 2. Repartizarea răspunsurilor la instrumentul pentru evaluarea/ autoevaluarea abilităților de conducere/leadership pe categorii procentuale

Intervalul procentual reprezentând gradul de realizare a itemului	Nivel mediu de competență considerat pentru intervalul procentual
40% - 49%	1
50% - 59%	2
60% - 69%	3
70% - 79%	4
80% - 89%	5
≥ 90%	6

Tabelul centralizator al răspunsurilor date de directori pentru fiecare item și fiecare categorie de itemi a fost completat ca document Excel și, din cauza dimensiunilor foarte mari, nu a fost inserat în lucrare. Diagrama răspunsurilor înregistrate de directori la acest chestionar este prezentată în figura 2.

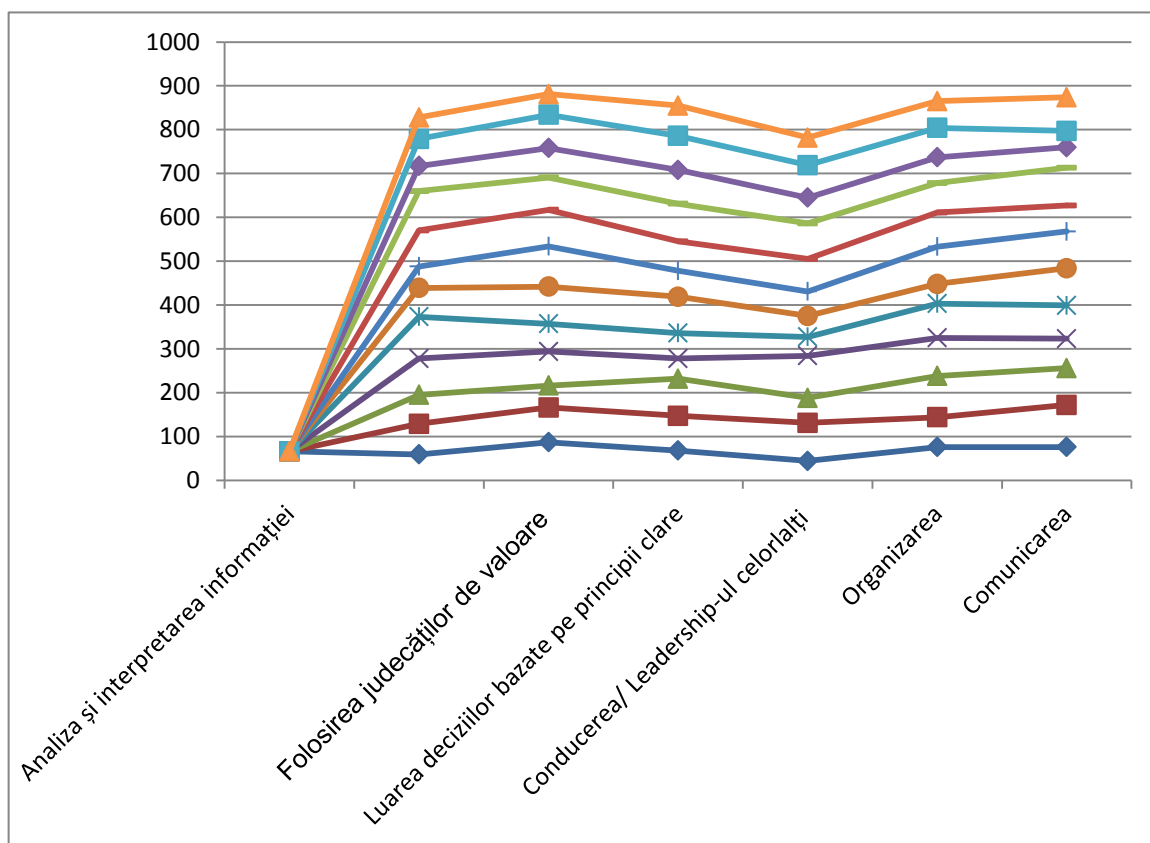


Figura 2. Diagrama răspunsurilor date de directori la instrumentul pentru evaluarea/ autoevaluarea abilităților de conducere/leadership pe categorii de itemi

Din diagrama prezentată în figura 2 deducem că cele mai bune scoruri obținute de directori sunt realizate pentru itemii de la unitățile “folosirea judecăților de valoare” și la “comunicare”. De asemenea, din diagramă se poate observa că doi dintre directorii participanți la cercetare au obținut scoruri foarte mari la toate categoriile de competențe evaluate.

Pentru a stabili care este nivelul competențelor în domeniul leadershipului am aplicat în paralel metoda analizei documentelor manageriale și metoda chestionarului aplicată directorilor participanți la cercetare și altor categorii de persoane care reprezentau grupurile de interese din comunitate. Instrumentele utilizate și rezultatele obținute în etapa postexperimentală sunt prezentate în detaliu în capitolul VIII al lucrării.

