

MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE MUZICĂ BUCUREȘTI

REZUMAT

**MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI MUZICAL PREUNIVERSITAR
DIN ROMÂNIA**

Conducător științific:

PROF.UNIV.DR. ADRIAN IORGULESCU

Doctorand:

CRISTINA-ANA-MARIA NICULAE

(SEBASTIAN)

București

2017

Rezumat

Scopul cercetării de față este de a explora tot ce este de știut la momentul actual în domeniul managementului învățământului muzical preuniversitar din România. Am ales această temă din dorința de a contura câteva direcții importante care se aplică atât la nivel general în învățământ dar, în special, la nivelul învățământului artistic muzical din România.

Deși principiile de organizare, planificare și evaluare prezentate în această lucrare sunt enunțate mai întâi la nivel general valabil pentru toate instituțiile de învățământ preuniversitar, accentul este pus în permanență pe modul în care acestea se reflectă asupra instituțiilor de învățământ muzical – mai precis, liceele cu profil vocațional - muzică.

Prin prisma funcției de director pe care o am la Colegiul Național de Muzică ”George Enescu” am avut ocazia de a pătrunde mai adânc în tainele – nu multe, dar extrem de valoroase – conducerii unei instituții cu trăsături deosebit de speciale. Când spun special, mă refer aici la elevi, la profesori și chiar și la angajații TESA care, până și ei trebuie să se adapteze la un mediu de lucru diferit față de un oricare alt liceu teoretic. De asemenea, toate procesele care au loc într-un liceu de muzică sunt deosebite și este nevoie de cineva care înțelege nevoile specifice pentru a le putea îndeplini cu succes, totul pentru a crea un mediu propice unui învățământ muzical de calitate.

Un asemenea tip de cercetare este un debut și sper să reprezinte un punct de plecare și pentru alții care vor dori să aprofundeze particularitățile unui învățământ muzical preuniversitar.

Teza este structurată pe 8 capitole dintre care ultimul reprezintă un studiu de caz privind dezvoltarea instituției în care activez pentru perioada 2016-2020.

Primul capitol intitulat **Aspecte generale ale culturii organizaționale** reprezintă o introducere necesară pentru tot restul lucrării. Cultura organizațională reprezintă totalitatea conceptelor care definesc mediul în care lucrăm și reprezintă legătura directă cu calitatea în educație. Sigur, fiecare instituție școlară are ca scop livrarea produselor educaționale la un nivel cât mai ridicat dar există o multitudine de valori care pot nuanța acest scop. Din păcate, cultura organizațională în domeniul educațional duce lipsă de date cantitative și calitative valide; nu există cercetări în acest domeniu și din acest motiv avem nevoie să ne relaționăm la puținele studii de cultură organizațională care există ori la modele din alte țări. Există în România două studii mari

realizate de Institutul de Științe ale Educației, *Formarea managerială în România: nevoi și capacități* (1994) și *Cultura organizațională a școlii românești* (1998).

Desigur, există puncte tari și puncte slabe în cultura managerială din România și ele sunt menționate tot în acest capitol. Educația românească mai are, din păcate, și prejudecăți și stereotipuri iar cele care se referă strict la educație sunt prezentate tot aici, ca adevărate blocaje pentru reforma educațională: oferta educațională este, în mod tradițional una de calitate deci reforma nu trebuie decât să pună în evidență această tradiție, privirea schimbărilor reformatoare cu suspiciune – nu avem reformă pentru că societatea nu este pregătită iar societatea nu poate fi pregătită dacă nu există reformă în educație, rezistența la adoptarea de modele internaționale din motiv că nu ar fi „conforme” spiritului poporului român, etc.

Am acordat o atenție specială culturii organizaționale, pornind de la o definiție a culturii organizaționale, reprezentări ale culturii organizaționale, prezentarea structurală a culturii organizaționale. Există și o parte ascunsă a culturii organizaționale, care cuprinde componentele propriu zise ale culturii organizațiilor școlare. Determinarea acestora este o chestiune de interpretare și de corelare a elementelor vizibile contestabile. Normele, valorile, credințele, reprezentările și înțelesurile împărtășite de membrii unei organizații sunt principalele elemente care formează structura de adâncime a culturii și sunt strâns legate de mediul în care funcționează organizația respectivă.

Am ales, ca modele de analiză, trei exemple la nivel internațional, bazate pe studii comparative: Modelul lui Geert Hofstede, modelul lui Fons Trompenaars și modelul lui Charles Handy, toți trei teoreticieni ai culturii organizaționale.

