

MANAGEMENTUL REUȘITEI ȘCOLARE

Iulia ISTRATE¹
iiria@yahoo.com

ABSTRACT: School leaders across the nation are exploring ways to better educate students and improve school performance. School-based management (SBM) offers a way to promote improvement by decentralizing control to individual school sites. It attempts to give school constituents—administrators, teachers, parents and other community members—more control over what happens in schools. Understanding the need for change is the first step in a transition. Having a vision of what the change entails and what it is trying to accomplish is the next. This includes defining high performance in a manner that can be agreed to by the various stakeholders who become partners in the effort. An explicit focus on educational outcomes frames the change to SBM in a way that replaces issues of who gains and who loses power. Developing a shared vision of the organization links people together and provides goals and criteria for change activities and ongoing decisions. School districts and the schools within them should involve stakeholders at all levels in forming the vision, and then in giving it substance at the local level.

KEYWORDS: succes, performance, failure, difficulties.

Managementul este cea mai veche artă și cea mai noua știință care răspunde tot mai prezent, în tot mai multe domenii necesităților crescânde de organizare, coordonare, conducere, dar și de reușita școlară.

Succesul, ca reacție socială la performanța umană este o problemă intens cercetată în diferite contexte sociale, inclusiv în cel al școlii, în care se operează cu noțiunile de succes și insucces școlar, de reușită sau eșec școlar. Deși este acceptat faptul ca succesul sau eșecul școlar nu pot fi identificate cu reușita sau eșecul în învățare (chiar în învățarea școlară, așa cum a fost denumit conceptul) nu există prea multe studii cu privire la condițiile de natură strict psihologică în baza cărora să se diferențieze cele două situații. De ce o învățare reușită nu devine automat și reușita în activitatea școlară, de ce dificultățile în învățare nu reprezintă un eșec școlar – sunt întrebări la care psihologia educației încă preferă să răspundă cu instrumentarul teoretico – metodologic al pedagogiei.

¹ Profesor, Scoala cu clasele I–VIII „Alexandru Ioan Cuza”, Bacău.

Din perspectiva teoriei pedagogice și a practicii școlare, rezultatele școlare ale elevilor sunt „efecte ale activității didactice, diferite prin natura lor”, performanțe pasibile de măsurare și apreciere². Ele se raportează la obiectivele pedagogice și la nivelul performanței în atingerea acestor obiective. Sunt descrise ca rezultate școlare:

- cunoștințe acumulate;
- capacitatea de aplicare a cunoștințelor (priceperi și deprinderi);
- capacități intelectuale;
- trăsături de personalitate, atitudini, conduite.³

Nivelurile înalte (cantitativ și calitativ) ale acestor rezultate se obțin printr-o mobilizare optimă a tuturor resurselor adaptative ale elevului și a tuturor resurselor de intervenție formativă a mediului școlar și corespund reușitei în activitatea școlară.

Succesul școlar (apreciat în mod general prin notele care exprimă rezultatele la examene, concursuri, olimpiade) reprezintă de fapt un nivel maxim al adaptării școlare, ceea ce atrage o dată în plus atenția asupra faptului că noțiunea de succes sau reușită școlară se raportează mai degrabă la activitatea școlară în ansamblul său, decât la activitatea de învățare în școală” așa cum a făcut ea obiectul analizei noastre.

Succesul școlar sau succesul în activitatea școlară exprimă de fapt concordanța între abilitățile și interesele elevului și exigențele sau normele școlii.

Atitudinea elevilor față de succes sau eșec este unul din factorii importanți ai succesului școlar. De asemenea, un factor important este nivelul de aspirație – s-a demonstrat că elevii cu inadecvare, autorespingere și sentimentul inferiorității își fixează scopuri prea înalte sau prea joase.

Din perspectiva pedagogică se diferențiază două categorii de factori ai reușitei școlare (ca și ai eșecului, de altfel), una care ține de interioritatea elevului, alta care ține de mediul extern. Factorii interni, subiectivi, care susțin reușita în activitatea școlară sunt maturizarea psiho-socială, capacitatea intelectuală, abilitățile, motivația pentru învățatură și motivația pentru succes. Ca factori externi ai succesului școlar sunt enumerați: mediul socio-cultural, familial, grupul de prieteni, politica școlară, organizarea pedagogică, structura, conținutul, competența profesorului, competența conducerii școlii. Structura și conținutul învățării (reflectat

2 I.T. Radu, 2000, p.183.

3 *Ibidem*, p.184.

în planuri și programe) sunt de asemenea factori de care depinde reușita școlară a elevilor.⁴

Daca succesul exprimă concordanța între posibilitățile elevului și exigențele școlare, eșecul școlar exprimă „situația unui elev ale cărui rezultate nu satisfac normele școlii”⁵ situație creată de faptul că școala impune programe de bază și ritmuri identice pentru toți copiii. Insuccesul școlar exprimă un randament deficitar al învățării și se manifestă sub două aspecte:

- a. rămânerea în urmă la învățătură sau retardul școlar,
- b. eșecul școlar care se manifestă, la rândul lui, sub doua forme: abandonul și repetenția.

