

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII
ȘI INOVĂRII ÎN EDUCAȚIE**

ROXANA ENACHE

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII
ȘI INOVĂRII ÎN EDUCAȚIE**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ENACHE, ROXANA

Managementul schimbării și inovării în educație / Roxana Enache. -

București : Editura Universitară, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-0890-7

37

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062808907

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021.315.32.47

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

CUPRINS

I. Delimitări conceptuale	9
II. Schimbarea în educație	25
III. Rezistența la schimbare.....	39
IV. Depășirea rezistenței la schimbare. Modele de management al schimbării	52
V. Inspecția școlară.....	77
VI. Managementul calității. Standarde manageriale și de formare managerială.....	100
Managementul inspecției școlare - Dicționar de termeni	117
Anexa 1	128
Anexa 2	130
Bibliografie	153

Motto:

Change is the nature of life. Nothing ever remains the same. Growth and decay are as fundamental to our existence as our needs for water and air.

[Schimbarea este natura vieții. Progresul și declinul sunt esențiale în existența noastră precum nevoia de apă și aer].

(Anderson, Ackerman Anderson, 2010)

I. DELIMITĂRI CONCEPTUALE

1. Managementul schimbării este o abordare a schimbării, a tranziționării unei persoane, a unei echipe sau a unei organizații, de la o stare existentă la o stare dorită a fi în viitor.

Este un proces organizațional structurat, menit să ajute părțile interesate (*stakeholders*) în acceptarea și întâmpinarea schimbărilor necesare din mediul lor și pentru a face schimbarea să devină sustenabilă. Din această perspectivă, *managementul schimbării este un răspuns la provocările schimbării.*

Sintagma de *managementul schimbării* se poate defini în/prin mai multe perspective:

- sarcina de gestionare a schimbării;
- un domeniu de practică profesională,
- un domeniu de cunoștințe academice (modele, metode, tehnici, etc.);
- un mecanism de control alcătuit din cerințe, standarde, procese și proceduri (Nickols, 2016).

Managementul schimbării a devenit o practică necesară și ca atare de interes general, din cauza mediului de azi, aflat într-o schimbare accelerată (schimbare de ritm) în care acționează/operează indivizii/organizațiile, care, pentru a putea face față trebuie să se adapteze în permanență la condițiile instabile ale lumii și vieții contemporane. Pentru a realiza o dezvoltare durabilă organizațiile trebuie să facă mai mult decât atât. Ele trebuie

să integreze bunele practici ale managementului schimbării ca acestea să devină componente ale dezvoltării durabile.

Problematica schimbării – în educație sau nu – a fost adesea cercetată din multiple puncte de vedere:

- din perspectivă organizațională sau individuală;
- prin prisma mecanismelor psihosociale de rezistență la stimulii de modificare a stării de fapt;
- din perspectiva factorilor de generare sau a consecințelor presupuse.

Indiferent de maniera de abordare, este cert că schimbarea reprezintă o temă complexă și nu doar un eveniment sumar și trecător, fără consecințe asupra sistemelor, grupurilor, organizațiilor sau indivizilor. Fie că presupune modificări calitative sau cantitative, fie că este planificată sau nu, fie că se produce sub forma unui salt rapid ori ia forma unei evoluții graduale, *schimbarea reprezintă un mijloc de evoluție inevitabil și pozitiv care conduce la adaptarea organizației la realitatea prezentă și viitoare, la mediu, pentru a asigura succesul activității* (Iosifescu, Nedelcu, Palade, 2009, p. 47).

2. Managementul schimbării și inovării în educație

2.1. Managementul educațional este un concept dinamic, cu multe dimensiuni (ramuri disciplinare), din care putem menționa:

- managementul organizației școlare;
- managementul curricular;
- managementul programelor și proiectelor educaționale;
- managementul clasei;
- managementul resurselor (umane, materiale, financiare);

- managementul timpului;
- managementul calității (Bocoș, Chiș, 2013, pp. 30-31).

