

## MANAGEMENT OF EDUCATIONAL CHANGE

**Magdalena SCURTU (UȘURELU)**  
**MA - Constantin Brancusi University of Targu-Jiu**  
**usurelumagdalena@yahoo.com**

**Abstract:** *The present article is looking to find out in which measure the changes having different natures lead to the implementation of the new programs at the level of the educational environment. Also we will try to see if the educational structures are ready to adopt the change without reserves. The change is a natural phenomenon which happens immediately affecting with no doubt all the organization and all its members. The desire of implementing changes is described by the ambivalence. The educational reform process in which is today involved the Romanian school asked the emergence of a new concept: the management of changes. The management of changes has an improved effect for the situations emerged in the organisational environment.*

**Keywords:** change, management of the change, organization, adaptation, education, strategic management of change, educational reform.

Perspectiva educațională a schimbării a preocupat specialiștii încă de la începutul anilor 70 atunci când s-au realizat studii comparative între școală ca organizație și întreprinderile economice. În plan educațional putem vorbi de schimbări la următoarele niveluri: percepții individuale, sistem de predare învățare, sistem instituțional, mediul înconjurător.<sup>1</sup> Putem vorbi despre o schimbare individuală, o schimbare organizațională și o schimbare la nivelul mediului înconjurător. Procesul schimbării nu e deloc ușor, oamenii preferă certitudinea și siguranța și ca urmare, orice schimbare poate fi și este de obicei privită cu suspiciune. Puțini sunt cei care vin în întâmpinarea schimbării și o adoptă fără rezerve. Adaptarea la schimbare este graduală, fiecare individ dar și organizația parcurge un anumit ciclu al schimbării, caracterizat printr-o serie de etape obligatorii.<sup>2</sup> Schimbarea individuală presupune existența unui sistem novator și a unui sistem receptor, fiecare modificându-se prin raportare la celălalt, în ceea ce privește schimbarea la nivelul mediului înconjurător este vorba de impactul pe care îl poate avea orice transformare în plan educațional asupra părinților, comunității locale sau asupra diverselor asociații culturale sau non-culturale care ar putea susține financiar eforturile de inovație a sistemului educațional.

La nivel educațional, și nu numai schimbarea, trebuie să fie consonantă cu calitatea, cu valoarea cu atât mai mult, cu cât efectele acestei schimbări se răsfrâng asupra pregătirii elevilor, dar și asupra profesorilor și a școlii în ansamblu. Valoarea devine mobilul esențial în identificarea și evaluarea critică a principalelor schimbări educaționale, în analiza modului de structurare a acestora, în depistarea posibilelor contradicții tehnice pe care le poate provoca.

---

<sup>1</sup> E. Huberman, *Cum se produce schimbarea în educație*, Editura Didactică și Pedagogică București, 1978., p.30

<sup>2</sup> Șerban Iosifescu, *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001, p.163

Schimbarea la nivel educațional se transformă în inovație dacă, și numai dacă, aduce un plus de valoare, un nivel superior al performanței, în caz contrar schimbarea devine un simplu scop în sine, schimbarea trebuie să reprezinte un element cheie pentru fiecare școală, căpătând astfel un caracter instituționalizat. Schimbarea este un fenomen natural care se produce instantaneu, de la sine, odată ce a fost solicitată și totuși, ea afectează în egală măsură organizația și membrii acesteia, iar dorința de schimbare este caracterizată de ambivalență. Este vorba de un balans între vechi și nou, între dorința de schimbare și nevoia de a menține o stare confortabilă, oferită de comportamentele înrădăcinate.

Reforma de ieri și de azi în educație, prin schimbările profunde pe care le avansează, are un puternic impact psihologic asupra tuturor celor implicați în operaționalizarea sa. Fie că este vorba de reforma curriculară, ce impune o nouă perspectivă de abordare și realizare a procesului de învățământ, fie că ne referim la reforma instituțională a școlii, ce solicită schimbări la nivelul tuturor dimensiunilor sale, atât în planul dezvoltării școlii ca organizație cât și în planul dezvoltării resursei umane, în absența unui proces de gestionare a efectelor sale, manifestate în plan individual și organizațional, șansele de reușită sunt minime. Este nevoie așadar adoptarea unui management eficient care să reducă, să amelioreze cât mai mult rezistențele la schimbare. Schimbarea la nivel educațional se transformă în inovație dacă, și numai dacă, aduce un plus de valoare, un nivel superior al performanței, în caz contrar schimbarea devine un simplu scop în sine, schimbarea trebuie să reprezinte un element cheie pentru fiecare școală, căpătând astfel un caracter instituționalizat. Schimbarea este un fenomen natural care se produce instantaneu, de la sine, odată ce a fost solicitată și totuși, ea afectează în egală măsură organizația și membrii acesteia, iar dorința de schimbare este caracterizată de ambivalență. Este vorba de un balans între vechi și nou, între dorința de schimbare și nevoia de a menține o stare confortabilă, oferită de comportamentele înrădăcinate.

