

MANAGEMENTUL EDUCAȚIEI NONFORMALE ÎN REPUBLICA MOLDOVA: CONTEXT ANALITIC¹

Valentin CRUDU, *doctor*

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova

ORCID iD: 0000-0002-5260-440X

Carolina ȚURCANU, *doctor, conferențiar cercetător*

Universitatea de Stat din Moldova

ORCID iD: 0000-0001-8450-3075

Rezumat. În articol este abordată problema managementului educației nonformale (ca sistem) în Republica Moldova. Accentul se pune atât pe analiza cadrului conceptual și de politici manageriale, cadrul organizațional și conținutul al managementului educației nonformale, cât și pe stabilirea conexiunilor dintre managementul educației formale și al educației nonformale. Totodată, sunt identificate aspectele principale și cele problematice ale managementului educației nonformale în Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: educație formală, educație nonformală, management educațional, managementul educației nonformale, politici educaționale, structuri manageriale, funcții manageriale.

MANAGEMENT OF NON-FORMAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: ANALYTICAL CONTEXT

Abstract. This article addresses for the first time the issue of non-formal education management in the Republic of Moldova (as a system). The emphasis is on the analysis of the conceptual framework and managerial policies, the organizational and content framework of the management of non-formal education, but also on establishing the connections between the management of formal education and non-formal education. At the same time, the strengths and vulnerabilities of non-formal education management in the Republic of Moldova are identified.

Keywords: formal education, non-formal education, educational management, non-formal education management, educational policies, managerial structures, managerial functions.

Introducere

Dinamismul vieții contemporane, determinat de transformările majore în toate sferile de activitate umană, necesită o adaptare continuă a sistemului de învățământ la noile orientări și realități, uneori imprevizibile. Dezvoltarea democratică, deschiderea, rezistența la cataclismele naturale, sociale, economice pot asigura succesul Republicii Moldova, doar când educația va forma personalități competente în secolul XXI, dar și conform recomandărilor Consiliului European și Uniunii Europene, conținute în actul comunitar *Competențe-cheie pentru educația pe parcursul întregii vieți* (Bruxelles, 2018).

În acest context, calitatea educației formale și

nonformale a devenit conceptul-substrat al politicilor educaționale, având o semnificație strategică privind asigurarea dezvoltării durabile a societății. Realizarea dezideratului respectiv presupune și un management de calitate.

Deși managementul educațional se înscrie în problematica prioritară a politicilor de învățământ, se constată un nivel scăzut de eficiență managerială pe mai multe aspecte: *de comunicare managerială, de proiectare strategică și operațională, de luare a deciziilor* etc.

Ne referim, în primul rând, și la eficacitatea managementului educației nonformale, problemă care, în ultimele decenii, n-a fost abordată nici conceptual, nici metodologic și nici organizațional.

¹ Articolul a fost realizat în cadrul Proiectului instituțional aplicativ „Cadrul conceptual, metodologic și managerial al educației nonformale în Republica Moldova”, cifrul 20.80009.0807.23.

Conceptul de management educațional vs. managementul educației nonformale

Managementul ca știință a conducerii a evoluat în funcție de o anumită concepție despre om și societate. F. Taylor, fondator al *managementul științific*, privea omul exclusiv ca pe o forță de muncă, mașină perfectă pentru a obține mai mult câștig, profit. În conceptul de *organizație birocratică*, M. Weber se centra pe reguli, impersonalitate, autoritate și eficiență tehnică („omul în cutiuță”). O altă abordare găsim în teoria organizațiilor și a managementului – cea a *relațiilor umane* (E. Mayo, M. -F. Parker, H. Maslow, D. Mc. Gregor), care pune la baza conducerii factorul uman, relațiile interpersonale și de colaborare în grup, considerând că omul poate să lucreze mai productiv, dacă i se satisfac atât nevoile materiale, cât și cele psihosociale, oportunitățile de comunicare la locul de muncă.

Umanizând contextul muncii, mișcarea relațiilor umane nu a schimbat însă și conținutul ei, de aceea, este succedată în continuare de o altă orientare a organizației muncii și conducerii – cea a resurselor umane (Ch. Argyris, R. Likert, D. Mc. Gregor, K. Lewin, A. Maslow). Astfel, D. Mc. Gregor fiind adeptul ideii că, managementul, în exercitarea funcțiilor manageriale, pornește de la o anumită opinie asupra naturii și a comportamentului uman, a emis cunoscutele teorii „X” și „Y”. Conform teoriei „X”, individul nu dorește să muncească, este egoist, indiferent de necesitățile, obiectivele organizației, nu acceptă schimbarea și deci trebuie sancționat, impus. În cazul teoriei „Y”, munca face parte din natura omului, acesta este capabil să-și asume responsabilități, să participe activ la viața organizației. În consecință, managerul care acționează, în contextul teoriei „X”, folosește metode de constrângere, de impunere, un stil autoritar de conducere. Pe când, în cazul orientării sale conform teoriei „Y”, aplică metode de colaborare, un management participativ.

Și ceilalți reprezentanți ai teoriilor *resurselor umane* (Ch. Argyris, R. Likert, D. Mc. Gregor, Fr. Herzberg) au lansat ideea că oamenii trebuie să se adapteze organizației și muncii prin colaborare, să dea dovadă de inițiativă. Acești reprezentanți ai mișcării resurselor umane au adus o contribuție însemnată, prin introducerea **conceptului de management participativ**, orientat spre utilizarea eficientă a fondului resurselor umane, prin practici participative la viața organizației și în realizarea personală. Această supoziție reclamă o mai bună înțelegere a distincției dintre **administrație, management și leadership**, pentru o eventuală racordare a sistemului de conducere în învățământ la tendințele de democratizare și de integrare europeană [2, pp. 11-12].

De menționat că, pe parcurs istoric, au apărut mai multe abordări, modele, paradigme ale managementului educațional, centrate pe rezultate, obiective, resurse etc. Însă niciun model și nicio paradigmă n-au devenit exhaustive. Mai mult decât atât, la etapa postmodernă/postparadigmatică, niciun model nu poate să asigure eficiența așteptată în domeniul de conducere.

Totodată, în plan conceptual, s-au conturat unele demersuri inovative, determinate de necesitățile și contextele reale de funcționare ale sistemului de învățământ (*a se vedea Tabelul 1*).