Schimbarea poate apărea în oricare zonă subsumată ramurilor disciplinare menționate, luând forme, înfățișări de *modificare, inovare, înlocuire, prefacere, transformare, deplasare/mutare de accent, deviere, reformare, preschimbare*, toate rezultând din caracterul deschis a sistemului care este școala ca organizație, sistem supus presiunilor impuse de mediul în care funcționează. Din această perspectivă, putem afirma că managementul schimbării se subsumează managementului organizației școlare.

Schimbarea în educație este introdusă, de regulă, prin implementarea reformelor. Procesul implementării oricărei schimbări, reforme, în orice domeniu, este complicat, cauzele fiind incertitudinea pe care o presupune, costurile mari prin raportare la beneficiile care vor fi obținute abia peste (mult) timp. În educație există specificități din acest punct de vedere (A. M. Huberman, 1978; E. Păun, 1999; G. Wurzburg, 2010) care fac ca acest proces să se complice încă și mai mult:

- o largă gamă a actorilor implicați (elevi, părinți, profesori, angajatori, întreaga societate);
- infrastructura mare;
- dificultatea evaluării costurilor și beneficiilor împreună cu natura acestora, dimensiunile, distribuția lor;
- timpul mult mai mare decât în alte domenii în care acestea vor deveni vizibile.

Acest mare număr al variabilelor, împreună cu complexitatea lor, fac ca „numai rareori să fie posibil să se prevadă legături clare și identificabile între politici și

rezultate” (G. Wurzburg, 2010, p. 160). Multe obstacole se resimt mai acut în educație, presiunea este mult mai mare (A. Hargreaves, 1994; G. Wurzburg, 2010), dificultatea coordonării și sincronizării acțiunilor pe mai multe niveluri de administrație, precum și a preluării exemplurilor de bune practici din alte țări și apoi a adaptării acestora la specificul național. Drumul reformei educației postdecembriste din România stă mărturie în acest sens. Prin urmare, managementul schimbării în contextul școlii, și, de altfel, în orice alt context, își dovedește utilitatea, pentru că un bun management al schimbării conduce spre:

- înțelegerea corectă a schimbării în organizațiile care doresc sau au nevoie să se schimbe;
- înțelegerea corectă a schimbării în cazul indivizilor care doresc sau sunt obligați să se schimbe;
- realizarea eficientă a schimbării;
- înțelegerea dinamicii schimbării (Passenheim, 2010, p. 11).

2.2. Schimbare, transformare, inovare/inovație, reformă/reformare, dezvoltare (organizațională)

Patru termeni apar adesea ca sinonime (aproximative) în definirea conceptului de reformă a educației/ învățământului: reformă, inovare/inovație, schimbare, transformare.

Dicționarul de sociologie (Vlăsceanu, Zamfir, 1993) definește astfel termenul de *inovație*:

1. *Idee, metodă sau produse tehnice cu caracteristici de noutate, rezultate ale activității creatoare individuale sau colective, în acest sens sunt menționate inovații științifice, tehnice, organizatorice etc.*

2. *Schimbare produsă într-un sistem (tehnic, economic, social, cultural etc.) ca urmare a introducerii unor noi descoperiri. În funcție de gradul de intenționalitate a schimbării, se distinge între inovația spontană și cea planificată.*

Se constată asocierea termenului *inovație* cu *noutate* și *schimbare*, (prezente în procesul de reformare), ca efect al unei *activități creatoare*, termeni care vor fi avansați și de Huberman (1978), care propune alte definiții ale inovației prezente în educație:

- inovația ca îmbunătățire măsurabilă, durabilă și puțin susceptibilă de a se produce frecvent;
- inovația ca selecție, organizare și utilizare creatoare a resurselor umane și materiale după metode interzise, care permit atingerea unui nivel mai ridicat în realizarea obiectivelor propuse.

