

CZU: 378.091

DOI: 10.36120/2587-3636.v30i4.88-95

## MANAGEMENTUL INSTITUTIONAL DE INSERȚIE A COMPETENȚEI INTERCULTURALE ÎN CURRICULUMUL EDUCAȚIONAL

Larisa SADOVEI, dr., conf. univ.

<https://orcid.org/0000-0002-1739-3766>

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

**Rezumat.** În reflectarea subiectului inițiat vor fi supuse analizei concepte legitimate de criteriul apartenenței specifice a unei științe, precum curriculumul educațional și competența interculturală a elevilor/ studenților în pedagogie, ca știință a educației, și concepte, bazate pe metodologia de cercetare intradisciplinară și pluridisciplinară, precum, sunt conceptele de management și competență. În aceeași cheie de analiză vor fi reflectate conceptele de management instituțional și management de inserție, dezvoltate de științele economice, cu aplicații directe în științele educației. Conceptul de competență interculturală va constitui punctul de plecare și reper aplicativ în argumentarea eficienței managementului de inserție la nivelul instituției de învățământ.

**Cuvinte-cheie:** management educațional, management de inserție, curriculum educațional, educație interculturală, competența de educație interculturală.

## THE INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF INSERTING INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE EDUCATIONAL CURRICULUM

**Abstract.** In the reflection of the initiated subject, concepts legitimized by the criterion of the specific membership of a science, such as the educational curriculum and the intercultural competence of pupils/students in pedagogy, as a science of education, and concepts, based on the intradisciplinary and multidisciplinary research methodology, will be subjected to analysis, such as, are the concepts of management and competence. In the same analysis key, the concepts of institutional management and insertion management, developed by economic sciences, with direct applications in education sciences, will be reflected. The concept of intercultural competence will be the starting point and applicative benchmark in arguing the effectiveness of insertion management at the level of the educational institution.  
**Keywords:** educational management, insertion management, educational curriculum, intercultural education, intercultural education competence.

Abordată în perspectiva exercitării funcțiilor de planificare, organizare, coordonare și control, problematica specifică a managementului instituțional este confirmată de gradul de realizare a obiectivelor incluse în planul de dezvoltare strategică a instituției. Unele abordări moderne înlocuiesc funcția de coordonare cu o funcție de activare a managementului resurselor umane (selecția, pregătirea, antrenarea și motivarea personalului), „poziție care devine mult mai importantă în contextul instituției școlare, ce presupune preponderent interacțiuni cu diverse categorii de persoane care au așteptări, interese și cerințe foarte diversificate” [4, p. 694]. Având structuri diferite, modelele utilizate în asigurarea, controlul și monitorizarea principalelor repere factoriale care interacționează în generarea de atribute specifice educației, vor avea drept sursă „seturi perceptive, imagini, cunoștințe științifice generale, asocierea sensurilor speciale, experiențe semnificative, abilități, valori, competențe, procese și raționamente formale, create sau induse în conștiința conceptorului de situații și acțiuni educaționale” [8, p. 54].

În acord cu misiunea și scopul instituției, drept urmare a implementării a politicilor incluse în strategia națională, „valorizarea resursei umane trebuie recunoscută, ca factor esențial al dezvoltării comunitare, motiv pentru care se va acorda o atenție sporită formării inițiale și continue, precum și dezvoltării profesionale a cadrelor didactice” [3, p. 28].

Pentru o mai bună înțelegere și reflectare sintetică a problemei, vom prezenta *dimensiunile conceptuală și procesual-metodologică ale managementului instituțional*, cu privire la integrarea competenței interculturale în curriculumul universitar, asigurată de funcțiile *managementului de inserție*, astfel încât implementarea acestei valori să contribuie la „asigurarea șanselor egale în evoluția fiecărei personalități, indiferent de apartenența etnică; asigurarea dezvoltării multilaterale a personalității, în dependență de preferințele și oportunitățile individuale; asigurarea dreptului fiecărei etnii la educație și eliminarea obstacolelor de integrare în societate; asigurarea procesului de integrare pregnantă ai personalității în societate; acceptarea diversității culturale în baza respectării demnității umane și a Drepturilor Omului, întru asigurarea unei conviețuiri pașnice autentice, într-un mediu polietnic activitățile educative în instituție” [13].