Tot în acest prim capitol sunt prezentate și aspecte privind procesul educațional din perspectiva activității manageriale, de la aspecte legate strict de componentele procesului educațional (curriculum, comportamente de predare, orar, distribuția claselor etc.) dar și câteva detalii privind principiul constanței și consecvenței, deosebit de importante în cultura organizațională.

Capitolul secund intitulat **Particularități ale învățământului muzical preuniversitar** realizează o incursiune la nivel de detaliu în aspecte ale învățământului muzical preuniversitar, plecând de la încadrarea lui la nivel legal în zona învățământului vocațional artistic, până la

proceduri și metode specifice de organizare internă – dar mereu în raport cu mediul extern. Acest capitol aduce în prim plan probleme acute ale lipsei de coerență dintre programele școlare din preuniversitar și nevoile cu care se confruntă elevii proaspăt absolvenți și studenți în anul I la Universitățile de muzică din București și din țară. Există detaliate aici aspecte specifice ale modului în care se desfășoară activitatea de învățământ în zona preuniversitară de artă, în general, și în Colegiul Național de Muzică „George Enescu” în special. De asemenea, sunt prezentate detalii privind admiterea și înscrierea elevilor – condiții specifice, criterii de selecție etc. Planurile-cadru de învățământ sunt adaptate profilului artistic sau specializării pentru fiecare copil optează, de unde și caracterul individual al acestui tip de învățare. Programele școlare care asigură pregătirea pentru o educație muzicală specializată respectă standarde educaționale și profesionale bine stabilite pentru profilul artistic. Ca un bun exemplu aducem în lumină prezentarea metodelor și tehnicilor specifice de predare (metoda exercițiilor, metoda demonstrării, metoda explicației, metoda conversației, metoda euristică, jocul didactic muzical și algoritmizarea) și, desigur, modul în care aceste metode sunt interdependente. Un mare accent am pus pe repertoriului de muzică românească și pe modul în care acesta este abordat de către profesorii de specialitate în cadrul Colegiului Național de Muzică „George Enescu” din București. Am întocmit și o listă de compozitori români care sunt des întâlniți în opțiunile repertoriale ale profesorilor și elevilor Colegiului rezultată în urma cercetării repertoriilor de audiții și examene care au avut loc în ultimii ani în cadrul instituției.

Capitolul III vizează strict concepte fundamentale, aspecte ale eficienței în instituția școlară, legate de **Managementul educațional**. Capitolul debutează cu prezentarea conceptelor fundamentale de management educațional și cu definirea unor termeni esențiali acestui domeniu: conducerea, managementul, leadership-ul, eficacitatea, eficacitatea educațională și eficacitatea școlară, eficiența, efectivitatea, misiunea unei școli (și condițiile pe care această misiune trebuie să le îndeplinească), viziunea unei școli, ciclul managerial, organizația. În acest capitol sunt descrise pe larg atribuțiile unui manager școlar, funcțiile lui dar și diversele faze ale ciclului managerial în vederea creșterii autonomiei unității școlare. Am acordat o atenție deosebită paralelei dintre manager și lider care desemnează cele două fațete ale activității de conducere. Am prezentat plusurile și minusurile fiecăreia dintre cele două ipostaze din mai multe abordări, folosind și rezultate ale cercetărilor internaționale care sunt foarte bine fundamentate și care se pot aplica și în

cazul instituțiilor școlare din România. Managerul școlar este, poate, cea mai importantă resursă pentru o școală iar el trebuie mereu să păstreze în minte un plan general de activitate, atribuțiile sale, sarcinile celorlalți dar mai ales să fie capabil să gestioneze și stresul ori să aibă grijă de o dezvoltare continuă pentru el și angajații săi. Managerul instituțional este și managerul educațional – profesorul – și acest aspect trebuie în permanență avut în vedere.