Definirea termenului aduce în plus la Huberman ideea de evoluție, de progres: *îmbunătățire, un nivel mai ridicat*, fără de care sfera termenului s-ar limita drastic, ar fi chiar lipsită de sens în contextul asociat relației inovație-reformă.

În această relație, inovația reprezintă o schimbare în structura și în randamentul practicilor în sistemul de învățământ, iar reforma reprezintă instituția socială, mijlocul care are funcția de a servi scopul introducerii inovației în învățământ. Inovația educațională înseamnă o schimbare în domeniul structurilor și practicilor învățământului, scopul fiind acela al ameliorării sistemului. Inovația educațională este o schimbare cu caracter deliberat (intenționată, planificată), „o operațiune unitară al cărei scop este de a determina instalarea, acceptarea și utilizarea unei schimbări” (Huberman, 1978, p. 16). Reformele învățământului concentrează un grup de inovații în cadrul unui model echilibrat și unitar.

Introducerea unei inovații în învățământ produce o schimbare. Schimbarea, se știe, este una dintre funcțiile educației, orice activitate de tip educațional urmărește inducerea unei schimbări determinate la nivel de individ, de grup și la nivel social. Reforma este o acțiune care instituie un cadru în care să poată fi introduse/să se poată produce schimbări la toate palierele sistemului educațional.

Schimbarea socială este definită ca *trecerea unui sistem social sau a unei componente a acestuia de la o stare la o altă stare diferită calitativ și/sau cantitativ. Specific schimbării este faptul că ea însăși este o stare, chiar tranzitorie, ce trebuie considerată ca atare, și în același timp vizează diferențele dintre două stări succesive ale sistemului. Schimbarea este abordată la două niveluri distincte: macrosocială, a societății globale, făcându-se referiri la creștere, evoluție, dezvoltare, progres, regres; microsocală, a anumitor subsisteme sau componente ale societății* (Vlăsceanu, Zamfir, 1993). Ca și în cazul anterior, al delimitării conceptului de inovație, apare reliefat aici aspectul care vizează *evoluția, dezvoltarea, progresul*, ca punct de intersecție al celor doi termeni enunțați până acum.

Schimbarea socială are în vedere patru caracteristici principale:

- se manifestă ca fenomen colectiv, implicând o colectivitate sau un sector important al acesteia, afectând condițiile și modul de viață, universul mental al acestora;
- este structurală, modifică organizarea societății în totalitatea sa sau în principalele sale componente;
- poate fi descrisă ca transformare în timp;
- este durabilă (Neculau, 1996, pp. 224-225).

Aceste caracteristici sunt valabile în cazul schimbărilor pe care le poate determina un demers de reformare a învățământului. O reformă educațională introduce/produce schimbări multiple în sistemul școlar: schimbări materiale, schimbări de concepție, schimbări în relațiile interpersonale, introduse/produse prin: substituire, remaniere, adăugare, restructurare, eliminare a unui comportament vechi, consolidare a unui comportament nou (Huberman, 1978).

Reformele învățământului induc și schimbări individuale, înțelese ca modificări ale comportamentelor indivizilor, de adaptare treptată la noile contexte. Reformele educaționale creează și cadrul necesar indivizilor de a se adapta și a se pregăti pentru schimbare. Un sistem educațional deschis permite deschiderea pentru schimbare, asumarea deliberată a schimbării. Reforma învățământului creează contextul favorabil schimbării, un context care să minimalizeze rezistența (socială, individuală, organizațională) la schimbare. Orice ciclu al schimbării presupune mai multe faze: negarea; apărarea; excluderea; adaptarea; internalizarea (Iosifescu, 2001, pp. 163-164).

Strategiile schimbării țin de modelele influenței sociale și pot fi grupate astfel:

- strategii de persuasiune-manipulare (insistență informațională, recompensarea adepților, sancționarea criticii și a alternativei);
- impunerea (relații de autoritate, birocrație);
- convingerea (explicitare, cointeresare, stimularea alternativelor) (Bîrzea, 1976).