Curriculum-ul reprezintă structura de bază a programelor de învățământ, iar integrarea unui nou concept prin dimensionarea în produsele curriculare de nivel primar și auxiliar, prezumă un impact major asupra procesului de învățare și a rezultatelor scontate de către subiecții implicați. Deși termenul de interculturalitate are un parcurs științifico-metodologic consacrat în mediul educațional din R. Moldova [13], [16], managementul instituțional din domeniul educației își perfectează demersurile de inserție prin formula specifică de integrare a noilor educații, răspunzând continuu exigențelor valorice contemporane, corespunzătoare unei schimbări paradigmatică a actului educativ [7, p. 132].

Prin *dimensiunea conceptuală*, interculturalitatea este recunoscută ca fiind esențială pentru construcția unei lumi mai tolerante, mai incluzive și mai paceabile, continuând să fie o preocupare serioasă în societatea contemporană. Abordarea conceptului prin elementele de structură a competenței, imprimă conotații constitutive la nivelul triadei susținute de *cunoștințe, capacități și atitudini*, declarate de C. Cucuș [2, p. 43] sau a componentelor stabilite de savantul francez M. Minder la nivelul cunoștințelor potențiale, mobilizate de anumite situații de același tip și dezvoltate pe traiectoria *savoir-dire, savoir-faire și savoir-être* [6, p. 26].

Nucleul conceptului de *educație interculturală*, îl constituie:

- dialogul culturilor;
- înțelegerea dintre culturi;
- valoarea și originalitatea fiecărei culturi;
- înțelegerea dintre comunități [1, p. 59].

Conform lui S. Nieto *educația interculturală* se legitimează prin următoarele caracteristici fundamentale:

- este educație antirasială;
- este educație de bază;
- este importantă pentru toți elevii;
- este atotcuprinzătoare;
- este educația pentru justiție socială;
- este un proces;
- este o pedagogie critică [9, p. 308].

Educația interculturală este, în fapt, o educație a relațiilor interpersonale care implică membri ai unor culturi diferite. Scopul acestui tip de educație este de a crește eficiența relațiilor interculturale, de a mări gradul de deschidere, de toleranță, de acceptare a celuilalt, care este diferit. Diferențele în raport cu celălalt se întind pe mai multe registre: limbă, religie, practici sociale de comunicare, de relaționare, vestimentare, alimentare, de producție, de loisir, tradiții, norme, cutume etc. Spectrul larg al diferențelor și determinările complexe care se instituie între registrele anterior enumerate atrag după sine o suită de reacții complexe de natură cognitivă, afectivă, comportamentală în interacțiunea cu străinul. Întâlnirea cu celălalt trezește, în genere, două tipuri de reacții contradictorii: curiozitate, interes, implicare - pe de o parte, și teamă, negare, evitare - pe de altă parte, principiul valorificării potențialului formativ al abordării interculturale în educație, devenind imperios necesar.

Valorile înglobate finalităților educației interculturale nu se pot realiza de la sine în raporturile interculturale. Toleranța, deschiderea, acceptarea nu sunt înnăscute, ci se construiesc în personalitățile individuale prin demersuri educaționale sistematice. Aceasta poate fi considerată o fațetă a misiunii școlii și a colectivelor de profesori, în raport cu domeniul educației interculturale. Dacă școala este principala instituție socială mandată să realizeze educația, atunci, fără îndoială, va realiza și educația interculturală, aplicând strategia „de pregătire a societății viitoare”, în care adaptarea la diversitatea culturală este necesară atât pentru „minoritari”, cât și pentru „majoritari”, în interacțiunile prezente și viitoare, afirmă Gh. Șalaru [11, p. 15-21].

