

RECRUTAREA ȘI SELECTAREA CADRELOR DIDACTICE – FUNCȚIE CENTRALĂ A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT

Viorica ANDRIȚCHI

Institutul de Științe ale Educației

The present article addresses the problem of teacher recruitment and selection as a function of human resource management. The content is relevant to management experience and offers a variety of methods, recruitment, methods of selection of teachers and a number of documents related to these processes.

Una dintre condițiile unui MRU de succes în învățământ este atragerea, motivarea și reținerea celor mai competente cadre didactice și manageriale.

Rezultatele experimentului întreprins de noi au demonstrat că specialiștii valoroși își doresc să activeze într-o instituție prestigioasă, de care să fie mândri, cu manageri care îi apreciază și care le inspiră respect, salariu decent și condiții de activitate corespunzătoare așteptărilor.

Este cert că în epoca informației performanțele instituționale solicită profesori inteligenți, creativi și cu inițiativă. A-i pierde devine din ce în ce mai periculos, căci sunt tot mai greu de înlocuit. De ce? Corpul profesoral îmbătrânește. Multe cadre didactice pleacă din țară. Teama de a nu-și găsi în altă parte un loc de lucru echivalent îi obligă pe unii la stabilitate profesională. Din acest motiv apar diverse conflicte intra- și interpersonale, tensionări, oboseală, stagnare profesională etc.

Mulți specialiști tineri suportă o presiune psihologică din partea angajaților-pensionari, care nu se pensionează și nu permit angajarea tinerilor pentru toată norma didactică, ei fiind nevoiți să abandoneze activitatea și să-și caute o altă modalitate de a-și asigura familia. Cadrele didactice pensionate, dar care activează în continuare, argumentează că doar așa pot să-și asigure existența. Astfel, apare un fenomen extrem de nociv pentru modelul calității cadrului didactic: considerarea educației drept un mijloc de a-și câștiga existența. În acest sens, susținem plener îndemnul insistent al savantului T.Callo de a nu admite *exploatarea copilăriei pentru un profit personal* [4].

Se știe că succesul angajării unor specialiști valoroși depinde în mare măsură de posibilitatea de a avea de unde alege. Cu cât numărul de candidați e mai mare, cu atât cresc șansele de a angaja cadrele cele mai competente. Din păcate, nu e deloc satisfăcătoare situația ocupării posturilor de profesor în instituțiile preuniversitare de învățământ, în special, în sectorul rural. Multe instituții încep anul de învățământ cu posturi vacante de profesori de limbi străine, chimie, fizică etc.

Majoritatea studiilor dedicate analizei funcției de recrutare a resurselor umane explică aceasta ca un *proces de identificare și atragere într-o organizație, pe o bază adecvată și în număr suficient de mare, a persoanelor care dovedesc pregătirea și abilitățile necesare să candideze la un post vacant sau ce urmează a fi creat* [1, 2, 5, 7, 8, 9].

Găsirea unui mod adecvat de a încuraja persoanele competente să candideze la postul de cadru didactic constituie un factor extrem de important pentru capitalul uman al unei instituții și astăzi această activitate devine tot mai dificil de realizat cu succes, în virtutea multor factori obiectivi și subiectivi ce afectează acest proces. În viziunea managerilor școlari, procesul de recrutare este influențat de factori externi și interni:

- *externi* (raportul dintre cererea și oferta pe piața educațională; condițiile economice și sociale; condițiile legislative în vigoare; imaginea și prestigiul profesiei de cadru didactic, a instituției, mărimea salariului etc.);
- *interni* (politica instituției, mediul de activitate, relațiile în colectiv etc.).

Constatăm că, în esență, procesul de recrutare presupune conceperea și implementarea consecventă a unui set de activități orientate spre atragerea mai multor candidați competenți. După Schuler S.Randall și Huber L.Vandra, obiectivele specifice ale recrutării sunt:

- *atragera candidaților calificați pentru posturi vacante sau ce urmează a fi create prin apelul la diverse surse și metode de recrutare;*
- *elaborarea instrumentelor și materialelor necesare recrutării;*

- micșorarea numărului de candidați care, odată recrutați și selectați, părăsesc organizația după o scurtă perioadă de timp;

- evaluarea eficienței diverselor tehnici și surse de recrutare pentru toate tipurile de candidați [8, p.189-190].