Reforma de ieri și de azi în educație, prin schimbările profunde pe care le avansează, are un puternic impact psihologic asupra tuturor celor implicați în operaționalizarea sa. Fie că este vorba de reforma curriculară, ce impune o nouă perspectivă de abordare și realizare a procesului de învățământ, fie că ne referim la reforma instituțională a școlii, ce solicită schimbări la nivelul tuturor dimensiunilor sale, atât în planul dezvoltării școlii ca organizație cât și în planul dezvoltării resursei umane, în absența unui proces de gestionare a efectelor sale, manifestate în plan individual și organizațional, șansele de reușită sunt minime. Este nevoie așadar adoptarea unui management eficient care să reducă, să amelioreze cât mai mult rezistențele la schimbare. Majoritatea organizațiilor și-au construit în timp propriul sistem managerial. În condițiile în care școala a căpătat atributele unei organizații veritabile este nevoie să-și contureze propria viziune managerială. Nu este un obiectiv tocmai simplu de realizat, întrucât în plan educațional, însuși managementul este un domeniu ce se află în plin proces de revizuire, de schimbare profundă. Managementul a cunoscut un parcurs ascendent, aflându-se permanent în strânsă legătură cu evoluția organizațiilor, cele două concepte sunt inseparabile, unul dintre cele mai importante aspecte în studiul organizațiilor vizând conducerea eficientă a acestora, tipul de management asumat și promovat la nivel organizațional. Astăzi se acreditează tot mai mult ideea conform căreia în secolul XXI succesul oricărei organizații rezidă în descoperirea și folosirea eficientă a managerilor de succes, personalități puternice, creatoare, profesioniste, adaptabile la schimbare, dar și capabile de a iniția schimbarea și inovația. Un prim raport conceptual este cel dintre administrație și management, administrația este primul sens dat managementului,

reducând activitatea managerială la simpla administrare a procesului de producție .Deși implică și administrare ,managementul nu poate fi redus la aceasta,el accentuând și necesitatea asumării riscurilor, în realitate organizațiile operează cu ambele situații.

Rolul administratorului este de a supraveghea buna funcționare a organizației ,pentru aceasta asigurându-se ca resursele , de orice natură , să fie în număr suficient sau la nivel formal , oficial, comunicarea să fie cât mai eficientă,astfel spus,de calitate, administratorul are rolul de a norma și cuantifica , gestiona consumul resurselor ,nefiind interesat de procesul decizional ,de performanță, de calitate. La polul opus,managerul își stabilește ținte strategice ,este preocupat de asumarea riscurilor,de obținerea performanțelor în termeni calitativi , de decizii ,căutând permanent să descopere oportunități de dezvoltare a organizației sale. Pe măsură ce organizațiile au evoluat,conștientizând că esența lor nu constă în resursele materiale, fizice, sau tehnologice, ci în resursele umane, s-a impus un nou termen și un nou raport, cel dintre management și leadership. Procesul de reformă educațională în care este astăzi angajată școala românească a impus apariția unui nou concept, cel de management al schimbărilor Nu este vorba de o nouă disciplină, sau de un nou domeniu, nici măcar de o ramură a managementului, el poate fi asimilat mai curând cu preocuparea managerilor școlari de a eficientiza activitatea educațională. În plan general,managementul schimbărilor cunoaște abordări diferite, astfel, J. Ivancevich și J.Gibson(1989,p.302) defineau managementul schimbărilor ca,,un proces sistematic ce poate fi împărțit în mai multe subprocese,,susținut fiind de următoarea metodologie:<sup>1</sup>

- identificarea factorilor ce declanșează schimbarea
- recunoașterea nevoii de schimbare
- diagnosticarea problemei
- identificarea metodelor și a alternativelor prin care se poate realiza schimbarea
- prezentarea condițiilor existente
- selectarea metodei
- depășirea rezistenței la schimbare
- implementarea și coordonarea schimbării.

Metodologia propusă de cei doi autori reflectă, în realitate,pașii ce se parcurg în promovarea schimbării,accentul fiind pus pe procesul de planificare a acesteia .Această idee este susținută și de cercetările efectuate de J.Massie și J.Douglas(1787), doi specialiști americani care analizau managementul schimbării prin prisma procesului de planificare a schimbărilor, considerat un efect primar al permanentelor evaluări ale obiectivelor unei organizații. Raportarea trebuie să se facă la nevoile mediului și ale indivizilor , iar reglarea acestui proces se realizează prin feedback-ul oferit de organizație și de membrii acesteia .În literatura de specialitate de la noi , problematica managementului schimbării este analizată cu deosebire prin raportare la domeniul economic. Chiar și în aceste condiții , se pot identifica suficiente repere pentru înțelegerea preocupărilor similare din educație.