Un alt aspect important este determinat de prezentarea fazelor ciclului managerial, în număr de șase:

1. Precizarea finalităților și identificarea necesităților corespunde momentului de analiză/diagnoză prezentat anterior;

2. Proiectarea și realizarea politicii școlare prin fixarea finalităților parțiale a obiectivelor corelate acestora, a direcțiilor majore de urmat – corespunde funcției de proiectare prezentată anterior;

3. Programarea activităților – subfuncție a proiectării și moment succesiv acestuia;

4. Pregătirea și aprobarea bugetului necesar – un aspect care propune tot proiectarea, bazată pe analiză, dar din perspectivă financiară;

5. Implementarea;

6. Evaluarea.

Nu în ultimul rând, am evidențiat faptul că managerul școlar este o resursă importantă pentru eficacitatea activității școlare. Un manager școlar este confruntat cu o serie de așteptări ce vin de la cei cu care interacționează în activitate dar are și el o serie de așteptări față de cei cu care interacționează. De asemenea, el este responsabil pentru tot ce se întâmplă în domeniul de activitate pe care îl conduce, față de superiori și subordonați în aceeași măsură dar în manieră diferită și pentru sine și toți aceia pe care îi reprezintă în diferite contexte și/sau situații. Managerul împarte responsabilitatea cu toți colaboratorii din compartimentul decizional aferent funcției deținute. Un manager trebuie să își și gestioneze timpul iar pentru aceasta trebuie să aibă clar în minte o serie de elemente: planul general de activitate, secvența din acest plan în care se află la un anumit moment, atribuțiile sale personale și sarcinile majore ale celorlalți. Managerul trebuie să fie în permanență preocupat de propria-i dezvoltare profesională dar și de cea a personalului pe care îl conduce.

Ideea de management educațional nu putea lăsa nemenționat conceptul de curriculum, obiectul cercetării mele pentru cel de-al patrulea capitol, **Aspecte ale curriculum-ului**. Am trecut prin definirea curriculumului din varii perspective, prin prezentarea funcțiilor lui, structura lui, atingând aspecte stringente de reformă curriculară, o problemă atât de dezbătută în prezent. Reforma educațională presupune, ca o condiție absolut necesară (chiar dacă nu și suficientă) și o reformă curriculară. Programele școlare, parte esențială a curriculum-ului scris, trec în România ultimilor ani printr-un proces de elaborare și revizuire permanentă. Viziunea curriculară presupune renunțarea la considerarea conținuturilor ca singurul element important al planificării și integrarea acestora ca element component al unui ansamblu funcțional complex în care ele se leagă de obiectivele educaționale.

Ce este mai important decât comunicarea? Am abordat această problemă în capitolul V al lucrării, **Comunicarea și aplanarea conflictelor**. Am descris procesul de comunicare cu cele trei mari elemente ale sale, emițătorul, receptorul și mesajul și am intrat în detaliu privind tipurile de comunicare (interpersonală, intrapersonală, grup, public, de masă, ascultarea activă) dar și pe stilurile de comunicare: analitic, direct, amabil, cu o detaliere asupra stilului expresiv. Un aspect important în comunicare și mai cu seamă din poziția de manager este și comunicarea non-verbală, ce presupune cercetarea gesturilor, a posturii dar și expresia feței împreună cu elementele de paralimbaj (tonul vocii, volumul vocii, claritatea și dicția, accentele, pauzele, melodică și ritmul). Odată cu comunicarea apar și conflictele iar la cel de-al doilea subcapitol din capitolul V am prezentat conflictul, de la definire, surse la căi de soluționare, mai cu seamă prin apariția unui concept relativ nou, *medierea*. Aceasta din urmă presupune intervenția unei terțe părți, altfel spus, o negociere asistată. Mediatorul este o parte neutră și fără putere decizională, cu rol doar de a facilita discuțiile dintre cele două părți aflate în conflict. Cu toate acestea, în România, foarte puține conflicte de muncă s-au soluționat prin mediere, deși această metodă este una foarte eficientă în țările occidentale, durata de desfășurare și costurile fiind considerabil mai reduse decât pentru alte tipuri de soluționări.

Capitolul VI prezintă conceptul de **Marketing educațional**, un aspect aparent neimportant pentru instituțiile românești preuniversitare care sunt majoritar finanțate de stat prin primării. Din păcate, resursele nu sunt suficiente iar școlile trebuie să se orienteze către marketing fără însă a adopta o direcție majoritară către acesta. Existența unor strategii de atragere de fonduri înseamnă

a vedea realitatea și a încerca să le oferi cât mai multe angajaților și elevilor din școala ta. O școală de prestigiu identifică nevoile beneficiarilor săi – elevii, în primul rând – și admit că oferirea de servicii și programe de calitate sunt moduri de a asigura elevilor nu doar un curs bun dar și un viitor de perspectivă. Marketingul în școlile românești este o noutate însă aplicarea lui într-o școală cu profil vocațional aduce foarte multe avantaje. Cea mai importantă persoană în termeni de marketing este directorul școlii, care este de fapt personificarea instituției pe care o conduce și ale cărei viziuni trebuie să meargă în concordanță cu nevoile și dorințele „clienților”, săi. Am realizat o schemă care pornește de la viziunea directorului la Produs, Părinți și Elevi, Promovare, Preț și Plasare pe piață până la moduri în care această viziune poate fi dusă la bun sfârșit.