*Dimensiunea procesual-metodologică* a curriculumului educațional prezintă ansamblul de activități interconectate, orientate spre cercetarea, proiectarea, implementarea, monitorizarea curriculumului, dar și comunicarea curriculară, subliniază autorii Cadrului de referință al curriculumului național [5, p. 14]. De asemeni, autorii sunt de părere, că perspectiva procesuală a curriculumului include două categorii de procese: de concepere și funcționare a curriculumului (de predare-învățare-evaluare). În acest sens, este necesară stabilirea clară a acțiunilor manageriale și a celor pedagogice (curriculumul

propriu-zis), în vederea realizării procesului de concepere și aplicare a curriculumului educațional [5, p. 16].

Abordarea contextual-integratoare a metodologiei de proiectare a curriculumului include în sine și alte perspective metodologice, invocate de autori:

- *logica generală a proiectării*, care presupune următorii pași: diagnosticarea, conceptualizarea/conceperea curriculumului, proiectarea propriu-zisă, organizarea/ implementarea curriculumului, evaluarea/monitorizarea curriculumului.
- *consecutivitatea proiectării produselor curriculare*: standardele educaționale → plan-cadru de învățământ → curricula pe discipline → manuale școlare → ghiduri metodologice → alte materiale didactice.
- *realizarea procesuală a curriculumului școlar prin*:
  - elaborarea proiectelor didactice de lungă durată;
  - elaborarea proiectelor didactice axate pe unități „mari” de învățare;
  - elaborarea și aplicarea proiectelor didactice a lecțiilor [5, p. 50]

Procesul de integrare a conceptului de interculturalitate în curriculumul educațional prin managementul de inserție, trebuie abordat riguros, la nivelul programului instituțional strategic. Deși noțiunea de „*management de inserție*” nu are o definiție unanim acceptată, originile descind din sfera economiei, cu referire la un proces complex de coordonare și integrare a diferitelor aspecte ale organizației, astfel încât acestea să funcționeze ca un întreg coerent în realizarea obiectivelor comune. Abordat în cheia integrării, managementul de inserție implică dezvoltarea de politici și proceduri comune, utilizarea sistemelor de comunicații și tehnologii de informare, precum și o abordare cooperativă și colaborativă pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor de dezvoltare a instituției. Tehnicile de integrare pot include formarea și pregătirea profesională, sprijinul psihologic și social, precum și orientarea și consilierea în carieră, scopul final al managementului de inserție rezumând obținerea sinergiei între diferitele componente ale organizației, pentru a îmbunătăți performanța generală și a atinge succesul pe termen lung.

Un aspect important al managementului de inserție a unui concept în curriculumul educațional ține de identificarea necesității și a beneficiilor clare a acestuia, analizele efectuate prin diverse tehnici, precum SWOT, încât să fie posibilă luarea unei decizii. De asemeni, managementul de inserție poate fi realizat prin analiza tendințelor actuale în domeniu, prin consultarea experților în materie și prin evaluarea necesităților pieței muncii, stabilirea obiectivelor, a modalităților de abordare și a evaluării efectelor integrării noului concept. Fără îndoială, acest proces trebuie să fie în concordanță cu obiectivele generale ale curriculum-ului și să țină cont de resursele disponibile.

Or, managementul de inserție reprezintă una din coordonatele esențiale ale politicilor și practicii educaționale, în contextul implementării principiilor managementului educațional. În această optică, elaborarea unui set de programe, selectarea celor mai

indicate tactici și instrumente de învățare, astfel încât să nu afecteze continuitatea procesului de învățare și să ofere elevilor/studentilor o experiență educațională coerentă, va constitui un suport adecvat în procesul de implementare a conceptului și dezvoltării competenței respective. Evaluarea efectelor integrării noului concept în curriculum poate fi realizată prin diverse metode, cum ar fi evaluarea performanțelor studenților, analiza feedback-ului primit de la aceștia sau prin monitorizarea implementării în timp. Acest proces este esențial pentru a identifica eventualele probleme și pentru a îmbunătăți procesul de integrare în viitor.