Vom face doar câteva referiri la centralizarea rezultatelor tuturor instrumentelor aplicate pentru domeniul leadershipului. Tabloul centralizator este prezentat în tabelul 3.

Tabelul 3. Tabloul distribuției scorurilor, pe domenii de manifestare a leadershipului, obținute de directori participanți la cercetare, în urma aplicării tuturor instrumentelor utilizate

Director	Leadership strategic nivel instituțional	Leadership strategic nivel personal	Leadership prin valori și atitudini nivel instituțional	Leadership prin valori și atitudini nivel personal	Leadership în comunitate nivel instituțional	Leadership în comunitate nivel personal
D1	4	3,50	4	3,50	4	3
D2	4	3,75	4	3,50	3	3,50
D3	3	3	3	3,50	3	3,50
D4	4	3,50	4	3,25	4	4
D5	3	2,75	3	3,50	3	3
D6	3	2,75	4	3,50	4	3,75
D7	4	4	5	3,75	4	3,25
D8	4	3,50	4	2,75	4	3,50
D9	3	3,25	4	3,50	4	3
D10	2	2,50	3	3,25	3	3,50
D11	4	4	5	3,50	4	4
D12	3	3,25	4	3,25	4	4

Acest tablou reprezintă, de fapt, imaginea de ansamblu a nivelului competențelor generale ale directorilor (variabilele dependente) participanți la cercetare, la sfârșitul

intervenției formative, în urma procesului de aplicare a strategiei de formare trinivelară (Variabila independentă).

În stabilirea efectelor produse de acțiunea variabilei independente asupra variabilelor dependente s-a realizat o analiză comparativă a acestui tablou cu tabloul variabilelor de la începutul intervenției formative.