În învățământ punctul central în acest proces îl reprezintă identificarea modului, surselor și metodelor cele mai potrivite și adecvate de a încuraja cadrele didactice competente să candideze pentru ocuparea postului vacant.

Realizarea recrutării la momentul oportun se poate asigura doar pe calea unui plan bine gândit în prealabil. Organizarea și desfășurarea recrutării presupune precizarea cerințelor postului respectiv, a condițiilor de lucru, a competențelor și abilităților pe care trebuie să le dețină noul angajat.

A.Barber susține că organizarea procesului de recrutare a resurselor umane implică:

1. **Determinarea publicului-țintă** cu competențele necesare ce se stabilesc prin analiza postului și tipul de angajare (angajare temporară sau permanentă). Pe baza acestor informații se determină limitele geografice ale procesului de recrutare; tipul de pregătire specifică (proaspeți absolvenți ai facultății sau persoane cu experiență); interesul pentru un grup anume (absolvenți cu rezultate foarte bune, pensionari ș.a.).

2. **Determinarea surselor de recrutare.**

3. **Identificarea modurilor celor mai adecvate de atragere a candidaților** [1].

În acest scop, trebuie să se aibă în vedere natura informațiilor care li se oferă potențialilor solicitanți (salarizare, beneficii, mediu de lucru); sursele acestor informații (broșuri, pliante sau pe site-ul propriu); perioada de inițiere a procesului de recrutare.

Prin recrutarea cadrelor, instituția pune bazele viitorului și performanțelor sale. Deci, va trebui selectată candidatura care se potrivește cel mai bine standardului, culturii și strategiei existente. Astăzi apare necesitatea recrutării și selectării personalului cu calități civico-organizaționale și etice evidente, care va contribui la obținerea succesului în respectiva instituție. Considerăm necesar a ține cont de specificul activității didactice, prin proiectarea sarcinilor de evaluare a vocației, sănătății psihice a candidatului, empatiei, inteligenței emoționale, stimei și respectului de sine etc.

Pentru recrutare se folosesc numeroase **metode**: anunțuri, recomandări, interviuri, teste, chestionare etc., care, dincolo de cerințele generale, țin cont de specificul instituției în cauză.

1. De o largă răspândire se bucură **anunțurile de angajare în presă**. *Publicitatea* este o modalitate prin care se comunică publicului nevoile de angajare ale unei instituții. Se va acorda atenție **mijloacelor de publicitate** prin alegerea celui mai bun medium (presă scrisă, televiziune, radio, Internet) și modului de construire a anunțurilor. Într-un anunț urmează a fi prezentate: denumirea instituției și profilul acesteia, denumirea postului, descrierea succintă a postului, responsabilitățile postului (doar direcțiile principale); lista competențelor profesionale și calităților personale necesare pentru realizarea cu succes a funcției; remunerarea și beneficiile oferite; modul de contactare a persoanelor responsabile: numele persoanei responsabile, telefon, fax, e-mail.

G.Dessler recomandă construirea anunțurilor conform tehnicii AIDA (*Atenție, Interes, Dorință, Acțiune*). Adică, anunțul trebuie să atragă atenția, să dezvolte interesul și dorința de angajare (să conțină cuvinte-cheie de genul „suport”, „avansare” etc.) și îndemnul de acțiune (prezența unor formulări precum „sună azi”, „sună pentru mai multe detalii”) [5, p.101-102]. Nu trebuie uitat faptul că prin publicitate se oferă o imagine a instituției.

2. **Vizitarea universităților**. Astfel de acțiuni, deși nu dau întotdeauna roade pe termen scurt, sunt importante pe termen lung pentru imaginea instituției și atragerea candidaților.

