

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICA MOLDOVA
UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU

ELENA ȚAP



MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

— *Suport de curs* —

Chișinău 2020

**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII DIN REPUBLICA MOLDOVA
UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU**

ELENA ȚAP

**MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE**

SUPORT DE CURS

CHIȘINĂU, 2020

CZU 373.07(075.8) T 21
T 21

Aprobat pentru editare de Senatul UPS „Ion Creangă” din Chişinău
(proces verbal nr 2 din 26.09.2019).

Recenzenţi:

Ovcerenco Nadejda, dr., conferenţiar universitar, UST
Barbăneagră Alexandra, dr., conferenţiar universitar,
UPS „Ion Creangă” din Chişinău

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii

Țap, Elena.

Managementul organizaţiei şcolare : Suport de curs /
Elena Țap ; Ministerul Educaţiei, Culturii și Cercetării din Republica Moldova, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chişinău. – Chişinău : S. n., 2020 (Tipogr. "Garomont-Studio"). – 250 p. : fig., tab.

Bibliogr.: p. 248-249 (30 tit.). – 20 ex.

ISBN 978-9975-3432-2-0.

CZU 373.07(075.8)
T 21

© Elena Țap, 2020

CUPRINS

INTRODUCERE	5
1. NOȚIUNI DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL	
1.1. Management – noțiuni generale	7
2. FUNCȚIILE ȘI PRINCIPIILE MANAGERIALE	
2.1. Abordări ale funcțiilor	42
2.2. Principiile managementului	52
3. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI	
3.1. Conceptul de sistem al organizației	56
4. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	
4.1. Managementul resurselor umane – concept, obiective și activități.....	79
4.2. Recrutarea și selecția resurselor umane. Proiectarea și analiza posturilor	84
4.3. Procesul de formare și dezvoltare profesională	89
4.4. Evaluarea, motivarea și recompensarea angajaților.....	94
5. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	
5.1. Conceptul de cultură organizațională.	112
5.2. Formarea, dezvoltarea și schimbarea culturii organizaționale.....	115
6. COMPETENȚA MANAGERIALĂ VIS A VIS PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ	
6.1. Factori care influențează performanța managerială.	127
6.2. Evaluarea performanțelor manageriale în sistemul educațional.....	128
6.3. Metode de evaluare a performanțelor manageriale în sistemul educațional.....	130

7. STILURI DE CONDUCERE	
7.1. Conducerea: teorii, concepte, evoluție	134
7.2. Abordări teoretice ale stilului de conducere	142
7.3. Rolul managerului în alegerea stilului de conducere.....	158
7.4. Climatul educational si stilul relatiilor de conducere la nivelul unitatii scolare	166
7.5. Diagnosticarea situației privind influența stilurilor de conducere și climatul psihopedagogic. Studiul de caz.	174
8. COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN ORGANIZAȚIE	
8.1. Teoriile comunicării.....	192
8.2. Procesul de comunicare și elementele constitutive	200
8.3. Formele instrumentale de comunicare	207
8.4. Comunicarea din perspectivă educațională.....	220
8.5. Funcțiile comunicării manageriale	225
8.6. Stiluri de comunicare în mediul școlar	232
8.7. Rolul comunicării în prevenirea conflictelor	236

INTRODUCERE

În societatea contemporană managementul prezenită un domeniu de mare importanță. Prezentând o activitate complexă de concepere, pregătire, organizare, coordonare și administrare a ansamblului de componente implicate în atingerea obiectivelor organizației școlare, managementul reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației – umane, materiale, de spațiu, de timp, în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației școlare în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale economice și sociale.

Managementul educațional se referă la teoria și practica managementului general, aplicate sistemului și procesului de învățământ, organizațiilor școlare și claselor de elevi.

Schimbările produse în societatea bazată pe cunoaștere și informatizare, impun organizațiilor să învețe, să implementeze și să se adapteze la diversitatea de schimbări și cerințe ale pieței muncii. Totodată, schimbările și transformările majore ce au loc în Republica Moldova impun reevaluarea rolului managementului organizației în raport cu cerințele societății mereu în schimbare din perspectiva realizării obiectivelor organizației și implementării valorilor și principiilor spațiului european.

Managementul educațional a avut o mare influență asupra dezvoltării umane, formând anumite caracteristici și orinetări specifice contemporaneității precum ar fi:

- Viziunea globală și integratoare de rezolvare a problemelor – raportate la mediul extern național și internațional.
- Interdisciplinaritatea – introducerea elementelor din alte științe.
- Dinamismul – determinat de frecvența și amploarea schimbărilor din societate.
- Universalitatea – transferul de concepte, principii, tehnici și instrumente manageriale din domeniul activității industriale în toate celelalte domenii ale vieții și activității umane- în așa mod azi avem management agrar, banar, financiar, social, educațional etc.

- Profesioanlizarea funcției de manager – elita managerială a viitorului va proveni din școli, centre sau instituții recunoscute de business, iar formarea continuă în domeniu va deveni o necesitate absolută [27].

Prezentul suport de curs prevede metode și instrumente de formarea durabilă, cumulativă a competențelor personale și profesionale ale cadrelor de conducere din învățământul general / profesional tehnic și celor care sunt interesate de acest domeniu. Prin conținuturile sale cursul promovează un sistem de valori pro-schimbare, pro-active, pro-dezvoltare, necesare pentru obținerea succesului în activitatea managerială. Conținuturile sunt relevante, cu aplicabilitate sporită în practica managerială.

Pentru dezvoltarea efectivă a competențelor profesionale ale masteranzilor, activitatea de formare la ciclul doi master este abordată ca parte a dezvoltării profesionale continue, care satisface nevoi concrete, reflectă politica educațională și vizează aspecte reale din activitatea profesională.

Sperăm ca suportul de curs dat să fie de un real folos studenților, masteranzilor, cadrelor didactice și managerilor școlari din învățământul general, cadrelor didactice universitare, tuturor celor care doresc să se inițieze în managementul organizației școlare.

NOȚIUNI DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL.

1.1. Management – noțiuni generale

În studierea organizațiilor, dar și a organizațiilor școlare un aspect foarte important este și cel cu referire la conducerea eficientă a școlii. Termenul *conducere* se utilizează din cele mai vechi timpuri și o atenție deosebită cercetătorii au acordat conducerii eficiente. Astfel, putem spune că conducerea a apărut odată cu munca în colectiv și este un proces, în viziunea lui E. Mihuleac „care evaluează paralel odată cu adâncirea diviziunii muncii,, [32, p. 59-68].

Creșterea complexității producției, mărirea diviziunii muncii în organizații atrage nevoia de apariție a unui aparat de conducere menit să îndeplinească duble roluri: pe de o parte, să asigure ritmicitate și uniformitate în activitatea tuturor verigilor (compartimentelor) componente ale întreprinderii și, pe de altă parte, să ghideze (orienteze) întreaga activitate spre un țel comun.

Conform Dex-ului, conducerea se poziționează ca o „activitate de îndrumare a unui grup de oameni, instituții, organizații etc., având întreaga răspundere a muncii în domeniul respectiv”[20, p.4].

Cercetătoarea M Vlăsceanu definește conducerea ca un „proces dinamic de organizare și coordonare de către un grup, într-o anumită perioadă de timp și într-un context organizațional specific, a altor grupuri de membri ai organizației în scopul realizării unor sarcini sau scopuri specifice” [44, pp.24, 25].

Din definițiile redate mai sus, facem concluzia, că conducerea nu are în vedere un singur conducător, de fapt conducerea unei organizații este realizată de un grup de conducători, care au un șir de responsabilități pentru anumite sectoare de activitate, anumite departamente cu activități în diferite domenii.

În organizație există un șir de factori, care pot influența conducerea. Aceștia pot fi:

- Caracteristicile grupului, organizației sau angajaților care îndeplinesc sarcinile de lucru.
- Schimbările care pot apărea în urma realizării activităților de către angajați.
- Climatul organizațional. Putem menționa că climatul organizațional este un efect al managementului.
- Cultura organizațională (Figura 1.1).

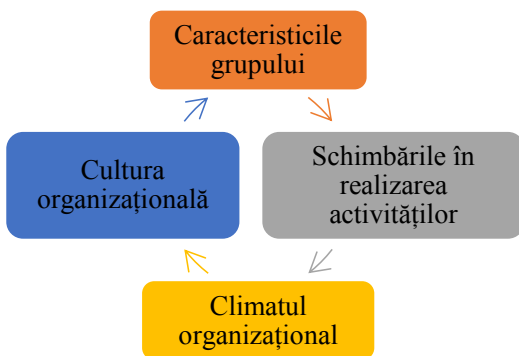


Figura 1.1. Factorii care pot influența organizația

Forța vitală a procesului de conducere depinde foarte mult de capacitatea conducătorului de a întreprinde acțiuni sistematice ca un factor de schimbare și progres în organizație. În rezultat, literatura de specialitate recomandă că conducătorul trebuie să anticipeze, nu să se adapteze pasiv la ceea ce s-a produs deja.

Accentuarea importanței factorului uman, colaborarea, coordonarea eforturilor tuturor angajaților, performanțele unui conducător reflectă performanțele sale individuale, dar și performanțele grupului sau colectivului în întregime” [4].

Interesul pentru știința conducerii depinde de gradul de dezvoltare a societății. Odată cu dezvoltarea organizațiilor, cu creșterea complexității activităților desfășurate în cadrul acestora, cerințele față de conducerea activității sunt tot mai clar conturate; în consecință, teoreticienii și practicienii din țările puternic industrializate (din țările dezvoltate) și-au

adus și-și aduc, în continuare, o contribuție fundamentală la dezvoltarea sistematică a managementului.

Analiza și studiile științei conducerii, teoriilor elaborate pe baza țărilor dezvoltate așa ca SUA, Marea Britanie, Franța, Germania etc., ne oferă un bogat arsenal de metode, metodologii, elaborate și „testate” în țările dezvoltate de către *manageri* de mare succes, pentru țările cu o dezvoltare mai lentă.

Sfârșitul mileniului doi și începutul mileniului trei se caracterizează printr-o dezvoltare și schimbări rapide tehnologice, organizatorice, economice, sociale, politice etc. cere adaptarea la aceste schimbări din mers, iar eforturile făcute pentru acestea sunt de nivel intelectual, ducând la anumite mutații în organizație.

Mutațiile din toate domeniile nu determină doar creșterea complexității activității și deci a sarcinilor ce trebuie rezolvat, ci, tocmai datorită acestui aspect, presupun și înlocuirea vechilor metode de conducere; înlocuirea cu metode științifice a intuiției și a empirismului a devenit o necesitate de care depinde, în final, eficiența muncii de conducere și, implicit, a întregii munci prestate într-o organizație.

Conducerea *științifică*, bazată pe metode și tehnici științifice de culegere și prelucrare a informațiilor și de analiză a realităților economice și sociale, îi dă posibilitate managerului să sintetizeze principalele direcții de evoluție a factorilor interni și externi, endogeni și exogeni, care vor influența viitorul unui compartiment sau al întregii întreprinderi (în funcție de nivelul de decizie la care este situat conducătorul respectiv) și să acționeze - să decidă - în cunoștință de cauză [3].

În acest context, intuiția, flerul, bunul simț, experiența de viață ("metodele" de bază ale conducerii neștiințifice), în măsura în care vor fi utilizate în concordanță și în completarea mijloacelor științifice, și de altfel fără de care nu se poate, vor căpăta o nouă valoare.

Conducerea *neștiințifică* se bazează pe calitățile personale și experiența de viață a conducătorului. Reușita depinde, în acest caz, doar de intuiția, flerul, imaginația, experiența și talentul acestuia [Ibidem].

Aplicarea conducerii științifice în organizație este singura cale de ridicare la un nivel mai superior a eficienței muncii. Aceasta înseamnă că

succesul sau eșecul organizației depinde de în primul rând de conducerea, managementul organizației.

Paternitatea conceptului de „management” este atribuită lui F. Taylor și ulterior lui H. Fayol prin lucrările „Principiile managementului științific” (1911) și „Administrația industrială și generală. Prevederea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul” (1916). Cei doi autori au definit specificul, conținutul funcțional al managementului, criteriile dezvoltării economice și al obținerii eficienței sale [29, p.15].

Inițial, conceptul de management a fost folosit în țările anglo-saxone și ulterior a cunoscut o dezvoltare pe toate meridianele. Etimologic, deriva din latinescul „manus” (mana) și reprezintă o „manevrare”, „pilotare”, iar cel care realizează manevrarea, pilotarea este managerul. De la latinescul „manus” în italiana s-a format „mannegio” (prelucrare cu mana), iar prin intermediul cuvântului francez „manège” a trecut în limba română cu semnificația de „loc unde sunt dresați caii”. Din franceza, cuvântul a ajuns în limba engleza sub forma verbului „to manage” ce înseamnă a administra, a conduce. Englezii au fost cei care au derivat din „to manage” conceptele de „manager” și „management” ce ar însemna „conducător” sau „conducere”. În limba engleza, verbul „to manage” cu substantivul derivat „management” a avut doua sensuri:

- de a mânui, struni caii in manej;
- de a așeza corect relațiile cu diverse lucruri sau ființe în scopul de-a obține rezultatele dorite.

Cercetătorii în domeniul susțin că managementul are mai multe înțelesuri care se completează una pe alta:

- *Managementul este o artă.* Această denumire reiese din multiplele metode, instrumente, principii identice, resurse etc. pentru obținerea rezultatelor în organizație, managerii înțeleg că știința conducerii nu este de ajuns în management, este nevoie de talent, dorință și chemare pentru a putea utiliza această știință.
- *Managementul este o știință.* Respectiv, un corp sistematizat de legi, principii, teorii, instrumente și cerințe ce trebuie să fie respectate în procesul conducerii efective a activității întreprinderilor, organizațiilor etc. care au sau nu drept obiectiv final profitul.

- *Managementul este o categorie socială.* Managementul poate fi privit și drept un grup de oameni (cadre de conducere, manageri) ale căror caracteristici de comportament și stil de viață sunt similare, atât în timpul serviciului, cât și în afara lui. [27].
- *Managementul este o profesie, o meserie.* Literatura de specialitate menționează că managementul de rând cu celelalte științe este o profesie, o meserie, care presupune o deontologie o etică profesională, obiective și practici de comportament prestabilite. De aici rezultă că managerii pentru a deveni manageri adevărați, trebuie să parcurgă o școală, al cărei obiectiv este pregătirea cadrelor cursanților în vederea practicării acestei meserii și anume în acest domeniu.
- *Managementul este un proces.* Această dimensiune devine foarte populară, potrivit căreia un grup de oameni (cadrele de conducere) direcționează acțiunile colaboratorilor lor (ale tuturor celorlalți angajați din întreprinderea respectivă) în vederea atingerii unor obiective comune; în acest scop, procesul presupune parcurgerea unei serii coordonate de acțiuni, pași etc. [Ibidem, p.5].

Pentru a înțelege mai ușor dimensiunile managementului vom face o retrospectivă a părerilor unor specialiști în domeniul managementului (Tabelul 1.1.).

Tabelul 1.1. Rolul și esența conducerii în viziunea creatorilor școlii despre rolul și esența conducerii [Sursa: 27].

Nr d/o	Autorii	Esența rolului și esenței conducerii
1.	Mary Parker Follet	Esența actului de conducere o reprezintă coordonarea colaboratorilor și a activităților desfășurate de aceștia.
2.	Frederick W. Taylor	Un manager trebuie să fie capabil să creeze și să aplice metode științifice de conducere
3.	Henry Fayol	Un cadru de conducere trebuie să pună în aplicare funcțiile (atributele) managementului
4.	Frank Gilberth	Rolul esențial al cadrelor de conducere este acela de a descoperi, prin studii și analize, "cel mai bun mod, fel" de a face ceva, de a-și face meseria.

5.	Oliver Sheldon	Managerul are rolul de a determina cel mai bun echilibru între problemele producției și umanizarea acesteia
6.	Douglas McGregor	Modul concret de a conduce al managerilor depinde, într-o mare măsură, de presupunerile intime ale acestora cu privire la natura fundamentală a oamenilor, de filozofia lor de viață.
7.	Leonard Sayles	Managerii trăiesc într-o lume aflată în mare parte dincolo de controlul și planificarea lor, trebuie să fie capabili să accepte și să ia decizii în condiții de incertitudine.
8.	Chester I. Barnard	Un conducător are rolul principal de a stabili un climat propice cooperării între oamenii din întreprindere, între diferitele grupuri din care este formată organizația.
9.	Ralph C. Davis	Un conducător trebuie să-și orienteze întreaga activitate în scopul creării și oferirii, către beneficiari, a unui serviciu de calitate.
10.	Rensis Likert	Un manager trebuie să desfășoare o astfel de activitate, în special din punct de vedere uman, încât să-și determine colaboratorii să-l ajute în acțiunile de control.
11.	Peter Drucker	Un cadru de conducere trebuie să ia decizii cu privire la obiectivele organizației, ținând seama de faptul că ele se cristalizează în arii care afectează supraviețuirea și prosperitatea acesteia.

Analizând definițiile managementului putem face următoarele concluzii, care indică existența unor elemente comune:

- Organizației cu scop comun.
- Utilizarea eficientă și rațională a resurselor umane, materiale, informaționale, pentru realizarea scopului organizației.
- Necesitatea unui proces complex de orientare și dirijare a membrilor organizației, de control și reglare a sistemului condus [28, p. 14.]

În conducerea modernă, se utilizează pe larg conceptele de management economic, industrial, militar etc. În prezent, se utilizează și conceptul de managementul educației, învățământului, organizației școlare, clasei de elevi, învățământului superior.

Pentru a clarifica aceste concepte am operat cu cercetările E. Păun, R.M. Miculescu, I. Jinga, E. Joi; M. Dragomir, R.I. Bourdon, N. Cerchez, E. Mateescu, I. Boboc, V. Gh. Cojocaru, V. Andrișchi, V. Cojocaru, D. Patrașcu, Vadim Cojocaru, etc. În urma cercetărilor am scos în evidență un șir de definiții ale managementului educațional:

- managementul educațional este un “proces complex de conducere a actului educațional la nivelul sistemului de învățământ considerat în ansamblul sau la nivelurile structurale ale acestuia....și cuprinde conducerea actului educațional manifestat sub aspectul sau informal și non formal [31, p. 12.];
- managementul educațional constă în „studierea proceselor și relațiilor ce se manifestă în cadrul instituțiilor de învățământ în timpul desfășurării procesului educațional, în vederea descoperirii legilor care-l generează și a elaborării unor metode și tehnici de conducere pe baza acestora, care să asigure creșterea eficienței acestui proces [42, pp.19, 20].

Cercetările în domeniu ne permite că redăm unele caracteristici despre caracterul managementului educațional:

- social, prin obiectul activității sale;
- educativ, prin importanța școlii în contextul actual;
- sistemic, prin conexiunile cu alte componente;
- economic, datorită intenției de a crește permanent eficiența muncii;
- multidisciplinar, datorită conexiunilor cu alte discipline (juridice, psihologie, pedagogie, sociologie etc.) (Figura 1.2).

I.Țoca, în cercetările sale, menționează că specificarea proceselor de management și procese de execuție sunt determinate de profesionalizarea managerului:

- procesele de management determină planificarea obiectivelor, organizarea, coordonarea, motivarea, antrenarea, controlul, evaluarea muncii executanților. Pentru realizarea activităților menționate se folosesc metode și tehnici manageriale complexe;

- procesele de execuție sunt caracteristice forței de muncă pentru a îndeplinii obiectivele propuse.

Având în vedere procesele menționate, autorul (I. Țoca.) realizează următoarea clasificare a managementului:

- de planificare sau previziune, prin care se stabilesc obiective pentru instituția educațională, deciziile strategice și modalitățile de realizare, de unde și caracterul anticipativ;
- de operaționalizare, prin care se organizează, coordonarea și motivează personalul în realizarea sarcinilor de muncă. Se sesizează caracterul de adaptare și implementare a deciziilor pentru realizarea obiectivelor propuse;

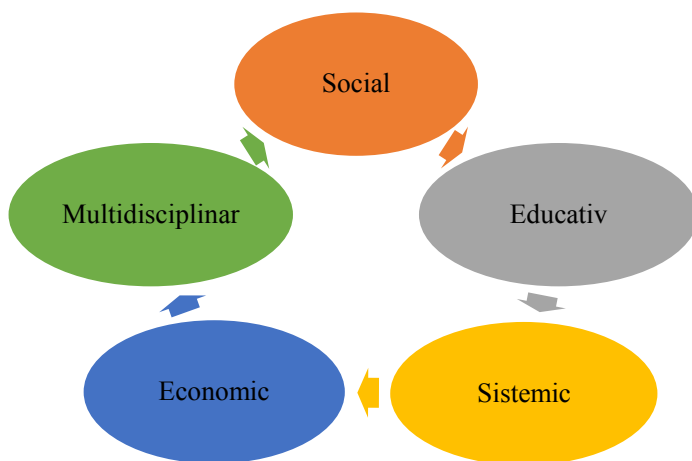


Figura 1.2. Caracterul managementului educațional

- de control-evaluare, de monitorizare și interpretare a rezultatelor obținute și compararea acestora cu cele planificate [Țoca I. Opere citite, p.22-23] (Figura 1.3).

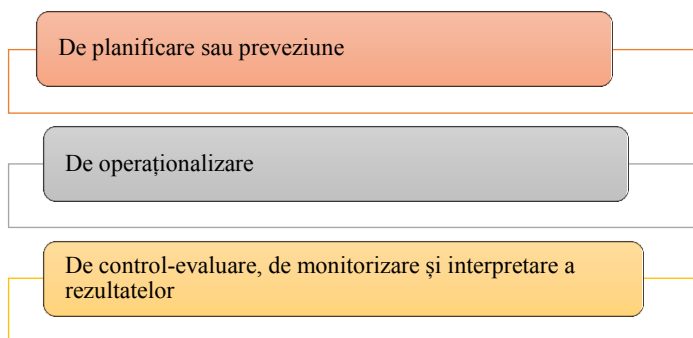


Figura 1.3. Clasificarea managementului educațional după I. Țoca

Cercetările în domeniu specifică că managementul educațional ar reprezenta o metodologie de abordare globală – optimă – strategică a activității de educație, dar nu și un model de conducere a unității de bază a sistemului de învățământ, aplicabil la nivelul organizației școlare complexe.

Managementul educației reprezintă teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualității umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale.

- Prin relațiile de management se înțeleg raporturile stabilite între componentii unui sistem și componentii altor sisteme în procesele de planificare, organizare, coordonare, motivare, antrenare, control-evaluare a activității instituției educaționale [34, p.7].
- Managementul educațional “se referă la conducerea conceperii, realizării și evaluării întregii activități de educație”[29, p.9].
- Managementul educațional poate fi considerat “știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate (sau de o anumită colectivitate). El cuprinde un ansamblu de priceperi și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte” [28, p. 14.]. Sesizăm că se are în vedere educația în sens larg, incluzând toate elementele sistemului

educației permanente pe care le are societatea la un moment dat (școala de diferite grade și profiluri, instituții de cultură, mass-media etc.).

- Managementul educațional se referă “la teoria și practica managementului general, aplicate sistemului și procesului de învățământ, organizațiilor școlare și claselor de elevi” [15.] După definiția menționată, managementul educațional se aplică la trei niveluri de analiza.
- Managementul sistemului de învățământ și al procesului de învățământ, pe tari și pe niveluri: european, național, local.
- Managementul organizațiilor școlare, care se referă la analiza structurilor instituționale și la coordonarea acestora de către managerii de vârf din învățământ, de la ministru la director de școală. Structurile analizate de managementul organizațiilor școlare se referă mai ales la școli dar și la structurile asociative școlare sau corelative școlilor (organizații sindicale, asociații profesionale ale profesorilor, asociații ale elevilor și părinților, relații cu comunitățile educaționale) [30].
- Managementul claselor de elevi, analizează modurile de organizare a lecțiilor și a claselor de către managerii operaționali din învățământ (profesorii) [47].
- Managementul educației/pedagogice reprezintă “pe de o parte o metodologie de abordare globală – optimă – strategică a activității de educație, iar pe de altă parte un model de conducere a unității de baza a sistemului de învățământ” [5, p. 274].

Literatura de specialitate specifică necesitatea unui management al organizației școlare pentru a satisface necesitățile societății asumate și realizarea obiectivelor instituției, organizația școlară are nevoie de un management. În școli se desfășoară permanent activități care tind spre eficiență maximă. Aceste activități școlare au la bază sursa managerială datorită funcțiilor manageriale fundamentale, managementului organizațional. Pentru susținerea managementului școlar putem aduce un șir de argumente:

- organizaționale,
- epistemologice,
- psihologice,
- pedagogice,
- sociologice,
- istorice (Figura 1.4).

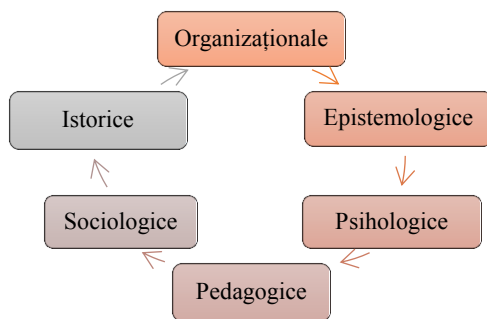


Figura 1.4. Argumente întru susținerea managementului educațional

Argumente organizaționale. Toate activitățile realizate de resursele umane sunt realizate pe baza unor criterii și norme. Activitățile organizate se diferențiază prin:

- au un scop comun,
- diviziunea și specificul muncii,
- definirea rolurilor,
- precizarea structurilor,
- comunicare.

Activitatea organizată s-a transformat în organizație datorită:

- dezvoltării capacităților individuale proprii,
- reducerea timpului în realizarea unui obiectiv,
- utilizarea experienței generațiilor anterioare,
- satisfacerea necesităților umane de apartenență și comuniune,
- necesitatea modernizării acționale ale activității organizației pentru creșterea eficienței în atingerea scopurilor organizației.

Deci, au existat motive obiective și subiective în vederea apariției organizațiilor. Perspectiva organizațională ne determină să analizăm deosebirile și asemănările dintre caracteristicile unei organizații în mod general și atributele fundamentale ce aparțin școlii ca organizație. Caracteristicile comune care subliniază apartenență la organizația a școlii sunt:

- număr mare de oameni aflați în interacțiune: cadre didactice, personal administrativ, elevi, în interiorul școlii și în exteriorul școlii,

interacțiuni cu părinții, reprezentanți ai comunității, asociațiilor profesionale, organizații non-guvernamentale etc.;

- activități desfășurate pentru realizarea unui scop comun: informarea, formarea, socializarea atât a cadrelor didactice, a personalului administrativ auxiliar, cât și a elevilor, precum și educarea, devenirea personalității elevilor;
- asociere dirijată a cadrelor didactice la nivelul catedrelor, a elevilor la nivelul claselor;
- structura de statute și roluri variate ale echipei de conducere (director, director adjunct, consiliu de administrație), cadrelor didactice și elevi. Așadar, există o variabilitate de roluri în organizația școlară care pot fi identificate și analizate [35].

Școala ca organizație, în comparație cu alte organizații, are un șir de caracteristici specifice care reies din activitatea desfășurată în școală. Activitatea școlii constă în:

- comparând procesele care se desfășoară în organizații – numai școala desfășoară proces instructiv-educativ;
- motivarea are o importanță deosebită, deoarece resursele umane trebuie motivate pentru formarea altor personalități, viitorii cetățeni – elevii.;
- eșecurile admise în procese de formare a personalității elevilor pot avea consecințe negative – pentru personalitate, familie și pentru școală.

Argumente epistemologice. Cercetările în domeniu, ne demonstrează că interesul acordat organizațiilor școlare, arată necesitatea dezvoltării unui management școlar și a profesionalizării funcției de director de școală sau manager școlar.

În funcționarea organizațiilor, organizarea și conducerea au determinat presiuni la nivelul teoretic, pentru constituirea în timp a unei discipline aparte, psihosociologia organizațiilor și conducerii. Dar există de asemenea și o istorie a teoriilor, unde se pot identifica asemănări, deosebiri, posibilități de aplicații practice, rațiunea apariției teoriilor cel mai adesea a constituit o limită practică a teoriei anterioare. Teoriile despre organizații, modalitățile de concepere a studierii lor au constituit inevitabil și cadrul pentru organizarea și conducerea lor. Din rațiuni de

ordin istoric și de sistematizare M. Vlasceanu clasifică teoriile conducerii și organizării în teorii clasice și teorii contemporane [10].

Argumente psiho-pedagogice. Atât cadrele didactice, care sunt manageri la clasa de elevi, cât și managerii școlari de toate nivelurile (directorii instituției, locuitorii directorilor, șefii de catedre etc.) trebuie formate atât pentru formarea elevilor și cadrelor didactice, cât și pentru conducerea grupului de elevi și colectivului de cadre didactice. Directorul școlii, pe lângă competențe psihopedagogice trebuie să dețină și competențe de psihologie diferențiată, de personologie etc. Conducerea școlii, cadrele didactice contribuie la formarea competențelor participative, transversale, dezvoltarea aptitudinilor creative la elevi.

Directorul școlii trebuie să fie cointeresat ca cadrele didactice să fie formate în baza cerințelor pieței muncii, schimbărilor din societate și educație.

Directorul școlii va trebui să practice un management eficient pentru aplicarea unui model curricular centrat pe competențe. Ca argumente în acest sens oferim:

- din punct de vedere social – unele competențe pot fi impuse, cerute de nevoile concrete ale comunității unde funcționează școala. Deci, competențele sunt legate de anumite practici sociale;
- din punct de vedere psihologic – menționăm componenta cognitivă (dezvoltarea demersurilor de gândire), a competențelor transversale, deoarece o acțiune competentă a individului presupune capacitatea de a mobiliza resursele mentale adecvate (deprinderi, cunoștințe, scheme de acțiune) de la alte situații similare ori relevante și de a traduce în fapt aceste resurse selectate la locul și momentul potrivit;
- din punct de vedere al politicii educaționale – directorul trebuie să realizeze adecvarea dintre valorile și practicile sociale dezirabile pe care le promovează educația și cele solicitate cu precădere de comunitatea educațională. Din punct de vedere al politicii curriculare “permeabilizarea barierelor rigide ale disciplinelor se poate începe prin identificarea și formularea unor competențe transversale (cross - curriculare)”.
- din punct de vedere al politicii educaționale – directorul trebuie să realizeze adecvarea dintre valorile și practicile sociale dezirabile pe care

le promovează educația și cele solicitate cu precădere de comunitatea educațională. Din punct de vedere al politicii curriculare “permeabilizarea barierelor rigide ale disciplinelor se poate începe prin identificarea și formularea unor competențe transversale (cross - curriculare)” [2, p. 145.]

Argumente sociologice. Societatea prin variate mecanisme de feedback integrează sau respinge produsele oferite de educație. Analiza complexă a dezvoltării social-economice a evidențiat o schimbare semnificativă în sensul că s-a trecut de la viziunea ce presupunea în principal creșterea economică la înțelegerea dezvoltării ca un proces integrat la care concurează toate aspectele vieții unei colectivități. Deci, dezvoltarea este proiectată și realizată la scara umanului pentru că ființa umană trebuie să se integreze social, să se împlinească individual pe plan moral, spiritual și material [Stanciu M., Reforma conținuturilor învățământului. Cadrul metodologic, Iași: Editura Polirom, 2009, p. 32.].

G. Vaideanu menționa că „dezvoltarea trece prin educație și cultura și ca dezirabilul poate deveni realitate socio-educațională numai în măsură în care toți membrii unei colectivități umane și-l însușesc ca perspectiva și ca programe de lucru” [43, p. 7].

Argumente istorice. Vasile V. Popescu, în lucrarea “Știința conducerii învățământului” afirmă că “istoria pedagogiei consemnează, în mod firesc, problemele de educație, de școală și de gândire pedagogică inclusiv de conducere a procesului de instrucție aparținând epocilor premergătoare lui Comenius. Desigur, conducerea ca proces a existat din cele mai vechi timpuri în învățământ, ea își găsește loc și în concepțiile unor reprezentanți de seamă ai antichității și ai evului mediu, dar începând de la Comenius, ea a dobândit acele trăsături și atribute care au îngăduit și o cristalizare teoretică cerută de integrarea ei într-un sistem pedagogic încheșat deschizându-se astfel drumul spre organizarea școlii moderne” [35, p.37.].

Relația management și leadership. Leadership-ul și managementul reprezintă două sisteme distincte și complementare de a lucra cu oamenii în context organizațional. Fiecare sistem are propriile funcții și acțiuni specifice. Nici unul nu îi este superior celuilalt. **Managementul** este legat de desfășurarea eficientă a unor activități complexe, într-un context dat. Un

management corespunzător conferă ordine și consecvență unor caracteristici cheie pentru succesul organizației, cum ar fi calitatea și profitabilitatea produselor sau serviciilor realizate. Managementul presupune stabilirea obiectivelor pe termen scurt, planificarea, stabilirea bugetelor, alocarea resurselor necesare. Toate acestea trebuie însă precedate de stabilirea și comunicarea viziunii, misiunii și strategiei, activități care aparțin liderilor. Una dintre greșelile organizațiilor, în care predomină managementul, este utilizarea planului ca înlocuitor al direcției strategice, pe care o conferă misiunea, viziunea și strategia, care lipsesc. Este foarte important de reținut că planul nu le poate înlocui pe acestea, ci le este complementar. În vederea îndeplinirii planului, managerul stabilește structura organizatorică și asigură personalul necesar prin recrutare și selectare. Îi informează pe membrii pregătirea și dezvoltarea personalului, astfel încât să poată face solicitărilor. De asemenea, stabilește sistemele de implementare și monitorizare a planului.

Aptitudinile care îl ajută pe manager să realizeze planul sunt în principal controlul și rezolvarea problemelor. El monitorizează rezultatele, le compară cu planul, identifică abaterile negative, apoi decide prin ce metode să le elimine. Managerul își realizează atribuțiile prin implicarea membrilor organizației. Relațiile cu aceștia sunt corecte, corespunzătoare cu statutul fiecăruia în cadrul organizației, dar nivelul emoțional implicat este menținut la minimum.

Leadership-ul este, spre deosebire de management, legat de procesul de schimbare, de aceea devine din ce în ce mai important în condițiile în care mediul este tot mai volatil și mai competitiv. Ideile care afirmă că leadership-ul este mai important decât managementul și că este condiționat de carismă și de anumite trăsături speciale s-au dovedit a fi mituri.

Liderul este cel care stabilește direcția strategică a organizației, prin viziunea pe care o are asupra viitorului ei și, apoi, elaborează și pune în practică strategia. Deoarece în mediul este în continuă schimbare, iar viziunea și strategia trebuie adaptate în permanență la caracteristicile mediului, liderul este agentul de schimbare în cadrul organizației. O viziune care conduce organizația spre succes nu are neapărat ceva spectaculos și nemaiîntâlnit. Ea servește însă intereselor clienților, acționarilor, angajaților și este realistă. Etapa următoare conturării viziunii

și strategiei constă în alinierea membrilor organizației pe direcția realizării acestora. Liderul reușește să facă acest lucru explicând în ce constă importanța lor, astfel încât să fie înțelese și sprijinite. În procesul de comunicare căruia îi dă naștere, liderul se adresează și se adaptează nevoilor, emoțiilor, valorilor celor care dorește să-l urmeze. De cele mai multe ori comunicarea depășește granițele organizației, implicându-i pe clienți, furnizori, parteneri și uneori chiar pe guvernanți. Pentru ca mesajele pe care le comunică liderul să fie acceptate, credibilitatea este absolut obligatorie. Mesajul trebuie să fie credibil. Liderul trebuie să fie, la rândul lui, credibil prin reputația și integritatea sa.

Pentru a fi urmat în realizarea viziunii și strategiei de către cei cărora li s-a predispoziția acestora de a dori să fie urmați și de a implica sentimente și emoții puternice în acest proces. Numai printr-o cultură organizațională corespunzătoare, care să asigure crearea unor rețele puternice și extinse de relații interpersonale, se pot evita aceste conflicte. Căci, prin intermediul culturii organizaționale, se poate ajunge la comuniunea de valori și interese, încrederea reciprocă și comunicarea, toate ducând la prevenirea sau la rezolvarea conflictelor. Rețele de relații interpersonale există în orice organizație. Dar dacă aceasta nu are o cultură puternică și sănătoasă, aceste rețele sunt slabe (conectează un număr prea mic de oameni) sau fragmentate (în aceeași organizație există un număr mare de rețele cu interese și valori contradictorii de la o subunitate organizațională la alta).

Cu toate că, așa cum am arătat anterior, procesul de dezvoltare a leadership-ului în cadrul organizației este extrem de important, *situația în care leadership-ul este puternic dar managementul necorespunzător este și mai periculoasă decât reversul*. Nu toți cei care se află în fruntea unei unități organizaționale pot fi și lideri și manageri și sunt absolut necesari și unii și alții.

Iar, când e vorba de pozițiile din vârful piramidei organizaționale, cei care le ocupă trebuie să aibă neapărat ambele valențe. Aceasta combinație devine cu atât mai mult necesară cu cât, în condițiile progresului și schimbării, managerii din zilele noastre, așa cum vom arăta ulterior, desfășoară o multitudine de activități care depășesc aria funcțiilor care le erau atribuite de Henry Fayol în 1916: planificarea, organizarea, comanda și controlul. De asemenea, se impune creșterea eficienței activităților

manageriale, în condițiile în care aceasta se caracterizează tot mai mult prin diversitate și discontinuitate și este tot mai mult orientată spre acțiune și mai puțin spre reflecție.

Procesul de planificare, după cum se știe, presupune liniște și continuitate. Aceste condiții nu pot fi respectate de manager, obligat să facă față unui număr mare de solicitări, venite din toate părțile. Una dintre aceste solicitări este nevoia de informare și de comunicare cu subalternii, care îl determină să-și plaseze biroul cât mai aproape de aceștia și să lase mereu ușa deschisă pentru ca ei să intre oricând, fără să se teamă că-l deranjează. Tot nevoia de informare îl obligă uneori să întârzie de la ședințe, sau să plece înainte de terminarea lor, pentru a putea vorbi la telefon sau personal cu cineva, care-i transmite o informație importantă. Astfel de informații îi sunt oferite de multe ori în exclusivitate și, în mod neoficial, datorită statutului și influenței de care se bucură, precum și bunelor relații pe care le-a stabilit cu interlocutorul. Rapiditatea cu care intuiește care dintre informații îi sunt utile și care nu și promptitudinea cu care utilizează informațiile utile astfel încât să beneficieze de o oportunitate sau să se ferească de un pericol influențează major succesul organizației. Ce implicații poate avea pentru organizația sa, de exemplu, faptul că unul dintre clienții principali a fost văzut în compania unui concurent? Ce decizii pot fi luate în consecință?

Realitatea demonstrează că cea mai mare parte a informațiilor sunt stocate de manageri în memoria proprie, nu în memorii externe, așa cum se recomandă. De altfel cum poate fi consemnată o informație ca cea de mai sus? Faptul că un **Leadership** manager deține atâtea informații care nu pot fi puse pe hârtie creează probleme și atunci când este vorba de delegare, dar și când părăsește organizația. În urma celor prezentate mai sus, se desprind două concluzii:

Prima concluzie este că *managerul are în organizație o serie de roluri integrate* (vom vedea că acestea sunt în număr de zece). Statutul pe care i-l conferă autoritatea cu care este investit, în mod oficial, îi dă posibilitatea să aibă o mulțime de relații umane. Datorită acestor relații, managerul poate obține informații pe baza cărora ia decizii și stabilește strategia. Deci, ca urmare a statutului pe care îl are, prin autoritatea cu care a fost investit, managerul are atribuții interpersonale, care conduc la atribuții informaționale. Acestea două îi permit managerului să aibă atribuții decizionale.

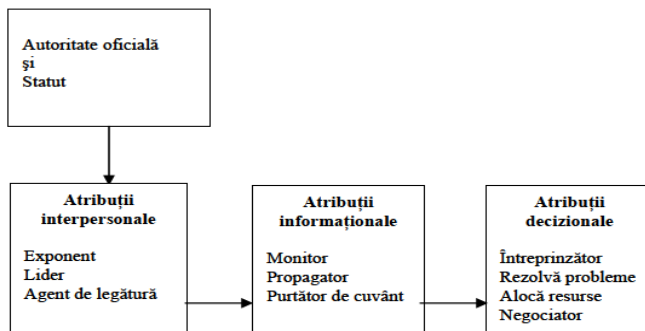


Figura 1.5. Rolurile managerului

Atribuțiile interpersonale sunt cele de exponent, lider și agent de legătură. *Rolul de exponent* se manifestă în timpul ceremonialurilor pe care le conduce sau la care ia parte în interiorul sau în afara organizației, fie că este vorba de premiera unui subordonat, sau de participarea la nunta altuia, fie că se referă la o masă la care managerul invită un client sau partener de afaceri, sau la o ceremonie sau conferință la care reprezintă organizația. Atribuțiile legate de rolul de exponent impun foarte bune calități de comunicare și sunt importante, deși nu au legătură directă cu luarea deciziilor, întrucât ușurează conlucrarea cu membrii organizației, dar și cu persoane din afara ei.

Rolul de lider, la care ne vom referi pe larg într-un subcapitol ulterior, este necesar pentru că managerii își îndeplinesc sarcinile prin intermediul oamenilor. În calitate de lider, managerul trebuie să-și influențeze subalternii, dincolo de puterea oficială cu care a fost investit și să-i motiveze.

Rolul de agent de legătură constă în stabilirea de relații în cadrul organizației, precum și cu alte organizații. Studiile arată că managerii petrec mai mult timp cu cei aflați pe poziții similare în alte organizații decât cu subordonații proprii, și surprinzător de puțin timp cu proprii superiori.

Atribuțiile informaționale transformă managerul în creierul organizației, ca urmare a informațiilor pe care le-a primit în timpul contactelor cu cei din interiorul și exteriorul organizației. Chiar dacă nu știe totul,

managerul știe cu mult mai mult decât subordonații săi. Procesarea acestor informații ocupă un rol major în munca managerului. Atribuțiile informaționale se exercită prin intermediul a trei roluri pe care acesta trebuie să le dețină.

Rolul de monitor se manifestă prin faptul că managerul scrutează permanent mediul, în căutare de informații. În acest scop apelează la cunoștințe și subordonați. Unele informații apar fără a fi solicitate, ca urmare a relațiilor managerului. Acestea sunt uneori bârfe, zvonuri, sau speculații.

Rolul de propagare al managerului constă în transmiterea informațiilor necesare către membrii organizației, care altfel nu ar avea acces la ele.

Rolul de purtător de cuvânt constă în transmiterea de informații în afara organizației, fie că este vorba de un discurs în care pledează pentru o anumită cauză în fața oficialităților, fie că este vorba de convingerea unui client important, sau de informarea acționarilor asupra situației financiare.

Atribuțiile decizionale sunt o consecință a accesului la informații și a autorității care i-a fost conferită în mod oficial. Cu cât deciziile care trebuie luate sunt mai importante, cu atât crește rolul managerului. Mai ales dacă este vorba de stabilirea strategiei unității organizaționale pe care o conduce. În cadrul atribuțiilor sale decizionale, managerul are patru roluri: de întreprinzător, de rezolvare a situațiilor dificile, de alocare a resurselor și de negociator.

Rolul de întreprinzător constă în descoperirea oportunităților care pot ajuta organizația să se adapteze la mediul în continuă schimbare. Atunci când oportunitatea apare, managerul devine agent de schimbare și inițiază proiecte prin care să o valorifice și pe care le urmărește direct sau le delegă parțial subalternilor, lui revenindu-i decizia finală.

Rolul de rezolvare a situațiilor dificile constă în faptul că managerul trebuie să reacționeze la presiuni pe care nu le are sub control și pe care nu le poate ignora, cum ar fi: greve, pierderea unui client ca urmare a faptului că dă faliment sau că reziliază contractul. Situațiile dificile apar fie pentru că managerul a ignorat semnalele până în ultimul moment, fie pentru că nu poate anticipa toate consecințele deciziilor și activităților organizației.

Rolul de alocare a resurselor constă de fapt în autorizarea unor decizii, înainte de punerea lor în practică. Asumându-și acest rol, managerul asigură interconectarea deciziilor.

Rolul de negociator ocupă o mare parte a timpului managerului deoarece el este singurul care are autoritatea de a angaja resursele organizației precum și informațiile necesare în procesul de negociere. A doua concluzie care se poate trage ca urmare a prezentării complexității activității managerului, este aceea că se impun măsuri care să-l facă mai eficient. Altfel, va fi copleșit de multitudinea de decizii pe care trebuie să le ia singur, din cauză că nu a transmis subalternilor informațiile necesare. Totodată, nu va putea contracara efectele negative ale întreruperilor din timpul procesului de planificare. Pentru a evita suprasolicitarea sa în procesul luării deciziilor, managerul trebuie să lucreze în echipă. În acest scop, este absolut necesar să transmită verbal informațiile de care beneficiază, unui număr restrâns de manageri, mai apropiați de el. Mult mai bine este însă, să facă acest lucru în mod sistematic, în ședințe periodice cu subordonații cei mai importanți, sau prin memorii săptămânale scrise sau dictate la reportofon. Timpul suplimentar petrecut cu aceste informări va fi recuperat în procesul decizional, iar riscul divulgării unor informații secrete poate fi redus prin calitatea subordonaților și contrabalansat de calitatea deciziilor luate în cunoștință de cauză. În ceea ce privește întreruperile frecvente care apar în procesul de planificare, managerul își poate mări eficiența apelând la analiștii din organizație, care au timp, nefiind perturbați de procesul decizional, și care cunosc bine metodologia. Colaborarea dintre manager și analiști este bună dacă managerul le furnizează analiștilor informațiile de care au nevoie, iar analiștii sunt la rândul lor flexibili, adaptându-se cerințelor managerului, care dorește de multe ori viteză în detrimentul formei perfecte.

Nici un post dintr-o organizație nu este mai important decât acela de manager. În aceste condiții, este absolut necesară pregătirea lor, pentru a deveni mai competenți. Din păcate universitățile pregătesc specialiști – analiști, cercetători, contabili, specialiști în resurse umane. Foarte puține programe pregătesc însă manageri.

O bună pregătire managerială presupune, pe lângă cunoștințele transmise, care sunt de altfel extrem de importante, îmbunătățirea aptitudinilor. Acest lucru se realizează prin practică și feedback asupra performanței, în situații reale sau simulate. Cele mai importante aptitudini manageriale sunt: capacitatea de a dezvolta relații umane, aptitudinile de comunicare și de negociere, motivarea subordonaților, rezolvarea conflictelor, luarea de decizii în condiții de incertitudine. Acestea se capătă prin training și se dezvoltă prin activitatea de zi cu zi.

Dezvoltarea talentelor de lider este la fel de importantă ca și dezvoltarea aptitudinilor manageriale. Cu ani în urmă, promovarea în poziții de lider era legată, în exclusivitate, de ascensiunea pe scara ierarhică a companiei. În prezent sunt repartizate spre rezolvare unor echipe care au durată de viață limitată, tot mai multe proiecte. Acestea trebuie să fie conduse de persoane care demonstrează că au **Factorul uman și performanțele organizației** aptitudini de lider. Pe de altă parte, să nu uităm că orice manager valoros trebuie să fie și lider în organizația pe care o conduce. Cu toate că leadership-ul este atât de important, eforturile care se fac pentru dezvoltarea lui în cadrul organizațiilor sunt încă insuficiente. Recrutarea angajaților cu potențial reprezintă numai primul pas. La fel de importantă este gestiunea carierei. Dar expunerea timpurie (la vârste cuprinse între 20 și 30 de ani) a angajaților cu potențial la situații care le impun să conducă, să-și asume riscuri, să facă față unor situații neprevăzute, să interacționeze cu persoane importante și să-și creeze relații, să învețe din succese și din eșecuri, s-a dovedit esențială pentru formarea liderilor de succes de mai târziu. Acest lucru se realizează prin descentralizare și împingerea autorității spre nivelurile inferioare ale organizației.

Organizațiile de succes acționează în acest sens. Unele dintre ele, cum ar fi 3M, care este prezentă și în România, realizează acest lucru prin presiunea pe care o exercită asupra angajaților, dar și prin sprijinirea lor pentru a crea produse sau servicii noi. Astfel, obiectivul 3M este ca 35% din cifra de afaceri să provină din vânzarea unor produse realizate în ultimii patru ani. Acest obiectiv conduce la formarea unor echipe mici, în care tinerii au posibilitatea să-și manifeste și să-și dezvolte talentele de lideri.

Pregătirea liderilor care vor ocupa poziții de top în viitor solicită timp și o deosebită atenție din partea conducerii organizației. Este necesară identificarea, fie în interiorul, fie în afara organizației, a tinerilor cu potențial și a modalităților prin care acest potențial poate fi transformat în calități reale. De obicei, aceste modalități constau în planificarea și apoi punerea în practică a unei combinații între training, coaching și feedback periodic. Toate acestea trebuie să fie parte componentă a unui plan de succesiune bine pus la punct. Întrucât eforturile de gestionare a acestui program complex sunt mari, ele trebuie stimulate prin recunoașterea meritelor și promovarea acelor care sunt capabili să dezvolte lideri. De asemenea, este necesară promovarea în cadrul organizației a unei culturi care să încurajeze dezvoltarea liderilor. adresat, liderul îi motivează, utilizând mai multe metode: își adaptează stilul de *cadrul organizației*. Importanța leadership-ului, în cadrul organizației, a crescut pe măsură ce mediul a devenit mai volatil și competitiv, iar oamenii mai bine pregătiți și informați. Din păcate, în cadrul organizațiilor, *managementul predomină încă, iar leadership-ul este insuficient dezvoltat*. Un remediu împotriva acestei situații este recrutarea și selectarea unor angajați cu potențial de leadership, care să fie apoi instruiți și expuși la experiențe care să contribuie la dezvoltarea acestuia. Promovarea liderilor la toate nivelurile organizaționale poate duce la conflicte, generate de adresare caracteristicilor, valorilor și nevoilor auditorilor; îi implică în procesul de luare a deciziilor legate de modul în care trebuie realizată viziunea; îi sprijină în întreaga lor activitate prin coaching, feedback, exemplu personal, deci îi ajută să se dezvolte și să devină mai încrezători în forțele proprii; îi recompensează pentru realizări și le recunoaște meritele.

La ora actuală, *managementul și leadership-ul sunt importante în egală măsură în organizației cu privire la prevederile planului, delegă responsabilitățile și asigură.*

Stiluluri de conducere. Funcția de conducere este una dintre cele mai importantă funcție a unui management de succes. Literatura de specialitate menționează un șir de caracteristici a unui manager de succes:

- spiritul penetrant;
- capacitatea de analiză dezvoltată ;
- aptitudinea de a gândi strategic și multidimensional ;

- o bună intuiție profesională;
- o cunoaștere a grupului pe care-l conduce și a sectorului de activitate;
- relații în societate și în sectorul de activitate;
- o anumită reputație, precedente privind succesul în diferite domenii;
- înțelegerea naturii umane;
- calități personale (integritate, onestitate);
- o motivare puternică pentru a fi lider [8,].

Stilul de management depinde de experiența și competențele managerului, relațiile cu subordonații, competențele, motivația subalternilor, cultura organizațională, specificul activității organizației școlare.

Gerald A. Cole în cercetările sale menționează trei abordări principale ale stilului managerial:

- Managerul teoriei X a lui D. McGregor – un stil dur, autocratic și care încurajează un control sever prin sisteme de pedeapsă – recompensă – **autoritarul**. Stilul opus este managerul teoriei Y – binevoitor, participativ și care crede în autocontrol – **democratul**. Ceste stiluri derivă din premisele despre oameni, care stau la baza teoriei X și teoriei Y.
- Cele patru sisteme manageriale ale lui Rensis Likert: sistemul 1 – numit exploatat- autoritar, care este rezultatul stilului autoritar. Sistemul 2 - binevoitor – autoritar, în esență, stlul paternalist. Sistemul 3 – consultativ, care se deplasează spre o mai mare democrație și efort de echipă. Sistemul 4 – de grup participativ, cel mai dezvoltat stil democratic (Figura 7.6.) [9, p. 52].

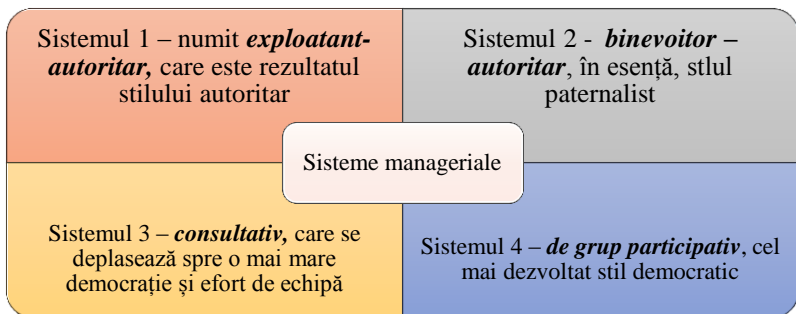


Figura 7.6. Sisteme manageriale ale lui Rensis Likert

- Modelul lui Tannenbaum și Schmidt al unui conținut de stiluri de conducere, care variază de la comportamentul autoritar, la un capăt, până la el democratic, la celălalt capăt, așa cum este demonstrat în Tabelul 1.

Tabelul 1.2. Continuum de stiluri de conducere (sursa: Gerald A. Cole)

AUTORITARIAN				DEMOCRATIC		
Utilizarea autorității de către manager				Zona de libertate pentru subordonați		
Managerul ia decizii și anunță despre aceasta	Managerul „vinde” deciziile	Managerul prezintă deciziile și solicită întrebări	Managerul prezintă deciziile ce urmează a fi luate și care pot fi schimbate	Managerul prezintă problema, primește sugestii, ia decizii	Managerul definește limite, cere grupului să a decizii	Managerul ermite subordonații orsă funcționeze în limitele definite de superior

Cele trei abordări descrise mai sus, permit managerilor să aleagă între a fi autoritar sau democratic și că stilul optim – este unul democratic. Experiențele practicii au demonstrat că alegerea între cele două abordări propuse de către teoreticieni este artificială. Multe depind de alte variabile ale situației de conducere: lider, subordonați, sarcini/ obiective, mediu/ situație.

Acestea sunt elementele de bază ale definiției conducerii și luate împreună ele formează situația de conducere; arta conducerii este aceea de a găsi echilibru optim între ele în lumina situației globale (Figura 7.6).

În unele situații stilul autoritar poate fi mai eficient decât cel democratic. Gerald A. Cole menționează că dacă stilul democratic poate fi aplicabil în țările occidentale industrializate, el nu poate fi aplicabil în alte culturi [9, p. 52].

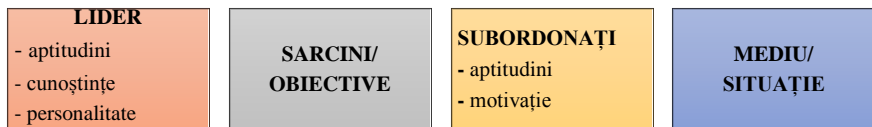


Figura 7.6. Variabilele principale ale conducerii

Cercetările în domeniu demonstrează că stilul de conducere reprezintă modalitatea în care managerii își desfășoară activitatea luând în considerație trăsăturile particulare ale stilului său de conducere și de muncă. Este necesar de menționat, că conducătorii sunt foarte diferite, așa cum sunt diferite organizațiile. Dacă organizație este condusă de un manager deschis spre comunicare, este corect în toate activitățile sale de conducător, este sociabil, sigur pe sine, nu este îngâmfat, este un manager profesionist, și el poate transforma toate aceste calități ale caracterului în importante fundamente ale unui stil comportamental în relațiile sale cu subalternii. În acest caz, conducătorul va avea succes mai mult și va avea rezultate mult mai mari decât un manager cu calități diametral opuse.

Literatura de specialitate specifică că **Stilul de conducere** este considerat drept *o variabila continuă care se manifestă ca interacțiune a tendințelor dominante de comportament și de atitudine ale managerilor*. [6].

Stilul de conducere este determinat considerabil de tipul uman căruia îi aparține managerul și depinde în mod esențial de complexul de idei, concepte și prejudecăți (adesea adânc implantate în subconștient) privitoare la oameni, comportamente, afaceri etc. **Stilul** reflectă în mod sintetic influențele socioculturale externe unității, particularitățile organizației din care face parte grupul respectiv cât și particularitățile grupului ca atare.

Stilul de conducere este felul propriu de a fi, de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Stilul reprezintă modul concret, specific, de exercitare a rolurilor managerului și de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce decurg din statutul de manager, constituindu-se într-un sistem de modalități de acțiune (cu scop bine determinat) și de metode de intervenție în activitatea angajaților organizației prin influențarea lor activă [39].

Stilul de management este felul cum managerii realizează în practică prin anumite activități funcțiile managementului: planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea. Aceste activități sunt definite de atitudinea managerului față de angajați.