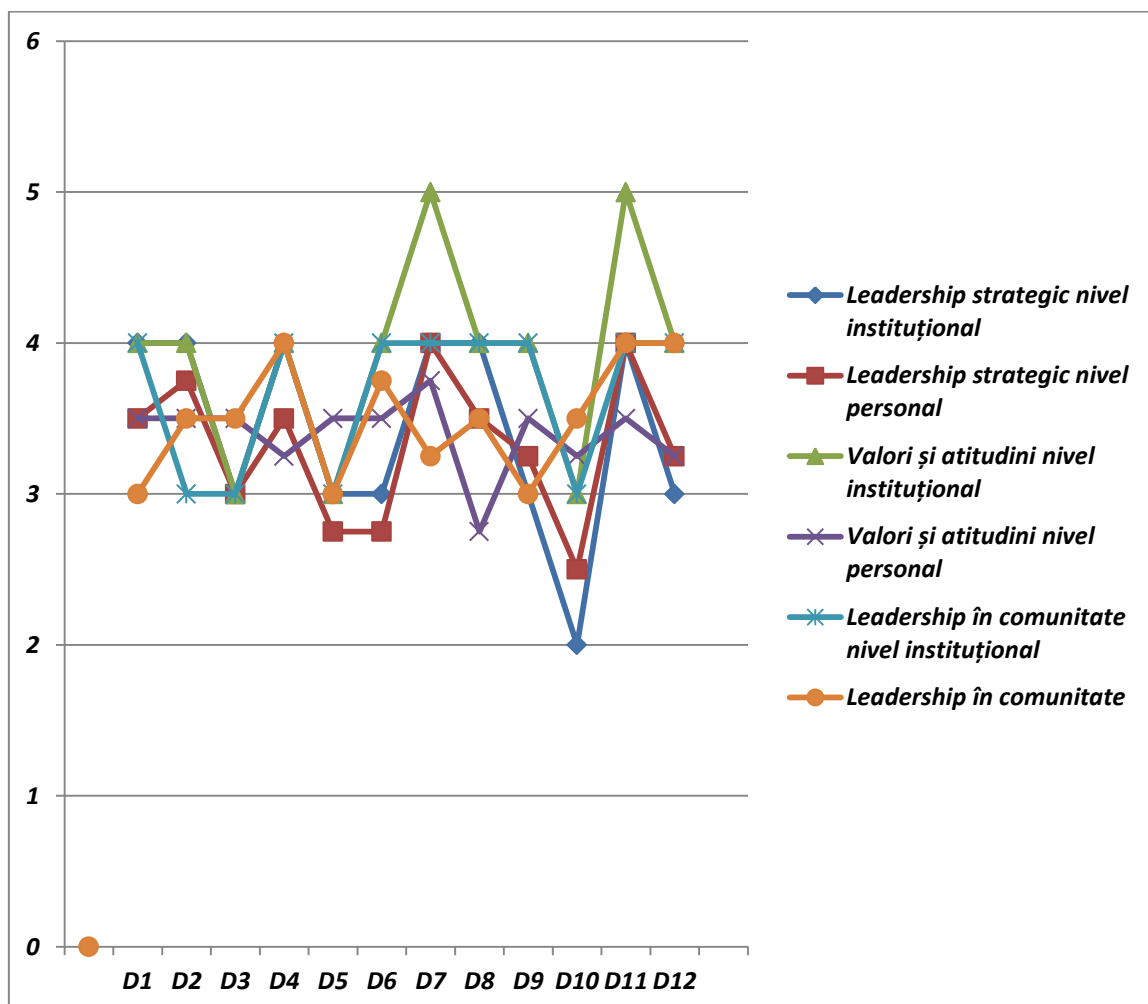


Figura 3 *Diagrama nivelelor de competențe în domeniul leadershipului, formate directorilor de unități de învățământ participanți la procesul de formare trinivelară asistată de facilitator*

Din diagrama prezentată în figura3. rezultă că nivelele de competențe ale directorilor variază între scorurile 3 și 4, 3 fiind nivelul mediu standard, iar 4 un nivel superior nivelului standard. Sunt înregistrate și două nivele maxime de competențe în domeniul leadershipului manifestat prin împărtășirea valorilor și afirmarea atitudinilor la nivel instituțional, obținute de directorii D7 și D10. De asemenea, se înregistrează un minim al dezvoltării nivelului de

competențe în domeniul leadershipului în comunitate, în plan instituțional, obținut de directorul D10.

Pentru fiecare director și fiecare categorii de competențe manifestate în domeniul leadershipului s-a calculat media și abaterea medie standard. Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul 4.

Tabelul 4. Tabelul mediilor și abaterilor medii standard pe categorii de competențe în domeniul leadershipului

Director	Leadership strategic		Leadership prin valori și atitudini		Leadership în comunitate	
	Media	Abaterea medie standard	Media	Abaterea medie standard	Media	Abaterea medie standard
D1	3,75	0,25	3,75	0,25	3,5	0,5
D2	3,875	0,125	3,75	0,25	3,125	0,875
D3	3	1	3,125	0,875	3,125	0,875
D4	3,75	0,25	3,625	0,375	4	0
D5	2,875	1,125	3,125	0,875	3	1
D6	2,875	1,125	3,75	0,25	3,875	0,125
D7	4	0	4,125	0,875	3,625	0,375
D8	3,75	0,25	3,625	0,375	3,75	0,25
D9	3,125	0,875	3,75	0,25	3,5	0,5
D10	2,25	1,75	3,125	0,875	3,125	0,875
D11	4	0	4,25	0,25	4	0
D12	3,125	0,875	3,625	0,375	4	0

Din tabelul 4 se constată că abaterile medii standard sunt subunitare pentru majoritatea nivelelor medii de competențe înregistrate. O singură situație pare a fi critică, aceea a directorului D10 care a obținut o abatere medie standard supraunitară pe domeniul leadershipului strategic.

Diagrama corespunzătoare mediilor calculate pentru cele trei variabile în domeniul leadershipului este prezentată în figura 4.