3. **Stagiul de practică pedagogică** reprezintă o formă specială de recrutare prin oferirea oportunității de a promova stagiul de practică pedagogică a studenților de la facultățile pedagogice. Astfel se poate evalua competența și, cel mai important, aptitudinile și atitudinea față de profesie a celui care efectuează practica. În plus, practicanții pot deveni recrutați în sensul că povestesc altor studenți despre instituție; se stabilesc relații publice cu instituțiile de învățământ superior.

4. Considerăm drept oportun învățământului din țara noastră managementul **pregătirii propriilor cadre didactice**. Astfel, printr-un proces de orientare profesională corectă, prin consiliere, printr-o selectare a elevilor cu premise, predispoziții, vocație pentru activitatea pedagogică, aceștia vor fi recomandați pentru studii superioare în universitățile pedagogice. În colaborare cu *administrația publică locală* se va oferi susținere, suport financiar (din surse extrabugetare) și desfășurarea practicilor pedagogice, cu angajarea ulterioară.

5. **Utilizarea Internetului.** Este cea mai rapidă, comodă și ieftină metodă de recrutare. prin site-uri generale și specializate în recrutare; crearea propriei pagini de Internet care să ofere secțiuni dedicate posturilor vacante, să pună la dispoziție mijloacele prin care solicitanții pot să-și construiască și să-și trimită CV; participarea la forumuri de discuții *on line* despre carieră. Recrutarea prin Internet oferă astfel de avantaje cum ar fi: costuri scăzute în raport cu alte surse de recrutare; rapiditate; schimbul de informații suplimentar și relevant.

6. **Agențiile publice și private de recrutare** pot oferi servicii autorizate, competente, economisind timp, dar nu și bani. În plus, serviciile lor nu sunt întotdeauna corespunzătoare. De aceea, chiar dacă bugetul permite cheltuieli mai mari pentru recrutare, trebuie verificată calitatea agențiilor cu care se va colabora: de cât timp activează, câte persoane au plasat, timpul mediu în care își finalizează proiectele, ce garanții oferă, ce referințe și tarife au etc. Obiectul proiectului de recrutare se va clarifica cu reprezentanții bursei, agențiilor; se va preciza denumirea postului, cunoștințele, aptitudinile și atitudinile scontate, precum și durata procesului de recrutare, frecvența cu care se dorește a fi informarea asupra progreselor colaborării.

7. **Evenimentele speciale** (întrunirile metodice, seminarele, stagierile în timpul cărora se va discuta cu alți manageri despre această problemă).

8. **Solicitarea sprijinului persoanelor cunoscute** conduce la economii și mărește șansele de a găsi candidații cei mai buni. Este vorba de angajați, foștii angajați cu care s-a menținut legătura, formatori. Pentru a beneficia de sprijin, trebuie cultivate relațiile. Nu se recomandă apelarea la intermediari, deoarece aceasta îi poate jigni pe unii.

Este foarte important de reținut că succesul recrutării are un impact semnificativ asupra calității **procesului de selecție**.

Dacă procesul de recrutare are scopul de a determina și a încuraja cadrele didactice să candideze pentru post, procesul de **selecție** are scopul de a identifica și a-i angaja pe cei competenți, căci obiectivele și scopurile unei organizații nu pot fi atinse în absența oamenilor competenți.

Astfel, **selecția** reprezintă procesul prin care se alege candidații cei mai potriviți pentru ocuparea unui post vacant, conform unor reguli și criterii prestabilite. Selecția se axează pe alegerea unor candidați a căror valori și nevoi sunt în consens cu valorile și nevoile instituției. Deci, este important de a găsi cea mai optimă corelație între personal, post și organizație.

Recrutarea și selecția se îmbină logic într-o succesiune de etape ce începe cu descrierea postului care urmează a fi ocupat, a calităților și competențelor necesare și finisează cu încheierea contractului între instituție și persoanele care au trecut de selecție, adică sunt angajate.