Aceste demersuri conceptuale reprezintă și un cadru de referință pentru educația nonformală, care este parte componentă a sistemului managerial din educație. Totodată, managementul educației nonformale are unele caracteristici specifice, precum:

- diversitatea și dispersarea structurilor manageriale;
- diversitatea formelor și domeniilor de educație nonformală;
- implicarea neobligatorie a formabililor în procesul de educație nonformală în raport cu interesele și oportunitățile proprii;

Tabelul 1. Schimbarea concepției de management educațional [2, p. 15]

La nivel de sistem	La nivel de unitate școlară	La nivel de proces managerial
Strategia: formarea personalității, autorealizare.	Strategia: valorizarea individului și a capacităților sale.	Obiective generale: abordare sistemică, inovatoare, pe bază de obiective, reflexie, principii, rezultate; asigurarea calității educației, aplicarea stilurilor eficiente de conducere.
Scopuri: democratizarea și descentralizarea învățământului, autonomie instituțională.	Scopuri: management bazat pe competențe, obiective, principii, management pe domenii.	Obiective specifice: implicarea actanților educaționali, a comunităților, organizațiilor informale în conducere.
Obiective: democratizarea conducerii învățământului, formarea managerială, accesul și reușita educațională.	Obiective: conducere adaptată la sistemul pedagogic formativ, autoconducere, echitate și calitate a educației.	

- lipsa unor standarde de conducere a educației nonformale;
- diversitatea cadrului curricular și didactic;
- diversitatea surselor de finanțare etc.

În contextul abordărilor conceptuale generale ale managementului educațional, dar și reieșind din specificul educației nonformale, putem formula o definiție a managementului educației nonformale: *Managementul educației nonformale este un concept și un proces direcționat spre realizarea obiectivelor și funcțiilor structurilor, prestatoare de servicii în domeniul educației nonformale, prin antrenarea resurselor umane și utilizarea resurselor financiare, manageriale, didactice, logistice etc., în contextul unui mediu nonformal.*

În contextul acestei definiții, se structurează și principalele funcții ale managementului educației nonformale: *de diagnosticare și pronosticare a educației nonformale; de conceptualizare și stabilire a domeniilor de activitate; de proiectare strategică și operațională; de implementare/organizare a educației nonformale; de monitorizare, evaluare și realizare a conexiunii inverse.*

Valorificarea acestor funcții în cadrul managementului educației nonformale este determinată de tipul, domeniile, formele, finalitățile educației nonformale.

În procesul de management al educației nonfor-

male se aplică în mod specific aceleași metode și tehnici de conducere ca și în cadrul managementului educației formale.

De modul în care managementul realizează funcțiile sale, precum și de modul în care se construiesc relațiile între colegi și formabili, se conturează și stilurile de conducere și viceversa: *democratic, liberal, autoritar, autentic, tranzacțional, docil, sfidător.*

Se constată faptul că structurile de educație nonformală au succes și eficiență în cazul în care managementul se axează pe încredere și crearea de condiții optime de satisfacere a intereselor și oportunităților atât a formatorilor, cât și a formabililor.

Managementul educației nonformale: sistem/subsistem și stare actuală

Educația nonformală, alături de cea formală, reprezintă o formă de realizare a educației pe parcursul întregii vieți, care semnifică „un proces stadiat, orientat spre înțelegerea mai profundă a lumii și îmbogățirea cumulativă a potențialului creativ al personalității” [4, p. 6].

Educația nonformală a elevilor, tinerilor și a adulților reprezintă un subsistem al sistemului educațional și realizează aceleași funcții ca și educația formală, însă – într-o formă specifică, asumându-și unele funcții complementare, extinse sau contextuale (*a se vedea Figura 2*).