Stilul de management reiese din atitudinea și unirea într-un tot întreg a atitudinilor fundamentale pe care trebuie să le dețină un manager:

• **Cooperarea conducător- angajați** care se exprimă prin interes deosebit și grija față de resursele umane și relațiile pe care acestea le au în colectiv, problemele cu care se confruntă, precum și dorința de a conduce și a asigura compartimentele structurate în organizație.

• **Responsabilitatea** pe care o are conducătorul organizației față de realizarea misiunii, obiectivelor organizației, care se răsfrâng prin panul strategic. Realizarea misiunii și obiectivelor organizației în cele mai bune condiții este preocuparea de bază a managerului organizației (Figura 1.7).



Figura 1.7. Atributele stilului de management

Trăsăturile psihice și psiho-sociale, calitățile, cunoștințele personale în domeniul conducerii utilizare în realizarea unui management corespunzător sunt reunite în conceptul de stil de conducere.

Stilul de conducere nu este unic pentru toate organizațiile, el diferă de specificul organizației (economică, politice, militare, culturale, educaționale), în funcție de împrejurările și condițiile în care se desfășoară activitatea de conducere. Anume aceste criterii au dus la identificarea mai multor tipologii de stiluri de conducere.

Kut Lewin încă în 1939 a făcut o clasificare a stilurilor de conducere după modul de utilizare a autorității formale (modul de exercitare a puterii de către manager). Autorul propune o structură a stilurilor de conducere în raport de exercitare a puterii de către conducător:

- Autocratic (autoritar).
- Democratic (participativ).
- Liberal (permisiv sau „laissez- faire”).

În tabelul de mai jos este reprezentat situația stilurilor de conducere față de raportul dintre exercitarea puterii de către manager și libertatea funcțională a salariaților.

Tabelul 1.3. Stilurile de conducere și exercitarea puterii managerilor. Sursa: [39]

Exercitarea autorității formale (a puterii) de către manager		Aria libertății funcționale a salariaților
<i>Stilul autocratic (autoritar).</i>	<i>Stilul democratic (participativ)</i>	<i>Stilul liberal (permisiv sau „laissez-faire”).</i>
Managerul ia decizia singur	Managerul implică subordonații în luarea deciziei	Subordonații iau decizie

Atunci când conducătorul nu conlucrează cu subalternii săi, nu-i informează cu evenimentele din instituție, cu politicile educaționale, astfel limitând libertatea de informare, gândire și acțiune, ia decizii de unul singur, își execută influențele prin constrângere – avem de a face cu un *stil autoritar de conducere*.

„**Managerii autoritari** sunt preocupați de realizarea sarcinilor, de controlul modului în care se execută sarcinile repartizate. Consecințele acestui stil autoritar va declanșa rezistență neexprimată a subordonaților. Prin faptul că nu pot participa la luarea deciziilor responsabilitatea și interesul pentru activitate ale subordonaților sunt restrânse” [40].

Așa tip de manager consideră că oamenilor nu le place să muncească, nu-și asumă responsabilități și managerii nu așteaptă rezultate din partea subalternilor fără implicarea sa. El consideră că oamenii trebuie mereu supravegheați direct și să li se indice doar sarcini limitate. Managerii de tip autoritar permanent evaluează angajații prin sisteme stricte Cel mai des pentru motivarea angajaților se utilizează mai des pedepsele și mai rar recompensele.

Comunicarea managerilor autoritari cu subalternii are loc de sus în jos: are caracter de dispoziție, ordine, este critică - orient mai mult spre acuzare, blamare. El comunică cu subalternii de pe poziții de superior și mereu amintește de acest lucru angajaților. În luarea deciziilor subordonaților nu participă – deciziile sunt luate de singur managerul organizației.

Managerii democratici au un stil de conducere care se caracterizează prin:

- Conștientizează că oamenilor din organizație le place să muncească, să-și asume responsabilități.

- Formularea responsabilităților pentru subalterni sunt clare, ei înțeleg ce se cere de la ei. În acest fel, se stabilesc performanțe înalte în organizație, și micșorează numărul dispozițiilor directe ale managerului, deoarece fiecare angajat își cunoaște însărcinările de serviciu.
- Deciziile sunt luate de către manager în urma discuțiilor cu angajații, pentru că se ține cont și de părerea lor.
- Apreciază imediat munca făcută de către angajați.
- Informează la timp angajații cu problemele apărute referitoare la organizația în care activează.
- Stimulează creativitatea prin diferite tehnici pozitive de comunicare, care formează relații de colaborare respectuos [40].

Cercetătorul M. Woodcock, în cercetările sale, menționează că Michigan, în 1950 pentru prima dată face o analiză detaliată între grupurilor de manageri cu randament mare și grupurile cu randament scăzut și scoate în evidență un șir de variabile. Scopul acestei analize este de a evidenția diferențele precise, care pot fi exprimate prin anumite valori ale comportamentului de conducere. Între cele două grupuri nu s-au făcut diferențe din mai multe puncte de vedere: vârstă, stare civilă, etc. Totodată, s-a evidențiat o diferență majoră – grupul de manageri cu randament mare tindea să fie mai orientați spre angajați, în timp ce managerii din grupul de manageri cu randament mai mic se concentrau mai mult pe producție. Managerii orientați spre angajați acordă atenție „relațiilor de la locul de muncă, exercitau mai puțin control direct și-i încurajau pe angajați să ia parte la luarea deciziilor. Grupul de manageri orientat mai mult spre produs erau mai stricți și mai concentrați pe nevoile legate de sarcini, decât de cele ale oamenilor” [45 p. 67].

Aceste două orientări reprezintă două capete ale aceluiași continuum, sunt reprezentate în Figura 1.8.

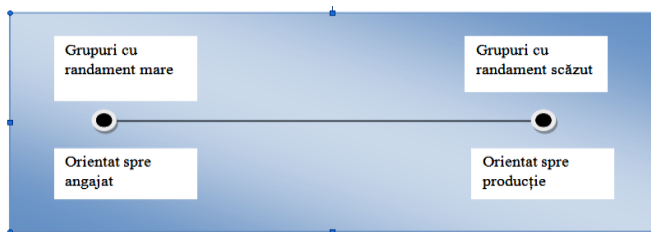
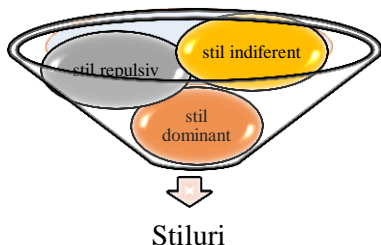


Figura 1.8. Continuumul Michigan

Cercetările Ohio de asemenea se ocupau de descrierea comportamentului de conducere. Cercetările au avut loc în baza unor chestionare, care conțineau 150 întrebări, în urma cărora au fost precizate și determinate două grupe care se deosebesc prin comportament, numite „considerație” și „structură de inițiere”. „Considerația” este descrierea „comportamentul orientat spre relații cu considerație sentimentele angajaților. Structura de inițiere se referă la comportamentul legat de procesele muncii, inclusiv de canalele de comunicare, de distribuirea sarcinilor etc. cercetătorii au ajuns la concluzia că aceste două dimensiuni – *considerația* și *structura de inițiere* sunt două dimensiuni separate. S-a demonstrat că un lider poate avea performanțe ridicate în ambele dimensiuni. Aceste concluzii au fost înregistrate de Robert Blake și Jane Mouton cu denumirea de grilă managerială [33, p. 86].

Ierarhizarea și valoarea stilurilor de conducere. Reieșind din atitudinile fundamentale din care rezultă stilul de management - pe baza atitudinii față de responsabilitate au fost evidențiate, de cercetătorii în domeniu, principalele stiluri de management:

- stilul repulsiv,
- stilul dominant,
- stilul indiferent (Figura 1.9).



Figuri 1.9. Stiluri determinate pe baza atitudinii față de responsabilitate

Stilul repulsiv este descris prin trăsăturile atribuite de unii teoreticieni din domeniul managementului de a refuza promovarea în funcții de conducere. Totodată, respectă exagerat independența subordonaților și în anumite cazuri și situații acești manageri pot lua decizii pripite și mai puțin eficiente. „Managerii stil repulsiv prezintă, în general, complexe de inferioritate, deci o redusă încredere în propriile forțe. În același

timp prin adoptarea rapidă a deciziilor, chiar în detrimentul gradului de fundamentare a acestora, conducătorii cu stil repulsiv reduc tensiunea produsă de starea de nesiguranță care este proprie oricărei stări ante decizionale”. [16].

Stilul dominant se caracterizează prin managerii cu un comportament orientat spre obținerea și menținerea puterii. Managerii cu acest stil generează un climat căruia îi sunt specifice tensiunile, conflictele și au o părere foarte bună despre ei însuși, au un grad înalt de încredere în ei însuși și cred că conducerea le revine lor cu adevărat și numai ei pot realiza sarcinile legate de posturile de conducere.

În același timp, ei se impun în adoptarea deciziilor și consideră că deciziile luate sau impuse de ei sunt corecte. În caz că apare eșecul, acești tip de manageri caută „explicații exterioare persoanei lor. Astfel, ei se vor strădui să micșoreze propria lor răspundere pentru eșecuri, plasând toată responsabilitatea în sarcina subalternilor sau decidenților. Evitarea recunoașterii propriei responsabilități, în situații de eșec, reduc șansele conducătorilor de a-și forma o imagine realistă despre evenimentele și de a identifica măsurile de corecție reclamate de situațiile viitoare” [Ibidem].

Managerii cu stilul dominant, de obicei nu-și perfecționează activitatea managerială pe calea învățării. Ei se consideră perfecți, mai superiori ca alți manageri, nu sunt preocupați să găsească aspectele negative ale propriului stil managerial, pentru că nu consideră că pot face greșeli. Au mare încredere ridicată în sine și tendința de a acționa cu siguranță în situații de incertitudine în atingerea scopurilor propuse.

Stilul indiferent îi caracterizează pe acei conducători, la care lipsește interesul față de propria evoluție în carieră. Acest tip de persoane nu tind să ocupe anumite posturi de conducere, dar ajunși în posturi – au șanse să fie conducători eficienți.

Randamentul de muncă al managerilor de acest tip reiese din orientarea lor spre străduința și echilibru de a realiza sfera de competență managerială cu conștiinciozitate. Ei sunt în stare „de a-și forma o imagine de sine realistă, ca și despre alții. Acești manageri mențin în general un echilibru între evaluarea trăsăturilor pozitive și negative ale propriei lor persoane, cât și considerarea subalternilor pe poziție de egalitate. Din această categorie se selectează cei mai mulți conducători. Se poate

remarca faptul că fiecare stil prezintă trăsături favorabile și nefavorabile. De aici concluzia că fiecare stil (repulsiv, dominant și indiferent) poate fi eficient sau nu în funcție de specificul situației” [16].

Altă categorie de manageri sunt în funcție de *autoritatea exercitată de manageri*, care în grupare include trei caracteristici:

- autoritari
- democrați
- permisivi (Figura 1.10).

Stilul autoritar este caracteristic acelor conducători, care nu acceptă participarea subalternilor în procesul de conducere și refuză orice propunere care vine din partea subalternilor.

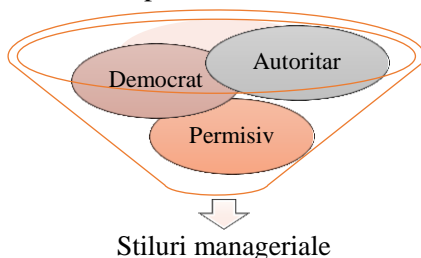


Figura 1.10. Stiluri manageriale în funcție de autoritatea exercitată de manageri

Ațiunile declanșate de ei „determină apariția apatiei și micșorarea interesului angajaților din punct de vedere profesional, ca urmare a tendințelor de exagerare a atitudinii critice de sus în jos. De aceea, de regulă, în lipsa managerului, randamentul grupului scade” [16].

Acești conducători identifică și adoptă de sine stătător deciziile privind modalități de realizare a obiectivelor și misiunii organizației școlare. Imposibilitatea subalternilor de a participa la luarea deciziilor micșorează responsabilitatea, reduce creativitatea angajaților.

Conducătorii autoritari acordă atenție deosebită realizării obiectivelor organizației și organizează controale riguroase angajaților, ceea ce poate duce la rezistență din partea lor. Exagerarea controalelor, are ca efect dezorientarea angajaților, în lipsa managerului, ceea ce duce la provocarea nevoilor de controale.

„Extinzând impulsul afectat controlului, managerii autoritari, reduc timpul creație, inovației. Efectele disfuncționale ale controlului exagerat sunt:

- Deplasarea interesului subalternilor de la obiectivul de realizat la respectarea normelor (regulilor).
- Crearea unei nevoi permanente sporite de control.

Mecanismul care explică o asemenea situație se fundamentează pe teorema lui Thomas conform căreia o definiție falsă a unei situații devine adevărată prin consecințele sale” [10].

• **Stilului democratic (participativ)** – îi este caracteristic posibilitatea de atragere angajații în realizarea obiectivelor organizației școlare, în repartizarea sarcinilor – ceea ce înseamnă descentralizarea autorității. În acest caz, subordonații devin colaboratori al managerului, și permanent sunt informați și atrași să vină cu idei, să formuleze și să sugereze propuneri. „Sub aspectelor consecințelor se apreciază că stilul democratic determină o reducere a tensiunilor, conflictelor, o puternică participare. Randamentul grupului este de prezența sau absența managerului. Orientarea managerilor cu acest stil spre control redus generează rezerve pentru muncă inovatoare” [18].

• **Stilul permisiv (laissez-faire)** – specific managerilor care preferă organizarea și conducerea spontană și se caracterizează prin înlăturarea a oricărui intervenții în conducerea și organizarea grupului. Are un rol de simbol al organizației pe plan intern și de reprezentare a organizației pe plan extern.

„El se mărginește în a furniza materialele informative angajaților și a anunța momentul de început și de sfârșit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de conducere poate funcționa pe o organigramă clară, cu poziții, modalități de realizare a sarcinilor, sistem de sancțiuni și recompense foarte clar. Comunicarea managerială este predominant de jos în sus și intermitentă, iar între angajați nu poate fi stabilit un profil clar al comunicării (depinde exclusiv de sociabilitatea acestora)” [19].

Cercetările în domeniu menționează, că nu trebuie să confundăm stilul democrat cu stilul permisiv. Moralul sta la baza diferenței dintre aceste două stiluri de conducere. Moralul managerului democratic este mai ridicat pentru că el sprijină angajații, ia în cazul managerului permisiv moralul este scăzut, deoarece el nu sprijină colectivul în realizarea sarcinilor. Rezultă că prezența sau absența conducătorului în cazul stilului permisiv nu are efecte la nivelul randamentului.

Totodată, stilul permisiv este acela în care predomină rutina: activitățile în organizație merg de la sine, subalternii nu sunt consultați, verificați și la nivelul organizației nu se iau decizii importante.

Bibliografie

1. Andrițchi V., Management educațional, Chișinău: Centrul Editorial – poligrafic al USM, 2014, 160 p., p. 8-15.
2. Ciolan, L., Pedagogie – Fundamentări teoretice și demersuri aplicative, coord. Păun E., Potolea D., Iași: Editura Polirom, 2002, p. 145.
3. Conducerea științifică. În: <file:///F:/Downloads/1-evolutiesietapeinstiintaconduceriininmanagement-100205143956-phppapp01.pdf>, accesat, 13.07.2019.
4. Cristea S., Dicționar de termeni pedagogici, București: Editura Didactica și Pedagogică, 208. p. 274.
5. Dicționar de psihologie sociala - Editura științifică și enciclopedica, București, 1981.
6. Funcția de conducere. În: http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele_Managementului/Functia_de_conducere_a_personalului%20cap5.pdf accesat 08.07.2019.
7. Gerald A. Cole. Management. Teorie și practică. Traducere din 1. engleză S-C Munteanu: Chișinău 2006, I.E.P. Știința, 456 p. P. 52.
8. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/STILUL-DE-CONDUCERE33.php>.
9. <http://www.stiucum.com/management/management-general/Personalitatea-managerului22954.php>.
10. <http://www.stiucum.com/management/management-general/Stiluri-de-conducere-si-tipuri65276.php>.
11. <https://revistacariere.ro/antreprenor/start-up/4-caracteristici-ale-unui-lider-care-si-implica-si-motiveaza-subordonatii/>.
12. <https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>.
13. https://www.slideshare.net/NiceTimeGo/1-evolutie-si-etape-in-stiinta-conducerii-in-management?from_action=save
14. Jinga I., Managementul învățământului, București: Editura Aldin, 2001, p.14.
15. Joița E., Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologie. Iași: Editura Polirom, 2000, p.15.
16. Management. Management educațional. În:

17. Mihuleac E., Contribuții la elaborarea științei conducerii, București: Editura Academiei, ediția a III- a, p. 59-68.
18. Nicolescu O (coordonator), Management, București: Editura Didactica și Pedagogică, 2011,p.7.
19. Popescu V. Vasile, Știința conducerii învățământului, București: Editura Didactică și Pedagogică, ediția a III -a 2013, p.37.
20. Russu, C., Management, București, Editura Expert, 2013, p. 161.
21. Stan N.C., Manea A.D. The Modern Educațional Paradigm reflected into the Role, Function and Competencies of the Teacher Manager în Educația 21, nr 21/2013, p. 10-16.
22. Stanciu M., Reforma conținuturilor învățământului. Cadrul metodologic, Iași: Editura Polirom, 2009, p. 32.
23. Țap E., Teza de doctor, Chișinău, 2016.
24. Țoca I., Management educațional, București: Editura Didactică și Pedagogică -S.A., 2002, pp.19, 20.
25. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., Managementul organizației, București, Editura Economică, p. 602-603.
26. Boboc I., Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional, București: Editura Didactică și Pedagogică, 2012, p.16
27. <https://ru.scribd.com/document/399262832/Introducere-in-Management-Educational-Curs>

Sarcini de realizat

1. Definiți managementului ca știință, și artă;
2. Prezentați evoluția istorică a conceptului de management;
3. Dați definiții pentru „management”;
4. Definiții generalizate pentru managementul activităților educaționale;

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

FUNCTIILE ȘI PRINCIPIILE MANAGERIALE.

2.1. Abordări ale funcțiilor.

În perspectiva managementului educației operaționalizarea conceptului de gestiune angajează acțiuni de informare, evaluare și decizie în activitatea de conducere. La nivelul organizației școlare, gestionarea resurselor este prezentă la nivelul tuturor funcțiilor manageriale (planificare-organizare, orientare-îndrumare metodologica, reglare-autoreglare prin acțiuni de cercetare și perfecționare), nu doar la nivelul funcțiilor administrative (planificare, organizare, coordonare, control, decizie). Deci, conceptul de gestiune este legat de utilizarea eficientă a resurselor.

Stabilirea funcțiilor managementului educațional în raport cu specificul educației și instituției școlare permit clasificarea lor în viziunea lui E. Domokos astfel [25, p. 16.]

- **Previziunea (planificarea)** reprezintă ansamblul acțiunilor și deciziilor prin care se stabilesc obiectivele fundamentale, componentele sale, resursele ce trebuie mobilizate și modalitățile de realizare ale acestora. Planificarea se referă la „procesele globale și specifice prin care sunt determinate obiectivele școlii, componentele politicilor educaționale, resursele, strategiile de orientare pentru managerii educaționali și evaluarea realizării obiectivelor proiectate la nivelul întregii organizații școlare”.[6, p.16.] Ioan Boboc identifică mai multe subetape ale planificării: analiza planurilor educaționale manageriale anterioare, diagnoza stării existente, controlul organizării planurilor, evaluarea și feedback-ul.

În raport cu “orizontul” perioadei la care se referă previziunea, putem distinge trei tipuri de activități previzionale:

- *Prognoza* – este previziunea pe termen lung (10 ani), ce se caracterizează în studii de prognoză, pe baza cărora se adoptă deciziile strategice la nivel ierarhic superior. Ea are un caracter orientativ și un

grad mare de generalizare, urmărind sesizarea unor caracteristici de evoluție ale fenomenelor socio-educative [Ibidem, p.12].

- *Planificarea* – desemnează previziunea pe termene medii și scurte (de la câțiva ani până la un semestru sau chiar mai puțin), al cărei produs este planul. Structura planului cuprinde: obiective, activități, responsabilități, termene, modalități de control și evaluare.
- *Programarea*, care se referă la perioade foarte scurte (decadă, săptămâna), descriind foarte amănunțit acțiunile ce vor fi întreprinse, precum și mijloacele și resursele utilizate pentru realizarea planului.

Previziunea, (planificarea) consideră I Boboc, trebuie privită în strânsă interdependență de celelalte funcții ale managementului, succesul ei depinzând de implementarea, organizarea și evaluarea optimă a procesului managerial din clasa de elevi [Ibidem, p.19].

- **Organizarea**, ca funcție a managementului, desemnează ansamblul acțiunilor prin care se asigură conținutul instrumental al planificării (organon = instrument; a organiza = a crea instrumente – în lb. greacă), precum și utilizarea rațională și eficientă a resurselor procesului educațional (umane, materiale, didactice, financiare și informaționale). Organizarea are drept scop funcționarea optimă a procesului instructiv-educativ și a instituției școlare în ansamblu. V. Popescu insistă că organizarea se aplica în trei domenii distincte:
 - organizarea activităților didactice și a funcțiilor de conducere;
 - organizarea administrativă și stilul de organizare în luarea deciziilor;
 - munca în echipa [39, p.159].

Organizarea intervine mai ales atunci când activitatea nu se poate desfășura potrivit regulamentelor de organizare și funcționare, având un caracter inedit.

- **Motivarea – antrenarea**, după cum menționează se realizează prin comandă și prin motivare și consta în capacitatea managerului de a-i convinge, de a transmite o anumită concepție, de a-i determina pe subordonați să participe activ, responsabil și creator la îndeplinirea sarcinilor ce le revin. Motivarea reprezintă fundamentul antrenării, interesele personale ale membrilor interferând cu cele ale organizației, aceștia fiind astfel cointeresați să contribuie la realizarea

eficienta a obiectivelor derivate ce le revin. Pentru ca procesul antrenării sa fie eficient este necesar ca motivarea subordonaților sa fie realizată:

- gradual – satisfacerea în mod succesiv a intereselor personale, dar în strânsă concordanta cu eficienta activității sale;
- diferențiat, ținându-se cont de interesele personale sau de grup;
- complex, prin combinarea alternativa a stimulentele moral spirituale cu cele materiale, în funcție de situația concretă.
- **Comanda** consta în comunicarea unui ordin din partea directorilor de școală și de respectarea acelu ordin din partea unuia sau mai multor subordonați. Întotdeauna, comanda este legata de o decizie si de sarcinile ce decurg din aceasta.[31, p.16]
- **Coordonarea și motivarea personalului** reprezintă un ansamblu de interacțiuni prin care se realizează legătura dintre structura organizatorica, tehnologia, obiectivele si resursele umane ale unei școli, precum si armonizarea deciziilor și acțiunilor unitarilor structurale, în vederea realizării obiectivelor stabilite. Coordonarea se realizează prin instruirea periodica a subordonaților, prin motivarea personalului, pentru că aceștia să reacționeze optim la comanda și la actul de conducere propriu-zis. O bună coordonare necesită existența unui flux informațional capabil să transmită rapid și nedistorsionat la toate si intre toate unitățile structurii organizatorice [39, p.37.].

La nivelul școlii, coordonarea efectuată de director, se realizează și se dezvoltă, în principal, prin:

- instruire – vizează pregătirea și perfecționarea managerilor din învățământ, prin cursuri complete pentru pregătirea viitorilor manageri sau de durata variabila, pentru managerii școlari în exercițiul funcției de coordonator;
- motivarea personalului de a realiza obiectivele organizației. Ea vizează calitatea vieții în organizație, obținerea de beneficii pe baza de performanțe, realizarea unei cariere profesionale pe baza de merit.
- conducerea propriu-zisa.

Motivarea și instruirea personalului didactic sunt principalele instrumente manageriale care eficientizează coordonarea în școală.

- **Evaluarea și controlul** au drept scop verificarea ritmică a îndeplinirii sarcinilor, remedierea operativă a disfuncțiilor și promovarea experienței pozitive. Pentru ca evaluarea să fie corectă, sunt necesare standarde aplicate cu consecvență, care să poată fi măsurate. O evaluare corectă se bazează pe indicatori obiectivi.[35, p. 75
- **Controlul** reprezintă acțiuni inopinate sau periodice prin intermediul cărora conducerea internă, organele tutelare sau alte organisme specializate urmăresc rezultatele procesului, identificând nivelul de performanță, modul în care sunt îndeplinite obiectivele fundamentale și cele derivate de către fiecare unitate structurală implicată în procesul educațional. Controlul trebuie efectuat în mod gradat, putând lua următoarele forme:
 - *control preventiv*, realizat cu scopul de a preveni posibilele deficiente, erorile posibile și previzibile;
 - controlul de îndrumare, care are drept scop remedierea unor deficiente constatate;
 - controlul coercitiv, care asigură corectarea abaterilor de la traseul inițial centrat pe obiective – în cazul sistemelor sociale.

F. Orțan descrie funcțiile caracteristice, rolurile și cerințele controlului ca indiferent de nivelul la care se exercită, funcțiile controlului pot fi considerate următoarele:

- Funcția de *supraveghere* a funcționarii sistemului, subsistemelor, instituției sau procesului de învățământ;
- Funcția de *conexiune inversa (informativa)* – oferă managerului informații despre modul de receptare a dispozițiilor transmise subordonaților;
- Funcția *preventivă* – de prevenire a eventualelor situații de criză educațională;
- Funcția de *corectare și perfecționare* [Orțan, Fl., op. citite, p. 43]

Literatura de specialitate specifică mai multe tipuri de control. Controlul poate fi:

- curent (operativ), se efectuează zilnic, de fiecare manager în domeniul de care răspunde;

- periodic;
- simplu (tematic), axat numai pe un obiectiv, verificându-se numai una sau câteva laturi ale activității.
- complex (frontal, general) –când este axat pe mai multe obiective, fiind supuse controlului toate domeniile și compartimentele dintr-o instituție de învățământ.
 - **Evaluarea** - din perspectiva managerială, evaluarea reprezintă ansamblul metodelor, procedeele și tehnicilor cu ajutorul cărora se stabilește măsura în care scopurile și obiectivele dintr-o etapă managerială data au fost atinse. Evaluarea poate fi atât cantitativă (măsurarea), cât și calitativă (aprecierea valorică).

Ca funcție a managementului, evaluarea vizează următoarele două operații principale, cărora li se subordonează toate celelalte acțiuni.

Ioan Toca identifică cinci funcții ale managementului educațional, dintre care patru sunt identice cu cele discutate și de Ioan Boboc. Diferența intervine în momentul în care în locul funcției de comandă, Ioan Toca propune funcția de motivare/antrenare, prin care înțelege „ansamblul proceselor prin care sunt cointeresați angajații instituției să contribuie la realizarea eficiența a obiectivelor derivate ce le revin” [6, p.16]

Șerban Iosifescu consideră că „abordările situaționale definesc funcțiile manageriale pe două dimensiuni esențiale: sarcina și umană” [29, p. 39]. Astfel, identifică trei funcții: de comunicare, de motivare, de participare.

Încercând o sintetizare a unor activități educaționale conexe,unii autori identifica doar trei funcții manageriale:

- *de planificare-organizare* a sistemului de învățământ;
- *de orientare metodologică* a procesului de învățământ;
- *de reglare-autoreglare* a sistemului și a procesului de învățământ; [Cristea S., Dicționar de termen pedagogici, 2003]

Decizia este un proces rațional de alegere a unei linii de conduită, a unei modalități de acțiune din mai multe alternative posibile, pentru a atinge obiectivele propuse. Decizia este o problema de opțiune, dar și de competență managerială, fiind considerată ca un moment cheie în orice activitate de conducere. Deciziile adoptate de manageri, în viziunea

cercetătoarei E. Joița, în instituțiile de învățământ pot fi clasificate după diferite criterii:

- După nivelul de elaborare a deciziilor, conținutul acestora și orizontul de timp, exista: decizia *strategică* – care jalonează activitatea școlii pe termen lung, dar fără a intra în detalii (decizii de politica școlară); *decizia tactică* – are drept scop punerea în aplicare a deciziei strategice într-o etapă determinată (de regula 1an), vizând actul educațional din clasa; *decizia operativă* – are drept scop soluționarea problemelor curente, având adesea un caracter repetitiv.
- După numărul decidenților: *decizie individuală* (unipersonală), pentru soluționarea unor probleme curente; *decizie colectivă* (de grup, colegială), când este vorba de soluționarea unor probleme mai dificile, mai complexe.
- După volumul de informații și gradul lor de certitudine: decizii *programate* (de rutină), care se adoptă pe baza unor algoritmi cunoscuți și care nu implică un volum mare de informații și un timp îndelungat pentru pregătire. Se referă la situații destul de uzuale, obișnuite, chiar repetitive; decizii *semiprogramate*, care se adoptă în situații mai neobișnuite, bazându-se pe un volum mai mic de informații și pe căutarea de soluții cărora trebuie să li se acorde a priori un anumit credit. Aceste decizii se bazează pe elemente, în principiu, programabile, dar care în acea situație nu pot fi programate (decizie în caz de avarie etc.); decizii *neprogramate* (creatoare) – se referă la situații noi cu care decidentul nu s-a mai confruntat și care cer soluții originale și de ansamblu [33, p. 34].

Managerul școlar își va subordona întreaga activitate nevoii de a educa și de a forma tineri în acord cu opțiunile lor și cu interesele societății. Notele esențiale ale unui management educațional rațional, eficient și pragmatic ar fi următoarele:

- capacitatea de a asigura funcționarea optimă a instituției școlare privită ca sistem educațional;
- realizarea unei eficiențe școlare prin stimularea inițiativelor, organizarea coerentă a activităților și satisfacerea motivată a opțiunilor;

- asigurarea unui mediu participativ în organizarea, desfășurarea și evaluarea procesului didactic;
- adaptarea conținutului procesului didactic factorilor noi care intervin, precum și dinamicii sociale;
- considerarea elevului drept subiect activ al educației;
- luarea deciziilor în timp util și aplicarea lor cu fermitate și responsabilitate.

În concluzie, vom considera ca pentru organizația școlară conceptul de *management* este mai adecvat decât cel de conducere, de aceea vom utiliza exprimarea *managementul organizației școlare*. Pentru a sublinia rolul directorului vom utiliza expresia de *director de unitate de învățământ* sau mai simplu *director de școală*, dar nu înseamnă ca eliminăm expresia de manager educațional. Conceptul de *gestionare* îl vom considera adecvat atunci când ne referim la resursele organizației iar conceptul de gestionare va fi menționat cu precădere în interpretările procesual-organice.

Interdependentele și dinamica funcțiilor managementului.

Tratarea sistematică a funcțiilor managementului implică, pe lângă luarea în considerare a evoluțiilor lor separate, în calitate de entități, și analiza relațiilor dintre ele (Figura 2.1.). La o efectuare a unei incursiuni retrospective asupra funcțiilor managementului și asupra raporturilor dintre acestea la nivelul agenților economici, al organizațiilor, în special, constatăm că, în decursul timpului, au survenit o serie de schimbări. Astfel, în conducerea organizațiilor de acum 6-7 decenii pe o poziție prioritară se situau organizarea și controlul, în conceperea și exercitarea cărora se exercitau puternice influențe de tip cazon. În managementul organizațiilor moderne, funcțiile de previziune și antrenare, alături de organizare, tind să joace un rol relativ mai important în comparație cu celelalte. Larga extindere a sistemelor de tip previzional, de tip participativ, constituie o dovadă de necontestat în această privință.

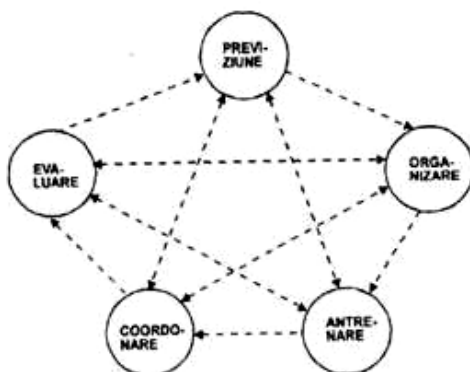


Figura 2.1. Interdependentele dintre funcțiile managementului

În practică, procesul de management trebuie abordat în ansamblul său, tratând funcțiile conducerii în strânsă lor interdependentă. O atare necesitate decurge, în primul rând, din caracterul lor complementar, din multiplele conexiuni dintre ele.

Abordarea interdependentă a funcțiilor managementului este determinată și de caracterul sistematic al oirganizației asupra căreia se exercită, astfel încât orice eficiență la nivelul conducerii se reflectă în scăderea profitabilității activităților respectivei organizații.

În cadrul organizației, procesul de management variază pe mai multe coordonate. Deosebit de importantă este variația amplitudinii procesului de management pe verticală sistemului managerial. După cum rezultă și din examinarea figurii 2.2, amploarea procesului de conducere crește pe măsura înaintării pe ierarhia sistemului de management, concomitent cu diminuarea ponderii proceselor de execuție.

În mod firesc, maximum de extindere a procesului managerial se înregistrează la nivelul managementului superior, managerul general și managerii pe domenii. La nivelul conducerii de nivel mediu (șefii de servicii, secții și ateliere) are loc relativa echilibrare a sarcinilor de management cu cele de execuție. În schimb, la nivelul managementului inferior, alcătuit din directori adjuncți și șefi de catedră, sarcinile de execuție devin preponderente, procesele de management situându-se, cantitativ, pe planul secund.

Concomitent, se constată variația procesului de management în timp, atât în ansamblul său, cât și la nivelul funcțiilor componente.

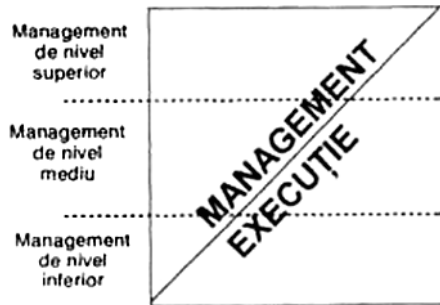


Figura 2.2. Variația amplitudinii procesului de management pe verticala ierarhică

Din observațiile efectuate în organizații, a rezultat ca intensitatea procesului de management, apreciată în funcție de volumul de timp alocat, de numărul și importanța deciziilor și acțiunilor realizate de conducere, variază ciclic. Pentru o perioadă de un an, evoluțiile tipice ale intensității funcțiilor și ale procesului de management în ansamblu, sunt prezentate în cele ce urmează.

- Evoluția ciclică a funcției de **previziune** se caracterizează prin puncte maxime în perioade ce preced încheierea principalelor subdiviziuni temporale (an, trimestru, lună). Înregistrarea maximumului înaintea începerii unei noi perioade de activitate corespunde momentului definitivării, pe baza rezultatelor studiului pieții și a contractelor și comenzilor realizate, a planului sau programului pentru perioada următoare și adoptării deciziilor vizând asigurarea condițiilor economice, tehnice etc., în vederea realizării lui.

Se menține o intensitate apreciabilă a acestui proces și în prima perioadă de plan, în care are loc efectuarea ultimelor retusari pentru planul anual al organizației, stabilirea planurilor pentru diferitele sale componente și a programelor de activitate pentru perioada imediat următoare.

- Evoluția intensității funcției de **organizare** este, în bună măsură, asemanătoare evoluției intensității funcției de previziune, care se deosebeste, în principal, prin trei elemente:

- a) intensitatea maximă a organizării urmează, în mod firesc, intensității maxime a previziunii, întrucât organizarea are drept scop să asigure realizarea obiectivelor stabilite prin previziune;
- b) în decursul anului, funcția de organizare se menține la un nivel mai ridicat decât cea de previziune, reflectare a intensității participării organizării la realizarea obiectivelor previzionate;
- c) amplitudinea variației intensității funcției de organizare este mai mică decât cea a funcției de previziune, care implică perioade de varf mai intense, ce reclama un efort superior, dar mai scurt ca durata.

• Funcția de **coordonare** are o evoluție ciclică sensibil diferită față de precedentele două funcții ale managementului. Sfârșitul și începutul perioadelor de activitate - în care eforturile se concentrează cu prioritate asupra previziunilor și asigurării pregătirii organizatorice - se reflectă în diminuări ale fondului de timp și, implicit, ale frecvenței și importanței deciziilor și acțiunilor de coordonare. Odată definitivate obiectivele pentru perioada următoare și finalizate acțiunile organizatorice speciale, ce devansează trecerea la realizarea obiectivelor previzionate, se amplifică atât necesitatea cât și posibilitatea intensificării coordonării. Ca și cazul precedentelor două funcții, variațiile sunt mai mari în perioadele ce premerg orizonturi previzionale mai îndelungate.

• Funcția de **antrenare**, fundamentată pe motivare complexă, este necesar să se mențină continuu la nivel ridicat, maxim posibil în condițiile date, astfel încât să determine o participare cât mai intensă a personalului firmei la stabilirea și realizarea obiectivelor cuprinse în strategia și politicile firmei. O ușoară intensificare a antrenării, inerentă, de regulă, se constată în zilele ce urmează încheierii principalelor subdiviziuni temporale, utilizate în previzionarea activităților, când are loc recompensarea persoanelor și colectivelor în funcție de rezultatele obținute, prin acordarea de premii, cote-parti din profit, etc. și, când este cazul, sancționarea lor morală și materială

• Evoluția funcției de **control-evaluare** evidențiază două caracteristici principale referitoare la realizarea sa în decursul anului:

- a) intensitatea relativ ridicată pe care o înregistrează funcția de evaluare în decursul întregii perioade, care, de altfel, condiționează sensibil îndeplinirea obiectivelor organizației;
- b) amplificarea intensității evaluării-controlului în special la începutul și sfârșitul subdiviziunilor temporale utilizate în previzionare, când se determină nivelul realizării obiectivelor și se definitivează obiectivele organizației pentru perioada următoare.

În ansamblu, evoluția procesului de management, rezultantă a funcțiilor componente, este ciclică, ondulatorie, intensitățile maxime corespunzând încheierii și începerii principalelor subdiviziuni temporale folosite în previzionarea activităților organizației. Cu cât subdiviziunea temporală are o durată mai mare, cu atât amplitudinea variației este mai marcantă. În plus, se constată că, în decursul timpului, pe măsura dezvoltării științei managementului, a creșterii nivelului dezvoltării economice, a perfecționării pregătirii managerilor, se manifestă o tendință de intensificare a procesului de management în ansamblul său și, implicit, a funcțiilor sale.

2.2. Principiile managementului.

Derularea corectă a proceselor de conducere, asemenea oricăror altor activități complexe, necesită cunoașterea, stăpânirea și aplicarea adaptivă a unor legi, norme sau principii, specifice activității desfășurate.

Principiile managementului reprezintă reguli fundamentale, al cărui conținut este general valabil. Cu toate că își păstrează esența, principiile nu se pot aplica identic – simultan și/sau integral – în orice condiții. Le necesită o atentă adaptare, echilibrare sau succedare în aplicare, atât pentru a-și păstra substanța, cât și pentru a-și îndeplini menirea, ce rezidă în aportul pe care îl aduc la dirijarea, motivarea și urmărirea, proceselor de execuție.

Fără a detalia, în continuare se vor prezenta câteva dintre principiile de bază, ce trebuie cunoscute și aplicate în procesul conducerii, pentru a se asigura eficiența maximă a acestuia.

Principiul diviziunii muncii – conform căruia fiecare activitate poate fi descompusă în subactivități componente, care – în funcție de conținut și de amploare – vor fi grupate omogen și alocate unor executanți specializați. Se impune realizarea unui nivel optim al diviziunii, pentru a nu se fărâmița exagerat activitățile, asigurându-se un echilibru avantajos între timpii de bază necesari și cei auxiliari, ultimii multiplicându-se ori de câte ori se divizează un proces de munca.

Principiul centralizării-descentralizării – care vizează raportul ce se stabilește între menținerea și delegarea autorității și a responsabilității – de la conducător către subalterni – pentru anumite activități. Acest raport, dependent, în principal, de profesionalismul, experiența, capacitatea și viteza de reacție a managerului, trebuie să fie un raport dinamic, care să asigure un echilibru, rațional și permanent, între atribuțiile conducătorului și cele ale subalternilor.

Principiul corelației responsabilitate-autoritate – conform căruia alocarea responsabilității, pentru o anumită sarcină, trebuie obligatoriu însoțită și de delegarea de autoritate.

Principiul ierarhiei – prin care se subliniază necesitatea existenței unor raporturi manageri-subordonați, clar precizate și strict respectate de către toți angajații.

Principiul unității de comandă – care interzice dualitatea în ceea ce privește poziția ierarhică, astfel încât un angajat să primească dispoziții numai de la o singură persoană ierarhic superioară.

Principiul unității de acțiune – corespunzător căruia orice activitate trebuie să se desfășoare într-un cadru organizat, conform unui program prestabilit și coordonat de către o singură persoană, autorizată prin responsabilitatea și autoritatea deținute. Principiul unității de acțiune este, în esență, un corolar al principiului unității de comandă.

Principiul disciplinei – derivat din cele două principii anterioare – implică existența unor norme de conduită și de organizare internă, clar formulate și bine precizate, ce trebuie să fie cunoscute și respectate de întreg personalul angajat.

Principiul ordinii – cu referire atât la ordinea materială cât și la cea socială – presupune cunoașterea precisă a necesităților, a resurselor existente,

alocarea exactă și corectă a acestora din urma, astfel încât să fie satisfăcute cerințele și evitate abuzurile.

Principiul stabilității angajaților – conform căruia este de nedorit o fluctuație a personalului dintr-o organizație, fiind de preferat angajați stabili – cu capacități normale, dar adaptați politicii și condițiilor din cadrul organizației – și nu angajați periodici sau nesiguri, chiar dacă aceștia fac dovadă unor capacități de excepție.

Principiul inițiativei – conform căruia inițiativa trebuie încurajată, iar, la calități egale, angajatul cu inițiativa este de preferat.

Principiul subordonării interesului particular celui general – prin care se recomanda, fie existența unui grad cât mai mare de coincidență al celor două interese, fie acordarea de prioritate – printr-o motivare specială – a interesului organizație față de cel individual.

Principiul salarizării– conform căruia salarizarea trebuie să fie echitabilă, oferind satisfacție atât angajaților cât și organizației.

Evident, în practică, aplicarea acestor principii – ce reprezintă numai o parte din cele existente – nu se poate face fără concesiile, corelările și adaptările, în funcție de natura activității, condițiile de mediu și – în special – trăsăturile de personalitate ale angajaților.

Bibliografia

1. Andrițchi V. Managementul resurselor umane
2. Boboc I., *Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional*, EDPR, București, 2002, p.16.
3. Cojocaru V. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007, p. 182.
4. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007, p. 157.
5. Cole G. A. Managementul personalului, ediția a 4-a, București: Editura Codecs, 2010, 199 p.
6. Constantin, T., Constantin-Stoica, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Institutul European, 2002, pp. 66-6.
7. Cristea S., Managementul organizației școlare, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2003, p.185
8. <https://www.creeza.com/referate/management/PRINCIPIILE-MANAGEMENTULUI748.php>

9. Iosifescu, Ș., Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare, București: Editura Prognozis, 2000, pp. 24, 25.
10. Jinga, I., Managementul învățământului, București, Editura Aldin, 2011, p. 14.
11. Joița E., Management educațional. Profesorul manager: roluri și metodologie. Iași: Editura Polirom, , 2000, p.15.
12. Orțan Florica, Managementul educațional, Oradea: Editura Universității din Oradea 2003.
13. Popescu V.V., Știința conducerii învățământului, București: Editura Didactică și Pedagogică, 2003, p.159.

Sarcini de realizat

1. Abordați realizarea funcțiilor manageriale în instituția dstră;
2. Arătați deosebirea între rolul managementului în sistemele sociale, în domeniile productiv-economic.
3. Analizați principiile managementului.

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI.

3.1. Conceptul de sistem al organizației.

Exercitarea funcțiilor și relațiilor de management la nivelul fiecărei organizații se realizează prin sistemul de management.

Sistemul de management al organizației poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional etc. din cadrul organizației, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.

La baza sistemului de management din organizația modernă, competitivă pe plan național și internațional, se află un complex de principii, reguli, cerințe care asigură modelarea sa, corespunzător preceptelor științei managementului. De reținut că, în conceperea și realizarea sistemului de management, trebuie luate în considerare elementele specifice fiecărei organizații, în special profilul, dimensiunea și structura resurselor umane, materiale și financiare, potențialul și mentalitatea personalului, poziția firmei în contextul economic național și - dacă este cazul - internațional etc. Un rol determinant îl au, adesea, proprietarii sau reprezentanții lor, fie că acționează ca manageri executivi sau în calitate de componenți ai organismelor manageriale participative. Indiferent de caracteristicile organizației, sistemul de management cuprinde mai multe componente (figura 3.1) ce se deosebesc în funcție de natura, de caracteristicile instrumentarului utilizat și anume: - subsistemul organizatoric; - subsistemul informațional; - subsistemul decizional; - subsistemul metode și tehnici de management; - alte elemente de management.

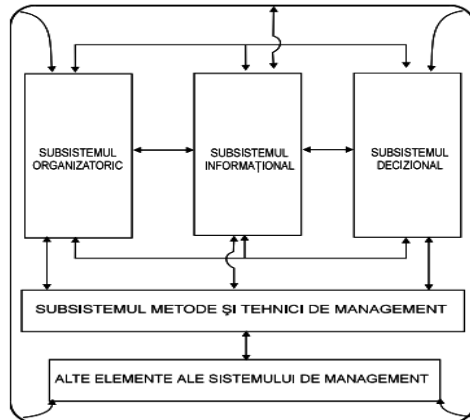


Figura 3.1. Corelația subsistemelor de management în organizație

Componenta sistemului de management al organizației cea mai concretă o constituie subsistemul organizatoric, ceea ce explică de ce i-au fost consacrate majoritatea primelor studii ale științei conducerii. Subsistemul organizatoric constituie armătura de rezistență a organizației, prin caracteristicile sale constructive și funcționale condiționând sensibil conținutul și eficacitatea activităților desfășurate în cadrul său. Între componentele sistemului de management al organizației, subsistemul informațional frapează prin dinamism și flexibilitate pronunțată, rezultat în principal al aplicării spectaculoaselor progrese din informatică. Subsistemul informațional, prin funcțiile sale, are în cadrul organizației același rol ca și sistemul circulatoriu în cadrul corpului omenesc. Asigurarea informației necesare tuturor componentelor organizației este la fel de vitală ca și irigarea cu sânge a fiecărui organ uman. Componente fiind integral specific managementului, subsistemul decizional constituie un adevărat sistem de comandă, ce reglează ansamblul activităților implicate. Prin intermediul sistemului decizional se exercită toate funcțiile managementului, o pondere componente ale managementului, subsistemul decizional reprezintă partea cea mai activă a sistemului de management, fiind, în ultimă instanță, determinant pentru obținerea unui profit ridicat. În cadrul organizației, subsistemul decizional îndeplinește un rol similar sistemului nervos în corpul omenesc. Așa cum fără un sistem nervos bine pus la punct omul moare sau este bolnav, neputându-și exercita funcțiile specifice de odihnă,

muncă, distracție etc., tot la fel și organizația, fără un sistem decizional adecvat, nu poate să funcționeze eficient. De aici rezultă importanța sa deosebită pentru societăți comerciale și regii naționale. Subsistemul metodologico-managerial se caracterizează prin complexitate și formalizare, participând la exercitarea fiecăreia din cele cinci funcții de management. Având un puternic caracter metodologico-instrumental, subsistemul metodologic contribuie sensibil la sporirea raționalității și, implicit, a eficienței fiecărui proces de management, la nivelul său fiind cel mai pregnant vizibil tendința de profesionalizare a managementului. Subsistemul metodologico-managerial din cadrul organizației este analog sistemului de cunoștințe posedat de fiecare ființă umană. Așa cum cunoștințele potențează substanțial capacitatea omului de a decide și acționa, și subsistemul metodologico-managerial amplifică semnificativ funcționalitatea și performanțele organizației. Fiecare dintre cele 4 subsisteme manageriale au un rol esențial, cu o pronunțată specificitate în cadrul sistemului managerial al organizației. Mai sugestiv rezultă contribuția decisivă a fiecărui subsistem managerial la funcționarea și performanțele organizației prin analogia cu ființa umană, așa cum este ea schițată în figura nr. 3.2. superioară înregistrând-o previziunea nelipsită de nici un act sau proces decizional. Puternic condiționat de calitatea celorlalte.

Între cele patru subsisteme manageriale există puternice interdependențe prin care se asigură de fapt funcționalitatea normală a sistemului de management al organizației.

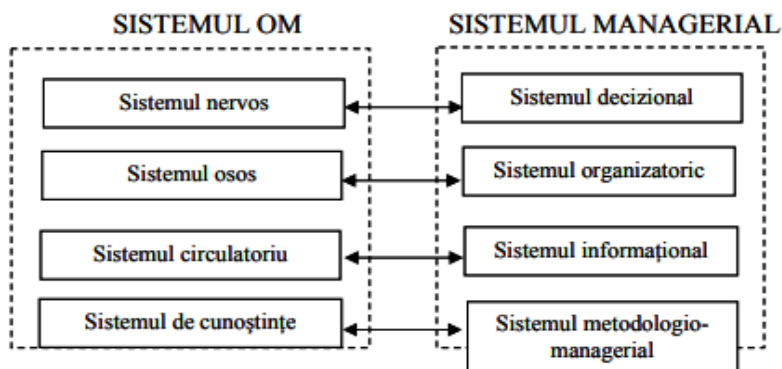


Figura 3.2. Corespondențele de funcții dintre subsistemele omului și subsistemele manageriale ale organizației

Calitatea fiecărui subsistem managerial și relațiile constructive și funcționale prin care se conectează cu celelalte subsisteme manageriale dau coeziune și funcționalitate sistemului managerial și implicit capacitate competitivă organizației respective.

Subsistemului decizional este componenta sistemului managerial cu cel mai pregnant specific managerial, a cărui calitate marchează determinant funcționalitatea și performanțele oricărei organizații. Numărul, natura și caracteristicile deciziilor incorporate în sistem prezintă o mare varietate. În vederea facilitării cunoașterii acestora și a raționalizării lor cu ajutorul unui instrumentar adecvat este deosebit de utilă gruparea lor, în funcție de anumite criterii, ce prezintă o importantă semnificație managerială teoretică și pragmatică. În continuare, prezentăm tipologia deciziilor manageriale ale organizației în funcție de șase criterii, care exprimă, în fapt, variabile sau ipostaze manageriale majore, cu mare impact asupra raționalității proceselor manageriale, în cadrul societăților comerciale - atât publice, cât și private - și regiilor naționale sau locale.

În esență, prin sistemul decizional al unei organizații desemnăm ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul său, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărite și configurației ierarhiei manageriale.

Fiecăreia din cele șase tipologii cuprinse în tabelul precedent îi corespunde o anumită structură a sistemului decizional, a cărei cunoaștere este esențială în proiectarea unui sistem managerial eficace al organizației. De asemenea, cunoașterea aprofundată a structurii deciziilor de către manageri facilitează apelarea la conceptele și instrumentarul decizional și utilizarea lor eficace. Structurarea sistemului decizional în funcție de cele șase criterii, deși esențiale, nu reflectă integral structura și funcționalitatea sistemelor organizațional-manageriale moderne. În ultimul deceniu s-au conturat anumite abordări manageriale, managerial-holonice¹⁸ și virtuale⁷, cu un conținut decizional major, ce indică configurații și funcționalitate sensibil diferite comparativ cu sistemul decizional al organizației. Concluzionând, sistemul decizional al organizațiilor contemporane prezintă o complexitate deosebită, incorporând o varietate mare de decizii și permițând o diversitate apreciabilă de abordări. În ultimii ani se prefigurează o tendință de creștere a funcționalității sale pe baza unor abordări inedite, cu un pronunțat caracter

inovational, în cadrul cărora prioritară este asigurarea de performanțe competitive organizațiilor.

Decizia managerială - principala componentă a sistemului decizional
 Decizia, componentă primară a sistemului decizional, constituie un element esențial al managementului, fiind, după numeroși autori, instrumentul său specific de exprimare cel mai important. În fond, nivelul calitativ al conducerii unei organizații se manifestă cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate. Decizia constituie piesa de rezistență a managementului, expresia sa cea mai activă și mai dinamică, prin care își exercită în mod plener funcțiile. În literatura de specialitate există o mulțime de definiții pentru decizie, aparținând atât unor specialiști autohtoni, cât și unora străini. Pe baza datelor oferite de practica decizională, a analizei diverselor puncte de vedere ale specialiștilor, am formulat următoarea definiția deciziei.

Decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Tabelul 3.1. Structura subsistemului decizional

Nr. crt.	Criterii de clasificare	Tipuri de decizii	Caracteristici principale	Exemple
0	1	2	3	4
1	Orizont și implicații,	strategice	se referă la o perioadă mai mare de un an, de regulă 3-5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective fundamentale sau derivate 1; - vizează fie ansamblul activităților firmei, fie principalele sale componente; - adesea se adoptă la nivelul managementului superior în grup; - se integrează în strategii, planuri sau programe pe termen lung sau mediu	Aprobarea efectuării unei investiții în societatea comercială „X”, în valoare de 50 milioane lei, în vederea construirii unei noi secții de producție în care se va realiza produsul „y”, asigurându-se o îmbunătățire a structurii de producție și o creștere anuală a cifre de afaceri cu 200 mil. lei.
		tactice	- se referă de regulă la perioade cuprinse între 2-0,5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective derivate 1 și 2; -vizează fie ansamblul de	Stabilirea de către Directorul tehnic, cu avizul consiliului de administrație, a introducerii unei noi tehnologii “α” în secția y, în primul semestru al anului următor, ceea ce va determina o scădere a

			<p>activități, fie câteva activități cu implicații apreciabile asupra celorlalte domenii;</p> <ul style="list-style-type: none"> - se adoptă la nivelul managementului superior, în grup sau individual; - se integrează în politici, programe și planuri anuale, și semestriale 	costurilor pe produs de 30%
		curente	<p>se referă de regulă la perioade de maximum câteva luni;</p> <ul style="list-style-type: none"> - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective individuale, specifice și, mai rar, derivate 2; - predomină în exclusivitate la nivelul managementului inferior și mediu 	<p>Repartizarea zilnică a sarcinilor de producție „y”, pentru a fi realizate de membrii echipei „x”, de către șeful de echipă „z”.</p>
2.	Eșalonul managerial	superior	<ul style="list-style-type: none"> - se adoptă de eșalonul superior al managementului (organismele de management participativ, managerul general); - o parte apreciabilă sunt decizii strategice și tactice; 	<p>Aprobarea contractării de către directorul comercial a cantității „x”, din materia primă „y”, în vederea satisfacerii unei comenzi inedite a unui partener din Franța.</p>
		mediu	<ul style="list-style-type: none"> - se adoptă de eșalonul mediu al managementului alcătuit din șefii de servicii, secții și ateliere; - majoritatea sunt curente și tactice; 	<p>Trecerea realizării sarcinii „x”, de la inginerul „y” la tehnicianul „z”, de către șeful secției A, în vederea accelerării realizării sarcinii “u” de către inginerul „y”.</p>
		inferior	<ul style="list-style-type: none"> - se adoptă de către eșalonul inferior al managementului alcătuit din șefii de birouri și echipe; - sunt numai decizii curente; 	<p>Trimiterea la bancă a economistului „x”, de către șeful de birou „y”, în vederea obținerii de informații privind noua metodologie de obținere a creditelor curente</p>
3.	Frecvența	periodice	<ul style="list-style-type: none"> - se adoptă la anumite intervale, reflectând ciclicitatea proceselor manageriale și de producție; - majoritatea se referă la activitățile de producție; - este posibilă utilizarea pe scară largă de modele și algoritmi în fundamentarea lor; 	<p>Elaborarea de către economistul „x” a necesarului de aprovizionat pentru materia primă „y”, în vederea întocmirii proiectului programului anual de aprovizionare tehnico - materială al societății comerciale.</p>
		aleatorii	<ul style="list-style-type: none"> - se adoptă la intervale neregulate, fiind dificil de anticipat; - eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului; 	<p>Aprobarea normelor de consum la noul produs X de către directorul tehnic.</p>
		unice	<ul style="list-style-type: none"> - au un caracter excepțional, nerepetându-se într-un viitor 	<p>Aprobarea de către consiliul de administrație a consolidării</p>

0	1	2	3	4
			- eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului	trepidațiilor noului utilaj „x” în curs de montare.
4.	Posibilitatea anticipării	anticipate	- perioada adoptării și principalele elemente implicate se cunosc cu mult timp înainte; - predomină în firmele conduse științific; - sunt în cvasitotalitate periodice.	Idem de la decizia curentă
		imprevizibile	- perioada adoptării și principalele elemente implicate se cunosc doar cu puțin timp înainte; - depind decisiv de intuiția și capacitatea decizională ale managerilor implicați	Aprobarea de către consiliul de administrație a consolidării fundației secției I ce nu rezistă trepidațiilor noului utilaj „x” în curs de montare.
5.	Amplerea sferei decizionale a decidentului	integrale	- se adoptă din inițiativa decidentului, fără a fi necesar avizul eșalonului ierarhic superior; - de regulă sunt curente, periodice și anticipate	Modificarea de către managerul general al societății comerciale „x” a sistemului de evidență a personalului utilizat în cadrul serviciului personal-învățământ.
		avizate	- aplicarea lor este condiționată de avizarea la nivelul eșalonului ierarhic superior; - sunt frecvent strategice și tactice; - se adoptă mai frecvent în firmele mici și în societățile comerciale și regiile puternic centralizate și cu un stil managerial autoritar,	Eliberarea domnului P.A. din funcția de ing. șef de către managerul general, în baza avizului Consiliului de administrație al societății
6.	Sfera de cuprindere a decidentului	participative	- se adoptă de organisme de management participativ - majoritatea sunt decizii strategice și tactice; - consum mare de timp, reflectat, de regulă, în gradul de fundamentare superior	Idem de la decizia strategică
		individuale	- se adoptă de către un cadru de conducere; - se bazează adesea în exclusivitate pe experiența și capacitatea decizională a managerului respectiv; - „costă” mai ieftin decât deciziile participative;	Idem de la deciziile aleatorii

Din examinarea acestei definiții rezultă că decizia implică în mod obligatoriu mai multe elemente (prezentarea conținutului, în O.

Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, capitolul 4) Definiția de mai sus este valabilă pentru orice decizie, indiferent de domeniul sau nivelul la care se ia. Evident, pentru organizații prezintă interes cu prioritate decizia managerială.

Conceptul de *sistem de management* (SM) este interpretat în literatura de specialitate ca o totalitate de elemente cu caracter decizional, organizatoric, informațional și motivațional din instituție, prin care se asigură exercitarea procesului de management în vederea creșterii profitabilității organizației. Sistemul de management cuprinde mai multe componente, numite subsisteme: *subsistemul organizatoric* (SSO), *subsistemul informațional* (SSI), *subsistemul metodologico-managerial* (SSMM), *subsistemul decizional* (SSD) (Figura 3.3.) [14, p.4].

Conceptul de *sistem de management* (SM) este interpretat în literatura de specialitate ca o totalitate de elemente cu caracter decizional, organizatoric, informațional și motivațional din instituție, prin care se asigură exercitarea procesului de management în vederea creșterii profitabilității organizației. Sistemul de management cuprinde mai multe componente, numite subsisteme: *subsistemul organizatoric* (SSO), *subsistemul informațional* (SSI), *subsistemul metodologico-managerial* (SSMM), *subsistemul decizional* (SSD) (Figura 3.3.) [14, p.4].

O componentă a sistemului de management este *subsistemul organizatoric* (SSO), obiectivele căruia reprezintă caracteristici calitative sau cantitative ale scopurilor instituției. A. Grigore definește *subsistemul organizatoric* ca „ansamblu al elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă, în vederea realizării obiectivelor previzionate” [18, p.51].

În viziunea lui O. Atanasiu, „*subsistemul metodologico-managerial* (SSMM) se caracterizează prin complexitate și formalizare, participând la exercitarea celor cinci funcții de management (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare), și contribuie la sporirea eficienței fiecărui proces de management” [2, p.18].

Adevăratul sistem de comandă în sistemul de management este considerat *subsistemul decizional* (SSD), care aranjează și potrivește totalitatea activităților implicate. Prin SSDM se realizează „toate funcțiile de management”, subliniază O. Nicolescu și I. Veroncu [14, p.4].

În literatura de specialitate, *subsistemul informațional* (SSI) este descris ca unul dintre cele mai dinamice și flexibile subsisteme de management. El asigură cu informație toate diviziunile organizației și este asemănător cu sistemul circulator din corpul omenesc. În cadrul organizației, orice sistem informațional îndeplinește mai multe funcții, care exprimă rolul și contribuția sa la desfășurarea adecvată a activităților: funcția decizională, funcția operativă, funcția de documentare [Ibidem, p.5].

Sistemul de management este bine cristalizat în organizație și caracterizat ca sistem social, sistem deschis, adaptiv, componentă a unor sisteme mai mari, cu care are legături armonizate prin diferite procese, având, totodată, un grad propriu de autonomie, o funcționare de sine stătătoare [22, p.22]. Abordările conținutului sistemului de management deschid oportunități pentru descrierea conceptului de *organizare* și *organizație*.

Prin organizare, înțelegem: 1) acțiunea de a se organiza și rezultatele ei; rânduială, disciplină, ordine; 2) în linii generale: a) ordine internă, acțiuni coordonate ale unui întreg; b) o totalitate de procese și acțiuni orientate spre formarea și perfecționarea legăturilor dintre părțile întregului.

Această interpretare ne permite să conturăm două aspecte ale organizării: ordonarea și direcționarea

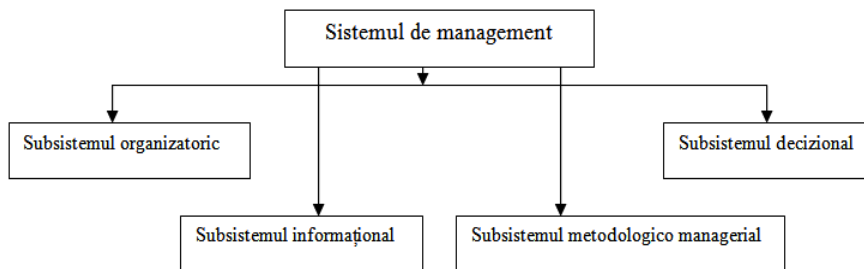


Figura 3.3. Componentele sistemului de management

Prin ordonare, avem în vedere determinarea cantitativă – unitate de apreciere (măsură), de organizare a sistemului, adică o anumită stare, direcționarea, caracterizarea, corespunderea/ necorespunderea organizării în raport cu condițiile mediului ambiant.

Noțiunea de „organizare” are tangențe comune și se întrepătrunde cu noțiunea de „organizație”. În opinia noastră, *organizația* este o asociație de oameni cu concepții și preocupări comune, uniți între ei conform unui regulament sau unui statut, în vederea îndeplinirii unor activități, sau mod de organizare, orânduire, aranjare, rânduială.

Organizația poate fi definită ca un sistem de activități structurate în jurul unor finalități explicit formulate, care antrenează un anumit număr de indivizi, ce dețin statute și roluri bine determinate în cadrul unor structuri diferențiate, cu funcții de conducere, ordonare și executare a activităților. În cercetare, vom opera cu noțiunile de „organizație școlară” sau „instituție de învățământ/instituție educațională”.

Organizația școlară este înțeleasă numai ca sistem deschis, ale cărei procese interne se află în interrelație cu mediul. Organizația, ca sistem complet închis, probabil, nu va exista niciodată, deoarece componentele sale sunt întotdeauna influențate de forțe din afara sistemului.

Organizația include trei micro sisteme/subsisteme, care se găsesc în relații de reciprocitate:

- *sistemul operațional (SO)* – sistemul ce cuprinde modificările interne din cadrul organizației;
- *sistemul decizional (SD)* – sistemul de dirijare și orientare a organizației;
- *sistemul informațional managerial (SIM)* – sistemul de gestionare a informațiilor interne și externe necesare activității normale ale organizației.

Pentru ca o organizație să fie performantă, este important ca între toate subsistemele ce formează sistemul managerial să fie stabilite relații de reciprocitate, dacă însă acest principiu va fi ignorat, atunci, la nivelul organizației, vor fi generate multiple efecte negative în plan funcțional și economic, iar în cazul nostru, în plan educațional. Sistemele informațional, alături de cel metodologic, organizațional și decizional, sunt componentele de bază ale sistemului managerial al instituției (Figura 3.4.).

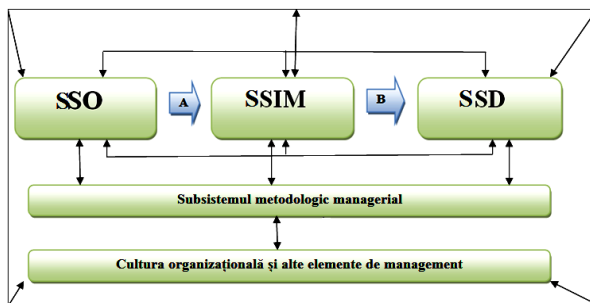


Figura 3.4. Sistemul informațional managerial în interacțiune cu sistemul operațional și cu sistemul decizional

Scopul sistemului este asigurarea conducerii instituției cu informațiile necesare și reprezintă un mijloc de comunicare între cele două sisteme.

Legăturile dintre sistemele organizației sunt *circuitele* și *fluxurile informaționale* și se referă la: date numerice, semnale, rapoarte, informații interne de la procesul de activitate și informațiile externe; dări de seamă, rapoarte prelucrate, modele și programe de calcul, reclamații de la clienți, situațiile prezenței la serviciu; planuri, procedee, tehnologii, instrucțiuni, hotărâri; programe de lucru, evidența materialelor de lucru, instrucțiuni pentru controlul calității, teste pentru verificarea profesională a operatorilor și a lucrătorilor organizației.

Sistemul informațional managerial este descris de D.A. Constantinescu cu un șir de caracteristici definitorii: se bazează pe o circulație verticală a informațiilor (de exemplu, între conducător și subordonați); este alcătuit dintr-o multitudine de componente care furnizează informații, de la cele curente, operative, până la cele strategice; componentele sunt astfel coordonate și integrate, încât formează un tot; necesită o bază de date pusă bine la punct, actualizată și structurată astfel încât să permită accesul managerilor rapid la informațiile stocate în ea; utilizează în mare măsură instrumentele tehnice, solicitând extinderea utilizării sistemelor automate; presupune antrenarea continuă a unui personal bine pregătit, cu o înaltă competență profesională” [6, pp.10-12].

Practica în domeniu afirmă că pe tot parcursul actului de conducere managerii utilizează diferite informații atât din interiorul organizației, cât și

din exterior, pentru a cunoaște situația și a lua decizii corecte. Pentru aceasta, informația trebuie să fie cât mai concretă, corectă și să ajungă la conducere în cel mai scurt timp.

Sistemele informaționale manageriale au existat în cadrul organizațiilor, sub diverse forme, în toate perioadele de funcționare a lor. Iată de ce aspectul informațional al conducerii manageriale este considerat ca o „componentă managerială ce se exprimă prin sistemul de management” [21].

Evoluția sistemelor informaționale manageriale este fundamentată pe următoarele momente importante din domeniul managementului: dezvoltarea organizațiilor, acumularea unor cantități tot mai mari de informații necesare conducerii, ce a dus la reconceptualizarea actului managerial, ceea ce a constituit o condiție de extindere a sistemului informațional managerial; apariția primelor sisteme informaționale manageriale digitale; dezvoltarea tehnologiei informaționale și a mijloacelor automatizate de prelucrare a datelor și a informațiilor (vezi Anexele 2, 3).

Din cele expuse, putem concluziona că sistemul informațional managerial se referă atât la aspectul organizatoric al instituției, cât și la cel tehnic.

În continuare, propunem sinteza contribuțiilor teoretice la precizarea aspectelor relevante ale conceptului de *sistem informațional managerial*.

Tabelul 3.2. Viziuni relevante în abordarea conceptului de *sistem informațional managerial*

Anul	Autori și studii în domeniu	Concept	Definirea conceptului
1976	P. Berger, L. Nauges, <i>Automatizarea biroului</i> [3]	<i>Sistem pentru automatizare a muncii de birou (SAMB)</i>	SAMB este destinat facilitării comunicării și creșterii productivității managerilor și a personalului din birouri prin procesarea documentelor și mesajelor.
1980	S. Alter, <i>Sisteme suport pentru decizii</i>	<i>Sisteme-suport pentru decizii (SSD)</i>	Sisteme folosite de utilizatori pentru valorificarea datelor și

	[16, p.6]		modelelor, în scopul rezolvării problemelor nestructurate.
1995	O'Brien, A. James, <i>Les systemes d'information de gestion</i> [19, p.6]	<i>Sisteme-suport pentru conducere (SSC)</i>	SI care îi asigură organizației produse și servicii competitive, prin care aceasta câștigă un avantaj strategic față de competitorii săi, promovează inovarea în desfășurarea afacerilor în organizație și creează resurse informaționale strategice pentru organizație.
1998	F. Bușe, <i>Informatica managerială</i> [7, p.123]	<i>Sistem de prelucrare a datelor (SPD), sistem informațional operațional (SIO)</i>	SPD reprezintă operațiile realizate pentru a asigura controlul managerial al activităților organizației de către unele elemente avizate ale mediului extern. Se caracterizează prin următoarele: datele prelucrate sunt foarte detaliate și reflectă trecutul, iar procedurile de tratare utilizate sunt standardizate.
2001	E. Turban, E. MLean, <i>Information Tehnology for management</i> [21]	<i>Sisteme informaționale strategice (SIS)</i>	Sistem care contribuie la informarea managerilor cu privire la activitățile și procesele realizate în instituție, precum și la interacțiunea acestora cu mediul extern; accesul oportun la informații (Multe sisteme informaționale pot fi obținute prin metode

			tradiționale: prelucrarea manuală sau semimanuală a informației, ceea ce duce la mari pierderi de timp și necesită eforturi mari de resurse, pentru a corespunde cerințelor utilizatorilor, uneori ele sunt furnizate cu mari întârzieri, ceea ce este înlăturat cu ușurință de MIS); urmărirea performanțelor instituției și evidențierea aspectelor care ascund eventuale probleme sau situații de criză.
2002	F.Gh. Filip, <i>Decizie asistată de calculator</i> [15, p.38]	<i>Sistemul de fundamentare a deciziilor (SFD)</i>	Sistem care unește judecata umană cu prelucrarea automată a datelor, cu scopul înțelegerii comenzilor formulate de utilizator; memo-rarea datelor, rezultatelor intermediare și finale; realizarea operațiilor de prelucrare a datelor (regăsirea de date, calcule, reprezentări grafice); furnizarea informației pe potrivă pentru decident (prin conținut și forma lor).
2004	C. Strâmbei, <i>Aspecte privind evoluția și tipologia sistemelor informaționale</i> [17]	<i>Sistem informațional tactic (SIT)</i>	SIT – sisteme proiectate pentru a sintetiza datele și pentru a pregăti rapoartele pentru conducerea instituției.

2004	D. Power, <i>Decision Support Systems: From the Past to The Future, Proceedings of the Americas Conference on Information Systems</i> [16, pp.2015-2031]	<i>Sisteme-suport pentru decizii (SSD)</i>	Sistemul-suport pentru decizii este un sistem informațional interactiv menit să ajute managerul să utilizeze date, documente și modele, pentru a identifica și rezolva probleme și a lua decizii.
2004	Ballou, H. Ronald, <i>Business Logistics/ Supply Chain Management</i> [28]	<i>Sistem informațional logistic (SIL)</i>	SIL al unei organizații constă în resursele umane, echipamentele, soluțiile informatice, metodele și procedurile utilizate pentru asigurarea datelor și informațiilor necesare în adoptarea deciziilor strategice și operaționale referitoare la activitățile logistice ale organizației.
2009	L. Mihăescu, <i>Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor</i> [7, p.24]	<i>Sistem de informare a managerilor (SIM)</i>	SIM reprezintă rapoartele zilnice, lunare, trimestriale etc., în baza cărora se pregătesc informații cu privire la trecut, prezent și viitor, pentru a fi comunicate conducătorilor.
2009	L. Mihăescu, <i>Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor</i> [8, p.55]	<i>Sistemele-suport ale managementului superior (SSMS)</i>	Sistem care participă la adoptarea deciziilor și funcționarea eficientă la nivel superior al organizației.
2009	L. Mihăescu, <i>Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor</i> [8, p.55]	<i>Sisteme informaționale expert</i>	Sistem informațional computerizat care folosește cunoștințele de specialitate

	<i>aplicații informatice în administrarea afacerilor</i> [13, p.54]		ale unui expert pentru soluționarea problemelor. În dezvoltarea acestor sisteme, proiectanții lucrează cu experții, pentru a stabili informațiile sau regulile de adoptare a deciziilor utilizate de experți atunci când se confruntă cu tipuri particulare de probleme.
--	---	--	--

Analiza literaturii de specialitate ne-a permis să identificăm criteriile și tipurile de decizii pentru sistemele informaționale manageriale, care servesc drept suport pentru luarea deciziilor [15, p.44] (Tab. 3.3).

Tabelul 3.3. Criterii și tipuri de decizii pentru sistemele informaționale manageriale

r d/o	Criterii	Tipuri de decizii
.	Precizia și completitudinea informațiilor	- decizii probabilistice; - decizii determinate; - decizii euristice; - decizii aleatoare; - decizii folosind teoria mulțimilor vagi (fuzzy).
.	Amplourea decidentului	- decizii individuale; - decizii de grup.
.	Orizontul de timp și implicațiile în organizație	- decizii strategice; - decizii tactice; - decizii curente.

În concluzie, incursiunea retrospectivă, realizată în acest subcapitol, ne permite să afirmăm că *sistemele informaționale manageriale* sunt considerate sisteme care au menirea să îmbine resursele intelectuale ale omului cu posibilitățile tehnologiei informaționale și comunicaționale,

pentru realizarea unei conduceri de calitate, având la bază informația în toate domeniile de management: agricol, financiar, contabil, industrial, educațional. Aceste sisteme au evoluat de la simplu spre complex și au atins un nivel teoretic și tehnic destul de avansat, care pot fi utilizate atât în diferite organizații, cât și în organizațiile/instituțiile școlare.

Pentru identificarea conceptului de „sistem informațional” și a componentelor lui în managementul educațional, au fost analizate conceptele teoretice referitoare la managementul educațional. Astfel, analiza literaturii de specialitate ne-a permis să constatăm că managementul educațional/ pedagogic/ școlar, după cum apreciază N. Stan „este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. Acest lucru poate fi analizat în sens acțional, operațional, practic, tactic, procesual, teoretic, global, general, strategic, științific” [10 p.4].

Managementul educațional, în opinia lui D.Patrașcu, A.Ursu și I.Jinga, este o „activitate complexă, care vizează o seamă de domenii, ca: procesul de învățământ în ansamblu, activitățile didactice și educative (școlare și extrașcolare), dezvoltarea profesională a personalului didactic și administrativ, activitatea economico-financiară și gospodărească, relația școală – familie, școală – comunitate” [9, p.38].

Abordarea sistemică a managementului educațional ne permite să constatăm că sistemul educațional, ca orice sistem cu activitate specifică sau mecanism specific, are un *sistem informațional managerial specific*. În acest context, este elocventă schița conceptelor de bază ale sistemului de management, care include trei grupe de componente: grupa I. – obiective, resurse, proces, optimizare; grupa II. – autonomie, adaptabilitate, organizare, plan, incluziune; grupa III. – informație, model, verificare, lecție, control [Ibidem, pp. 31-35].

În baza celor analizate, constatăm că informațiile, modelele de conducere și control incluse în grupa a III-a reprezintă componentele sistemului informațional managerial al instituției educaționale. În cadrul instituției școlare în care un sistem informațional managerial este bine dezvoltat și lucrează, conducerea școlii realizează un proces de ordonare a componentelor sistemului informațional managerial

potrivit criteriului „scop – acțiune”. Sistemul informațional managerial trebuie să fie capabil să furnizeze rapoarte periodice privind desfășurarea activității școlii, dar și rapoarte la cerere, determinate de semnalarea unor situații neobișnuite. Sistemul informațional managerial fundamentează activitatea de analiză și prognoză, permițând adoptarea rapidă și eficientă a măsurilor impuse de evoluția activității. Organizarea informațională se află în strânsă legătură cu întreg organismul școlii. Se poate sugera că, dacă structura organizatorică îi asigură școlii „scheletul”, „sistemul osos”, atunci sistemul informațional o alimentează cu energia vitală, ca și sistemul circulator [8, p.174]. Având aceleași puncte de pornire, F.Land menționează că proiectarea și perfecționarea structurii organizatorice și a sistemului informațional managerial școlar se fac concomitent. Structura organizatorică influențează sistemul informațional managerial școlar prin orientarea fluxurilor informaționale, în funcție de sarcinile și competențele atribuite diferitor posturi, precum și prin lungimea acestor fluxuri, determinate, în principal, de numărul de niveluri ierarhice [13, pp.211-215].

I. Țoca definește sistemul informațional managerial în managementul educațional ca „*un ansamblu de date, informații, fluxuri și circuite informaționale, proceduri și mijloace de tratate a informațiilor ierarhice și organizatorice, care să permită realizarea obiectivelor planificate ale instituției educaționale*” [12, p.38]. În cazul unei funcționări corecte a sistemului informațional managerial în școală, nu se va pune la îndoială realizarea obiectivelor școlii și funcționarea normală a ciclului *informație – decizie – acțiune*.

Sistemul informațional pentru managementul școlar a fost și este studiat ca o componentă dinamică a sistemului de management educațional, care asigură conducerea managerială cu informațiile necesare, pentru a pune în lucru anumite decizii. În viziunea savanților M. Dragomir și A. Pleșa, sistemul informațional în managementul educațional reprezintă „o totalitate de proceduri și mijloace folosite pentru culegerea, prelucrarea, stocarea și transmiterea informațiilor necesare luării și aplicării deciziilor de către manageri” [18, p.211].

În cadrul sistemului informațional managerial, la nivelul instituției de învățământ, se regăsesc: informația vehiculată, documentele purtătoare de informații, personalul, mijloace de comunicare, sisteme de prelucrare a

informației etc. Printre posibilele activități desfășurate în cadrul acestui sistem, pot fi enumerate: *achiziționarea de informații din sistemul de bază; completarea documentelor; transferul acestora între diferite compartimente; centralizarea datelor etc.*

Sistemul informațional managerial al instituției de învățământ oferă conducerii acces ușor și rapid la informațiile despre factorii-cheie, decisivi în atingerea obiectivelor generale ale școlii, în exercitarea controlului managerial eficient și eficace, ceea ce este caracteristic pentru o conducere nouă, modernă. Sistemul de comunicare în care conținutul informației, centralizarea și descentralizarea ei, sursa informațiilor, analiza, prelucrarea și păstrarea informațiilor trebuie să ajute la realizarea obiectivelor instituției școlare constituie o prioritate a sistemului informațional managerial școlar. Cerințele față de aceste caracteristici devin mult mai pronunțate în condițiile democratizării societății și descentralizării conducerii și autonomiei financiare a școlii. În acest context, este important ca selectarea informației să se producă exigent, iar informația să fie de „ultimă oră” și să aibă un scop bine determinat în managementul educațional. Cercetătorii P. Tretiakov, O. Lebedev evidențiază trei niveluri informaționale, în sistemul informațional managerial școlar: a) de conducere; b) instructiv-educativ; c) de formare profesională continuă [12, p.80; 156; 157]. În condițiile descentralizării administrării și autonomiei financiare în educație, apare necesitatea includerii în SIM a încă unui nivel – nivelul financiar-bancar –, necesar în conducerea școlii.

În deservirea sistemului informațional în managementul școlii este implicată o echipă de specialiști care se ocupă de selectarea, transmiterea, introducerea și salvarea informației și de echipamentul tehnic, de programe pentru prelucrarea informației. Ideea că „sistemul informațional managerial conține întotdeauna o pereche de sisteme, un *sistem care este servit* (managerii) și un *sistem care servește* (Sic și echipa care gestionează sistemul)” este susținută de P. Checkland și S.Holwell [13, pp.110-111]. Definiția dată este reprezentată grafic în figura 1.4.

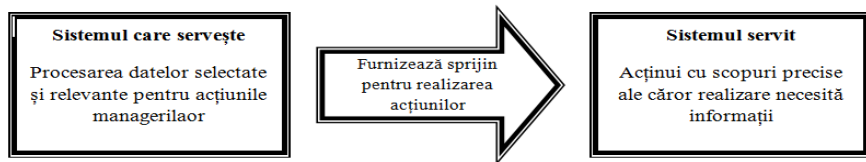


Fig. 3.4. Corelarea sistemelor de management în sistemul informațional
[7, p. 24]

Managerii, ca utilizatori de informație, dispun de cunoștințe și de un sistem de valori – pot selecta, intensifica, „calma” mesajele – și, prin urmare, toate mesajele pot fi înțelese diferit de diferiți manageri, în conformitate cu funcțiile manageriale pe care le îndeplinesc. J.A. Sheen, citat de L. Mihăescu, consideră că „sistemul informațional managerial este format dintr-un grup de persoane și un set de proceduri prin care interacționează. Accentul pus pe noțiunea de „sistem” evidențiază faptul că diferite componente au un obiectiv comun – de a susține activitățile organizației” [7, p.24] –, ceea ce este aplicabil și pentru sistemul informațional în managementul educațional.

N. Hodacova și D. Patrașcu repartizează informația din sistemul informațional managerial al instituției școlare în două mari categorii: *internă* – totalitatea informației care reprezintă activitatea internă a școlii: informații ce se referă la procesul educațional, elevi, baza materială și tehnică a școlii, resursele financiare, informații cu privire la formarea profesională continuă a cadrelor didactice și a conducătorilor școlii; *externă* – politicile educaționale, programe, curriculum etc. [13, p.113; 9, pp.200-209]. Toată informația din sistemul informațional managerial școlar se împarte în două categorii: *informație operativă*, care are ca scop a evidenția abaterile apărute în conducerea curentă a școlii, utilizată de conducători pentru aprecierea activității pe un termen scurt (o zi, o săptămână, o lună, un semestru); *informația strategică*, ce include acte normative, legi, programe strategice de dezvoltare a școlii, planul de formare profesională continuă a cadrelor didactice, graficul școlii de formare profesională continuă, pe termeni stabiliți; cu numele, prenumele cadrului didactic și programul necesar de formare etc.

Bibliografie

1. Andrițchi V. Management educațional. Ghid metodologic pentru formarea/ autoformarea continuă a managerilor școlari. Chișinău, 2014. 65 p.
2. Atanasiu O. Managementul instituțiilor de învățământ. Iași: Agata, 2001. 88 p.
3. Berger P., Nauges L. Automatizarea biroului. În: <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/secretariat/1.htm>, 2003. (vizitat 26.07.2015).
4. Cojocaru V. Calitatea în educație. Managementul calității. Chișinău: Tipografia Centrala, 2007. 165 p.
5. Cojocaru V., Cojocaru V. Instruire interactivă prin e-learning. Chișinău: Tipografia Centrală, 2013. 203 p.
6. Constantinescu D.A. Management informațional. București: Colecția Națională, 2000. 88 p.
7. Cristea S. Dicționar de pedagogie, Chișinău-București: Litera Internațional, 2000. 396 p.
8. Filip F. Decizie asistată de calculator, decizii, decidenți – metode și instrumente de bază. București: Editura Tehnică, 2002. 344 p.
9. Filip F. Decizie asistată de calculator, decizii, decidenți – metode și instrumente de bază. București: Editura Tehnică, 2002. 344 p.
10. Guțu Vl., Management educațional. Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013. 532 p.
11. Iosifescu Ș. Manual de management educațional. București: Pro Gnosis, 2000. 158 p.
12. Joița E. Management educațional. București: Polirom, 2000. 230 p.
13. Mihăescu L. Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor. Sibiu: Universitatea „Lucian Blaga”, 2009. 214 p.
14. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Universitară, 2008. 415 p.
15. Patrașcu D., Ursu A., Jinga I. Managementul educațional preuniversitar. Chișinău: ARC, 1997. 289 p.
16. Power D. Decision Support Systems: From the Past to The Future. New York: Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, 08. 2004. pp. 2015-2031.
17. SIM al întreprinderii comerciale, În: www.seap.usv.ro/~valeriul/lupu/cap1.pdf. (vizitat 03.04.2014).

18. Stan N. Introducere în managementul educațional. Manual digital, 2010. 165 p.
19. Strâmbeș C., Aspecte privind evoluția și tipologia sistemelor informaționale, 2005. În:
http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/33_Strimbei_C-Aspecte_privind_evolutia_si_tipologia_sistemelor_informationale.pdf.
(vizitat 04.05.2014).
20. Suduc A. Sisteme suport pentru decizii, 2007. În:
http://www.racai.ro/media/REFERAT_1_SUDUC_ANA.pdf. (vizitat 24.07.2015).
21. Turban E. ș.a. Information Tehnology for Management. București: Tribuna Economică, nr. 40, 2001. pp. 41-48.
22. Țoca I. Management educațional. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007. 148 p.
23. Țoca I., Spuză L. Managementul calității pentru învățământului preuniversitar. Miercurea Ciuc: Editura Didactică și Pedagogică, 2009. p. 223.

Sarcini de realizat

1. Descrieți subsistemele sistemului de management al organizației
2. Ce rol are subsistemul informațional pentru organizație?
3. Dați caracterista subsistemului decizional din organizația dstră.
4. Identificați criteriile și tipurile de decizii pentru sistemele informaționale manageriale, care servesc drept suport pentru luarea deciziilor în organizațiile dtrsă.

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

4.1. Managementul resurselor umane - concept, obiective și activități.

Conducerea și administrarea resurselor umane sau managementul resurselor umane poate fi definit concomitent ca știința și arta de a coordona efortul uman astfel încât să fie atinse obiectivele de creștere a eficienței și eficacității organizaționale. Managementul resurselor umane este o *știință* pentru că formulează și generalizează concepte, legi, principii, reguli, metode, tehnici și instrumente de conducere, și *artă* pentru că aplicarea lor în practică ține seama de specificitățile care apar la nivelul fiecărei organizații, solicitând multă experiență mai ales în domeniul comportamentului uman, al negocierii și al gestionării conflictelor.

Managementul resurselor umane reprezintă un domeniu relativ nou, atât din punct de vedere practic (ne referim aici la accepțiunea modernă și nu la vechile practici în domeniu) cât, mai ales, din punct de vedere teoretic. Managementul resurselor umane este rezultatul cercetării specializate, desprinzându-se din managementul general. În consecință, principalele funcții ale managementului (planificare, organizare, conducere, coordonare și control) se regăsesc și în cadrul managementului resurselor umane, privind însă, în exclusivitate, factorul uman. Managementul resurselor umane este un termen relativ recent (a apărut pentru prima dată în 1891 când a fost introdus ca disciplină de studiu în cadrul masteratului MBA de la Harvard), mai modern, pentru ceea ce s-a numit tradițional „administrarea personalului”, „relațiile industriale”, „conducerea activităților de personal”, „dezvoltarea angajaților”, „managementul personalului” etc. (Manolescu, A., 2001, p. 30). În SUA termenul Managementul resurselor umane a fost utilizat de mai mulți ani ca o alternativă a Managementului personalului. În Marea Britanie și alte țări (inclusiv România) sunt însă utilizați ambii termeni, fiind considerați sinonimi de mulți specialiști în

domeniu și oameni de afaceri. Totuși, majoritatea organizațiilor românești și-au schimbat denumirea din birou, serviciu, departament sau compartiment de „personal-salarizare”, „personal-învățământ - salarizare”, „personal”, „personal - organizare-salarizare” în cel de „resurse umane” fapt pozitiv, cu condiția să fie modificare de fond și nu doar de formă sau titulatură.

Există în prezent o oarecare controversă cu privire la diferența dintre Managementul de personal și Managementul resurselor umane. Manolescu A. punctează în cartea Managementul resurselor umane (2001) câteva idei, credem noi esențiale pentru a diferenția Managementul resurselor umane de Managementul personalului și

- MRU are posibilități de a rezolva numeroasele probleme ale angajaților într-un mod mult mai bun decât maniera administrativă specifică managementului personalului;
- MRU reprezintă nu numai o schimbare de nume, ci și o schimbare de conținut, care se reflectă, în primul rând în viziunea de perspectivă și în importanța strategică a acestui domeniu științific pentru succesul unei organizații;
- Managementul personalului a favorizat formarea unei culturi organizaționale dominată de necesitatea minimizării costurilor cu angajații, care, în aceste condiții, devine o resursă ce trebuie administrată la fel ca toate celelalte resurse.

În MRU individul trebuie tratat mai mult ca o resursă decât ca o cheltuială, considerând cheltuielile pentru pregătirea angajaților mai mult o investiție decât un cost – care pune accentul pe potențialul individual al angajatului, ca investiții și nu al unor costuri;

În literatura de specialitate se poate constata un număr relativ mare de definiții a managementului resurselor umane, ceea ce ne duce la concluzia că nu există o definiție unanim acceptată de toți specialiștii; totuși, diferențele dintre acestea nu sunt semnificative, constând în special în aspecte formale, nu conțin elemente contradictorii ci se completează reciproc.

Manolescu A., apreciază faptul că majoritatea definițiilor date Managementului resurselor umane pot fi considerate juste și conforme cu realitatea din punctul de vedere din care au fost formulate; unele dintre acestea pot fi apreciate ca fiind insuficient de cuprinzătoare față de

problematika deosebit de complexă a Managementului resurselor umane. Unele definiții insistă asupra rolului și obiectivelor MRU, altele insistă asupra căilor sau mijloacelor de realizare a obiectivelor funcțiunii de resurse umane, în timp ce alte definiții evidențiază principalele activități a funcțiunii respective. (Manolescu, A., 2001, p 38, p. 39). Unii specialiști definesc de fapt managementul tradițional de resurse umane, alții, surprind în definițiile lor aspecte care fac trimitere la abordarea strategică a managementului resurselor umane, care este o continuare în evoluția managementului resurselor umane. Începând cu anii 2000, se vorbește de Managementul strategic al resurselor umane, care este o componentă de management situată în zona decizională strategică și de maximă importanță pentru gestionarea întreprinderii. Așa cum apreciază specialiștii, abordarea managementului resurselor umane din perspectivă strategică implică o colecție de practici, programe și politici care să faciliteze atingerea obiectivelor strategice ale organizației (Mello, J., A., 2006, P. 158).

Câteva dintre definițiile Managementului resurselor umane date de specialiști din țară și străinătate argumentează faptul că nu există o definiție unanim acceptată, lucru care ar fi practic și imposibil de atins, deoarece, așa cum am amintit mai devreme mediul în continuă schimbare impune mereu modificări și lărgirea sferei de cuprindere:

Lefter V. și Manolescu A. consideră MRU ca „ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filosofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații” (Lefter, V., Manolescu, A., 1999, p. 16).

Rotaru, A., Prodan, A., afirmă că „MRU este o funcție a organizațiilor economice, aflată în extensie, care include atât managementul personalului, cât și al relațiilor de muncă, MRU reprezentând managementul strategic și operațional al activităților care se concentrează asupra asigurării și menținerii personalului organizației în condițiile mediului economic și social în care ea acționează” (Rotaru, A., Prodan, A., 1998, p. 15).

Mathis R., L., și colab. afirmă că „MRU presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale (...). MRU vizează cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru a îmbunătăți calitatea produselor și a serviciilor

oferite de întreprindere, calitatea funcționării acesteia și a obiectivelor sale, în scopul asigurării viabilității și profitabilității pe termen lung în acord cu exigențele societății”.(Mathis, R., L., Nica, P., Rusu, C., 1997, pp. 3-4).

Chișu V.A. consideră că „managementul resurselor umane presupune, crearea unui climat favorabil deschiderii către mediul exterior, stabilirea unui sistem de comunicare apt să răspundă nevoilor de participare a angajaților, stimularea creativității, recunoașterea meritelor, transferul răspunderii asupra realizării sarcinilor etc. Rezultatele din ultimii ani demonstrează că managerii care au descoperit, prin reînnoirea sistemelor de gestiune a resurselor umane, cum să ridice nivelul de competență al salariaților, cum să delege autoritatea la toate nivelurile, în ce fel să mobilizeze oamenii sau cum să utilizeze dinamismul echipelor au reușit să facă față provocărilor sau crizelor economice” (Chișu, V. A., 2002, p. 16).

Într-o încercare de definire a *managementului resurselor umane* apreciem că acesta cuprinde toate activitățile, deciziile și practicile manageriale orientate spre factorul uman, având drept obiective: asigurarea, menținerea, dezvoltarea și folosirea eficientă a resurselor umane dintr-o organizație precum și optimizarea relațiilor dintre acestea.

MRU vizează două **obiective** primordiale:

- atragerea, obținerea și reținerea resurselor umane în organizație,
- eficacitatea personalului, adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt alocate fiecărui angajat, lucru ce depinde într-o mare măsură de motivarea personalului și capacitatea acestuia.

Conținutul managementului resurselor umane este dat de ansamblul activităților de resurse umane care reflectă politicile și procedurile conducerii în privința personalului.

Ca și în cazul definirii managementului resurselor umane, literatura de specialitate cuprinde o diversitate de activități care concură la realizarea performantă a managementului resurselor umane; au fost formulate numeroase opinii care, în marea lor majoritate, poartă amprenta țării de proveniență a autorilor precum și dimensiunii sau profilului organizației la care se referă.

Cu toate acestea, fiind foarte clar că toate organizațiile indiferent de mărimea lor trebuie să întreprindă activități de resurse umane, se pot

desprinde *activități principale ale managementului resurselor umane* menite să găsească și să coordoneze resursele umane:

- 1) *Asigurarea cu resurse umane* care presupune în principal planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția acestora, integrarea noilor angajați;
- 2) *Organizarea resurselor umane și stabilirea condițiilor de muncă* care presupune stabilirea volumului de muncă necesar atingerii obiectivelor organizației și atribuirea unei părți din acest volum de muncă oamenilor (proces ce se realizează în principal prin analiza posturilor), stabilirea programului de lucru, a condițiilor de muncă și protejarea sănătății și a securității în muncă;
- 3) *Dezvoltarea resurselor umane*, adică orientarea noilor angajați și inițierea pe post, formarea și perfecționarea profesională, managementul carierei profesionale;
- 4) *Evaluarea performanțelor resurselor umane*, activitate care presupune existența unui sistem coerent, obiectiv și eficient de evaluare a performanțelor angajaților;
- 5) *Motivarea și recompensarea resurselor umane*, activitate ce presupune, stabilirea unui sistem coerent, echitabil și stimulat de retribuire a recompenselor sau a altor compensații, ajutoare și stimulente;
- 6) *Relațiile cu angajații și sindicatele*, activitate ce presupune informarea și comunicarea, concilierea privind problemele personale ale angajaților, prevenirea și soluționarea conflictelor de muncă.

Organizarea structurală a managementului resurselor umane constituie apanajul echipei manageriale de vârf a organizației, fiind un demers ce implică responsabilități sporite în privința alocării eficiente a resurselor umane pentru obținerea performanțelor. Prin organizarea structurală a managementului resurselor umane înțelegem gruparea activităților omogene într-o singură subdiviziune organizatorică a organizației, sub forma unui departament, compartiment, serviciu sau birou. De obicei, dimensionarea acestor subdiviziuni organizatorice se face în funcție de paleta instrumentelor utilizate, de dimensiunea, forma de organizare și volumul de activitate al organizației. Această substructură trebuie proiectată pentru a fi capabilă să valorifice factorul uman în folosul organizației și al individului. Deoarece organizațiile se

dezvoltă și devin din ce în ce mai complexe, departamentul de resurse umane dobândește o tot mai mare importanță. Uneori, firmele mici au doar o persoană desemnată să desfășoare activități în domeniul resurselor umane, alteleori, managerii înșiși își gestionează activitățile legate de resursele umane. În firmele de dimensiuni medii există de obicei un birou de resurse umane cu câțiva specialiști și un șef birou care coordonează activitățile legate de resursele umane.

Când organizația are mari dimensiuni și activitățile de resurse umane sunt prea complexe pentru a fi realizate de câțiva angajați, se creează servicii separate, conduse de un director de resurse umane. Aceste servicii încorporează activități specifice de resurse umane și anume: recrutarea, selecția și angajarea, pregătirea, perfecționarea și consilierea în carieră, evaluarea performanțelor profesionale, aplicarea legislației muncii și salarizarea, etc.

4.2. Recrutarea și selecția RU. Proiectarea și analiza posturilor.

Proiectarea postului este procesul prin care se stabilesc sarcinile, autoritatea și responsabilitățile ce vor fi alocate unui anumit post, precum și metodele/procedurile ce vor fi folosite pentru îndeplinirea acestora, relațiile care trebuie să existe între ocupantul postului și superiorii, subordonații sau colegii săi și recompensele ce i se cuvin titularului postului.

În procesul de proiectare al postului trebuie stabilite:

- *conținutul postului*: acesta se concentrează asupra sarcinilor, a numărului și varietății acestora (anvergura postului) precum și a libertății titularului de a-și planifica și organiza munca, de a-și stabili ritmul de muncă și modul de comunicare cu colegii (autonomia postului);
- *calitățile titularului postului*: se referă la cunoștințele (studiile), abilitățile, aptitudinile, deprinderile și experiența necesare viitorului ocupant al postului;
- *recompensele postului*: se referă la toate beneficiile și avantajele pe care le oferă un post, titularului acestuia: salariu, promovări, condiții de lucru

plăcute, sentimentul de realizare profesională, autonomie în activitate, recunoașterea performanțelor proprii, dezvoltare profesională etc.

Indivizii sunt foarte diferiți unii față de ceilalți atât în ceea ce privește capacitățile și abilitățile lor cât și în ceea ce privește nevoile și aspirațiile acestora. Managementul resurselor umane trebuie să realizeze în cele mai bune condiții *concordanța angajat-post*. Corespondența dintre cerințele postului și cunoștințele (studiile), calificarea unei persoane determină *capacitatea* acesteia de a realiza ceea ce firma stabilește ca obiective pentru postul respectiv. Corespondența dintre nevoile, aspirațiile ce-l caracterizează pe angajat și recompensele pe care le oferă postul determină *motivația* individului de a se angaja în comportamentul cerut de post.

Principalele *activități* prin care se poate realiza concordanța angajat-post, ar fi următoarele:

- recrutarea și selecția corespunzătoare, alegând candidații care se potrivesc cel mai bine cerințelor postului;
- promovarea și transferul în cadrul organizației;
- programe de instruire și perfecționare a angajaților pentru îndeplinirea în condiții mai bune a sarcinilor postului;
- reprojectarea postului (modificarea cerințelor și recompenselor postului).

La prima vedere, alegerea potrivită a persoanelor pentru un post vacant pare o problemă simplă. Aceasta pentru că în general se iau în considerare doar cerințele postului în ceea ce privește cunoștințele (studiile), calificarea și aptitudinile persoanei respective. Este însă foarte important a pune de acord caracteristicile oamenilor cu cele ale postului. Dacă o persoană nu este pe un post potrivit aspirațiilor și nevoilor sale, ea poate fi înlocuită, sau *postul poate fi modificat*.

Recrutarea resurselor umane este activitatea de căutare și atragere în organizație a unui grup de persoane care au acele caracteristici și aptitudini solicitate de posturile vacante, grup din cadrul căruia urmează să fie aleși candidații care corespund cel mai bine cerințelor acestor posturi.

Principalul *scop* al activității de recrutare este de a atrage un număr suficient de mare de candidați (posibili angajați) astfel încât să poată fi selectați cei care îndeplinesc condițiile posturilor vacante. Recrutarea

resurselor umane trebuie să aibă *un caracter continuu și sistematic* chiar dacă nu există în mod curent posturi vacante sau dacă organizația se află într-o perioadă de reducere a activității. Numai așa se va putea menține un contact permanent cu piața forței de muncă ceea ce va avea ca rezultat menținerea unei rețele de candidați potențiali necesari în viitor. Recrutarea accidentală, intensivă (declanșată în momentul apariției unui post vacant) este în general rezultatul lipsei unui sistem eficient de planificare a resurselor umane care ar permite identificarea anticipată a nevoilor de forță de muncă în organizație.

Având în vedere că în Moldova piața forței de muncă se caracterizează printr-un șomaj ridicat, cu un număr din ce în ce mai mare de persoane care caută de lucru, dificultatea activității de recrutare nu constă în găsirea anumitor persoane pentru ocuparea posturilor vacante în organizație; problema care se pune este *cum și unde* pot fi găsiți candidații cei mai potriviți, care prin calitățile lor să ofere garanția performanței.

O serie de specialiști în domeniul resurselor umane apreciază că în România, recrutarea angajaților se face adesea în mod empiric, folosindu-se numai într-o mică măsură practica existentă pe plan mondial. Multe organizații se confruntă cu dificultăți specifice perioadei de tranziție și nu au locuri de muncă disponibile, iar cele care au nu aplică o metodologie adecvată de recrutare (Mathis, R., L., Nica, P., Rusu, C., 1997, p., 84).

Recrutarea resurselor umane este o activitate complexă fiind înglobată în procesul de asigurare a organizației cu resursele umane necesare; recrutarea are ca punct de pornire planificarea resurselor umane și este indisolubil legată de selecția acestora în organizație. (Figura 4.2.).

În consecință, o selecție corespunzătoare este condiționată de o recrutare corespunzătoare. Oricât efort ar fi investit în activitatea de selecție, aceasta nu poate duce la rezultate satisfăcătoare dacă recrutarea resurselor umane a fost defectuoasă.

În organizațiile mari, responsabilitatea pentru activitatea de recrutare aparține compartimentului de resurse umane, iar în unitățile mici și chiar mijlocii, de această activitate se ocupă managerii de la diferite niveluri ierarhice.

Așa cum se observă în figura 4.2, recrutarea personalului urmează în mod logic *planificării resurselor umane* deoarece are ca scop atragerea unui număr suficient de candidați competitivi dintre care se vor alege prin procesul de selecție cei mai potriviți pentru *acoperirea deficitului* de resurse umane.

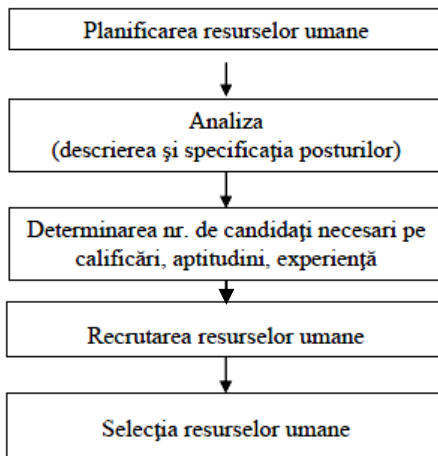


Figura 4.2. Legătura între planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția angajaților.

Cunoașterea din timp a necesarului de personal ca urmare a procesului de planificare a resurselor umane este o premisă pentru succesul activității de recrutare. Efortul de recrutare al unei organizații și metodele care trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate (Manolescu, A., 2001, p. 269).

Persoanele responsabile cu recrutarea personalului trebuie să cunoască foarte bine *descrierile și specificațiile* posturilor vacante; acest lucru este posibil prin *analiza posturilor*, proces care permite identificarea atât a sarcinilor, autorității și responsabilităților posturilor în cauză (descrierea postului) cât și a profilului candidatului ideal, adică calitățile, aptitudinile, cunoștințele și experiența necesare titularului postului (specificația postului).

După ce au fost stabilite clar toate elementele ce țin de descrierea și specificația posturilor vacante, fiecare organizație (prin intermediul persoanelor desemnate să realizeze recrutarea) trebuie să hotărască *modalitatea în care se va desfășura activitatea de recrutare*. Ne referim aici la **sursele de recrutare și metodele de recrutare**, care se vor alege în funcție de bugetul alocat acestei activități, de specificul postului vacant și de politica firmei în ceea ce privește recrutarea și selecția.

Selecția resurselor umane reprezintă procesul de alegere dintr-un număr mai mare sau mai mic de candidați recrutați pe cei mai potriviți pentru posturile vacante existente în organizație. Principalul **obiectiv** al selecției personalului este acela de a angaja acel individ care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite și care are cele mai mari șanse de a-și realiza atât propriile obiective individuale cât și pe cele organizaționale.

În vederea atingerii acestui obiectiv, selecția trebuie să se bazeze pe o serie de **criterii** prestabilite, în concordanță cu cerințele postului (rezultate din specificația postului) și ale organizației în general. În plus, tratamentul candidaților în timpul procesului de selecție trebuie să fie același, ceea ce impune stabilirea clară și obiectivă a unor criterii de alegere.

Selecția resurselor umane (având la bază totuși o serie de aprecieri subiective), trebuie să se evite orice formă de discriminare.

Evident că fiecare organizație își va stabili în urma procesului de analiză a postului criteriile specifice de selecție a personalului și ponderea fiecărei caracteristici în funcție de importanța acordată.

Considerăm că *selecția resurselor umane trebuie privită ca o perspectivă de asociere pe termen lung cu organizația, ca un punct de plecare pentru dezvoltarea unei cariere, și nu doar ca ocuparea unui post*.

În contextul actual al economiei de piață, al ritmului progresului tehnic și tehnologic (care poate duce la schimbări radicale ale structurii posturilor) *polivalența, mobilitatea și adaptabilitatea la schimbări* sunt criterii care ar trebui în mod obligatoriu luate în considerare în selecția resurselor umane; altfel există un risc major ca noii angajați să devină în viitor șomeri.

4.3. Procesul de formare și dezvoltare profesională

Pregătirea resurselor umane este o problemă extrem de importantă în orice organizație deoarece contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor angajaților, conducând la performanță în muncă și implicit la eficiență organizațională.

În R Moldova, pregătirea profesională (formarea și perfecționarea profesională) sunt percepute ca fiind absolut necesare mai mult la nivel individual (de către cei care își doresc o carieră de succes) decât organizațional. Chiar și acești indivizi „aleargă” după cât mai multe diplome și atestate, fără a-și stabili concret nevoile de instruire și implicit satisfacerea lor în funcție de planul propriilor cariere. Ce este important de reținut este faptul că deși diplomele și atestatele au importanța lor, evaluarea resurselor umane se va face după eficiența dovedită la locul de muncă, după bagajul de cunoștințe și competențe pe care îl dețin. Cantitatea și calitatea pregătirii profesionale variază de la o organizație la alta; factorii care influențează cantitatea și calitatea activităților de instruire și perfecționare sunt (Cole, G., A., 2000, p. 361):

- amploarea schimbărilor din mediul exterior (schimbări tehnologice, noile prevederi legislative, etc.);
- schimbările pe plan intern (noi procese de activitate, noi piețe, etc.);
- existența aptitudinilor și calificărilor corespunzătoare în rândul forței de muncă disponibile;
- gradul de adaptabilitate al forței de muncă;
- măsura în care organizația sprijină ideea dezvoltării carierei pe plan intern;
- gradul de angajament al conducerii față de ideea că instruirea reprezintă un element esențial în care conducerea consideră instruirea ca factor motivator în muncă;
- cunoștințele și aptitudinile celor care răspund de efectuarea instruirii.

Studiile ocazionale efectuate în ultimii ani asupra nivelului și nevoilor de pregătire din întreprinderile mici și mijlocii din România ilustrează că (Chișu, V., A., 2002, pp. 352-353):

- nu există o viziune și nici o strategie generală la nivelul managementului;

- obiectivele sunt confuze;
- nu există o strategie în domeniul resurselor umane care să facă legătura între dezvoltarea afacerilor și performanțele salariaților;
- departamentele de management al resurselor umane sunt slab susținute de managementul superior;
- specialiștii sau angajații din domeniul resurselor umane sunt nepregătiți pentru abordarea activității dintr-o perspectivă modernă;
- cele mai multe dintre companii nu au fonduri pentru pregătirea personalului, iar în cazul în care au, sumele de bani sunt foarte mici;
- managerii întreprinderilor mici private, în special, manifestă lipsă de înțelegere referitoare la instruire și importanța dezvoltării personalului.

Multe organizații își realizează programele de pregătire mai mult sau mai puțin neplanificat și nesistematic, în termeni de „obligativitate” conform legii în vigoare. În general companiile care se ocupă în mod sistematic și continuu de pregătirea resurselor umane sunt cele cu capital străin sau în cel mai bun caz mixt, acestea având personal cu atribuții speciale privind formarea și perfecționarea profesională a angajaților.

Trebuie făcută distincție între *pregătirea resurselor umane* și *dezvoltarea resurselor umane*.

Dezvoltarea resurselor umane este un proces mai complex care are drept obiectiv sporirea capacității profesionale a angajaților pentru continua lor avansare în organizație, proces care presupune pregătire continuă, în funcție de rezultatele evaluărilor profesionale și de planul carierei lor.

Pregătirea profesională este un proces amplu și complex, cuprinzând cel puțin două etape principale:

- Un proces educațional care începe din primii ani de viață și durează până la dobândirea unei calificări, fiind un proces de creare a forței de muncă, numit *pregătirea inițială* sau *formare profesională*;
- Pregătirea formată în școli sau în diferite alte sisteme instituită în scopul *perfecționării*, *recalificării* sau a *policalificării* celor care trebuie să răspundă unor nevoi specifice concrete.

În timp ce primul proces se desfășoară în institute de învățământ cu un grad de specializare mai larg, școli care se adresează unui grup mai mare de elevi și care dau certificate de absolvire utile pentru angajarea într-un domeniu mai larg, cel de-al doilea presupune o pregătire continuă, adaptată la nevoile de moment ale firmei sau individului și completată mereu, actualizată pe măsură ce nevoile individuale și organizaționale se modifică.

Obiectivul primului proces este acela de a dobândi cunoștințe, aptitudini și deprinderi necesare pentru exercitarea unei meserii sau profesii specifice, dar procesul poate continua cu perfecționare profesională, policalificare sau chiar recalificare (dacă este cazul). Cel de-al doilea proces mai poartă denumirea de *training* (termen preluat din literatura de specialitate din Marea Britanie și SUA) – sau *instruire*.

Instruirea (training-ul) este procesul de schimbare a comportamentului și atitudinii angajaților, aducerea lor la standardele de performanță adecvate cerințelor posturilor ocupate sau posturilor viitoare, cu scopul de a crește eficiența lor în cadrul organizației.

Instruirea poate avea două obiective și anume:

- Însușirea de noi cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente necesare exercitării unei noi ocupații (*recalificare*);
- Dezvoltarea de noi cunoștințe, abilități, deprinderi și competențe ale personalului deja calificat într-un anumit domeniu, pentru atingerea standardelor de performanță dorite sau progresul în carieră (*perfecționare și policalificare*).

Avantajele unui proces de instruire sunt multiple:

- creșterea capacității de rezolvare a sarcinilor postului;
- creșterea flexibilității angajaților prin executarea unor lucrări specifice și rezolvarea unor sarcini noi;
- creșterea stabilității angajaților prin îmbunătățirea satisfacției pe post;
- creșterea motivației pentru muncă;
- îmbunătățirea capacității de comunicare;
- creșterea perspectivelor de promovare ale angajaților și asigurarea succesiunii pe posturi.

Principalul inconvenient al programelor de instruire îl constituie costul destul de ridicat al acestora, concretizat în: plata instructorilor, finanțarea cursurilor externe urmate de angajați, pregătirea materialelor și a locului de desfășurare a cursurilor, cheltuieli administrative (cazare, masă, transport), costuri legate de o eventuală întrerupere a activității participanților la cursuri.

Având în vedere costurile ridicate, trebuie verificat dacă programul de instruire ales corespunde unei nevoi reale a personalului, dacă abilitățile și cunoștințele dobândite în urma instruirii sunt într-adevăr utile și posibil de aplicat în organizație.

4.2.1. *Etapele procesului de instruire*

Pentru a fi eficient și util, implementarea de către organizație a unui program de instruire necesită parcurgerea mai multor **etape**: (Figura 4.3.).

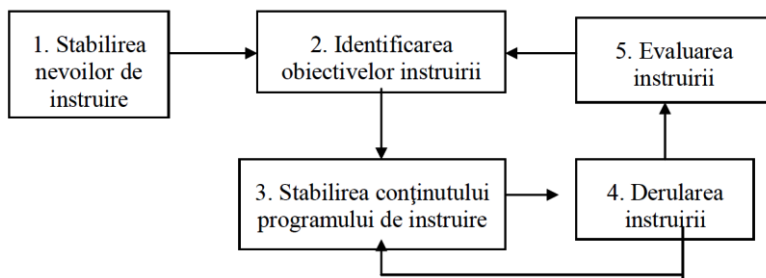


Figura 4.3. Etapele procesului de instruire

4.2.2. *Cariera profesională: concept și etape (stadii) ale carierei profesionale*

Deși în limbajul curent noțiunea de *carieră* este bine înțeleasă, nu dispunem de o definiție unanim acceptată. După unii autori, noțiunea de carieră este sinonimă celei de profesie sau ocupație; după alți autori, aceasta are și alte înțelesuri cum ar fi: timpul cât o anumită persoană își desfășoară activitatea într-un anumit domeniu; poziția în societate, dar mai ales etapă, treaptă în ierarhia socială sau profesională.

Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, putem concluziona că prin *carieră profesională* se înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și aptitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului

4.2.3. Responsabilitățile organizației și ale individului în planificarea carierei profesionale

Planificarea carierei reprezintă procesul prin care angajații își evaluează punctele forte și punctele slabe, întrevăd oportunitățile de dezvoltare în cadrul organizației și își stabilesc obiectivele și planurile prin care să își orienteze propriile cariere în direcția dorită. Deși angajații sunt cei care poartă principala responsabilitate a felului în care își conduc cariera proprie, organizației îi revine un rol esențial în acest sens și anume, acela de facilitator.