Randall S. Schuler și Vandra L. Huber susțin că **obiectivele selecției** rezidă în următoarele:

- evaluarea și angajarea candidaților potriviți atât în interesul acestora, cât și al organizației;
- minimalizarea pericolului neadaptării la legislația în vigoare cu privire la selectarea personalului;
- contribuția la realizarea strategiilor și obiectivelor organizației [8, p.233].

După Mondy R. Wayne, Noe M. Robert și Premeaux R. Shane, factorii care influențează procesul de selecție pot fi: numărul candidaților, legislația, viteza de decizie, tipul de organizație și perioada de probă [6, p.177-179].

Mulți manageri școlari invocă absența candidaților pentru multe posturi de cadru didactic, procesul de selecție fiind uneori transformat sau într-o „alegere din ce avem” sau „nu avem ce selecta/absența solicitărilor”. În plus, nu li se oferă oportunitatea de a selecta candidații, acest proces fiind, la moment, încă centralizat.

Etapile procesului de selecție sunt [9]:

1. *Verificarea documentelor, a referințelor, a experienței profesionale și a studiilor candidaților.*
2. *Interviul preliminar.*
3. *Analiza cererilor.*
4. *Administrarea testelor de selecție /susținerea interviului propriu-zis.*
5. *Luarea deciziei în procesul de selecție.*

1. Se vor verifica documentele, referințele, experiența profesională și studiile candidaților. Etapa reprezintă un mijloc prin care se verifică acuratețea informației oferite de candidat, acest pas fiind foarte important, întrucât există persoane care tind să minimalizeze sau chiar să falsifice referințele.

2. *Interviul preliminar.* Interviul preliminar poate fi telefonic, interviul față în față, interviul asistat de calculator. Scopul principal al acestei selecții inițiale este de a-i elimina pe cei care nu îndeplinesc în mod vizibil cerințele postului în cauză. Specificul profesiei didactice solicită organizarea *interviului față în față*

pentru a observa unele manifestări nonverbale, inteligența emoțională, interpersonală, intrapersonală a candidatului. Cel mai important în această etapă, după părerea managerilor școlari, este determinarea atitudinii și motivației candidatului.

3. Analiza cererilor, CV, a scrisorilor de intenție. Această etapă poate preceda sau urma interviul preliminar și are drept scop evaluarea datelor din cererea de angajare, CV, în sensul compatibilității între cerințele postului vacant și candidat. Cererea sau CV vor fi analizate, având în vedere cerințele fișei postului.

A. Scopul principal al scrisorii de intenție constă în prezentarea candidatului astfel, încât să atragă atenția angajatorilor asupra sa. Scrisoarea de intenție nu trebuie să repete informațiile din CV. Ea reprezintă mijlocul prin care solicitantul se prezintă ca om și ca specialist, în care informează despre realizările și aspirațiile sale și, nu în ultimul rând, despre resorturile care îl animă. În scrisoare, candidatul demonstrează compatibilitatea lui cu postul dorit. Conținutul scrisorii de intenție este diferit, în funcție de circumstanțe.

Prezentăm în sinteză sugestiile unui șir de cercetători în domeniu [1, 2, 5, 7, 8, 9 ș.a.] în contextul redactării unei scrisori de intenție:

a) Când concepeți o scrisoare de acest fel, utilizați un format standard, recunoscut în mediul în care doriți să activați. Numele, adresa și numărul de telefon trebuie plasate în colțul din stânga, sus, iar data - în colțul din dreapta, sus al paginii. Numele celui căruia vă adresați trebuie să apară în stânga paginii. Formula de adresare cea mai indicată este: *Stimată Doamnă/Stimate Domnule X*. Nu se recomandă adresarea folosind titulatura funcției: *Stimate Domnule Director*.

b) Atunci când concepeți o scrisoare, puneți-vă în locul celui care o citește. Cititorul ar vrea să afle cine sunteți, de ce îi scrieți, ce doriți și ce-i puteți oferi. Stilul de comunicare trebuie să fie direct prin utilizarea propozițiilor scurte, a termenilor accesibili.

c) Începeți scrisoarea cu o frază simplă și fermă (*Vă scriu ca urmare a anunțului publicat în revista XXX din data...*).

d) Prezentați motivele care vă recomandă ca fiind calificat pentru post (*În experiența mea de 10 ani în domeniu am reușit ...*).

e) Nu vă supraestimați, nu vă supraevaluați, folosiți verbe active.

f) Încheiați scrisoarea într-o notă fermă (*În speranța unui contract reciproc avantajos ...*).

g) Verificați scrisoarea încă o dată, pentru a evita greșelile și confuziile.