Rămânerea în urmă la învățătură sau retardul școlar este determinat de dificultăți (obiective sau subiective) temporare de a face față obligațiilor școlare sau de refuzul de a învăța. Retardul în achiziția cunoștințelor specifice vârstei și nivelului intelectual al elevului se poate datora unei mari diversități de factori:

- probleme de natura fizică (slăbirea vederii, auzului, tulburărilor neurologice care afectează coordonarea motorie) care nu sunt sesizate nici de copil nici de adulții din jurul său;
- probleme personale că schimbările frecvente de școală sau de clasă care impun noi metode de predare, eforturi de câștigare a statutului în noul mediu, de învățare de noi reguli și standarde de competență;
- probleme de mediu ca deprivările fizice (hrană, somn, adăpost chiar, în cazul unor familii dezorganizate) sau intelectual-afective (substimulare în ce privește lectura sau conversația);
- probleme emoționale determinate de relațiile cu colegii sau chiar cu profesorul, (sentimentul rejecției, al marginalizării de către colegi, criticismul exagerat al profesorului sau chiar teama fizică de colegi sau de profesor)⁶. *Eșecul școlar* ca forma severă a insuccesului școlar se manifestă prin abandon școlar și prin repetenție (incapacitatea de a promova). „Eșecul școlar se exprimă prin măsuri instituționale (repetări ale clasei, orientări impuse) și una din consecințele sale este ieșirea din sistemul educativ a unui număr de tineri care nu au putut dobândi nici un fel de diploma, nici calificare profesională.”⁷ Incapacitatea de a promova la un nivel superior de

4 E. Macavei, 1997, p. 488–489

5 D. Manese, în Doron, Parot, 1991, p. 295

6 Fontana, 1997

7 Manese, 1991, p. 295

școlarizare se datorează unor dificultăți severe de învățare de diverse etiologii și necesită o expertiză competentă și o intervenție psihopedagogică specializată. Refuzul de a merge la școală, absenteismul care se soldează cu rămâneri în urmă la învățătură și în final cu abandonul școlar, este determinat în mod frecvent de cauze că: teama excesivă a copilului de unul sau mai mulți membri ai grupului școlar (elevi sau profesori); percepția școlii ca factor agresor al stimei și respectului de sine; presiunea familiei (frați, sau părinți) de a rămâne acasă să ajute la diverse munci; implicarea copilului în activități delictive (inclusiv consum de băuturi alcoolice sau droguri); plictiseala și tentația de a face alte lucruri pe care le apreciază ca mai interesante.(Fontana, 1997). Fiecare dintre aceste cauze generatoare de eșec școlar necesită măsuri specifice de combatere și remediere. Pentru profesori este important să diferențieze între:

1. dificultățile de învățare determinate de handicap în dezvoltarea psihică a elevului și dificultățile de adaptare la cerințele activității din școală;

2. performanțele în învățare și ușurința cu care elevul se adaptează la cerințele activității în școală.

Intervenția instructiv-educativă în funcție de notele particulare, specifice fiecăreia dintre aceste situații implică: măsuri de reducere a handicapului în dezvoltare prin asigurarea cerințelor speciale de educație ale elevilor; -măsuri de limitare sau eliminare a cauzelor care determină adaptarea deficitară a elevilor la normele vieții școlare(inclusiv măsuri de natură administrativ-juridică); măsuri de valorizare a performanțelor în învățare; măsuri de direcționare a potențialului adaptativ al elevilor în direcția optimizării randamentului școlar (inclusiv consilierea psihopedagogică). Observăm că noțiunile de succes și eșec școlar (și desigur realitatea psihosocială pe care o desemnează) sunt corelate celor de adaptare-inadaptare (socială și școlară). *Adaptare și inadaptare socială și școlară* – adaptarea în plan social este definită ca „un proces complex de interacțiuni permanente, dinamice și dialectice, între un individ și membrii societății care îi recunosc identitatea, capacitățile, locul și statutul⁸. Ca formă a adaptării sociale, adaptarea școlară poate fi definită din aceeași perspectivă a interacțiunilor elevului cu membrii comunității școlare. Inadaptarea școlară este considerată o noțiune foarte extinsă, care acoperă toate cazurile în care un

