

<http://revped.ise.ro>

Print ISSN 0034-8678; Online ISSN: 2559 - 639X

# MANAGERIAL STRATEGIES TO ENSURE ACCESS TO EDUCATION IN THE PANDEMIC CONTEXT

Strategii manageriale pentru asigurarea accesului la educație în context pandemic

Aura ȚABĂRĂ

*Journal of Pedagogy*, 2022 (1), 63 – 82

<https://doi.org/10.26755/RevPed/2022.1/63>

The online version of this article can be found at: <https://revped.ise.ro/rp-2022-1/>



*This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA  
94042, USA.*

**Published by:**

**CENTRUL NAȚIONAL DE POLITICI ȘI EVALUARE ÎN EDUCAȚIE  
UNITATEA DE CERCETARE ÎN EDUCAȚIE**

<http://www.ise.ro/>

<https://rocnee.eu/>

**Further information about *Revista de Pedagogie – Journal of Pedagogy* can be found at:**

Editorial Policy: <http://revped.ise.ro/editorial-policy/>

Author Guidelines: <http://revped.ise.ro/en/author-guidelines/>

# STRATEGII MANAGERIALE PENTRU ASIGURAREA ACCESULUI LA EDUCAȚIE ÎN CONTEXT PANDEMIC

Aura ab r \*

Universitatea „Al. I. Cuza”,  
Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice,  
Iași, România  
*iasiaura@yahoo.com*

## Rezumat

Articolul prezintă datele unui studiu realizat în anul 2021, în județul Iași, cu scopul de a identifica demersurile manageriale utilizate de directorii școlilor defavorizate în vederea asigurării accesului la educație pentru toți copiii. Strategia de culegere a datelor a urmat un design mixt (cantitativ și calitativ) și s-a desfășurat în școli defavorizate din județul Iași, trei din mediul urban și trei din mediul rural. În aceste școli studiază aproximativ 5000 de copii, de la nivelul preșcolar până la cel liceal. Au fost analizate 18 baze de date cu privire la rezultatele școlare ale elevilor, la programele remediale implementate și la resursele tehnologice digitale utilizate de școli pentru a asigura accesul egal la educație. Datele cantitative au fost coroborate cu datele calitative obținute din cele șase interviuri realizate cu directorii școlilor. Concluziile cercetării ilustrează faptul că pandemia de COVID-19 a accentuat problemele privind accesul la educație. Astfel, un sfert din elevii care învață în cele șase școli incluse în cercetare (1167 de copii din totalul de 4714) au studiat în primul semestru al anului școlar 2020-2021 doar prin pachete educaționale și nu au beneficiat de cursurile online, de interacțiunea cu colegii și cu cadrele didactice pe perioada unui întreg semestru. Au fost inițiate proiecte educaționale pentru diminuarea efectelor negative, dar problema rămâne, având consecințe de durată.

**Cuvinte-cheie:** acces la educație, criză educațională, strategii manageriale.

---

\* Doctorand, Facultatea de Filosofie și Științe Social-Politice, Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, România.

### **Abstract**

*The article presents the conclusions of a research carried out in 2021, in Iași County, in order to identify the managerial steps used by disadvantaged school principals in order to ensure access to education for all children. The data collection strategy aimed at a mixed design (quantitative and qualitative) and took place in six disadvantaged schools in Iași County, three in urban areas and three in rural areas. Approximately 5,000 children study in these schools, from preschool to high school. 18 databases were analyzed on students' school results, the remedial programs implemented and the digital technological resources used by schools to ensure equal access to education. The quantitative data were correlated with the qualitative data obtained from the six interviews conducted with school principals. The research findings illustrate that the COVID-19 pandemic has exacerbated problems with access to education. Thus, a quarter of students studying in the six schools included in the research (1167 children out of a total of 4714) studied in the first semester of the 2020-2021 school year only through educational packages and did not benefit from online courses, interaction with colleagues and teachers for an entire semester. Educational projects have been initiated to reduce the negative effects, but the problem remains with lasting consequences.*

**Keywords:** *access to education, educational crisis, managerial strategy.*

### **Introducere**

În contextul actual, mai mult ca oricând, unitățile de învățământ sunt solicitate să își asume responsabilitatea pentru propria lor dezvoltare și eficiență (Hargreaves, 1994; Abâr & Bunea, 2020) și au misiunea de a se transforma din organizații birocratice în organizații manageriale (Cristea, 2008), de a funcționa ca instituții deschise, atente deopotrivă la ceea ce se întâmplă în mediul lor intern, dar și în cel extern.

La nivelul țării noastre, situația de criză educațională indusă de pandemia de COVID-19 a accentuat disparitățile existente între urban și rural în ceea ce privește calitatea și accesul la educație. România se confruntă cu nevoia reformării sistemului de educație în vederea adaptării acestuia la specificul educației europene și al lumii moderne, demers caracteristic ultimilor 30 de ani și care, din păcate, este departe de etapa de finalizare. Totodată, sistemul de educație autohton este marcat de dezvoltarea socio-economică inegală între regiunile țării, între județele din interiorul aceluiași județ, între rural și

urban. Aspectele amintite au determinat schimbări succesive la nivel de legislație, și la cel al practicii educaționale, ele generând dificultăți importante în ceea ce privește asigurarea unei educații de calitate pentru toți copiii. În acest context, deja dificil, a intervenit pandemia de COVID-19, care a generat o nouă realitate, cu noi provocări. Cea mai importantă dintre acestea este aceea a asigurării accesului la educație, a continuării pedagogice pentru toți copiii.