B. Curriculum Vitae (CV). Se recomandă:

a) CV să fie clar, concis (max. două pagini), să prezinte informații complete într-o ordine logică și ușor de urmărit;

b) să fie adaptat specificului postului în cauză;

c) folosirea termenilor calitativi, cantitativi;

d) evitarea exprimărilor ambigue, confuze;

e) să se prezinte datele referitoare la studii;

f) să reflecte domeniile de competență și interes ale candidatului.

Un Curriculum Vitae (CV) va cuprinde:

1. *Numele* - evitați folosirea inițialelor; scrieți mai întâi prenumele, apoi numele (*Maria Cojocaru*).

2. *Adresa* - evitați abrevierile (*strada* și nu *str.*).

3. *Numărul de telefon sau fax* - includeți întotdeauna codul orașului/raionului și indicați numărul de telefon personal și nu pe cel de la serviciul actual (este posibil să fiți căutat într-un moment nepotrivit și, astfel, pierdeți din discreție).

4. *Adresa de e-mail* - dacă aveți o adresă sau un site în care sunteți înregistrat, includeți-le în CV.

5. *Pregătirea* - această secțiune trebuie să conțină referiri la diplomele obținute, numele școlilor absolvite, datele de absolvire, bursele, distincțiile obținute. *De regulă, pregătirea trebuie plasată după experiența profesională. Doar în cazul în care este vorba despre un proaspăt absolvent poate trece înainte de aceasta.*

6. *Experiența profesională* (posturi, funcții, colaborări la diverse proiecte, sarcini, responsabilități).

7. *Activități și realizări extraprofesionale* în acord cu domeniul de interes sau cu cel pentru care se face aplicația.

8. *Centre de interes profesional.*

9. *Hobby-urile* pot fi precizate în CV numai în măsura în care pot întregi tabloul activităților și competențelor profesionale.

Analiza atentă a CV trebuie să conducă la formarea unei prime impresii despre aptitudinile și personalitatea candidatului.

4. *Administrarea testelor de selecție* sau invitarea candidatului la un *interviu* este o etapă, în viziunea noastră, extrem de importantă, în contextul ocrotirii sănătății psihice și fizice a tinerei generații.

Gary Desler propune ca în elaborarea **testelor pentru selecție** să se respecte principalele criterii: standardizarea, obiectivitatea, fiabilitatea și validitatea.

Standardizarea se referă la uniformitatea procedurilor și condițiilor legate de administrarea testelor, adică conținutul instrucțiunilor oferite, timpul alocat sau mediul de testare să fie aceleași pentru toți candidații.

Obiectivitatea este o condiție ce trebuie îndeplinită atunci când se consideră că aplicații pot obține rezultate foarte asemănătoare la un test dat.

Fiabilitatea reprezintă măsura în care testele de selecție oferă rezultate certe, ea relevă gradul de încredere ce i se poate acorda testului.

Validitatea reprezintă cerința de bază a testelor de selecție; ea semnifică acuratețea cu care testele măsoară ceea ce trebuie să măsoare sau satisfac funcțiile pe care sunt proiectate să le satisfacă [5, p.128].

În viziunea noastră, aceste criterii urmează a fi completate cu criteriul *complexității*, ceea ce denotă că obiectul acestor teste va acoperi diverse domenii: competența profesională, atitudinile, motivația, vocația candidatului, sănătatea psihică. Astfel, pentru ocuparea postului de cadru didactic se pot aplica *teste de selecție* cu următoarele coordonate: competențe vocaționale, de specialitate, psihopedagogice, psihosociale, tehnice și tehnologice, personalitatea, nivelul de motivație și interes etc.