Legat direct de aspectele de marketing educațional este capitolul VII, cel care vizează aspecte financiare **Managementul financiar**. Sunt descrise în detaliu procesul de management financiar dar și etapele acestuia. După o scurtă definiție a proceselor financiare am realizat o prezentare practică pentru alcătuirea bugetului unei școli, pe care managerul împreună cu contabilul îl realizează, un aspect extrem de important pentru viitorul și nevoile școlii pentru anul ce urmează. Procesul de bugetare este un element foarte important și exprimă două procese separate, diferite: generarea (sau alcătuirea unui buget) și distribuirea sumei respective. De asemenea, am prezentat și alte soluții financiare precum colectarea de fonduri, sponsorizarea sau obținerea de granturi – lucru pe care Colegiul Național de Muzică „George Enescu” l-a și realizat recent prin programele Erasmus+ pe care tocmai le-a încheiat după o perioadă de 3 ani. Obținerea de granturi este oarecum similară căutării de sponsori. Necesită o anumită cheltuială intelectuală materializată în efectuarea anumitor cercetări și, de multe ori, granturile puse la dispoziție de guvern nu sunt mediatizate îndeajuns iar cele oferite de Uniunea Europeană necesită întocmirea unor proiecte deosebit de complexe, mai ales atunci când apar pentru prima dată.

Pe de altă parte, există informații și în biblioteci, la universități sau alte instituții care întrețin relații cu acestea. Modul de abordare este formularea unei cereri scrise însoțite de o argumentare solidă și de un buget bine întocmit. Fiecare finanțator are o formă proprie de redactare a proiectului iar aceste reguli trebuie respectate întocmai. Este bine ca prezentarea (care trebuie să conțină motivul pentru care se cere grantul, propunerea efectivă de proiect, prezentarea nevoilor și a avantajelor de care vor beneficia de pe urma grantului elevii, școala, comunitatea etc.).

Ultimul capitol, după cum spuneam mai devreme, este dedicat unui proiect de dezvoltare instituțională pentru perioada 2016-2020 pe care l-am alcătuit pentru Colegiul pe care îl conduc. Am prezentat oferta educațională actuală, am realizat o diagnoză a mediului intern existent, cu o analiză cantitativă a populației școlare în perioada de dinainte de anul 2016 și am observat o creștere a numărului de elevi. Din punct de vedere statistic și al promovabilității, colegiul nostru se poate lăuda cu o promovabilitate permanent peste 99% și cu niciun abandon școlar. Am centralizat cele mai importante premii ale elevilor și am constatat cifre îmbucurătoare atât în competițiile de nivel național cât și în cele derulate la nivel internațional.

Din punct de vedere calitativ am realizat o analiză PESTE (Politic, Economic, Social, Tehnologic, Ecologic) deci o diagnoză a mediului extern și mai apoi una a mediului intern folosind o analiză SWOT.

Componenta strategică a însemnat un element important în studiul de caz și am prezentat viziunea școlii, misiunea ei dar și valorile pe care le promovează. Există și un set de scopuri și 5 mari ținte strategice pentru viitor, enunțate având în vedere rezultate analizelor SWOT și PESTE. Există o motivare pertinentă pentru stabilirea fiecăreia dintre ele. De asemenea, aceste ținte sunt extinse și în zona resurselor umane și financiare disponibile. Fiecare dintre aceste cinci ținte aduce cu sine un set de obiective care se doresc a fi îndeplinite pentru perioada aleasă, 2016-2020.

Sunt prezentate, pe lângă avantaje, și anumite riscuri ce pot apărea în încercarea de a îndeplini obiectivele țăntelor strategice și, desigur, monitorizarea și evaluarea acestora este permanentă.

Bibliografia este una consistentă, am încercat să îmi extind orizontul cât de mult și cred că acest lucru m-a ajutat mult în a descoperi lucruri care nu erau ușor de identificat la prima vedere. Nu am ezitat în a folosi și resurse internaționale, date fiind câteva modele educaționale de succes din Europa și din lume care merită a fi studiate și încercat a fi aplicate și în școlile noastre.