Județul Iași este un județ cu accentuate diferențe în ceea ce privește dezvoltarea socio-economică între urban și rural, fapt care se reflectă în mod evident în: calitatea educației pe care colile o oferă beneficiarilor, resursele umane și materiale de care dispun, participarea la cursuri a copiilor, rezultatele școlare ale elevilor și implicarea familiei în viața școlii.

Am fost preocupată de identificarea strategiilor manageriale pe care le-au adoptat școlile din medii defavorizate ale județului în vederea asigurării accesului la educație pentru copiii în perioada stării de alertă din semestrul I al anului școlar 2020-2021. Contextul pandemic a reprezentat pentru aceste școlile o provocare inedită, concretizată în dificultăți de adaptare și, în același timp, în posibilitatea inovării manageriale pentru a asigura condiții egale copiilor pe care îi școlarizează.

## 1. Perspective teoretice

### 1.1. Acces la educație

În pandemie fiecare stat al lumii a experimentat o pauză de la ceea ce înseamnă desfășurarea în mod obișnuit a procesului educațional, astfel încât predarea și învățarea au fost reorganizate în moduri diferite, în contexte specifice. Procesul didactic a fost transferat în mediul familial, în casele elevilor și ale cadrelor didactice și a surprins teoreticienii și practicienii din domeniul educației prin inedită și situația de criză. Capacitatea școlilor de adaptare și de diminuare a efectelor negative ale crizei a variat de la o școală la alta, în funcție de numeroși factori: nivelul de dezvoltare economică, condițiile sanitare din școli, flexibilitatea sistemelor educaționale, accesul la tehnologie, nivelul competențelor digitale ale profesorilor etc.

Interesul pentru problematica accesului la educație a crescut mult în ultimii ani (Olc, 2016; UNICEF, 2012), astfel încât toate țările europene au legi care susțin accesul universal și dreptul copilului la educație (UNICEF, 2014). În prezent, definiția conceptului *acces la educație* „subliniază participarea și cuprinderea (n.n. într-o coală) tuturor copiilor aflați în risc de marginalizare, excludere și nerealizare” (European Agency for Development in Special Needs, 2011).

Grupurile de lucru care au elaborat programul România educată (Proiect al Președintelui României, 2018) consideră că „un sistem educațional este incluziv dacă asigură accesul și participarea echitabilă a tuturor potențialilor beneficiari la educație de calitate, acordând atenție sporită nevoilor individuale de învățare și competențelor tuturor copiilor. Un astfel de sistem este centrat pe elev și se adaptează la nevoile acestuia, conlucrând cu celelalte domenii ale societății și cu membrii comunității deservite pentru a asigura atingerea potențialului fiecărui individ prin participare la procese educaționale relevante”.

Modelul GERESE (*European Group of Research on Equity of the Education Systems*) de evaluare a sistemelor de educație consideră că un sistem de învățământ este echitabil (Neagu, 2012, p. 51) dacă: 1) asigură tuturor indivizilor accesul la un minimum de cunoștințe care să permită integrarea socio-profesională a fiecăruia, 2) sunt reduse diferențele de rezultate, competențe, cunoștințe dintre persoanele cu o carieră școlară lungă și cei care părăsesc timpuriu educația și 3) diferențele în fața educației dintre indivizii aparținând unor categorii sociale diferite sunt cât mai mici.

Sărăcia creează factori de risc în toate aspectele vieții copilului, inclusiv în ceea ce privește accesul la educație (Evans, 2004; Tracy et al., 2009). De regulă, școala cade victimă lipsei de resurse materiale a comunității și a familiei elevului, însă ea poate să se constituie și într-un factor protectiv care să contribuie la dezvoltarea copilului (Richardson, 2008). Pentru a atinge acest nivel, școala însăși trebuie să-și valorifice resursele pe care le are la dispoziție și să fie perceput de elev ca un loc în care se simte protejat și în care are încredere, o coală prietenoasă.

Conceptul de participare școlară se referă, într-un sens general, la posibilitatea

copiilor de „a fi acolo”, de a fi admisi într-o coală sau o formă alternativă de educație, posibilitatea de a frecventa cursurile și de a absolvi o coală (European Agency for Development in Special Needs, 2011).

Procesul nostru s-a aliniat, din punct de vedere legislativ, prevederilor europene privind echitatea în educație prin asigurarea incluziunii și accesului la servicii educaționale pentru fiecare copil (Stancu, 2019; Tufiș, 2008). Ordinul-cadru nr. 6.134/21.12.2016 privind interzicerea oricărei forme de segregare în școlile din România aduce în atenție noi criterii ce trebuie avute în vedere pentru asigurarea accesului egal la educație. Astfel, pe lângă criteriul etnic deja existent, se adaugă: criteriul cerințelor educaționale speciale, mediul de rezidență, rezultatele școlare ale elevilor, statutul socio-economic al părinților/familiei. În acest sens, „este interzisă separarea fizică a copiilor care provin din familii cu același nivel socio-economic în grupe/clase/clădiri/ultimele două bencini/alte facilități din învățământul de masă, astfel încât procentul acestora să devină disproporționat în raport cu majoritatea” (Ordin-cadru 6.134, 2016).

Participarea este o condiție esențială a incluziunii (European Agency for Development in Special Needs, 2011), care este cel mai bine înțeleasă în contextul interacțiunii complexe dintre indivizi, grupuri și mediul din care copiii și tinerii provin, trăiesc și învață, școlile fiind factorii cheie pentru realizarea unui mediu incluziv.

Măsurile restrictive impuse de pandemie, specifice stărilor de urgență și stărilor de alert, au fost instituite pentru o perioadă de peste un an calendaristic și au afectat educația pe parcursul a doi ani școlari, 2019-2020 și 2020-2021. Suspendarea cursurilor pe perioada situației de urgență a impus o nouă realitate (UNICEF, 2020), aceea a desfășurării învățării online sau de la distanță pentru toți elevii.