Experiența concursului republican „Pedagogul anului” aduce argumente forte în favoarea *probelor de simulare*, în care candidaților li se solicită să soluționeze o situație educațională relevantă. Rezultatele în acest caz nu pot fi falsificate, iar candidatul poate demonstra prompt abilitățile, cunoștințele, experiența profesională.

Probele vocaționale determină dacă un candidat este interesat, motivat pentru această activitate și poate fi satisfăcut de postul respectiv.

Evident, competențele profesionale sunt foarte importante pentru un proces de selecție, dar și alți factori precum motivația, temperamentul sau caracterul candidaților sunt la fel de importanți. Testele de personalitate pot fi folosite pentru a identifica candidații puternic motivați, flexibili și capabili să lucreze bine în echipă.

Interviul reprezintă o conversație structurată, orientată către un scop bine determinat, în care atât interviewerul, cât și candidatul realizează un schimb de informații.

A. Planificarea interviului reprezintă o acțiune esențială în procesul de selectare a candidaților. În planificarea interviului majoritatea specialiștilor susțin că trebuie avute în vedere următoarele aspecte [2, 5, 9, 10]:

- *Calendarul* interviului (se specifică data când are loc acesta).

- *Locația* trebuie să fie plăcută și să ofere minimum de întreruperi. Trebuie evitat biroul directorului. Din încăperea se va elimina orice element perturbator: computere care funcționează, telefoane, prea multe hârtii. Trebuie aerisită bine camera și încălzită optim. Și tipul scaunelor influențează atmosfera în care se desfășoară interviul: cele prea înalte sunt incomode, cele prea joase contribuie la creșterea emoțiilor candidaților, deci, ele vor fi amplasate în funcție de natura interviului: așezarea scaunelor pe laturile opuse ale mesei conferă o tentă rece și oficială interviului; dispunerea lor astfel încât interviewerul și candidatul să poată sta alături oferă senzația unei atmosfere mai puțin oficiale.

- *Interviewerul* trebuie să fie o personalitate plăcută, empatică, comunicativă cu abilități de ascultare. Este bine ca în echipa de intervieweri să fie cooptați: directorul, directorii adjuncți, șeful de catedră, un cadru didactic, psihologul, un reprezentant al comitetului sindical.

- *Stabilirea profilului candidatului*. Profilul persoanei care trebuie atrasă în instituție prin recrutare și selecție se stabilește pornind de la cerințele specifice postului și de la exigențele generale ale instituției în raport cu motivația pe termen lung; profesionalismul; abilitățile de a lucra în echipă; deschiderea către aspectele culturale; aptitudinile de comunicare etc.

- *Existența unui punctaj în aprecierea finală*: conformitatea dintre cererea de candidatură și CV cu cerințele postului, calitățile vizate de post, comportamentul profesional al candidatului relativ la istoria sa profesională etc.

Subiecte tipice ce pot fi incluse în interviu:

1. *Experiența profesională a candidatului. Activitățile curente.* Reprezintă un excelent subiect pentru deschiderea discuției care îi va relaxa pe candidați.
2. *Realizările academice.*
3. *Aptitudinile de relaționare interpersonală.* Ajută la formarea impresiei despre capacitatea lor emoțională, posibilitatea de a coopera.
4. *Realizările și eșecurile profesionale.* Vor arăta cât sunt de pregătiți, de flexibili și dornici de a învăța.
5. *Calitățile personale.*
6. *Obiectivele și așteptările candidaților* (unii se interesează în primul rând de salariu, posibilitatea asigurării cu spațiu locativ, alții așteaptă să fie ascultați și înțeleși, să fie tratați corect și respectuos, să primească consiliere și suport etc.).
7. *Adecvarea la cultura organizațională* (concordanța dintre valorile candidatului și cultura organizațională a instituției).
8. *Competențe de specialitate.*
9. *Abilități psihopedagogice.*
10. *Atitudinea atentă față de elevi, disponibilitatea de a-i asculta și a-i înțelege.* Posibilitatea de a le identifica sau chiar anticipa necesitățile educaționale și de a acționa cu tenacitate pentru satisfacerea lor.
11. *Capacitatea de adaptare:* a rămâne eficienți în medii diferite, având responsabilități diferite, alături de oameni diferiți.
12. *Capacitatea de analiză:* a identifica informațiile relevante și relațiile dintre acestea dintr-o mulțime de date.
13. *Aptitudinile de comunicare.*
14. *Alte aptitudini, trăsături:* inițiativă, integritate, energie, creativitate, prezentare, negociere etc.