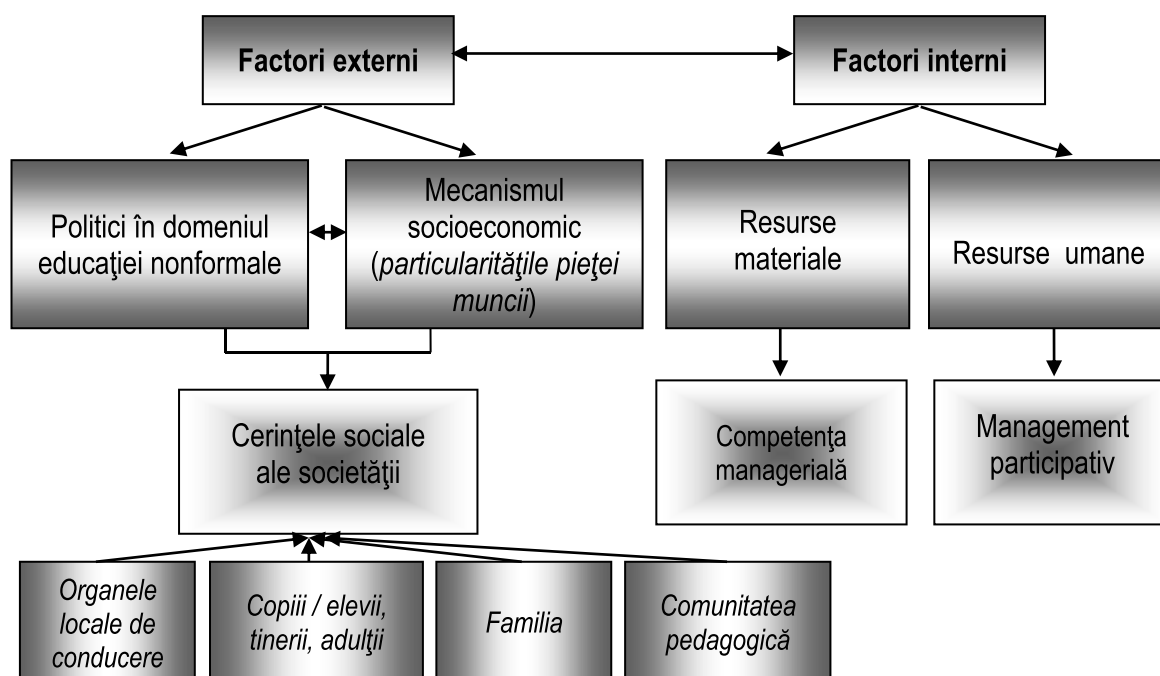


Figura 1. Conceptul de management în sistemul educației nonformale

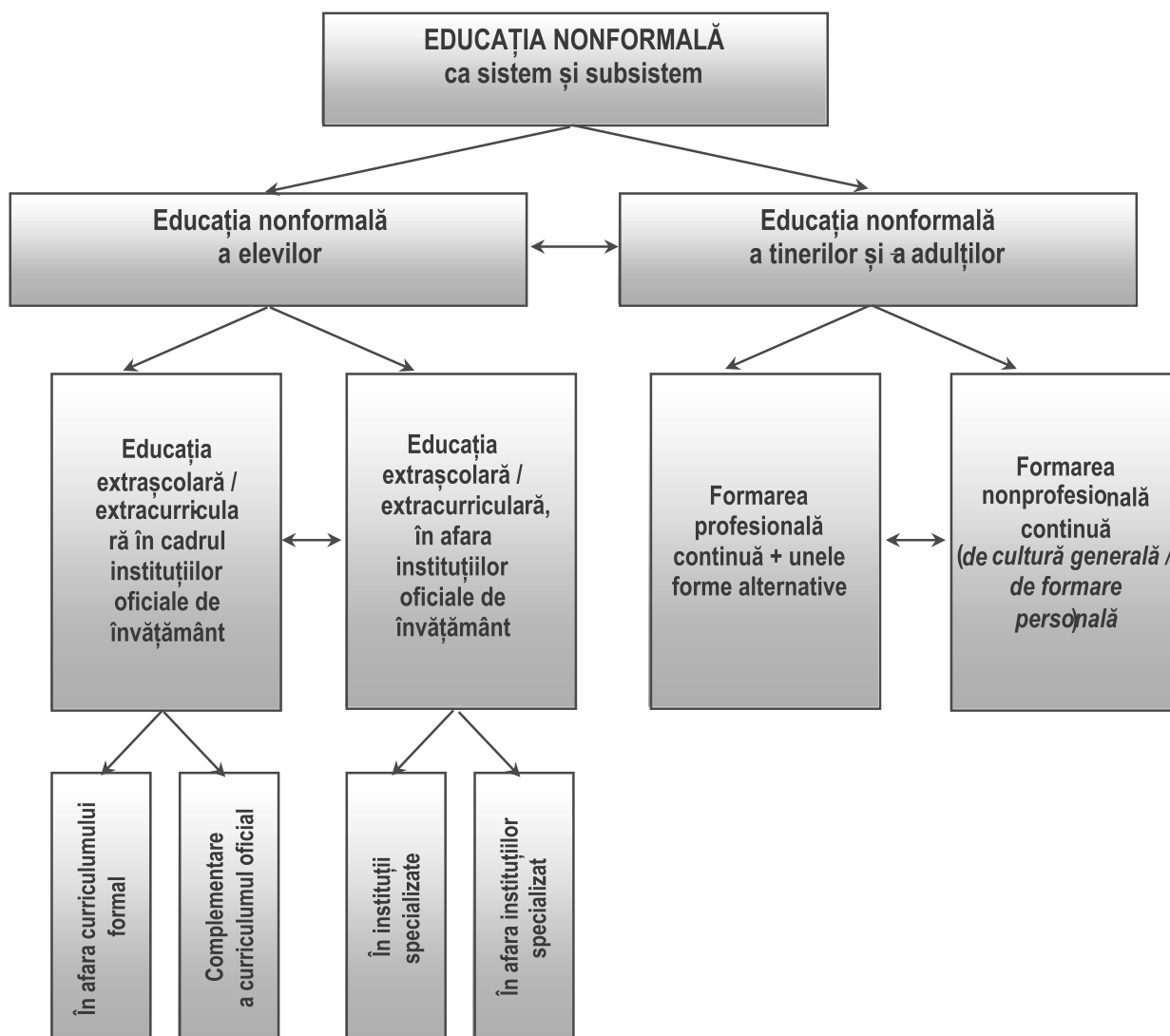


Figura 2. Educația nonformală ca sistem și ca subsistem

Analizând literatura de specialitate, deducem următoarele caracteristici ale educației nonformale: *globalitate și continuitate* (se realizează pe parcursul întregii vieți); *minimism indispensabil* (toți oamenii au nevoie de o educație de bază); *libertate structurală* (posibilitatea de a fi în afara instituțiilor de învățământ tradițional); *utilitate* (îl ajută pe individ să-și rezolve problemele vieții); *echitate* (se adresează în mod egal tuturor).

Subsistemul de educație nonformală, abordat ca unul specific din cadrul sistemului de educație, îl caracterizăm și printr-un management educațional specific, determinat atât la nivel de politici educaționale, cât și la nivel, propriu-zis, managerial/organizațional.

În *Codul Educației al Republicii Moldova*, educația nonformală se definește în *articolul 3, cap. I, articolele 36(1) și 37(1), cap. VII*, în termenii de „învățământ extrașcolar”, „educație extrașcolară”, „educație a tinerilor”, „educație a adulților”, „formare continuă a adulților”. Cadrul managerial al educației nonformale nu se reglementează de *Codul Educației al Republicii Moldova* (2014).

Într-un alt document de politici educaționale, și anume *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „EDUCAȚIA-2020”*, problematica educației nonformale este abordată prin:

- 1) formularea unui obiectiv general, care reflectă nu numai o dimensiune a educației nonformale, și anume de instruire a adulților pe par-

cursul întregii vieți, din perspectiva formării generale și formării profesionale continue. În contextul acestui obiectiv, se analizează procesul de formare profesională continuă și de recalificare a șomerilor și a migranților, se oferă consultațiile respective.

- 2) formularea unui obiectiv specific și sistemul de acțiuni privind promovarea educației adulților, accentul fiind pus pe formarea profesională continuă.
- 3) stabilirea bugetului pe ani de studii pentru educație extrașcolară.

Analiza actului în cauză ne permite să formulăm următoarele concluzii:

- Problematika educației nonformale în *Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020 „EDUCAȚIA-2020”* este reprezentată fragmentar și nu creează premise reale de dezvoltare a acestui subsistem.
- Cadrul managerial al educației nonformale nu este reflectat în acest document nici la nivel de obiective și nici de acțiuni strategice și operaționale.

Este necesar de indicat și alte documente de politici cu referire la educația nonformală, din perspectiva educației adulților, și anume: *Memorandumul privind învățarea pe parcursul vieții* (2000), *Regulamentul Comisiei guvernamentale pentru politicile de tineret* (2011), *Legea cu privire la tineret* (2016, modificată în 2018), *Strategia națională de dezvoltare a sectorului de tineret 2014-2020 și Planul de acțiuni privind implementarea acesteia* (2014).

Cele mai curențe documente în care se încearcă reglementarea educației nonformale din Republica Moldova sunt: *Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”* (2019); *Regulamentul privind validarea educației nonformale și informale* (24.01.2019); *Regulamentul cu privire la organizarea formării profesionale a șomerilor* (27.12.2019); *Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de director al instituțiilor publice din domeniul educației adulților subordonate Ministerului Educației, Culturii și Cercetării* (18.01.2019); *Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională continuă și curriculumului din cadrul învățării pe tot parcursul vieții* (25.01.2019); *Metodologia de elaborare a programelor de formare profesională continuă a cadrelor didactice* (30.01.2019).