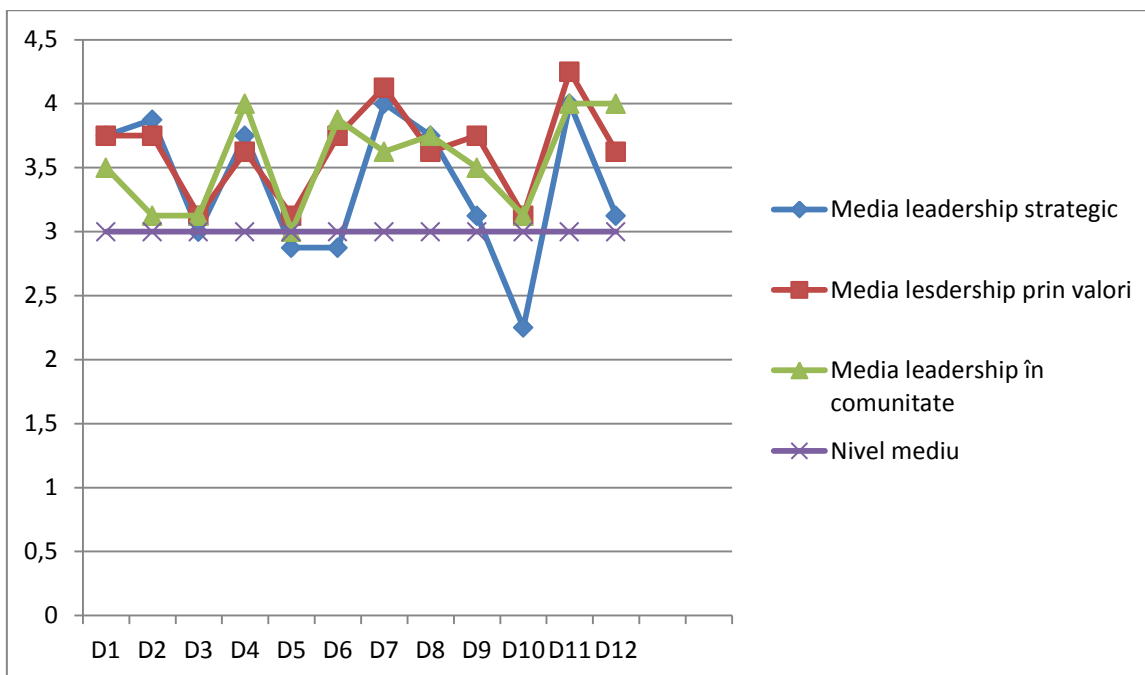


Figura 4. Diagrama distribuției mediilor obținute de directori comparativ cu nivelul mediu standard pentru fiecare domeniu de manifestare a leadershipului

Din diagrama prezentată în figura 4, se poate vedea, cu ușurință, că nivelul mediu al competențelor dobândite, pe cele trei domenii de manifestare a leadershipului, este mai mare decât nivelul mediu standard.

Se constată o medie mai mică decât nivelul standard la directorii D5, D6, pe componenta leadershipului strategic, dar diferența este ne semnificativă. Singura diferență semnificativă este la directorul D10, în domeniul leadershipului strategic.

Tendința generală este aceea a creșterii nivelelor de competențe pe cele trei domenii ale leadershipului pentru toți directorii care au beneficiat de procesul de formare trinivelară asistată de facilitator.

Rezultatele cercetării au fost prezentate fiecărui director în parte. Li s-a cerut opinia privind veridicitatea constatărilor noastre. Părerea unanimă a fost aceea că aplicarea intervenției formative trinivelare asistată de facilitator a favorizat dezvoltarea competențelor manageriale și de leadership ale directorilor.

Ca și nevoi de dezvoltare identificate, posibil de realizat pentru o nouă etapă de intervenție formativă, au fost pe componenta psihologiei organizaționale. Temele de interes propuse de directori pentru o nouă etapă de intervenție formativă au fost:

- Burnout-ul și consecințele sale; (9 propuneri)
- Psihodramele organizaționale (7 propuneri)
- Stiluri de conducere (4 propuneri)
- Inteligența colectivă și inteligența emoțională a organizațiilor (4 propuneri).

6. Concluzii și recomandări

Dezvoltarea continuă a competențelor managerului școlar, indiferent că este vorba de competențe specifice managementului sau de competențe din sfera leadershipului devine o practică cotidiană, deoarece directorul de unitate de învățământ este unul din vectorii cei mai importanți în generarea strategiei de dezvoltare instituțională, în crearea unei culturi organizaționale adaptate transformărilor continue din sfera educațională. Dezvoltarea continuă devine consensuală cu formarea stilului personal de conducere.

Stilul de conducere reprezintă o variabilă „cheie” în elaborarea unei strategii eficiente de dezvoltare instituțională. Nu există un stil de conducere universal eficient, pentru că situațiile de conducere și contextele organizaționale școlare sunt extrem de diverse și de dinamice. Stilul de conducere este contingent cu situația, deci adaptativ, transformativ, imaginativ, constructiv sau permanent reconfigurabil.

Stilul de conducere presupune o echilibrare între două dintre zonele constitutive: zona centrală, constantă, de referință, un fel de nucleu dur care individualizează conducătorul și zona periferică, flexibilă, care asigură adaptabilitatea la situații. Deși este dificil ca un stil de conducere să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea și generalizarea unui asemenea stil. Cu cât ponderea unor efecte dezirabile ale stilului de conducere este mai mare, cu cât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât el este mai adaptat și mai corespunzător condițiilor școlii, cu atât stilul respectiv va fi mai bun, mai eficient, mai dezirabil.

Stilul de conducere poate fi privit ca o împletire armonioasă a competențelor în acțiune. Din acest punct de vedere, considerăm că cel mai important factor în modelarea și dezvoltarea stilului de conducere personal îl constituie formarea competențelor manageriale și dezvoltarea leadershipului.

Cercetarea a urmărit formarea și exersarea unor stiluri de conducere individualizate, care poartă amprenta mediului instituțional în care se dezvoltă, a valorilor și cutumelor specifice culturii organizaționale, a configurației comunității locale și, nu în ultimul rând, a “forței” echipei manageriale.