## 1.2. Criza educațională

Situația de criză este atipică, urmare a apariției bruște, neașteptate a unui eveniment de viață care generează incertitudine (Vrasti, 2012). Termenul de criză are în vedere „o schimbare de direcție în evoluția unui eveniment, a

unei activități sau a unor relații urmare unui complex de cauze” (Dușu, 2013, p. 9). De obicei, se consideră că generarea unei situații de criză este urmare a „aparitiei bruște, neașteptate a unui eveniment de viață care induce incertitudine cu privire la posibilitatea de întoarcere la starea inițială, aceea de echilibru” (Vrasti, 2012, p. 14). În timpurile sociale criza este abordată ca reprezentând „o perioadă în dinamica unui sistem caracterizat prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare” (Zamfir & Vlăsceanu, 1998, p. 98).

Criza educațională indusă de un context pandemic are ca specific faptul că afectează întreg sistemul de educație și nu doar anumite coli, afectează instituțiile de învățământ în ansamblul lor și nu doar o clasă dintr-o coală (SNSPA, Centrul Step by Step, 2020). Când colile se închid, cel mai mult au de suferit copiii care provin din medii defavorizate (SNSPA, Centrul Step by Step, 2020 - studiul a fost realizat de: Centrul Step by Step pentru Educație și Dezvoltare Profesională, Facultatea de Științe Politice – SNSPA și Asociația Națională Liceelor și Colegiilor Pedagogice din România), care în perioada suspendării cursurilor au înregistrat decalaje importante în învățare (UNICEF, 2020).

Nu există o practică unică pentru gestionarea crizelor (Liou, 2015), dar experiențele studiilor au demonstrat că este important să existe un plan individualizat de răspuns la criză, capabil să asigure un sentiment de siguranță, de pregătire pentru a face față situațiilor neașteptate. Existența unei echipe, a unei comisii la nivelul colii care să gestioneze situațiile de criză ajută managementul să ia decizii oportune, adaptate și productive. Totodată, activitatea și experiența dobândită au un efect de auto-reînnoire constantă a cunoștințelor, de perfecționare (Liou, 2015), facilitând adaptarea la evenimente haotice și amenințătoare așa cum sunt situațiile de criză.

O situație de criză implică toți membrii comunității colare, extinzându-se uneori chiar dincolo de elevi, angajând și familiile acestora, afectând nu numai comunitatea colară, ci și comunitatea și societatea în ansamblul său. Criza provocată de pandemia de COVID-19 a afectat sistemele de educație din întreaga lume, cu precădere, sistemul de educație românesc, care resimte nevoia de reformare anterior apariției situației pandemice. Un alt aspect

important adus în atenția noastră de această criză este faptul că accesul copiilor la educație a fost grav afectat. Într-o țară cu accentuate decalaje în ceea ce privește dezvoltarea socio-economică, cu un nivel ridicat al absenteismului și abandonului școlar, așa cum este România, impactul crizei COVID-19 asupra accesului la educație al copiilor a fost unul extrem de important. Această criză a scos la iveală numeroase insuficiențe și inechități în sistemul nostru de învățământ – de la accesul la bandă largă de internet și computerele necesare pentru educația online, de la importanța mediilor incluzive și a serviciilor de sprijin până la neconcordanțele dintre resurse și nevoi. Este de așteptat că școlile aflate în zone defavorizate să fi fost cele mai afectate de contextul pandemic. Ne-am propus să identificăm acele elemente care au contribuit la o mai bună adaptare a școlilor la situația de criză, strategiile manageriale care au avut succes și aspectele care pot constitui exemple de bună practică. Implicarea, creativitatea și capacitatea de adaptare a directorului, a înțelegerea echipei manageriale, capacitatea de a motiva și inspira colegii profesori sunt factori care au putut face diferența în efortul școlilor de a asigura continuitatea educațională în perioada pandemic. Cercetarea de față are un scop descriptiv, de a prezenta strategiile manageriale utilizate de școli defavorizate din județul Iași în contextul crizei educaționale impuse de pandemia de COVID-19, așa cum sunt ele percepute de către directorii unităților de învățământ investigate.

## 2. Metodologie

### 2.1. Participanți

Studiul a avut în vedere șase școli defavorizate din județul Iași, trei situate în mediul urban și trei în mediul rural, dispuse geografic atât în centrul județului, cât și la periferia acestuia. În aceste unități de învățământ studiază aproximativ 5000 de copii, de la nivelul preșcolar până la nivelul liceal, mare parte dintre ei fiind expuși riscului de abandon școlar. Incluziunea și clasificarea școlilor ca fiind defavorizate a avut în vedere Anexa nr. 1 la *Ghidul solicitantului specific Programului „coală pentru toți”* (Postoiu, Bugea & Pele, 2015), ghid elaborat de Ministerul Educației Naționale în vederea implementării de proiecte finanțate din fonduri europene. La cercetare au participat directorii principali ai celor șase unități de învățământ, cadre



didactice cu experiență profesională și managerială, care au ocupat funcția de conducere în ultimii patru ani școlari. Pentru a asigura confidențialitatea, am convenit ca unitățile de învățământ să fie menționate în cuprinsul acestei lucrări prin precizarea inițialei comunității în care funcționează, conform Tabelului nr. 1.