Identificăm – în atare context – și cele mai importante documente de politici ale educației nonforma-

le la nivel internațional: *Recomandarea Adunării Parlamentare a Consiliului Europei privind educația nonformală* (2000); *Recomandarea Consiliului Europei, Comitetului Miniștrilor către statele membre privind promovarea și recunoașterea educației/învățării nonformale a tinerilor* (2003); *Recomandarea Consiliului Europei privind validarea învățării nonformale și informale* (2012) etc.

Analiza diferitor documente de politici naționale și internaționale în domeniul educației nonformale ne permite să formulăm unele concluzii cu referire la managementul educației nonformale.

La nivel internațional

- Managementul educației nonformale face parte din cadrul politicilor educaționale și reflectă tipologia și particularitățile educației nonformale: a elevilor, tinerilor, adulților; educației extrașcolare/extracurriculare în cadrul instituțiilor oficiale de învățământ și în afara acestora; formarea profesională și cea nonprofesională continuă; complementară, extinsă, contrapusă educației formale.
- Managementul educației nonformale se caracterizează printr-un nivel înalt de descentralizare și axare pe asigurarea condițiilor optime privind realizarea intereselor și oportunităților formabililor.
- Managementul este orientat spre sincronizarea și realizarea unei continuități între educația formală și educația nonformală.

La nivel național

- Educația nonformală ca sistem și subsistem este reglementată normativ fragmentar.
- Managementul educației nonformale ca sistem și subsistem nu este reglementat nici într-un document de politici educaționale.
- În plan operațional, unele funcții ale managementului educației nonformale se realizează de către structurile manageriale din cadrul educației formale sau ale organelor de conducere de nivel local, de alte structuri ale unor prestatori de servicii ale educației nonformale, precum Bussiness-prim SRL, CREDO, CONTACT etc.

În acest context, încercăm să prezentăm schematic cadrul structural și managerial al educației nonformale în Republica Moldova (*a se vedea Figura 3*).

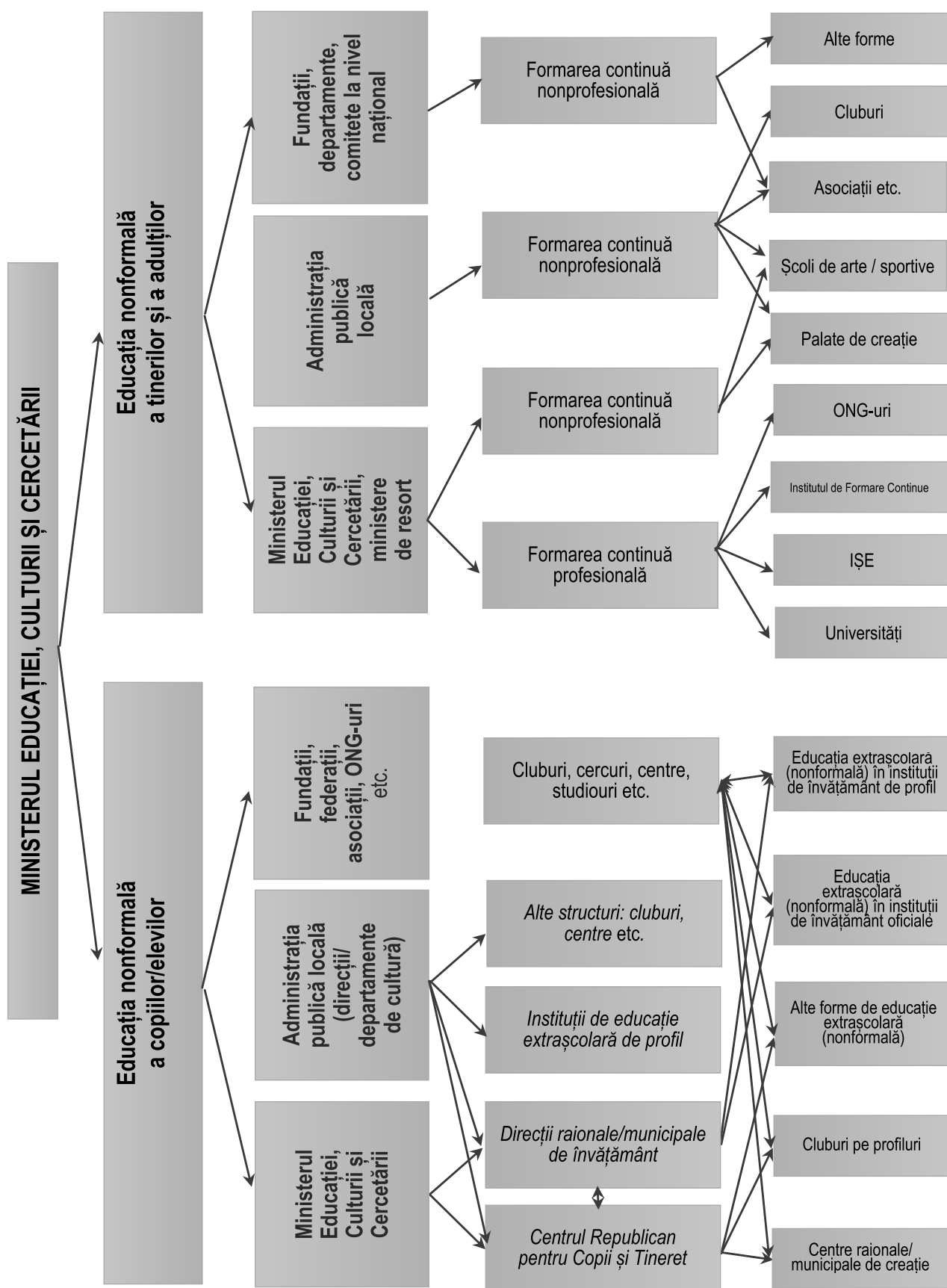


Figura 3. Structura și managementul educației nonformale în Republica Moldova

Această structură și managementul educației nonformale în Republica Moldova sunt concepute ca unele de perspectivă, deoarece în realitate nu au fost stabilite clar conexiunile dintre funcțiile și atribuțiile fiecărei structuri manageriale. Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, în acest sens, include în structura sa două direcții care promovează politicile în domeniul educației nonformale: *Direcția de învățământ general*, care gestionează educația extrașcolară/extracurriculară și *Serviciul învățare pe tot parcursul vieții*, care gestionează formarea profesională continuă și educația adulților (formarea nonprofesională continuă). Astfel, putem constata faptul că doar managementul formării profesionale continue se axează pe un cadru normativ reglator bine fundamentat (fără o apreciere a funcționalității acestuia), dar și managementul educației nonformale a elevilor în cadrul instituțiilor oficiale și specializate de învățământ este reglementat, într-o anumită măsură, cu norme reglatorii (este vorba, în primul rând, de *Regulamentul tip al instituției extrașcolare*).