În cercetare s-a plecat de la ideea proiectării și implementării unei strategii trinivelare de formare a managerilor împreună cu echipa managerială, asistată de facilitator, în mediul educațional al școlii. Impactul acestei strategii de formare asupra nivelului de dezvoltare a competențelor manageriale, considerăm că a fost unul deosebit de mare. În plus, a crescut gradul de implicare a participanților în propria lor formare. Aceștia au fost motivați și

responsabilizați să participe la demersurile formative și au considerat că formarea a răspuns așteptărilor și nevoilor de dezvoltare individuală.

Ca urmare a analizei și interpretării rezultatelor statistice, am desprins câteva concluzii referitoare la gradul de confirmare a ipotezelor cercetării, concluzii ce vor fi prezentate în paragrafele următoare:

Concluzii referitoare la impactul aplicării strategiei trinivelare de formare a managerilor, asistată de către facilitatori, asupra nivelului de dezvoltare a competențelor care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională

Urmărind datele statistice, devine evident faptul că directorilor participanți la experimentul formativ, prin aplicarea strategiei trinivelare de formare asistată de către facilitator, le-au fost modificate competențele care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională în sensul "creștere" sau "creștere mare". În puține situații s-a înregistrat menținerea la un nivel stabil a acestor competențe, evidențiată prin cuantificatorul "constant". Un singur director (D10) a înregistrat modificări mai mici ale competențelor vizate prin procesul formativ, dar modificările au fost, de asemenea, în sensul creșterii în domeniul personal sau instituțional.

Totodată, datele statistice evidențiază o creștere mai profundă a competențelor care vizează proiectarea și implementarea strategiei de dezvoltare instituțională, la nivel personal, pentru directorul D11 care a înregistrat scorul de 100%.

Din considerentele prezentate anterior rezultă că ipoteza specifică 1 este confirmată.

Concluzii referitoare la impactul aplicării strategiei trinivelare de formare a managerilor asistată de către facilitatori asupra nivelului de dezvoltare a competențelor de coordonare a echipelor

Atât din analiza documentelor, cât și din datele statistice obținute, se confirmă faptul că aplicarea strategiei trinivelare de formare asistată de către facilitator a favorizat dezvoltarea competențelor de coordonare a echipelor, manifestate de directori în relația cu echipa managerială și în relația cu colectivul de cadre didactice. Răspunsurile favorabile date de către cadrele didactice și de către membrii consiliilor de administrație la chestionarele aplicate, au condus la ideea de îmbunătățire a relațiilor directorului cu echipa managerială și cu celelalte echipe organizate la nivel instituțional. Din aceste considerente se poate afirma că s-a îmbunătățit leadershipul la nivel instituțional, prin împărtășirea unor valori comune, specifice culturii organizației școlare.

În ceea ce privește relația dintre director și consiliul de administrație, din distribuția răspunsurilor la chestionarele privind dezvoltarea competențelor de coordonare a echipelor, confirmă existența unei relații foarte bune în 2/3 din situațiile prezentate.

Cu toate acestea, considerăm că, datorită fluctuațiilor de personal din consiliul de administrație, indicatorii statistici din tabel ar putea să fie compromiși.

Având în vedere argumentele prezentate anterior, considerăm că ipoteza specifică 2 este parțial confirmată.

Concluzii referitoare la impactul aplicării strategiei trinivelare de formare a managerilor, asistată de către facilitatori, asupra nivelului de dezvoltare a competențelor de comunicare și relaționare cu partenerii sociali

Schimbările calitative în relația școală-comunitate sunt incontestabile. În primul rând, s-a evidențiat o schimbare de atitudine, materializată în faptul că, strategia de dezvoltare instituțională, proiectul strategic, aveau obiective clare privind consolidarea legăturii între organizația școlară și comunitatea locală. Pentru prima dată, în cadru formal, în școlile în care a fost aplicată strategia de formare trinivelară a managerilor asistată de către facilitatori, a avut loc un proces de consultare a reprezentanților comunității pe probleme specifice, ale căror soluții de rezolvare nu le puteau identifica decât împreună.

În ceea ce privește tendința de creștere a nivelului de dezvoltare a competențelor de comunicare și relaționare cu "partenerii sociali" în plan personal, aceasta a înregistrat cele mai mari scoruri, atingând un maxim de creștere de 60%. De remarcat este faptul că în trei dintre situațiile participanților la cercetare, D4, D11, D12, aceste competențe au atins gradul de dezvoltare de 100%.

Toate aceste argumente converg spre ideea că ipoteza specifică 3 este confirmată pe deplin în cadrul cercetării.

Prin urmare, putem afirma că formarea managerilor printr-o strategie trinivelară care a implicat întreaga echipă managerială, asistată de facilitator și realizată în mediul educațional al școlii, a favorizat dezvoltarea competențelor manageriale și de leadership ale directorilor. De asemenea, putem remarca saltul calitativ făcut de directorii participanți la cercetare, de la stadiul de director, la cel de manager și apoi la cel de lider, urmat de echipa managerială și de cadrele didactice din școală.