*Analiza documentelor strategice* ale Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău a scos în evidență *prezența sporadică a dimensiunilor educației interculturale (EIC)*, indicând la o necesară intervenție prin includerea educației interculturale ca prioritate. În acest sens, în opțiunile majore ale comunității, stabilite de [Carta Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău, aprobată în ședința Senatului din 28.05.2015](#) (în proces de actualizare) [12]; [Strategia cercetării-dezvoltării a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău în perioada 2015-2020, aprobată în ședința Senatului din 30.04.2015](#) [17], [Planul de dezvoltare strategică a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău pentru perioada 2021-2025, aprobat în ședința Senatului UPSC P-V nr. 8 din 25.03. 2021](#) [15], dimensiunile EIC nu au fost valorizate în nici una din componentele actelor normative enumerate.

[Strategia de internaționalizare a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău în perioada 2019-2025, aprobată în ședința Senatului din 30.05.2019](#) / [“Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau internationalization strategy for 2019-2025](#) [18] este actul normativ, care valorifică dimensiunile educației interculturale la nivel de:

- *valoarea a internaționalizării*: promovarea diversității culturale și lingvistice (pct. 5);
- *obiectiv (nr. 4)*: „creșterea numărului de studenți autohtoni și străini implicați în procesul de internaționalizare Mobilitatea studenților promovează capacitatea de a face față unui nou mediu de învățare și cultural și de a înțelege alte culturi. Aceasta reprezintă o necesitate din perspectiva globalizării, promovând compatibilitatea studiilor la nivel european și internațional și lărgirea orizontului științific;
- *rezultatele scontate*: 4.1.1 este stabilit „dezvoltarea unui sistem de sprijin pentru studenții locali și străini”; 4.1.2 promovarea ofertelor de mobilități în străinătate pentru studenții din Universitate; 4.1.3 „oportunități pentru studenți străini de dezvoltare multiculturală, prin promovarea de evenimente universitare studentești, facilitarea explorării turistice a Republicii Moldova, cunoașterea patrimoniului cultural și natural și diversitatea lor etc.; implementarea unui sistem de sprijin pentru studenții străini (serviciul de întâmpinare, consiliere, de facilitare a obținerii permisului de ședere etc.).

Conceptul de educație interculturală capătă valoare aplicativă în anul 2023 prin includerea dimensiunii EIC în documentele de politici strategice, această intervenție fiind asigurată în *Planul operațional de acțiuni pentru asigurarea și dezvoltarea Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău*, valoarea echității de gen fiind considerată criteriu de promovare îmbunătățirii documentelor strategice în procesul de consolidare a calității ofertei educaționale. În asigurarea unui proces de studii modern, inter-/trans-disciplinar, valorile educației interculturale își vor găsi reflectarea în *pilotarea îndrumarului de practică pedagogică și a setului de instrumente* pentru monitorizarea și evaluarea competenței interculturale la elevi în timpul stagiului pedagogic.

Referindu-ne la *abordarea contextual-integratoare a metodologiei de proiectare a curriculumului*, instrumentele de organizare a situațiilor de învățare și de generare a experiențelor cognitive sunt produsele curriculare principale (planul de învățământ și curricula disciplinelor) și auxiliare (ghidurile metodologice, completate de suporturi, diverse fișe sau îndrumare și proiectele didactice, concepute și elaborate de cadrul didactic). Planurile de organizare a conținuturilor educaționale sunt concretizate în una din cele trei demersuri (*disciplinar, modular sau infuzional*), stimulând „trecerea de la demersuri specifice și înguste la demersuri globale inter- și transdisciplinare, ce permit abordarea profundă și personalizată a unor probleme sociale, care cer soluții concrete: pacea, democrația, justiția socială, dezvoltarea, echitatea, mediul, alimentația, sănătatea, protejarea copiilor și a tinerilor etc.” [14].

