

Rezolvarea de probleme în cadrul organizației școlare

Obiective

- 1. Formabilii vor da exemple privind activitățile din cadrul temelor de interes și vor identifica instituțiile sau persoanele care pot sprijini aceste activități.
- 2. Formabilii vor cunoaște modelul de rezolvare a problemelor și vor putea să formuleze corect probleme.
- 3. Formabilii vor exersa în grup pașii necesari în formularea problemelor și vor testa validitatea soluțiilor prin metoda criterială.

Rezolvarea de probleme în cadrul organizației școlare

- Intervențiile în organizațiile școlare în vederea rezolvării problemelor pot avea multiple aspecte, de la intervențiile în care un expert interacționează cu o singură persoană, de regulă managerul sau directorul (consiliere managerială, coaching), cu grupuri de persoane (formare specifică) sau cu întreaga organizație, de-a lungul unei perioade de timp date (consultanța pentru dezvoltare școlară).
- De cele mai multe ori, în practică, nu putem separa formele de intervenție pure, ci ele apar combinate, alternând, în funcție de nevoile specifice ale etapei de evoluție a organizației sau de cerințele expres formulate ale unor membri ai organizației școlare, cel mai adesea din partea conducerii școlii. Modelul de rezolvare a problemelor pe care îl propunem poate funcționa în grupuri mai mici sau în organizații mai mari, în comitete, comisii sau consilii de administrație.
- Grupurile mici sunt considerate cele mai propice luării deciziilor. Se descompune luarea deciziilor în două mari cicluri: primul, ciclul predecizional, înainte de luarea deciziei sau de realizare a acțiunilor și, cel de-al doilea, după ce deciziile au fost luate.

Teme de interes în rezolvarea problemelor școlii

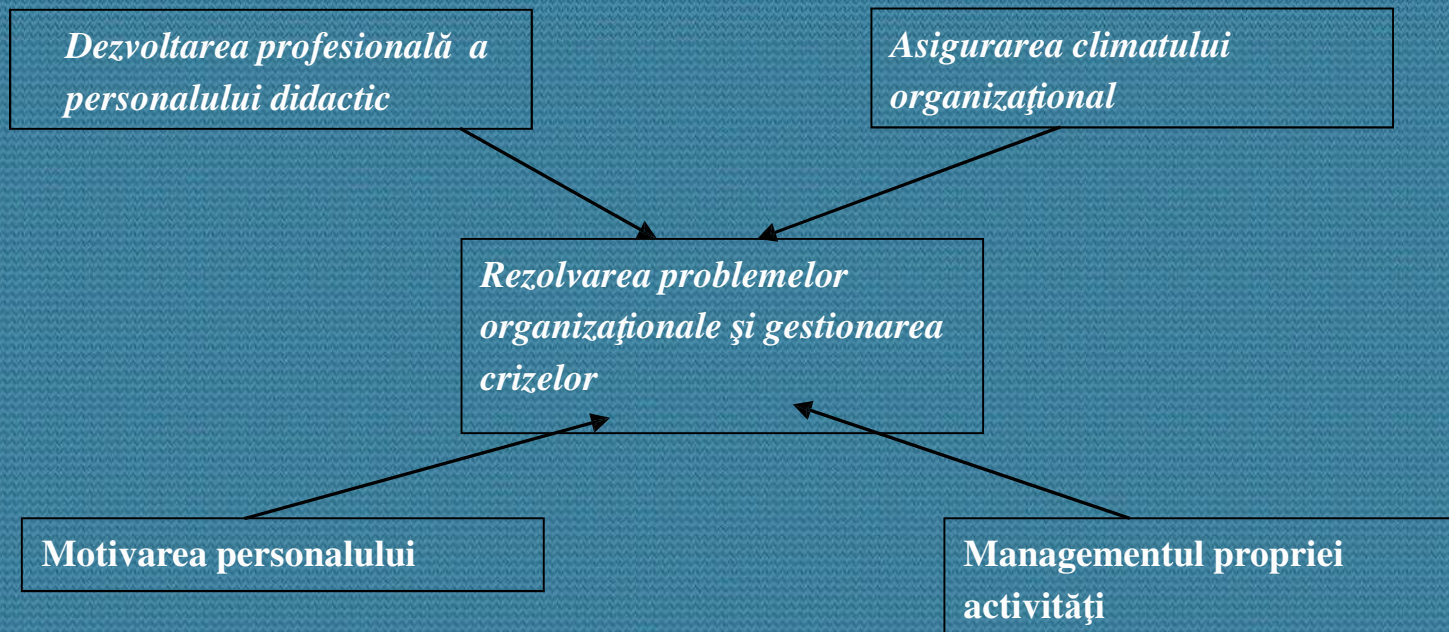
- În vederea elaborării unor scheme de intervenție în cadrul organizațiilor școlare, observațiile efectuate asupra echipei și grupurilor de lucru din cadrul organizației vor constitui baza unor posibile scenarii în care eficiența procesului de schimbare organizațională (rezultate/timp de lucru cumulat) să fie cât mai mare.
- Totodată, creativitatea expertului consultant/facilitator are nevoie de repere provenind din utilizarea instrumentelor de cercetare a eșantionului de subiecți.