Afirmăm, cu toată convingerea, că acești directori au demonstrat, în timp, un nivel atât de ridicat al competențelor în domeniul conducerii instituțiilor școlare, încât nu au fost schimbați din considerente de natură politică. Considerăm că dâșii și-au câștigat, pe deplin, respectul comunității, că, prin manifestarea leadershipului în comunitate, au reușit să joace rolurile care le-au revenit conform statutului social.

De asemenea, dorim să evidențiem atitudinile pozitive ale participanților la cercetare:

- interesul și dorința de implicare a participanților în propria lor formare;
- motivarea și determinarea, manifestate în propria dezvoltare profesională;

- responsabilitatea asumată de directori și membrii consiliilor de administrație pentru a participa la demersurile formative;
- recunoașterea nevoilor de dezvoltare individuală a participanților și dirijarea procesului autoformativ spre satisfacerea lor.

Atitudinile participanților, remarcate în timpul implementării strategiei de formare, nu au constituit obiectul explicit al măsurătorilor acestei cercetări, dar, implicit, ele au fost demonstrate atât pe parcursul etapei de intervenție formativă, cât și pe parcursul celorlalte etape ale demersului investigativ. Implicarea presupune mai mult decât simpla prezență la o activitate, implicarea presupune participare activă, determinată, asumată.

Din acest punct de vedere, formarea managerilor printr-o strategie trinivelară care a implicat întreaga echipă managerială, asistată de facilitator și realizată în mediul educațional al școlii, a reprezentat, de fapt, un proces de autoformare, ghidată de facilitator. În acest proces autoformativ s-a creat o emulație pentru transformare, pentru schimbarea de optică, formarea de aptitudini, modelarea unui sistem viabil de valori. Misiunea, viziunea și strategia împărtășite, noile valori afirmate, au fost absorbite de cultura organizațională a instituției școlare ca organizație care învață, a membrilor ei ca personalități care gândesc și acționează convergent.

Procesul de formare a directorilor și echipei manageriale, asistat de facilitator, a contribuit la dezvoltarea competențelor de conducere și formarea stilului propriu de la nivelul de director, la cel de lider, capabil să sondeze viitorul și să acționeze în consecință.

Privind retrospectiv la ecoul pe care l-a avut aplicarea strategiei trinivelare de formare asistată de către facilitator, la transformările în cascadă pe care le-a generat acest proces, nu numai din prisma dezvoltării instituționale, ci și din prisma formării participanților implicați în acest proiect, se poate afirma că scopul și obiectivele procesului de intervenție formativă au fost realizate.

Din perspectiva demersului investigativ întreprins, având în vedere că două dintre ipotezele specifice au fost confirmate, iar cea de-a treia ipoteză a fost parțial confirmată, consider că ipoteza generală a formării a fost validată de rezultatele obținute.

De asemenea, pe parcursul celor trei etape ale cercetării, s-au conturat și răspunsurile la întrebările de cercetare formulate, răspunsuri pe care le vom consemna în paragrafele următoare:

❖ Poate fi considerată facilitarea un proces formativ?

Facilitarea reprezintă un proces formativ asistat, un proces formativ în care participanții sunt obiectul și subiectul demersului formativ. Se poate afirma cu tărie faptul că

facilitarea este un proces de autoformare, de dezvoltare a acelor aptitudini și competențe care îi sunt necesare persoanei facilitate, pentru a finaliza cu succes anumite activități. Din această perspectivă, facilitarea, ca proces formativ, contribuie la dezvoltarea acelor aptitudini care nu sunt suficient dezvoltate, dar care sunt necesare și utile persoanei facilitate.

❖ Care sunt etapele de intervenție formativă în acest proces?

Facilitarea se realizează pentru a ajuta două grupuri diferite de interese să colaboreze, să lucreze mai bine împreună, pentru a identifica probleme care afectează ambele grupuri și a găsi soluții viabile de rezolvare, în avantajul ambelor părți. Participarea la procesul de facilitare este consimțită de ambele părți. Facilitatorul este persoana neutră care asistă la discuții, care ghidează și ajută persoanele participante să găsească și să implementeze soluții proprii la problemele comune.

Având în vedere tabloul complet al facilitării, ca proces formativ, din punctul nostru de vedere, etapele de intervenție formativă care se conturează sunt următoarele:

- etapa de sondare a expectanțelor participanților și stabilirea temelor pentru întâlnirile de participare;
- etapa de informare cu privire la temele stabilite;
- etapa de proiectare a demersului formativ, de pregătire a materialelor stimul, de organizare a activității;
- etapa de facilitare propriu-zisă;
- etapa de evaluare a procesului formativ;
- etapa de reflecție asupra intervenției formative.

