

Bibliografie

1. Bodrug, N., *Familia și rolul ei în educarea copilului*, Editura Prut Internațional, Chișinău, 2009.
2. Cojocariu, Venera-Mihaela, *Introducere în managementul educației*, E.D.P., București, 2004.
3. *Materialele Simpozionului Internațional „Împreună pentru educație”*, ediția I, București, 2007.
4. Patrașcu, D. et al., *Management educațional preuniversitar*, Editura ARC, Chișinău, 2007.
5. Popesc, Neveanu, P., *Curs de psihologie generală*, București, 1977.
6. Holland, C., *Adult Learning*, New York, 1989.

INFLUENȚA PUTERILOR CONDUCERII ASUPRA PERFECTIONĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE A ȘCOLII

GUZGAN Valentin, dr., conf. univ.

Summary

The principle of the school is an important person. If the school is an innovative, vibrant one, if the pupils are efficiently realized – all these things will bring plus points to the principle and the key to success. The „Leadership” can be treated as a set of powers: technique, human, educative, symbolic and cultural. A principle tends to „read” the culture of the school, to be able to decide in what way and how to change it. „To read” the culture of the school for a principle means to use the following forms: observation, listening, interpretation, perception, intuition - the realization of the personal audit in a word. It will be never forgotten that the past is the key to the future.

Este cert că directorul de școală este o persoană importantă. Nu există, practic, poziție în organizarea activității școlare unde directorul nu ar avea un rol de influență asupra calității, furnizând, în felul acesta, o anumită doză de credit angajaților, elevilor și tuturor celor care, direct sau indirect, sunt conexionați de școală.

Un studiu al Guvernului SUA concluzionează, printre altele, și următoarele: „Directorul este cea mai importantă și influentă individualitate în fiecare școală, el dă tonul, creează climat pentru învățare, determină nivelul de profesionalism și moralul profesorilor, orientările absolvenților... Dacă școala este una vibrantă, inovativă și reprezintă un adevărat lăcaș al copiilor, dacă ea se bucură de reputația unei instituții cu înalte realizări academice, dacă elevii se realizează eficient în corespundere cu propriile abilități – toate acestea îi vor aduce directorului puncte în plus și cheia către succes”.

Conducerea de tip „LEADERSHIP” într-un sens metaforic, poate fi tratată ca un set de puteri. Fiecare putere poate fi folosită de către director pentru a împinge școala spre un nou nivel de eficiență sau poate preveni o întoarcere înapoi a școlii, fiecare putere poate avea o anume semnificație pentru eficiența școlii.

La Sergiovanni [4, p.78-110] pot fi evidențiate cinci „puteri ale liderului” – tehnică, umană, educativă, simbolică și culturală. Toate cinci sunt importante. Puterile tehnică, umană și educativă sunt puteri funcționale, care asigură condițiile necesare pentru ca școala să lucreze. Puterea simbolică și cea culturală ajută școala să atingă nivele extraordinare în crearea de mediu și obținere de performanțe.

Puterea tehnică. Această putere vine la director de la aplicarea corectă a tehnicilor manageriale, adică de la utilizarea cu succes a tot ce se conține în conceptul de planificare și management al timpului, în teoriile conducerii situaționale și în structurile organizaționale. Această putere va da asigurări că școala este dirijată în stilul unui management adecvat.

Puterea umană. Cea de-a doua putere a liderului școlar vine de la potențialul social și interpersonal – acestea fiind concepute în formula „resursele umane” care presupun relațiile umane, competențele interpersonale, tehnicile motivaționale. Această putere solicită, de la director, susținerea, încurajarea și creșterea oportunităților pentru profesori și pentru ceilalți.

Puterea educativă. Această putere vine de la cunoștințele în domeniul educațional, iar directorii mai sunt considerați și „lideri instrucționali”, (incluzându-se și funcțiile de administrare și supervizare).

Puterea simbolică. Această putere vine din fixarea atenției celorlalți asupra materiei de o anumită importanță pentru școală, pe care, prin acțiunile sale, așa cum menționam anterior, o simbolizează directorul. Atunci când directorul își exprimă această putere, el își asumă rolul de „ȘEF”, care acordă atenție, modelează scopurile și comportamentele, semnalizând tuturor ce este important și prețios în școală. Turul școlii, vizitarea cabinetelor de clasă, petrecerea timpului cu elevii, transferul concepțiilor manageriale în favoarea concepțiilor educaționale, prezidînd ședințe și ceremonii, ocaziuni importante, promovînd viziunea școlii, utilizînd cele mai adecvate cuvinte și acțiuni – sunt doar unele din exemplele care îl identifică pe lider cu această putere.

Anume promovarea tendințelor școlii proprii constituie partea forte ale puterii simbolice a liderului.