*Tabelul nr. 1. Caracteristicile unităților de învățământ incluse în cercetare*

Unitatea de învățământ	Mediul	Număr total de elevi	Număr directori care au participat la cercetare
coala E	Rural	445	1
coala P1	Urban	1216	1
coala H	Urban	891	1
coala R	Rural	882	1
coala D	Rural	806	1
coala P2	Urban	474	1
<b>Total</b>		<b>4714 elevi</b>	<b>6 directori</b>

Participanții la interviu au fost în exclusivitate femei, reflectând structura personalului din învățământul preuniversitar, având fiecare o vechime de peste patru ani în funcția de director în aceeași unitate de învățământ. Cadrele didactice implicate în cercetare sunt membri în Corpul de experți pentru management educațional și au participat la concursul de directori organizat la nivel național, în anul 2016, acesta fiind la momentul cercetării cel mai recent concurs.

## 2.2. Procedura

În literatura de specialitate, nu a fost stabilită o modalitate unică de realizare a cercetărilor sociale, astfel încât valoarea și potențialul unui studiu „constă în multitudinea abordărilor valide pe care le permite” (Babbie, 2010, p. 50). În cadrul acestui studiu, strategia de cercetare a urmărit un design mixt de colectare și analiză a datelor: cantitativ și calitativ. Metodologiile mixte s-au dovedit a fi deosebit de utile deoarece cele două tipuri de date, cantitative și calitative, oferă posibilitatea de a înțelege în profunzime un fenomen social complex (Creswell, 2012, apud Watson & Bogotch, 2016; Earl, 2010).

Scopul cercetării a constat în identificarea strategiilor manageriale utilizate, în context pandemic, de coli defavorizate din județul Iași, în vederea asigurării accesului la educație pentru toți elevii pe care îi colarizează. Obiectivele specifice au următorul rit:

- Analiza bazelor de date existente în unitățile de învățământ pentru a identifica măsura în care colile defavorizate pot asigura activități de învățare online pentru toți elevii.
- Stabilirea schimbărilor induse de contextul pandemic în activitatea și relaționarea colilor defavorizate cu mediul extern, în care funcționează.
- Identificarea demersurilor manageriale care au avut ca scop asigurarea accesului egal la educație pentru elevi.

În acest sens, am elaborat un ghid de interviu cu 12 itemi, formulați ca întrebări deschise, itemi care se referă la aspecte considerate de cercetător ca fiind esențiale pentru ceea ce înseamnă strategii manageriale de asigurare a accesului la educație: cum sunt percepute de directori efectele pandemiei la nivelul colii pe care o gestionează, soluțiile identificate pentru a asigura accesul elevilor la cursuri, care sunt aspectele de ordin managerial ce pot fi preluate și aplicate după terminarea pandemiei, relația colii cu familia și comunitatea din care instituția face parte, demersurile manageriale întreprinse pentru a asigura implicarea profesorilor în activități, strategiile de monitorizare și motivare a elevilor pentru a menține legătura cu școala. Au fost realizate șase interviuri în format online, pe platforma Zoom, în luna februarie 2021 cu șase directori de coli din medii defavorizate. Pentru organizarea activității, cei șase directori au fost contactați în mod individual, informații cu privire la scopul cercetării și modalitățile de desfășurare a interviurilor, fiind convenite de comun acord data și ora întâlnirii. Interviurile au fost înregistrate în vederea transcrierii fidele, în acest sens, a fost solicitat acordul scris al participanților. Transcrierea fidelă a interviurilor a avut loc în perioada februarie-martie 2021. Aceste date calitative au fost coroborate cu datele cantitative obținute prin analiza a 18 baze de date existente în cele șase unități de învățământ cu privire la rezultatele colare ale elevilor, la programele remediale implementate și la resursele tehnologice digitale utilizate de coli pentru a asigura accesul egal la educație.

### 3. Rezultate

Prezentarea rezultatelor urm re te eviden ierea elementelor de continuitate i de noutate în activitatea colilor, a strategiilor manageriale adoptate pentru minimalizarea efectelor negative ale pandemiei asupra educa iei elevilor care provin din medii vulnerabile ale jude ului Ia i.

#### 3.1. Percep ia directorilor asupra efectelor pandemiei la nivelul colii

În mod cert, contextul pandemic a fost perceput de fiecare actor educa ional în mod diferit. Directorii intervieva i au realizat o analiz obiectiv a ceea ce a însemnat criza pandemic pentru unitatea de înv mânt pe care o gestioneaz , identificând atât aspecte pozitive cât i aspecte negative. Situa ia pandemic cu care s-a confruntat coala ie ean începând din martie 2020 a fost apreciat ca fiind complicat , punând în dificultate colile din mediul rural profund al jude ului Ia i, acolo unde conexiunea la internet era aproape inexistent la debutul pandemiei i mult timp dup aceea. Dificult i majore au întâmpinat i colile din mediul urban ( coala P1, coala H, coala P2) care colarizeaz elevi din medii defavorizate, copii ce nu de ineau dispozitive electronice i care locuiesc în condi ii extrem de precare, f r curent electric. Pe de alt parte, necesitatea desf ur rii cursurilor în format online a însemnat, pentru fiecare echip managerial , ini ierea unor demersuri în vederea dot rii colilor cu aparatur corespunz toare, cu prec dere tablete pentru elevi i profesori, realizarea unei conexiuni adecvate la internet i formarea cadrelor didactice pentru dezvoltarea competen elor digitale. Aceste demersuri au însemnat identificarea de agen i economici i ONG-uri care s se implice în sponsorizarea colilor i, totodat , rela ionarea constant i eficient cu reprezentan ii autorit ilor locale, aceste aspecte reprezentând efecte pozitive ale pandemiei asupra colilor din medii defavorizate.