❖ Care sunt avantajele unui astfel de proces?

Câteva dintre avantajele pe care le-am identificat în timpul cercetării sunt:

- formarea se face în contextul educațional în care participanții își desfășoară activitatea, ceea ce elimină disconfortul produs de deplasarea în altă localitate și dă posibilitatea fructificării timpului câștigat, pentru alte activități;
- formarea se face punctual, pe tema de interes stabilită de comun acord între părțile participante, nu pe o temă lipsită de relevanță pentru participanți;
- formarea răspunde în mod direct nevoilor individuale de dezvoltare ale participanților la procesul de facilitare;
- dezvoltarea competențelor se face în grupul în care persoanele își desfășoară activitatea, în concordanță cu nevoile de dezvoltare ale echipei;

- posibilitatea de a dezvolta un mediu motivațional pentru potențarea încrederii în sine, a autodezvoltării, favorizarea autocontrolului și a autoconducerii;
- favorizarea înțelegerii criteriilor de reușită și de acceptare a ideilor și a performanțelor;
- generarea de oportunități, înlăturarea barierelor comunicaționale și a barierelor în calea schimbării, diversificarea posibilităților de alegere și încurajarea inovațiilor;
- costurile aferente procesului formativ ar fi mult mai mici decât costurile necesare participării la un program de formare acreditat.

❖ Care ar fi dezavantajele unui astfel de proces?

Câteva dintre dezavantajele facilitării, ca proces formativ, ar fi:

- formarea poate deveni prea specifică, doar pe teme de interes imediat, împiedicând dezvoltarea unor competențe complementare;
- participanții la formare rămân în spațiul lor cotidian și nu vin în contact cu alte grupuri care ar putea să le ofere alte puncte de vedere asupra problemelor dezbătute;
- așteptările participanților, referitoare la formare, ar putea să se dilueze în consistență;
- interesul și motivația de a participa la un astfel de proces formativ ar putea să scadă în timp;

❖ Cum ar fi proiectat un program de formare asistată de facilitator?

Un program de formare asistată de facilitator ar fi un program cu structură fixă dar cu o tematică flexibilă, adaptată nevoilor grupurilor de interes participante.

Structura pe care o propunem este următoarea:

Prima întâlnire – Stabilirea obiectivelor comune ale celor două grupuri participante, stabilirea unei strategii de “conviețuire” (dezvoltarea abilității de investigare a mediului, dezvoltarea abilităților de proiectare strategică, dezvoltarea competențelor de comunicare și relaționare);

A doua întâlnire – Identificarea de probleme comune și de soluții “personalizate” în rezolvarea lor (dezvoltarea competențelor de negociere, formarea abilităților de analiză și sinteză, rezolvarea de probleme);

A treia întâlnire – proiectarea etapelor de implementare a soluțiilor identificate (competențe de proiectare și organizare, competențe de conducere și coordonare, competențe de gestionare a resurselor, managementul riscurilor);

Alte etape, acelea de implementare efectivă a soluțiilor sau de monitorizare / evaluare a gradului de îndeplinire a strategiei propuse, pot să fie obiectul unui proces de asistare specializată, combinat cu consilierea pe probleme specifice.

În opinia noastră, în anii următori, programele de formare asistată de facilitatori vor câștiga teren și vor fi agreate de către grupurile care preferă demersuri formative flexibile, coerente, eficiente, centrate pe nevoile personale de dezvoltare, nerupte din cotidian.

❖ **Cum poate fi certificată formarea asistată de facilitator?**

Legislația secundară actuală permite certificarea procesului de formare asistată de facilitator pe două "piste" de certificare:

- dacă demersurile formative ar fi descrise ca module tematice ale unui program de formare de categoria a IV-a, școala în care s-a desfășurat procesul de facilitare, în baza documentelor care demonstrează participarea la program, poate cere Comisiei Specializate de Acreditare recunoașterea programului de formare și certificarea absolvenților, conform Metodologiei de acreditare și evaluare periodică a furnizorilor de formare și a programelor acestora (O.M. 5564/2011)
- dacă demersurile formative nu au consistența necesară pentru a se constitui în module de formare, școala, pe baza listelor de prezență, poate echivala aceste activități cu cel mult 5 credite profesionale transferabile, conform Metodologiei de acumulare, recunoaștere și echivalare a formelor de organizare a formării continue (O.M. 5562/2011)

❖ **Care este profilul profesional generic al facilitatorului?**

Din punctul nostru de vedere, în descrierea profilului profesional generic al facilitatorului, trebuie să plecăm de la faptul că acesta este, în primul rând, un formator competent. Ținând cont de statutul facilitatorului, el fiind cel care asistă autoformarea profesională continuă a grupurilor pe care le facilitează, putem defini rolul său și competențele profesionale necesare exercitării cu succes a acestui rol.