Puterea culturală. Cea de-a cincea putere cu care este investit liderul școlii (directorul) derivă din cultura școlii, în unicat, făurită de acesta, adică e ceea ce se referă la conducerea culturală (cultural leadership). Când directorul exprimă această putere, el își asumă rolul de „păstor suprem”, care caută să definească, să întărească și să clarifice acele valori, credințe și standarde culturale ce îi imprimă școlii identitate unică peste timpuri, entitate care trebuie să devină o cultură identificată, ceea ce îi va permite să fie una instituționalizată. Nu în ultimul rînd, puterea culturală a directorului se manifestă și în capacitatea acestuia de a constitui dintr-o multitudine de „Eu”-ri o comunitate morală.

Un interes deosebit prezintă, după părerea noastră, abordarea sistemică a acestor cinci puteri ale liderului în dimensiunea perfecționării școlii.

*Puterile conducerii și
perfecționarea școlii, [4, p. 110]*

Puterea	Rolul metaforic al directorului	Fundamentele teoretico-practice	Exemple	Reacții	Relația cu performanțele
Simbolică	“Șeful ”	Atenție selectivă. Formulare de scopuri, modelare	Turul școlii. Vizita claselor. Cunoaște elevii. Participă sau prezidează ședințele, ceremoniile și ritualurile. Promovează o viziune de unificare	Oamenii învață ce înseamnă valorile pentru lider și pentru școală, au un sens al ordinii și direcției și împărtășesc aceste sensuri cu alții.	
Tehnică	“management ingineresc”	Strategii manageriale de planificare și a resurselor de timp. Management situațional. Structuri organizaționale.	Planificare, organizare, coordonare, alcătuirea orarului, manipularea strategiilor de realizare a eficienței optime	Oamenii sunt conduși ca obiecte ale unui sistem mecanic. Ei reacționează la eficiențele manageriale cu indiferență dar nu prea tolerează managementul ineficient	Prezența liderului este importantă pentru a realiza și menține acțiunile de rutină dar nu este suficientă pentru a realiza o perfecționare. Lipsește rezultatele performante și persistă un moral scăzut.

Umană	“inginer uman”	Relații umane de supervizare. Teorii psihologice de motivare. Competențe interpersonal e. Managementul conflictelor. Coeziunile de grup.	Promovarea sprijinului așteptat. Încurajează creșterea și creativitatea. Creează și menține moralul. Practică luarea deciziilor în colectiv.	Oamenii obțin satisfacție de la relațiile interpersonale. Ei își iubesc liderul și școala, răspund cu recunoștință și comportament interpersonal adecvat. Există o atmosferă plăcută care facilitează lucrul lor în școală.	
Educativă	“Învățat orul principal”	Cunoștințe profesionale și ținută. Învățarea eficientă. Elaborarea programelor educaționale. Dirijare și control.	Face diagnoza problemelor educaționale. Consultă profesorii. Realizează supervizarea și evaluarea. Dezvoltă curriculumul. Dezvoltă serviciile educaționale.	Oamenii reacționează pozitiv la o putere serioasă de expert a liderului și sunt motivați să lucreze. Ei apreciază asistența și consolare.	Este prezent în special la activitățile de ordine stabilite (de rutină), dar asta nu e suficient pentru o bună perfecționare. Lipsesc rezultatele din motive de ineficiență.
Culturală	“păstor suprem” sau “părinte”	Climatul, clanul, cultura. Sisteme structurate în baza valorilor consistente. Ideologii Teoriile motivaționale .	Limpezirea tendințelor și misiunii. Socializarea noilor membri. Povestește povestiri și menține miturile renașcute. Explică și definește individualitatea școlii. Dezvoltă și revitalizează sistemele simbolice. Apreciază pe cei care reflectă cultura.	Oamenii devin încrezători în școală ca într-o sistemă ideologică. Ei se consideră membri ai unei culturi solide care îi promovează ca persoane importante care îi face să lucreze cu sens, ceea ce e considerată ca cea mai înaltă motivare.	Prezența este simțită chiar și atunci când liderul lipsește, și acest lucru nu este tratat ca ceva negativ care ar afecta ordinea deja stabilită (rutina).

Ca o completare a acestei tabele, am putea aduce, drept funcții executive ale acestor puteri, punctul de vedere al lui Chester Bernard: „Aceste funcții esențiale sunt, mai întâi – să fie promovat un sistem de comunicare, în al doilea rând – să asigure o protecție a eforturilor, și în al treilea rând – să formeze și să definească scopurile. Acest lucru trebuie făcut clar, într-o exprimare corectă și strictă pentru ca scopurile definite să pară mai aproape” [1, p. 112].

Toate aceste roluri, precum și rolurile abordate în informațiile anterioare, împreună cu calitățile liderului de succes, ne sugerează concluzia că nu fiecare conducător poate să mobilizeze colectivul pedagogic în direcția realizării unei adevărate culturi organizaționale, dar, ceea ce este mai important, aceste roluri pot fi învățate, iar calitățile pot fi altoite, cu condiția că liderul este unul care învață permanent, experimentează, face evaluări serioase, se autoevaluează.