Astfel, C.Florescu și N.Popescu (1988,p.67)analizează problematica managementului prin prisma conceptului de schimbare,definit ca,,o modificare în procesul de management ce se desfășoară în organizație , prin care se adaugă noi elemente componente conducerii și relații

---

<sup>1</sup> Valerica Andronache, Managementul schimbării educaționale,Editura Institutul European, Iași, 2012,p.193

corespunzătoare între elementele existente și cele noi sau se elimină elementele învechite , depășite sau retrograde împreună cu relațiile create de asemenea elemente,,<sup>1</sup>

Schimbarea managementului pare a fi impusă de existența a două categorii de fenomene: obiective, prin care se solicită eliminarea sau măcar atenuarea disfuncționalităților existente în organizație, și subiective, generate de anumite lipsuri organizaționale și care implică perfecționarea managementului în direcția eliminării acestora. Astfel spus, managementul schimbărilor are un rol și un efect corector , ameliorativ pentru situațiile impuse din interiorul sau din exteriorul organizației.

Pornind de la cercetările menționate și raportându-ne la planul organizației școlare și al sistemului educațional, considerăm că managementul schimbărilor din educație reprezintă un proces sistematic și coerent de gestionare a inovațiilor sau al transformărilor solicitate fie de raportarea la mediul social global , fie de nevoia internă a organizației sistemului de schimbare , cu scopul de a asigura efectivitatea și eficiența aceste Accentul cade pe planificarea, monitorizarea și evaluarea schimbării, cunoașterea sensului acestor concepte devine esențială pentru înțelegerea evoluției unui domeniu fundamental al vieții sociale dar și a mecanismelor prin care poate fi coordonată și evaluată schimbarea. În absența procesului managerial orice încercare de operaționalizare a schimbării, de transpunere reală și eficientă în plan practic, devine falimentară. Preocupările legate de promovarea managementului strategic sunt, cel puțin în plan educațional , și nu numai , de dată relativ recentă . Considerat o nouă dimensiune a managementului , el a apărut pe fondul amplificării ritmului schimbărilor sociale și educaționale, considerându-se că simpla gestionare a schimbării devine insuficientă pentru realizarea obiectivelor reale ale societății și educației.

Administrarea unor schimbări nu oferă șanse mari de reușită , este nevoie de anticiparea schimbării, de existența unei viziuni de ansamblu asupra viitorului educație și de o planificare riguroasă a evoluției acesteia. Majoritatea organizațiilor , inclusiv școala , se confruntă de multe ori cu schimbări importante, dar manifestate discontinuu, ceea ce face uneori extrem de dificil managementul strategic. Natura schimbărilor actuale limitează considerabil viabilitatea experiențelor anterioare în materie de management , acestea se dovedesc inadecvate și insuficiente pentru a facilita adaptarea organizațiilor la noile schimbări. Majoritatea cercetărilor efectuate în diverse sectoare ale vieții sociale , inclusiv la nivelul sistemelor educative, au reliefat faptul că în condițiile în care apar situații ce solicită schimbări strategice, managerii , deși au la dispoziție pârghii multiple, au tendința de a se centra pe aspecte mărunte și nu pe problema majoră ce trebuie rezolvată, schimbată. Uneori recurg constant la aceeași soluție, indiferent de natura problemelor, unii consideră necesară revizuirea permanentă a sistemului de comunicare organizațională, alții recurg la intensificarea controlului. Aceasta poate fi catalogată fie o modalitate de simulare a promovării inovației , fie o tactică managerială mărunță și ineficientă.

Ceea ce lipsește în aceste situații este tocmai viziunea asupra schimbării, Noel Tichy(1999,p.86) vorbește despre o limitare a viziunii , generată de faptul că managerii au tendința de a analiza procesul schimbării dintr-un singur punct de vedere , celelalte opțiuni fiind excluse. Această limitare a perspectivelor conduce, inevitabil , la limitarea accesului la pârghiile schimbării<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibidem, p.194

<sup>2</sup> C. Cherechean, *Management de Curriculum*, Editura Universității Aurel Vlaicu, Arad, 2010, p.126