Responsabilitățile organizației în planificarea carierei profesionale.

Conducerea organizației trebuie să decidă nivelul de implicare și rolul pe care să și-l asume în dezvoltarea carierei angajaților săi. Fiecare organizație are unele nevoi specifice privind dezvoltarea carierei. Aceste nevoi vor influența atât proiectarea cât și implementarea unui plan de dezvoltare a carierei la nivelul organizației.

Direcțiile principale prin care organizațiile pot să conducă și să dezvolte carierele angajaților astfel încât să contribuie la eficiența și eficacitatea organizațională sunt:

- Evaluarea periodică a performanțelor angajaților;
- Facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii cunoștințelor angajaților (prin cursuri de instruire, rotație, lărgire și îmbogățirea posturilor);
- Identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal;
- Identificarea la fiecare angajat a cunoștințelor, abilităților și intereselor personale;
- Implementarea unor planuri de carieră; aceste planuri trebuie să integreze preferințele și punctele forte ale individului cu alternative viabile în carieră;

- Oferirea de informații legate de posturile libere ce apar în organizație și perspectivele de avansare;
- Crearea unui climat organizațional care să faciliteze comunicarea deschisă cu angajații.

Responsabilitățile angajatului în planificarea și dezvoltarea propriei cariere. Planificarea carierei nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv, deoarece numai acesta își cunoaște limitele și știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine chiar angajatului.

4.4. Evaluarea, motivarea și recompensarea angajaților. Evaluarea performanțelor profesionale

Performanța în muncă se traduce în gradul de îndeplinire a sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților care definesc postul ocupat de un angajat, contribuția pe care o aduce acesta la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Performanța individuală a fiecărui angajat depinde de efortul depus de acesta, de capacitatea lui de a executa ceea ce i se cere (aptitudinile, abilitățile, instruirea și perfecționarea profesională) precum și de percepția pe care o are despre locul și rolul lui în cadrul organizației.

Evaluarea performanțelor resurselor umane reprezintă procesul de apreciere și analiză a rezultatelor obținute de un angajat pe un anumit post, respectiv modul și gradul în care acesta își îndeplinește sarcinile, atribuțiile și responsabilitățile raportate la standardele determinate.

Evaluarea performanțelor este o practică managerială răspândită în numeroase țări, fiind întâlnită, de fapt, în fiecare tip de organizație. Astfel, majoritatea anchetelor realizate indică faptul că peste 90% din marile și micile organizații au programe formale de evaluare a performanțelor, iar aproximativ 50% din aceste organizații au programe specifice pentru evaluarea diferitelor categorii de personal (Manolescu, A., 2001, p. 387).

Este important de subliniat totuși că nu toate evaluările au un efect pozitiv și din această cauză, evaluarea performanțelor este una dintre cele mai detestate activități din domeniul MRU. Adesea, ideea evaluării este corelată cu reducerea, transferul sau concedierea personalului.

Specialiștii în domeniu consideră că un sistem corect de evaluare trebuie să îndeplinească următoarele condiții (Mathis, R., L., Nica, P., Rusu, C., 1997, p. 200):

- atenta pregătire și mediatizare a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare a performanțelor în scopul prevenirii reacțiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor;
- existența unui sistem formal de evaluare*
- folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului;
- cunoașterea personală și contactul permanent cu persoana evaluată;
- existența unui sistem de revizuire, de către șefii ierarhici, a evaluărilor incorecte;
- consilierea și sprijinirea celor care obțin performanțe slabe pentru a le da posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele.

Potrivit practicii și literaturii de specialitate din domeniu, *cele mai importante obiective ale evaluării performanțelor resurselor umane* sunt următoarele:

- *Desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane și justificarea deciziilor cu caracter administrativ* ca de exemplu: promovări, transferări, retrogradări, concedieri sau disponibilizări de personal etc.; evaluarea performanțelor resurselor umane permite elaborarea unor decizii manageriale corecte și obiective în legătură cu activitățile respective;
- *Perfecționarea sistemului de recompensare și stabilirea salariilor.* Recompensarea angajaților trebuie să fie percepută ca echitabilă deoarece evaluarea performanțelor trebuie să ducă la recunoașterea acestora;
- *Determinarea nevoilor de instruire și dezvoltare a personalului.* Evaluarea performanțelor poate determina necesitățile individuale de pregătire și perfecționare ale angajaților, semnalând punctele slabe sau potențialul angajaților; în consecință, aceștia pot urma diferite programe de pregătire sau perfecționare în domeniu. Mai mult, asemenea

oportunități pot fi utilizate ca o recompensă pentru indivizii a căror apreciere a fost pozitivă;

- *Furnizează angajaților informații prețioase despre modul în care își desfășoară munca, despre natura exactă a sarcinilor lor.* Feed-back-ul performanței este foarte important, angajații simt nevoia unor informații care să indice modul și gradul în care și-au îndeplinit sarcinile de muncă, în vederea îmbunătățirii performanțelor viitoare;
- *Planificarea carierei profesionale a angajaților.* Chiar dacă angajații sunt principalii responsabili ai propriilor cariere profesionale, fără sprijinul organizației nu-și pot îndeplini obiectivele propuse. Evaluarea performanțelor permite superiorului ierarhic să ofere subordonatului unele sugestii și pași de urmat în sprijinul îndeplinirii obiectivelor de carieră;
- *Creșterea motivației pentru muncă a angajaților.* Evaluarea performanțelor trebuie să aibă un efect motivațional prin încurajarea comportamentului pozitiv, inițiativei, simțului responsabilității, competiției și stimularea efortului pentru performanțe cât mai mari în muncă. Efortul angajaților sporește de obicei, în cazul în care, în urma evaluării, capătă recunoașterea muncii depuse;
- *Facilitarea procesului de planificare a resurselor umane, a recrutării și selecției acestora.* Datele rezultate în urma proceselor periodice de evaluare a performanțelor profesionale creează baza de date necesară referitoare la calitățile și aptitudinile existente la un moment dat în cadrul organizației;
- *Îmbunătățirea relațiilor dintre manager și angajați;* În urma procesului de evaluare a performanțelor, aceștia discută împreună problemele de muncă, angajatul află cu exactitate ce se așteaptă de la el și își înțelege rolul și locul său în organizație așa cum este văzut de superiorii săi.

În plus în urma acestei discuții ajung să se cunoască din ce în ce mai bine, îmbunătățindu-se comunicarea și colaborarea dintre ei, cu efecte benefice asupra organizației în general;

- *Descoperirea unor competențe, aptitudini și abilități necunoscute până atunci.* Într-adevăr, în urma evaluării performanțelor, pot fi descoperite o serie de aptitudini, abilități și competențe necunoscute

până atunci, ceea ce permite promovarea angajatului într-un post superior, oferirea de proiecte și însărcinări speciale, sau includerea într-un program de dezvoltare profesională;

- *Încurajarea muncii în echipă*; Prin aplicarea unui sistem adecvat de evaluare a performanțelor, poate fi încurajată munca în echipă dacă acesta este un obiectiv al organizației;
- *Aplicarea principiului oportunităților egale*, deoarece în elaborarea multor decizii din domeniul resurselor umane, precum și în multe etape ale procesului de evaluare a performanțelor, există tendința potențială pentru părtinire sau pentru o apreciere necorespunzătoare.

După cum se poate constata, obiectivele evaluării performanțelor pot fi orientate fie spre individ fie spre organizație, importanța acordată fiecărui obiectiv în parte depinde de perspectiva și scopul din care sunt formulate. De exemplu dacă obiectivul principal al evaluării performanțelor îl constituie *perfecționarea sistemului de recompensare și stabilirea salariilor*, evaluarea respectivă trebuie să aibă la bază performanța efectivă în muncă și să constituie o parte componentă a sistemului respectiv. Dacă obiectivul principal al evaluării performanțelor îl constituie *încurajarea muncii în echipă*, organizația trebuie să înfrunte mai multe provocări în crearea și implementarea unui sistem adecvat scopului respectiv. Aplicarea unui sistem de evaluare bazat pe rezultatele independente în muncă ar putea descuraja eforturile de colaborare în echipă. În schimb, presiunea grupului, a colegilor, poate fi suficientă pentru a motiva membrii echipei să muncească împreună; în acest caz este potrivită evaluarea reciprocă de către toți membrii grupului (echipei).

Chiar dacă unele obiective ale evaluării performanțelor sunt mai importante pentru anumite decizii din domeniul MRU și altele sunt mai importante pentru individ și dezvoltarea lui ulterioară, este esențial ca între obiectivele organizației, ale evaluării performanțelor și cele individuale, să existe în cele din urmă, o condiționare reciprocă, o relație de feed-back.

Activitatea de evaluare a performanțelor angajaților poate fi realizată atât formal (oficial) cât și informal (neoficial).

Evaluarea informală a performanțelor. Managerii sau superiorii fac adesea evaluări ad-hoc ale activității subordonaților, având numeroase ocazii

pentru a-și forma unele impresii despre comportamentul, rezultatele și meritele acestora; acestea se realizează ori de câte ori este necesar prin observații, conversații sau diferite examinări cumulate în timp dar fără a discuta însă în detaliu despre criteriile de bază în funcție de care se prezintă calificativele. Evaluările informale concretizate în comentariile managerilor cu privire la rezultatele în muncă ale angajaților pot apărea ori de câte ori șeful ierarhic sau managerul simte că este nevoie de comunicare. G.A.Cole apreciază că evaluarea informală este un produs secundar al relației cotidiene între manager și subordonatul său.

Acest tip de evaluare *prezintă avantajul* că nu este consumatoare de timp și se poate aplica fără întreruperea activităților persoanelor evaluate. În plus, angajații au nevoie de indicii din partea conducerii care să le arate că le sunt apreciate rezultatele, că le sunt recunoscute realizările; aceste indicii duc de obicei la îmbunătățirea muncii angajaților, fiind o sursă de motivare și încredere în forțele proprii.

De exemplu, dacă un angajat a îndeplinit sau a depășit standardele de performanță, evaluarea informală a performanțelor poate fi folosită pentru a aprecia și recunoaște acest lucru.

Dezavantajul principal al evaluării informale îl constituie gradul destul de mare de subiectivism din partea evaluatorilor, mai ales în cazul în care nu există niște criterii și standarde de performanță formale care să fie cunoscute atât de evaluatori cât și de cei evaluați.

Evaluarea informală are loc în toate tipurile de organizații, indiferent de mărimea acestora, dar este mai frecventă și mai ușor de aplicat în cadrul organizațiilor mici, unde șefii ierarhici își apreciază subalternii pe baza observațiilor și impresiilor cumulate într-un anumit interval de timp.

Evaluarea formală a performanțelor. Evaluarea formală a performanțelor este o activitate absolut necesară în fiecare organizație, în special în cele mijlocii și mari. Acest tip de evaluare se aplică într-un mod sistematic și planificat, periodic și uniform în toate cazurile. Angajații trebuie să știe că sunt evaluați, trebuie să cunoască criteriile și standardele de performanță. Are un caracter formal, presupune un contact oficial între manager și salariat iar consemnarea performanței și observațiilor necesare se efectuează în scris. De regulă, managerul, respectiv șeful ierarhic direct, asistat de un specialist în resurse umane evaluează

angajații la anumite intervale de timp (o dată sau de două ori pe an) pe baza metodelor stabilite în cadrul compartimentului de resurse umane.

Unii autori, cum ar fi Drucker, P., consideră că „Evaluarea subordonaților și a performanței lor face parte din sarcinile oricărui manager. Realitatea este că, atunci când nu face această evaluare, nu se poate achita el însuși corespunzător de responsabilitatea de a-l îndruma și învăța pe angajat”.

Evaluarea formală a performanțelor presupune existența unei metodologii clare, cu numeroase etape prezentate în cadrul acestui capitol, necesitând o pregătire atentă și minuțioasă privind metoda de evaluare, standardele și criteriile de evaluare utilizate.

Multe organizații încurajează o combinație de evaluări formale și informale. Evaluarea formală este indispensabilă dar și evaluarea informală este foarte utilă pentru un feed-back corespunzător și mai frecvent privind performanța fiecărui angajat. Cele două tipuri de evaluări trebuie să se desfășoare în paralel, să se completeze reciproc și în nici un caz una nu trebuie să ia locul celeilalte.

O problemă deosebit de importantă tratată pe larg în literatura de specialitate este aceea a *categoriilor de evaluatorii* care pot efectua evaluarea performanțelor și anume:

- Evaluarea de către manageri sau șeful ierarhic direct al celui evaluat;
- Evaluarea de către subordonații direcți ai celui evaluat;
- Evaluarea de către cei egali respectiv colegii celui evaluat;
- Evaluarea de către comisiile de evaluare (compuse în general din șeful direct și trei sau patru manageri);
- Autoevaluarea (evaluarea de către însuși angajatul respectiv);
- Evaluarea de către evaluatori externi (specialiști, persoane din afara organizației);
- Evaluarea de către clienții organizației;
- Evaluarea de către computer (implică utilizarea calculatoarelor pentru monitorizarea, supervizarea și evaluarea performanțelor utilizatorilor acestora);
- Feed-back-ul de 360 grade (presupune obținerea de informații și comentarii despre angajat de la șeful ierarhic superior, de la colegi, de la subordonați, de la angajatul însuși și, dacă este cazul, de la clienții organizației);

4.4.1. Motivarea: concept și teorii motivaționale.

Motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman în sensul dorit. *Motivația* reprezintă suma energiilor interne și externe, variabila care influențează și dirijează comportamentul oamenilor.

Motivația pentru muncă a unui individ înseamnă certitudinea că el va obține, efectuând o muncă în condiții stabilite elemente care îi vor satisface propriile nevoi. Mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație, pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale și politice existente la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă, dar fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman.

Teoriile motivaționale se pot împărți în trei categorii:

- 1) teorii de conținut (teorii bazate pe nevoi);
- 2) teorii de proces;
- 3) teorii de întărire.

Teoriile de conținut (teorii bazate pe nevoi). Aceste teorii motivaționale vizează factorii (categoriile de nevoi) care incită sau inițiază comportamentul motivat; de exemplu motivația pentru bani, statut social sau realizări. Dintre acestea amintim:

- **Teoria ierarhiei nevoilor (Abraham Maslow)** conform căreia nevoile umane pot fi împărțite în cinci categorii:
 - nevoi fiziologice (apă, hrană, aer, etc.);
 - nevoi de securitate și siguranță (mediu relativ stabil, siguranța postului, etc.);
 - nevoi sociale, de apartenență (afecțiune, acceptare, prietenie, apartenență la grup, etc.);
 - nevoi de stimă (sentimentul propriei valori, de competență, independență, aprecierea și recunoașterea de către alții, etc.);
 - nevoi de autorealizare (dorința de dezvoltare a potențialului persoanei până la posibilitățile lui maxime).
- **Teoria factorilor duali (Herzberg).** Cunoscută și sub denumirea de teoria motivației igienei, această teorie motivațională susține că satisfacția în muncă este determinată de un anumit tip de factori (de motivare) iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori (igienici).

Factorii de motivare (intrinseci sau de conținut) care produc satisfacția constau în responsabilitate, munca propriu-zisă, promovare, recunoaștere iar cei igienici (extrinseci sau de context) care produc insatisfacția în muncă sunt: politicile din organizație, relațiile dintre angajați, stilul managerului, relația șef-subordonat, condițiile de muncă,remunerația,etc.)

- *Teoria achiziției succeselor (McClelland.* Conform acestei teorii, comportamentul uman este orientat pe baza nivelului de aspirație, acesta definind acele nevoi de succese care variază de la o persoană la alta și care sunt determinate de performanțele obținute anterior.

McClelland nu a fost interesat în stabilirea unei relații ierarhice între nevoi ci a fost preocupat de consecințele comportamentale specifice ale necesităților.

Această teorie motivațională particularizează trei tipuri de nevoi:

- nevoia de realizare (dorința puternică de a executa cât mai bine sarcinile de muncă, de a căuta situații noi, provocatoare, care implică inovare și risc);
 - nevoia de afiliere (dorința puternică de a stabili și menține relații personale amicale, un contact frecvent cu colegii);
 - nevoia de putere (dorința puternică de a-i influența pe ceilalți, de a ocupa în organizație poziții cât mai înalte și autoritare).
- *Teoria ERG (Alderfer).* Denumirea ERG provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii: -nevoi legate de existență (existence), relații (relatedness) și dezvoltare. (growth).

Alderfer clasifică aceste nevoi astfel:

- nevoi existențiale (hrană, adăpost, condiții de muncă sigure, plata adecvată a salariilor, etc.);
- nevoi relaționale (implică relații de prietenie cu familia, colegii, șefii, subordonații, etc.);
- nevoi de dezvoltare (utilizarea completă a abilităților și deprinderilor individuale, dezvoltarea de noi abilități și deprinderi, etc.) .

1. *Teoria X și Teoria Y (Douglas McGregor)*. Teoriile X și Y au fost elaborate de Douglas McGregor și prezintă două seturi de presupuneri a comportamentului uman și implicit a motivației în muncă a oamenilor (Tab. 5.1)
2. *Teorii de proces*. În contrast cu teoriile de conținut bazate pe nevoi care se concentrează pe *ceea ce* motivează oamenii, teoriile de proces se concentrează pe *cum* apare motivația; de exemplu motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanțe sau recunoaștere.

14. Tabelul 4.1. Sinteza teoriilor X și Y

Teoria X	Teoria Y
Oamenilor le displace munca și vor căuta să o evite ori de câte ori este posibil.	Oamenilor nu le displace munca, cei mai mulți dintre ei muncesc cu plăcere.
Celor mai mulți oameni le place să fie conduși și vor evita responsabilitățile și tot ce își doresc este să li se spună ce să facă.	În condiții normale oamenii nu evită responsabilitățile.
Oamenii trebuie să fie constrânși eventual tratați cu pedepse pentru ca obiectivele organizației să fie atinse.	Oamenii doresc să dețină controlul asupra muncii pe care o depun (nu le place să fie controlați și supravegheați) și efortul de a îndeplini obiectivele stabilite este legat de recompensele asociate cu atingerea acestor obiective.
Oamenii apreciază și doresc în primul rând securitatea (a locului de muncă, a zilei de mâine) și în consecință ce îi motivează sunt nevoile inferioare.	Oamenii doresc securitate dar au și alte nevoi cum ar fi autorealizarea și stima.

Dintre aceste teorii amintim:

- *Teoria performanțelor așteptate (Victor Vroom)*. Această teorie combină factorii individuali cu factorii organizaționali în explicarea motivației, ideea de bază fiind că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Conform acestei teorii, relația comportament-performanță este caracterizată de existența a trei mărimi:
 - **Așteptarea** (raportul efort-performanță): evaluarea de către angajat a șanseii ca un anumit rezultat particular (performanță) să poată fi

atins. Individul își pune întrebări de genul: „*Sunt capabil să fac această muncă (Să obțin această performanță)?*”;

○ **Instrumentalitatea** (raport performanță–recompensă): probabilitatea ca un rezultat (performanța) să ducă la recompensele dorite. Individul își spune: „*Cred că sunt capabil să fac această muncă, dar voi obține ceea ce doresc?*”;

○ **Valența**: valoarea pozitivă sau negativă atribuită de angajat diverselor rezultate așteptate de la munca sa; în cazul în care valența este pozitivă, ne aflăm în fața unui motiv pozitiv, de atracție, iar în cazul unei valențe negative, avem în față motive negative (de evitare). Individul își spune: „*Cred că sunt capabil să fac această muncă și că astfel voi putea obține ceea ce îmi doresc. Dar ceea ce îmi doresc este cu adevărat important pentru mine?*”. Dacă răspunsul este „*Da*”, individul se află în fața unei valențe pozitive (de atracție). Dacă răspunsul este „*Nu*”, individul se află în fața unei valențe negative (de evitare).

- **Teoria echității** (*S. Adams*). Conform acestei teorii, indivizii preferă în general o condiție de echitate, adică să aibă sentimentul că este tratat corect și imparțial față de ceilalți în cadrul organizației; teoria afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locurile lor de muncă și recompensele pe care le obțin cu eforturile și recompensele unui alt grup de persoane relevant, așteptând un schimb corect între el și organizație, ceea ce duce la satisfacție în muncă.

3) **Teorii de întărire**: vizează factorii care determină repetarea unui comportament; de exemplu motivația pentru recompensarea comportamentului. Dintre acestea amintim:

- **Teoria condiționării operante**: principiul de bază al acestei teorii este că, comportamentul se manifestă în funcție de consecințele sale; de exemplu: individul va obține performanță dacă va fi plătit corespunzător.

O serie de teorii motivaționale, concepte și elaborări se completează de fapt una pe alta. Ele trebuie înțelese înainte de a încerca o integrare și o alegere pentru aplicarea în practică.

Tehnici de motivare a resurselor umane. Pentru a reuși să-și motiveze angajații, orice manager trebuie să descopere *ce* anume îl motivează pe fiecare în parte. Angajații au motivații/nevoi diferite care trebuie satisfăcute. Faptul că cineva este motivat de bani nu este mai puțin onorabil decât acela care este motivat de posibilitatea de a se perfecționa în profesie; ceea ce contează în final este contribuția pe care procesul motivării îl are asupra performanțelor angajatului.

În vederea motivării angajaților managerii trebuie să-și întocmească un plan de acțiune pentru a descoperi ce-i motivează pe aceștia; un astfel de plan presupune cel puțin două etape:

- *Analiza comportamentului angajaților.* Angajații nu sunt motivați de aceleași tipuri de recompense (unii preferă o muncă interesantă, alții doresc o promovare sau pur și simplu să câștige bani) ; trebuie să se determine *factorii* care îi motivează pe fiecare dintre angajații organizației.
- *Determinarea nevoilor angajaților.* Trebuie descoperite pentru fiecare dintre angajații organizației (sau pe grupuri de angajați) *nevoile* ce le sunt caracteristice în momentul respectiv, satisfacerea cărora va duce la creșterea motivației pentru muncă.

Cunoscând teoriile motivaționale, factorii motivatori și nevoile propriilor angajați, fiecare organizație poate apela la una sau mai multe *tehnici de motivare a personalului*. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- Climatul organizațional – ca motivator;
 - Salariul – ca motivator;
 - Proiectarea (reproiectarea) postului – ca motivator;
 - Stabilirea obiectivelor-ca motivator;
 - Alte tehnici motivaționale.
1. ***Climatul organizațional – ca motivator.*** Un manager nu le poate cere angajaților săi să fie motivați, dar poate să creeze în organizație un climat care să motiveze. Deși climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezența/absența la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motivări reduse a personalului.

2. **Salariul - ca motivator** . Salariul primit în cadrul organizației este un factor motivator cu condiția ca el *să fie legat* în mod clar și obiectiv de performanță. Cu ajutorul salariului se poate motiva atât *munca fizică* (realizată de muncitori) cât și *munca intelectuală* (realizată de personalul TESA). În ciuda atractivității teoretice și practice, salariul în acord – ca formă de stimulare materială poate să conducă la o serie de *dezavantaje* cum ar fi:

- *calitate scăzută*: poate apărea situația de scădere a calității produselor realizate, în condițiile creșterii cantității; în această situație, un remediu ar fi forma de salarizare diferențiată în funcție de calitatea produselor;
- *cooperare redusă în muncă*: stimularea salarială care răsplătește productivitatea individuală ar putea să scadă cooperarea dintre muncitori;
- *dezavantajarea unor categorii de muncitori*: această situație poate să apară în cazul în care aprovizionarea cu materiale și/sau calitatea echipamentului de producție diferă de la un loc de muncă la altul; în aceste condiții anumiți muncitori vor fi dezavantajați în mod incorect prin această formă de stimulare materială.

3. **Proiectarea (reproiectarea) postului – ca motivator**. O altă tehnică de motivare a angajaților se referă la modul de proiectare sau reproiectare a unui post; ne referim aici la conceperea postului în așa fel încât să crească motivația intrinsecă și satisfacția în muncă. Un post îmbogățit, de exemplu, oferă titularului acestuia o responsabilitate și autonomie mai mare, ceea ce duce la creșterea satisfacției în muncă și implicit a motivației.

În ciuda atractivității acestei tehnici, *îmbogățirea posturilor* – ca tehnică motivațională poate întâmpina o serie de probleme cum ar fi:

- *neînțelegerea clară a termenului de îmbogățire a postului*: în multe cazuri posturile nu sunt îmbogățite ci doar lărgite (crește numărul și diversitatea sarcinilor alocate postului respectiv și nu autonomia sau responsabilitățile acestora);
- *lipsa dorinței angajaților de a avea posturi îmbogățite*: anumiți lucrători nu doresc responsabilități și autonomie mai mare în desfășurarea

muncii lor; în plus, pot să le lipsească aptitudinile și competența necesară pentru a desfășura eficace o activitate îmbogățită;

- *opozitia superiorilor directi a angajaților cărora li s-au îmbogățit posturile*: îmbogățirea postului, oferind o autonomie mai mare titularului acestuia și libertate în luarea deciziilor, duce la “sărăcirea” postului superiorului direct, la o nemulțumire a acestuia și în consecință la rezistență în fața acestei tehnici de motivare;
- *creșterea costurilor cu recompensarea angajaților*: uneori, angajații cărora li se îmbogățesc posturile, cer ca ele să fie recompensate cu un salariu mai mare deoarece astfel de posturi solicită dezvoltarea de noi abilități și implică o mai mare responsabilitate.

4. **Stabilirea obiectivelor - ca motivator.** Una din caracteristicile de bază ale oricărei organizații este aceea că ele au obiective precise. Angajații declară frecvent că rolul lor în cadrul organizației este neclar sau că nu înțeleg cu adevărat ceea ce șeful lor dorește de la ei. Garry Johns, într-o lucrare de referință (Comportament organizațional, 1998) consideră că obiectivele sunt motivaționale atunci când sunt *specifice, stimulatoare și acceptate* de către toți membrii organizației. În plus, trebuie asigurat un *feedback* referitor la progresul înregistrat în atingerea obiectivelor.

Obiectivele *specifice* sunt acele care precizează un nivel exact de realizare pe care oamenii îl au de atins într-o anumită perioadă de timp. Indivizii trebuie să aibă o imagine clară a unui rezultat spre care trebuie să-și dirijeze efortul. De exemplu, creșterea volumului vânzărilor cu 20% în trimestrul următor.

5. **Sistemul de recompense: concept și tipuri de recompense.** Recompensarea angajaților este un domeniu de activitate deosebit de important al managementului resurselor umane prin care se influențează atât comportamentul și atitudinea angajaților cât și eficiența și eficacitatea organizațională. Dacă în ceea ce privește denumirea utilizată teoria și practica managerială oferă o diversitate de termeni (recompense, remunerație, salariu, retribuție, stimulente, etc.) în privința importanței acestei activități specialiștii susțin la unison: recompensarea este extrem de importantă.

Manolescu, A. vorbește chiar de „*managementul recompenselor*”, ca fiind procesul de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permite organizațiilor să-și îndeplinească obiectivele prin recrutarea și menținerea angajaților necesari, precum și prin motivarea corespunzătoare a acestora (Manolescu, A., 2001, p. 455).

Alți specialiști oferă opinii asemănătoare chiar dacă utilizează termeni diferiți: administrarea remunerării constă în elaborarea și aplicarea sistemelor de retribuire care să contribuie, împreună cu alte sisteme de management al resurselor umane, la atragerea, menținerea și motivarea personalului competent (Chișu, V., A., 2001, p. 218).

Fiecare organizație trebuie să adopte, să implementeze și să-și adapteze sistemul de recompense astfel încât acesta să producă motivarea angajaților.

Specialiștii consideră că sistemele de recompensare sunt motivante numai dacă îndeplinesc anumite condiții (Chișu, V., A., 2001, p. 225):

- organizația oferă recompense importante și în mod consecvent angajaților care au performanțe deosebite, fapt care este cunoscut de către toți angajații;
- sistemul de recompense are scopuri clare și tangibile, direct asociate de comportamentul angajatului (acesta nu este motivat sau nemotivat în sine, înspre o performanță ridicată; motivația lui depinde de modul în care el o percepe și de recompensele de care are nevoie și pe care le valorizează);

Sistemul de recompense cuprinde atât **recompensele financiare** (sau materiale) – care la rândul lor se împart în *recompense financiare directe* (salariu de bază, sporuri, indexări, bonusuri și alte stimulente) și *recompense financiare indirecte/beneficii* (asigurări, concedii, pensii) cât și **recompensele nonfinanciare** (nemateriale) (recunoașterea, dezvoltarea profesională, managementul carierei profesionale promovarea, îmbunătățirea condițiilor de muncă, etc.). Managerii organizațiilor trebuie să cunoască importanța și implicațiile sistemului de recompense și să asigure o coordonare strânsă în administrarea tuturor formelor de recompensare posibile.

Principalele componente ale sistemului de recompense (ne referim aici la cele financiare sau materiale) sunt prezentate în tabelul 4.2.

Tabelul 4.2. Sistem de recompense.

Sistemul de recompense		
Recompense directe	Recompense indirecte	
	<i>Beneficii obligatorii</i>	<i>Beneficii opționale</i>
- salariul de bază	- beneficii de asigurări sociale	- prime de vacanță și prime speciale
- adaosuri și sporuri la salariul de bază	- beneficii privind plata timpului nelucrat	- discounturi sau gratuități
- salariul de merit	- alte beneficii	- participare la profit
- comisioane/ bonusuri		- cumpărare de acțiuni
- indexări		- asigurări de sănătate sau viață
		- alte beneficii

Prin urmare, *sistemul de recompense* reprezintă ansamblul elementelor sau veniturilor materiale și nemateriale, financiare și nonfinanciare, a facilităților sau avantajelor prezente și viitoare determinate direct sau indirect de calitatea de angajați, precum și de activitatea desfășurată de aceștia (Manolescu, A., 2001, p. 460).

Așa cum se observă în tab. 5.2. , sistemul de recompense are două componente majore și anume recompensele directe (legate de performanța, calitatea și cantitatea muncii) și recompense indirecte (acordându-se în anumite condiții doar pentru calitatea de angajat, purtând denumirea de beneficii).

Recompensele directe au în general un caracter retroactiv, adică se acordă după ce munca a fost depusă și sunt formate din:

- *Salariul de bază* (constituie cea mai substanțială recompensă) care reprezintă plata orară, săptămânală sau lunară pentru munca depusă de un angajat.
- *Adaosurile* reprezintă sume plătite unui salariat peste salariul de bază, fie în legătură cu munca depusă, fie sub forma premiilor pentru realizări deosebite.
- *Sporurile* reprezintă o parte variabilă din câștigul salariatului, în raport cu condițiile în care acesta își desfășoară activitatea, cu vechimea în muncă, sau în raport cu alte elemente; pot fi acordate: sporuri de vechime în muncă, sporuri pentru condiții deosebite de muncă, sporul pentru orele suplimentare, sporul pentru lucrul în timpul nopții, sporul pentru titlul științific de doctor, etc.
- *Salariul de merit* reprezintă în general un procent din salariul de bază, acordându-se în urma evaluării performanțelor din anul anterior.

○ *Bonusurile/comisioanele* sunt sume oferite în plus pe lângă salariu și care sunt, de cele mai multe ori, corelate cu performanțele angajaților.

○ *Indexări.*

Recompensele indirecte (beneficiile angajaților) contribuie la păstrarea capacității de muncă a angajaților sau se acordă pentru a face mai atractive posturile din cadrul organizației și se acordă pentru calitatea de angajat.

Beneficiile angajaților sunt împărțite în două categorii și anume beneficii obligatorii (prin efectele legii) și beneficii opționale.

Beneficiile obligatorii au trei componente:

A. Beneficii de asigurări sociale se acordă salariaților și se referă la efectuarea de plăți către salariați sau foști salariați, aflați în anumite situații speciale: încetarea activității profesionale, incapacitate temporară de muncă, maternitate, etc. Acestea cuprind: pensia, indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă, prestații pentru prevenirea îmbolnăvirilor și recuperarea capacității de muncă, indemnizația de maternitate, indemnizația pentru creșterea copilului,

B. Beneficii privind plata timpului nelucrat. Conform legii, principalele categorii de timp liber plătit acordat salariaților sunt următoarele: concediu de odihnă, concediu pentru evenimente familiale deosebite, concediu pentru formare profesională, zile de sărbători legale, repausul săptămânal, repausul între două zile de muncă.

C. Alte beneficii obligatorii. Conform Codului muncii, organizațiile care au peste 20 de salariați au obligația de a elabora anual *planuri de formare profesională* pentru salariați. Modalitatea concretă de formare profesională, drepturile și obligațiile părților, durata formării, etc. fac obiectul unor acte adiționale la contractele individuale de muncă.

Asistența în pregătirea profesională poate fi făcută prin: plăți directe, rambursarea cheltuielilor, împrumuturi către angajați, burse.

Beneficii opționale. În plus față de beneficiile obligatorii organizațiile pot opta și pentru o serie de beneficii opționale în scopul motivării și creșterii satisfacției angajaților.

Prime de vacanță. Prima de vacanță se acordă ca un supliment la indemnizația de concediu de odihnă și se plătește înainte de plecarea în

vacanță. Această primă poate fi stabilită prin negociere și trebuie prevăzută în contractul colectiv de muncă la nivelul unității.

Prime speciale. Primele speciale se pot acorda cu ocazia unor sărbători religioase sau a unor zile festive (împlinirea a 5, 10 ani de vechime în organizație). Cuantumul lor se stabilește de fiecare firmă în parte, prin contractul colectiv de muncă.

Asigurări de viață sau de sănătate.

Bibliografia

1. Bădescu, G., Ivan, C., Angi, D. and Negru-subtirica, O. (2018). Educație pentru democrație în școlile din România. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/328262519_Educatie_pentru_democratie_in_scolile_din_Romania.
2. Dan, P. (2017). *Raport de cercetare privind percepția privind meseria de profesor*. Bucharest: D&D Research.
3. Ghingheș, C., Manda, C. and Mungiu-Pippidi, A. (2018). *Pentru o finanțare a educației de nivel European*. Policy Brief. [online] Societatea Academică din România. Available at: https://publicatii.romaniacurata.ro/wp-content/uploads/2018/06/Policy-brief-75_Finanțare-educatie.pdf.
4. Proiect al Președintelui României, Klaus Iohannis (2019). *România Educată*. [online] Bucharest. Available at: <http://www.romaniaeducata.eu/rezultatele-proiectului>
5. Stanef, R. and Manole, A. (2013). Educational System Gaps in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, pp.794-798.
6. Șerbănescu, L. (2011). *Formarea profesională a cadrelor didactice*. București: Printech.
7. Kitchen, H., Fordham, E., Henderson, K., Looney, A. and Maghnouj, S.(2017).
8. *Romania 2017* OECD Publishing, Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/education/romania-2017_9789264274051-en
9. *Education And Training MONITOR 2018 Romania*. European Commission, 2018, https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2018-romania_en_0.pdf. Accessed 13 June 2019.

10. Studiul privind măsurile de politici pentru îmbunătățirea atragerii, pregătirii și menținerii personalului didactic în sistemul de învățământ general din Republica Moldova. Ministerul Educației, 2014
11. Comisia Europeană/EACEA/Eurydice. Profesia de cadru didactic în Europa: practicile, percepțiile și politicile. Raportul Eurydice. Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2015
12. Codul Educației. Ministerul Educației. Chișinău, 2014.
13. Programul național pentru dezvoltarea resurselor umane în învățământul general din Republica Moldova 2016-2020, proiect. Ministerul Educației, Chișinău, 2015.

Sarcini de realizat

1. De ce este necesar să acordăm importanță resurselor umane din sistemul educațional.
2. Schițați necesarul de resurse umane în instituția dstră.
3. Descrieți etapele selecției personalului după modelul instituției dtrse.
4. Care sunt componentele sistemului de recompense în organizația în care activați?
5. Descrieți teoriile motivaționale

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

5.1. Conceptul de cultură organizațională.

Cultura organizațională reprezintă un sistem complex de simboluri, eroi, ritualuri și ceremonii, norme și atitudini, reguli ale jocului, filozofia și valorile, împărtășite, mai mult sau mai puțin, de toți membrii organizației, care influențează comportamentul acestora.

Pentru a înțelege cultura unei organizații se poate recurge la următorii pași:

1. Observați elementele fizice din împrejurimi. Uitați-vă la felul în care angajații sunt îmbrăcați, la gradul de deschidere dintre birouri, la tablourile și fotografiile de pe pereți, la tipul de mobilier și modul în care este aranjat și la orice alte semne (cum ar fi o listă lungă de activități care sunt catalogate drept “interzise aici”!)
2. Participați la o ședință în cadrul echipei. Cum se comportă angajații unii cu alții? Există diferențe evidente în modul în care fiecare angajat este tratat, având în vedere postul pe care îl deține? Este comunicarea deschisă sau strict unilaterală?
3. Ascultați limbajul. Se vorbește mult despre “calitate”, “perfecționism” și “obiective greu de atins”? Sau se pune un mai mare accent pe “nu deviați de la subiect”, “nu spuneți celorlalți oameni ce facem” sau “fiți politicoși”.
4. Observați căror oameni sunteți prezentat și cum reacționează aceștia. Este persoană dezinvoltă sau este formală, este delăsătoare sau serioasă?
5. Aflați părerile celor din afară, inclusiv a vânzătorilor, clienților și a foștilor angajați. Ce cred ei despre firmă? Primiți răspunsuri de genul “au o astfel de birocrăție că durează un an să obții un răspuns”? Sau spun lucruri precum “sunt deschiși și flexibili și întotdeauna dispuși să se adapteze?”

Componentele culturii organizaționale sunt:

Simbolurile sunt cuvinte în jargon, gesturi, fotografii sau alte obiecte fizice, care au un sens particular în cadrul firmei. De exemplu, la McDonald's circulă expresia: "Le curge ketch-up prin vine". Această sintagmă este un simbol al atașamentului față de firmă.

Eroii sunt persoane în viață sau decedate, care posedă caracteristici înalt apreciate de cultura firmei. De exemplu, Lee Iaccoca este un erou pentru firma Chrysler, întrucât a salvat firma de la faliment.

Ceremoniile sunt reuniuni desfășurate după un anumit rit, care au un sens cultural important pentru organizație. De exemplu, unele firme organizează ceremonii pentru celebrarea angajaților cu performanțe înalte.

Normele și atitudinile. **Normele** sunt reguli stabilite prin lege sau uz, care constituie principii de conduită.

Atitudinea reprezintă poziția pe care o adoptă un individ față de o altă persoană, un grup, sau anumite evenimente. Normele și atitudinile, ca o componentă a culturii organizaționale, sunt larg împărtășite de membrii firmei.

Regulile jocului exprimă modalitățile de a soluționa problemele, inclusiv "dedesubturile", adică partea ascunsă, tănuită a acestor modalități. De exemplu: Eu te acopăr pe tine, tu mă acoperi pe mine!

Filozofia firmei exprimă atitudinea organizației față de angajați și consumatori, care reprezintă un ghid pentru formularea politicii. De exemplu: Consumatorul este rege pentru organizație!

Valorile, constituie esența culturii organizației, care constă în creduri, înclinații, puncte de vedere și supoziții colective asupra a ceea ce este bun, rău, normal, rațional, valoros privind procesele, fenomenele și comportamentele din cadrul organizației.

Nici unul dintre aceste componente, privit separat, nu reprezintă cultura organizației, dar luate împreună reflectă și dau sens conceptului și conținutului de cultură organizațională.

Mai concret, cultura organizațională se concretizează în valori, atitudini și norme, care influențează comportamentele personalului, referitor la următoarele elemente și acțiuni:

Inițiativa individuală: gradul de responsabilitate, libertate și independență pe care le au angajații.

Toleranță la risc: gradul în care angajații sunt încurajați să fie agresivi, inovatori și să-și asume riscuri.

Direcționarea: gradul în care se stabilesc obiective precise pentru organizație și verigile ei organizatorice, precum și niveluri de performanță prestabilite pentru fiecare individ.

Sistemele de recompense: gradul în care recompensele se acordă în funcție de rezultate și performanțe, în contrast cu vechimea, favoritismul sau alte criterii.

Toleranța la conflict: gradul în care executanții sunt încurajați la critici și păreri diferite față de cele exprimate de manageri.

Controlul: numărul de reguli și prescripții, precum și relevanța aspectelor controlate.

Stilul de conducere: maniera de comportare a managerilor în relațiile cu subordonații și gradul de informare a lor în fundamentarea și adoptarea deciziilor.

Raportul de centralizare-descentralizare: gradul de autonomie atribuit verigilor organizatorice.

Identitatea: gradul în care salariații se identifică cu organizația ca întreg, mai degrabă decât cu un grup particular sau în domeniul profesional.

Modelele de comunicare: gradul în care comunicarea este restrânsă la canalele structurii formale.

Aspecte sociale: îmbrăcămintea, maniera de adresare, rețelele sociale, accent pe pregătire profesională, participare la activități distractive comune.

Totodată, cultura organizațională conține mituri, ritualuri și eroi, care perpetuează valorile culturale apreciate de organizație.

Fiecare firmă are o anumită personalitate, un anumit fel de a face lucrurile.

Felul de a soluționa problemele este dat de cultura firmei, care reprezintă sufletul unei organizații, ce acționează dincolo de reguli și proceduri scrise, organigrame și regulamente. Cultura influențează felul de a gândi, simți, îmbrăca, vorbi și acționa membrii unei organizații.

Cultura ca instrument al managerului organizației. Cultura solidă este unul dintre cele mai puternice instrumente pe care un manager îl poate folosi. Cu cât organizația se dezvoltă, cu atât mai

repede devine imposibil pentru managerul general să se implice personal în fiecare decizie. Cel mult managerul poate spera ca toate persoanele care iau decizii în organizație o vor face într-un mod care este consecvent cu scopurile organizației. Suma tuturor deciziilor individuale luate de diferiți angajați trebuie să aibă efect cumulativ realizare al acestui deziderat este ca organizația să dezvolte valori puternice pe care angajații să le folosească instinctiv drept criteriu în activitățile lor de luare a deciziilor individuale. Cu alte cuvinte, cultura solidă este esențială pentru luarea de decizii consistente pe măsură ce mărimea organizației se extinde.

În mod similar, devine imposibil pentru managerul general să participe sau să coordoneze fiecare proces ce rezolvă probleme și creează valori în organizație. Inevitabil, cât timp o organizație se dezvoltă, aceste lucruri trebuie făcute de cât mai multe persoane, managerul fiind necesar să asigure armonizarea ieșirilor fiecărui proces cu scopurile strategice ale organizației. De aceea, o cultură solidă – în cadrul căreia cele mai bune moduri de rezolvare a problemelor sunt instinctiv asumate de către toți membrii organizației – este un instrument puternic prin care manageri buni asigură implementarea strategiei organizației.

5.2. Formarea, dezvoltarea și schimbarea culturii organizaționale.

Potrivit concepției promovate de Edgar Schein, cultura organizației se formează și se dezvoltă sub impactul a două grupe de factori:

- factori interni ai organizației sau variabile endogene și
- factori ai mediului ambiant extern organizației sau variabile exogene.

Principalele *variabile endogene sunt*:

- **Istoria organizației** – cu cât istoria este mai îndelungată, cu atât influența ei asupra culturii organizaționale este mai puternică, întrucât cultura se consolidează în timp.

- **Proprietarii organizației și, îndeosebi, fondatorii acesteia** – ei au modelat pentru prima dată cultura și au vegheat la respectarea culturii.
- **Managerii** – ei contribuie la consolidarea culturii și, uneori, la schimbarea unor valori în concordanță cu schimbările care intervin în mediul extern.
- **Mărimea organizației** – în firmele mici există, de regulă, o cultură unitară și puternică; în firmele mari există o cultură dominantă și mai multe subculturi.
- **Situația economică a organizației** – consolidează valorile în cazul unor performanțe înalte sau se schimbă anumite valori în cazul unor performanțe slabe.
- **Faza ciclului de viață al organizației** – naștere, tinerețe, maturitate, bătrânețe. În fiecare fază se promovează valori parțial diferite, întrucât apar o serie de modificări structurale.
- **Mediul economic extern al firmei** – acesta poate fi slab competitiv sau puternic competitiv. În condițiile unui mediu slab competitiv se formează o **cultură de monopol**, în care se pune accent pe vechimea angajaților și loialitatea lor. Totodată nu se încurajează inițiativa, asumarea de riscuri și respectul față de consumatori, întrucât firma își poate impune produsele, aproape, în orice condiții, datorită lipsei de concurență. În condițiile unui mediu puternic competitiv se formează o **cultură de competiție**, care promovează alte valori, cum sunt: încurajarea creativității și a inițiativei, asumarea de riscuri și aprecierea performanțelor.
- **Mediul juridico-instituțional** – când acest mediu este insuficient dezvoltat, cultura organizațională devine.
- **Cultura națională** – oamenii cresc și se dezvoltă într-o anumită cultură națională, cu valori și obiceiuri specifice, care sunt aduse și în cadrul organizației. Dimensiunile culturii naționale – diferențierea mare a puterii între grupuri sociale, toleranța față de risc, orientare colectivistă sau individualistă, orientare asupra viitorului pe termen lung sau scurt influențează puternic cultura organizațională.

Schimbarea culturii organizaționale. Experții sugerează următoarele tactici:

- Explicați-le clar angajaților la ce anume acordați atenție, ce evaluați și ce controlați. De exemplu, orientați atenția angajaților spre controlul costurilor sau serviciile oferite clienților dacă acestea constituie valorile pe care doriți să puneți accentul. Folosiți politici și practici de management pentru a transmite semnale puternice asupra a ceea ce este și a ceea ce nu poate fi acceptabil.

Cultura organizațională și structura organizatorică. lucrul în echipă” sunt valorile principale. De aceea, încă din procesul de selecție și instruire a angajaților, la Toyota se pune accent pe orientarea candidaților spre calitate și munca în echipă.

- Reacționați, în mod adecvat, la incidentele importante și la crizele cu care se confruntă organizația. De exemplu, o greșeală făcută de mai multe firme prin mesajele mixte și confuze transmise angajaților se refera la felul în care au fost transmise anumite valori. Dacă se dorește să se accentueze valoarea potrivit căreia “ne aflăm cu toții în aceeași situație”, nu promovați acțiuni de genul concedierii angajaților din producție și a managerilor intermediari, în același timp cu premierea managerilor din conducerea superioară.

- Folosiți “semne, simboluri, povești, pilde și ritualuri” pentru a vă semnala valorile. La Ben & Jerry’s, semnele și simbolurile ajută la susținerea culturii companiei. Echipa “veselă” distribuie recompense echipelor merituoase. Existența echipei este un simbol concret a valorilor organizației, care pune accentul pe acțiuni caritabile, distracție și bunăvoință.

La J.C. Penney, valorile sunt loialitatea și tradiția. Pentru a veni în sprijinul lor, organizația implică angajații noi din conducere în “Parteneriatul Penney” la conferințe oficiale, unde aceștia se angajează să respecte valorile fundamentale ale firmei, acelea de “onoare, încredere, servicii și cooperare”.

- Comunicați prioritățile dumneavoastră referitor la modul de alocare a recompenselor. Liderii comunică prioritățile lor prin modul în care fac legătura dintre măririle salariale și promovări, pe de o parte, și comportamentul angajatului, pe de altă parte. De exemplu, General Foods a decis cu câțiva ani în urmă să-și reorienteze strategia de la controlul costurilor la diversificare și creșterea vânzărilor. Ca atare, a

revizuit planul de remunerare al organizației. Conducerea a hotărât să acorde prime în funcție de volumul vânzărilor și crearea de noi produse.

- Conferiți politicilor și procedurilor de resurse umane un caracter de compatibilitate cu valorile pe care le susțineți. Când a devenit director executiv la IBM, Louis Gerstner a instituit sisteme noi de evaluare și planuri de remunerare pentru a sprijini concentrarea sa asupra performanțelor obținute.

Avantaje și limite ale unei culturi organizaționale puternice.

Cultura organizațională puternică este aceea care este împărtășită, în mare măsură, de toți angajații organizației. O cultură puternică, de tip pozitiv, care răspunde cerințelor mediului extern și intern, este un factor care contribuie la creșterea performanțelor organizației prin influența benefică pe care o are asupra sistemului de management. Cultura influențează concepția asupra raportului centralizare-descentralizare, asupra delegării, toleranței la risc, implicării personalului în procesul decizional, orientează deciziile strategice, orientează concepția cu privire la criteriile de angajare, promovare, stimulare, concediere.

Cultura organizațională puternică, de tip negativ, întrucât nu răspunde cerințelor obiective ale mediului extern și intern, este un factor care contribuie la scăderea performanțelor organizației

Nu există un tip de cultură care să se potrivească tuturor organizațiilor. Deși, o cultură puternică orientată spre promovarea de schimbări tehnice, economice și manageriale este benefică pentru multe firme, aceasta poate fi dăunătoare pentru alte organizații. De exemplu, succesul firmei McDonald's se explică prin menținerea meniului și respectarea unor proceduri de organizare foarte precise. În alte domenii, mai dinamice, trebuie efectuate schimbări frecvente, ceea ce impune promovarea altui sistem de valori.

De regulă, o limită importantă a unei culturi puternice este aceea că **reduce flexibilitatea organizației**. Flexibilitatea se bazează pe schimbare, iar schimbarea este temporar blocată de unele valori și practici manageriale specifice actualei culturi, care nu sunt în concordanță cu noile cerințe impuse de schimbare.

Structura organizatorică reprezintă un sistem de angajați care ocupă anumite posturi și care sunt grupați în compartimente constituite după anumite criterii, precum și relațiile care se stabilesc între angajați și compartimente în vederea realizării obiectivelor organizației.

Scopul structurii organizatorice este de a divide activitățile organizației în sarcini care sunt efectuate de anumiți angajați pentru a realiza obiectivele organizației. Premisa efortului organizat este aceea că oamenii pot realiza mai mult dacă lucrează împreună decât dacă lucrează separat. Orice structură organizatorică trebuie să răspundă la două cerințe fundamentale: diviziunea muncii și coordonarea.

Structura organizatorică cuprinde următoarele elemente:

- **Postul.** *Postul este veriga organizatorică primară a structurii organizatorice, care conține ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilității ce revin permanent și organizat titularului de post.*

Obiectivele postului reprezintă o definiție cantitativă sau calitativă a scopurilor ce revin titularului de post. Ele decurg din obiectivele derivate ale compartimentului, care derivă din obiectivele generale ale organizației.

Sarcinile postului au la bază diviziunea muncii în cadrul organizației.

Aceasta poate fi îngustă sau largă.

- **Funcția.** Ansamblul posturilor care au aceleași caracteristici principale formează o funcție. De exemplu, pentru funcția de contabil pot exista o mulțime de posturi de contabil, cu sarcini diferite, dar cu autoritate și responsabilitate similare.
- **Compartimentul.** Diviziunea muncii generează specialiști care trebuie coordonați. Această coordonare este facilitată prin gruparea specialiștilor în compartimente sub coordonarea unui manager. În concepția clasică constituirea compartimentelor avea la bază funcțiunile organizației – cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă, personal.

Pornind de la aceste funcțiuni s-au constituit compartimente care efectuează activitățile componente ale acestor funcțiuni. În concepția contemporană s-au diversificat modalitățile de constituire a compartimentelor prin conceperea structurii organizatorice pe produs, pe clienți, pe piețe diferențiate pe zone geografice, a structurii matriciale și în rețea.

- **Ponderea ierarhică.** *Numărul de angajați care sunt în subordinea directă a unui manager reprezintă ponderea ierarhică sau norma de conducere a managerului respectiv.* Ponderea ierarhică reprezintă aria de coordonare și control atribuită managerului. Mărirea ponderii ierarhice este influențată de unii factori, cum ar fi: natura activităților, pregătirea profesională, experiența și calitățile managerului, pregătirea profesională, calitățile și experiența executanților. Dimensiunea ponderii ierarhice este diferențiată pe niveluri ierarhice.
- **Nivelul ierarhic.** *Distanța la care sunt plasați managerii compartimentelor aflate pe aceeași linie orizontală față de conducerea superioară a organizației reprezintă nivelul ierarhic.* Numărul de niveluri ierarhice influențează operativitatea și calitate informațiilor și a deciziilor. În concepția contemporană se recomandă conceperea unor structuri aplatizate, cu un număr mai mic de niveluri ierarhice.
- **Relațiile organizaționale.** *Legăturile între posturi și compartimente care unesc elementele structurii într-un tot unitar reprezintă relațiile organizaționale.* Ele pot fi relații de autoritate, cooperare, control, reprezentare. Relațiile de autoritate sunt ierarhice și funcționale.

Relațiile de autoritate ierarhică se stabilesc între șefi și angajații subordonați direct acestora. Ele asigură unitatea de decizie și acțiune a întregului organism.

Relațiile de autoritate funcțională se stabilesc între compartimentele funcționale (prognoză, planificare, dezvoltare, marketing, managementul resurselor umane, financiar, vânzări ș.a.) și cele operaționale – secții, ateliere. Autoritatea funcțională se bazează pe experiența și pregătirea de specialitate într-un anumit domeniu. În baza relațiilor de autoritate funcțională se emit indicații, regulamente și se acordă consultanță de specialitate într-un anumit domeniu.

Relațiile de cooperare se stabilesc între funcții din compartimente diferite, situate la același nivel ierarhic. Ele măresc operativitatea în soluționarea unor probleme.

Relațiile de control se stabilesc între persoane și compartimente investite cu autoritate de control asupra altor persoane.

Relațiile de reprezentare se stabilesc între conducerea administrativă și reprezentanți ai salariaților.

Tipuri de structuri organizatorice. Structurile organizatorice pot fi clasificate după mai multe criterii.

După **modalitatea de constituire și combinare a compartimentelor** deosebim: structura organizatorică de tip funcțional, structura organizatorică pe produs, structura organizatorică pe piețe diferențiate pe zone geografice, structura organizatorică pe consumatori, structura mixtă, structura *organizatorică matriceală*, *structura organizatorică în rețea*.

Majoritatea organizațiilor care urmăresc obținerea unui profit apar atunci când o persoană (întreprinzătorul) are ideea creării unui produs pe care speră că îl vor dori consumatorii. Principalele sarcini sunt în acest moment obținerea capitalului necesar finanțării afacerii, obținerea de materii prime, crearea sau cumpărarea echipamentelor care vor fi folosite, angajarea muncitorilor, producerea și apoi vânzarea produsului.

Toate sarcinile din organizația incipientă îi revin fondatorului, ceea ce conduce la forma de organizare pe care Henry Mintzberg a numit-o *structură simplă*. O structură simplă este caracterizată de relația *fondator/proprietar cu toate posturile și funcțiile angajaților*.

Puterea este deținută aproape în exclusivitate de o singură persoană. Luarea deciziilor este simplă și eficientă; directorul trebuie să se implice în toate domeniile, ceea ce face din structura simplă cea mai riscantă structură.

Pentru împărțirea unei organizații în grupuri sau unități de muncă, trebuie să se țină cont de faptul că este importantă gruparea oamenilor în așa fel încât să fie asigurate comunicarea, coordonarea și cooperarea dintre oameni și împărțirea unor obiective și resurse comune.

Literatura de specialitate indică următoarele moduri de formare a grupurilor (H. Mintzberg):

- *Gruparea după cunoștințe sau abilități.* Majoritatea universităților sunt organizate după arii disciplinare. Funcțiile universitare sunt diferențiate după nivelul de cunoștințe (de la preparatori până la profesori universitari). Un alt gen de organizații astfel grupate sunt spitalele.

- *Gruparea după procese de muncă și funcții (Organizarea funcțională).* Majoritatea organizațiilor care realizează producție sunt organizate în acest mod. Un număr de oameni sunt implicați în producție, alții în cercetare și dezvoltare, alții în vânzări sau marketing, alții în finanțe și contabilitate, și alții în funcțiile legate de personal.
- *Gruparea în funcție de timp.* Uneori oamenii sunt grupați după perioada în care lucrează (schimburi). Acest mod de grupare poate fi folosit în corelare cu procesele de muncă și funcțiile.
- *Gruparea după produs sau rezultat.* Astfel sunt formate unități pe baza produsului sau serviciului rezultat.
- *Gruparea în funcție de client.* Unele organizații formează grupuri care se orientează către diferite categorii de clienți.
- *Gruparea în funcție de loc.* Acest lucru înseamnă de obicei că sunt formate unități în acord cu aria geografică pe care o deservesc sau în care sunt localizate.