Internalizarea prin strategii de convingere conduce la o adaptare reală a individului/grupului/societății la schimbare. Noile relații, procese sunt acceptate, încercate, adaptate, noile comportamente devin firești și un nou ciclu

poate fi parcurs. Schimbările introduse sau produse în urma introducerii inovațiilor produc modificări din interior ale sistemului/individului, iar procesul de reformă devine proces de *transformare*, de dezvoltare din interior. Termenul de transformare (*acțiunea de a (se) transforma și rezultatul ei – DEX*) este asociată în *Dicționar de sinonime* cu termeni ca *devenire, dezvoltare, evoluție, modificare, prefacere, schimbare*.

Așadar, relația reformă-inovație-schimbare-transformare poate fi înțeleasă astfel: crearea unui cadru instituțional și legislativ (*reformă*) care să permită introducerea unei noutăți, înnoiri (*inovație*), capabilă de a produce modificări (*schimbare*) care să conducă la saltul calitativ scontat (*transformare*).

Schimbările pedagogice determinate de reforma educației pot viza:

- schimbarea finalităților sistemului de educație (determină reorientarea activității de formare-dezvoltare a personalității, proiectată și realizată la nivel macro- și microstructural):
 - schimbarea idealului pedagogic („implică stabilirea unui nou reper de ordin teleologic și axiologic, care anticipează calitățile tipice personalității viitorului, proiectate pe termen lung, la nivelul unei sinteze calitative, psihosociale”);
 - schimbarea scopurilor pedagogice („implică definirea liniilor generale de politică a educației valabile la nivelul sistemului de învățământ, în concordanță cu dimensiunea teleologică și axiologică a idealului”);
 - obiectivele pedagogice ale sistemului de învățământ („reflectă dimensiunea teleologică și axiologică a finalităților macrostructurale” (...),

- care „definesc criteriile de proiectare a planului de învățământ, asumate la nivel de politică a educației”);
- obiectivele pedagogice specifice („definesc finalitățile microstructurale lansate în cadrul reformelor curriculare”);
 - obiectivele pedagogice concrete („definesc sarcinile elevilor/studentilor realizabile pe parcursul unei activități didactice/educative”).
- schimbarea structurii sistemului de învățământ („reflectă mutațiile esențiale înregistrate la nivelul finalităților pedagogice, asumate la nivel de politică a educației. Crearea unei noi structuri de organizare și funcționare a sistemului vizează rezolvarea dezechilibrelor generate ciclic de fenomenul crizei pedagogice și sociale”);
- schimbarea proiectului de organizare a sistemului de învățământ („este determinată de reforma structurală a sistemului de învățământ”) și impune:
- elaborarea unui nou plan de învățământ („care reflectă noile echilibre pedagogice și sociale stabilite între nivelurile și treptele de școlaritate, dar și între resursele de instruire formală-nonformală-informală”);
 - realizarea unei noi reforme curriculare („centrată asupra obiectivelor generale și specifice ale planului de învățământ și ale programelor școlare/universitare, angajează o nouă corelație a conținuturilor și a metodologiilor de predare-învățare-evaluare”);
 - realizarea unei noi logici curriculare („reflectă dimensiunea multifazică a politicii educației” și urmărește elaborarea componentei conceptuale,

de tip managerial, stabilirea componentei strategice și tactice, de tip metodologic, realizarea cadrului instituțional, de tip participativ);

- transformarea sistemului de evaluare, implicit a modalităților de selecție școlară, rezultate din noile raporturi curriculare, obiective-conținuturi-metodologie (Cristea, 1998, pp. 402-406).