Totodată, este dificil de apreciat cadrul managerial al educației nonformale cu referire la alte structuri, care atestă sau trebuie să conțină în registrele de responsabilități și formarea continuă profesională sau nonprofesională a formabililor, deoarece nu există un nomenclator de acte și documente de politici manageriale, după cum nu există și nicio concepție a managementului educației nonformale în Republica Moldova (deși, în acest sens, au existat încercări de a elabora o concepție).

Constatăm următoarele:

1) Lipsa unui cadru conceptual și reglator, corelat cu tendințele pe plan internațional privind educația

nonformală, dar și cu necesitățile elevilor, tinerilor și a adulților din Republica Moldova, devine un obstacol nu doar în realizarea eficace a managementului, dar și în funcționarea și dezvoltarea educației nonformale, în general, în statul nostru.

2) Diversitatea și specificul educației nonformale fac parte din aria dificultăților în vederea concepției nu numai a unui management eficient, dar și a unui cadru conceptual și metodologic al educației nonformale în Republica Moldova.

Aceste constatări sunt caracteristice și *managementului resurselor umane* din cadrul învățământului nonformal, ca parte componentă a sistemului managerial al educației nonformale. Dacă pornim de la definiția managementului resurselor umane în învățământ, „care reprezintă un sistem coerent și logic de activitate de valorizare, valorificare și amplificare a resurselor interne ale cadrului didactic/managerial din perspectiva performanțelor, împlinirii și satisfacției profesionale” [1, p. 79], apoi putem deduce și unele particularități ale managementului resurselor umane în cadrul educației nonformale. Acestea le constatăm din specificul educației nonformale. Aici ne referim la statutul neoficial sau mai puțin oficial, comparativ cu cel al educației formale; diversitatea tipurilor, formelor și documentelor cu privire la educația nonformală; diversitatea categoriilor de subiecți implicați în educația nonformală; caracterul benevol (cu excepția formării profesionale continue) a educației nonformale etc.

Așadar, putem identifica următoarele particularități ale managementului resurselor umane, în cadrul educației nonformale (*a se vedea Tabelul 2*).

Tabelul 2. Particularitățile managementului resurselor umane în cadrul educației nonformale în Republica Moldova

Nr. crt.	Indicatori	Educația nonformală a:	
		<i>elevilor</i>	<i>adulților</i>
1.	Politici de resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova (MECC). 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova (MECC) și alte ministere și structuri afiliate sau independente (agenții, administrația locală etc.).
2.	Planificarea resurselor umane și a managementului resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> Se planifică la nivel de Direcții raionale/municipale de învățământ, instituții oficiale de învățământ și instituții specializate de educație extrașcolară (nonformală) de profil. 	<ul style="list-style-type: none"> Se planifică numai cu referire la formarea profesională continuă.
3.	Recrutarea selectivă	<ul style="list-style-type: none"> Cadrele didactice, educatorii, formatorii se selectează, de regulă, din cadrul celor cu studii pedagogice (și nu numai). 	<ul style="list-style-type: none"> Cadrele didactice pentru realizarea formării profesionale continue sunt selectate, conform unor norme prestabilite.

		<ul style="list-style-type: none"> ● Nu există norme, criteriile de selectare a personalului pentru educația nonformală. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cadrele didactice pentru alte dimensiuni ale educației adulților sunt selectați, conform unor norme instituționale (nu există un cadru reglator). ● Cadrele didactice pentru formarea continuă nonprofesională pot fi selectate din varii domenii, de regulă, din învățământ.
4.	Integrarea/ orientarea/ îndrumarea	<ul style="list-style-type: none"> ● În cadrul instituțiilor oficiale de învățământ, aceste funcții fac parte din responsabilitățile administrațiilor și poartă un caracter complementar. ● În cadrul instituțiilor specializate de educație nonformală, aceste funcții fac parte din responsabilitățile administrației. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cu referire la formarea profesională continuă, aceste funcții sunt realizate de administrațiile instituțiilor/structurilor organizatoare a acestui proces. ● Cu referire la formarea nonprofesională continuă, aceste funcții le îndeplinesc organizatorii.
5.	Motivarea/ promovarea	<ul style="list-style-type: none"> ● Se aplică aceleași instrumente de motivare ca și pentru cadrele didactice din învățământul formal, însă realizate, în mare parte, fragmentar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● În cadrul formării profesionale continue, se aplică mijloace standardizate de motivare a cadrelor didactice. ● În cadrul formării nonprofesionale continue, există o mai mare libertate privind motivarea financiară sau profesională (mai mare libertate privind creativitatea).
6.	Perfecționarea/ formarea continuă	<ul style="list-style-type: none"> ● Nu se organizează în mod sistemic. Centrul Republican pentru Copii și Tineret este responsabil de formarea continuă. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nu se organizează la nivel sistemic.
7.	Evalurea/ monitorizarea	<ul style="list-style-type: none"> ● Funcțiile de evaluare/monitorizare revin Direcțiilor raionale/municipale de învățământ, administrațiilor instituțiilor de învățământ, administrațiilor publice locale, altor structuri abilitate. ● Nu există un concept clar și o metodologie de realizare a acestui proces. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluarea/monitorizarea managementului de personal în cadrul formării profesionale continue îi revine MECC și Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC). ● Cu referire la alte forme de educație a adulților, acest proces nu este reglementat.
8.	Comunicarea managerială	<p>Depinde de:</p> <p>A. Rolurile îndeplinite de manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● roluri decizionale; ● roluri informaționale; ● roluri interpersonale. <p>B. Stilurile de conducere ale managerilor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● stil de tip „blănare”; ● stil de tip <i>informare-dirigare</i>; ● stil de tip <i>convingere</i>; ● stil de tip <i>rezolvare de probleme</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicarea managerială în cadrul educației nonformale a adulților este una mai liberă și mai democratică.

Identificarea particularităților vizând managementul resurselor umane în cadrul educației non-formale a elevilor, tinerilor și a adulților n-a epuizat problematica managementului resurselor umane din acest subsistem al educației, ci a deschis noi orientări și oportunități de a stabili starea actuală a acestuia și a determina căile de dezvoltare în perspectivă.

Totodată, putem avansa următoarele prevederi:

- Nu există un concept clar privind politicile de resurse umane, în cadrul educației non-formale la nivel național, regional și instituțional.
- Managementul resurselor umane va fi eficient, ca și în sistemul întreg de educație non-formală, dacă va fi elaborată, implementată și monitorizată o paradigmă modernă de management al resurselor umane.

Cadrul analitic al managementului educației non-formale nu poate fi deplin fără abordarea problemei finanțării acestui sistem (subsistem).