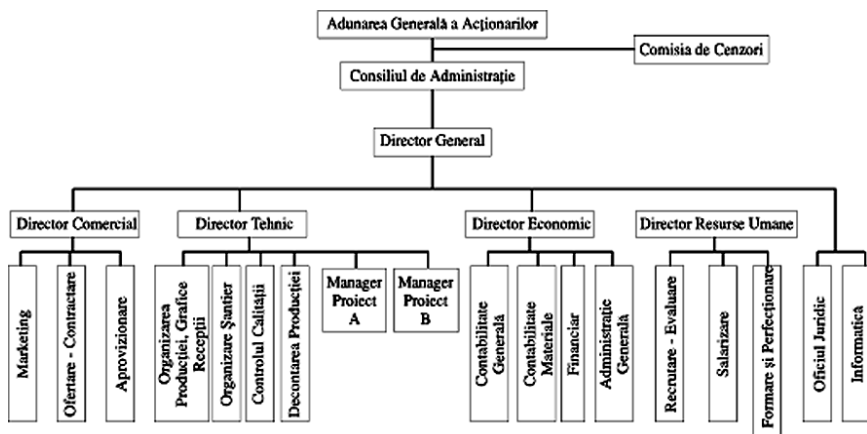


Figura 5.1. Model de orgogramă ierarhic- funcțională

În unele cazuri într-o organizație pot apărea mai multe tipuri de grupare. Gruparea trebuie să determine o mai strânsă interdependență între fluxurile de lucru și procese; oamenii lucrează mai ușor și mai repede dacă

sunt grupați. Uneori gruparea duce la interacțiuni sociale și comunicare mai bune, mai ales atunci când oamenii trebuie să lucreze împreună.

Indiferent de tipul grupărilor din cadrul organizației, este importantă stabilirea viabilității fiecărui post individual prin descrierea postului. Descrierea postului trebuie să indice sarcinile, obiectivele și responsabilitățile postului, competențele necesare pentru ocuparea postului și relațiile postului cu celelalte posturi din grupul de muncă. Odată stabilite posturile, este important să se determine dacă postul trebuie să fie simplu (cât mai puține sarcini) sau să fie mai complex. Tendința actuală în proiectarea posturilor este încercarea de a lărgi și îmbogăți postul.

Activitățile legate în mod direct de producție constituie *funcțiunile de bază* ale organizației, iar cele care creează condiții pentru buna desfășurare a acestora (contabilitate, resurse umane, aprovizionare etc.) sunt numite *funcțiunile de susținere*.

Se pune întrebarea dacă este mai eficientă îndeplinirea tuturor funcțiilor (producție și administrație), cu excepția vânzărilor, în amplasamentul central al organizației (*centralizare*) sau crearea de filiale care să desfășoare operații autonome (*descentralizare*).

O modalitate de reorganizare a afacerii în jurul noilor produse este combinarea acestora cu funcțiunile principale deja stabilite. Problema pe care o ridică acest tip de organizare constă în faptul că fiecare angajat ar avea doi șefi (un șef de producție și un șef funcțional). Această dublă subordonare prezintă un dezavantaj, pentru că indivizii pot fi derutați, neînțelegând căruia dintre șefi trebuie să îi fie loial în cazul neînțelegerii dintre cei doi. Pentru ca acest tip de organizare să funcționeze, cei doi șefi trebuie să fie priviți ca egali, să adopte politici și priorități manageriale similare și să acorde recompense și sancțiuni corecte angajaților.

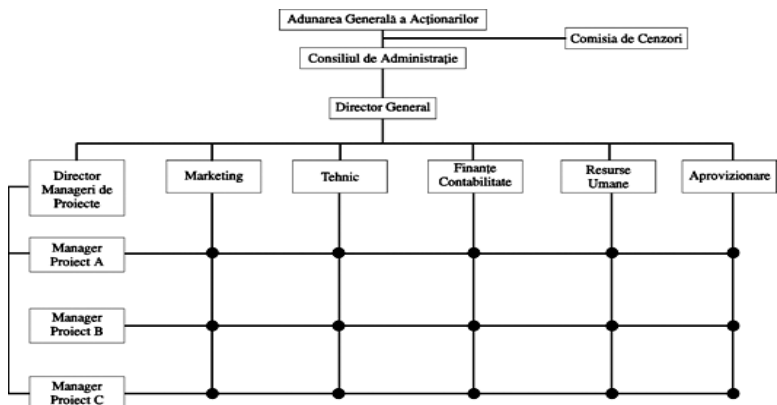


Figura 5.2. Model de organizare matriceală

Bibliografie

1. Alois Gh. Management general și strategic în educație. Iași: Polirom, 2007. 229 p.
2. Antoci D. Educația prin valori și pentru valori: Ghid metodic. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2014. 196 p.
3. Bârsan S. Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor. București: Briliant, 1999. 197 p.
4. Boboc I. Psihologia organizațiilor școlare și managementul educațional. București: Didactică și Pedagogică, 2002. 288 p.
5. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Chișinău: Complexul Ed. Poligr. ASEM, 2000. 473 p.
6. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
7. Cojocaru V., Cotos L. Comunicarea managerială – element al culturii pedagogice la managerii contemporani. În: Învățământul superior din Republica Moldova la 85 ani. Probleme actuale ale științei sociale și umanistice. Materialele conf. științifice naționale cu participare internațională. Vol. 2. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2015, p. 50- 60.
8. Cojocaru V., Pelevaniuc L. Impactul culturii organizaționale în promovarea inovațiilor în cadrul instituțiilor preșcolare. În: Prerogativele învățământului preuniversitar și universitar în contextul societății bazate pe

- cunoaștere. Materialele conf. științifico-metodice. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2014, p. 169-174.
9. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Suport de curs (ciclul II). Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
 10. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional: ediție completată și revăzută. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
 11. Comănescu M. Management european. București: Economică, 1999. 335 p. 48. Cole G. Managementul personalului. București: CODECS, 2000. 330 p.
 12. Cotos L., Cojocaru V. Cultura managerială – componentă a culturii organizaționale în instituțiile preșcolare. În: Tradiții și valori în formarea profesională a cadrelor didactice în învățământul preșcolar și primar. Materialele conf. științifice internaționale consacrată aniversării a 55-a de la fondarea Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte. Bălți: Tipografia din Bălți, 2015, p. 287-291.
 13. Cristea S. Managementul organizației școlare. București: Didactică și Pedagogică, 2001. 239 p
 14. Guzman V. Managementul educațional. Cultura organizațională în unitatea școlară. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p.
 15. Guzman V. Influențe secvențiale ale culturii organizaționale asupra calității educației. În: Didactica Pro, 2001, nr. 4-5 (50-51), p. 45-47.

Sarcini de realizat

1. Ce înțelegeți prin structură organizațională?
2. Care este diferența dintre structura organizațională și structura organizațională?
3. Numiți caracteristica unei organizații cu structură funcțională.
4. Determinați scopul organizației cu structura funcțională
5. Care este principala caracteristică a unei organizații cu structură matriceală?
6. Care este scopul unei organizații cu structură matriceală?
7. Ce indicatori ar putea arăta nevoia pentru restructurarea posturilor?
8. Ce factori pot ajuta la alegerea între lărgirea posturilor și îmbogățirea posturilor?

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

COMPETENȚA MANAGERIALĂ VIS A VIS PERFORMANȚA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

6.1. Factori care influențează performanța managerială.

Un prim factor care influențează nivelul performanțelor manageriale îl reprezintă competența celor care exercită procesele de management, respectiv a managerilor, dar și a celor care operaționalizează deciziile, adică a subalternilor (executanților). Evident, rolul decisiv revine managerilor, indiferent de poziția ocupată în configurația structurală a organizației educaționale (director, directoradjunct, contabil-șef, diriginte etc.), ei influențează fundamental comportamentul managerial al acestei organizații educaționale. Competența poate fi abordată în dublă ipostază, pe de o parte, drept competență acordată sau atribuită (numită și autoritate oficială), iar pe de altă parte, drept competență propriu-zisă (autoritate personală). Dacă în ceea ce privește autoritatea oficială aceasta se manifestă la cote ridicate la nivelul posturilor de management, în ceea ce privește autoritatea personală, cunoștințele, calitățile și aptitudinile profesionale trebuie să se regăsească, diferențiat, atât la nivelul ocupanților posturilor de management, cât și la cei ai posturilor de execuție, în timp ce cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale sunt obligatorii numai pentru manageri. Nivelul de calitate al managementului este decisiv pentru atingerea obiectivelor scontate, pentru realizarea performanței, sau, mai nou, a excelenței, în oricare tip de acțiune colectivă, indiferent de organizația dată. Neglijarea implementării unui management performant, de înaltă calitate, generează o bună parte din eșecurile organizațiilor. Ceea ce le unește este motivația.

Motivația este luată în primul rând în considerare, de către cercetători, atunci când studiază predictorii performanței manageriale și în alte domenii. (Puchin, 2011) Cel mai important predictor al performanței manageriale, așa cum reiese din multe cercetări, pare a fi aptitudinea mentală generală. (Harshman, 2009) Totuși, aptitudinea mentală generală prezice aptitudinea managerială în comparație cu cea de execuție, dar nu performanța unui

manager în raport cu altul. De asemenea, prezice performanța în ceea ce privește sarcinile tehnice și nu performanța contextuală, care depinde mai degrabă de motivație și personalitate. Aptitudinea mentală generală prezice performanța cu atât mai bine cu cât sarcinile sunt mai tehnice și complexitatea cerințelor este mai mică; prezice performanța în sarcinile de bază, opuse performanței contextuale și influențează performanța prin intermediul capacității și rapidității acumulării cunoștințelor necesare pentru a performa. Diferite trăsături non-cognitive par să suplinească cu succes inteligența pentru diferite posturi. O singură astfel de trăsătură pare să fie generalizabilă în aceeași măsură cu inteligența: conștiințiozitatea – integritatea, însă mărimea efectului asupra performanței de bază este substanțial mai mică decât în cazul inteligenței. Experiența are un efect asupra performanței, însă, o prezice slab, pe măsură ce crește complexitatea. Inteligența emoțională are influență asupra performanței contextuale. Inteligența morală are influență asupra performanței companiei pe termen mediu și lung, creează congruența între performanța individuală și cea organizațională, adică asupra performanței date de cadrul cel mai înalt, impactul organizației asupra mediului social, prestigiul și durata afacerii. (Jackson, 2008) Pentru predicția performanței cel mai util indicator este competența. Pentru intervenție în scopul îmbunătățirii performanței toate competențele pot fi utilizate, însă, cel mai util indicator este competența de învățare. Predictorii succesului managerial se constituie într-o constelație, în care unii au fost mai bine studiați, alții abia conștientizați și luați în calcul (inteligența morală și emoțională), iar unii deloc (inteligența sistemică). Toți acești predictorii pot fi măsurați indirect prin intermediul competențelor manageriale.

6.2. Evaluarea performanțelor manageriale în sistemul educațional.

Noile tendințe ale dezvoltării învățământului presupun promovarea în funcții manageriale a unor cadre bine pregătite ce vor fi în stare să producă schimbări calitative în acest domeniu. De aceea pentru promovarea managerilor, inițial Revista de Pedagogie • LXIII • 2015 (2) 59 este

nevoie să se facă o evaluare. În acest context, evaluarea trebuie examinată ca o totalitate a activităților prin care se colectează, se organizează și se interpretează datele obținute în urma aplicării unor tehnici, metode și instrumente de măsurare, elaborate în conformitate cu obiectivele și tipul evaluării, în funcție de conținutul și grupul de lucru vizat, în scopul emiterii unei judecăți de valoare pe care se bazează o anumită decizie în plan educațional. (Kiel; Lennick, 2005) Evaluarea în condițiile unui învățământ de calitate trebuie să aibă trei etape distincte: măsurarea pregătirii specialiștilor oferite de universitate, analiza rezultatelor și măsuri ameliorative. (Pâslaru; Papuc; Negură, 2005, p. 7) Problema unei evaluări calitative, la orice etapă, este de natură managerială, obligând conducătorul instituției de învățământ să pună în acțiune mecanisme care să-l asigure că se atinge un anumit nivel de calitate. O problemă delicată este aceea a evaluării conducătorilor instituțiilor de învățământ. Dacă ar fi mai puțin formală, credem că s-ar da în vileag multe lacune în activitatea acestora: formare necalitativă, căci unii dintre ei continuă a fi încă autodidacți în domeniu, distilându-și propria experiență empirică și învățând uneori prin încercări și eroare, lucru inadmisibil în condițiile când învățământul, ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca întreprindere de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii – omul pregătit prin studii, forță de muncă și specialiști –, nu poate și nici nu trebuie să-și permită eșecuri. (Molan, 2005, p. 59) În prezent, nu există un sistem instituționalizat de formare inițială și continuă a managerilor, care ar presupune profesionalizarea activităților manageriale și formarea lor pentru toate structurile de conducere ale învățământului, cu repercusiuni pozitive pentru schimbarea atitudinilor, capacităților și comportamentelor profesionale ale conducătorilor instituțiilor respective în spiritul principiilor și metodelor managementului modern. Determinarea unei metodologii de evaluare a activității managerului și trecerea de la sistemul de numire prin delegare de către inspectoratele școlare a managerilor la sistemul de contract de management, nelimitat în timp, ar fi, credem, mai eficientă. În acest caz, contractul său managerial trebuie să cuprindă criterii clare de performanță. Nu mai puțin importantă este și utilizarea variată și graduală a unui set de stimulări material-financiare și morale care să recunoască și să recompenseze performanțele manageriale înalte. De remarcat în contextul

acestei idei necesitatea evaluării managerilor, întrucât complexitatea procesului managerial și, mai ales, amploarea și diversitatea 60
ABORDĂRI TEORETICE implicațiilor acestuia asupra evoluției individuale, de grup sau sociale a oamenilor, constituie argumente hotărâtoare ce impun evaluarea ca o activitate permanentă. Evaluarea managerilor trebuie să constituie activitatea de comensurare și comparare a rezultatelor, a potențialului fizico-intelectual, profesional și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.(Cojocaru; Slutu, 2007, p. 9)
Evaluarea managerului abordată în contextul studiului conducerii contemporane este dictată de necesitatea legată de exprimarea și dimensionarea corectă a obiectivelor atât în asumarea, cât și în repartizarea lor. Orientarea obiectivelor, a sarcinilor care derivă din acestea constă în acțiunile întreprinse de manager pentru a putea organiza munca, a controla activitatea și evalua performanțele angajaților. Astfel, un manager competent împreună cu echipa managerială își va orienta activitatea concentrându-se pe finalități clare, bazate pe principii științifice. În activitatea sa, pe lângă funcția de organizare a procesului educațional, managerul va fi un expert și un promotor al valorilor, culturalizând în felul acesta toate segmentele vieții instituției de învățământ. Este evident faptul că managerul poate fi evaluat din diverse puncte de vedere, rezultând un număr global mai mare de criterii. Din acest motiv, este necesară precizarea scopului evaluării. Evaluarea performanțelor este mai amplă pentru că se bazează pe rezultate.

6.3. Metode de evaluare a performanțelor manageriale în sistemul educațional.

În majoritatea țărilor europene, cele mai înalte autorități responsabile pentru educație sunt, de obicei, inspectoratele, ele au devenit responsabile pentru evaluarea școlilor în contextul autonomiei școlare. Inspecțiile pot fi realizate de inspectorii școlari sau delegate. De la sfârșitul anilor 1990, în multe țări, criteriile folosite pentru evaluarea școlilor au fost supuse standardizării. Pentru evaluarea performanțelor manageriale în învățământul preuniversitar românesc se aplică metoda grilei de evaluare care constă în elaborarea unei liste de criterii, pentru fiecare dintre acesta

atașându-se o scală de apreciere. Personalul supus procesului de evaluare este apreciat pe baza punctajului (scorului) care reflectă nivelul său de performanță pentru fiecare criteriu în parte. Revista de Pedagogie • LXIII • 2015 (2) 61 În Franța, evaluarea directorilor școlilor primare se realizează de către inspectorul Educației Naționale, iar pentru școlile secundare evaluarea directorilor se face de reprezentanți ai ministrului în plan regional (recteurs d'academie) și de directori departamentali din minister (inspecteurs d'academie). Performanțele sunt grupate în patru domenii, divizate în subdomenii, iar instrumentul de evaluare este o grilă-raport, în care sunt acordate calificative fiecărei competențe evaluate, de la nesatisfăcător până la superior. După autoevaluarea fiecărui domeniu de competență se pot adăuga comentarii ale directorului sau recomandări ale supervisorului, deoarece evaluarea suportă două etape, ca și în România: autoevaluarea și evaluarea autorității superioare. În Statele Unite, în 2002, National Policy Board for Education Administration (NPBEA) a publicat L' Educational Leadership Constituent Council (ELCC) – standard acceptat și utilizat pentru angajare, instruire și evaluare în școlile din mai mult de douăzeci de state din Statele Unite ale Americii. (AdamsRodgers și Johnston, 2008) Încă din 1996, Interstate School Leaders Licence Consortium (ISLLC) a publicat Standarde pentru liderii școală, ghid pentru formarea directorilor de școală. Fiecare dintre cele șase standardele de performanță și criteriile principale (viziune, cultură organizațională, management, relații comunitare, etică, context social) sunt descrise cu ajutorul descriptorilor de performanță cărora le sunt asociate exemple de activități, atitudini care trebuie să se manifeste prin realizarea standardului și performanțe care ar putea fi observate la un administrator care realizează standardul. Scopul procesului de evaluare este de a îmbunătăți performanța, nu pentru a dovedi incompetență.

Concluzii. În ceea ce privește relația performanță – competență, există un sistem de management al competențelor bazat pe performanță. Aplicarea acestui sistem conduce spre atingerea viziunii, misiunii și obiectivelor organizației, fenomen posibil datorită creșterii valorii resurselor umane prin augmentarea competențelor distincte și unice ale acestuia. Îmbogățirea capitalului uman optimizează alte resurse organizaționale, funcționând ca o pârghie pentru actualele puncte tari ale organizației. (Nicolescu; Burduș; Zorlențan, 1992, p. 301) Practica demonstrează

indubitabil că performanța, realizarea de calitate superioară a obiectivelor unei acțiuni, nu este posibilă decât la un nivel ridicat, corespunzător, de competență. Când nivelul de competență este scăzut și performanța este scăzută (redușă).

Pentru școală, a fi performantă înseamnă:

- rezultate școlare bune și foarte bune,
- rezultate sociale (integrare socială a absolvenților, procentaj de reușită la admiteri),
- material curricular, mijloace de învățământ ,
- programe de educație socială.

Funcția managerială reprezintă o activitate profesională practică, pentru exercitarea căreia sunt necesare cunoștințe și abilități specifice, tehnice și relaționale. În raport cu alte funcții și profesii, funcția managerială are două caracteristici: se exercită și asupra altor persoane, deci nu este o profesie solitară; se învață atât în școală, cât mai ales în practica profesională.

Autoformarea managerului este esențială pentru dezvoltarea organizației. Este calea spre performanța organizației. Pe măsură ce managerii muncesc spre a deveni eficienți, ei ridică nivelul de performanță al întregii organizații. În condițiile actuale, organizația depinde – pentru funcționarea și supraviețuirea ei – de eficiența cu care este pilotată, de performanța și rezultatele manageriale. Dar, eficiența managerială poate fi obținută numai cu un anumit nivel de cunoaștere. Obținerea și stăpânirea unui anumit nivel de cunoaștere se realizează atât prin acumulare de informații, prin studiu, prin învățare, cât și prin acumulare de experiență practică. Managementul are în prezent un contur precis, iar știința și arta managementului pot fi învățate de oricine, cu condiția să aibă și înclinații înnăscute pentru a aplica tot ce învață.

Bibliografia

1. Cojocaru, V. & Slutu, L. Management educațional. Cartea Moldovei: Chișinău, 2007.
2. Harshman, C. L. Decoding behavior to improve results: Using iWAM to unlock motivational and attitudinal patterns. The Institute for Work Attitude & Motivation, 2009.

3. Jackson, D. N. MAB-II Multidimensional Aptitude Battery. Adaptat de Dragoș Iliescu și Florian Glința. Cluj-Napoca: Ed Sinapsis, 2008.
4. Kiel, F., & Lennick, D. Moral intelligence – Enhancing business performance and leadership success. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, 2005.
5. Molan, V. O națiune care se respectă are învățământ de calitate. În: Actualitatea academică, an. V, nr. 3, București, 2005.
6. Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T. et alii. (1992), Management. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1992. Normand, R. L'école efficace ou l'horizon du monde comme laboratoire. În: Revue des sciences de l'éducation, 32, 2006.
7. Pâslaru, Vl., Papuc, L., Negură, I. et al. Construcție și dezvoltare curriculară. Cadru teoretic. Chișinău, 2005.
8. Puchin, A. Elena. Calitatea în învățământ și educație: perspectiva managementului economic, Teză de doctorat. Bucuresti, 2011.

Sarcini de realizat.

1. Descrieți factorii care influențează performanța managerială din organizația dstră.
2. Aplicați una din metode laevaluarea performanțelor manageriale în instituția dstră

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

STILURI DE CONDUCERE

7.1. Conducerea: teorii, concepte, evoluție

Cu toate că practica conducerii se poate identifica, ca vechime, cu civilizația umană, marea majoritate a cercetătorilor în domeniu consideră ca punct de plecare, pentru managementul științific, începutul secolului XX. Promotorul noului mod de gândire și cel care a marcat depășirea stadiului empiric al conducerii, a fost Frederic Winslow Taylor.

Prin publicarea lucrărilor “Shop Management” în 1903 și “The Principles of Scientific Management” în 1911, F.W. Taylor a pus bazele managementului ca știință.

Ulterior acestuia, contribuții substanțiale la dezvoltarea managementului și-au adus și: H.L. Gantt, autorul diagramelor de încărcare și de lansare ce-i poartă numele [17, p.23];

- Franck și Lillian Gilberth, care au evidențiat independența anumitor categorii de operații tehnologice față de sarcina de muncă, aducându-și un important aport în procesele de normare a muncii, dar și în identificarea componentelor psihologice ce se manifestă în cadrul sistemului om-mașina.
- Walter Shewhart, ca unul din primii specialiști ce au argumentat necesitatea utilizării conceptului de sistem.
- Walter Rautenstrauch, cel care, în 1930, a conceput și demonstrat utilitatea diagramei pragului de rentabilitate în activitățile de planificare.
- Henry Fayol, autor al lucrării “Industrial and General Management” prin care a sintetizat și îmbogățit principiile conducerii și ale organizării industriale.
- Wassily Leontief, laureat al Premiului Nobel pentru metoda “Input-Output” sau “Balanta legaturilor între ramuri”.
- L.D. Miles care, prin lucrarea “L’Analyse de la valeur”, a capatat dreptul de a fi considerat părintele analizei/ingineriei valorii etc.

Evident, acestia nu reprezintă decât o mică parte dintre specialiștii care au merite importante la progresul managementului, lor putându-li-se alătura – dar fără a încheia lista enumerărilor – și Elihu Root, O. Sheldan, L. Urwich s.a.

Din punct de vedere etimologic, noțiunile de management-manager, introduse de către americani în literatura de specialitate și în vorbirea curentă – cu semnificația lor actuală de conducere/administrator-conducător – au ca origine cuvântul latin “manus” (mana). Ulterior, derivate din acesta, italienii și francezii au introdus, în vocabularul propriu, verbul “mannagio” (a prelucra manual) și, respectiv, substantivul “manège” (loc de dresare a cailor”).

Preluând numai semnificația de strunire, manevrare, dirijare, termenul a fost adaptat limbii engleze, ocupând un loc distinct – prin conținutul sau mult mai bogat decât cel al verbului “to lead” (a conduce) – în terminologia de specialitate [12, p.35].

Istoria conducerii a fost peridocizata de multi autori, stabilindu-se urmatoarele etape de dezvoltare: conducerea primitiva sau empirica (pana la F.W. Taylor); inceputurile conducerii stiintifice (pana la cel deal doilea razboi mondial); conducerea moderna; conducerea stiintifica.

Acestei etapizari a evoluției managementului îi corespunde o serie de curente sau școli de conducere, care se pot sintetiza în șapte grupe principale, după cum urmează:

1. școala clasică;
2. școala empirică (neoclasică);
3. școala comportamentului uman;
4. școala sistemului social;
5. școala teoriei deciziilor;
6. școala matematică;
7. școala dinamicilor.

Literatura de specialitate, cuprinzând cvasitotalitatea lucrărilor din domeniul managementului, tratează aceasta știința din două puncte de vedere și anume:

- managementul funcțional (managerial functions approach), prin care sunt precizate și definite procesele și funcțiile managementului;

- managementul instituțional (managerial roles approach), prin care sunt descrise persoanele sau grupurile care îndeplinesc sarcini manageriale, precum și activitățile și rolurile acestora.

Cele doua puncte de vedere privind abordarea managementului – incluzând contribuțiile semnificative ale promotorilor principalelor curente și școli de conducere – converg spre același scop, de eficientizare a activităților, conform reprezentării din figura 7.1.

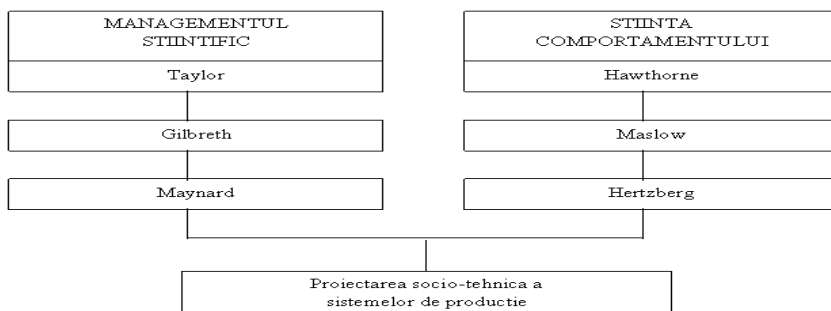


Figura 7.1. Convergența principalelor curente și școli ale managementului

În ceea ce privește orientările, actuale și de perspectivă, ale managementului modern, se pot reține, ca principale caracteristici, următoarele:

- viziunea globală, integratoare, de abordare a problemelor, asigurată în doua planuri: în interiorul organizației și între aceasta și mediu;
- interdisciplinaritatea managementului;
- accentuarea caracterului previzional al acestuia, amplificarea dinamicii manageriale;
- accentuarea caracterului finalist al activitatilor manageriale, prin axarea preocuparilor pe realizarea obiectivelor generale ale organizației;
- universalitatea managementului;
- creșterea gradului de informatizare al activităților manageriale.

Legat de aceasta ultima tendință, de puternica informatizare și cibernetizare a tuturor activitatilor sociale și economice, trebuie evitata exagerarea importanței limbajului matematic, deoarece nu toate aspectele vieții umane se pot exprima sub forma de ecuații. În acest sens, Goethe afirma că “cifrele nu conduc lumea, dar ele arată dacă este bine sau rău condusă”.

Importanța de necontestată a informației, în epoca actuală, nu poate anula și importanța factorilor psihosociale și motivaționali în asigurarea eficienței oricărei activități. Dacă aprecierea făcută de H. Ford, precum că “nici un produs nu poate fi de calitate atât de bună, încât să ducă în spire o echipă slabă de conducători”, este valabilă și azi, acest lucru înseamnă că alături de complexul de cunoștințe tehnice, tehnologice, organizatorice, managerii trebuie să dețină și temeinice cunoștințe despre comportamentul și relațiile interumane.

În fine, se impune să fie menționat în încheiere și un alt mod de abordare al managementului și anume *managementul comparat*. Principalele curente sau școli de management comparat se delimitează în următoarele patru categorii [15, p.43]:

- socio-económica, care accentuează rolul critic al conducerii în creșterea economică;
- ecologică, care subliniază, într-o viziune de ansamblu-extinsă la scară planetară – influența factorilor asupra managementului;
- comparatistă sau behavioristă, care se focalizează pe comportamentul conducătorilor, comportament raportat la natura activităților, la zone, țări sau culturi;
- eclectic-empirică, constituită dintr-un cumul de abordări de management comparat, abordări ce au trasături distincte, dar includ elemente derivate din investigațiile practice.

Omul recepționează, conștient sau nu, informații din mediul (sistemul) în care își desfășoară activitatea la un moment dat, instinctiv sau în urma unor raționamente, ia decizii și declanșează acțiuni intervenind asupra mediului ce a generat informațiile, modificările generate de mediul determină emiterea de noi informații și ciclul se reia. Dacă obiectul activității omului este însăși dirijarea evoluției sistemului, atunci acest sistem devine un sistem condus, iar omul devine manager, formând împreună cu colectivul de conducere (dacă există) sistemul de conducere. Intervențiile omului – conștiente sau nu – asupra mediului s-au produs odată cu începuturile existenței umane. Astăzi, în activitatea curentă, noi le numim activități de orientare, de administrare, de dirijare, de conducere, sau, mai nou, preluând termenul din limba engleză care l-a inițiat, activități manageriale.

Termenul management are o semantică deosebit de complexă în sensul că desemnează știința conducerii organizațiilor socio-economice și stabilește principiile și metodele conducerii științifice a acestora. Complexitatea semantică a termenului de “management” este determinată de sensurile sale multiple:

1. Managementul constituie o știință, adică un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe – concepte, principii, metode și tehnici - prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele care au loc la nivelul de conducere al organizațiilor.
2. Managementul reprezintă o artă, care constă din măiestria și talentul managerului de a aplica metodele și tehnicile științifice de conducere în concordanță cu cerințele reale ale diferitor situații, în condiții de eficiență.
3. Managementul reprezintă și o stare de spirit specifică ce se concretizează printr-un anumit fel de a vedea, a dori, a căuta și accepta progresul.
4. Managementul este profesie - în cadrul ei persoane specializate în tehnicile manageriale sunt abilitate să ofere soluții pentru problemele multiple și complexe din acest domeniu. Managerii profesioniști fie oferă consulting, întocmesc studii, proiecte și propun soluții în cadrul echipelor manageriale, fie conduc nemijlocit, ocupând funcții de manageri.
5. Managementul constituie o funcție de conducere cu atribute de previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare a activității altor persoane [28, p. 34].
6. Din cele 5 accepțiuni pentru management decurge și cea de-a șasea, aceea de categorie socială, respectiv un grup de oameni care acționează pentru realizarea obiectivelor și acțiunilor prestabilite, un grup de oameni care direcționează acțiunile altora către scopuri comune, au același comportament în profesie ca și în viața civilă [7, p.111]. În definițiile date managementului de cei care au avut preocupări în acest domeniu se depistează unele elemente comune tuturor și anume:
 - a) nevoia de scopuri și obiective pentru o activitate;
 - b) importanța coordonării eforturilor individuale;
 - c) munca directă este în mare parte sau chiar în întregime efectuată de alții și nu de manageri. Indiferent însă de sensurile sub care este abordat managementul, definirea acestui concept – datorită caracte-

rului său complex – cunoaște numeroase și variate forme, aproape tot atâtea câte lucrări s-au elaborat referitor la acest subiect. O definiție simplă și intuitivă a managementului este: “A ști exact organizațiile utilizează patru tipuri de resurse:

- resurse umane, incluzând talentul, priceperea și munca oamenilor;
- resurse financiare, incluzând capitalul financiar necesar pentru operațiile curente și cele pe termen mai lung;
- resurse materiale, incluzând echipamentele tehnice, clădirile etc.;
- resursele informaționale, incluzând ansamblul datelor (cu caracter de noutate și utilitate) necesare pentru luarea deciziilor.

Deci, munca unui manager implică combinarea și coordonarea acestor resurse variate în vederea atingerii obiectivelor organizației. În acest context o posibilă definiție a managementului este: un set de activități, incluzând planificarea, luarea deciziilor, organizarea, conducerea (dirijarea) și controlul, toate orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației, într-o manieră efektivă și eficientă (efectiv - folosirea resurselor pentru a face lucrul potrivit; eficient – folosirea resurselor pentru a face ceva în modul cel mai corect), în scopul atingerii unui obiectiv [39, p. 87].

Managementul educațional este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități solicitate de societate și acceptate de individ. El presupune o abordare interdisciplinară, care studiază evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative. Conducerea managerială implică și accente pe idei, pe abordare sistematică, pe schimbare, pe strategie pe inovare.” [34, p.86].

Managementul reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare al acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale economice și sociale.

Managementul reprezintă utilizarea și coordonarea funcțiilor și persoanelor care îndeplinesc aceste funcții, astfel încât să se atingă un scop determinat. Cunoașterea instrumentelor, precum contabilitatea,

tehnicele de producție sau științele umane este utilizată de fapt, pentru a ajunge la concluziile și pentru a lua deciziile necesare de conducere.

Din punct de vedere istoric, managementul s-a individualizat ca o artă, dar pe măsura acumulării experienței și a apariției unor noi concepte și teorii, managementul a căpătat caracteristicile unei științe.

Etimologic, termenul de management provine din latinescul „*manum agere* - a conduce cu mâna”, fiind o substantivizare a verbului „*maneggiare*”, sinonim cu verbul „to manage”, care se traduc prin: „a dirija”, „a conduce”, „a coordona” grupuri de oameni.

Complexitatea semantică a termenului i-a determinat pe specialiști să-i atribuie mai multe sensuri, și anume:

- managementul constituie o știință, un ansamblu organizat de concepte, principii, metode și tehnici prin care sunt analizate și explicate, în mod sistematic, fenomenele și procesele care se produc în conducerea organizațiilor;
- managementul este o activitate practică, componentă a diviziunii sociale a muncii, în afara căreia este de neconceput dezvoltarea oricărei organizații;
- managementul reprezintă de asemenea o artă, care constă în măiestria managerului de a aplica, la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice.

În evoluția sa, conceptul de management și-a îmbogățit conținutul de-a lungul unui proces de durată. Se știe că în vocabularul englez se utiliza termenul de management în sens de conducere, de administrare a afacerilor, deși managementul s-a născut în Statele Unite ale Americii către finele secolului al XIX-lea, de unde apoi s-a extins în majoritatea țărilor dezvoltate, îmbrăcând forme de manifestare foarte variate. Paternitatea conceptului de management este atribuită în mod curent lui Frederick Taylor cu lucrarea „Principiile managementului științific”. O perioadă relativ îndelungată urmașii acestuia, prin opiniile lor au evoluat spre îmbunătățiri organizatorice și tehnice. De la începutul celui de-al doilea deceniu al secolului al XIX-lea, managementul a dobândit elemente noi, specifice, în funcție de condițiile sociale concrete. Se reține contribuția lui Henry Fayol, care, prin lucrarea sa „Administrația industrială și generală”, a definit

atributele conducerii, a lămurit dependența managementului de interesele capitalului și alte părți ale conducerii.

Managementul, ca știință, s-a cristalizat relativ recent datorită eforturilor depuse de numeroși specialiști din întreaga lume și este privit ca o activitate practică, ca un proces de raționalizare și eficientizare a muncii. Fiind o știință, managementul este reprezentat de un ansamblu de concepte, metode și mijloace de soluționare a problemelor de conducere.

Ca teorie și știință a fost conceput în secolul al XX-lea și la ora actuală conține tot ceea ce a acumulat omenirea în teoria și practica conducerii.

Managementul educațional constă în studierea proceselor și relațiilor ce se manifestă în cadrul instituțiilor de învățământ, în timpul desfășurării procesului educațional, în vederea descoperirii legilor care-l generează și a elaborării unor metode și tehnici de conducere pe baza acestora, care să asigure creșterea eficienței acestui proces. Managementul educației reprezintă teoria și practică, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualității umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale.

Managementul educațional are caracter multiplu determinat: *social*, după obiectul activității sale; *educativ*, având în vedere rolul predominant educațional al școlii; *sistemic*, în concordanță cu sistemul general de management; *economic*, urmărind continuu creșterea eficienței muncii; *multidisciplinar*, datorită interferenței informațiilor din domenii diferite în timpul actului educațional [Joita, E., *Managementul educațional - Profesorul –manager: roluri și metodologie*, Ed. Polirom, București, 2000 p. 21].

Managementul educației/pedagogic, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază „evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activități pedagogice determinate și în gestiunea programelor educative”.

S. Cristea [24, p. 32] evidențiază că managementul educațional, ca activitate psihologică, se bazează pe trei caracteristici:

- Conducere de sistem primar (abordare globală a tuturor elementelor educației și a aplicațiilor specifice funcției conducerii, la diverse niveluri);
- Conducere de tip pilotaj (valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale sistemului educației, prin funcțiile manageriale: planificare – organizare, orientare metodologică, de reglare - autoreglare).
- Conducere strategică (evoluție inovatoare de perspectiva a sistemului la diferite niveluri de organizare).

Jinga consideră că managementul pedagogic e definit ca ”știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități, potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate”. Ulterior îl definește ca „un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ, la standarde de calitate și eficiență cât mai înalte, iar la nivelul fiecărui sistem educativ se afirmă note specifice” [21].

7.2. Abordări teoretice ale stilului de conducere

În viziunea specialiștilor, stilul de conducere reprezintă felul în care un conducător își desfășoară activitatea, înțelegând prin aceasta trăsăturile particulare ale stilului său de muncă și este un factor care influențează în mare măsură productivitatea și eficiența grupului pe care îl conduce, indiferent dacă ne referim la o organizație în ansamblul sau sau doar la o parte a acesteia, la un departament, de exemplu. Un conducător care este deschis, corect, adaptabil, sociabil, dinamic și sigur pe sine, un profesionist, fără a fi îngâmfat, exigent dar nu intolerant și care știe să transforme aceste trăsături de caracter în adevărate fundamente ale unui stil comportamental în relațiile sale pe plan profesional va avea mai mult succes și va fi mai eficient decât un conducător cu trăsături diametral opuse [2, p.54].

Literatura de specialitate menționează, mai multe încercări de a defini și teoretiza acest concept, fiecare dintre acestea fiind fundamentate pe anumite elemente componente ale acestuia pe care diverșii autori le

considerau ca fiind relevante. Procesul acesta de coceptualizare a fost, la rândul său, îngreunat de doi factori:

- Un prim factor a fost reprezentat de faptul că anumiți autori au subliniat necesitatea operării unei distincții între "tipuri de conducere" și "stiluri de conducere", concepte care inițial fuseseră tratate nediscriminat, ca fiind expresii sinonime. Aceasta opinie a fost susținută de concepția conform căreia tipul de conducere este partea fundamentală, alcătuită din totalitatea cunoștințelor și aptitudinilor necesare conducerii iar stilul de conducere ar fi forma de manifestare a tuturor acestor elemente. În acest sens, autorul francez Olivier Gelinier afirmă în lucrarea sa "Direction participative par objectifs" [10, p. 28] că legătura dintre stil și tip de conducere se aseamănă cu un aisberg: partea vizibilă a acestuia, însemnând în fapt o treime din întreg, reprezintă stilul, iar restul de două treimi, care nu sunt vizibile, reprezintă tipul de conducere.

- Al doilea factor care a îngreunat procesul de definire a conceptului de "stil de conducere" este reprezentat de faptul că, după cum am precizat și mai devreme, autorii care au tratat acest subiect au avut abordări foarte diferite, bazându-și discursul argumentativ pe ipoteze diametral opuse. În acest sens, putem sublinia două tendințe principale care s-au manifestat: prima dintre aceștea consideră stilul de conducere ca fiind același lucru cu comportamentul conducătorului iar cea de-a doua susține exact opusul, respectiv ca stilul de conducere este complet separat de trăsăturile de comportament [40, p. 95].

Autorii care susțin ca stilul de conducere este alcătuit din o serie de trăsături comportamentale ale conducătorului, se referă la acele tipuri de comportamente care pot fi învățate și/sau care pot fi modificate și nu iau în calcul decât într-o măsură foarte mică trăsăturile psihologice ale individului, care sunt foarte greu de identificat și cu atât mai mult de schimbat. În realitate însă, aceasta abordare se referă la trăsături definitorii ale unei persoane, care sunt influențate de personalitatea sa, ceea ce le face foarte greu de modificat.

După părerea lui G. Johns, cea de-a doua tendință care s-a afirmat în acest sens susține faptul ca noțiunea de comportament al liderului se referă la totalitatea actelor pe care acesta le realizează în cadrul relației cu membrii grupului pe care îl coordonează (respectiv actele specifice de

lăudare, criticare, sugestionare etc.), în timp ce stilul de conducere se referă strict la acele nevoi fundamentale ale liderului, care îi influențează comportamentul. Ceea ce se poate modifica în cazul acestei abordări este doar comportamentul liderului, stilul său de conducere nefiind afectat de schimbarea situației în sine, deoarece acesta din urmă este legat de trăsăturile fundamentale ale personalității sale [23, p. 299].

În cazul ambelor abordări prezentate mai sus, stilul de conducere este văzut ca fiind stabil și greu de influențat și modificat, acesta fiind de fapt factorul care face ca definirea conceptului să fie foarte greu de realizat. Abordarea conceptului ca fiind o variabilă care depinde de anumiți factori și care poate fi modificat și supus schimbării face ca procesul de definire să fie ușurat. În acest sens, trebuie considerat ca în cadrul stilului de conducere sunt incluse și trăsături de personalitate, trăsături de caracter și aptitudini ale conducătorului, care însă se pot modifica în funcție de situația dată, pot evolua și se exprimă diferit în funcție de cerințele rolului asumat de lider. Astfel, atunci când ne referim la o schimbare a stilului de conducere, la posibilitatea de modificare a acestuia ne referim nu la o schimbare fundamentală a atitudinilor și personalității liderului ci la o restructurare a acestor caracteristici în funcție de situația specifică. De altfel, persoane cu trăsături caracteriale asemănătoare pot manifesta stiluri de conducere diferite iar persoane foarte diferite din punct de vedere al personalității și al caracterului pot avea stiluri de conducere asemănătoare sau chiar identice.

Pe această linie de idei, M. Zlate [40, p.95] definește stilul de conducere ca fiind "*modul concret de jucare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător*". Aceasta definiție -pe care o considerăm ca fiind adecvată acestui demers - reunește în cadrul aceluiași concept atât elemente ale laturii comportamentale ale liderului cât și elemente ale laturii atitudinale și motivaționale, punând însă accentul pe contextualizare, pe faptul că acestea pot fi interpretate în profunzime în cazul în care sunt analizate în corelație cu situația concretă în care acționează conducătorul.

M. Vlasceanu afirmă în acest sens că "*personalizarea conducerii se constituie la confluența dintre caracteristicile individuale și situația cu care se confruntă conducătorul*" [38, p. 323]. Autoarea înțelege prin

personalizare identificarea cu un anumit stil de conducere, respectiv cu anumite strategii prin intermediul cărora să se atingă obiectivele propuse. M. Vlasceanu subliniază însă că personalizarea nu constă neaparat în alegerea unui stil anume, standardizat, de conducere ci în crearea - prin utilizarea unor elemente ale stilurilor de conducere deja teoretizate și testate - unui stil de conducere propriu, care să fie adecvat situației particulare cu care se confruntă liderul.

În literatura de specialitate au fost descrise numeroase tipologii ale stilurilor de conducere, fundamentate pe criterii foarte diferite. Putem însă considera ca fiind un criteriu comun al tuturor acestor clasificări realizate faptul ca autorii au luat în calcul întotdeauna una sau mai multe dimensiuni ale activității desfășurate de conducător. În acest sens putem clasifica [20] aceste numeroase tipologizări în funcție de numărul dimensiunilor avute în vedere și în funcție de care au definit stilul de conducere. Ținând cont de acest criteriu, vom obține trei categorii de tipologii și anume:

- *Tipologiile unidimensionale* - care se fundamentează pe o dimensiune a activității liderului, pe care o consideră ca fiind esențială.
- *Tipologiile bidimensionale* - care analizează stilul de conducere în funcție de două dimensiuni ale activității conducătorului.
- *Tipologiile tridimensionale* - care realizează analiza în funcție de trei dimensiuni.

În cadrul fiecărei categorii de tipologii pot fi incluse mai multe tipuri de clasificări ale stilurilor de conducere care au fost formulate în timp, pe care le vom prezenta succint în cele ce urmează.

a) Tipologii unidimensionale. Prima clasificare, din punct de vedere cronologic, care poate fi inclusă în această categorie este cea realizată de către **Kurt Lewin** împreună cu **R.Lippitt** și **R.K. White** în 1939, în cadrul căreia criteriul folosit a fost gradul de participare a membrilor unui grup la procesul de luare a deciziei. Cei trei autori au realizat o cercetare asupra performanțelor unor grupuri de copii cu vârste între 10 și 11 ani care au practicat diverse activități (cum ar fi pictura sau gravura în lemn) sub coordonarea unui adult. În urma acestei cercetări, autorii au evidențiat trei categorii de stiluri de conducere: *stilul autoritar*, *stilul democrat* și *stilul permisiv (sau laissez-faire)*, fiecare dintre acestea

obținând rezultate diferite în ceea ce privește eficiența, satisfacția și agresivitatea manifestate de membrii grupurilor. Astfel, s-a putut observa că dacă în cazul grupurilor conduse autoritar și respectiv democratic gradul de eficiență a fost asemănător, în ceea ce privește grupul condus în maniera permisivă aceasta a fost mult mai scăzută. În absența liderului însă, eficiența grupurilor a avut tendințe foarte diferite: cea a grupului condus autoritar a scăzut, cea a celui condus democratic a rămas constanță în timp ce eficiența grupului condus permisiv a crescut. Membrii grupului condus autoritar sunt centrați pe lider, exprimă cele mai multe nemulțumiri, gradul de satisfacție al acestora scăzând în timp și manifestă cel mai mare grad de agresivitate din toate cele trei tipuri de grupuri studiate. Membrii grupului condus democratic sunt prietenosi, sunt centrați pe grup, climatul de lucru fiind unul cooperativ, caracterizat printr-un grad de satisfacție ridicat și generalizat la nivelul grupului ceea ce generează o agresivitate scăzută. Belker B menționează că „membrii grupului condus permisiv sunt centrați pe individ, satisfacția existând la nivel individual și fiind fluctuantă ca grad de intensitate din această cauză, agresivitatea este scăzută dar climatul grupului este unul haotic, caracterizat printr-o profundă individualizare a muncii. În urma acestei cercetări s-a ajuns la concluzia că stilul de conducere care duce la obținerea celor mai bune rezultate pe termen lung, de aceea fiind și cel de preferat, este cel democratic” [4, p.65].

Acest studiu a avut un puternic impact și o influență la fel de mare asupra tuturor cercetărilor și clasificărilor stilurilor de conducere care au fost realizate ulterior, aceste trei tipuri de stiluri de conducere putând fi regăsite în forme diverse în majoritatea tipologiilor realizate de alți autori. Principala vulnerabilitate a acestei clasificări și amendamentul fundamental care trebuie să-i fie adus este reprezentat de faptul că Lewin și colaboratorii săi au considerat ca aceste stiluri de conducere există exclusiv în forma pură. Alți autori au semnalat faptul că în realitate există diverse combinații ale acestor stiluri, care la rândul lor generează mai multe feluri de stiluri de conducere de tip autoritar sau democratic și au dezvoltat în această direcție clasificarea realizată de Lewin, Lippitt și White.

b) Tipologii bidimensionale. Tipologiile bidimensionale ale stilurilor de conducere sunt acele clasificări care iau în considerare două dimensiuni ale activității manageriale în realizarea demersului de definire. În cele ce urmează, vom prezenta unele dintre cele mai importante și mai cunoscute tipologii care se încadrează în această categorie.

Studiile de la Ohio au fost realizate după încheierea celui de-al doilea război mondial de către doi cercetători, Halpin și Winer, și au constat din aplicarea unui chestionar "*de descriere a comportamentului de conducere*" [38, p. 317] alcătuit din 150 de itemi care descriau comportamentul de conducere. Acest chestionar a fost aplicat membrilor unui mare număr de grupuri care au fost rugați să-și evalueze astfel propriul conducător. Analiza rezultatelor acestui chestionar a evidențiat faptul că există doi factori care influențează comportamentul liderilor eficienți, definiți de cei doi autori ca fiind considerația și structurarea. Considerația este o trăsătură caracteristică unui conducător care este centrat pe relațiile cu membrii grupului, în timp ce structurarea este o caracteristică a unui lider centrat pe sarcina, pe organizarea activității. Altfel spus, "*Considerația este măsura în care un lider este abordabil și arată preocupare personală pentru subordonați*" [16, p. 299] în timp ce "*structurarea este gradul în care un lider se concentrează asupra atingerii obiectivelor de activitate ale grupului*" [Ibidem].

Halpin și Winer au subliniat faptul că cele două dimensiuni evidențiate de cercetare sunt independente, un conducător putând obține scoruri diferite pe cele două dimensiuni, dar au evidențiat și faptul că liderii cei mai apreciați de către subalterni au fost cei care obținuseră scoruri ridicate pe dimensiunea considerație, care vizează relațiile interumane. Efectele acestor două dimensiuni său, mai exact, a scorurilor obținute pe fiecare dintre acestea, nu pot fi analizate în profunzime însă decât în legătură cu situația concretă, deoarece pot fi sau nu adecvate acesteia și deci eficiente. În acest sens Gary Johns afirmă că "*liderul care are un scor mare atât în considerație cât și în structurare nu va acționa întotdeauna neapărat mai bine decât alte tipuri de lideri. În anumite cazuri un comportament sau altul poate să nu fie de nici un ajutor sau chiar să dauneze performanțelor și satisfacției angajaților*" [16, p. 300]. Putem observa cum și în acest caz este subliniată, astfel,

importanța analizării contextuale a stilurilor de conducere care va fi definită și teoretizată în cercetările care au urmat.

Una dintre cele mai răspândite și mai cunoscute tipologii de tip bidimensional este cea elaborată de **Robert R. Blake** și **Jane S. Mouton** în 1964. Cei doi autori pornesc în demersul lor de la aceleași dimensiuni tratate și de studiul de la Ohio, respectiv orientarea spre sarcină și orientarea spre oameni, pe care le denumesc orientare spre producție respectiv orientare spre personal. Blake și Mouton argumentează că cele două dimensiuni nu se exclud reciproc și că sunt importante în egală măsură în procesul de obținere a performanțelor. În acest sens, autorii elaborează o grilă managerială pe baza căreia scot în evidență diversele stiluri de conducere posibile. Grila este construită pe două axe, cea verticală reprezentând gradul de interes al managerului față de problemele umane iar cea orizontală gradul de interes al acestuia față de problemele legate de producție. Ambele axe cuprind valori de la 1 la 9, în care 9 reprezintă gradul maxim de interes pentru un aspect iar 1 gradul cel mai scăzut de interes pentru același aspect. Stilurile de conducere sunt definite astfel prin valorile pe care acel tip de conducător le obține pe cele două axe avute în vedere. Prin analizarea încrucișată a tuturor combinațiilor posibile de valori care ar putea fi obținute pe cele două axe, rezulta 81 de stiluri de conducere posibile în funcție de gradul de interes acordat producției sau personalului. Blake și Mouton și-au concentrat însă analiza pe cinci stiluri de conducere principale, de bază, care creionează trăsăturile liderului care ar obține valori maxime, respectiv minime pe cele două axe, precum și cele ale liderului care ar obține valorile medii pe cele două axe. În continuare vom prezenta aceste cinci tipuri de bază a stilurilor de conducere definite de Blake și Mouton, care sunt reprezentate schematic în Figura 7.2. care urmează:

Stilul centrat pe sarcină (sau stilul 1.9. respectiv 1 pe axa interesului față de personal și 9 pe axa interesului față de producție) este caracterizat de faptul că un astfel de conducător consideră oamenii ca fiind niște simple instrumente, care sunt ușor de înlocuit, prin intermediul cărora sunt îndeplinite sarcinile de serviciu. În cazul apariției unor conflicte interpersonale, un astfel de conducător va aplica măsuri disciplinare iar comunicarea sa cu subordonații este limitată la transmiterea ordinelor de

serviciu. Conducatorul centrat pe sarcina urmărește obținerea productivității maxime și a profitului și nu pune accent pe relațiile interpersonale, el urmărind să se afirme exclusiv prin rezultatele obținute.

Stilul populist (sau stilul 9.1. respectiv 9 pe axa interesului față de personal și 1 pe axa interesului față de producție) este caracteristic unui conducător care consideră că obținerea performanțelor depinde exclusiv de calitatea climatului de munca. Un astfel de lider este preocupat de rezolvarea problemelor personalului în vederea asigurării unui climat de muncă agreabil, satisfacția personalului devenind scop în sine, ceea ce poate risca să împiedice însă obținerea eficienței.

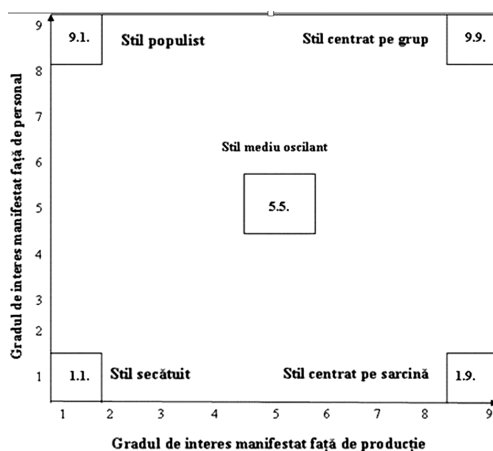


Figura 7.2. Grila managerială a lui Blake și Mouton

Conducătorul populist este caracterizat de o loialitate parțială sau chiar superficială în ceea ce privește organizația, scuzând rezultatele nesatisfacatoare ale personalului. Ținând cont de trăsăturile acestui stil de conducere devine evident de ce eficiența unui astfel de lider este indoielnică în raport cu obținerea unor rezultate adecvate scopurilor organizației.

Stilul secătuit (sau stilul 1.1. respectiv 1 atât pe axa interesului față de personal cât și pe cea a interesului față de producție) este caracteristic unui lider orientat spre sine însuși, care manifestă tendințe de izolare. Un astfel de „conducător nu se implică și nu manifestă interes față de nici una dintre dimensiunile luate în considerare, fiind mai degrabă un intermediar între subordonați și structurile ierarhice superioare, care comunică

deciziile luate de către cei aflați pe o poziție superioară. Un astfel de stil este caracteristic, de obicei, fie persoanelor care se află aproape de pensionare fie celor care nu au fost promovate în mai multe ocazii. Un astfel de conducător se păstrează neutru în toate problemele și discuțiile care pot apărea și critica doar pentru a se apăra, fiind astfel caracterizat de o lipsă totală de eficiență” [13, p. 98].

Stilul mediu oscilant (sau stilul 5.5. respectiv 5 pe ambele axe ale interesului) este caracteristic liderului care încearcă să echilibreze cele două dimensiuni, urmărind obinerea unor rezultate satisfacatoare în ceea ce privește producția, pastrând în același timp un climat de muncă pe cât se poate de plăcut. Acest stil de conducere este unul al compromisului, al încercării de conciliere a extremelor, lucru ce se poate observa și în stilul de comunicare al acestui lider care își asumă rolul de conciliator, gășind soluții cu aplicabilitate practică și care oferă satisfacție parțială. Este stilul caracteristic unui conducator conformist, care nu favorizează creativitatea dar care reușește, în același timp, să obțină rezultate parțial satisfacatoare pe ambele dimensiuni avute în vedere.

Stilul centrat pe grup (sau stilul 9.9. respectiv cel în care se obțin valorile maxime pe ambele axe) este cel caracteristic liderului care reușește să implice membrii grupului atât în realizarea obiectivelor de producție cât și în realizarea problemelor legate de personal, realizându-se astfel și necesitățile organizației și cele ale oamenilor. Un astfel de conducător implică oamenii în procesul decizional, în procesul de definire a obiectivelor organizaționale și creează în același timp un mediu de lucru detensionat, în care oamenii să își poată manifesta creativitatea și spiritul de inițiativă. Conflictele care pot apărea sunt rezolvate de către acest tip de conducator prin confruntare directă și discuții deschise la sugestii privind rezolvarea situației. Blake și Mouton consideră acest stil de conducere ca fiind varianta cea mai eficientă dintre cele prezentate, deoarece este cel care tratează cu importanță la fel de mare (și foarte mare, în același timp) ambele dimensiuni avute în vedere: atât cea a interesului față de producție cât și cea a interesului față de personal.

În cele ce privesc tipologia stilurilor de conducere realizată de Blake și Mouton pot fi făcute câteva comentarii și aduse câteva amendamente. În primul rând, stilurile de conducere descrise de cei doi autori se apropie

foarte mult de acele stiluri pure, pe care le-am putut observa și în tipologiile realizate de alți autori (Lewin, Lippitt și White). În continuarea acestei precizări este de adăugat că, din această cauză, aceste cinci stiluri de conducere considerate ca fiind de bază nu se regasesc cu ușurință în realitate, ci putem observa mai degrabă mult mai des combinații de genul 5.7., 4.8., etc. În plus, studiul dezvoltat de Blake și Mouton a demonstrat că liderii au un stil de conducere dominant, pe care îl folosesc cel mai frecvent dar și un alt stil de conducere, care este pus în aplicare atunci când o situație concretă nu permite aplicarea stilului dominant. Astfel s-a dezvoltat și noțiunea de "*stil de fatada*" [40, p.110] care este folosit de conducători cu intenția de a-și masca astfel adevăratele intenții și scopuri. În sfârșit, un ultim amendament care poate fi adus acestei clasificări este faptul că, deși autorii au prezentat stilul 9.9. ca fiind cel mai bun, cel mai eficient, practica a demonstrat că nu există un unic stil care să fie cel mai bun sau cel mai eficient indiferent de situație, ci ca acest lucru depinde atât de oameni cât și de situația particulară.