În continuare, formulăm câteva motive prin care vom detalia rolurile directorului de școală din perspectiva reformării și dezvoltării culturii organizaționale în școală, inclusiv și în forma unor recomandări (sugestii) metodologice, acestea fiind sistematizate din literatura de specialitate, precum și din propria experiență. Putem menționa că misiunea directorului în realizarea prevederilor culturii organizaționale este coeziunea între reforma școlară și cultura acesteia. Anume directorul orientează valorile și normele propriei școli, în forma acumulărilor și experienței elevilor, profesorilor, părinților, a comunității, în genere, ceea ce imprimă un anumit sens realizărilor academice.

Orice schimbare organizațională este dificilă, dar devine posibilă, dacă liderii școlari sunt „înarmați” cu strategii de dezvoltare și pătrunși de responsabilitate pentru remodelarea culturii organizației școlare. Este cunoscut faptul că orice reformă e abordată din mai multe puncte de vedere: resursele umane, structura, politica, finanțele. Noi considerăm că o abordare aparte, fără de care, după părerea noastră, o reformă nu ar putea fi considerată perfectă, este și

abordarea din punctul de vedere al culturii unității școlare și al etosului. Factorii decizionali, directorii în special, trebuie să conștientizeze în ce măsură elevii și profesorii pot /sunt influențați de morală, norme, rituri, convenționalisme conștiente / inconștiente despre aceea cum se fac lucrurile. Directorii știu / trebuie să știe, din experiență, că reformele care ignorează realitățile școlare vor avea un efect limitat. Directorii trebuie să înțeleagă că, pentru a „construi” o școală performantă, este nevoie ca aceste abordări să fie realizate simultan.

Relația dintre valorile directorului și cultura organizațională existentă este foarte complexă. Dar putem spune că o conducere culturală („cultural leadership”) este arta fuzionării viziunii personale cu cea a școlii care necesită o direcție. Când cultura școlii imprimă sens rutinei școlare, atunci putem încheia temporar căutarea direcției de dezvoltare a școlii. Aceasta trebuie să dureze pînă la renegocierea noilor viziuni.

Cultura școlii, creată din experiența și în urma intervenției diferitor oameni, e o dialectică a tuturor oamenilor școlii, printre care directorul este doar unul (în minoritate absolută). Directorul este acela care va avea grijă de erorile și reacțiile negative prin care poate trece cultura școlară, nu fără a accepta evenimentele și în afara controlului, permițînd și împărtășînd personal experiența în activitatea școlară.

Dar, de asupra oricăror altor condiții, atunci cînd școala este slăbită și fărîmițată, directorul trebuie să fie acela căruia îi va aparține rolul decisiv în reafirmarea și remodelarea culturii școlii.

Un director, în mod conștient sau inconștient, este alertat să poată „citi” cultura școlii, pentru a putea decide în ce direcție și cum să o schimbe. În această acțiune el trebuie să-și pună 3 întrebări – cheie:

1. Ce reprezintă cultura școlii în prezent – istoria ei, valorile, credințele, tradițiile, căile pe care a mers?

2. Ce înseamnă, în concepția mea, noțiunea de „școală bună”, ce trebuie să fac pentru a îmbunătăți modelele existente?
3. Unde pot găsi sau simți nevoile pentru o nouă direcție și ce pot face pentru a schimba sau remodela cultura existentă?

„A citi” cultura școlii înseamnă, pentru director, a utiliza următoarele forme: observarea, ascultarea, interpretarea, perceperea, intuiția, adică realizarea propriului audit. Dar, ceea ce trebuie să facă, în mod indiscutabil, la început, este să cunoască istoria școlii, să-i construiască, „arborele genealogic”, ascultând, intervievând, examinând materiale și artefacte, documente, luând cunoștințe de performanțe. El va da o atenție deosebită povestirilor, persoanelor – cheie în promovarea culturii, purtătorilor de birfe, „spionilor și contraspionilor” (purtătorilor de informații neformale), oricăror altor surse. Nu se va uita niciodată că trecutul este cheia spre viitor, nu fără a asculta cu atenție năzuințele și visele interlocutorilor.

Bibliografie

1. Bernard, Chester, *The Functions of the Executive*, Mass, Harvard University Press, Cambridge, 1968.
2. Parson, Tolcott, *Cunoaștere și societate-sociologie americană*, Basic Books, New York, 1986.
3. Sashkin, Marshal, *The Vision in Leadership // Training and Development Journal* – 1986, may.
4. Sergiovanni, T. J., *The Principalship*, Trinity University Texas, San Antonio, 2001.

MONITORIZAREA ÎN CONTEXTUL EDUCAȚIEI INCLUZIVE

MACARI Pavel, dr., conf. univ.

Summary

The article is devoted to the question of the monitoring of inclusive education. The author investigate the understanding of the term "inclusive education" and "monitoring of inclusive education";