8 Selosse, in Doron, Parot,1999, p. 31

copil nu este în armonie cu normele din mediul școlar, datorită deficiențelor intelectuale sau tulburărilor psihice, mentale sau afective. *Posibilități de prevenire și înlăturare a eșecului școlar* – dintre măsurile de prevenire a apariției eșecului școlar, menționăm: sporirea rolului învățământului preșcolar. Statisticile pedagogice arată că aproximativ jumătate din rebuturile școlare constatate în ciclul primar și gimnazial îți au originea în diferențele prezentate de copii la debutul școlarității, în ceea ce privește capacitatea verbală, gradul sociabilității (disponibilitatea de a comunica cu ceilalți din jur), cunoștințele și deprinderile minime necesare însușirii scrisului-cititului, familiarizarea cu rigorile unui program școlar organizat etc. Stabilirea unor relații strânse de parteneriat între școală și familie, deoarece pentru mulți elevi factorii eșecului școlar se situează în familie și nu în cadrul contextului școlar. Pentru buna funcționare a relației „școală-familie” este necesar ca părinții să acorde importanță școlii, să manifeste interes pentru studiile copiilor lor, să se arate preocupați de formarea profesională a copiilor, de perspectivele lor sociale. Nu mai puțin importantă este asigurarea în familie a unui cadru cultural adecvat, deoarece s-a constatat că precaritatea culturală a familiei poate provoca un retard al dezvoltării intelectuale generale a copilului. Sprijinirea școlii, care trebuie să asigure resurse materiale și umane corespunzătoare unui învățământ de calitate: Dotare cu laboratoare și echipamente moderne; cadre didactice calificate și motivate în activitatea lor; programe școlare de calitate, periodic revizuite și îmbunătățite; un climat școlar tonifiant, stimulator etc. Profesorul reprezintă piesă de bază în acțiunea de asigurare a reușitei școlare. Pentru aceasta el trebuie să dispună nu numai o bună pregătire de specialitate, dar și de o competență psihopedagogică în a stabili factorii și metodele cele mai adecvate de redresare a dezadaptării sau eșecului școlar. Proiectarea unor acțiuni de orientare școlar-profesională adecvate, care să se desfășoare pe tot parcursul școlarizării, dar mai ales la sfârșit de cicluri și la trecerea în viața activă. În realizarea acestor acțiuni trebuie să primeze interesele elevilor, dar și cererea pieței muncii. Activitatea de înlăturare a eșecului școlar este mai dificilă decât cea de prevenire presupunând, în principal, elaborarea unor strategii de tratare diferențiată și individualizată a elevilor aflați în situație de eșec școlar. Punerea în aplicare a unor astfel de strategii necesită o bună cunoaștere a particularităților psihologice ale elevilor, pentru a putea fi identificate acele dimensiuni psihologice care permit realizarea unor dezvoltări ulterioare ale elevului cu dificultăți școlare sau a unor compensări eficiente.

Consider că abordarea noțiunilor de succes și eșec școlar – definiție, structură cauze, măsuri de prevenire și înlăturare, etc. a fost realizată de pedagogie, psihologie, sociologie, medicină și alte discipline științifice, dar fiind deosebit de complexe și într-o dinamică fără precedent datorită schimbărilor economice, socio-culturale, politice, vor fi completate, adaptate sau chiar modificate în funcție de acești factori. O atenție sporită ar trebui acordată rolului familiei în succesul sau insuccesul școlar. Familia, prin tonalitatea și atmosfera sa afectivă, prin dimensiunea sa culturală și gradul ei de integrare socială, constituie un mediu educativ determinant. Dintre factorii familiali care pot genera tulburări comportamentale la copii, menționăm:

- Deficite de climat familial și de structură familială. Unele însușiri moral-volitivă ale copilului, deprinderi de comportament, de viață personală depind de trăsăturile pe care le are familia în care trăiește copilul. Părinții formează miezul grupului familial. Absența temporară sau definitivă a unuia sau ambilor părinți își pun amprenta pe echilibrul psihic al copilului. O categorie deosebită prin complexitatea problemelor pe care le ridică este aceea a copiilor orfani sau abandonați, care se află în grija asistenței publice, a copiilor din familii reconstituite (părinți recăsătoriți), a celor proveniți din familii în care sunt certuri permanente. – Divergențele educative dintre membrii adulți ai familiei. Cel mai adesea și alți adulți cum ar fi: bunici, mătuși, unchi, veri, prieteni, vecini, ș.a. iau parte în mod permanent sau ocazional la viața familiei respective, care influențează favorabil sau nefavorabil educația și formarea lui, mai ales bunicii.
- Grupul fratern are influență asupra evoluției educative a copilului (câți frați sunt, poziția pe scara vârstei, raportul fete-băieți, dacă este unicul copil în familie etc.).
- Dezacordul între cerere și ofertă (cerințele din partea familiei și posibilitățile reale ale copilului pot genera stări conflictuale, de stress); – Lipsa condițiilor necesare vieții (hrană, îmbrăcăminte, încălțăminte, spațiu de locuit etc.).
- Lipsa condițiilor de învățatură (spațiu de studiu, cărți, rechizite, liniștea datorită certurilor sau stărilor tensionate).
- Lipsa controlului unor părinți asupra activității școlare și a celei extrașcolare, care-i determină pe unii elevi să nu învețe, să aibă alte preocupări mergând până la abandonul școlar.
- Lipsa legăturii cu școala, cu profesorii, cu profesorul diriginte.