Există mai multe **tipuri de interviuri** ce pot fi utilizate în procesul de selecție [9]:

- *Interviul nestructurat* (lipsa unei structuri îi dă posibilitatea interviewerului să urmărească puncte de interes ce apar spontan în răspunsurile date de candidat la întrebările adresate).
- *Interviul structurat* (întrebările și răspunsurile potrivite sunt specificate preventiv, astfel se poate asigura fiabilitatea și acuratețea procesului de selecție și se minimalizează gradul de subiectivitate și inconsistență al interviului nestructurat).

Se recomandă ca interviul structurat să conțină întrebări:

- *contextuale* (candidatul este pus într-o situație selectată în context educațional, pentru a identifica cum s-ar comporta acesta în activitatea propriu-zisă);
- *cu caracter profesional* (sunt întrebări care testează cunoștințele și abilitățile profesionale ale candidatului);
- *de simulare*, care se referă la situații reale, în care solicitanților li se cere să soluționeze o situație educațională.
- *legate de experiența profesională* (candidatul este solicitat să prezinte exemple de rezultate deosebite înregistrate pe parcursul activității anterioare);
- *ce testează dorința de adaptare la schimbare* (care este atitudinea/cum reacționați la schimbările ce intervin în învățământ? Care este atitudinea dvs. față de noile orientări în educație?).

Exemple:

- *Ce vă motivează în activitatea didactică?*
- *Ce calități vă recomandă pentru acest post?*
- *Care sunt punctele tari și punctele ce urmează a fi îmbunătățite?*
- *Care sunt obiectivele dumneavoastră legate de cariera didactică în următorii cinci ani?*
- *Ce strategie v-ați propus pentru îndeplinirea obiectivelor?*
- *De ce considerați că trebuie să vă angajați?*
- *Cum vă caracterizați colegii de la ultimul loc de lucru?*
- *De ce doriți să vă schimbați locul de muncă?*
- *De ce ați părăsit ultimul loc de muncă?*
- *Ce v-a plăcut și ce nu v-a plăcut la ultimul loc de muncă?*
- *Ce faceți în timpul liber?*

B. Desfășurarea interviului. Primele momente sunt extrem de importante, întrucât se formează prima impresie despre persoană. Candidatul va fi întâmpinat cu considerație, intervievatorul se va prezenta, rostindu-și clar numele și funcția. Dacă în încăperea se mai află alte persoane, se fac prezentările. Candidatul va fi invitat să ia loc, indicându-i-se unde să se așeze și oferindu-i-se o băutură răcoritoare sau o cafea, mai ales dacă e cald sau dacă vine de la drum.

Potențialele **probleme ale interviului:**

- *întrebările neadecvate* (nu trebuie adresate întrebări închise, ele pot genera probleme în evaluare sau din punct de vedere legal);

- *judcățile premature* (intervievatorii uneori își formează o părere anume despre candidați în primele minute);

- *efectul halo* (apare atunci când intervievatorii consideră că doar una dintre caracteristici este determinantă);

- *efectul contrastelor* (intervievatorii apreciază pozitiv un candidat mediocru comparativ cu unul necompetent interviuat anterior);

- *comunicarea nonverbală* (intervievatorii trimit semnale nonverbale care favorizează pe unii dintre candidați).