Totodat , contextul pandemic a însemnat o mai bun con tinentizare a decalajelor în înv are existente între elevii aceleia i clase:

*„Ce vreau s spun este faptul c multe înv toare, atunci când am început în toamn (n.n. septembrie 2020), au f cut preg tire cu copiii care aveau rezultate slabe: din cauza absen elor, a repeten iei, ace ti copii au un nivel de preg tire diferit de al majorit ii elevilor,*

*necorespunz tor standardelor specifice. S-a lucrat suplimentar cu ei i chiar au început s se ridice. Acum (n.n. februarie 2021) am început de o s pt mân s distribuim tabletele. i copiii, care au lipsit foarte mult timp de la coal , au venit s ia tableta. A adar, sper c e un lucru bun. Sunt încrî i, sunt elevii colii noastre i sper m c vor veni la coal când se vor relua cursurile.” (Director coala H)*

Situa ia de criz educa ional inedit a motivat cadrele didactice pentru o implicare mai mare în activitate, pentru lucrul diferen iat i individualizat cu copiii. Un aspect extrem de important are leg tur cu întoarcerea c tre coal a copiilor care pierduser deja leg tura cu unitatea de înv mânt. Dotarea elevilor cu tablete, prin programele guvernamentale, a reprezentat un prilej de reconectare cu coala i cadrele didactice a copiilor afla i în risc de abandon. Întoarcerea lor la coal , prezen a constant la cursuri presupune îns o strategie managerial adecvat , centrat pe acest aspect.

Pandemia, în opinia directorilor intervieva i, a creat prilejul pentru ca p rin ii s devin mai aten i cu propriii copii, s se implice i s îi sprijine mai mult pe elevi în activitatea colar , context de care unele familii au beneficiat: „...*un alt aspect important: ne-a ajutat pandemia, ne-a determinat pe noi adul ii s devenim p rin i mai buni. Pandemia ne-a f cut mai aten i cu copiii no tri, p rin ii au fost nevoi i s fac echip cu profesorii, s ajute i s î i sus in copiii, s -i sus in emo ional.” (Director coala P2)*

Implicarea i sus inerea elevilor de c tre familie a avut loc acolo unde exista deja un interes al p rin ilor pentru activitatea colar a copiilor i pentru s n tatea lor emo ional . Pandemia, în opinia directorului citat, „a f cut mai aten i” pe cei ce deja erau aten i, interesa i i implica i. Acest fapt este sus inut de existen a unui num r mare de copii pentru care colile au preg tit pachete educa ionale, dar care nu au men inut leg tura cu profesorii pentru a beneficia de aceste pachete.

### 3.2. Solu ii identificate pentru a asigura accesul elevilor la cursuri

Interviurile realizate cu directorii de coli au avut loc în luna februarie 2021, la finalul unui semestru de activitate din anul colar 2020-2021. Astfel, a fost

posibil realizarea unei analize obiective, statistice, cu privire la aspectele care în de participarea la cursuri a elevilor și de promovarea acestora la final de semestru.

**Tabelul nr. 2. Date statistice privind educația la distanță și promovabilitatea la finalul semestrului I, anul școlar 2020-2021**

coala	Nr. de elevi care au beneficiat de pachete educaționale în semestrul I, anul școlar 2020-2021	Nr. de elevi cu situația colară neîncheiată la finalul semestrului I, anul școlar 2020-2021	Nr. de elevi declarați corigenți la finalul semestrului I, anul școlar 2020-2021
coala E	135	43	13
coala P1	320	53	39
coala H	228	56	35
coala P2	127	6	62
coala R	222	78	7
coala D	135	3	76
Total	1167	239	232

Datele din Tabelul nr. 2 evidențiază o realitate în care 1167 de copii nu au avut posibilitatea de a beneficia de cursurile online și de interacțiunea cu colegii și cadrele didactice. Astfel, un sfert din elevii care învață în cele șase unități de învățământ incluse în cercetare au studiat, în primul semestru al anului școlar 2020-2021, doar prin pachete educaționale puse la dispoziție de cadrele didactice deoarece, la acel moment, nu dispuneau de dispozitive electronice și de conexiune la internet. Este important să subliniem că unii dintre elevii care au beneficiat de pachete educaționale nu au menținut legătura în mod constant cu școala, în sensul în care fie nu au ridicat aceste pachete educaționale, fie nu au retransmis către școală fișele de lucru și instrumentele de evaluare incluse în pachetele respective (de exemplu, 40% dintre elevii care au beneficiat de pachete educaționale de la școala H, conform afirmației directorului).

Situațiile statistice privind copiii care nu au beneficiat de aparatura necesară pentru a participa la cursurile online au fost realizate încă de la începutul anului școlar 2020-2021. Aceste demersuri s-au finalizat cu asigurarea de tablete pentru fiecare elev care nu dispunea de un dispozitiv corespunzător. Cea mai mare parte a tabletelor a fost asigurată prin programe naționale, guvernamentale conform situației din Tabelul nr. 3.

**Tabelul nr. 3.** Date statistice privind dotarea cu tablete a colilor

coala	Nr. de tablete primite de la I.S.J. Ia i, anul colar 2020-2021	Nr. de tablete primite de la autorit ile locale, anul colar 2020-2021	Nr. de tablete primite prin diverse sponsoriz ri, anul colar 2020-2021
coala E	157	133	3
coala P1	157	0	0
coala H	540	0	0
coala P2	377	0	1
coala R	157	0	20
coala D	120	8	12
Total	1508	141	36

Tabletele ob inute au fost distribuite în totalitate urmare a comunic rii eficiente cu familiile elevilor, tiut fiind faptul c în unele coli tabletele au fost refuzate de p rin i. În paralel a fost realizat conexiunea la internet pentru fiecare din cele ase comunit i în care func ioneaz colile selectate în această cercetare. Din p cate, s-a men inut participarea slab a elevilor din mediile defavorizate la activit ile didactice desf urate online din cauza conectivit ii slabe la internet, a utiliz rii inadecvate a dispozitivelor electronice i a mediului familial care, de multe ori, a asigurat condi ii improprii desf ur rii activit ilor didactice.