Aceste aspecte au fost sesizate și de cei doi autori, Blake și Mouton, care ulterior și-au revizuit și restructurat această grilă managerială.

c) Tipologii tridimensionale. Clasificările stilurilor de conducere de tip tridimensional sunt cele în cazul cărora analiza este realizată din perspectiva a trei dimensiuni ale activității manageriale. Astfel de tipologii sunt realizate în două moduri diferite: pe de o parte, unii autori care au realizat o tipologie de tip bidimensional mai adaugă acesteia o a treia dimensiune de analiză, obținând astfel o clasificare tridimensională iar, pe de alta parte, alți autori realizează noi clasificări, utilizând de la început trei dimensiuni ale activității manageriale.

Din prima categorie descrisă mai sus fac parte **Robert R. Blake** și **Jane S. Mouton**, care au redefinit în 1967 [Ibidem] grila lor managerială, adăugându-i o a treia dimensiune, cea referitoare la consistența sau profunzimea unui stil, care la rândul său cuprinde valori de la 1 la 9. Aceasta a treia dimensiune a grilei manageriale se referă la perioada de timp în care este pus în aplicare un anumit stil de conducere și vizează în special situațiile în care conducătorul este supus tensiunilor sau se confruntă cu diverse conflicte. Astfel, dacă sub influența unei stări conflictuale liderul își schimbă rapid stilul de conducere, înseamnă că acesta era un stil superficial

și inconsistent. În schimb, dacă stilul de conducere al unui conducător rămâne neschimbat indiferent cât de dificilă este situația cu care se confruntă, se poate afirma ca acel lider are un stil de conducere puternic.

Clasificarea stilurilor de conducere realizată de Blake și Mouton a fost folosită de-a lungul timpului în cadrul unor programe de pregătire și instruire a managerilor cu scopul de a le dezvolta acestora interesul atât către producție cât și către personal, însă, după cum afirmă și Mihaela Vlasceanu, "*ea nu este de obicei considerată ca o teorie propriu-zisă a conducerii*" [39, p. 323]. Acest lucru se datorează faptului că de obicei rezultatele obținute în urma unei astfel de analize sunt inegale și chiar greu de interpretat. Acest punct de vedere este susținut și de alți autori, cum ar fi Levy-Leboyer în lucrarea sa "Comment choisir et former des leaders?" și A.G.Jago în "Le leadership: perspectives théoretiques et recherche" [40, p.111].

În cea de-a doua modalitate de realizare a tipologiilor de tip tridimensional se înscrie clasificarea realizată de **W.J. Reddin** în 1970. Autorul a elaborat o grilă managerială tridimensională, în cadrul căreia a adăugat celor două dimensiuni clasice - orientarea spre sarcină și orientarea spre relație - o a treia dimensiune și anume orientarea spre eficiență. Reddin își propune ca, prin intermediul acestui model, să demonstreze liderilor că pot obține o eficiență sporită în măsura în care își vor adapta stilul de conducere diverselor situații pe care le vor întâlni în activitatea lor. Dimensiunea orientării spre eficiență pe care Reddin o adaugă în cadrul acestui model vizează măsura în care un anumit conducător îndeplinește sarcinile aferente poziției sale, la standarde de performanță corespunzătoare. În acest sens, dimensiunea orientării spre eficiență se referă la:

- atingerea scopurilor organizației;
- obținerea unui grad ridicat de angajare a membrilor grupului vizat în ceea ce privește atingerea acestor scopuri organizaționale;
- un grad ridicat de satisfacție al membrilor grupului vizat. [Mihaela Vlasceanu - *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București 1993, p. 336]

Pe baza celor două dimensiuni clasice (orientarea spre sarcină și orientarea spre relație) și a gradului de manifestare a acestora în activitatea conducătorului, Reddin definește patru stiluri de conducere de

bază care sunt relevante pentru comportamentul liderului. Atunci când managerul este preocupat în aceeași măsură atât de sarcină cât și de relație se manifestă stilul de conducere **integrator**, în timp ce atunci când conducatorul este interesat foarte puțin de ambele dimensiuni, se manifesta stilul **divizat**. Liderul care este preocupat într-o măsură mai mare de sarcină decât de relațiile cu oameni este acela care practică un stil de conducere **dedicat** în timp ce managerul preocupat în principal de relațiile cu oameni și care are o orientare redusă spre sarcina practică un stil de conducere **relaționat**.

Aceste patru stiluri reprezintă de fapt comportamente fundamentale ale managerilor, fiecare dintre acestea putând fi eficient sau ineficient în funcție de situația în care sunt folosite. Reddin introduce astfel în analiză dimensiunea eficienței, care nu poate fi măsurată, în opinia autorului, doar prin rezultatele obținute ci și prin capacitatea de adaptare a conducătorului și de alegerea de către acesta a stilului cel mai potrivit pentru obținerea unor performanțe înalte [Mihaela Vlasceanu *op.cit.*, p. 337]. Prin corelarea acestor patru stiluri de conducere fundamentale cu dimensiunea eficienței, Reddin obține alte opt stiluri de conducere, patru dintre acestea fiind considerate a fi eficiente iar celelalte patru ineficiente, din punctul de vedere al adaptabilității la context în vederea obținerii performanței.

Stilul integrator, caracterizat de o puternică orientare atât spre sarcină cât și spre relație, este considerat eficient atunci când situația cu care se confruntă conducătorul și grupul cere o astfel de abordare. În acest caz stilul de conducere este denumit de Reddin ca fiind un stil de conducere **activ**. În același timp, stilul integrator poate fi ineficient dacă situația particulară nu necesită o orientare puternică pe nici una dintre aceste dimensiuni. În acest caz, avem de-a face cu stilul **îngăduitor**, caracteristic unui lider care nu reacționează diferențiat la solicitările situației și care nu ia decizii foarte ușor.

Stilul divizat, caracteristic unui lider care manifestă un interes scăzut atât pentru sarcina cât și pentru relații, este considerat eficient atunci când liderul subliniază membrilor grupului importanța respectării regulilor de funcționare a organizației și este denumit, în acest caz, stil **birocratic**. Atunci când liderul este pasiv și manifestă dezinteres

pentru orice fel de problemă, acest stil este considerat a fi ineficient și este denumit stil **dezertor**.

Stilul relaționat, care pune accentul predominant pe relațiile umane și manifestă o orientare scăzută spre sarcină, este considerat a fi eficient (stilul **promotor**) atunci când este generat de interesul autentic față de oameni și de încrederea în acestia. Atunci când acest stil de conducere se manifestă datorită unei atitudinii paternaliste față de membrii grupului, acesta generează dependență în rândul oamenilor și le scade simțul responsabilității. În acest caz este considerat ca fiind ineficient și este denumit de autor stil **misionar**.

Stilul dedicat, caracteristic unui conducător ce pune accentul predominant pe sarcină în defavoarea relațiilor cu oamenii, este considerat eficient și denumit stil **autoritar-binevoitor** în cazul în care o astfel de conducere nu generează opoziții și resentimente în rândul membrilor grupului. În cazul în care, datorită unei astfel de conduceri, nu sunt luate în considerare motivarea și angajarea oamenilor în realizarea sarcinilor de lucru, acest stil de conducere este considerat ineficient și este denumit de Reddin stil **autocrat**.

Grila managerială realizată de W.J.Reddin este fundamentată pe ideea ca un conducător, în funcție de situația concretă cu care se confruntă, poate folosi mai multe stiluri de conducere pentru a fi eficient și a obține performanța. Autorul menționează însă că se pot observa două tendințe opuse în ceea ce privește stilurile de conducere pe care le adoptă managerii. Pe de o parte, există conducători care dau dovadă de **flexibilitate**, care este înțeleasă ca fiind capacitatea de a adopta stiluri de conducere diferite pentru a fi eficienți. Pe de altă parte există manageri care manifestă ceea ce Reddin denumește ca fiind **rezistență la stil**, fiind acei conducători care au tendința de a nu-și schimba stilul de conducere, indiferent de situația concretă cu care se confruntă și în care acel stil ar putea fi eficient sau nu. În același timp însă autorul atenționează și asupra faptului că schimbarea stilului de conducere pentru a fi adecvat situației concrete trebuie să aibă ca finalitate obținerea eficienței în acel context. Dacă un manager își schimbă stilul de conducere doar pentru că se schimbă situația și vrea să reducă astfel tensiunea generată de modificarea situației și nu urmărește prin această schimbare și obținerea

unor rezultate, Reddin consideră ca avem de-a face cu un lider caracterizat de un **stil în derivă**, lipsit de eficiență. La polul opus, dar caracterizat tot de ineficiență, este acel conducător care manifestă **rigiditate de stil**, în sensul că refuză să își modifice stilul de conducere, cu toate că este inadecvat situației și nu duce la obținerea unor rezultate [Mihaela Vlasceanu *op.cit.*, p. 338].

Reddin susține că situațiile în care se pot regăsi managerii le oferă acestora posibilitatea de a alege între toate aceste tipuri de stiluri de conducere pentru a atinge performanța și a fi eficienți. Astfel, prin intermediul acestui model, este subliniața importanța analizării situației, a contextului în care managerii își dezvoltă activitatea pentru a putea afirma dacă un stil de conducere este sau nu eficient și implicit dacă este sau nu recomandabil. Un astfel de model nu indică însă un anumit stil de conducere ca fiind "bun" sau "cel mai bun", arătând că oricare dintre stilurile de conducere definite de Reddin, în funcție de situația concretă în care este pusă aplicare, poate fi eficient, sau altfel spus, poate fi "cel mai bun". Important este însă să se țină cont de cerințele situației concrete și ca managerul să dea dovada de flexibilitate, în sensul conferit acestui concept de către Reddin.

Un alt model de tipologie tridimensională a fost propus de către doi cercetători de la Universitatea de la Ohio, **Paul Hersey și Kenneth Blanchard**, care au realizat clasificarea stilurilor de conducere pornind de la premisa că eficiența stilurilor de conducere depinde de doi factori: de **flexibilitatea liderului** (în accepțiunea conferită de Reddin acestui concept) și de **maturitatea grupului** [Ibidem]. Prin conceptul de maturitate a grupului se înțelege capacitatea membrilor grupului de a se raporta unei anumite sarcini de lucru. Această raportare este alcătuită, pe de o parte, dintr-o parte psihologică constând în capacitatea membrilor grupului de a accepta o anumită responsabilitate, de a-și stabili obiective și de a avea încredere în forțele proprii. Pe de altă parte, această raportare cuprinde și o parte legată de specificul postului, de cunoștințele relevante pentru poziția ocupată în cadrul grupului, pe care fiecare membru al acestuia le-a acumulat până în acel moment. Nivelul de maturitate atins de un grup variază astfel în funcție de sarcina specifică pe care liderul o prezintă membrilor grupului spre rezolvare.

Aceasta teorie susține că membrii unui grup imatur vor îndeplini mai bine sarcinile de serviciu dacă sunt conduși de un lider centrat predominant pe sarcină și cu o orientare mai scăzută pe relație. Pe măsură ce grupul se maturizează, conducerea- la randul său - va acorda o importanță din ce în ce mai mare orientării spre relație, în defavoarea orientării spre sarcină. Atunci când grupul avut în vedere este caracterizat de un grad de maturitate mediu, autorii susțin că stilul de conducere cel mai eficient este unul în care liderul este caracterizat de o orientare puternică spre relație și scăzută spre sarcină. În opinia lui Hersey și a lui Blanchard, în cazul unui grup matur pe deplin, stilul de conducere indicat și cel mai eficient este cel al unui lider care manifestă interes scăzut atât pentru orientarea spre sarcină cât și pentru orientarea spre relație.

Hersey și Blanchard definesc, pe baza celor trei dimensiuni avute în vedere în realizarea acestui model, patru stiluri de conducere în cadrul cărora gradul de orientare a managerului către sarcină și respectiv către relație variază. Cele patru stiluri definite de cei doi autori sunt stilul **directiv**, stilul **informativ**, stilul **participativ** și stilul **delegativ** și sunt reprezentate schematic în Figura 7.3.

Stilul de conducere *directiv* este caracterizat printr-o orientare puternică spre sarcină și o orientare scăzută spre relație. Un conducător de acest tip va trasa sarcini bine definite și va furniza instrucțiuni foarte clare membrilor grupului. În cazul acestui stil de conducere comunicarea este unidirecțională, liderul fiind cel care ia deciziile și doar le comunică membrilor grupului. Din aceste considerente, cei doi autori consideră acest stil de conducere ca fiind cel mai potrivit și eficient în cazul unui grup cu o maturitate scăzută, ai cărui membri nu au cunoștințele necesare îndeplinirii sarcinii de lucru cu care se confruntă [6, p. 85].

Stilul informativ este caracterizat printr-o orientare puternică atât spre sarcină cât și spre relație. Un conducător care practică o astfel de conducere încurajează comunicarea bidirecțională și pune accent pe creșterea încrederii în sine și a motivării subordonaților săi, dar este în același timp cel care ia deciziile în cadrul grupului și își asuma răspunderea în totalitate. Acest stil de conducere este adecvat unui grup cu un nivel moderat de maturitate, ai cărui membri se confruntă cu o sarcină nouă și care au nevoie să fie ghidați de lider.

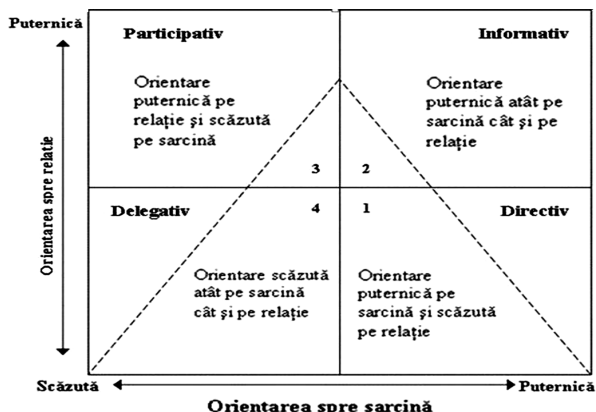


Figura 7.3. Modelul Hersey - Blanchaard al stilurilor de conducere

Stilul participativ este caracterizat de o orientare puternică spre o relație corelată cu o orientare scăzută spre sarcină. În cazul acestui stil de conducere, liderul ia deciziile împreună cu membrii grupului, nefiind nevoie de o conducere de tip directiv. Grupul are un nivel de maturitate moderat spre ridicat, membrii săi având cunoștințele necesare sarcinii de lucru, dar manifestând carențe în ceea ce privește încrederea în sine și/sau motivarea pentru îndeplinirea sarcinii [Ibidem].

Stilul de conducere delegativ este caracterizat printr-o orientare scăzută pentru ambele dimensiuni avute în vedere. Conducătorul care aplică un astfel de stil se implică în rezolvarea problemelor și în luarea deciziilor, dar în același timp permite și membrilor grupului să ia decizii și îi încurajează în acest sens. Acest stil de conducere este adecvat și eficient în cazul unui grup matur pe deplin, ai cărui membri au competențele necesare rezolvării diverselor sarcini de lucru și în același timp sunt motivați și dispuși să-și asume responsabilitatea deciziilor.

Modelul Hersey-Blanchard nu indică un anumit stil de conducere ca fiind "cel mai bun", ci susține faptul că fiecare dintre aceste stiluri de conducere este eficient într-o situație bine definită. Important în opinia celor doi autori este ca, înainte ca liderul să opteze pentru un anumit stil de conducere în defavoarea celorlalte, să evalueze situația și nivelul de maturitate - sau de pregătire - al grupului pe care îl conduce pentru a alege stilul care să îi asigure obținerea rezultatelor dorite și a eficienței.

7.3. Rolul managerului în alegerea stilului de conducere

Trăim astăzi într-o lume care se află într-o permanentă evoluție. Fie că desfășurăm o activitate de comerț, fie ca lucrăm în domeniul bancar, al finanțelor, al sănătății, social, educațional, fie că avem propria noastră companie suntem înconjurați de oameni. În toate activitățile sunt folosite resursele umane. Astfel, analize asupra performanței profesionale individuale și colective, au scos în evidență că acestea sunt influențate de o serie de dimensiuni psihologice, unele țin de personalitatea individuală, altele de contextul organizațional. În acest sens exercitarea conducerii unei instituții de învățământ presupune existența unei persoane și anume managerul/deirectorul școlii. „Managerul deține rolul principal în dimensionarea performanțelor unității conduse, fie ea, țară, întreprindere de orice fel, instituție de învățământ sau de cultură” [31, p.36]. Managerul efectuează în mod constant și organizat activități specifice procesului de management: previziune, organizare, coordonare, antrenare, control evaluare.

Numeroase studii cu privire la activitatea managerială scot în evidență, aproape în totalitate, că managerul unei organizații este elementul cheie în cadrul organizației pe care o conduce. El își pune în mod decisiv amprenta pe: asigurarea unui climat psiho-moral pozitiv, de colaborare și destindere în interiorul organizației, luarea celor mai multe decizii, motivarea oamenilor și rezolvarea problemelor. „Managerii sunt oameni care - folosindu- se de o serie de legi, pricipii, metode etc. în funcție de ailitățile personale - conduc precesul către atingerea scopurilor urmărite” [32, p. 99].

Managerul este „omul potrivit la locul potrivit” sau este acea persoană care corespunde cel mai bine proverbului popular românesc „omul sfințește locul”. Loren B. Belker în lucrarea sa „Sunt manager” (2002, p.12.), precizează că „un manager este o persoană care poate vedea în viitor și poate vizualiza rezultatele deciziilor sale. Este un om care lasă deoparte problemele de personalitate și poate lua decizii bazate pe fapte”. Asta nu înseamnă că trebuie ignorat factorul uman, dar trebuie lucrat întotdeauna pe baza faptelor și nu pe baza percepțiilor emoționale ale acelor fapte [4].

La întrebarea “Care este treaba unui manager?”, Peter Drucker, evidențiază că „managerul trebuie să orienteze resursele și acțiunile firmei spre ocaziile favorabile obținerii unor rezultate semnificative din punct de vedere economic” [13, p.71]

În completare Zlate M., în definirea managementului face referire la însușirile și abilitățile necesare managerului pentru realizarea cu succes a activităților și funcțiilor care îi revin. Aceste abilități se referă la: abilități conceptuale – care constau în capacitatea managerului de a vedea organizația ca întreg, de a gândi strategic, de a lua decizii pe termen lung; abilități umane, care presupun capacitatea managerului de a lucra cu oamenii și prin intermediul lor; abilități tehnice, care presupun înțelegerea sarcinilor specifice, cunoașterea metodelor, tehnicilor, echipamentelor implicate în activitățile de producție. [40, p.171]. O clasificare a managerilor după nivelul ierarhic, îi împarte pe aceștia în: manager de top (top managers), care posedă abilități conceptuale și au în subordine celelalte niveluri ierarhice ale organizației, manager de mijloc (middle managers), cărora le corespund abilitățile umane și au în subordine atât executanți, cât și alți manageri, managerii de primă linie (first managers), care lucrează direct cu executanții și au abilități tehnice. [40, p. 217-218].

Personalitatea managerului, a conducătorului este una dintre problemele centrale și complexe ale analizei factorului uman și constituie un obiect de studiu pentru psihologie, dar și pentru psihologia managerială. Prin personalitate se înțelege, de obicei, "subiectul uman" considerat ca unitate bio-psiho-socială, ca purtător al funcțiilor epistemice, pragmatice și axiologice. Psihologia consideră personalitatea ca un macrosistem informațional și operational, având caracteristici definitorii pentru subiect. Din multitudinea de definiții date personalității, Allport G.W., în lucrarea sa “Structura și dezvoltarea personalității” [1, p.34], definește personalitatea astfel: „personalitatea este organizarea dinamică în cadrul individului a acelor sisteme psihofizice care determină gândirea și comportamentul său caracteristic” [12] specifică următoarele: „Conceptul de persoană desemnează individul uman concret. Personalitatea, dimpotrivă, este o construcție teoretică elaborată de psihologie în scopul înțelegerii și explicării - la nivelul teoriei științifice- a modalității de ființare și funcționare ce caracterizează persoana ca organism psihofiziologic”. Personalitatea

individului se dezvoltă permanent în timp, sub influența tuturor factorilor de mediu, sociali, culturali și educaționali cu care omul vine în contact de - a lungul dezvoltării sale. Personalitatea managerială nu este un dat, ci se construiește și ea, treptat, în timp. În acest sens, „psihologia managerială studiază personalitatea managerului din perspectiva realizării funcțiilor sale: previziune, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și control”. [6]. O cooperare cu psihologia comportamentală a psihologiei manageriale, duce la realizarea și îndeplinirea funcțiilor manageriale. „Personalitatea managerului trebuie să se alinieze pe cerințele specifice ale întreprinderii, care, depind de rândurile, de etapele evoluției acesteia” [33].

Totodată psihologia managerială are în vedere relațiile dintre manager și colaboratori, se interesează de optimizarea lor în vederea realizării funcțiilor manageriale într-un mod silențios, cu minimum de efecte tensionale și conflictuale. [2]. Un element important în abordarea problematicii cu privire la rolul personalității managerilor îl reprezintă capacitatea managerială a conducătorilor, care este „o competență multidisciplinară, profesia de manager presupunând un set de capacități, cunoștințe, tehnici, care vizează deprinderea de organizare a activității, forța și priceperea de a stabili fluxuri informaționale moderne, de a valorifica superior resursele umane și materiale prin decizii corecte”. [35, p.35.].

Capacitatea managerială trebuie să reflecte o dublă ipostază: „a. capacitate managerială ca potențial, fiind încununată de o sumă de calități, trăsături, cunoștințe și experiență, necesare managerului pentru a exercita funcțiile conducerii; b. capacitate managerială ca factor de producție, fiind resursă specială de muncă cu valențe ca: spirit întreprinzător, atitudine inovatoare, competență și responsabilitate, eficiență”. [25, p. 48]. Capacitatea managerială ca potențial este evidențiată în Figura 7.4.

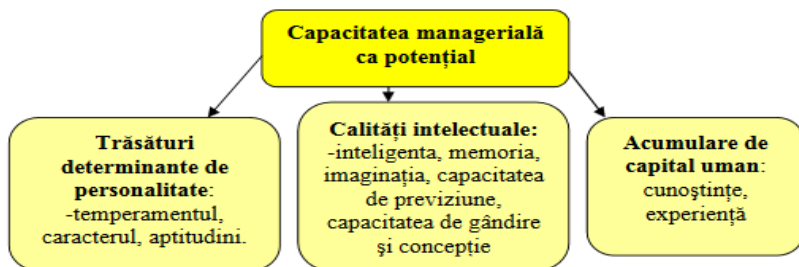


Figura 7.4. Capacitatea managerială ca potențial [26, p. 49],

În management sunt foarte importante și trăsăturile determinante ale personalității managerului după M. Zlate.

Temperamentul reprezintă forma de manifestare a personalității sub, aspectul energiei, rapidității, regularității și intensității proceselor psihice. Este latura dinamică a personalității cu influență asupra caracterului. Temperamentul este dat de cele patru „umori”: sânge, flegmă, bila neagră și bila galbenă. Pe această bază se stabilesc cele patru tipuri clasice de temperament:

- *colericul*-este energic, neliniștit, impetuos, irascibil, uneori impulsiv și își risipește energia. El este inegal în manifestări, dar bun strateg.
- *sangvinicul* se caracterizează prin ritmicitate și echilibru. Este vioi, vesel, optimist și se adaptează cu ușurință la orice situație. Fire activă, schimbă activitățile foarte des deoarece simte permanent nevoia de ceva nou.
- *flegmaticul* este liniștit, calm, imperturbabil, cugetat în tot ceea ce face, pare a dispune de o răbdare fără margini.
- *melancolicul* este la fel de lent și inexpresiv ca flegmaticul, dar îi lipsește forța și vigoarea acestuia, emotiv și sensibil, are o viață interioară agitată datorită unor exagerate exigențe față de sine și a unei neîncrederi în forțele proprii. Este puțin rezistent la eforturi îndelungate. Puțin comunicativ, închis în sine, melancolicul are dificultăți de adaptare socială.

Caracterul este acea structură, un subsistem relațional - valoric și de autoreglaj al personalității, ce se exprimă, în principal, printr-un ansamblu de atitudini și valori. Trăsăturile de caracter se pot grupa în:

- *trăsături cardinale* - trăsături persistente, dominante și reprezentative pentru subiectul în cauză;
- *trăsături centrale sau principale* - definesc profilul persoanei;
- *trăsături secundare* - foarte numeroase, puțin clare și au o existență minoră și latentă.

Succesele ce se obțin în cadrul unor domenii ale activității umane presupun existența unor însușiri psihice, denumite aptitudini. Acestea reprezintă particularitățile individuale ale oamenilor care se constituie ca o condiție a realizării unor activități la un nivel superior. Aptitudinile se pot clasifica în:

- *generale*: memoria, spiritul de observație, atenția, inteligența;
- *speciale*: aptitudini tehnice, aptitudini psihomotorii, aptitudini senzoriale, aptitudini speciale, aptitudini de conducere și de organizare.

Tot ca element important în abordarea personalității manageriale este stilul de conducere. „Stilul de conducere este felul propriu de a fi , de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Conceptul de stil de conducere reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale, calitățile, cunoștințele și comportamentele conducătorilor în exercitarea managementului potrivit” [25, p.133.].

Stilul de conducere „reflectă modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă”. [37, p.25].

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager. În funcție de exercitarea puterii de către conducători există trei stiluri manageriale: autocratic (autoritar), democratic (participativ), liberal (permisiv sau „laissez-faire”). [19].

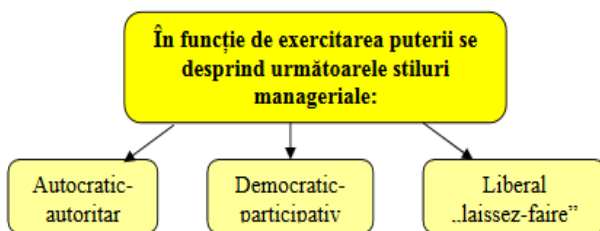


Figura 7.5. Stiluri de conducere în funcție de exercitarea puterii

Stilul autocratic - autoritar „cuprinde managerii care refuză să accepte participarea subordonaților la inițierea de acțiuni proprii pentru exercitarea funcțiilor de management. Aceștia stabilesc în mod unilateral obiectivele unității și mijloacele de realizare a lor, acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru realizarea obiectivelor fixate”. [41].

Stilul de conducere democratic presupune „o conducere flexibilă și responsabilă, prin intermediul căruia se pot identifica noi modalități de acțiune și procedură. Acest stil de conducere se pretează cel mai bine în cazul organizațiilor în care angajații cunosc foarte bine procesele organizaționale și când nevoie de schimbare este admisă, acceptată ca utilă și necesară. Acest stil de conducere devine util spre exemplu când se solicită introducerea unor noi proceduri, obiective, strategii în organizație pentru a optimiza vechile procese” [26].

- Stilul liberal - „laissez-faire”, „când conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, furnizează anumite informații suplimentare și nu se interesează de derularea activității, de și la început favorizează instalarea unei atmosfere destinsă, stilul generează o eficiență scăzută, deoarece în cadrul grupului se lucrează fără angajare profundă în muncă și la întâmplare”. [35].

Potrivit teoriei tridimensionale, descrise în capitolul care ia în considerare caracteristici ca: preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contacte umane, preocuparea pentru randament, există următoarele stiluri manageriale [37, p.27-28]:

- Negativ -se referă la o lipsă de interes a managerului, îndeplinirea sarcinilor nu reprezintă un scop, ci mijlocul de a evita complicațiile.
- Birocrat - este caracterizat printr-o lipsă de interes a managerului, respectă întocmai legile și instrucțiunile.
- Autocrat-este caracterizat prin faptul că managerul pune sarcinile de moment înaintea oricăror considerente. Nu este interesat de contactele cu oamenii în care nu are încredere, înăbușă orice conflict.
- Autocrat cu bună -voință -managerul acordă prioritate realizării producției, e ambițios. Cunoaște problemele firmei, este la curent cu metodele și tehnicile noi de muncă. Știe să-i facă pe oameni să execute fără a-i irita.

- Altruistul - este suflet caritabil, preocupat de crearea unei atmosfere cordiale și plăcute. Discută problemele cu personalul din subordine, dar randament slab. Nu rezolvă problemele în întregime.
- Ezitant, oscilant -balansul și ezitarea îl caracterizează. Nu ia decizii decât presat de evenimente. Stimulează pe alții, dar în măsură redusă.
- Promotor-lucrează intens, incitând pe ceilalți la lucru, crede în forța exemplului personal. Petrece mult timp în mijlocul personalului, folosește frecvent delegarea.
- Realizatorul -obiectivul central îl constituie organizarea eficace a eforturilor colaboratorilor pentru a obține rezultate imediate și de perspectivă.

În funcție de trăsăturile personale și de înclinația spre risc există următoarele tipuri de manageri [31, p. 68]:

- **Conducătorul** este un manager care se caracterizează prin înaltă capacitate de luare a deciziei, este penetrant în relațiile cu oamenii, de care este respectat, atât la nivelele inferioare, cât și superioare.
- **Constructorul**. Acest tip de manager este mai echilibrat, este preocupat într-o mare măsură de construirea unei fundamentări temeinice a deciziei fără fisuri, având mai puțină forță de decizie și mai puțin talent nativ.
- **Distrugătorul** poate avea harul conducătorului, dar este înclinat mai ales spre distrugerea structurilor existente, adeseori punând în prim plan interesele personale.
- **Inovatorul** este conducătorul care se află în avangarda profesiei sale prin aptitudini deosebite către inovație, către o schimbare care se înscrie pe orbita cerințelor reale ale vieții socioeconomice.

Ținând seama de toate acestea o cercetare sociopsihologică a fost realizată în administrație și servicii, și aplicată pe categorii de subiecți care fac parte din categoria: subordonați, șefi intermediari și șefi/comandanți. De aici a rezultat un portret psihocomportamental al unui manager care ar trebui să includă [18]:

- nivel ridicat de cultură generală, alături de o bogată experiență de viață;
- să fie creator de soluții, să găsească rapid soluții performante pentru atingerea obiectivelor;

- să reacționeze rapid la modificările din mediu;
- să comunice cu ușurință;
- să aibă gândire strategică;
- să aibă capacitate de organizare și de antrenare a oamenilor în realizarea unui obiectiv;
- inteligența peste medie, inițiativă, încrederea în sine;
- “vederea din elicopter” (abilitatea unui manager de a se ridica deasupra unei anumite situații și de a o vedea în contextul în care se manifestă, iar apoi de a cobori pentru a se ocupa de detalii), experiența și sistemul de valori, încrederea în subordonați sau colegi, contribuția personală.

Pentru a fi performant este important ca managerului să -i placă ce face și să se dedice în întregime acestei profesii „Pentru a fi eficient, un manager trebuie să cunoască sarcinile ce -i revin (natura și sfera de cuprindere a responsabilităților sale profesionale). După aceea, el trebuie să se formeze, să-și perfecționeze deprinderile pentru a putea îndeplini aceste sarcini, dar și să cunoască mai bine mediul în care va acționa. Pentru a desfășura o activitate eficientă, managerul trebuie să cunoască toate aceste aspecte ale muncii sale, să aibă calitățile și cunoștințele de bază cerute de postul său. Astăzi însă, organizațiile cer tot mai mult, chiar de la întregul personal și cu atât mai mult de la conducere, o identificare cu țelurile și personalitatea întreprinderii”. [15].

Stilul de conducere este o variabilă organizațională care are o influență semnificativă asupra eficienței de ansamblu a grupului avut în vedere, indiferent de dimensiunile acestuia, ceea ce este demonstrat și prin intermediul numeroaselor studii care i-au fost dedicate. Însă, studiind toate tipologiile care au fost realizate până în prezent, devine evident faptul ca nu se poate da o "reteta" infailibilă privind elementele fundamentale ale unui stil de conducere care să fie eficient în orice situație. Ceea ce trebuie reținut este tocmai faptul ca pot fi descrise stiluri de conducere foarte diferite dar care sa aiba o eficiența la fel de mare, atunci când sunt aplicate în situații particulare, diverse. Astfel, în alegerea unui anumit stil de conducere trebuie să se țină întotdeauna cont de particularitățile contextului: care sunt trasaturile liderului, care sunt trasaturile definitorii ale grupului avut în vedere, care sunt caracteristicile

situatiei concrete cu care se confrunta acesta, ce fel de abordare a situatiei este necesara pentru atingerea performantei?

Mihaela Vlasceanu considera ca a alege un stil de conducere nu inseamna alegerea unui tip anume din cadrul clasificarilor realizate de-a lungul timpului, ci crearea unui stil propriu. Cunoasterea aspectelor teoretice, a diverselor tipuri de stiluri de conducere definite de specialistii in domeniu, reprezinta punctul de pornire in crearea unui stil adaptat persoanei si situatiei concrete, astfel incat sa se atinga rezultatele dorite. Autoarea afirma in acest sens urmatoarele: "*Stilul este tocmai cautarea, combinarea si adoptarea elementelor pe care le-am mentionat in functie de situatii si contexte de conducere. Stilul eficient de conducere este deci o permanenta inventie, adaptata la context*" [38 p. 355].

In lumina acestor afirmatii, se poate afirma ca problema cu care ar trebui sa se confrunte conducatorii nu este gasirea unui stil de conducere universal valabil si eficient in orice situatie - pentru ca asa ceva nu exista - ci gasirea sau crearea aceluasi stil de conducere care sa fie adecvat situatiei concrete cu care se confrunta si care, odata aplicat, sa le ofere performanta dorita si maximum de eficienta.

7.4. Climatul educational si stilul relatiilor de conducere la nivelul unitatii scolare

Climatul, termen cunoscut în literatura de specialitate și cu semnificația de *atmosferă spirituală, ambientă la locul de muncă, stare de spirit, stare psihică sau mediu psihic* este definit ca *indicator sintetic sau percepție globală a spațiului de viață al unui grup în general și grup școlar în special, în care intră întreaga rețea de relații de colaborare și de dependențe existente la un moment dat între membrii acestuia* [5], determinând atitudinea lor în cadrul și față de respectivul grup, prin facilitarea sau frânarea acțiunilor acestuia. Climatul este considerat deci rezultanta sau efectul sumativ al interacțiunii relativ stabile a tuturor factorilor care acționează într-un grup, organizație sau instituție. El poate fi diagnosticat prin metodele folosite de psihologia socială. Ca stare

psihică foarte complexă, nu se pot decela cu ușurință toate elementele sale. De aceea este greu de cunoscut în totalitate.

Climatul constituie o *caracteristică definitorie a grupului*, un *factor important în obținerea performanței*, un *atribut managerial care afectează randamentul profesional la toate nivelurile*. Climatul *nu poate fi însă acelasi pentru toți membrii grupului*. Se are în vedere faptul ca reacția unui individ față de o situație nu depinde numai de caracterul interacțiunilor din grup, ci și de percepția pe care o are individul despre situația respectivă, de stările sale de satisfacție sau insatisfacție în legătura cu obiectivele și cu realizările grupului, de convergențele sau divergențele dintre cerințele, așteptările și rezultatele unității din care face parte. Faptele sunt filtrate prin prisma personală și astfel se creează o impresie, se formează o dispoziție. Ambele situații (*raportarea climatului la grup sau la percepția individului*) exprimă o anumită stare subiectivă față de un sistem de valori pozitive sau negative, urmat de manifestări comportamentale pro sau contra [8].

Distinct și relevant cercetările în domeniu ne demonstrează că sunt conturate anumite *tipuri de climat*, dintre care mai des întâlnite sunt climatul *pozitiv* (favorabil sau prielnic) și climatul **negativ** (nefavorabil sau neprielnic).

Primul, cel *pozitiv*, este caracterizat de modul *activ și dinamic* al activității membrilor grupului, de înțelegerea, încrederea, colaborarea bazată pe muncă și responsabilitate, de intrajutorarea dintre membrii acestuia, lăsați să se concentreze și să-și puna în valoare cunoștințele, experiența și inițiativa. Acest climat mobilizează, impulsionează, stimulează disponibilitățile creative și conducerea participativă. El este potrivnic stărilor de inerție, de pasivitate și de indiferență, fenomenelor de disfuncționalitate, absenteismului și starilor de tensiune negative [14]. Bineînțeles ca atitudinea angajată a fiecărui membru al grupului, moralul ridicat, încrederea, voința puternică, optimismul și ambianța instituțională favorabilă sunt solicitate mai ales de natura muncii cadrelor didactice, fie ele educatoare, învățători și profesori. „Activitatea lor este permanent legată de un efort intelectual și emoțional, de o încordare îndelungată a sistemului nervos. Climatul favorabil amplifică posibilitățile potențiale ale acestora cu elevii de toate varstele” [Ibidem].

Climatul negativ, nefavorabil sau blocant caracterizează de regulă grupul desfăcut în bucăți, dezarticulat, măcinat de tot felul de forțe centrifuge, în care este dominantă atmosfera de neîncredere, neliniște și disensiuni. Membrii grupului unui astfel de climat adică de la substanța muncii lor, stau în expectativă sau afirmă că nu mai au ce învăța, asistă pasivi la comportamente ofensatoare, la comentarii deplasate, la cei care au pretenții inoportune, agită spiritele, rezumă fals sau reproduc fals opiniile exprimate, modifică percepția asupra muncii și a tot ceea ce este normal. Uneori abandonează statutul de cadru didactic, coborându-se la un comportament suburban, sfidând normele muncii didactice și dezonorând statutul de educator. Desigur, relațiile instituțiilor de învățământ cu exteriorul nu se pot întemeia pe vid, pe haos, pe comportamente deviate, pe climat dinamizat și pe diversivități de proporții mai mari sau mai mici în interiorul grupurilor școlare [ibidem, p.24]. De altfel, nimeni din exterior nu poate face atât rău unui grup cât își pot face membrii săi din interior. Dialogurile de controversă, atât de necesare în activitatea didactică și în cercetarea științifică, se pot face și la un nivel de decență, iar opiniile potrivnice pot fi formulate și civilizate. Totul este că acestea să fie concentrate spre realizarea obiectivelor învățământului. Iar acolo unde nu este posibil nimic mareț, sunt posibile tot felul de fleacuri.

În consecință, climatul negativ descurajează, frânează, înseamnă moral scăzut, static, pesimist, încărcat cu dezacorduri, neînțelegeri și chiar ostilități. Nu întâmplător unii membri ai grupului părăsesc locul de muncă pentru simplul motiv că ambianța de la locul părăsit nu este plăcută și atrăgătoare [Ibidem].

Structura grupului reprezintă un *punct de referință în analiza climatului*. Din perspectiva elementelor componente, a proprietăților și a proceselor care-i sunt specifice, în abordarea structurii grupului școlar se au în vedere numai caracteristicile grupului de cadre didactice din cadrul unităților de învățământ. Între acestea se stabilesc relații interindividuale directe și statornice, în cadrul unor activități similare ce conduc la realizarea obiectivelor educaționale relativ comune [29]. Numărul învățătorilor și profesorilor care compun grupul sau colectivul de cadre didactice variază în funcție de specificul fiecărei unități de învățământ, de profilul acesteia, de natura și numărul de posturi didactice stabilite în

raport cu numărul de școlari repartizați pe grupe, clase și cicluri de învățământ. Cu cât grupul de cadre didactice este mai mare, cu atât crește și numărul relațiilor posibile.

În privința școlilor, structura acestora variază în funcție de tipul și profilul lor, dacă sunt în mediul urban sau rural, mărimea și structura colectivului de cadre didactice, repartizarea lor pe cicluri de învățământ și pe discipline, experiență și competența lor profesională, modul cum respectă programul școlar, ordinea și disciplina, cum se preocupă de ridicarea calificării profesionale s.a. În aceste cazuri se pune problema unei organizări ierarhice, conformă cu normele existente, dar distribuția relațiilor interindividuale ia forma stratificării conducerii, care poate fi verticală sau orizontală. *Pentru toate problemele de climat trebuie să existe un cadru organizatoric în care membrii grupului să se poată manifesta.* Fiecare membru al grupului aduce cu sine cunoștințe, experiențe, interese, aspirații, însușiri de personalitate care sunt hotărâtoare în asigurarea calitatii climatului și a eficienței activității [22].

Un element specific care determină *statutul relațiilor din unitățile școlare* este acela ca *nivelul ierarhic al directorilor* este cel mai aproape de bază, deci *nivelul ierarhiei acestora în relațiile cu personalul didactic este limitat la minim.* Fiecare cadru didactic se mișcă pe o arie de acțiuni bine definită, se conduce pe sine însuși la formația de școlari cu care lucrează, conducerea devenind reflexivă și implicită în substanța ei cea mai largă, fiind din acest punct de vedere, cel puțin egala cu cea a conducerii propriu-zise, indicativă și explicită, realizată de consiliul de administrație al cărei președinte este directorul. În acest cadru subliniem și faptul că în procesul subordonării personalului didactic din unitățile de învățământ față de conducerea acestora, socialmente necesară, existență ambiantei instituționale favorabile este potențată de reciprocitatea dependențelor în executarea unor roluri sau funcții educative care nu implică neaparat inegalități [29].

Climatul depinde în mare măsură de calitatea conducerii luată în totalitatea ei. Orice manager are îndatorirea de a-și asuma răspunderea creării, menținerii și dezvoltării climatului pozitiv, favorabil, creativ, eficient, urmărind să formeze din membrii personalului didactic o adevărată echipă.

Dimensiunile pedagogice și psihologice multiple ale relațiilor manager-cadre didactice, ca o condiție și o cale esențială în formarea climatului educațional o reprezintă *mobilizarea și orientarea spre îndeplinirea obiectivelor generale și speciale ale unităților de învățământ, ale disciplinelor de învățământ și ale ansamblului de acțiuni didactico-educative*. Din multitudinea de aspecte menite să reprezinte conținutul relațiilor, apreciem ca necesare unele notații în legătura cu organizarea muncii în unitatea de învățământ.

Organizarea nu este un atribut rezervat doar managerilor de școală, mai ales în condițiile în care complexitatea și, îndeosebi, numărul de sarcini în continuă creștere, nu le mai permit acestora să cuprindă și să rezolve toate problemele cu care sunt confrunțați. Delimitarea riguroasă a sarcinilor și corelarea optimă a activităților de conducere se face îndeosebi la nivelul și între membrii consiliului de administrație al unității de învățământ. Dar, într-o astfel de unitate toată lumea trebuie să gândească și, mai mult, să participe la organizare [Ibidem, p.65].

Pentru a-și spori eficiența muncii este necesar ca *managerul să-i determine pe colaboratori să preia asupra lor o parte din autoritatea și răspunderile cuvenite*, dincolo de activitatea principală desfășurată în cadrul procesului de învățământ. *Delegarea sau încredințarea unor responsabilități* spre a acționa în locul sau și în numele consiliului de administrație ar putea cuprinde: constituirea claselor de la început de ciclu, repartizarea claselor pe localuri, etaje și pe săli, alcătuirea orarului, procurarea materialelor didactice, a manualelor școlare, distribuirea acestora și tinerea corectă a evidenței, preocuparea pentru dotarea, întreținerea în condiții bune a dotării existente și completarea dotării laboratoarelor, atelierelor și cabinetelor cu mobilier, utilaje și aparate moderne, organizarea internatului, semiinternatului sau programului prelungit, activitatea cultural-educativă, paza contra incendiilor, lectoratele cu parintii, organizarea excursiilor, biletele de spectacole s.a. [29, p. 65].

Delegarea de responsabilități de genul celor menționate, la care se adaugă delimitarea precisă a competențelor între membrii consiliului de administrație constituie o *regulă importanța de raționalizare a conducerii și o sursă de sporire a eficienței acesteia*. Nu este vorba de o abdicare de la conducere și de absolvire de răspundere, ci de o degrevare de anumite

probleme, de o descongestionare, pentru ca managerul să se poată concentra mai profund și a investi timp mai mult în rezolvarea calitativă a conducerii pedagogice a procesului de instrucție și de educație.

O probă esențială pe care o susține directorul de școală în fața personalului didactic și a întregului personal muncitor din unitate constă în modul echitabil de divizare a activităților în sarcini individuale pentru toți membrii colectivului, proporționale cu posibilitățile lor. Întrăm aici pe teritoriul *criteriilor delegării responsabilităților*, care sunt de natura obiectivă și subiectivă [22, p. 85].

Primul criteriu – cel *de natură obiectivă* - se referă la volumul acestor activități decurgând din dimensiunea, capacitatea și profilul unității, din existența sau inexistența personalului ajutător, a personalului tehnico-administrativ (secretar, contabil, administrator, magazioner, personal de îngrijire etc.).

Cel de al doilea criteriu, *de natură subiectivă*, vizează stabilirea unei stări de grație valorică pe bază căreia să se facă investitura de responsabilitate, având în vedere o serie de caracteristici legate de pregătirea profesional-pedagogică, maturitatea, experiența în munca didactică, conștiinciozitatea și probitatea, vârsta, vechimea în unitatea respectivă, situația de familie, trăsăturile de temperament și caracter, precum și unele circumstanțe de moment (sănătate, căsătorie, examene de grad, diferite întâmplări de ordin moral sau material etc.) [Ibidem].

Hotărâtoare este nu numai definirea și repartizarea precisă și echitabilă a sarcinilor, dar în aceeași măsură și modul cum sunt ele primite și îndeplinite, prilej cu care, de aceasta dată, cadrele didactice dau o probă a conștiinței lor profesional-cetațenești. Înțelegerea acestei necesități dinauntru activității instructiv-educative și nu ca o exterioară însăilare de sarcini presupune un vast proces activizator de conștiință.

Într-o formulare sintetică, *stilul exprimă felul propriu în care managerul își exercită atribuțiile care-i revin, rolul pe care-l are în organizarea și conducerea muncii, natura comportamentului său în dinamica activităților de exercitare a conducerii și de continua influențare a colaboratorilor.* Concretizat prin manifestări exterioare ale personalității liderului în raport cu situațiile și împrejurările în care își desfășoară munca, stilul nu este imuabil și este supus în permanență la

îmbunătățiri și adaptări chiar la una din aceeași persoană. Literatura de specialitate, de altfel foarte abundentă, consemnează prezența unei multitudini de *stiluri de conducere și de relații de conducere*, ajungându-se la numeroase *clasificări*. Cea mai frecventă clasificare se oprește asupra celor trei tipuri fundamentale:

- a) *democratic, participativ sau cooperator*;
- b) *autocratic, patrimonial sau dictatorial*;
- c) *pasiv, permisiv sau laissez-faire*. [30].

Din combinarea acestora s-au formulat numeroase stiluri intermediare după natura eficienței, autorității, atitudinii față de nou etc. Tipurile de stiluri, în starea lor puri, se întîlnesc destul de rar, în procesul conducerii realizându-se o imbinare de mai multe stiluri, determinante în acest sens fiind personalitatea managerului, natura colaboratorilor, precum și a circumstanțelor, respectiv a situațiilor de conducere.

Din constatările noastre directe în unitățile școlare sau din întrunirile organizate la nivel raional cu diversele categorii de directori de unități de învățămînt, am desprins, dincolo de cazurile în care operăm cu argumente din domeniul “bunului simț”, și situația în care unii manageri nu știu ceea ce ar trebui să știe chiar din *modalitățile de adaptare și, deci, de transpunere la nivelul instituției a unor aspecte din stilul activității lor ca educatori în relațiile cu elevii*. După opinia S. Toma, stilul relațiilor cu școlarii ofera liderului din unitatea de învățămînt un plus de cunoaștere și de experiență și este folosit, pe alt plan, drept cadru de referință cu o nota specifică în modul de a gândi, a acționa și a se comporta în exercitarea atribuțiilor manageriale. Calitățile morale și profesionale manifestate în activitatea de educator constituie coloana axială a îndeplinirii funcțiilor manageriale [36].

Referindu-se la *aspectele de ordin metodologic*, este semnificativ mai întîi faptul că nu se poate măsura stilul relațiilor de conducere după numărul orelor și al zilelor petrecute în discuții de la om la om. Din rîndul acțiunilor profitabile de contact menționăm *reuniunile de lucru sau ședințele*, al căror număr și a căror frecvență, operativitate, eficiență și durată au făcut obiectul unor teme la cursurile de perfecționare a directorilor organizate în anii trecuți. Există o seamă de reguli simple și ușor de înțeles în legătură cu

programarea, pregătirea și conducerea lor, care-l ajută să-și verifice și să-și îmbunătățească activitatea în aceasta direcție.

Asistențele la lecții și, în general, *controlul riguros al întregii activități instructiv-educative a personalului didactic* constituie cea mai importantă și cea mai eficientă formă de contact, de cunoaștere și influențare a oamenilor. În legătură cu această activitate se ridică cel puțin două probleme:

- a) cât de pregătit este directorul pentru controlul competent și exigent al procesului didactico-educativ,
- b) cât timp are directorul pentru efectuarea acestuia [Ibidem].

Ambele probleme se fragmentează, la rândul lor, în altele. În orice caz, *pentru optimizarea calității și eficienței procesului de învățământ desfășurat la lecții se impune direcționarea activității întregului personal didactic spre realizarea următoarelor sarcini pedagogice cu caracter permanent:*

- parcurgerea ritmică a programelor;
- asigurarea caracterului științific al activităților;
- folosirea metodelor active și a mijloacelor tehnice moderne în procesul didactico-educativ;
- asigurarea caracterului practic-aplicativ al cunoștințelor prin realizarea lucrărilor, demonstrațiilor și experiențelor prevazute în programe;
- activitatea diferențiată și individualizată cu elevii;
- stimularea inițiativă și creativității acestora;
- aprecierea obiectivă, stimulative și ritmică a muncii lor;
- punctualitatea riguroasă la începerea și încheierea orelor, precum și în respectarea întregului program de muncă al unității;
- asigurarea ajutorului pentru copiii care întâmpină dificultăți s.a. [8].

Evident, fiecare act de conducere este legat prin nenumărate fire de activitatea cadrelor didactice și a întregului personal muncitor din școală. Dinamizarea activității de conducere prin atragerea cât mai multor colaboratori, cimentarea și încetățenirea cooperării pe multiple planuri cu o funcționalitate optimală în mai multe sensuri, unirea eforturilor și acțiunilor într-un sistem armonios, influențează nu numai asupra climatului educațional, ci se reflectă asupra rezultatelor activităților de ansamblu în cel mai direct și esențial mod.

7.5. Studiul de caz. Diagnosticarea situației privind influența stilurilor de conducere și climatul psihopedagogic

Evaluarea stilurilor de management presupune aplicarea unor metode ce iau în considerare toate criteriile de clasificare, cu importanța lor diferențiată, pe de o parte, și calcularea unor indicatori sintetici pentru aprecierea managerilor în funcție de stilul practicat, pe de altă parte.

Evaluarea stilurilor de management poate fi abordată în funcție de o serie de criterii, cum sunt:

- obiectivele evaluării,
- sfera de cuprindere,
- orizontul de timp,
- persoana care realizează evaluarea etc.

Dacă o evaluare corectă, complexă și diferențiată, constituie fundamentul activităților de perfecționare și promovare a managerilor, o evaluare greșită se poate solda cu demobilizarea unor persoane capabile, sau cu pagube economice și sociale.

În literatura de specialitate s-au conturat unele metode cu care pot fi evaluați managerii, așa cum sunt:

- metoda convorbirii,
- interviul,
- chestionarul,
- metoda testelor psihologice,
- delegarea,
- metoda comparațiilor multiple etc.

Studiul pe care îl prezentăm în continuare reprezintă partea exploatării a unui proiect de cercetare pe care dorim să-l realizăm împreună cu factori decizionali la nivelul raionului Ialoveni, proiect care urmărește să evidențieze politica socială la nivel organizațional în această raion.

Într-un prim stadiu s-a vizat evaluarea stilului de management la mai multe niveluri, în instituțiile de învățământ Ialoveni.

Principalul instrument utilizat pentru identificarea stilului de leadership a fost un chestionar de evaluare (Anexa 1) alcătuit din 35 de întrebări, la fiecare existând cinci variante de răspuns:

- Întotdeauna (I)
- Adresa (A),
- Ocazional (O),
- Rar (R),
- Niciodată(N).

Grila de notare a răspunsurilor (Tabelul 7. 1) prezintă pe prima linie numărul întrebării, iar pe prima coloană simbolul răspunsurilor posibile, cu două tipuri de simboluri (triunghiuri și cercuri). Ea reprezintă un martor cu ajutorul căruia se calculează mai departe numărul de triunghiuri și de cercuri realizat prin răspunsurile date. Rezultatul obținut se reprezintă pe un grafic special (Figura 7.5.1.) în care stilul de management este apreciat prin două elemente importante care îl caracterizează:

- orientarea către sarcini, cuantificată prin numărul de triunghiuri;
- orientarea către subordonați, cuantificată prin totalul cercurilor înregistrate.

Tabelul 7.1. Grila de identificare și de notare a răspunsurilor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I	▲	▲	●	▲	●	▲	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲
A	▲	▲	●	▲	●	▲	▲		▲	●	▲	●	▲	●	▲	▲
O																
R								●								
N								●								

	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
I			▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲		▲	●	▲	
A			▲	▲	●	▲	●	▲	●	▲	●	▲		▲	●	▲	
O																	
R	●	▲											●				●
N	●	▲											●				●

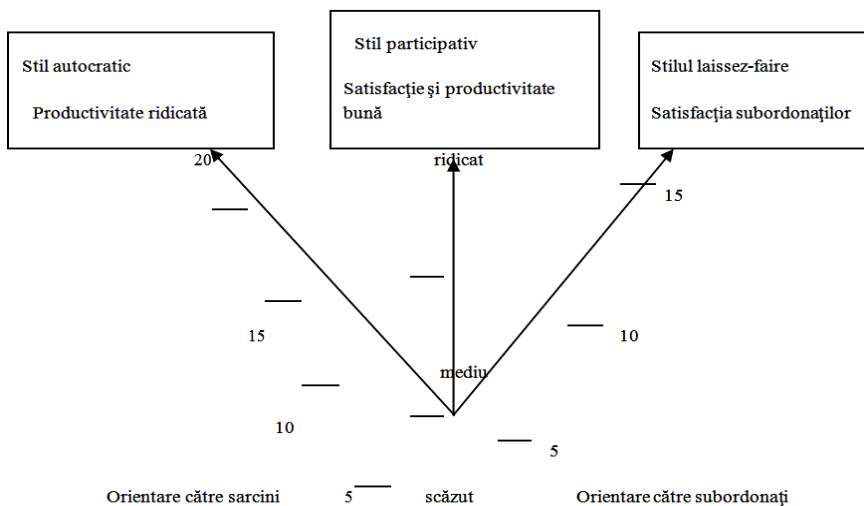


Figura 7.5.1. Graficul special al stilului de management

Eșantionul a fost alcătuit din 27 manageri școlari din raionul Ialoveni, repartizați după sfera de activitate:

- Instituții preșcolare - 9,
- Gimnazii -9.
- Licee - 9.

Rezultatele obținute reprezintă o medie a punctajelor luate pentru cele două orientări: orientarea către sarcini, cuantificată prin numărul de triumfi; orientarea către subordonați, cuantificată prin totalul cercurilor înregistrate. După cum se observă din reprezentarea grafică din Fig 2.2. instituțiile preșcolare înregistrează cel mai scăzut nivel participativ, preocupările managerilor fiind relativ modeste pe ambele planuri (7; 6,5). Intervenția politicului în activitatea lor determină o atitudine de neimplicare în viața instituției preșcolare, generată de lipsa unei strategii pe termen lung și de schimbările dese care au loc la nivelul ierarhiei. Punctajul apropiat la cele două elemente denotă și o atitudine de neimplicare în viața organizației, generată de lipsa unei strategii pe termen lung și de schimbările dese care au loc la nivel administrativ. Punctajul apropiat la cele două elemente denotă și o relație mai bună cu salariații, care însă nu se evidențiază pregnant (Figura 7.5.2.).

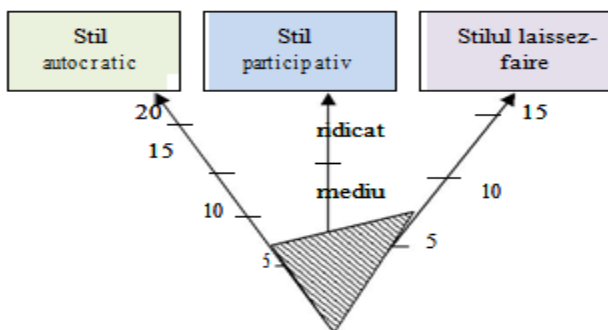


Figura 7.5.2. Determinarea stilurilor de conducere în instituțiile preșcolare.

Graficul din Figura 7.5.3. aferent gimnaziilor, evidențiază tendința managementului spre obținerea de rezultate printr-un stil autoritar, care convine totuși unei structuri divizionarizate, în care unitățile sunt organizații mecaniste (birocrății centralizate). De remarcat faptul că se înregistrează un nivel participativ mediu .