– Lipsa preocupării unor părinți față de orientarea școlară și profesională a copiilor lor și direcționarea forțată spre școli și profesii care nu corespund posibilităților și dorințelor copiilor.

– Lipsa de motivație și aspirații ale familiei, mulțumindu-se cu foarte puțin, sau lăsând la voia întâmplării evoluția copiilor.

Studiu de caz: Elevul D. C., din clasa a VIII-a provine dintr-o familie dezorganizată, numeroasă, cu probleme materiale, educative, socio-culturale. La începutul anului școlar, în clasa a VIII-a, elevul absentă tot mai des, rezultatele la învățătură fiind tot mai slabe. Am cercetat cauzele acestui comportament și am aflat că fiind perioada campaniei agricole de toamnă mergea la unii cetățeni pentru a-i ajuta la recoltarea produselor agricole pentru care primea anumite sume de bani, o parte o puneă la dispoziția familiei pentru cheltuieli în casă, altă parte o oprea pentru cheltuieli personale. Am discutat cu elevul și cu părinții, aceștia promițând că nu va mai absentă. În același timp a intrat și sub influența unor tineri, elevi mai mari care sesizând că are bani l-au atras în frecventarea discotecilor, barurilor care au aparate cu jocuri de noroc, s-a învățat să fumeze ș.a. Frecvența era tot mai redusă, zile la rând absentând de la școală, am primit semnale că va abandona școală. Am luat legătura cu familia de mai multe ori și am constatat lipsa reală de interes a acestora față de rezultatele școlare, sperând că elevul va absolvi cumva clasa a VIII-a, se va înscrie la SAM. Părinții și bunicii erau mulțumiți că îi ajută la muncă și le mai aduce și venituri în casă. Cunoscând condițiile materiale, sociale, psihologice, cultural-educative, motivația și aspirațiile familiei și elevului, mi-am întocmit un plan de acțiune:

– discuții individuale cu membrii familiei deoarece am constatat că în grup se influențau și susțineau ideile care le conveneau, fiind greu să le schimbi convingerile;

– întărirea motivației și aspirațiilor familiei și ale elevului (metode de convingere, exemple cunoscute de eșec și de reușită în viață, sprijin la rudele familiei cu influență asupra acesteia, ș.a.);

– implicarea elevului în activitățile clasei, integrarea lui și din punct de vedere afectiv la activitățile clasei. A fost așezat în bancă cu un elev bun la învățătură, cu influență pozitivă asupra sa.

– discuții frecvente cu elevul;

– scoaterea lui de sub influența „găștii de cartier”;

– colectivul de profesori a acordat o atenție specială elevului;

– i s-au acordat rechizite gratuite, bursă socială, ajutor social pentru familie de la primărie.

Ca urmare a acestor acțiuni, frecvența s-a îmbunătățit, rezultatele școlare au crescut, la sfârșitul sem. I rămânând corigent la un singur obiect, la sfârșitul anului școlar a promovat clasa a VIII-a și a fost admis la SAM. S-a lăsat de fumat și nu mai frecventează barurile și aparatele cu jocuri de noroc, înscriindu-se în cadrul cerințelor și standardelor instructive și de educație ale școlii.

Consider că evoluția viitoare a elevului va fi favorabilă, reușind să se integreze corespunzător în viața economico-socială, profesională, familială etc. Convinși de importanța cunoașterii întregii problematice a succesului și eșecului școlar, toți factorii educaționali, dar mai ales cadrele didactice, trebuie să abordeze întreaga tematică și să nu se pună accent doar pe anumiți factori și să neglijeze pe ceilalți, deoarece nu se vor obține rezultatele cele mai bune. Cadrele didactice prin activitățile de formare continuă și autoperfecționare, prin studiul literaturii de specialitate trebuie să utilizeze cele mai eficiente metode și mijloace din științele educației pentru obținerea celor mai bune rezultate. Cunoștințele căpătate vor fi integrate în cadrul lecțiilor la disciplinele de specialitate cât și în cadrul activităților de consiliere a elevilor și părinților.

Bibliografie:

- [1] Stoica, M., *Pedagogie și psihologie*, Editura Gheorghe Alexandru, București, 2001.
- [2] Bontaș, I., *Pedagogie*, Editura All Educational, București, 1996.
- [3] Cosmovici, A., Iacob, L., *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași, 2005.
- [4] Negovan, V., *Introducere în psihologia educației*, Editura Universitară, București, 2006.