În ciuda faptului că preocupările manageriale nu-i sunt străine, școala românească este astăzi pusă în situația de a-și contura propria viziune asupra viitorului său, de a-și calcula atent pașii, de a-și revizui strategiile și de a identifica toate pârghiile posibile ce pot facilita urgentarea implementării schimbărilor educaționale, modele îi pot fi organizațiile de toate tipurile sau organizațiile școlare din spațiul vest-european, confruntate deja cu această provocare. Dată fiind necesitatea reconsiderării practicii manageriale din cadrul școlii ca organizație, importanța conceptului de management strategic devine evidentă, în general el este definit fie prin detalierea etapelor sale, fie ca proces prin care se asigură condițiile optime desfășurării activității organizaționale. Managementul strategic al schimbării reprezintă un principiu de acțiune ce caracterizează un proces sistematic și coerent de planificare detaliată a tipului și ritmului schimbărilor organizaționale, pe baza unei viziuni de ansamblu și a unui efort de anticipare a evoluției organizației școlare în cadrul unui mediu social aflat în permanentă dinamică. Deși la nivelul organizației școlare promovarea și exercitarea managementului strategic devine o sarcină extrem de dificilă datorită preponderenței resurselor umane ce impune și analiza factorului psihologic el pare a constitui astăzi unica alternativă pentru supraviețuirea acesteia. Pentru școala românească apariția tehnologiei informației și comunicării a însemnat un suflu nou dat educației tradiționale, efectele sale benefice fiind mult mai vizibile la nivelul procesului instructiv-educativ decât la nivel organizațional sau interorganizațional. Ea a favorizat restructurarea conținuturilor curriculare, abordarea lor interdisciplinară, apariția unei noi forme de realizare a învățării ce accentuează individualizarea instruirii. Deși din punct de vedere statistic școala românească se află pe unul din ultimele locuri în ceea ce privește utilizarea tehnologiei informației, ea și-a făcut simțită prezența, în viitor poate va deveni o preocupare constantă impusă de necesitatea racordării la standardele educaționale europene.

În ceea ce privește competiția, se consideră că ea a permis reorientarea managementului tradițional către cerințele impuse de exacerbarea competiției mondiale, mai exact către imperativele managementului modern. Noua perspectivă a managementului organizațional va aduce în fața managerilor noi provocări, total diferite sau mult mai complexe față de cele cu care au fost obișnuiți, autoritatea și structurile excesiv formalizate, experiența, ierarhiile, toate vor trebui reconsiderate, accentul căzând pe capacitatea indivizilor și a organizațiilor de a învăța. Dacă până acum reprezentarea școlii despre competiție se reducea la confruntarea performanțelor academice ale elevilor, rezultate în urma procesului instructiv-educativ, azi va trebui să se analizeze competiția și din perspectivă organizațională, ea ar trebui să motiveze școala în sensul dezvoltării tuturor dimensiunilor sale, inclusiv în planul creșterii calității serviciilor educaționale.

Schimbarea urmărește racordarea sistemului educațional la cel al valorilor europene și mondiale, ancorarea instituțiilor educaționale în realitatea comunitară și o individualizare și eficientizare a actului educațional, în funcție de oferta fiecărei instituții. Globalizarea nu înseamnă distrugerea identității naționale, ci contribuția fiecăruia cu ce are mai bun și valoros la formarea noii identități mondiale. Deci schimbarea trebuie făcută nu de dragul schimbării, ci numai când aceasta se impune, trebuind continuată, constituind un pas înaintea evenimentelor, în caz contrar, efectul lor fiind dureros.

Trecerea societății românești la mecanismele economiei de piață a determinat mutații majore în structura acesteia, afectând într-o formă sau alta toate domeniile de activitate ale societății. În condițiile schimbărilor frecvente, caracteristice oricărei perioade de tranziție, domeniul

educațional este supus continuu unei metamorfoze , caracterizate de o reformă profundă a sistemului educațional românesc.

Reușita acestor schimbări depinde în mare măsură de actorii sistemului educațional – educatori și educați precum și de regizorii acestor schimbări, managerii instituțiilor educaționale.

Educația reprezintă un proces complex al devenirii umane, un proces al dobândirii sentimentului relevanței de sine a fiecăruia dintre noi și a comunității în general și din această cauză procesului educațional trebuie să i se acorde o atenție deosebită , conștientizând că de eficiența acestuia depinde viitorul oricărei națiuni. <sup>1</sup>

## BIBLIOGRAFIE

1. Andronache,V, *Managementul schimbării educaționale*, Editura Institutul European ,Iași,2012
2. Cherechean,C, *Management de Curriculum*, Editura Universității Aurel Vlaicu,Arad,2010.
3. Huberman, E, *Cum se produce schimbarea în educație*, Editura Didactică și Pedagogică București, 1978.
4. Iosifescu, Ș, *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001.
5. Potolea, D,Neacșu, I,B.Iucu, Romiță, Pânișoară,I. O, *Pregătirea psihopedagogică*, Editura Polirom,Iași,2008.
6. Țoca,I, *Management educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2007.

---

<sup>1</sup> Ioan Țoca, *Management educațional*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2007, p.124