În contextul excluderii acestor erori, Morgan și Cooger recomandă:

- interviul nu va începe cu întrebările cele mai complicate ori delicate pentru candidat, riscând astfel ca acesta să se inhibe prematur; interviul trebuie să fie relaxat, cu ierarhia întrebărilor de la simplu la complex;

- nu se va adresa decât o singură întrebare o dată, pentru ca subiectul să aibă posibilitatea de a răspunde și, în plus, să nu omită a răspunde la diferite aspecte importante; este inutil a pune un număr de întrebări în „cascadă” fără a lăsa candidatul să răspundă. Aceasta îl „zăpăcește” și îl lipsește și pe intervievator de o coerență a răspunsurilor;

- informațiile se vor nota imediat, mai târziu s-ar putea să apară o discrepanță între datele existente în realitate și interpretările dumneavoastră;

- când pregătiți interviul, revedeți fișa postului, deoarece, în caz contrar, este posibil să omiteți întrebări care ar conduce la aflarea unor informații relevante;

- nu se vor adresa întrebări vagi, ambigue, reformulate de câteva ori care să îi dea candidatului senzația că este analizat de o persoană neprofesionistă;

- nu se vor face generalizări pripite referitoare la potrivirea ori, dimpotrivă, lipsa de potrivire a candidatului cu postul;

- dacă vor exista neconcordanțe între aspectele verbale și cele nonverbale ale candidatului, acestea vor fi luate în calcul în formarea judecății de valoare asupra lui (de aceea, intervievatorul trebuie să posede o bună cunoaștere a potențialităților și limitelor comunicării nonverbale).

E cert că *interviul nu este un proces unidirecțional* în care doar intervievatorul îl chestionează pe candidat. Candidatul își realizează propriile evaluări încă de la primele interacțiuni cu școala și cu membrii acesteia cu care intră în contact.

C. La încheierea interviului intervievatorul va fi la fel de politicos, indiferent dacă are în față un candidat valoros sau unul nepotrivit postului: va conduce candidatul spre ieșire și își va lua rămas bun.

În cadrul **activităților postinterviului**, intervievatorii își vor expune impresia despre candidat. Notițele cu impresiile din timpul interviului sunt deosebit de revelatoare.

5. În fine, pentru luarea *deciziei de angajare*, va fi selectat candidatul cu competența și calificările cele mai adecvate postului scos la concurs.

Oferta finală va fi formulată mai întâi verbal. Mijloacele de informare pot fi diferite: prin contact personal, prin telefon sau în scris.

Scrisoarea de respingere este obligatorie pentru a contribui la consolidarea imaginii pozitive a instituției. Este important ca și candidatul să rămână cu o impresie plăcută din două motive: pentru a păstra o bună impresie despre instituție și pentru că s-ar putea ca mai târziu să se apeleze la candidatura lui. În acest scop, interviuții sunt incluși în baza de date, după ce li se cere în prealabil permisiunea.

Referințe:

1. Barber A. Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.
2. Deaconu A., Podgoreanu S., Rasca L. Factorul uman și performanțele organizației. - București, 2005.

3. Educația centrată pe elev: Ghid metodologic/Callo T (coord.) et al. - Chișinău: Print-Caro SRL, 2010.
4. Dessler G. Human Resources Management, Prentice Hall, Pearson Education Inc., Upper Saddle River. - New Jersey, 2003.
5. Manolescu A. Managementul resurselor umane. - București: Editura Economică, 2001.
6. Mondy R. Wayne, Noe M. Robert, Premeaux R. Shane. Human Resource Management. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 2002.
7. Schuler S. Randall, Huber L. Vandra. Personnel and Human Resource Management, Fifth edition, West Publishing Company, 1993, USA-MN St. Paul.
8. Stanciu Șt., Ionescu M., Leovaridis C., Stănescu D. Managementul resurselor umane. SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”. - București, 2003.
9. Pănișoară I.O. Comunicarea eficientă. Ediția a II-a. - Iași: Polirom, 2004.

Prezentat la 11.04.2011