Managementul financiar, ca și alte dimensiuni manageriale, realizează funcții de planificare, revizuire, estimare, monitorizare a alocațiilor și utilizarea fondurilor.

Pe de o parte, managementul finanțării educației non-formale în Republica Moldova se reglementează de un șir de legi, în mare parte indirect (*Legea privind sistemul bugetar și procesul bugetar*, nr. 847; *Legea privind administrația publică locală*, nr. 436; *Legea privind descentralizarea administrativă*, nr. 435 etc.). Pe de altă parte, managementul finanțării educației non-formale este unul nesistemic și greu de monitorizat.

Calitatea managementului educației non-formale în opinia unor categorii de formatori și formabili

Pentru a analiza calitatea managementului educației non-formale, am realizat un *express-studiu*,

având ca grupuri-țintă: cadrele didactice din învățământul general care prestează servicii de educație extrașcolară/extracurriculară în instituții de învățământ; cadrele didactice, formatori, care activează în instituțiile specializate de educație nonformală (*centre de creație, cluburi sportive etc.*); cadrele didactice care prestează servicii de formare profesională continuă; formatorii care prestează servicii de formare a culturii generale la adulți (*dezvoltarea personală*).

În raport cu scopul acestui studiu, au fost stabilite câteva aspecte/variabile cu referire la funcționalitatea managementului educației non-formale a elevilor și a adulților:

- ✓ percepția funcționalității/eficienței managementului educației extrașcolare/extracurriculare la nivel de instituții oficiale de învățământ și instituții specializate de educație extrașcolară;
- ✓ percepția funcționalității/eficienței managementului resurselor umane în cadrul educației non-formale a elevilor și adulților;
- ✓ percepția funcționalității/eficienței managementului educației non-formale pe dimensiunea formării profesionale continue și pe dimensiunea formării nonprofesionale continue (a culturii generale);
- ✓ percepția eficienței managementului finanțării educației non-formale a elevilor și adulților.

Instrumentele aplicate în cadrul studiului au constituit chestionarele adaptate pentru fiecare categorie de respondenți și interviul. Numărul de respondenți în fiecare grup-țintă a fost diferit, din cauza unor dificultăți organizaționale de a crea grupe omogene.

În continuare, oferim reprezentarea grafică a rezultatelor studiului nostru (*Figura 4*).

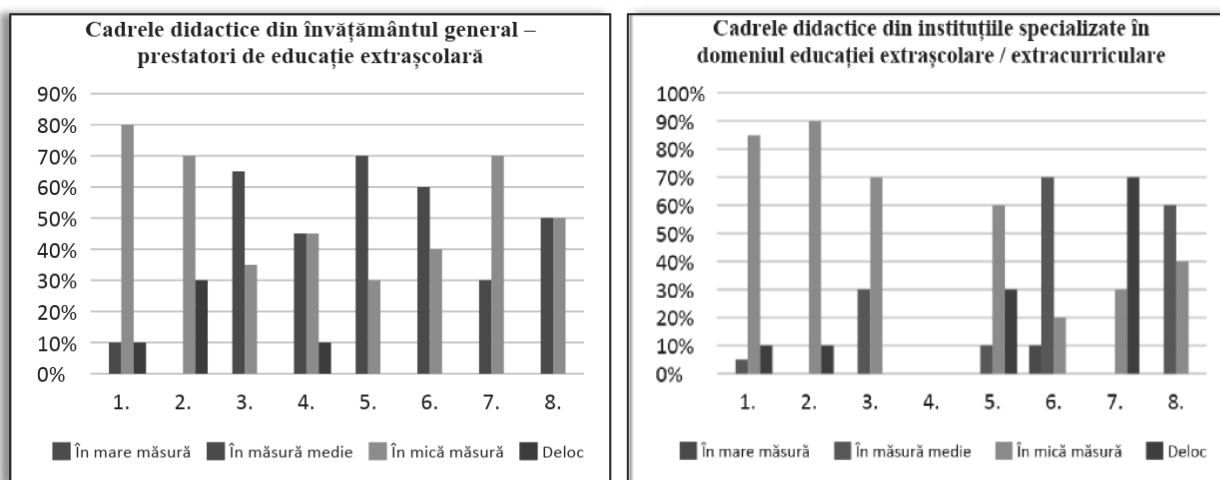


Figura 4. Percepția eficienței managementului educației extrașcolare/extracurriculare

Variabile:

1. Politicile actuale în domeniul educației asigură funcționalitatea și eficiența managementului educației extrașcolare/extracurriculare?
2. Structurile responsabile de educația extrașcolară/extracurriculară la nivel de raion/municipiu promovează un management eficient al educației nonformale?
3. Administrația instituțiilor de învățământ general și ale celor specializate gestionează eficient educația extrașcolară/extracurriculară la nivel instituțional?
4. Planul strategic de dezvoltare a instituției de învățământ conține activități de eficientizare a educației extrașcolare/extracurriculare?
5. Managementul instituțional asigură coerența, continuitatea și complementaritatea dintre învățământul formal și cel nonformal?
6. Managementul instituțional asigură accesul elevilor la activitățile extrașcolare/extracurriculare în raport cu interesele opționale și operaționale ale acestora?
7. Managementul instituțional dispune de metodologii și instrumente de evaluare a eficienței educației extrașcolare/extracurriculare?
8. Managementul instituțional asigură colaborarea cu familia, comunitatea, administrația locală privind educația extrașcolară/extracurriculară a elevilor?