Teme de interes în rezolvarea problemelor școlii

- Intervențiile în organizațiile școlare pot avea multiple aspecte, de la intervențiile în care un expert interacționează cu o singură persoană, de regulă, managerul sau directorul (consiliere managerială, *coaching*), cu grupuri de persoane (formare specifică) sau cu întreaga organizație, de-a lungul unei perioade de timp date (consultanța pentru dezvoltare școlară).
- De cele mai multe ori, în practică, nu putem separa formele de intervenție pure, ci ele apar combinate, alternând, în funcție de nevoile specifice ale etapei de evoluție a organizației sau de cerințele expres formulate ale unor membri ai organizației școlare, cel mai adesea din partea conducerii școlii.

Priorități în formarea managerilor

Temele care suscită cel mai mare interes se pot grupa în următoarea schemă - centrul schemei și scopul ultim fiind prevenirea și gestionarea crizelor:



Priorități în formarea managerilor

Exercițiul nr. 1.

- Dați exemple de activități/acțiuni care se referă la temele cuprinse în cadrul schemei de mai sus; grupați apoi temele în funcție de autoritatea/instituția/persoana care ar putea sprijini acțiunea respectivă și arătați cum poate fi organizat cadrul de sprijin respectiv.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

- Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme și luarea deciziilor poate fi rezolvat după o schemă propusă de Edgar Schein (1988).
- Modelul propus poate funcționa în grupuri mai mici sau în organizații mai mari, în comitete, comisii sau consilii de administrație. Grupurile mici sunt considerate cele mai propice luării deciziilor.
- Se descompune luarea deciziilor în două mari cicluri: primul, ciclul predecizional, înainte de luarea deciziei sau de realizare a acțiunilor și, cel de-al doilea, după ce deciziile au fost luate.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

Primul ciclu constă în următorii pași:

- *Formularea problemei.*
- *Generarea propunerilor pentru acțiune.*
- *Prognoza consecințelor soluțiilor propuse sau testarea soluțiilor și evaluarea lor conceptuală înainte de trecerea la acțiune.*

Acest ciclu se încheie atunci când grupul a ajuns la o decizie formală privind ceea ce este de făcut.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

Următorul ciclu prevede:

- Planificarea acțiunilor.
- Pașii acțiunii.
- Evaluarea rezultatelor după efectuarea acțiunilor, adeseori revenindu-se la formularea problemei.

De cele mai multe ori, când rezultatele sunt slabe, cauzele care stau în gestiunea slabă a stadiilor anterioare sau lipsa unor pași.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

- Formularea problemei este cea mai delicată etapă, deoarece se confundă de multe ori simptomele cu problema. Un manager începe un proces de rezolvare a problemei în momentul în care i se aduce la cunoștință sau el descoperă că există dificultăți sau ceva nu merge așa cum ar trebui.
- **Exemple de simptome dintr-o școală:**
 - Elevii au rezultate slabe. Profesorii întârzie la ore.
 - Rata absenteismului elevilor crește. Curățenia spațiilor școlare lasă de dorit.
 - Părinții au o atitudine ostilă față de unii profesori sau față de școală.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

- Niciunul dintre neajunsurile formulate anterior nu constituie o problemă asupra căreia să ne concentrăm spre rezolvare, ci reprezintă simptome, manifestări ale unor cauze mai adânci. Pentru a identifica problema, trebuie să ne întrebăm care sunt cauzele.
- De pildă, dacă se constată că un număr tot mai redus de elevi se înscriu la o școală, putem discuta aceasta cu mai mulți factori responsabili pentru a vedea unde este localizată problema
 - profesorii își dau interesul tot mai puțin, sau bugetul este insuficient, părinții își înscriu copiii la alte școli cu o vizibilitate sau un marketing educațional mai bun etc.
- Fără un diagnostic prealabil care să identifice cauzele reale și conexiunile între factorii care determină declinul înscrierilor într-o școală dată, operațiune care poate să solicite efort, nu se pot obține rezultate concludente.