Formarea competențelor interculturale și abilităților lingvistice ale studenților-pedagogi în Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău constituie răspunsul la solicitarea acută pentru angajarea cadrelor didactice în instituții educaționale plurilingve (școli, licee, instituții de învățământ superior, organizații de tineret etc.). *Disciplina de studiu „Elemente de cultură și civilizație engleză”* este generală și, în conformitate cu cerințele Planului-cadru, aplicată la toate programele de studii din universitate. Finalitățile cursului sunt asigurate de realizare obiectivelor orientate spre formarea competențelor studenților de recunoaștere și prelucrare a elementelor de cultură și civilizație engleză din texte literare și de specialitate, dar și de aplicare a diferitelor forme de activități pentru a contribui la cunoașterea istoriei, tradițiilor și culturii poporului englez, cât și a culturii neamului, la educarea civico-morală și estetică a copiilor.

O reală formare interculturală implică școala ca organizație în ansamblul său, educația interculturală în școală se va realiza nu doar prin câteva procente din ansamblul programului școlar, ci printr-o atitudine generalizată, ce respectă valorile interculturale [1, p. 9].

Multiplele roluri ale cadrului didactic în școală impun, ca o primă coordonată a pregătirii sale, un larg orizont cultural, dublat de o bază filosofică, menită să-i asigure o viziune de ansamblu asupra lumii și devenirii ei. Corolarul acestei culturi constituie

ansamblul eforturilor sistematice care urmăresc să dezvolte membrilor grupurilor majoritare, dar și minoritare:

- o mai bună cunoaștere a situației culturii în societatea modernă;
- o mai mare capacitate de comunicare între persoane aparținând diferitelor culturi;
- atitudini mai bine adaptate contextului diversității culturilor și grupurilor într-o societate dată;
- o mai bună capacitate de a participa la interacțiunea socială, creatoare de identități și de comuniune umană [10, p. 29-30].

Perspectivile de analiză prezentate din argumentele invocate despre managementul instituțional de inserție a competenței interculturale în curriculumul educațional, au devenit suport valoric pentru crearea modelului profesorului cu profil intercultural, construit pe baza expectanțelor, în primul rând, al elevului, ca beneficiar direct al actului educațional, dar și al actului de umanizare democratică a culturii, având în vedere, că orice cadru didactic trăiește într-un mediu cultural bine definit. În acest sens, profilul intercultural al cadrului didactic este definit de următoarele afirmații, rezultate din scopurile educației unei culturi democratice:

- demonstrează angajament și deschidere față de diversitate;
- asigură o bună integrare în comunitatea educațională a elevilor nou-veniți, oferindu-le condiții instituționale și suport pentru inserție și pentru afirmarea propriei culturi în noul mediu; oferă contexte și oportunități pentru cunoașterea așteptărilor și a capacităților elevilor noi, inițiază activități extracurriculare care ar contribui la o mai bună cunoaștere reciprocă;
- adaptează condițiile și mediul la diferite categorii de beneficiari; asigură tuturor acces egal la oportunități;
- organizează evenimente care ar uni elevii, indiferent de etnie, confesiune etc., fiind atent la frustrările copiilor din anumite interdicții lansate de părinți (desfășoară zile ale etniilor, festivaluri, în cadrul cărora etniile sunt prezentate din diverse perspective);
- managerul lansează o viziune comună a angajaților, dar și a întregii comunități școlare/educaționale despre valorile interculturalității.

## **Bibliografie**

1. COZMA, T. *O nouă provocare pentru educație: interculturalitatea*. Iași: Polirom, 2001.
2. CUCOȘ, C. *Educația: dimensiuni culturale și interculturale*. Iași: Polirom, 2000. 284 p. ISBN: 973683445X.
3. GHERGUȚ, A. *Managementul general și strategic în educație*. Iași: Polirom, 2007.