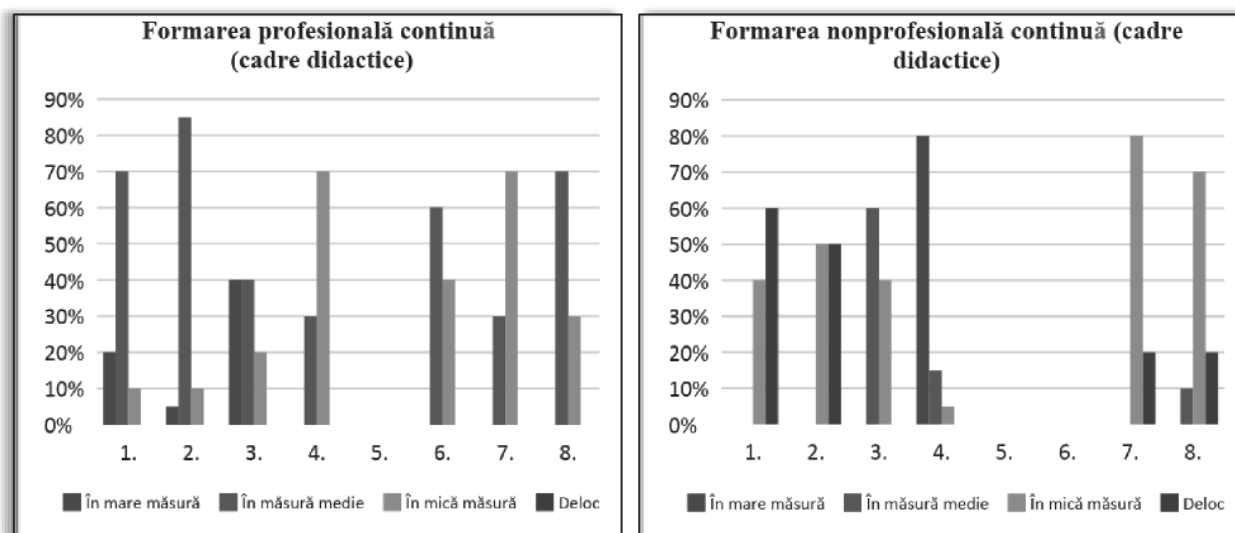


Figura 5. Percepția eficienței managementului educației nonformale a adulților

Variabile:

1. Politicile actuale în domeniul educației asigură funcționalitatea și eficiența managementului educației nonformale a adulților?
2. Structurile responsabile de educația nonformală a adulților la nivel central și raional/municipal promovează un management eficient al educației adulților?
3. Structurile/instituțiile ce prestează servicii de educație a adulților promovează un management eficient?
4. Managementul structurilor/instituțiilor ce prestează servicii de educație nonformală asigură acces formabililor în raport cu nevoile și interesele acestora?
5. Administrația instituțiilor/structurilor respective dispun de un Plan strategic de dezvoltare a educației adulților?
6. Managementul structurilor/instituțiilor respective dispune de o metodologie și instrumentar de evaluare a eficienței educației adulților?
7. Numărul de structuri, organizații, instituții asigură la nivel local nevoile în educația adulților?
8. Numărul de structuri, organizații, instituții asigură la nivel național nevoile în educația adulților?

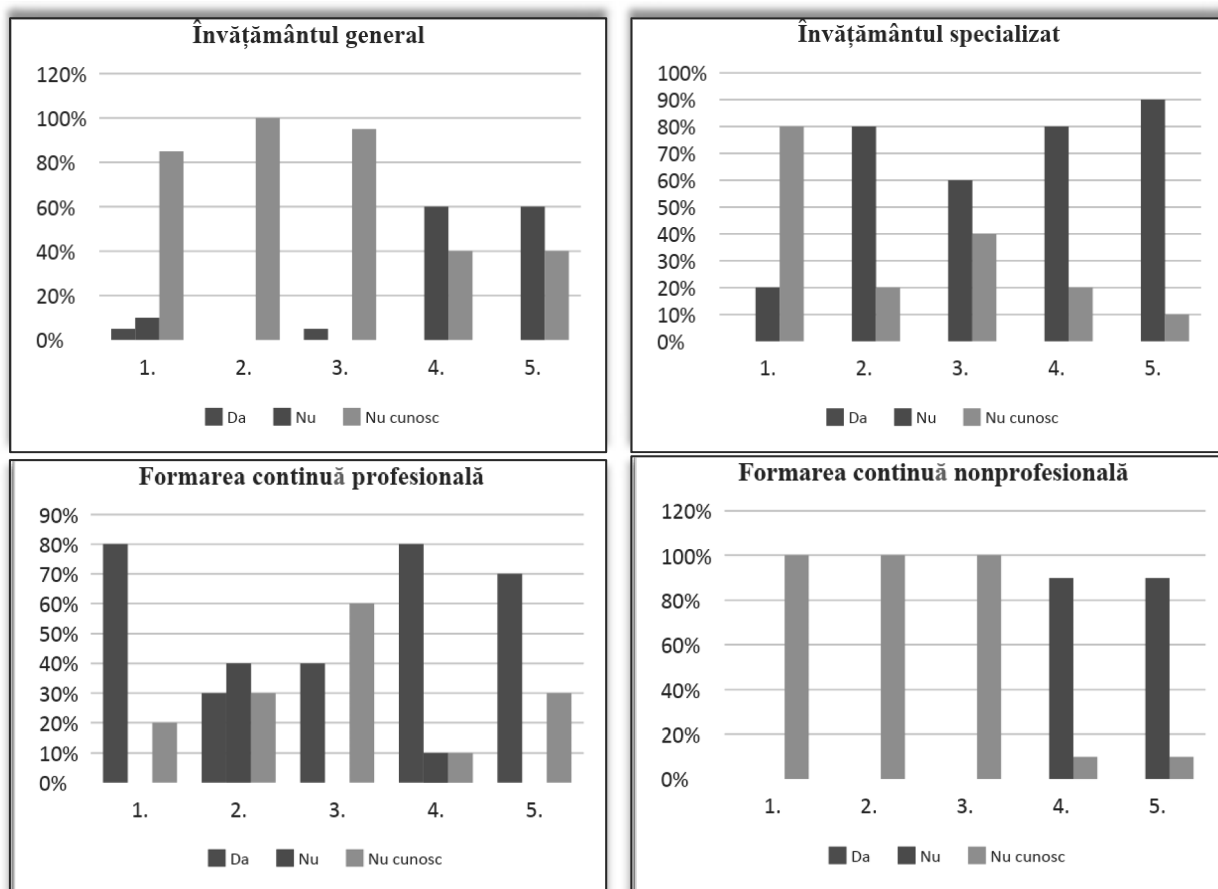
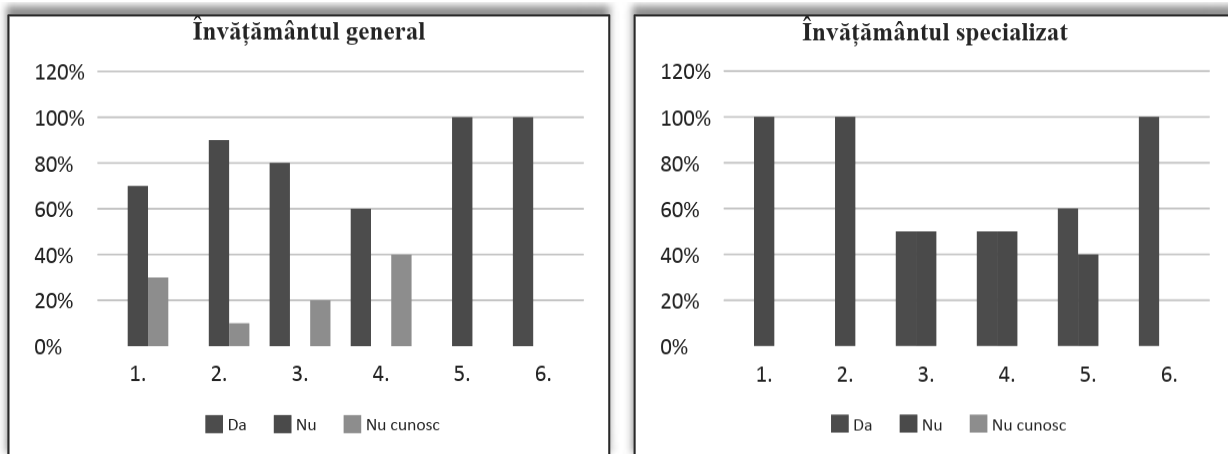