Ordinea ierarhică de realizare a schimbărilor pedagogice superioare și nu doar acțiunile principale pe care le angajează este inclusă în definierea conceptului pedagogic fundamental de reformă a educației. Astfel, prioritățile ar putea fi:

a) Schimbarea orientării sistemului educațional, respectiv a finalităților educaționale macrostructurale (ideal – scopuri pedagogice generale), schimbare determinată, în mod obiectiv, de anumite modificări sociale majore (reformă: economică, politică, culturală);

b) Transformarea calitativă a structurii sistemului de învățământ, necesară pentru depășirea dezechilibrelor pedagogice acumulate între: nivelurile, treptele, ciclurile de învățământ; conținuturile corespunzătoare acestora; resursele materiale, umane, financiare, informaționale distribuite acestora; modalitățile de organizare formală – nonformală a instruirii; mecanismele de organizare internă a școlii și cerințele externe ale comunității educative; tehnologiile de conducere managerială (de concepție) – mijloacele de conducere administrativă (de execuție);

c) Reproiectarea planului de învățământ, a programelor și a manualelor școlare/universitare în concordanță cu noile obiective generale și specifice ale procesului de învățământ, determinate la nivel educațional, în sens funcțional (schimbarea orientării sistemului

educațional) și structural (transformarea calitativă a structurii sistemului de învățământ) (Cristea, 1996, p. 75).

2.3. Schimbarea și dezvoltarea organizațională

Privită ca organizație, școală este supusă permanent schimbării. Schimbarea organizațională presupune modificări în activitățile organizaționale, acoperă schimbările care survin în procesele de muncă și subsistemele acestora. Scopul final al schimbării organizaționale este succesul, adică o potrivire mai bună între organizație și mediul în care evoluează, precum și o modalitate mai eficientă și eficace de lucru.

Succesul schimbării organizaționale depinde atât de calitatea soluției găsite, cât și de eficacitatea implementării acesteia, care poate avea trei urmări:

(1) Implementare eficientă, folosirea inovației sau a schimbării (interșanjabile în contextul dat) îmbunătățește performanța organizației;

(2) Implementare eficientă, dar performanța organizației nu este afectată în nici un fel;

(3) Implementarea nu are succes.

Efectele schimbării pot fi, așadar, și negative, dacă soluțiile găsite sunt proaste sau nepotrivite cu contextul, ceea ce nu face decât să scoată în evidență, odată în plus, lipsa de interdependență între conținutul și procesul schimbării. Un management eficient al schimbării poate conduce organizația școlară către succes, sau poate diminua barierele apărute în calea implementării respectivei schimbări (Tripon, Dodu, 2012, pp. 11-13).

Pentru a realiza schimbări valoroase într-o organizație se recomandă:

- Înțelegerea culturii organizației înainte de a încerca schimbarea organizației.
- Valorizarea persoanele cu care se lucrează (membrii organizației) și promovarea dezvoltării lor profesionale.
- Promovarea a ceea ce se consideră că este valoros.
- Exprimarea deschisă a ceea ce este considerat a fi valabil.
- Promovarea colaborării management-subordonați, precum și colaborarea organizație-parteneri (nu numai cooptarea lor la diferite activități).
- Conceperea de alternative și oferirea de posibilități de opțiune - nu numai „traiecte unice”.
- Folosirea mijloacelor birocratice pentru a facilita schimbarea și nu pentru a constrânge oamenii.
- Realizarea de conexiuni cu mediul comunitar - apropiat și depărtat (Fullan, 2001).

Dezvoltarea organizațională este definită drept aplicarea și transferul întregului sistem al cunoașterii din științele comportamentale la dezvoltarea planificată, îmbunătățirea și consolidarea strategiilor, structurilor și proceselor care duc la eficiența organizației (Cummings, Worley, 2008, pp. 1-2).

Conceptul de dezvoltare organizațională se diferențiază de cele de *managementul schimbării* și *schimbare organizațională*.

Dezvoltarea organizațională, ca și *managementul schimbării*, abordează punerea în aplicare efectivă a schimbărilor planificate. Ele sunt ambele preocupate de succesiunea de activități, procese și probleme de leadership care produc îmbunătățiri ale organizației. Cu toate acestea, se deosebesc prin orientarea lor valorică de bază.