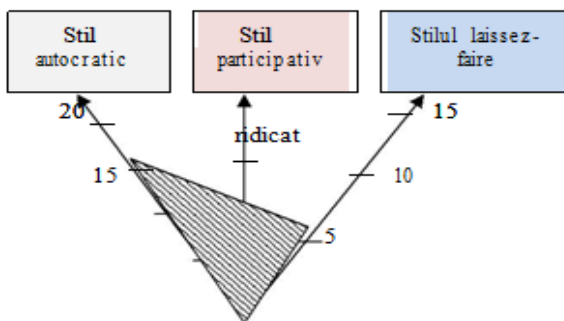


Figura 7.5.3. Determinarea stilurilor de conducere în gimnazii

În ceea ce privește analiza rezultatelor în cadrul liceelor, se remarcă tendința managementului spre obținerea de rezultate, dar și un nivel mediu la orientarea către cadrele didactice. Mobilitatea externă ridicată a resursei umane, frica de rămâna fără clasele liceale și fără cadre didactice puternice, i-a determinat pe managerii liceelor să fie mai atenți cu salariații săi, cu elevii liceeni și cu cerințele acestora (Figura 7.5.4)

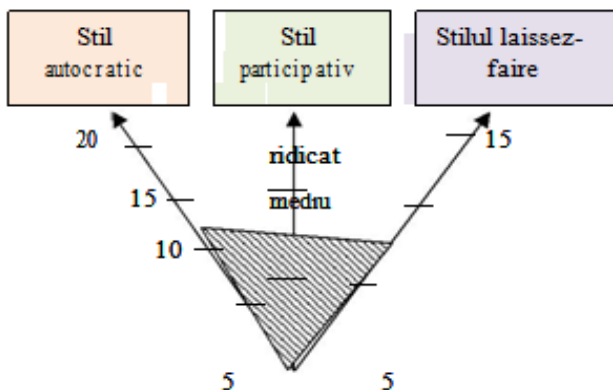


Figura 7.5.4. Stilurile de management în licee.

În mod ideal un manager ar trebui să-și configureze stilul de conducere în funcție de circumstanțe. În realitate lucrurile nu se întâmplă așa. Foarte mulți manageri rămân cantonați într-un anumit stil de conducere, indiferent de situație. Flexibilitatea stilului de conducere este o calitate a unui manager de succes.

Cunoașterea stilurilor de management, din diferite perspective, este extrem de necesară pentru un manager. În primul rând îi permite să-și înțeleagă punctele slabe și punctele forte. În al doilea rând aceasta îi permite înțelegerea comportamentului colaboratorilor.

Deși este greu ca un stil de management să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea unui asemenea stil. Cu cât ponderea unor efecte pozitive al unui stil de management este mai mare, cu cât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât el este adaptat și corespunzător nu numai din grup, ci și celor social-istorice, cu atât stilul respectiv va fi mai eficient.

Anchetele realizate în cadrul studiului practic au permis, prin intermediul unui instrumentar simplu, dar eficient, identificarea stilului de management al unor instituții de învățământ, preșcolare, gimnazii și licee. Rezultatele obținute oferă informații care sunt confirmate de mediul economic și social atât al raionului Ialovei, cât și al întregii țări.

7.5.3. Modelul de formare a stilului democratic managerial în instituțiile școlare

Experimentul s-a efectuat potrivit ipotezei generale, conform căreia procesul de formare a stilului democratic managerial va fi eficient dacă:

- conceptele teoretic și metodologic managerial aplicate vor servi drept bază pentru formarea stilului democratic managerial;
- va fi elaborat modelul teoretic de formare a stilului democratic managerial. Rezultatele experimentului de constatare au determinat:
- crearea unui suport cu privire la formarea stilului democratic managerial;
- valorificarea și adaptarea unui model de formare a stilului în cauză, în perspectiva modernizării comportamentului managerial.

Procesul de formare a stilului managerial s-a realizat după următoarele principii de calitate, ce trebuie în opinia noastră, să stea la baza procesului managerial într-o instituție:

- Democratizarea - asigură respectarea drepturilor și a libertăților personalității.
- Umanizarea - asigură instruirea orientată, creând echilibru și confort.
- Prioritățile - permit a însuși arta managerială.
- Integritatea - componenta cea mai importantă a managementului.
- Rezolvarea problemelor - cel mai rapid mod de a obține conducerea.
- Atitudinea - condiție de excepție a artei manageriale.
- Oamenii - cea mai de preț avere.
- Viziunea - element important al artei manageriale
- Autodisciplină - prețul managementului.
- Formarea personalului managerial - cea mai importantă realizare a efortului managerial.

La examinarea problemei privind formarea stilului managerial s-au luat în considerare principiile însușirii conștiente, active, pe baza experienței personale și prin efort propriu, a materialului. Este cunoscut faptul că cele mai mari dificultăți managerii le întâmpină nu la însușirea cunoștințelor, ci la aplicarea lor în practică. De aceea aspectului practic i-am acordat o atenție sporită.

Direcționarea profesional-managerială a cunoștințelor practice s-a realizat în așa mod ca managerii să fie capabili să recepteze și să adapteze

cunoștințele la posibilitățile personale. În cadrul activităților fiecărui manager i s-a propus două situații pedagogice, pentru a stabili priceperile de a le preîntâmpina și de a găsi soluții.

La prima etapă a fost necesar să se stimuleze dorința subiecților de a se cunoaște mai profund, de a se autoevalua, de a determina modul în care se pot rezolva situațiile pedagogice, ceea ce simțim față de noi înșine, felul cum vedem lumea. Pentru existența unei stări psihologice normale a persoanei este necesar să se formeze o atitudine corectă față de sine. Flexibilitatea în autoevaluare este condiția de adaptare a omului la diferite situații de viață. În opinia lui A. Maslow "omul trebuie să fie acela ce trebuie să fie" [10, 376 p]. Orice persoană se confruntă în permanență cu situații dificile, uneori chiar conflictuale, și e bine să-și cunoască forțele, pentru a le face față, a le evita. Cauzele neîncrederii în forțele proprii pot fi:

- poziția managerului și a subordonaților;
- relațiile rele cu subordonații;
- atitudinea autocritică în situații de prognozare a activităților;
- atitudinea negativă față de sine în situații de concurență;
- sensibilitatea sporită la critică;
- refuzul de a obține succese;
- decizia personală, când trebuie neapărat de făcut o alegere.

Pentru a depăși lipsa de încredere în sine se impun, după părerea noastră, următoarele:

- schimbarea atitudinii față de subordonați;
- schimbarea atitudinii față de sine.

Dintre metodele de depășire a lipsei de încredere menționăm:

- lucrul cu cadrele pasive, crearea unei situații care să asigure succesul, punerea unor sarcini reale, realizabile, evaluarea lor corectă;
- lucrul cu cadrele impulsive, înlocuirea comportamentului agresiv prin unul pozitiv;
- activități de evaluare a tendințelor și a trăsăturilor pozitive ale cadrelor didactice, (insuccesele nu se iau în considerare).

Cunoașterea de sine este, în mare măsură, un proces de transformare a atitudinii față de sine în autocunoaștere. De aceea atitudinea corectă față de sine ca personalitate, față de propriile posibilități îi permit managerului să fie

început în sine și autocritic. Bazându-se pe autocunoaștere, managerii vor putea alege strategiile corespunzătoare pentru a face față situațiilor problematizate.

Rezultatele testării efectuate în cadrul cursului demonstrează că managerii au o autoapreciere neadecvată și pretenții ce provoacă nesiguranță, influențându-le negativ activitatea. Mulți dintre ei nu se gândesc ce prezintă ca manageri, nu cunosc suficient caracteristicile personale. De aceea am început cu soluționarea acestor probleme, fiindcă concepția "Eu-lui" presupune luarea în considerare a tuturor calităților pozitive și negative ale individului. În continuare au fost propuse trei probe, pentru a determina schimbările comportamentale.

Proba 1. *Afirmarea autoevaluării.*

Managerilor li s-a propus să răspundă la întrebarea „Cine sunt eu?”.

Exprimându-și părerile, toți managerii considerau că au dreptate.

Răspunsurile erau de tipul: "Aceasta sunt eu", tot ce am obținut până acum - succesele, insuccesele - îmi aparține. Sau: Cine sunt eu, nu poate fi altcineva" „Ce îmi aparține mie, nu poate aparține altei persoane..."etc.

Proba 2. *Monologul.*

Realizați un monolog. „Aceasta sunt eu". Analizați ce ați simțit și cum vi s-a schimbat starea de spirit. Astfel, se va elimina starea de tensiune, se va crea o stare psiho-emoțională pozitivă stabilă.

Datorită acestei probe, managerii au stabilit propriile opinii, sentimente, gânduri, experiența lor de viață, neajunsurile.

Proba 3. *Jocul "Prototipul managerului".*

Scopul jocului a fost de a crea prototipul managerului și de a indica semnificațiile elementelor lui. Conținutul jocului: Imaginați-vă că aveți în față două cutii cu același conținut, în care sunt mai multe produse alimentare (franzelă, covrigi, banane, cartofi...). Din aceste produse realizați „prototipul managerului" și indicați prin săgeată semnificația fiecărui element al lui.

Creând prototipul managerului, subiecții au evidențiat calitățile necesare unui manager cu un stil democratic managerial. Rezultatele acestei probe au demonstrat că și jocul este o metodă importantă pentru formarea aptitudinilor comportamentale și descoperirea propriilor valori.

In etapa a doua s-a stabilit cum este înțeleasă personalitatea altora, aceasta contribuind la conștientizarea faptului că fiecare personalitate își are particularitățile sale individuale. Pe baza procesului de acumulare a cunoștințelor în care au fost implicați managerii, ei își formează treptat capacități de a aprecia asemănările și deosebirile dintre subiecți. Managerii își largesc concepțiile despre lume, formează capacitatea de a face față situațiilor conflictuale, conștientizează faptul că există păreri diferite despre un anumit lucru, dar aceasta nu înseamnă că toate sunt juste.

În multe cazuri, căile de acțiune în situații conflictuale depind de propriile stereotipuri, care sunt atât avantajoase, cât și dezavantajoase. Stereotipurile reprezintă păreri, convingeri, pozitive sau negative. De aceea este important ca managerii să învețe să-și analizeze critic atât convingerile proprii, cât și pe cele ale subalternilor. Astfel, se ajunge la convingerea de ce trebuie să fim toleranți cu cei care ne înconjoară. Am elaborat o serie de reguli practice pentru practicarea unui stil managerial adecvat.

A treia etapă constă în explicarea și înțelegerea de către manageri a rolului comunicării eficiente în activitatea managerială. În cazuri tensionate, comunicarea deseori este complicată. Dificultățile de comunicare ulterior se transformă în conflict.

Pedagogul rus V.A. Suhomlinski menționa: *„Cuvântul omenesc se transformă în cele mai neașteptate acțiuni”, de aceea este necesar să posedăm competențe de comunicare”* [9, p.14].

O formă de comunicare necesară în orice situație este **dialogul**. Întreținerea unui dialog este de importanță vitală, o condiție a activității în comun și a colaborării.

O condiție esențială a contactului dialogat este egalitatea pozițiilor psihologice și pedagogice ale părților implicate în dialog. El presupune o participare reală a părților la procesul de comunicare. Pentru asigurarea unei colaborări eficiente și evitarea conflictelor, trebuie de refuzat la acțiunile dictatoriale, ce este caracteristic pentru unii manageri cu un stil autoritar: cercetează căile de rezolvare a situațiilor conflictuale în comun; ia decizii adecvate etc. Ca dialogul să nu ducă la situații problematizate, este necesar de ales modul potrivit de realizare a acestuia. Ce reprezintă un

dialog? Dialogul înseamnă punerea întrebărilor și răspunsul la ele. A te adresa cuiva înseamnă a aștepta din partea acestuia un răspuns.

Întrebările de tipul: „*Ce?, Cum?, în ce fel?*” contribuie la întreținerea conversației, pe când întrebările închise stopează conversația, răspunsul fiind adresat prin cuvintele „da” și „nu”.

Managerii care practică un stil democratic, cu o cultură a comunicării adresează întrebări de tipul: „Care este motivul”, „Cum ai proceda în acest caz”..., pe când întrebarea „De ce” nu este recomandabilă, deoarece trezește agresivitatea, persoanele simțindu-se amenințate.

În cadrul dialogului o „metodă” optimă este încurajarea. Când interlocutorul vorbește, prin diverse încurajări îl putem stimula să continue. De exemplu: „înțeleg”, „Chiar așa?”, „Mai comunicați ceva despre aceasta” etc. Prin încurajări de acest gen pot fi obținute mai multe informații de la persoana care participă la dialog. Pentru managerii autoritari încurajările sunt un instrument eficient pentru a menține o conversație interesantă.

O modalitate de a comunica eficient este ascultarea, prin aceasta manifestându-ne simpatia față de subalterni, astfel îi facem să se simtă bine, îi susținem. Pentru managerii cu un stil democratic este indispensabilă ascultarea activă, care încurajează interlocutorul să fie mai comunicabil. Interesul pe care-l vom manifesta față de cele relatate îl va determina pe subaltern să fie mai comunicabili. Faptul că nu le criticăm opiniile îi va face să se simtă mai bine, să se destăinuie mai profund în legătură cu multe probleme.

O mare însemnătate are și identificarea ideilor importante din comunicare, astfel interlocutorul reușește să sintetizeze cele mai importante puncte de vedere. Sunt bine venite întrebările de genul: „Vă mai preocupă ceva”, „Mai aveți și alte puncte de vedere”.

O artă este și iscusința de a adresa întrebările. Pentru a menține o conversație, este necesar ca întrebările să fie adresate în formă deschisă, numai în acest caz colegii își vor exprima complet opiniile. Însă întrebările adresate într-o modalitate negativă pot schimba felul conversației. Se vor evita astfel de întrebări: Ce nu vă place la...?, Cu ce am greșit...?, fiind înlocuite cu întrebările: Ce ați dori să se schimbe?, Ce ar trebui să fac?, Cum aș fi putut proceda mai bine etc. Astfel, managerii însușesc tehnicile

potrivite unui nou mod de "comunicare liberă", ce umanizează relațiile manager-manager, manager-subordonat, creând o atmosferă de libertate și independență, ce va permite interpretarea sentimentelor și a gândurilor altora, înțelegerea limbajului acestora, exprimarea clară a ideilor, viziunilor etc.

În activitățile practice am procedat în felul următor: sarcinile au fost realizate atât individual, cât și cu participarea întregului grup, fiecare având dreptul la expunerea opiniilor. Fiecărui subiect iau fost repartizate situații problematizate. Este important ca ei să-și exprime opinia proprie; să propună variante noi de rezolvare a situațiilor problematizate, să înțeleagă natura acestora, ca să poată preîntâmpina și rezolva problemele apărute.

Toate situațiile problematizate pot fi înțelese datorită experienței acumulate. În activități au fost folosite: exercițiile în grup, workshops-ul, „rotația activității”, interpretarea unor roluri, metoda antrenării sensibilității, metoda studiului de caz, metoda modelării, brainstorming-ul, exerciții de simulare, metode bazate pe experiențe în activitatea managerială, metoda proiectelor, urmărindu-se obiectivele:

- formarea stilului potrivit situației date
- dezvoltarea capacităților de a înțelege, a trata situația problematizată și de a lua decizii adecvate;
- formarea calităților pentru a acționa în situații problematizate.

La această etapă s-a acordat preferință stilului democratic, participanții la experiment fiind incluși în 4 grupe, cărora li s-a stabilit diverse sarcini.

Grupa I.

Nr. 1. Alcătuiți o listă cu cel puțin patru argumente în susținerea celor trei ipostaze ale managementului (ca știință, ca artă, ca activitate).

Nr. 2. Analizați activitatea unui manager din instituția preșcolară. Numiți cel puțin trei obstacole care împiedică realizarea unei activități eficiente. Specificați de ce calități trebuie să dispună managerul pentru a soluționa problemele cu care se confruntă colectivul.

Grupa II.

Nr.3. Din multitudinea de stiluri, selectați unul după criteriul eficienței profesionale și aduceți cel puțin două motive pentru a argumenta alegerea efectuată.

Nr.4. Realizați un portret al managerului din instituția preșcolară care asigură schimbarea din perspectivele etică, epistemică și pragmatică, evidențind procesele și operațiile pe care trebuie să le realizeze.

Grupa III.

Nr. 5. Imaginați-vă o situație de comunicare managerială, stabiliți criteriile de realizare a ei.

Nr. 6. Imaginați-vă o situație de comunicare managerială. Conținutul acesteia trebuie să se modifice ținând cont de cel puțin 3 componente ale comunicării nonverbale și paraverbale. Numiți aceste componente și argumentați cum se modifică, indicați semnificația mesajului comunicării.

Grupa IV.

Nr.7. Numiți un conflict specific domeniului managerial. Stabiliți cauzele care au determinat apariția lui și indicați cel puțin trei modalități de depășire a acestuia.Nr.8. Nominalizați un conflict caracteristic instituției școlare. Alcătuiți un scenariu de înlăturare a acestuia. Întrețineți un minidialog ilustrativ.

7.5.4. Abordarea practică a stilurilor de conducere și climatului psihopedagogic

Pentru a verifica ipoteza înaintată, a stabili eficacitatea modelului experimental, dacă au fost atinse obiectivele înaintate, la etapa de finisare a experimentului formativ a fost efectuat un experiment de control. S-au verificat rezultatele activității grupelor care au fost analizate și comparate. Datele au fost obținute în baza parametrilor realizați la etapa de constatare. În scopul verificării eficacității metodelor de formare a stilului managerial democratic s-au operaționalizat mijloacele utilizate în cadrul experimentului de constatare.

Formând la manageri diverse competențe, care definesc și caracterizează diferite principii și sensuri ale managementului: ca proces ce urmărește atingerea unor obiective, stilizând resurse considerate inputuri în proces, iar obiectivele outputuri, succesul unui management eficient este determinat de raportul dintre ieșiri și intrări, care indică eficiența activității manageriale. Un alt sens conștientizat de către manageri este managementul ca disciplină - ca domeniu al științei cu diverse principii, concepte și teorii,

scopul său major fiind ca acestea să fie învățate și conștientizate pentru a fi aplicate cu succes în practica managerială. Un sens de o mare importanță cunoscut de subiecți este managementul ca personal. Deseori la întrebarea: De ce o instituție obține succese mari? răspunsul este aproape același. A avut un manager bun... Subiecții consideră managementul și ca mijloc de a face carieră. Persoanele implicate în procesul managerial au posibilitatea de a-și demonstra calitățile profesionale, urcând treptele ierarhice chiar până la „vârful piramidei”.

Pentru a verifica cunoștințele managerilor la prima probă a fost utilizată metoda interviului, ce a fost folosită în cadrul experimentului de constatare, care a fost modificată.

Subiecților li s-a pus întrebarea: *Cum ați defini conceptul de stil manageriali* însușind conceptele, teoriile stilului managerial, subiecții conștientizează mai profund semnificația lor, își formulează propriile opinii despre acest stil:

- stilul managerial reprezintă maniera managerului de a lucra cu colaboratorii în scopul antrenării lor la realizarea obiectivelor înaintate;
- stilul managerial reflectă modul în care managerii își execută funcțiile care le revin în organizarea și conducerea activității manageriale.

A fost definit, de asemenea, conceptul de stil managerial democratic - ca o activitate de cooperare în colectiv, de menținere a unui climat favorabil și a unor relații care permit a obține performanțe înalte în procesul managerial. Acest stil asigură o participare activă a colaboratorilor la realizarea obiectivelor, determină reducerea tensiunilor, a stărilor conflictuale în colectivul condus, trecerea fermă la acțiune, cultivă spiritul de inițiativă al colaboratorilor.

La întrebarea: *Ce stiluri de dirijare cunoașteți?* subiecții au numit mai multe stiluri analizate de unii savanți pedagogi și psihologi. Suficient au fost însușite stilurile manageriale elaborate de autoarea A. Andreeva. Conform schemei propuse de autoarea menționată, subiecții au redat caracteristicile stilului managerial democratic: tonul colegial, acceptarea propunerilor, recomandărilor, sfaturilor, colegialitate în luarea deciziilor, asumarea responsabilității etc.

La întrebarea: *Cu ce dificultăți vă confrunțați în soluționarea problemei date?* Mulți manageri au menționat lipsa de cunoștințe, dificultatea de a comunica, de aceea în experimentul formativ a fost evidențiată că o astfel de comunicare va contribui la îmbunătățirea relațiilor dintre manager și subordonați, la constituirea unei atmosfere de cooperare, de care depinde, în mare măsură, succesul activității întregii instituții.

În cadrul comunicărilor, consiliilor pedagogice s-a constatat faptul că activitățile comunicaționale nu afectează cadrul instituțional. Conexiunea dintre conținut și relație în comunicare nu este suspendată, dar ea este mai puțin dinamică. În schimb, în comunicarea interpersonală relațiile de comunicare devin raporturi între persoane și sunt continuu utilizate în actul comunicării. Tipul de comunicare specific pentru relațiile interpersonale este conversația. În acest caz am observat participarea membrilor colectivului la comunicarea conversațională.

Imaginându-ne pauza unui congres, participanții la el ne cunoscându-se personal, chiar dacă, într-un fel sau altul, comunică instituțional, putem cu ușurință stabili următoarele tipologii:

- „cel care stătea la o parte”, fiind atât de inhibat, încât nu făcea niciodată primul pas, nu aștepta să fie interpelat;
- „colecționarul” caută din fiecare convorbire să obțină un folos concret;
- „descoperitorul” parcă spune: „sunteți un tip interesant și numai aceasta mă interesează”.

Participanților la experiment li se adresează întrebări, conținutul cărora trebuie să le permită să-și împărtășească opiniile și trebuie ascultați cu atenție.

O tipologie a comportamentelor în situații dificile este redată în lucrarea autoarei L. Cuznețov, în care se subliniază că „realistul” privește viața ca pe o posibilitate de a colabora, de artă din plin, el fiind orientat spre colaborare, considerând insuccesul drept o nouă posibilitate de a efectua ceva. Această clasificare este convențională, comportamentele se pot intercala, dar ele permit să stabilim unele trăsături de personalitate, pentru a le corela cu ale noastre în calitate de agenți sau parteneri educaționali. Toate activitățile includ acțiuni orientate spre un scop: pregătirea conversației pentru obținerea unor informații, scrierea unei scrisori, dar, mai ales,

lucrul cu colectivul. Pentru realizarea cu succes a activităților se organizează jocuri psihologice. În scopul facilitării înțelegerii lor s-a efectuat analiza pozițiilor de viață ale persoanei. Dacă am defini (în stil american!) "poziția OK" ca însemnând a se simți bine în propria piele, a fi independent, poziția "non - OK" va fi deci a celui care se va simți învins, intimidat și nu la înălțimea situației. Avem deci în raporturile noastre cu ceilalți patru posibile relații, dintre care prima este considerată cea mai pozitivă:

Eu sunt OK - Tu ești OK. Este poziția învingătorului: eu pot să mă simt bine fără a nega celui de lângă mine același drept. Este poziția care permite stabilirea relațiilor productive, realizarea obiectivelor comune, cooperarea, sinergia. Conceptul OK - OK este unul dintre cele mai cunoscute. El se află și la baza tehnicilor moderne de negociere (de la vechea și puțin productiva poziție:

"Eu câștig/înving - Tu pierzi" până la strategia mult mai motivată a satisfacerii nevoilor reciproce:

"Eu câștig/înving - Tu câștigi/învingi". Fiecare din noi preferă anumite jocuri în funcție de mediu și de interlocutor.

"Avantajul" unui joc psihologic constă în faptul că persoanele implicate trăiesc un sentiment "intens", în care se schimbă o cantitate apreciabilă de "strokes", evitându-se angajarea impusă de intimitate, rezolvându-se o problemă care pentru mulți este stresantă.

Se observă o buna comunicare, sunt formulate idei, gânduri concrete despre sine pornind de la situație. Managerii evidențiază exact consecințele comportamentului subalternilor, își exprimă sentimentele negative pe care le au față de ei. Prin urmare, trebuie evitat:

- simptomul verbal al umilinței (Mă ierțați..., O mică sugestie...);
- simptomul verbal al pesimismului (grijă, problemă, pericol);
- simptomul verbal al ezitării (mi se pare că..., eventual...).

Limbajul pozitiv este forma operațională în care funcționează gândirea pozitivă. El demonstrează efectiv cum pot fi transformate ideile negative în expresii pozitive și de ce este bine să procedăm astfel: pentru că acesta este modul de comunicare cu inconștientul. În acest scop se vor evita expresiile vagi, se vor folosi subiecte concrete, frazele scurte și coerente, se vor ilustra ideile prin exemple pozitive etc.

La un nivel mai înalt este evaluată priceperea de a înțelege colegul, subalternul, de a înlătura emoțiile negative ale acestuia. Astfel, managerilor li se oferă posibilitatea de a forma un stil managerial democratic. Faptul că priceperile în grupa de control sunt dezvoltate insuficient vorbește despre aceea că predarea disciplinelor din ciclul psihopedagogie oferă puține posibilități în acest sens. Chiar și unele cunoștințe teoretice acumulate în procesul studierii altor discipline puțin contribuie la constituirea priceperilor de formare a unui stil managerial democratic.

Bibliografie

1. Allport G.W., Structura și dezvoltarea personalității, Editura și dezvoltarea personalității, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2001, p.34
2. Avram E. Psihologie organizațional - managerială. Tendințe actuale. Editura Polirom, Iași, 2008
3. Boboc I., Psihosociologia organizațiilor școlare și managementul educațional, EDP, București, 2002
4. Boghatu Z., Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, Iași, 2001.
5. Covey S.R., Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București, Editura Alfa, 2001, 376 p
6. Cristea S., Fundamentele științelor educației: teoria generală a educației, *Ed. Litera*, București, 2003, p. 32
7. Dafinoiu I., Personalitatea. Metode calitative de abordare: Observația și interviul, Editura Polirom, Iași, 2002
8. Druker P., Despre profesia de manager, Editura Meteor Press, București, 2008
9. Dumitrache I., Prezentarea principalelor direcții de dezvoltare ale învățământului universitar tehnic. Soluții și perspective (material prezentat în fața personalului didactic din U.P.B. în 2003
10. <http://andreivocila.wordpress.com/2010/05/10/personalitatea-managerului-tabloul-psihocomportamental-al-managerului-eficient/> accesat la 25.07.2016
11. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/ABORDAREA-TEORETICA-A-STILURIL43.php>, accesat 12.05 2016

12. Jinga I., Istrate Elena, Manual de pedagogie, Ed. All, București, 2008
13. Jinga I., Managementul învățământului, Editura Aldin, București, 2001
14. Johns G., Comportament organizațional, Editura Economică, București 1998, p. 299
15. Joita, E., Managementul educațional - Profesorul –manager: roluri și metodologie, Ed. Polirom, București, 2000 p. 21
16. Petrovici V., Strategii manageriale, Polirom, Iași, 2001, p. 48
17. Popa R-I., Personalitate și stiluri de conducere în context organizațional (O abordare meta-analitică și diagnostică a organizațiilor din România), Teză de doctorat, Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele educației, 2012, p.19,
<http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2012Decembrie/POPA%20RADU%20IOAN%20Personalitate%20si%20stiluri%>, accesat la 24.07.2016,
18. Popescu G., Vidu A., Identificarea stilurilor de management, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007, accesat la 23.07.2016
19. Popescu V. Vasile, Conducerea sistemului de invatamant si a unitatii scolare, in cursul de „Pedagogie pentru invatamantul superior tehnic” (coord. Bontas Ioan), Editura Didactica si Pedagogica, București, 2003
20. Popescu V. Vasile, Dimensiuni valorice multiple in sistemul relațiilor director – cadre didactice, in Revista de pedagogie nr.9/1980
21. Stanciu L., Abordări teoretice ale stilurilor de conducere, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.pdf>, accesat la 24.07.2016
22. Vlasceanu M., Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București 1993, p. 323
23. Zaharia M. , Management educațional – manageri școlari, Editura Tehnica, București, 2003,
24. Zlate M. Leadership și management, Editura Polirom, Iași , 2004, p.95,
25. Popescu G., Vidu A., Identificarea stilurilor de management, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007, accesat la 23.07.2016

Studiu de caz.

Cu ajutorul colegilor determinați stilul de conducere a managerilor organizațiilor în care activați.

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN ORGANIZAȚIE

8.1. Teoriile comunicării.

Termenul de comunicare a fost abordat de-a lungul timpului în accepțiuni particulare, specializate, din perspectiva unor științe diverse, fiecare conferindu-i noi valențe. Așa cum observă J. Lohisse făcând referire la conceptul de comunicare, „fiecare domeniu al cunoașterii are definiția sau definițiile lui care accentuează, după caz, schimbul, contactul, transferul, transportul, energia, informația”. [32, p. 43]

Deși definițiile date comunicării sunt extrem de multe și de variate, J. Watson și A. Hill consideră că toate includ cinci elemente: 1. un emițător; 2. un receptor; 3. o modalitate de transmitere; 4. un mesaj; 5. un efect. Acest lucru este exprimat sintetic în formula lui H. Lasswell „Cine spune ce, pe ce canal, pentru cine, cu ce efect”. [35, p.67]

Însă comunicarea nu poate fi privită doar ca un proces liniar și secvențial de transmitere a informației de la emițător la receptor. Modelul liniar emițător-receptor este unul limitativ, restrictiv, aflat însă la baza modelului intercomunicării. Orice comunicare presupune o interacțiune. Din această perspectivă, comunicarea apare ca un proces circular, în care fiecare mesaj acționează ca un stimul asupra destinatarului și implică o reacție ce devine feed-back pentru primul. Este vorba despre o simbioză între cunoaștere, emoții, acțiune.

Perspectivile de abordare a comunicării au cuprins un număr mare de științe, dintre care noi am surprins aria de cercetare doar la câteva, relevante pentru analiza propusă. Astfel, termenul de comunicare a permis multiple nuanțări și a căpătat accentele unor definiții date de antropologie, teoria informației, cibernetică, sistemică, semiotică, psihologie, psihosociologie, pedagogie. Deși fiecare dintre aceste discipline investighează comunicarea din perspective diferite, împreună pot asigura o viziune integrală asupra fenomenului în discuție, viziune care depășește din punct de vedere explicativ și operațional, imaginile pe care fiecare în parte le oferă.

Din punct de vedere *psihologic* comunicarea reprezintă o relație între indivizi: „comunicarea este în primul rând o percepție. Ea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi receptori.” [26, p. 76].

Profesorul Emilian M. Dobrescu consideră comunicarea un concept fundamental în sociologie și în psihologia socială și grupează accepțiunile ce i se atribuie după cum urmează:

- proces în care se observă stimuli și se reacționează în raport cu aceștia;
- mecanism esențial în dezvoltarea relațiilor umane;
- totalitatea simbolurilor gândirii și a mijloacelor prin care ele se difuzează și se conservă;
- comunicare socială – expresie generală pentru „toate formele de relații sociale, cu participarea conștientă a indivizilor și a grupurilor”.[15, p.65] (Figura 8.1).

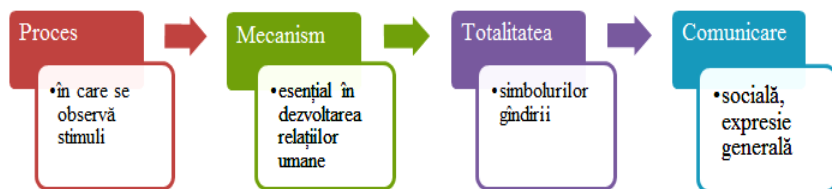


Figura 8.1. Definiția comunicării după E. M. Dobrescu

O definiție mai largă – ce plasează comunicarea nu numai la nivelul speciei umane, ci și la nivel biologic – citează profesorul Aurelian Bondrea.[3, p.23]

Conform opiniilor Gilles Amado și André Guittet, „există comunicare de fiecare dată când un organism oarecare, în particular un organism viu, poate afecta un alt organism, modificându-l sau modificându-și acțiunea, pornind de la transmiterea unei informații (și nu printr-o acțiune directă, precum cea pe care o exercită o forță fizică punând în funcțiune o energie)” [17, p.65] .

Din punct de vedere *sociologic* comunicarea (de masă) este privită ca „un ansamblu de modalități: rețele de transmisie, echipamente

individuale și autonome care permite punerea la dispoziția unui public destul de larg a unei multitudini de mesaje” [13, p. 67].

Wilbur Schramm (cercetător american care a avut un rol important în afirmarea domeniului comunicării ca disciplină universitară, autorul unor lucrări publicate între 1960 și 1980 și al unor teorii, patru la număr, despre presă) a definit comunicarea ca pe un proces prin care se stabilește o comuniune sau o identitate de reflecții, concepții, între un emițător de mesaje și un receptor, printr-un canal de comunicație.

Numim comunicație un sistem tehnic utilizat în comunicarea la distanță. Poșta, telefonul, telegraful, radioul sunt mijloace de comunicație, utilizând diferite tipuri de semnale. Pentru a nu rătăci în acest univers al definițiilor vom reține una singură: comunicarea este un proces prin care, atât în lumea animală, cât și în societățile umane, se transmit de la un receptor la un emițător informații, prin intermediul unor semnale sau sisteme de semnale. Acest proces implică o interacțiune și are anumite efecte, producând o schimbare.

Inventariind direcțiile actuale în teoria comunicării și în cercetarea în acest domeniu, D. McQuail constată o anumită convergență: „Se pune tot mai puțin accentul pe diferența dintre tipurile de limbaj, de mijloace de comunicare sau de niveluri ori contexte ale comunicării. Există tendința, printre diferitele tipuri de cercetători care se ocupă de comunicare, de a aborda teme comune, utilizând aceleași concepte, metode și vocabular”. [25, p.46]

Comunicarea este alcătuită, după cum afirmă Alex Mucchielli (1999) din ansambluri de teorii, principii și practici lansate în decursul timpului, care, oricât de dezvoltate sau limitative ar fi fost, pot fi încadrate în patru mari tipuri: schimb/interacțiune, cercetare, adresare/răspândire, umplere de timp/trecere în revistă. Deși extrem de multe și de diferite, se poate concluziona că modelele comunicării nu pot fi catalogate ca fiind unele mai bune sau mai corecte decât celelalte, dar că fiecare pot fi utile atât în analiza, cât și în intervenția asupra problemelor de comunicare.

Funcțiile și principiile comunicării reprezintă un ansamblu structural care susține comunicarea și îi întregeste conținuturile. Ele apar ca simple enunțuri teoretice, dar au rolul de a direcționa procesele de comunicare concrete și de a le orienta într-un sens optimizator.

Privită ca proces în continuă desfășurare, comunicarea se poate caracteriza prin interacțiune într-un anumit context, prin transmiterea și schimbul de mesaje între persoane, care se subordonează funcțiilor și se supun unor principii, prin împărtășirea de cunoștințe, de idei, de impresii, de opinii care au ca scop final obținerea unor efecte la nivelul particular, interior fiecărui individ. Toate aceste caracteristici și componente ale comunicării îi conferă o complexitate reală „pe care nu o poate acoperi o singură formulă” [25, p.18].

Comunicarea reprezintă un proces de interacțiune între persoane, grupuri, ca relație mijlocită prin cuvânt, imagine, gest, simbol sau semn. Prin intermediul ei, indivizii își împărtășesc cunoștințe, experiențe, interese, atitudini, simțăminte, opinii, idei. Privită ca proces, comunicarea consta în transmiterea și schimbul de informații (mesaje) între persoane. Comunicarea, înseamnă a spune celor din jur cine ești, ce vrei, pentru ce dorești un anumit lucru și care sunt mijloacele pe care le vei folosi pentru a-ți atinge țelurile. În acest sens, a comunica înseamnă și a tăcea, a aștepta răspunsul, reacția celui căruia ai vrut să-l anunți că exiști și chiar vrei să-i spui ceva.

Comunicarea, este definită – de către majoritatea specialiștilor - ca un proces prin care un emițător transmite o informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Încercând să confere comunicării o nuanță de rigoare, Școala de la Palo Alto, a formulat câteva principii (axiome) ale comunicării. Acestea principii sunt:

- „comunicarea este inevitabilă” sau „non-comunicarea este imposibilă”; conform acestui principiu tot omul comunică, orice comportament are valoare comunicațională, indiferent dacă există sau nu indici, semne sau semnale.
- „comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conținutului și planul relației. Primul oferă informații, iar al doilea oferă informații despre informații”;
- „comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni cauză - efect sau stimul - răspuns”; aceasta se datorează faptului că, omul, comunică în fiecare moment cu întreg trecutul sau și cu toate experiențele acumulate.

- „comunicarea se bazează atât pe informație în forma digitală (procesată de sistemul nervos central), cât și pe informație analogică (procesată de sistemul neurovegetativ)”
- comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar schimburile care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare”; în schimburile de parteneri ei comunica de pe poziții de egalitate, iar în schimburile complementare, adoptă comportamente compatibile sau joacă roluri distincte, au putere diferită, statut social sau ierarhic diferit.
- comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor”; oamenii sunt diferiți, percep diferit realitatea și au interese obiective diferite (Tabelul 8.1)

Tabelul 8.1. Principiile comunicării în viziunea Școlii de la Palo Alto.

1.	„comunicarea este inevitabilă” sau „non-comunicarea este imposibilă	omul comunică, orice comportament are valoare comunicațională, indiferent dacă există sau nu indici, semne sau semnale
2.	comunicarea se dezvoltă pe două planuri	planul conținutului și planul relației. Primul oferă informații, iar al doilea oferă informații despre informații
3.	comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în termeni cauză - efect sau stimul - răspuns	se datorează faptului că, omul, comunică în fiecare moment cu întreg trecutul sau și cu toate experiențele acumulate
4.	comunicarea se bazează atât pe informație în forma digitală	procesată de sistemul nervos central, cât și pe informație analogică (procesată de sistemul neurovegetativ
5.	comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar schimburile care au loc între ei pot fi simetrice sau complementare	în schimburile de parteneri ei comunica de pe poziții de egalitate, iar în schimburile complementare, adoptă comportamente compatibile sau joacă roluri distincte, au putere diferită, statut social sau ierarhic diferit
6.	comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor	oamenii sunt diferiți, percep diferit realitatea și au interese obiective diferite

În literatura de specialitate găsim mai multe definiții ale comunicării. Printre definițiile comunicării întâlnim mai multe forme care accentuează anumite laturi ale acesteia, și anume:

- definiții care accentuează dorința de a împărtăși,
- definiții care subliniază influențarea intenționată,
- definiții care includ orice tip de influență sau reacție.

Definiții care accentuează dorința de *a împărtăși*. Adepții acestui tip de definiție pun accent pe sensul comunicării, nu pe semnalele emise. Avantajul constă în faptul că așa și gândim procesul de comunicare. Dezavantajul îl constituie greutatea cu care se poate stabili dacă comunicarea a avut sau nu loc, adică dacă sensul a fost împărtășit.

Al doilea tip de definiții care subliniază *influențarea intenționată* reprezintă modul de percepere care favorizează sursa (emitentul), care încearcă să-și influențeze interlocutorul. Avantajul acestui tip de definiție constă în faptul că oferă o bază pentru a măsura succesul comunicării. Dezavantajul este reprezentat de faptul că definiția nu se potrivește oricărui tip de comunicare.

Iar definiții care includ orice *tip de influență sau reacție* –sunt cel mai cuprinzător tip de definiție. Unii cercetători văd în comunicare „toate procedurile prin care o minte poate afecta alte minți”. Dezavantajul acestui tip de definiție se referă tocmai la caracterul său atotcuprinzător, care face dificilă distincția între domeniile comunicării, psihologiei și biologiei. [18, p.34]

Comunicarea mai poate fi definită ca:

- „Mod fundamental de interacțiune psiho – socială a persoanelor, realizat prin limbaj sau prin alte coduri, în vederea transmiterii unei informații, a obținerii stabilității sau a unor modificări de comportament individual sau de grup”;
- „Trecerea unei informații de la emițător la un receptor”;
- „Procesul prin care o persoană (sau un grup) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională, o dorință etc.) unei alte persoane sau unui alt grup”;
- „Arta transmiterii informațiilor și atitudinilor de la o persoană la alta”;
- „Comunicarea reprezintă o caracteristică fundamentală a ființei umane și exprimă universul, spre deosebire de comunicație, care se

referă la instrumentele, la tehnicile și tehnologiile ce se întâlnesc și amplifică procesul de comunicare între indivizi și între colectivități, conferințele, în anumite cazuri, un caracter de masă”;

- „Comunicarea este un proces prin care un individ transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi”;
- „Comunicarea reprezintă procesul prin care un emițător transmite un mesaj sub forma unui cod prin intermediul unui canal către un receptor”;
- „Comunicarea reprezintă un ansamblu de principii și norme care traversează planul gândirii și cel comportamental”. [Ibidem, p. 87]

Comunicarea este un aspect important al vieții noastre. Este greu de imaginat o viață în cazul în care nu există absolut nici o comunicare. De fapt, poate că nu este chiar posibil de a duce o viață fără de comunicare și acesta este motivul pentru care se vedea că oamenii chiar și cu tulburări de auz, muți și vizual contestați învață într-un fel de a comunica cu ceilalți.

Din punct de vedere cronologic, comunicarea este primul instrument spiritual al omului în procesul socializării sale. Comunicarea umană se ocupă de sensul informației verbale, prezentată în formă orală sau scrisă și de cel al informației non-verbale, reprezentată de paralimbaj, mișcările corpului și folosirea spațiului.

Comunicarea este o componentă esențială a vieții, componentă care trebuie să fie înțeleasă cât mai corect pentru a-și atinge scopurile. Pentru a stăpâni comunicarea trebuie să o înțelegem, să înțelegem elementele ei de bază. În esență, comunicarea reprezintă schimbul unei particule dintr-o parte a spațiului în altă parte a spațiului, particula reprezentând subiectul comunicat: un obiect, un mesaj scris, o idee. Comunicarea nu are o singură definiție.

Dicționarul de sociologie definește comunicarea ca „un proces de emitere a unui mesaj și de transmitere a acestuia într-o manieră codificată cu ajutorul unui canal către un destinatar în vederea receptării”. În literatura de specialitate atestăm mai multe moduri de definire a comunicării: dicționarul de psihologie definește comunicarea ca „relație între indivizi ce implică transmiterea intenționată sau nu, cu influențe asupra receptorului și cu efect retroactiv”.

Definirea conceptului de comunicare are o sferă foarte largă și o importanță colosală. Prin comunicare se realizează un schimb de informații semnificații, bazându-se pe interacțiunea a două sau a mai multe persoane. Este un act social în continuă transformare.

Dacă admitem că, într-o interacțiune, orice comportament are valoarea unui mesaj, cu alte cuvinte este o comunicare, rezultă ca nu poți să nu comunici, indiferent că vrei sau nu.

Comunicarea este abilitatea oamenilor de a transforma spuselor fără noimă, în cuvinte vorbite și scrise, prin care ei sunt capabili să-și facă cunoscute nevoile, dorințele, ideile și sentimentele. De ce avem nevoie să comunicăm? Pentru că:

- suntem ființe sociale;
- trăim într-o lume în care milioane și milioane de alți oameni viețuiesc;
- avem nevoie unii de alții pentru siguranța noastră, pentru confortul nostru, pentru prietenie și dragoste;
- avem nevoie unii de alții pentru a ne maturiza prin dialog;
- avem nevoie unii de alții ca să ne îndeplinim scopurile și obiectivele.

Comunicăm ca să:

- ne cunoaștem;
- ne împărtășim emoțiile unii altora;
- schimbăm informații;
- convingem pe alții să înțeleagă punctul nostru de vedere;
- construim relații. (Figura 7.2).

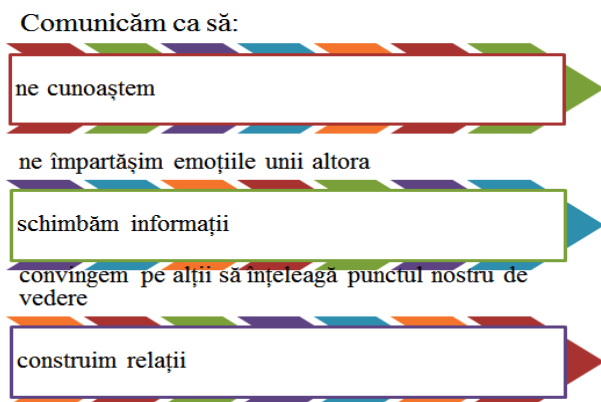


Figura 7.2. Scopul comunicării

Comunicarea umană poate fi considerată drept un mod fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor, realizat prin intermediul simbolurilor și al semnificațiilor sociale generalizate ale relației, în vederea obținerii unor modificări de comportament individual sau la nivel de grup.

Extinzând lucrurile, comunicarea contribuie la formarea și cristalizarea comunității ca mediu mai larg care intervine într-o manieră favorabilă la stimularea învățării și a unei activități didactice de calitate. Este important de subliniat faptul că instituția de învățământ constituie locul unde se învață comunicarea, unde se deprinde și se perfecționează comunicarea, unde se elaborează comunicarea, unde se educă (cultivă) comunicarea. Aici, comunicarea are semnificația unei valori umane și sociale, motiv pentru care educarea comunicării constituie un scop în sine, un obiectiv major al învățământului.

Conform dicționarul enciclopedic termenul de „comunicare” are o definiție complexă, acoperind practic toate domeniile în care acest termen este utilizat. Cuvântul comunicare este polisemantic. Comunicarea înseamnă modalitatea prin care, apelând la diverse procedee, se realizează un dialog între diverse spirite. Ea se referă la limbajul vorbit și scris, la artă și toate ramurile sale (muzică, pictură, literatură, coreografie, sculptură, arhitectură, etc.) și în ansamblu, la orice tip de comportament uman.

Conform Dicționarului explicativ al limbii române „comunicare“ înseamnă: înștiințare, știre, veste, raport, relație, legătură.

În sens mai larg, comunicarea este o importantă interacțiune socială, prin utilizarea modurilor de comportare înnăscute sau dobândite, precum și prin existența unor semnale verbale sau nonverbale care sunt emise și recepționate, conștient sau inconștient. [11, p.85]

8.2. Procesul de comunicare și elementele constitutive

Ori de câte ori vorbim sau scriem, încercăm să convingem și să ne convingem, să explicăm, să informăm sau să fim informați, să educăm sau să fim educați, să impresionăm, să amuzăm și să ne amuzăm, a ne exprima puncte de vedere, sau să îndeplinim orice alt obiectiv. Prin intermediul procesului de comunicare, urmărim întotdeauna patru scopuri principale: să

fim auziți sau citați (receptați); să fim înțeleși; să fim acceptați; să provocăm o reacție (schimbare de comportament sau de atitudine, a unei opinii).

- **Emițătorul (E)**, care poate fi un individ, un grup, o instituție, etc., care emite.
- **Mesajul (M)**, adică informații, conținutul comunicării.
- **Mijlocul de comunicare** sau canalele de transmitere a mesajului codificat sau suportul fizic al comunicării.
- **Codul (C)** sau limbajul comunicării.
- **Receptorul (R)**, de asemenea un individ, un grup care recepționează.
- **Contextul**.
- **Feed-back-ul și răspunsul la feed-back**
- **Factorii perturbători** [12, p 67]

Încercăm să analizăm fiecare element în parte.

1. **Emițătorul** este inițiatorul comunicării, cel care elaborează mesajul. El alege mijlocul de comunicare și limbajul astfel încât receptorul să-și înțeleagă mesajul formulat. Emițătorul are dreptul de a alege receptorul cu care dorește să comunice. Emițătorul mai poate fi, un individ, un grup sau o organizație care: posedă informație mai bine structurată decât receptorul; presupune o motivație (stare de spirit); presupune un scop explicit (alăturat mesajului) și unul implicit (motivul transmiterii mesajului, uneori necunoscut receptorului);

După tipul de ascultare a mesajului, receptorii sunt:

- cei care ascultă pentru aflarea de informații;
- cei care fac o ascultare critica; neflexibilă;
- cei care ascultă pentru divertisment, etc.

2. **Mesajul** reprezintă forma fizică în care emițătorul codifică informația, poate fi o noutate, o idee, un gând. Mesajul are ca obiectiv informarea, convingerea, impresionarea, amuzarea, obținerea unei acțiuni. Mesajul este supus unui proces de codificare și decodificare dintre cele două persoane, emițătorul codifică mesajul trimis, iar receptorul decodifică mesajul primit. Mesajul este elementul care conține simbolurile verbale și nonverbale, are un “text” – care este vizibil și are “muzică” – care poate conține o amenințare nedorită.

Exemplu: ”Te rog să treci pe la mine când te întorci!” (acest mesaj poate fi spus pe mai multe tonuri, care diferă).

De asemenea mesajul, îl constituie ansamblul format din informații obiective, judecăți de valoare care privesc informațiile și judecății de valoare și trăiri personale în afara acestor informații etc.;. De fapt mesajul include datele, informațiile transmise și cadrul de simboluri prin care se oferă un înțeles specific, particular acestor date, informații.

3. *Mijloacele de comunicare* constituie suportul tehnic al procesului.

Principalele mijloace de comunicare în masă sunt: discuția de la om la om, rapoarte interne, ședințe și prezentări orale, scrisori, telefonul (clasic, mobil și robotul telefonic), faxul, combinarea aparatului video și audio pentru teleconferințe, rețele de computere, video și TV prin circuit închis, avizierul, ziare/ lucrări/ diagrame).

În general, comunicarea de la om la om este mai eficientă decât cea telefonică, iar telefonul este mai bun decât un raport. Avizierele și buletinele informative nu sunt prea eficiente. E bine să nu folosim un singur mijloc de comunicare, confirmarea unei discuții printr-un raport este binevenită. Contribuția mijloacelor de comunicare este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateței mesajului, costului comunicării. Problema de bază cu care se confruntă instituțiile de învățământ în acest domeniu este cea a oportunității și eficienței investițiilor, știut fiind că tehnologiile comunicării sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbărilor.

Canalul de comunicare - este drumul parcurs de mesaj de la emițător spre receptor. După gradul de formalizare pot fi *formale și informale*. Canalul *formal reprezintă* comunicarea ce urmează structura ierarhică a unei organizații. Comunicarea este proiectată și funcționează în cadrul structurii, astfel să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice diferite. Canalul *informal* este când comunicarea provine din interacțiunile sociale și legăturile informate din cadrul unei organizații. Acesta din urmă poate îmbrăca diferite forme: idei, opinii, zvonuri, etc. Mijlocul de comunicare cuprinde discuția de la om la om (corespondența oficială, ședințe, telefon, fax, internet, etc.).

Un proces eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoașterea modului lor de funcționare, a

avantajelor și dezavantajelor pentru a le putea folosi și controla. Mai există și alte tipuri de canale:

- Canale tehnologice: telefoane, casetofoane, computere, video, pager, radio;
- Canale scrise: scrisori, rapoarte, afișiere, memo-uri, formulare, cărți, reviste, ziare;
- Canale față-n față: conversații, interviuri, întâlniri, prezentări, cursuri, lecturi.

Transmiterea mesajului. Constă în deplasarea mesajului codificat de la E la R prin canalele de comunicație (vizual, auditiv, tactil sau electronic). Modul de transmitere este determinant. (Spre exemplu, chiar dacă se folosesc aceleași cuvinte pentru exprimarea unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanță și urgență în comparație cu transmiterea printr-o scrisoare normală).

- feedback-ul, element important al comunicării; ne arată măsura în care mesajul a fost înțeles, crezut și acceptat. Feedback-ul în calitatea sa de informație trimisă înapoi la sursă, poate fi pozitiv (atunci când îndeplinește un rol de motivare) sau negativ (când urmărește un rol corector), imediat sau întârziat.

În sens larg, el definește totalitatea posibilităților fizice de comunicare, iar în sens restrâns, este vorba de modul de structurare a comunicărilor în cazul unui colectiv relativ la distribuția în spațiu a persoanelor.

4. Codul (C) sau limbajul comunicării. **Limbajul** este un alt component al procesului de comunicare.

De reținut că:

- limba vorbită și cea scrisă nu constituie chiar același limbaj;
- celelalte „limbaje” de mare ajutor în comunicarea managerială sunt cifrele și imaginile vizuale de orice fel (o diagramă, un desen, un grafic sunt mai eficiente decât cuvintele); decodarea, presupune descifrarea sensului mesajului primit, fiind operațiunea corespunzătoare codării, la nivelul receptorului de această dată.

Codificarea înțelesului. Constă în selectarea anumitor simboluri, capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării. Dar, cuvintele și gesturile pot fi interpretate

greșit. Sensurile nu sunt inerente cuvintelor. De asemenea, simbolurile pot fi interpretate diferit de oameni nefamiliarizați cu ele sau aparținând altor culturi. Această multiplicare a sensurilor date unuia și aceluiași simbol face ca etapa de codificare a înțelesului să se confrunte cu dificultățile selecției și combinării lor, astfel încât startul comunicării este deseori afectat.

În cadrul oricărei organizații inclusiv și în școală, forma cea mai importantă de codificare rămâne, totuși, cea a limbajului.

Decodificarea și interpretarea. Se referă la descifrarea simbolurilor transmise și, respectiv, explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului.

Aceste două procese sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă E și R au înțeles în același mod mesajul.

5. **Receptorul** este orice angajat - manager sau executant - care primește mesajul. Importanța receptorului într-o comunicare nu este mai mică decât a emitentului. Cu toate acestea, în practică funcționează o serie de prejudecăți referitoare la actul recepției și la statutul receptorului în comunicare. Mulți manageri sunt tentați să considere receptarea mesajelor ca fiind automată și inferioară, sarcina lor este de a transmite și de a primi. În realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie. Reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție, înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Astfel, expresiile elevate, prea tehniciste ori prea subtile adresate unui receptor insuficient pregătit sunt inutile, pentru persoanele cu prejudecăți sau pentru cele aflate într-o dispoziție rea din diverse motive (sănătate, probleme familiale etc.). Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrat.

6. **Contextul** este foarte important pentru că aceleași cuvinte vor suna altfel într-un birou decât pe stradă. De exemplu același mesaj va căpăta o altă semnificație în biroul managerului – o importanță oficială, iar în biroul subalternului, un simplu reproș; pe stradă - lipsit de importanță, iar

la domiciliu - atenție sau prietenie. Contextul, mediul este o componentă diacentă, dar care poate influența mult calitatea comunicării. El se referă la spații, timp, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distra atenția, provoca întreruperi, confuzii.

Comunicarea are un caracter dinamic. Este un proces complex, ce se particularizează în contexte diferite. Există informații care se transmit genetic, informații care circulă în mediul social (cutume, obiceiuri etc.).

Contextual comunicării, mai poate reprezintă cadrul fizic și psihosocial în care comunicarea are loc. El este influențat de factori ca: contextul fizic; contextul psihosocial; proximitatea (distanța dintre emițător și receptor); similaritatea (dată de interese, credințe, activități și scopuri comune); apartenența de grup.

Dimensiunile contextului comunicării sunt: fizică, psihosocială, temporală, climatul, etc.(Figura 8.3).

Mediul comunicării este mijlocul tehnic sau fizic care transformă mesajul în semnă. Mediul în comunicare poate fi **oral** sau **scris**, în funcție de modalitatea de comunicare pe care o folosim: când vorbim – ascultăm - observăm, comunicăm în mediul oral, când scriem-citim, folosim comunicarea în mediul scris.



Figura 8.3. Dimensiunile contextului comunicării

7. Feed-back-ul este un element important al comunicării ce încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emițătorul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect crezut și acceptat ori a suferit filtrări. **Filtrarea** constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. **Filtrele fiziologice** sunt determinate de handicapuri totale sau parțiale (lipsa sau scăderea

acuității văzului, auzului, mersului etc.) și limitează capacitatea de a percepe stimuli și deci, de a înțelege mesajul.

Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experiențe trecute ori a unor sensibilități, predispoziții. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitentului. (Exemplul cel mai concludent de interpretare diferită a mesajelor este cea a mesajelor conținute de aceeași bucată muzicală, același discurs ori spectacol date de persoanele care compun auditoriul).

Feedback-ul în calitatea sa de informație trimisă înapoi la sursă, poate fi pozitiv (atunci când îndeplinește un rol de motivare) sau negativ (când urmărește un rol corector), imediat sau întârziat.

Putem deci considera că în procesul comunicării rolurile se schimbă mereu: receptorul devine transmițător și invers.

Pentru manageri, feed-back-ul comunicării se poate produce în diferite moduri. Astfel, poate exista un feed-back direct și imediat, prin care răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării față în față. Prin diverse simboluri – cuvinte, gesturi, mimica feței – se constată dacă mesajul a fost receptat sau nu corect. Feed-back-ul indirect, propagat sunt semne a unor fenomene precum: calitate slabă a activităților, creșterea absenteismului, conflicte de muncă, poate indica dificultăți vechi și profunde ale comunicării.

Procesul de comunicare este influențat atât de caracteristicile sursei, cât și ale mesajului, ale canalului și ale destinatarului. De exemplu, telefonul, ca și canal de comunicare, are anumite limite fizice (cum ar fi excluderea semnalelor vizuale), impune alegerea unor strategii de comunicare care țin cont de acestea.