Figura 6. Percepția eficienței managementului resurselor umane în cadrul educației nonformale

Variabile:

- Există baze de date privind cadrele didactice/formatorii care prestează servicii în educația nonformală?
- Există politici de personal cunoscute, împărtășite și promovate consecvent în domeniul educației nonformale a elevilor și adulților?
- Există o planificare a resurselor umane în cadrul educației nonformale la nivel instituțional, raional, național în raport cu necesitățile reale?
- Există o politică de pregătire și perfecționare a cadrelor didactice/formatorilor din sistemul de educație nonformală?
- Există un sistem de motivare și protecție socială a cadrelor didactice din învățământul nonformal?



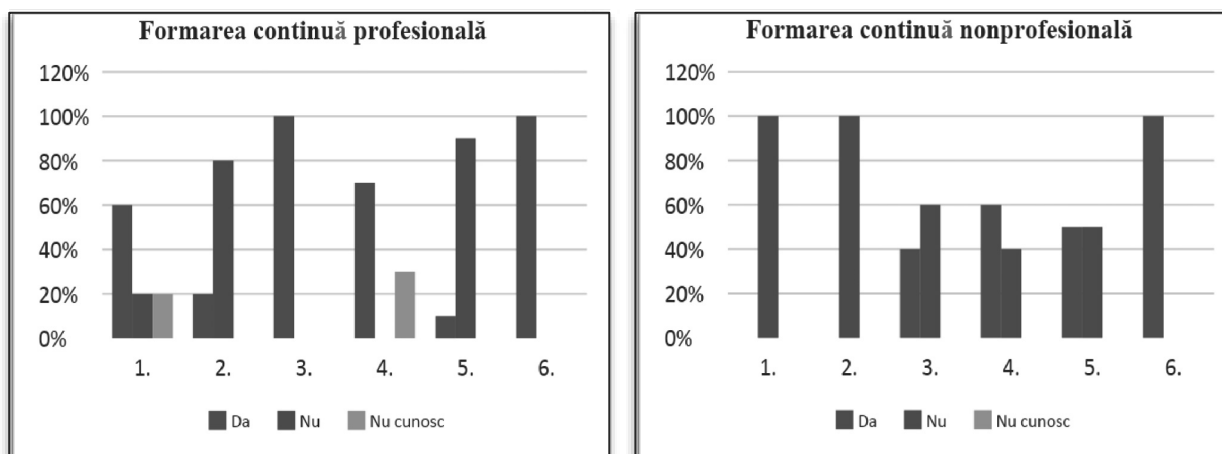


Figura 7. Opiniile privind eficiența managementului finanțării sistemului de educație nonformală

Variabile:

1. Managementul finanțării sistemului de educație nonformală a elevilor și adulților este unul eficient și corespunde cerințelor actuale?
2. Finanțarea sistemului de educație nonformală asigură funcționarea și dezvoltarea acestuia, corespunde necesităților actuale?
3. Finanțarea sistemului de educație nonformală trebuie să fie realizată integral de Stat?
4. Finanțarea sistemului de educație nonformală trebuie să fie realizată parțial de Stat?
5. Finanțarea sistemului de educație nonformală trebuie să fie realizată de formabili?
6. Finanțarea sistemului de educație nonformală trebuie să fie realizată din alte surse?

Generalizând datele obținute în cadrul *express*-studiului, putem deduce și formula următoarele tendințe:

- ✓ Indiferent de categoria respondenților și a domeniilor în care activează, percepția politicilor în domeniul managementului educației nonformale sunt preponderent negative. O parte dintre respondenți, acei din educația nonformală a adulților, în primul rând, au remarcat că nu cunosc nimic despre politicile și managementul din domeniul educației nonformale.
- ✓ Sub aspectul eficienței managementului educației nonformale, există o mare discrepanță în opinia respondenților din sistemul de educație nonformală a elevilor și a celor din sistemul de educație nonformală a adulților. Dacă primii, în

mare parte, cunosc acțiunile manageriale privind educația extrașcolară/extracurriculară la nivel instituțional și pot aprecia eficiența acestora, apoi cei din învățământul nonformal pentru adulți sunt mai puțin versați în aspectele/demersurile manageriale și nu pot analiza situația. De regulă, acești respondenți apreciază negativ managementul educației nonformale a adulților.

- ✓ Practic, toți respondenții, indiferent de categorie și domeniul de activitate, au remarcat lipsa unor politici clare în domeniul resurselor umane pentru educația nonformală.
- ✓ Opiniile și mai radicale au fost emise cu privire la eficiența managementului finanțării sistemului de educație nonformală. Practic, toți respondenții au remarcat nivelul insuficient de finanțare a educației nonformale și gestionarea precară a banilor. Excepție au constituit-o respondenții din cadrul cursurilor de formare profesională continuă, care au menționat existența unei politici clare de finanțare a stagiilor de formare profesională continuă a cadrelor didactice și a celor manageriale.

Concluzii

Datele obținute și rezultatele stabilite devin premise/surse în elaborarea unui cadru managerial conceptual pentru gestionarea educației nonformale în Republica Moldova.

Perspectivile acestui studiu țin de analiza opiniilor respondenților din sistemul educației nonformale cu privire la *managementul curriculumului, managementul procesului de educație nonformală, managementul resurselor tangibile etc.*

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Andrițchi V. Managementul resurselor umane în cadrul educațional. In: *Managementul educațional*. Ghid metodologic. Coord. Guțu Vl. Chișinău: CEP USM, 2013, pp. 78-108.
2. Cojocaru V. Managementul educațional autentic din perspectiva democratizării și integrării europene. In: *Managementul educațional*. Ghid metodologic. Coord. Guțu Vl.. Chișinău: CEP USM, 2013, pp. 7-38.
3. Cojocaru V. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Editura „Lumina”, 2004.
4. Guțu Vl., Poștan L. *Didactica pentru adulți din perspectiva motivațională*. Chișinău: CEP USM, 2007.