Procentele semnificative de elevi care fie au avut situa ia colar neîncheiat , fie au fost declara i corigen i la finalul semestrului I al anului colar 2020-2021 (conform Tabelului nr. 2), au necesitat ini iative manageriale pentru includerea copiilor în programe remediale. În colile defavorizate nu exist resurse umane cu expertiz în domeniul implement rii de proiecte finan ate din fonduri europene, astfel încât cadrele didactice manifest reticen cu privire la implicarea în astfel de programe. Prin comunicare persuasiv i colaborarea cu cadrele didactice, echipele manageriale au reu it s implice colile investigate în programele na ionale ini iate de Ministerul Educa iei (P.O.I.C. i Program na ional de educa ie remedial ), oferind astfel oportunit i suplimentare de a participa la educa ie pentru toi elevii pe care îi colarizeaz . În luna martie 2021, copiii afla i în situa ie de insucces colar au fost inclu i în proiectul Ministerului Educa iei „Program na ional de activit i remediale pentru elevi”.

*Tabelul nr. 4. Date statistice privind includerea copiilor în programe remediale*

coala	Nr. de elevi care au participat la activit ile remediale prin Proiectul „Program na ional de activit i remediale pentru elevi”
coala E	190
coala P1	283
coala H	142
coala P2	144
coala R	212
coala D	112
<b>Total</b>	<b>1083</b>

Programul men ionat s-a derulat pân la finalul anului colar 2020-2021 i s-a adresat tuturor elevilor, inclusiv celor din ciclul primar. Este important de precizat faptul c includerea elevilor în acest program a necesitat acordul p rin ilor, fapt care nu a oferit colilor libertatea de a cuprinde în activit i to i acei copii care aveau nevoie de activit i remediale.

### 3.3. Rela ia colii cu familia

Familia reprezint un mediu important pentru transmiterea de valori, norme i atitudini social dezirabile. Este nevoie ca rela ia colii cu familia s evolueze spre etapa încrederii reciproce, astfel încât unit ile de înv mânt s fie eficiente i prietenoase copilului (ibu & Goia, 2014). În perioada pandemic , unii p rin i au fost mai aproape de coal , într-o comunicare mai intens cu cadrele didactice. Acest context a adus în aten ia profesorilor i a p rin ilor faptul c rela ia familiei cu unitatea de înv mânt nu presupune în mod obligatoriu prezen a fizic în coal :

*„P rin ii s-au aflat în situa ia în care i-au asumat i au împ r it cu cadrele didactice responsabilitatea pentru educarea copiilor. I-am sim it un pic mai implica i, se str duiau s g seasc posibilit i tehnice prin vecini. Veneau dup pachetele educa ionale, pentru c noi am distribuit pachetele i prin microbuzul colii pentru cei afla i mai departe, pentru ceial i am solicitat ajutorul p rin ilor. Ace tia au în eles c trebuie s*

*faci ei un efort, un pas c tre coal . P rin ii au devenit pu in mai responsabili.” (Director coala P1)*

Asumarea responsabilit ii pentru educa ia copiilor i faptul c au avut posibilitatea de a asista la orele online, de a efectua temele împreun cu copiii au adus schimb ri în ceea ce înseamn rela ia p rin ilor cu cadrele didactice, în sensul în care ace tia au apreciat efortul i implicarea profesorilor: „Am sim it c atitudinea p rin ilor fa de coal s-a schimbat, atitudinea p rin ilor fa de cadrele didactice s-a schimbat radical, această pandemie a ar tat p rin ilor cât de mult lucreaz un profesor la coal pentru a educa un copil, pentru a-l face s creasc din toate punctele de vedere. P rintele i-a dat seama c f r o leg tur strâns coal -familie, copilul lui nu se va putea dezvolta armonios.” (Director coala P2)

Schimb ri evidente în rela ia coal -familie s-au produs doar în unele din comunit ile implicate în cercetare. Totodat , este posibil ca aceste schimb ri s nu fie de durat i s înceteze dup ce contextul pandemic va fi dep it. De aceea, directorii colilor au declarat c prioritar în activitatea lor viitoare va fi dezvoltarea i consolidarea unei rela ii autentice cu familiile elevilor.

#### **4. Discu ii**

Situa ia cu care s-a confruntat coala ie ean începând din luna martie 2020 este una complicat , ce a pus în dificultate colile din medii defavorizate ale jude ului Ia i, acolo unde conexiunea la internet era aproape inexistent la debutul pandemiei i care colarizeaz elevi vulnerabili din punct de vedere socio-economic. Necesitatea desf ur rii cursurilor în format online a însemnat, pentru fiecare echip managerial , ini ierea unor demersuri pentru dotarea adecvat a colilor, deoarece mare parte dintre elevi (25%) nu dispuneau de dispozitive electronice. Pentru ace ti elevi au fost realizate pachete educa ionale, în încercarea unit ilor de înv mânt de a asigura accesul la educa ie pentru to i copiii, dar un procent important de copii fie nu au ridicat pachetele educa ionale, fie nu au retransmis c tre coal fi ele de lucru i instrumentele de evaluare incluse în pachete.



Un număr de 1167 de copii din totalul de 4714 colarizați de cele ase coli incluse în cercetare nu au avut posibilitatea de a beneficia de cursurile online, de interacțiunea cu colegii și cadrele didactice pe perioada unui întreg semestru. Astfel, un sfert din elevii care învață în cele ase unități de învățământ incluse în cercetare au studiat în primul semestru al anului școlar 2020-2021 doar prin pachete educaționale puse la dispoziție de cadrele didactice deoarece, la acel moment, nu dispuneau de dispozitive electronice. Ulterior, acești copiii au primit tablete electronice, dar au continuat să aibă dificultăți în ceea ce privește accesul la cursurile online: pe de o parte, elevii și părinții lor nu aveau competențe digitale suficient dezvoltate pentru utilizarea adecvată a tabletelor, iar pe de altă parte, conectivitatea la internet în zonele izolate a fost greu de realizat.