În conturarea profilului facilitatorului putem avea în vedere lista de calități ale unui bun formator (după Shaw and Pretty, Guijt, Thompson, Scoones, M. Ormston, 2007):

- Personalitate caldă, energie și vitalitate;
- Dorința reală de a-i ajuta pe alții să se dezvolte și de a se (auto)forma continuu;
- Competențele și abilitățile interpersonale (trebuie să fie capabil să motiveze formabilii, să încurajeze mai degrabă decât să învinuiască, să identifice potențialul de învățare

în orice situație, să zâmbească, să fie deschis și politicos, să aibă “prezență”, să dea dovadă de tact și empatie, să valorizeze vizibil toate contribuțiile participanților etc.);

- Flexibilitate, sensibilitate și responsabilitate, abilitatea de a identifica și rezolva problemele participanților la formare - vitale pentru recunoașterea nevoilor formabililor pe măsura apariției lor, în timpul elaborării programului, dar și pe parcursul formării;

- O bună pregătire, ceea ce implică adaptarea continuă a planurilor și materialelor, pentru a utiliza ideile și competențele participanților și pentru a putea oferi, tuturor, cele mai bune experiențe formaționale cu putință;

- Cunoaștere și entuziasm;

- Credibilitate în ochii participanților;

- Încredere în forțele proprii.

De asemenea, în descrierea profilului profesional generic al facilitatorului poate fi agreat modelul comprehensiv al competențelor formatorului oferit de W.R. Miller. Din perspectiva autorului amintit, categoriile de competențe necesare formatorilor sunt:

- competențe tehnice referitoare la cunoașterea și deprinderile specifice domeniului în care activează formatorul;

- competențe profesionale referitoare la proiectarea, realizarea și evaluarea formării;

- competențe personale – caracteristicile personale (atitudini, abilități intelectuale, creativitate și, nu în ultimul rând, abilități interpersonale) și comportamentele personale (comportament pozitiv, dar, în același timp etic, utilizarea stimulentele pozitive, considerarea sentimentelor celorlalți etc.).

Nu în ultimul rând, facilitatorul trebuie să stăpânească, la cel mai înalt nivel, competențele de comunicare, întrucât el este coordonatorul procesului de comunicare. Deficiențele din acest domeniu pot periclita nu numai atingerea scopurilor formaționale, dar pot stânjeni sau chiar bloca procesele de comunicare din cadrul grupurilor facilitate. Mai mult decât atât, facilitatorul trebuie să fie o prezență agreabilă, să placă formabililor, să fie empatic și asertiv.

De asemenea, facilitatorul trebuie să aibă un bogat bagaj de cunoștințe și experiențe în domeniul în care realizează facilitarea. Altfel, în opinia noastră, procesul de facilitare, ca proces formativ, ar fi compromis, deoarece s-ar putea comite erori grave din punct de vedere al conținuturilor științifice transmise.

Cercetarea realizată m-a ajutat să reflectez mai mult asupra a ceea ce este și asupra a ceea ce ar trebui să devină facilitarea ca proces de formare. Întrebările de cercetare au fost formulate din perspectiva potențialului formativ al procesului de facilitare. Răspunsurile la

întrebările de cercetare au fost elaborate în urma discuțiilor cu participanții la experimentul investigativ și în urma unui proces de reflecție personală asupra propriei mele activități.

În concluzie, facilitarea reprezintă un demers formativ și autoformativ. Potențialul ei nu a fost încă explorat și exploatat integral. De aceea, propunerile noastre vizează două aspecte:

- pentru a explora mai în amănunțime potențialul formativ al procesului de facilitare, propunem demararea unor cercetări de mai mare amploare pe această temă și pilotarea unui program de formare asistată de facilitatori;
- pentru a exploata potențialul formativ al facilitării, propunem proiectarea și implementarea unui program de formare a facilitatorilor (cu finanțare din fonduri structurale) care, pe lângă competențele necesare procesului de facilitare, să fie specializați pe tematici pentru facilitare. De asemenea, propunem implementarea unor programe de formare asistată de facilitatori cu facilitatorii formați pentru acest demers.

Facilitarea înseamnă formare, dar nu numai formarea grupurilor asistate, ci și autoformarea facilitatorului. Chiar dacă facilitatorul este o persoană neutră, procesul de facilitare îl va modela în același ritm cu ritmul facilitării.

Ca facilitator, am trăit cu bucurie și uimire satisfacții profesionale legate de acest proces, care m-au influențat pozitiv. Am beneficiat de bogăția sufletească, generozitatea, dăruirea și determinarea celor cu care am venit în contact în timpul procesului de intervenție formativă trinivellară. Experiențele pozitive, trăite alături de participanții la procesul de investigativ m-au marcat pozitiv și mi-au dat ideea de a realiza această cercetare.