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

- Consultantul/facilitatorul poate juca un rol important în acest stadiu, deoarece e mai puțin probabil să reacționeze la presiunea timpului pe care o resimte directorul școlii și este mai probabil să sesizeze raționamentele greșite sau diagnosticele greșite. Rolul său este adesea acela de a încetini grupul în a contura o problemă falsă sau insuficient documentată – este bine știut că o acțiune fără pripeală în etapa de definire a problemei va da rezultate mai târziu.
-
- O categorie specială de probleme se referă la relațiile interpersonale. Un director spune că are o problemă cu motivarea unui profesor sau să coordoneze relațiile cu un departament sau să influențeze vreun șef, să integreze eforturile mai multor oameni. Adesea, aceste așa-zise probleme sunt resimțite ca frustrări sau tensiuni, lipsind o înțelegere clară din partea conducerii despre cauza frustrării sau tensiunii.
-

Deficitul metodologic privind rezolvarea de probleme

- În situații ca aceasta, consultantul/facilitatorul poate ajuta prin punerea de întrebări prin care se solicită identificarea de exemple concrete de incidente sau evenimente care duc la starea lor de frustrare.
- Dacă inventariem cu atenție și în detaliu și încercăm să identificăm ce eveniment declanșează frustrarea, putem defini problema reală.
- Esențial este să se examineze incidentele concrete și să se generalizeze pornind de la acestea.
- Acest pas este sărit de multe ori ceea ce duce la închiderea discuției asupra unei diagnoze greșite.
- În privința descreșterii numărului de înscrieri, trebuie identificate circumstanțele exacte ale apariției fenomenului și apoi să se găsească elementele comune ale acestor factori.

Producerea de propuneri pentru soluție

- Odată formulată problema, grupul poate începe să genereze propuneri pentru soluții. Una din greșelile frecvente este luarea în considerare a alternativelor una câte una, neexistând o evaluare a întregii perspective oferite de aceste soluții.
- *Consultantul poate puncta asupra riscurilor evaluărilor premature:*
- 1. Nu există posibilitatea ca ideile să fie judecate prin comparație, deoarece este posibil ca aceste alternative să nu se excludă reciproc, ci să poată fi asamblate într-o soluție mai bună.
- 2. Evaluarea tinde să amenințe nu numai o anumită idee, ci și participarea la activitate a emițătorului ideii, acesta fiind mai puțin înclinat să ofere soluții.
- Grupul va fi încurajat să pornească acest stadiu cu o versiune de *brainstorming* – va produce un număr de idei și le va menține în fața grupului, înainte de a fi evaluate. Regula de *brainstorming* nu permite evaluarea ideilor în timpul producției de idei pentru a stimula creativitatea necesară în această etapă.

Producerea de propuneri pentru soluție. Pași necesari în formularea problemei

Identificarea incidentelor specifice care declanșează aceste sentimente



Sentimente de frustrare și tensiuni



Analiza incidentelor



Generalizare incidente – natura problemei

După generarea unui număr suficient de idei, se alege două-trei care pot constitui baza pentru generarea soluției

Producerea de propuneri pentru soluție

Exercițiul 2.

- *Parcurgeți pașii prescriși în schema privind formularea problemei până reușiți să formulați o problemă. Realizați un tabel în care să fie menționate toate observațiile necesare, apoi analizați împreună cu un coleg acuratețea și relevanța celor menționate.*

Chestionar de verificare

1	Intervențiile în organizațiile școlare pot avea următoarele aspecte:	a) consiliere managerială; b) formare specifică; c) consultanță.
2	Printre componentele ciclului predecizional se află:	a) ciclul bugetar; b) formularea problemei; c) prognoza consecințelor soluțiilor propuse.
3	Printre componentele ciclului postdecizional se află:	a) pașii acțiunii; b) evaluarea rezultatelor; c) generarea propunerilor pentru acțiune.
4	Riscurile evaluărilor premature pot fi:	a) dificultatea comparării soluțiilor; b) dacă se renunță la o idee, se renunță și la cel care a emis-o; c) unele alternative nu se exclud reciproc, ci se completează.