Directorii școlilor investigate au reușit să includă în programul național de educație remedială copiii care au beneficiat de pachete educaționale și care se aflau, totodată, în situație de corigență sau nu aveau situația școlară încheiată. Au fost organizate sesiuni de informare și consiliere a părinților pentru a înțelege importanța educației remediale, fapt ce a permis obținerea acordurilor prevăzute de legislația specifică.

Prin demersurile manageriale de la nivelul școlilor, unitățile de învățământ au fost dotate cu tablete pentru fiecare elev care nu dispunea de un dispozitiv corespunzător. Dotarea celor ase coli cu 177 de tablete, primite de la autoritățile locale și prin sponsorizări, a avut loc urmarea solicitărilor inițiate de directori. Considerăm că aceste demersuri sunt modele de bun practică managerială având în vedere faptul că școlile funcționează în comunități defavorizate, cu o slabă activitate economică și resurse financiare limitate. Totodată, accesarea programului național prin care Ministerul Educației a dotat școlile cu tablete a fost rezultatul deciziei echipelor manageriale din unitățile de învățământ de a se implica în proiect: au realizat analize de nevoi corecte, au completat aplicația specifică, au justificat necesitatea derulării proiectului în coli și au comunicat cu profesorii și părinții elevilor.

Obligativitatea semnării unui contract de comodat a determinat o parte dintre părinți să refuze preluarea dispozitivului respectiv. Urmarea consilierii și informării eficiente a părinților, în cele ase coli incluse în cercetare a fost posibilă distribuirea tabletelor către toți elevii care nu dispuneau de dispozitive

electronice. Cu toate acestea, copiii și părinții lor nu de aveau abilități specifice pentru utilizarea dispozitivelor respective, fiind nevoie de timp pentru a se familiariza cu ele. Chiar dacă a fost realizată conexiunea la internet, în colile din comunitățile defavorizate se mențin dificultățile de conectivitate, cu precizie la nivelul gospodăriilor. La toate acestea se adaugă numeroasele situații în care familiile asigură condiții improprietăți desfășurării activităților didactice, fie urmare a faptului că nu pot pune la dispoziție un spațiu adecvat (număr mare de membri și doar o singură cameră este încălzit pe timp de iarnă), fie pentru că nu dispun de curent electric. În aceste contexte defavorizate este evident faptul că pentru a asigura accesul la educație pentru toți elevii este necesară desfășurarea activității didactice cu prezență fizică, în spațiile școlare.

În perioada pandemică, unii părinți au fost mai aproape de școală, într-o comunicare mai intensă cu cadrele didactice. Asumarea responsabilității pentru educația copiilor și faptul că au avut posibilitatea de a asista la orele online, de a efectua temele împreună cu copiii au adus schimbări în ceea ce înseamnă relația părinților cu cadrele didactice, în sensul în care au apreciat efortul și implicarea profesorilor. Aceste schimbări au fost vizibile doar în câteva din cele șase coli avute în vedere.

## 5. Concluzii

Cu toate că unitățile de învățământ au identificat soluții pentru toți copiii astfel încât activitatea să continue în învățarea și în perioada pandemică, un sfert din elevii colilor implicate în cercetare nu au participat la cursuri, beneficiind doar de pachete educaționale. O primă strategie utilizată de directori a urmărit identificarea de soluții pentru dezvoltarea resurselor digitale ale colilor și ale populației școlare, dar dificultățile de logare și de participare efectivă la cursuri s-au menținut pentru un număr important de elevi: competențele copiilor erau insuficient dezvoltate pentru utilizarea tabletelor, conexiunea la internet era slabă sau inexistentă, condițiile de locuire oferite de familie erau improprietăți desfășurării orelor online (cășă fără curent electric). O a doua strategie managerială a constat în implicarea colilor defavorizate în proiecte educaționale destinate diminuării efectelor negative ale pandemiei în ceea ce privește accesul la educație. Județul Iași a înregistrat cel mai

mare grup înt pentru proiectul „Program na ional de activit i remediale pentru elevi”, 15.551 de elevi, peste 1000 de elevi provenind din cele ase coli avute în vedere în acest studiu.

O alt strategie utilizat de directorii colilor investigate a fost aceea de a identifica surse alternative de finan are pentru unit ile de înv mânt: fie prin suplimentarea bugetului de c tre autoritatea local , fie prin ob inerea de sponsoriz ri de la diverse ONG-uri. Directorii unit ilor de înv mânt din colile incluse în cercetare au avut în vedere, totodat , intensificarea comunic rii cu familia i responsabilizarea p rin ilor pentru educa ia propriilor copii.

În mod evident, pandemia de COVID-19 a accentuat problemele privind accesul la educa ie pentru copiii din mediile defavorizate. Implicarea fiec rui director în identificarea de solu ii educa ionale pentru elevii din coala pe care o gestioneaz reprezint un prim pas pentru asigurarea accesului la educa ie i pentru recuperarea decalajelor în înv are. Datele acestei cercet ri sugereaz faptul c asigurarea unei educa ii de calitate pentru to i elevii necesit prezen a fizic a acestora în spa iul colii.