4. GHERGUȚ, A. Managementul instituției școlare. În: Cucuș C. (coord.). *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Iași: Polirom, 2009.
5. GUȚU, V.; BUCUN, N.; GHICOV, A. et al. *Cadrul de referință al curriculumului național*. Chișinău: Lyceum, 2017. 104 p. ISBN 978-9975-3157-7-7.
6. MINDER, M. *Didactica funcțională. Obiective, strategii, educație*. Ch.: Cartier, 2003.
7. MOMANU, M. *Introducere în științele educației*. Iași: Polirom, 2002.
8. NEACȘU, I. Calitatea în educație și învățământ. În: Potolea N. et al. *Pregătirea psihopedagogică. Manual pentru definitivat și gradul II*. Iași: Polirom, 2008.
9. NIETO, S. *Developmentally appropriate and culturally responsive education: Theory and practice*. Portland, OR.: Northwest Regional Educational Laboratory, 1996.
10. OUELLET, F. *Veduction interculturelle. Essai sur le conte nu de la formation des maîtres*. Paris: L'Harmattan, Collection Espaces interculturels, 1991.
11. ȘALARU, Gh. Perspectiva interculturală a educației. În: *Educația interculturală în Republica Moldova*. Chișinău: Editura Arc, 2004. p.15-21.
12. Carta Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău, aprobată în ședința Senatului din 28.05.2015. Disponibil online: [https://old.upsc.md/wp-content/uploads/2017/02/univ\\_doc\\_intern\\_carta\\_upsc\\_nr282\\_23.05.2015.pdf](https://old.upsc.md/wp-content/uploads/2017/02/univ_doc_intern_carta_upsc_nr282_23.05.2015.pdf)
13. Educație interculturală. Curriculum școlar pentru clasele I – IX. [https://mecc.gov.md/sites/default/files/educatia\\_interculturala\\_clasele\\_i-ix.pdf,2012](https://mecc.gov.md/sites/default/files/educatia_interculturala_clasele_i-ix.pdf,2012)
14. Educație pentru echitate de gen și șanse egale. Curriculum opțional pentru clasele de gimnaziu și liceu, 2015. [https://mecc.gov.md/sites/default/files/co\\_educatie\\_pentru\\_echitate\\_de\\_gen\\_si\\_sanse\\_egale.pdf](https://mecc.gov.md/sites/default/files/co_educatie_pentru_echitate_de_gen_si_sanse_egale.pdf)
15. Planul de dezvoltare strategică a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău pentru perioada 2021-2025, aprobat în ședința Senatului UPSC P-V nr. 8 din 25.03. 2021. Disponibil online: [https://upsc.md/wp-content/uploads/2022/07/acte\\_Plan\\_dezvoltare\\_strategica\\_UPSC\\_2021-2025.pdf](https://upsc.md/wp-content/uploads/2022/07/acte_Plan_dezvoltare_strategica_UPSC_2021-2025.pdf)
16. Programul de Activitate al Guvernului Republicii Moldova Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare. 2011-2014. Disponibil online: <http://www.e-democracy.md/files/parties/program-activitate-guvern-moldova-2011-2014-ro.pdf>
17. Strategia cercetării-dezvoltării a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din mun. Chișinău în perioada 2015-2020, aprobată în ședința Senatului din 30.04.2015. Disponibil online: [https://old.upsc.md/wp-content/uploads/2017/02/univ\\_doc\\_intern\\_strateg\\_cercet\\_2015\\_2020.pdf](https://old.upsc.md/wp-content/uploads/2017/02/univ_doc_intern_strateg_cercet_2015_2020.pdf)
18. Strategia de internaționalizare a Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău în perioada 2019-2025, aprobată în ședința Senatului din 30.05.2019. /“Ion Creanga” State Pedagogical University of Chisinau internationalization strategy for 2019-2025 [https://upsc.md/wp-content/uploads/2021/06/international\\_strategii.pdf](https://upsc.md/wp-content/uploads/2021/06/international_strategii.pdf)