Întrebări și teme de reflecție

1. Avem o problemă formulată: *Scăderea cifrei de școlarizare a școlii din cauza ofertei curriculare neatractive și neadecvate la cerințele elevilor.* Într-un grup de colegi, generați cât mai multe soluții pentru a rezolva această problemă. Metoda *brainstorming* prevede că fiecare participant va genera soluții, indiferent de validitatea sau calitatea acestora, până când aria de soluții se saturează. Nu se fac evaluări, nu se exclude nici o contribuție.
2. Evaluarea soluțiilor prin metoda criterială: putem avea mai multe criterii pe care le folosim la filtrarea soluțiilor generate în exercițiul anterior; exemple de criterii: costurile aplicării să nu depășească un buget de...lei, durata aplicării soluției să se întindă pe...ani, comitetul reprezentativ al părinților să fie de acord cu aplicarea soluției, profesorii să fie de acord să investească ...lei în propria formare. Alegeți un criteriu, discutați apoi soluțiile propuse și care satisfac criteriile; acestea vor fi reținute, celelalte sunt rejectate.

Instrumente de monitorizare pentru directori

FIȘĂ DE MONITORIZARE DOSARE COMISIE PERFECTIONARE

NR. CRT.	NUMELE ȘI PRENUMELE CADRULUI DIDACTIC	FIȘĂ FORMARE CONTINUĂ COMPLETATĂ LA ZI	COMPLETAREA CORECTĂ A FIȘEI DE FORMARE CONTINUĂ ¹	DOCUMENTELE DE FORMARE INIȚIALĂ: DIPLOMA DE LICENȚĂ/MASTERAT	CERTIFICATELE DE ACORDARE A GRADELOR DIDACTICE ²	ADEVERINȚELE DE ECHIVALARE A GRADELOR ÎN CPT.	ADEVERINȚE/ATESTATE DE FORMARE CONTINUĂ PENTRU TOATE CURSURILE DE PERFECTIONARE MENȚIONATE ÎN FIȘA DE FORMARE CONTINUĂ	ADEVERINȚE/ATESTATE PENTRU CURSURILE DE PERFECTIONARE FĂRĂ CREDITE.

1 - Completarea corectă a fișei de formare continuă.

- cursurile de perfecționare sunt trecute în ordinea cronologică a parcurgerii
- este trecut corect furnizorul de formare
- este trecut corect numărul de CPT pentru fiecare curs
- este trecută corect perioada de derulare și evaluare a cursului

2 - Dosarul cuprinde certificatele de acordare a gradelor didactice:

- definitivare în învățământ
- grad didactic II
- grad didactic I
- masterat (acolo unde acesta nu intră în formarea inițială)

Instrumente de monitorizare pentru directori

FIȘĂ DE MONITORIZARE DOSARE COMISIE PERFECTIONARE

NR. CRT	COMISIA	NR. ÎNREG. OPIS	1	2	3	4	5	OBSERVAȚII

- 1 - DECIZIE DE CONSTITUIRE / COMPONENTA COMISIEI/ FIȘE PERSONALE / CV-URI / ORAR /OBLIGAȚII/RESPONSABILITĂȚI ALE MEMBRILOR COMISIEI
- 2 - STRUCTURA ANULUI ȘCOLAR / PLANUL DE ACTIVITATE AL COMISIEI / PLANIFICĂRI CALENDARISTICE / PROGRAME ȘCOLARE / MANUALE ȘCOLARE/ STANDARDE DE EVALUARE / SCHEMA ORARĂ
- 3 - SITUAȚII STATISTICE / GRAFIC LUCRĂRI SCRISE – SEMESTRUL I/II / CONSULTAȚII CU PĂRINȚII
- 4 - GRAFIC ASISTENȚE / INTERASISTENȚE / FIȘE DE EVALUARE A CADRULUI DIDACTIC / PROIECTE DE LECȚIE
- 5 - CONCURSURI ȘCOLARE ȘI OLIMPIADE / ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE

Instrumente de monitorizare pentru directori

FIȘĂ DE MONITORIZARE PROFESORI ÎNV. PRIMAR ȘI PREȘCOLAR/DIRIGINȚI

NR. CRT.	NUMELE ȘI PRENUMELE PROFESOR/DIRIGINTE	NR. ÎNREG. OPIS	1	2	3	4	5	6	7	OBSERVAȚII
(1)										
(1)										
(1)										
(1)										

- 1 – CATALOG – mod de completare
- 2 – PROCESE VERBALE ÎNCEPUT DE AN ȘCOLAR
- 3.– GRAFIC ȘEDINȚE CU PĂRINȚII
- 4.– PROCESE VERBALE ALE ȘEDINȚELOR CU PĂRINȚII
- 5. - REGISTRUL DE COMUNICARE INTERNĂ/EXTERNĂ – mod de completare
- 6.- REGISTRUL FRECVENȚĂ ȘI ȘCOLARITATE – mod de completare
- 7.– NR. ÎNȘTIINȚĂRI