În contextul crizei educa ionale impuse de pandemia de COVID-19, directorii din cele ase coli investigate au adoptat strategii manageriale ce pot constitui modele de bun practic . Implicarea colilor în proiecte educa ionale este dovada unui management persuasiv, bazat pe cooperare i colaborare, pe capacitatea de a aborda schimbarea ca oportunitate pentru dezvoltare institu ional . Provocarea impus de contextul pandemic a determinat directorii de coal s fie proactivi în rela ia cu comunitatea i p rin ii elevilor, astfel încât au oferit sugestii concrete de colaborare cu reprezentan ii autorit ilor locale i au ini iat activit i de eficientizare a parteneriatului coal -familie.

Din punct de vedere metodologic, consider m c acest studiu trebuie completat cu date ob inute prin noi cercet ri, fiind necesar implicarea mai multor categorii de subiec i (cadre didactice, elevi, p rin i) i utilizarea de metode sociologice suplimentare, focus-grup-uri i observa ie sistematic . Astfel de demersuri de cercetare vor permite ob inerea de informa ii utile deciden ilor i managerilor educa ionali în vederea asigur rii accesului la educa ie pentru to i copiii, o aten ie deosebit necesitând elevii care provin din medii defavorizate.

## Referin e

- Babbie, E. (2010). *Practica cercet rii sociale*. Polirom.
- Cristea, S. (2008). Calitatea în educa ie / educa ia de calitate. *Didactica Pro...*, 4-5, 107-112.
- Dușu, P. (2013). *Managementul situa iilor de criz i prevenirea conflictelor armate*. Editura Universit ii Na ionale de Ap rare Carol I.
- European Agency for Development in Special Needs. (2011). *Participation in inclusive education. A Framework for Developing Indicators*.
- Evans, G.W. (2004). The environment of childhood poverty. *American Psychologist*, 59(2), 77-92. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.2.77>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teacher's Work and Culture in the Postmodern Age*. Wellington House.
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326. <https://doi.org/10.1108/JPCCC-06-2020-0045>
- Liou, Y.H. (2015). School Crisis Management: A Model of Dynamic Responsiveness to Crisis Life Cycle. *Educational Administration Quarterly*, 51(2), 247-289. <https://doi.org/10.1177/0013161X14532467>
- Neagu, G. (2012). *anse de acces la educa ie în societatea româneasc actual .* Editura Lumen.
- Postoiu, C., Bu ega, I., & Pele, D. (2015). *Ierarhizarea unit ilor colare în func ie de nivelul de defavorizare. Metodologie*. [https://www.fonduri-ue.ro/images/files/comunicate/2016/13.09/Metodologie\\_ierarhizare\\_unitati\\_scolare.pdf](https://www.fonduri-ue.ro/images/files/comunicate/2016/13.09/Metodologie_ierarhizare_unitati_scolare.pdf)
- Richardson, J.W. (2008). From Risk to Resilience: Promoting School-Health Partnerships for Children. *International Journal of Educational Reform*, 17(1), 19-36.
- SNSPA Centrul Step by Step. (2020). *Sectorul educa ional românesc i COVID-19. Scenarii i riscuri pentru 2020-2021. Studiu de politici educa ionale*. <https://www.stepbystep.ro/programe/sectorul-educational-romanesc-si-covid-19-scenarii-si-riscuri/>
- ab r ,A., & Bunea, O. (2020). Resurse sociale ale colilor din zonele defavorizate. *Revista de Pedagogie*, 68(1), 71-92. <https://doi.org/10.26755/RevPed/2020.1/71>
- ibu, S., & Goia, D. (Eds.). (2014). *Parteneriatul coal -familie-comunitate*. Editura Universitar .
- oc, S. (2016). Familie, coal i succes colar în înv mântul liceal românesc. *Calitatea Vie ii*, XXVII(3), 189-215.
- Tracy, M., Zimmerman, F.J., Galea, S., McCauley, E., & Vander Stoep, A. (2009). What explains the relation between family poverty and childhood depressive

symptoms? *Journal of Psychiatric Research*, 42(14), 1163-1175.

<https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2008.01.011>

- Tufi , P.A. (2008). Predictors of school success in Romania. Family background, school factors, and community factors. *Calitatea Vie ii, XIX(3/4)*, 389-405.
- UNICEF. (2012). *Copiii care nu merg la coal : O analiz a particip rii la educa ie în înv mântul primar i gimnazial*.
- UNICEF. (2014). *Conven ia cu privire la drepturile copilului*. [http://www.unicef.org/moldova/CRC\\_RO.pdf](http://www.unicef.org/moldova/CRC_RO.pdf).
- UNICEF. (2020). *Crearea unor sisteme de educa ie reziliente în contextul pandemiei de COVID-19/ : Considerente pentru factorii de decizie de la nivel na ional , local i de unitate colar Biroul Regional UNICEF pentru Europa i Asia Central* .
- United Nations. (2020). *Policy Brief/ : Education during COVID-19 and beyond*.
- Vrasti, R. (2012). *Ghid practic de interven ie în criz* . Stratford.
- Watson, T.N., & Bogotch, I. (2016). (Re)Imagining School as Community: Lessons Learned From Teachers. *School Community Journal*, 26(1), 93-114.
- Zamfir, C., & Vl sceanu, L. (Eds.). (1998). *Dic ionar de sociologie*. Editura Babel.
- \*\*\* Ordin-cadru 6.134/2016 interzicere segregare.
- \*\*\* Proiect al Pre edintelui României. (2018). *Rapoartele celor apte grupuri de lucru tematice*.
- \*\*\* Raport privind starea înv mântului preuniversitar din România 2018-2019.

The online version of this article can be found at:  
<http://revped.ise.ro/category/2019-en/>



*This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.*

*To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.*

Versiunea online a acestui articol poate fi găsit la:  
<http://revped.ise.ro/category/2019-ro/>



*Această lucrare este licențiată sub Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.*

*Pentru a vedea o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> sau trimiteți o scrisoare către Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, SUA.*