În mod asemănător, strategia de comunicare este influențată de caracteristicile sursei sau ale destinatarului, spre exemplu, statutul, puterea, inteligența lor.

Mesajul este și el foarte diferit în funcție de context: folosim un anume limbaj când ne interesăm de sănătatea cuiva și altul când ne negociem salariul.

Totuși, acest model are și anumite limite, prezentând comunicarea ca fiind un proces simplu prin care se transmit anumite informații fără a se ține cont de lumea externă, de evenimentele trecute sau preconizate.

Teoriile alternative accentuează faptul că procesul de comunicare este un proces dinamic, bidirecțional, bazat pe reciprocitate, pe cunoștințele sociale comune ale emitentului și receptorului, pe „istoria comună” a partenerilor.

În concluzie putem menționa că **procesul de comunicare** presupune o serie de caracteristici, și anume: comunicarea este un proces uman; comunicarea este un proces conștient; comunicarea este procesul prin care se creează o anumită semnificație; comunicarea este un proces continuu; comunicarea este procesul prin care se construiește sensul atitudinilor și comportamentul oamenilor; comunicarea se naște în context; comunicarea este un proces simbolic; comunicarea este un proces în care feedback-ul are un rol crucial; comunicarea este un proces complex comunicarea este un proces ireversibil (impactul pe care mesajul îl poate avea asupra celui care l-a receptat).

8.3. Formele instrumentale de comunicare

Spre deosebire de mașinile care își pot comunica doar informații, oamenii își **comunică** o informație cu înțeles. Înțelesul nu se reduce doar la câteva reguli precise de comunicare: înțelesul, oamenii și-l comunică prin dezvoltarea unor forme instrumentale comunicaționale – argumente, persuasiune, manipulare, negociere - formând convingeri și influențând atitudini și comportamente.

O formă importantă în procesul comunicării este **argumentarea**. Fiecare om posedă o sumă de opinii pe care le consideră adevărate sau demne de încredere. De cele mai multe ori, întrucât le considerăm adevărate pentru el, gândește că pot fi la fel de valabile și pentru ceilalți. Indiferent însă căile prin care o persoană a ajuns la propriile sale opinii și convingeri, în momentul în care le afirmă în fața altora este de așteptat să le susțină în așa fel încât să le argumenteze și să câștige adeziunea cu ceilalți.

Dar ce este argumentarea? **Argumentarea**, în mod tradițional, a fost considerată totalitatea mijloacelor pe care le folosim pentru a ne fundamenta opiniilor și pentru a le împărtăși altora. Dacă privim argumentarea din perspectiva revigorării ei în activitatea noastră cotidiană, atunci se poate afirma că ea reprezintă o manieră de rezolvare constructivă, prin colaborare, a dezacordurilor, prin interacțiuni verbale menite să pună capăt unui conflict de opinii. Ca instrument al procesului de comunicare argumentarea poate fi definită ca un proces de interacțiune între sursă și receptor, în cadrul căruia are loc expunerea unor teze, susținerea lor cu suporturi raționale, analiza unor teze contrarii și evaluarea concluziilor.

Argumentarea reprezintă o formă de comunicare instrumentală, care se bazează pe raționamente și dovezi pentru a influența convingerile și comportamentul cuiva prin folosirea de mesaje orale sau scrise. Examinarea acestei definiții pune în evidență scopul, țintele și metodele argumentării, precum și relația ce există între **argumentare** și celelalte forme instrumentale de comunicare, în special, cu **persuasiunea**.

Scopul celui care practică argumentarea este să câștige acordul publicului referitor la chestiunea aflată în discuție. Argumentarea nu este un scop în sine, ci un mijloc de a ajunge la un consens sau la o hotărâre. Folosim argumente pentru a comunica. Atunci când argumentăm o facem pentru a obține aderarea celorlalți la o idee pe care, de cele mai multe ori, o dorim transformată într-o acțiune a celor cărora o împărtășim. A realiza aceasta înseamnă însă a lua o decizie, iar rolul argumentării este de a convinge pe ceilalți să aleagă o anumită acțiune. De fapt, argumentarea este unul din mijloacele de a influența opinia, atitudinea sau comportamentul celor cu care comunicăm.

Utilitatea folosirii argumentelor în diferite situații cotidiene, este motivată, deoarece opiniile, convingerile și comportamentele au, de multe ori, serioase consecințe.

Argumentarea ne este necesară în viața de zi cu zi, pentru a produce judecăți de ordin practic. Judecățile de ordin practic reprezintă o manieră de a raționa ce are drept menire descoperirea unui curs de acțiune, precum și a stabili dacă un curs de acțiune este rezonabil din punct de vedere practic sau prudent într-o anumită situație. Judecata de ordin practic ne înlesnește procesul alegerii între mai multe variante

privitoare la ceea ce trebuie să facem, pentru a hotărî în multe situații în care apar diferențe de opinie, întrebări și incertitudini.

Arareori, în treburile oamenilor, există soluții la o problemă ori o dispută care să fie în totalitate corectă sau greșită sau hotărâri definitive. ”În lipsa acestora, avansăm opinii, precum și informații care să sprijine opiniile noastre, referitoare la ceea ce noi considerăm a fi un răspuns sau o soluție probabilă sau plauzibilă. Găsirea de soluții cu ajutorul argumentării reprezintă un proces de încercări succesive, de schimburi de idei, care avansează odată cu trecerea timpului. Cei care discută, elaborează cazuri în sprijinul unui set anume de opinii și își schimbă sau își revăd aceste opinii atunci când interacționează cu alte persoane implicate în discuție”. [20, p.27]

Folosim argumentarea ca o metodă credibilă pentru a ajunge la adevărul probabil al unei chestiuni aflate în dispută. Convingerile și comportamentele adoptate prin argumentare rezultă în urma unei examinări atente a faptelor și a părerilor experților și nu sunt generate de reacțiile afectelor și prejudecăților sau de reacții predeterminate obișnuite.

Convingerile și comportamentele izvorâte din afecte, prejudecăți sau stimuli declanșatori rezistă timpului doar din întâmplare. Atunci când ajungem la o decizie prin argumentare, vom constata că ea rezistă analizei noastre și criticii celorlalți.

Argumentarea este folosită și pentru a mări gradul de flexibilitate personală. Convingerile și comportamentele pe care le adoptăm prin intermediul argumentării sunt mai puțin predispuse la rigiditate în raport cu cele impuse de către o persoană care deține puterea sau pe cele oferite de către o tradiție, un obicei sau o prejudecată, ce oferă puține șanse de a ne adapta convingerile și comportamentele la schimbările din jurul nostru. Atunci când folosim argumentarea noi cercetăm și concepem modele noi pentru a ne forma convingeri și comportamente pe măsură ce apar situații și probleme noi. Însușirea deprinderilor de argumentare reprezintă un mijloc de adaptare la un viitor în care noile cunoștințe și idei pot face ca vechile adevăruri să se năruiască.

Este foarte important disponibilitatea ascultătorilor sau cititorilor de a-și modifica convingerile sau comportamentul datorită rolului pe care și-l asumă în procesul argumentării. Atunci când decidem să ne schimbăm

punctul de vedere, ca urmare a unui argument pe care l-am auzit sau citit, vom acționa din propria voință și, nu pentru că autorul argumentului și-a impus voință asupra noastră. Într-un dialog, argumentarea este un proces care funcționează în ambele sensuri, ceea ce face ca schimbarea pe care o dorim să o obținem în convingerile și comportamentele celorlalți să nu întâmpine, în mare parte, nici o rezistență.

Argumentarea este folosită și pentru a ne umaniza și civiliza. Argumentarea îi tratează pe oameni ca pe niște ființe raționale, și nu ca pe niște obiecte incapabile de gândire. Cel care o practică trebuie să respecte atât raționalitatea sa personală, cât și pe cea a celui care îl ascultă și îl citește.

Ca proces de comunicare instrumentală, **argumentarea prezintă caracteristici** ca:

- argumentarea este o activitate socială;
- argumentarea este o activitate intelectuală;
- argumentarea este o activitate verbală;
- argumentarea este afirmarea, justificarea sau respingerea opiniilor;
- argumentarea are drept țintă un public (Figura 8.4).



Figura 8.4. Caracteristicile argumentării

În procesul de argumentare sunt implicate câteva convenții de care trebuie ținute seamă, și anume:

- argumentarea se desfășoară într-un anumit context social sau profesional (domeniu de argumentare) în interiorul căruia oamenii pledează pentru a lua decizii sau pentru a construi un corpus de cunoștințe;

- există reguli de natură intelectuală, verbală și de organizare pentru a pleda, care se folosesc indiferent de domeniul implicat în procesul de argumentare (independente de domeniu) și reguli care au aplicabilitate doar într-un anumit domeniu (dependente de domeniu);
- există roluri prestabilite (de pledant și oponent) pe care vorbitorii sunt chemați să le îndeplinească prin participarea lor la procesul de argumentare, care îi obligă să se comporte în funcție de anumite reguli, și anume: prezumția și obligația pledantului de a dovedi ceea ce susține;
- procesul de argumentare are în centrul său publicul ca for de decizie.

Pentru a ne da seama că argumentăm cum se cuvine, trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- argumentarea are șansa de a reuși dacă persoanele care se pronunță în favoarea unei modificări în convingeri sau comportament cad de acord să coopereze prin hotărârea de a respecta regulile convenite și de a-și închina eforturile atingerii scopului comun;
- argumentarea reușită este cuprinzătoare, prin faptul că tratează subiectul cât se poate de amănunțit;
- argumentarea reușită este candidă, prin felul în care clarifică o serie de idei și le prezintă spre examinare tuturor;
- argumentarea reușită este critică, prin hotărârea de a fundamenta deciziile doar pe acele elemente care au rezistat celei mai riguroase verificări posibile a pozițiilor.

O formă importantă în comunicarea eficientă în instituția de învățământ este **persuasiunea**. Ca și argumentarea, persuasiunea este o formă de comunicare instrumentală. Cei care argumentează sunt, în egală măsură, persoane care încearcă să ne convingă de ceva. Persuasiunea, reprezintă activitatea de influențare a atitudinilor și comportamentelor unor persoane în vederea producerii unor schimbări care sunt în acord cu scopurile sau interesele agenției inițiatore (persoane, grupuri, instituție sau organizație politică, socială, culturală, comercială etc.). [13, p.429]

Prin **persuasiune** înțelegem *acțiunea de a convinge într-un mod sau altul pe cineva să facă sau să aleagă un lucru. Este acțiunea prin care autorul unui mesaj susține o idee, încercând să convingă auditoriul. Persoana care ia decizia o face de multe ori pe baza altor tipuri de argumente decât cele logice sau cele logico-corecte, fiind convinsă de „necesitatea” sau „importanța” aparentă a acțiunii sau lucrului respectiv.*

Persuasiunea este asociată cu o idee care se impune doar la un individ sau la un grup restrâns, în virtutea unor determinări individuale, interes, impresionabilitate, context individual. Persuasiunea vizează atitudini și comportamente, adică afectează domeniul de exprimare a propriei personalități a unui individ care-l diferențiază de ceilalți.

Unii autori definesc persuasiunea ca pe un proces modificator de atitudini, credințe, păreri sau comportamente ce are la bază existența cooperării între sursă și receptor.

J. N. Kapferer subliniază că persuasiunea trebuie înțeleasă ca un întreg format din anumite operații de bază: contactul cu mesajele sau expunerea la mesaje, reprezintă condiția esențială, mesajul oferind inițial o stimulare senzorială, care se transformă mai apoi în imagini, texte, concepte înțelegerea mesajului nu este suficientă pentru a asigura convingeri cu privire la el necesitatea trecerii de la acceptarea unei idei la modificarea atitudinii cu privire la idee, mecanismele schimbării de atitudine trecerea de la modificarea atitudinilor la modificarea comportamentului – trecerea de la atitudine la acțiune. [20, p.38]

Lionel Bellenger consideră persuasiunea drept o practică de comunicare calculată.[23, p.87].

O primă categorie de mecanisme ale persuasiunii vizează natura probelor, argumentelor, utilizate în relația deontologică pentru a-l face pe interlocutor să-și asume o idee. Sugestii găsim în Retorica lui Aristotel, în distincția pe care o propune între etos – persuasiune bazată pe statutul oratorului, logos – bazată pe logica argumentării, și pathos - persuasiunea prin apelarea la emoții.

Plecând de la adevărul că persuasiunea este un proces de influențare alți autori o definesc astfel: persuasiunea este crearea împreună a unei stări de identificare între sursă și receptor. [23, p.89]

Din conținutul acestor definiții se desprind cuvintele-cheie „cooperare” și „autopresuasiune”. Sursa și receptorul cooperează pentru a crea un proces persuasiv. Ideea de a crea împreună procesul persuasiv înseamnă că ceea ce se petrece în mintea receptorului este la fel de important ca și intenția sursei sau conținutul mesajului. Dintr-un anumit punct de vedere, orice persuadare presupune autopresuasiune– arareori suntem persuadați dacă nu luăm parte efectiv la acest proces.

Deși, persuasiunea cooperantă poate surveni în circumstanțe insolite (în timpul unei polemici aprinse, în timpul unei revolte etc.), trei împrejurări par a spori șansele de succes ca receptorii cu discernământ să fie convinși pe cale rațională și morală. [23, p.24]

În primul rând, doar dacă ambele persoane implicate au șanse egale de a persuadea și dacă fiecare are aproximativ aceeași abilitate, cât și acces la mijloacele de comunicare.

În cazul în care se exercită o constrângere numai asupra uneia dintre părți, în vreme ce cealaltă are libertatea persuasivă, destinatarii vor împărtăși un punct de vedere unilateral și părtinitor.

În al doilea rând, ambele părți trebuie să-și dezvăluie scopurile pe care le urmăresc. Fiecare parte aduce la cunoștință auditoriului adevăratele sale țeluri și felul în care intenționează să le atingă. De cele mai multe ori, acest criteriu este respectat numai parțial. Dacă cei persuadați, nu ar cunoaște scopurile ascunse ale agenților persuasivi, vor fi mai atenți la mesaj, se pun în gardă și devin receptori mai responsabili.

În al treilea rând, existența unor receptori critici– receptori capabili să testeze afirmațiile făcute și probele prezentate. Aceștia culeg informații cât mai multe, din toate sursele, și se abțin de a trage vreo concluzie până când nu dețin date suficiente. Dacă ar exista astfel de receptori, primele două criterii ar fi minimale și s-ar putea ajunge la o persuasiune responsabilă. Astăzi, mai mult ca oricând, trebuie să învățăm să recepționăm critic toate mesajele care încearcă să ne convingă și să ne transforme în susținători ai vreunui oportunism interesat doar de câștigul material, de obținerea capitalului politic sau religios.

Persuasiunea se deosebește de **argumentare** prin aceea că aceasta operează atât la nivelul afectiv, cât și la nivelul rațional, în timp ce, argumentarea operează numai la nivel rațional.

Persuasiunea se realizează în condițiile în care se ține cont de caracteristicile de receptivitate și reactivitate ale persoanelor influențate. Este o activitate de convingere bazată pe o astfel de organizare a influențelor încât să ducă la adoptarea personală a schimbării așteptate, fiind opusul impunerii sau forțării unei opțiuni.

Efectele persuasiunii sunt dependente atât de factorii personali, cât și de cei referitori la modul de organizare a influențelor. Factorii personali sunt sintetizați în ceea ce se numește persuabilitate, adică acea tendință individuală de a fi receptiv la influențe și de a accepta schimbări în atitudini și comportamente. Individul acceptă și interiorizează, în mod conștient, în cunoștință de cauză, mesajele transmise în scopul influențării. Persuabilitatea nu este uniform distribuită, ci variază de la o persoană la alta. Această variație se explică prin modul de structurare a sinelui sau a unor capacități și însușiri personale.

Factorii referitori la modul de organizare a influențelor sunt centrați cel mai adesea pe procesul de comunicare, respectiv pe acele relații dintre sursă, mesaj, canal de transmitere, receptare și context social care o fac să fie persuasivă [14, p.47].

Persuasiunea nu este focalizată pe sursă, receptor sau mesaj, ci pe toate acestea în mod egal. Sursa (comunicatorul, sursa influenței), se caracterizează prin profilul personalității sale, încrederea în sine, forță intelectuală, nivel profesional, experiență de viață, statut profesional și social, prestigiu etc. Cercetările experimentale întreprinse au evidențiat caracteristicile cele mai importante ale comunicatorului în procesul de persuasiune: credibilitatea sursei, intenția prezumată, și farmecul personal.

Receptorul (auditorul, destinatarul acțiunii de persuasiune), se caracterizează prin trăsături psihologice de personalitate, dintre care cele mai importante sunt cele legate de sugestibilitate, imaginea de sine, nivelul intelectual, structura câmpului motivațional și statutul social. Condiționarea eficienței actului persuasiv la nivelul receptorului este determinată de factori ca: tipul de personalitate, predispoziția pozitivă sau negativă, motivația în raport cu mesajul transmis, permeabilitatea conjuncturală la argumentația persuasivă etc.

Mesajul, se particularizează după conținut, forma de structurare a conținutului (verbală, nonverbală sau paraverbală), ponderea diferitelor

elemente informaționale, emoționale, motivațională, gradul de redundanță a mesajului, coerența, completitudinea și adecvarea la situație etc.

Factorii care pot afecta capacitatea persuasivă a mesajului sunt legați de: modul de prezentare a punctelor de vedere conexe, supunerea la frică, implicarea auditorului și efectul de întâietate. **Canalul de comunicare** este definit de natura mijloacelor de comunicare utilizate (comunicare orală-directă, prin presă, radio, tv., manifeste, proclamații, afișe etc.) și de particularitățile funcționale ale acestora (capacitate, viteză de transmitere, fiabilitate, perturbații etc.)

Mediul comunicării este definit de particularitățile mediului fizic (locul de desfășurare, estetica ambientală, confort, temperatură, cromatică etc.) și a celui social (climatul psihosocial, numărul de participanți și particularitățile acestora, evenimente sociale conexe etc.), de factorii perturbatori interveniți accidental în desfășurarea unei întâlniri.

Schimbările atitudinale și comportamentale în urma influențelor sociale trebuie să pornească de la elaborarea unei strategii de persuasiune. În elaborarea acesteia trebuie identificate și analizate următoarele elemente:

- **natura sursei de influențare**: aceasta poate fi constituită dintr-o majoritate sau o minoritate a comunității sociale căreia îi aparține ținta (destinatarul influenței); poate fi localizată în interiorul sau în exteriorul grupului de apartenență a țintei; poate avea caracter formal sau informal, cu determinație de natură economică, juridică, morală, religioasă etc.
- **natura atitudinilor** ce urmează a fi schimbate: atitudinile pot viza persoane, grupuri sau instituții, idei sau situații; pot avea un caracter central sau secundar în structura dinamică a personalității; pot fi fundamentate preponderent cognitiv, afectiv sau motivațional. Pentru realizarea unei schimbări atitudinale eficiente trebuie să se cunoască starea de la care se pleacă și ceea la care se aspiră.
- **caracteristicile conflictului implicat în schimbare**: acesta este configurat în zona de intersecție a factorilor epistemici (referitori la noțiunile, ideile, reprezentările și judecățile țintei privind sarcina implicită unei atitudini) și a celor identitari (referitori la imaginea socială și personală a țintei, în contextul realizării sarcinii respective).

Studiile de psihosociologie ale comunicării remarcă faptul că persuasiunea devine obiectiv controlabil, într-un proces de comunicare, distribuindu-se datorită elementelor de expresivitate. **Expresivitatea limbajului** ține și de **stilul comunicării** didactice. Stilul subliniază ceea ce limbajul exprimă. Tot un rol semnificativ de important în seria mecanismelor prin care se produce persuasiunea în comunicarea didactică, îl pot avea natura, și impactul ideilor comunicate.

Menționăm că un rol important în procesul de persuasiune îl constituie limbajul verbal și nonverbal și, de asemenea, simbolurile verbale și cele nonverbale. Puterea persuasivă a limbajului verbal este dată de: dimensiunea semantică sau toate sensurile posibile ale unui cuvânt, dimensiunea funcțională sau diferite funcții ale cuvântului și dimensiunea tematică sau textura și sentimentul provocat de un cuvânt.

Într-o lume invadată de persuasiune vorbirea cu dublu înțeles s-a impus în fața celei directe și sincere în afirmații. Oamenii, în majoritatea lor, vorbesc cu dublu sens.

Vorbirea cu dublu sens se opune spunerii directe, tranzitive, cu semnificație închisă. Ea se străduiește să inducă în eroare, să ascundă adevărul și să creeze confuzie. În procesul persuasiv sunt integrate și prelucrate și **elementele limbajului nonverbal**. Se consideră că ele reprezintă aproximativ 80% din transferurile semantice dintre indivizi. În teoria comunicării sunt identificate și analizate canale prin care mesajul nonverbal contribuie la procesul persuasiv.[27, p.44]. Crearea, utilizarea ori mistificarea simbolurilor, prin puterea lor, joacă un important rol în procesul de persuadare, atât pentru cel care le folosește, cât și pentru cel care le receptează. Simbolurile au puterea de a ne afecta atât pe noi, cât și pe alții, fizic și mental. **Simbolurile** nu doar afectează, uneori sever viața oamenilor, ci slujește și creării unui liant ce întărește relațiile din cadrul grupului, societății ori al culturii. Interpretarea simbolurilor folosite în procesul de persuadare, de către cei supuși acestui proces, impune atenție la utilizarea și mistificarea acestora de către agenții ce execută influențarea.

Persuasiunea, ca formă de comportament uman, conține întotdeauna **potențiale probleme morale și etice** deoarece:

- Implică o persoană sau un grup de persoane ce încearcă să îi influențeze pe alții, modificându-le convingerile, atitudinile, valorile și acțiunile publice.
- Presupune alegeri conștiente dintre obiectivele urmărite și mijloacele retorice folosite pentru a le atinge.
- Implică, în mod necesar, un judecător potențial (unul sau toți receptorii, agentul.
- persuasiv sau un observator independent).

Responsabilitățile etice ale agenților persuasivi își pot avea originea în statutul sau poziția socială dobândite ori acordate, în îndatoriri asumate de către aceștia (promisiuni, angajamente solemne, acorduri) sau în consecințele (efectele) comunicării în numele altora. Responsabilitatea include ca element îndeplinirea sarcinilor și obligațiilor, a fi răspunzător în fața altor indivizi sau grupuri, a fi răspunzător în condițiile evaluării pe baza unor standarde anterior convenite, a fi răspunzător în fața propriei conștiințe. Un element foarte important al comunicării responsabile, atât pentru emițător, cât și pentru receptor, este însă exercițiul judecății conștiente și deliberate. Cu alte cuvinte, o persoană comunicând cu răspundere analizează atent cererile, evaluează temeinic consecințele posibile și cântărește lucid valorile relevante.

Întrebuințare morală a tehnicilor persuasive, al responsabilității etice, sunt cuprinse în standardele persuasiunii etice, mai ales, cele care au în vedere persuasiunea publică. Sunt propuse standarde etice ce vizează comunicarea interpersonală, în grupuri, în special în grupuri mici și în public. De exemplu, standardele etice pentru discuțiile în grupuri mici, cu sarcină bine precizată, într-o formă rezumativă, sunt:

- Trebuie să li se permită participanților să ia o hotărâre fără a fi constrânși, înșelați ori manipulați.
- Participanții trebuie încurajați să - și mărească și să-și dezvolte potențialul.
- Trebuie încurajat raționamentul valid și judecata de valoare relevantă.
- Conflictul și dezacordurile ce au în centru persoane, și nu idei sau informații, trebuie evitate.
- Nu este recomandabil ca participanții să îi manipuleze pe membrii grupurilor urmărindu-și propriile scopuri egoiste.

- Când își asumă rolul de consilieri, participanții ar trebui să prezinte informațiile onest, exact și corect, să-și precizeze sursele, să îngăduie și altora cercetarea dovezilor și argumentelor pe care le dețin. Nu le este permis să mintă, deoarece minciuna conduce la pierderea încrederii necesare participanților pentru evaluarea informației.
- Referitor la grupurile sau indivizii din exterior, participanții incluși în grup ar trebui să se oblige să apere aserțiunile factuale corecte, promovând pe cele ce exprimă valori dezirabile și sfaturi competente.
- Participanții ar trebui să comunice cu ceilalți așa cum ar dori ca aceștia să comunice la rândul lor cu ei.
- Exercițiul comunicării în grup se cuvine judecat în contextul valorilor relevante și al criteriilor etice, nu exclusiv ori în primul rând prin prisma obiectivelor urmărite. [22,p.34]

Analizând într-un mod mai detaliat **persuasiunea** putem menționa că ea nu conține intenționalitate negativă (nu ascunde fapte, ci le evidențiază doar pe cele favorabile); ea ține de forța argumentării, de puterea de convingere a vorbitorului, de modul în care acesta este capabil să-și pună într-o lumină cât mai bună ideea susținută. Datorită structurii sale complexe și a limbajului specific, care îmbină forța cuvântului cu atuurile artei actoricești (tonul, mimica, expresivitatea mișcării), televiziunea are cel mai persuasiv tip de mesaj dintre toate mijloacele de comunicare în masă.

Întâlnim și ale metode de comunicare. Un mod de a influența omul este și manipularea. Ce este însă **manipularea**?

Manipularea se definește prin acțiunea de a antrena, prin mijloace de influențare psihică, un grup uman, o comunitate sau o masă de oameni, la acțiuni al căror scop aparține unei voințe străine de interesele lor; a influența opinia publică prin mass-media sau prin alte metode persuasive. Conform Dicționarului de Sociologie, manipularea este o acțiune de a determina un actor social (o persoană, un grup, o colectivitate) să gândească și să acționeze într-un mod compatibil cu interesele inițiatorului.

Din punct de vedere politic, manipularea reprezintă o formă de impunere a intereselor unei clase, grup, colectivități nu prin mijloace corective, la îndemână totuși puterii, ci prin inducere în eroare. Din acest motiv, recurgerea la această cale în situații de divergență de interese

devine tot mai frecventă în societatea actuală, manipularea fiind un instrument mai eficient și mai puternic decât utilizarea forței.

Una dintre cele mai *simple tehnici* este cea a *distorsiunii temporale*. Câteodată cel mai bun mod de a influența persoana-țintă este ca să te comporți ca și cum ceea ce vrei tu să obții de la acesta. Este foarte util ca să te referi la o decizie pe care respectivul încearcă să o ia, ca și cum ar fi deja făcută; vorbește-i ca și cum ți-ar fi acceptat deja propunerea, și că i-ar fi făcut chiar și plăcere. De asemeni, asocierea de imagini plăcute cu folosirea timpului trecut face ca propunerea să fie irezistibilă.

Este știut că oamenii simt nevoia de a răsplăti favorurile care le-au fost oferite. Un favor poate declanșa sentimente de îndatorire, și ca rezultat, apare la subiect o mare nevoie de a se elibera de povara psihologică a datoriei. Pentru a realiza această eliberare, oamenii devin mai doritori să întoarcă favorul, chiar unul mai mare decât cel pe care l-a primit.

Principiul reciprocității constă în nevoia de a răsplăti un favor, fie el cerut sau nu, imediat după acceptarea acestuia. Această caracteristică umană transcende orice diferențe culturale sau rasiale, indiferent și de natura respectivului favor (care poate fi orice, de la un simplu zâmbet până la munca fizică sau mici atenții). Acest principiu este ușor de folosit: oferă ceva, și așteaptă-te (sau dă o idee despre cum) să fii răsplătit.

O altă modalitate eficientă de folosire a acestui principiu este *metoda “ușii-n nas”*.

Un alt principiu util este cel al *angajamentului și concordanței*. Oamenii vor face aproape orice încercând să păstreze ideile care sunt în concordanță cu cele pe care le-au avut anterior. Când vor lua public o atitudine, toate acțiunile ulterioare vor fi în concordanță cu atitudinea manifestată anterior. Comportamentele neconcordante produc tensiuni psihice, pe care individul încearcă să le evite cu orice cost; deci va face orice ca să se arate solidar cu acțiunile sale anterioare. Acest principiu este folosit de *metoda “piciorului în prag”*. Pentru a obține realizarea unei cereri, este nevoie doar să lansezi mai înainte o serie de două-trei alte cereri mai mici, de aceeași natură cu cea reală.

Principiul atribuirii. Oamenii fac frecvent unele lucruri pentru că ei cred într-un anumit adevăr despre ei înșiși. Un atribut intern al felului lor de a fi cauzează anumite tipuri de comportament. Dacă cineva își atribuie

intern o caracteristică, va face tot ceea ce este specific unui om care are acea caracteristică. Dacă șeful îi va spune angajatului că îl consideră o persoană competentă și care lucrează mult, angajatul își va atribui înconștient caracteristica de om care lucrează mult, și se va comporta ca atare. Iată cum până și o simplă declarație poate conduce la surprize!

Metoda sarmantului. Spre deosebire de celelalte metode, nu are mai multe etape și nu se bazează pe acrobații verbale. Ea funcționează pentru că în mod deschis oferă concesiuni, manifestă dorința de a asculta și validează ideile subiectului-țintă. Acesta are libertatea de a decide; iar tu nu îi îngreunezi gândirea cu un nor de ceteri verbale. Este cea mai etică dintre toate tehnicile de persuasiune discutate anterior, dar în același timp și cea care necesită cel mai mult timp pentru a fi realizată. [6, p.35]

Fundamentul etic al lui Gandhi rămâne valabil: „*Mijloacele rele duc la rezultate nefaste, chiar și atunci când servesc unui scop nobil*”.

8.4. Comunicarea din perspectivă educațională

Astăzi, una din problemele majore ale învățământului contemporan, o constituie relația educator-educat. Sensul formativ al învățământului contemporan – în plan mondial, cât și din Republica Moldova – impune mai mult ca oricând luarea în considerare a acestei relații, pe fondul căreia se realizează sarcinile complexe ale formării personalității elevului.

În plan istoric, atât în gândirea pedagogică, cât și în practica educativă s-au conturat două puncte de vedere opuse privind relația educator – educat. Unul, specific pedagogiei tradiționale, bazat pe comunicare unilaterală, de la educator la educat, care pune accentul pe influențele exterioare ce se exercită asupra elevului, neluându-se în considerare clasa cu rețeaua ei complexă de comunicații, altul, care consideră elevul exclusiv ca subiect al educației, în afara oricărei dirijări din partea educatorului (educația liberă). Ambele puncte de vedere au caracter unilateral și resping posibilitatea realizării unei comunicări și a unui dialog autentic între cei doi factori implicați: *educator – educat*.

În viziunea pedagogiei moderne relația educator – educat este concepută ca o relație de mare complexitate, care implică un dialog permanent între cei doi factori implicați în procesul educațional, o comunicare reciprocă angajând toate laturile personalității acestora. Experiența îndelungată a școlii arată că elevii învață și se formează așa cum sunt călăuziți de educator. Personalitatea elevului este educată de personalitatea educatorului, spiritualitatea unuia se hrănește din spiritualitatea celuilalt, ceea ce face necesară o abordare interpersonală plurisubiectuală, dialogată a interacțiunii pedagogice, capabilă să asigure nu numai dimensiunea informațional – operațională a transmiterii de cunoștințe, ci și dimensiunea umană, psihosocială, a creșterii și coevoluției în comun a partenerilor de interacțiune: educatorul și elevii. Educatorul nu mai reprezintă doar persoana care propune conținuturi, dă lecții, formează sarcini, are anumite conduite, ci are rolul de a stimula și întreține activismul investigator al elevului, de a crea condițiile în care elevul să se comporte într-un anumit fel, să descopere și să-și pună probleme și sarcini de Cunoaștere. El trebuie să cunoască bine și să se transpună în psihologia elevului, urmărind schimbarea locului și rolului elevului în actul educațional, stimularea activității și angajării acestuia în procesul propriei formări. Dialogul deschis trebuie să solicite spontaneitatea și receptivitatea elevilor, să dezvolte gândirea divergentă, spiritul de investigare, curiozitatea științifică și creativitatea în rezolvarea problemelor.

Pe de altă parte, elevul - ca obiect și subiect al educației-trebuie să fie conștient de rolul său, deoarece eficiența acțiunii educative este dependent de gradul de angajare și participare a sa la propria formare.

Din precizarea locului și rolului celor doi factori în relația pedagogică apare ideea de autoritate și libertate, ca elemente indispensabile ale procesului educațional. Autoritatea, în accepția pedagogiei moderne, este înțeleasă ca un factor care mediază accesul la cultură, suscită căutarea, stimulează spiritul de inițiativă și participarea activă și creatoare a elevilor în procesul educațional. [4, p.46]

Funcționalitatea relației educator - educat presupune lărgirea continuă a sferei atributelor pe care cerințele sociale și condițiile psihopedagogice ale învățăturii le impun față de status-ul profesorului și al elevului. Relația

educator - educat presupune și a-l considera pe acesta din urmă ca făcând parte dintr-un grup social.

Din punct de vedere psihosocial, în cadrul relației educator - educat, se pot distinge două niveluri: nivelul formal și nivelul informal. **Nivelul formal** include toate fenomenele ce apar ca urmare a interacțiunii dintre educator și educați, în urma investirii sale oficiale cu diverse roluri: conducător al procesului de învățământ, diriginte, conducător de cerc etc.. **Nivelul informal** este constituit din relațiile interpersonale, intersubiective sau psihologice care se stabilesc între educator și elevi, sau între elevi ca membrii ai aceluiași grup. Aceste relații de simpatie – antipatie – indiferență au o puternică încărcătură afectivă și facilitează apariția unui climat psihosocial care poate amplifica sau diminua conlucrarea dintre educator și educați. Cele două niveluri se află într-o strânsă interdependență, funcționând, de fapt, concomitent și fiind două laturi inseparabile ale aceluiași fenomen: interacțiunea educator – elevi. Nu trebuie uitat însă faptul că această interacțiune este condiționată de conduita empatică a educatorului față de educat, a educatului față de educator, dar și de sistemul relațional existent la nivelul grupului clasei. Astfel, o relație pedagogică fondată pe o comunicare autentică va permite educatorului să sesizeze momentul și să suscite experiențe favorabile elevilor în deplin acord cu personalitatea lor.

Relația profesor-elev trebuie să fie structurată astfel, încât elevul să îndrăznească să acționeze în prezența profesorului, să coopereze cu el, să răspundă la întrebări, să pună la rândul său întrebări, să formuleze ipoteze, opinii și interpretări personale.

În momentele cheie, relația comunicativă trebuie să fie o interlocuțiune a două minți. Stimularea și menținerea interesului elevilor în timpul lecției depinde de o serie de factori motivaționali, dar și de modalități retorice. Se observă utilizarea dezvoltării subtile a intensității vocii, a pauzelor, a dramatizării în redarea unui conținut care se pretează la interpretări nuanțate. Mecanismul vorbirii didactice se sprijină pe calități ca: forță, corectitudine, suplețe.

Bariere în comunicarea educațională. Pentru ca procesul de comunicare să fie eficient este necesar să se țină cont de toți factorii implicați. Pot apărea bariere în comunicare atât din partea emițătorului și a receptorului,

cât și din partea mediului, a contextului. Există o serie întregă de obstacole care pot duce la întreruperi sau care determină alterarea mesajului.

Prin barieră se înțelege orice lucru, fenomen sau stare care reduce eficiența și fidelitatea transmiterii mesajelor.

Barierile în comunicare pot fi determinate de:

- defecte psihice / fizice ale participanților;
- modele culturale diferite;
- experiențe anterioare diferite sau contrare;
- strategii și roluri diferite;
- prejudecăți;
- atitudini;
- percepții false;
- neîncredere, lipsă de credibilitate;
- negativism în atitudini și comportament;
- încărcarea emoțională a mesajului;
- forma inadecvată a transmiterii;
- ora nepotrivită pentru comunicare;
- intervalul insuficient al comunicării;
- particularități ale mediului.

Procesul de comunicare educațională, făcând parte din procesul de comunicare în sine, se lovește de aceleași bariere ce pot interveni și modifica, perturba sau chiar bloca orice proces de comunicare.

După unii autori, cele mai frecvente bariere în comunicare sunt:

- nesiguranța asupra conținutului mesajului – prezentă mai ales în comunicarea orală, dar și în cea scrisă;
- manipularea – comunicarea trunchiată a unor mesaje, mesaje cu sensuri ascunse;
- presupunerile neexplicite sau falsele presupuneri, care pot genera receptarea unor semnificații diferite de cele intenționate de emițător. Realitatea este percepută diferit de către fiecare individ.
- Incompatibilitatea punctelor de vedere aparținând sursei și receptorului – se datorează alegerii unui mesaj nepotrivit sau a unui receptor nepotrivit;
- Camuflarea – comunicarea ambiguă în mod intenționat, pentru a duce la o interpretare greșită a mesajului;

- Interferențele – evenimente care țin de natura mediului sau de prezența altor surse mai puternice și care pot perturba atenția receptorului;
- Lipsa canalelor de comunicare;
- Ținta devine sursa aceluiași mesaj – când receptorul devine emițătorul aceluiași mesaj, dar pentru un alt receptor, apare o distorsionare a mesajului;
- La nivelul relației comunicaționale specific educativă apar și alte bariere. De la comunicatorul-sursă la cel receptor se poate produce o pierdere de semnificații în raport cu atitudinea inițială. Pierderile din procesul de comunicare educativă se datorează mai multor diferențieri între emițător și receptor: diferența de sistem de cunoștințe, diferențe de rol, stare afectivă, motivație, statut social, trăsături de personalitate.

Aceste diferențe, dacă nu sunt luate în calcul de către educator, se pot transforma și ele în bariere ce pot duce la perturbări serioase ale comunicării educaționale.

Cele mai frecvente bariere sunt de *natură obiectivă, personologică și psihosociologică*.

Printre barierele de *natură obiectivă* se observă fenomenele de prea plin în raport cu oboseala elevului sau din cauza transmiterii unui mesaj prea lung, redundant, care se pierde la nivelul receptorului, în speță atunci când el ajunge la elev. De asemenea, în această categorie mai intră și diferența de înțelegere a mesajului ce intervine la nivelul celor doi poli (educator – educat), care poate fi influențată de cultura și experiența ambilor parteneri ai comunicării.

Caracteristicile personologi ce dau ocazia vizualizării din punct de vedere psihologic atât a educatorului, cât și a elevului. Educatorul intră în relația de comunicare cu elevul, cu deprinderile, obișnuințele, ticurile sale verbale sau nonverbale și chiar cu dispoziția sa de moment. Aceste elemente dau comunicării nota sa strict personală. Relația de comunicare din binomul educațional are de suferit dacă educatorul prezintă trăsături de personalitate negativă, care pot duce uneori până la blocarea actului de comunicare. Încăpățânarea, negativismul, rigiditatea

sunt elemente care, dacă se regăsesc la nivelul personalității profesorului, induc modificarea mesajului către elev.

Din punct de vedere *psihosocial*, rolul pe care și-l asumă cei doi poli – educatorul și educatul – se poate transforma în obstacol al comunicării. Datorită faptului că schimbul de roluri este continuu, atât la nivelul educatorului, cât și la nivelul elevului, pot apărea distorsiuni la nivelul comunicării, dacă rolurile dezvoltate de aceștia nu sunt compatibile. Un comportament prea încordat al emițătorului poate conduce la stări conflictuale și la dezvoltarea unui comportament de apărare al receptorului (elevul), care se poate transforma în indisciplină.

Acestor bariere li se adaugă altele precum: *zgomotul, stresul, invadarea spațiului personal, limbajul etc.* [30, p.34].

8.5. Funcțiile comunicării manageriale

Într-o instituție de învățământ comunicarea îndeplinește opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii distracția, integrarea.

Funcțiile comunicării manageriale într-o instituție de învățământ sunt:

- Informarea
- Transmiterea deciziilor
- Influențarea receptorului de a accepta și aplica decizii sau valori
- Instruirea angajaților
- Crearea de imagine
- Motivarea angajaților
- Promovarea culturii organizaționale

Aceste funcții au mai multe *trăsături comune*:

- Facilitează realizarea spiritului de echipă
- Implică factorul psihologic
- Se exercită în toate organizațiile
- Diferă ca formă de manifestare și conținut

Funcția de bază a comunicării manageriale este **informarea**. Conducerea școlii dispune de mijloace care îi permit să primească și să

selecteze informații de la surse numeroase, să interpreteze și să le transforme în îndrumări sau decizii și să le transmită mai departe. Managerii școlari trebuie să controleze calitatea informațiilor pentru comunicare și să verifice răspunsurile și reacțiile la mesajele transmise și la nevoie să corecteze conținutul acestora. Și angajații sunt depozitari de mari cantități de informații și mulți dintre ei sunt experți în culegerea, prelucrarea și utilizarea acestora. Informațiile deținute reprezintă o sursă de noi contacte realizate cu ajutorul comunicării.

Funcțiile comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în unitatea și intercondiționalitatea lor. Orice supra sau subdimensionare a unei funcții în raport cu celelalte nu corespunde realității.

Informarea constituie asigurarea accesului la informații, furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor, cât și furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor.

O altă funcție a comunicării este **transmiterea deciziilor**, prin comunicarea operativă a deciziilor, prin crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei.

Procesul de comunicare managerială este un proces decizional deoarece managerul stabilește:

- dacă comunică și ce anume comunică (filtrare)
- modul și momentul folosirii informațiilor stocate (stocare)
- dacă reține sau nu informațiile necomunicate (reglare) (Figura 8.5.)



Figura 8.5. Procesul de comunicare managerial

Influențarea receptorului se produce prin organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feedback, prin stimularea comunicării dintre angajați, prin impulsionearea inițiativei și creativității.

Instruirea angajaților se realizează prin transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale, dezvoltării spirituale, prin dobândire aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei,

amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele.

O altă funcție a comunicării manageriale este **crearea de imagine**. Crearea de imagine înseamnă: asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională, formarea unei cunoștințe de apartenență la organizație.

Motivarea angajaților se face printr-o comunicare eficientă prin: furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor, recunoașterea realizărilor performante, evaluarea corectă a angajaților, întreținerea unui climat favorabil de muncă, stimularea încrederii în sine, creșterea răspunderii personale.

Comunicarea managerială eficientă ajută la **promovarea culturii organizaționale** în instituția de învățământ prin: transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori), lărgirea orizontului cultural al angajaților, dezvoltarea imaginației și creativității, stimularea nevoilor etice și estetice.

Maniera de aplicare a funcțiilor comunicării în activitatea concretă depinde de capacitatea de comunicare a managerului, de abilitatea lui de a fi bun comunicator, de a valorifica eficient informațiile de care dispune la un moment dat. Calitatea de bun comunicator presupune o serie de competențe ale managerului: să întrebe, să răspundă, să-și spună punctul de vedere, să se informeze și să informeze la rîndul lui, să asculte, să consulte, să se documenteze, să înțeleagă și să asigure cele mai eficiente relații cu subordonații, superiorii și egalii.

Funcțiile comunicării constituie mijlocul principal al reglării și coordonării eforturilor individuale ale membrilor organizației, al transformării lor într-un proces unic, ordonat, într-un proces organizațional în instituția de învățământ. În realizarea cu succes a obiectivelor organizaționale în școală, este necesar respectarea unor reguli de bază într-un proces de comunicare.

Ca și leader sau manager școlar într-o instituție de învățământ trebuie să te faci bine înțeles, iar informația pe care o transmiți să ajunga la receptor în timp util pentru a putea fi procesată, în cazul în care aceasta se pierde atunci vor apărea disfuncționalități la nivel organizațional. Comunicarea eficientă presupune exprimarea conținutului și a intenției emițătorului către

receptor cu proprietatea ca receptorul să fi înțeles mesajul, iar între receptor și emițător să nu existe anumite divergențe. Este inutil să folosim mintea pentru a domina inima. Acționăm mai mult pe baza a ceea ce simțim decât pe baza a ceea ce gândim. Dacă nu întreținem sentimente armonioase între noi, vor apărea bariere psihologice: emotivitatea, agresivitatea, timiditatea angajaților. O comunicare eficientă în grup poate fi realizată datorită climatului de comunicare, care are diferite efecte atât la nivel individual cât și organizațional.

Climatul de comunicare este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizațională. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției.

Climatul deschis și de cooperare este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt preocupați de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu acționează pe baza unor —agende ascunse.

Climatul închis și defensiv este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajați, suspiciune, tendința de a-i domina și controla pe ceilalți, tendința de securizare prin recurgere la —agenda ascunsă (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt preocupați mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează și filtrează informația și încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere personală.[30, p.53]

Climatul de comunicare depinde nu numai de natura organizației, ci și de valorile și tradițiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al rețelelor de comunicare.

Climatul de comunicare influențează și performanța pedagogilor, angajaților. Performanța în muncă poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizațional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile organizaționale, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.),

comunicarea interpersonală și organizațională este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feedback-ul - cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii - are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: centrează atenția pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; excesul de feedback poate deteriora performanța în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și ineficient.

Pentru a evita deteriorarea performanței la nivel organizațional prin integrarea lentă a tinerilor specialiști, administrația școlii au conceput **programe speciale** de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc.

Aceste programe au un nivel ridicat de încredere interpersonal, cu o mai mare deschidere de comunicare, sunt mai eficiente în rezolvarea problemelor și în soluționarea conflictelor. Rezultatele au fost confirmate pe parcursul ultimilor cinci ani.

Menționăm că nu toate aspectele comunicării contribuie egal la performanță, aceleași frecvențe a comunicării ascendente a doi pedagogi fiindu-le asociate conținuturi diferite: unul furnizează informații utile deciziei, celălalt cere permanent îndrumări.

Satisfacția în muncă este influențată și ea de comunicare, cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși uneori au performanțe mai slabe, deficitul de informație și distorsiunea creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru realizarea procesului instructiv-educativ. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție, ci și nesiguranță și tensiune emoțională [24, p.35].

Comunicarea este în primul rând o chestiune de **încredere și de acceptare a ideilor și sentimentelor celorlalți**. Dacă reușim să lăsăm la o parte spiritul de adversitate, normele sociale, atenția exagerată pentru construirea propriei imagini, economisim multă energie și timp. O mare parte a procesului decizional în școală cere **activitate în echipă**. Grupurile de conducere permit achiziționarea de informație variată, informații care sunt necesare managementului pentru eficiență.

În acest context, dacă grupul de lucru trebuie să acționeze eficace, aceasta cere asigurarea comunicării deschise între participanți, iar responsabilitatea fluxului informațional revine în cea mai mare parte managerului școlar: de preocuparea sa pentru a informa pedagogii săi în munca de decizie și de a se informa corect de la aceștia, de capacitatea sa de a crea condiții pentru ca toți să se poată exprima liber.

În acest sens, poziția permisivă în comunicare se exprimă prin faptul că nu intervine sufocînd cu critici premature un punct de vedere opus, pe care nu-l agreează sau pe care nu-l înțelege, ci dă posibilitatea unei discuții libere; nu-și exprimă părerea primul pentru că în caz contrar intervenția sa ar condiționa părerile celorlalți. Munca managerului școlar în actul colectiv de conducere include capacitatea de a permite controversele, a sintetiza părerile, de a consilia opiniile, de a aduce lămuriri și astfel, a permite fluxul informațional liber către sine și de la sine.

Această atitudine deschisă față de dinamica grupului de discuție nu este o capacitate instinctivă a oamenilor, ci dimpotrivă, cere o pregătire adecvată pentru cei care au un statut și responsabilități de conducere.

Majoritatea problemelor întîmpinate în procesul de comunicare se află **problemele de percepere** sau **de credibilitate**. Fiecare vede lumea prin prisma sistemelor proprii de referință – influențate de sentimente, convingeri și comportament. Multe probleme de credibilitate pot fi rezolvate dacă cel puțin una dintre părțile implicate, iar în cazul nostru managerul școlar, își dă seama că la bază se află o problemă de percepție, acesta din urmă trebuie să analizeze problema astfel încît să o înțeleagă și el după care să-i expună subordonatului mesajul.

Comunicarea verbală este folosită în viața de zi cu zi, dar și în relațiile interumane din cadrul școlii. Comunicarea verbală trebuie tratată ca o parte integrată a responsabilității fiecărei persoane față de cei din jur.

Limbile vorbite reprezintă limbajul natural, dar există și alte limbaje artificiale, cum ar fi cel al semnelor – folosit de surdo-muți sau limbajul calculatorului.

Limba vorbită este cea care ne ajută să comunicăm cu semenii noștri în diverse împrejurări: în familie, la școală, între prieteni, la serviciu, etc. Modul în care ne servim de limbaj, eficiența cu care îl folosim, face sau nu din noi buni comunicatori.

În relațiile de serviciu (la locul de muncă), comunicarea joacă un rol deosebit de important. Depinde de modul în care comunicăm, ca misiunea instituției de învățământ din care facem parte să poată fi realizată, iar noi să avem succes în cariera pe care am ales-o.

Indiferent de locul de muncă, indiferent care este formația noastră profesională de bază, comunicarea este cea care ne ajută să luăm decizii, să ne exprimăm gândurile, ideile, sentimentele, atitudinea și astfel să ne facem înțeleși și apreciați.

Pentru a comunica idei sau sentimente, limba se servește de sunete și simboluri, cu un sens general acceptat, care se numesc cuvinte. Cuvintele folosite în comunicare au proprietatea de a conferi o valoare anume persoanei, acțiunii, ideii despre care vorbim. Acest lucru ne obligă să ne alegem cu grijă cuvintele pentru a nu determina o reacție contrară celei dorite. Când vorbim, putem discuta despre lucruri cunoscute din experiență proprie. Aceasta ne ajută să construim ipoteze, să învățăm din experiența altora sau să o împărtășim pe a noastră, să facem planuri de viitor. Putem vorbi chiar despre limbă, analizând reguli, construcții, etc. Toate aceste aspecte ale limbii ne ajută să ne exprimăm, dar și să ne ascundem gândurile, putem convinge sau să ne lăsăm convinși, putem construi sau altera relații personale, etc.

Întreg comportamentul uman, în toate aspectele sale, este influențat de comunicare. Desigur că în acest proces intervin și elemente ca vocea, tonul, gesturile, îmbrăcămintea, etc., adică comunicarea non-verbală.

În procesul de comunicare, cele mai importante domenii ale limbii sunt: ***sintaxa, pragmatismul și semantica.***

Sintaxa, cu care suntem familiarizați din viața școlară, reprezintă setul de reguli care guvernează alcătuirea propozițiilor și frazelor. Ea ne permite să combinăm cuvintele în ordinea corectă, să sesizăm cum schimbarea acestora poate modifica sensul comunicării.

Pragmatismul reprezintă modul în care se folosește limba pentru a comunica și atinge anumite scopuri, într-un anumit context social. Cei care comunică trebuie să fie mereu sensibili la context pentru că acesta este cel care ne oferă informațiile sociale de care avem nevoie pentru a înțelege actul comunicării.

Semantica studiază sensul lingvistic al cuvintelor. Un cuvânt poate avea sensuri multiple, sensuri diferite în funcție de context sau un sens figurat. Sensul se învață și se folosește creator. Pentru a folosi cuvintele în mod corepsunzător și exact în locul și la momentul în care pot avea cel mai mare impact, trebuie să ne dezvoltăm cât mai mult vocabularul activ.

Orice individ trebuie să fie pregătit atât pentru rolul de emițător cât și pentru cel de receptor, adică emițătorul are în vedere:

- pregătirea atentă a mesajului
- folosirea unei tonalități adecvate a vocii, practicarea unui debit adecvat de 5 – 6 silabe / secundă, cu interval de separație de 0,5 secunde între cuvintele cheie
- verificarea înțelegerii mesajului

Pregătirea receptorului constă în faptul:

- să cunoască ce dorește emițătorul de la el
- să identifice părțile utile din mesaj pe care să le rețină
- să cunoască credibilitatea emițătorului

Orice receptor trebuie să se autoeduce pentru a putea **“asculta activ”** ceea ce înseamnă :

- crearea unei stări de spirit favorabilă ascultării
- participarea la discuție
- concentrarea atenției asupra esențialului
- ascultare inteligentă în sensul acordării atenției asupra pronunției timbrului vocii, gesturilor.

8.6. Stiluri de comunicare în mediul școlar

Indiferent de definiții, important este faptul că comunicarea a fost și este tratată ca un element fundamental al existenței umane. Comunicarea este esențială, pentru viața personală și socială a individului, fără comunicare nu putem exista într-o colectivitate, cum este școala, întrucât este în firea oamenilor ca atunci când se întâlnesc să schimbe impresii, să comunice. Fără comunicare oamenii își pierd interesul față de activitățile în

comun. O societate se constituie și se menține datorită și prin intermediul numeroaselor procese și rețele de comunicare.

Comunicarea conține un mare potențial educativ care se traduce în transmiterea de cunoștințe, în autoreglarea activității intelectuale. Între comunicare și educație există un strâns raport de interdependență, pentru că sunt profesor, în meseria sa, comunicarea este esențială.

Comunicarea educațională sau pedagogică este cea care mijlocește fenomenul educațional în ansamblul său, indiferent de conținuturile, nivelurile, formele sau partenerii implicați. Comunicarea didactică este baza procesului de predare - învățare a cunoștințelor în cadru instituționalizat al școlii și între parteneri cu roluri determinate: profesor, elevi.

În școală se formează viitorul cetățean, iar ceea ce dobândește, vede și învață copilul în anii de școală îi va rămâne întipărit în minte toată viața. Prima cheie pusă în discuție în legătura dintre elev și educator este comunicarea. A fi profesor înseamnă nu doar a dispune de cunoștințe științifice de specialitate, ci a avea și capacitatea de a le transpune didactic. Este important ca în comunicarea cu elevul, profesorul să respecte câteva condiții: să utilizeze un limbaj accesibil elevilor, să transmită mesaje clare, care să nu poată fi interpretate, să manifeste încredere vizavi de elev, în măsura posibilităților să comunice cu toți elevii acordându-le atenție, să antreneze, să stimuleze elevul în a-și exprima opiniile, indiferent că sunt sau nu corecte și cel mai important, să obțină feed-back.

În situațiile școlare de instruire, sursele comunicării pot fi: mesajul didactic și educațional al profesorului, manualul școlar, reviste, cărți, atlase, hărți, materiale didactice, filme și diafilme didactice, video-text, videodisc, lecții televizate sau radio-difuzate etc.

Profesorul trebuie să știe să asculte. Elevul conștientizează dacă partenerul lui de comunicare doar pare că-l ascultă și atunci refuză să mai comunice. **(vezi anexa)**. În relația de comunicare, profesorul trebuie să creeze o situație favorabilă exprimării elevului care să nu se simtă judecat sau manipulat prin întrebări. A ști să ascuți este o știință. Din ce în ce mai mult observăm în relațiile cu ceilalți că foarte puțini oameni știu să asculte. Chiar dacă dau această impresie, tot limbajul trupului lor atestă că de fapt informația nu ajunge la ei. Absența comunicării rezultă și din absența ascultării reale a interlocutorului.

În comunicarea didactică trebuie să fim concisi, preciși și expresivi, în același timp pentru a facilita transferul, dar și înțelegerea mesajului transmis. Toate informațiile pe care le transmitem trebuie adaptate scopului și obiectivelor didactice, precum și nivelului intelectual al elevilor, părinților și colegilor.

În comunicarea dintre profesor și elev o importanță deosebită îl are limbajul trupului, comunicarea nonverbală, care trebuie să fie în concordanță cu mesajele verbale. Știm că din informațiile transmise 38% sunt paraverbale, iar 55% sunt nonverbale. Când ceea ce spunem nu este în concordanță cu ceea ce facem, elevul va crede ceea ce vede, adică semnalele nonverbale ale corpului nostru. Contactul vizual este deosebit de important. Este esențial să privim elevul în timp ce acesta comunică cu noi. Astfel, va vedea că-l ascultăm.

Însă de multe ori, mai ales în cazul persoanelor timide, o privire prea insistentă, poate inhiba. Cele trei tipuri de comunicare (verbală, nonverbală și paraverbală) pot aduce succesul unei relații didactice. Blocarea comunicării prin relații reci, conduce la scăderea randamentului comunicării și, implicit, al celui școlar.

Evident că ideal, așa ar trebui să se desfășoare comunicarea între elev și educator. Dar, profesorul este om, este supus unui cumul de factori care acționează asupra lui, generând stres și atunci acest lucru se reflectă în relația lui cu elevul. Comunicarea devine, de multe ori ineficientă. Informațiile nu sunt receptate de elev sau sunt recepționate greșit, elevul se simte neimportant, inutil.

Dar care stiluri de comunicare aplică cel mai frecvent adolescenții?

Adolescentul când aplică *stilul de comunicare pasiv* își dorește ca toți cei din jur să fie mulțumit de el, fără a ține cont de drepturile sau dorințele sale personale. În general nu face cereri, nu solicită ceva anume, nu se implică în acțiuni ce presupune câștigarea unor drepturi personale sau pur și simplu nu își apară opiniile proprii. Aceste persoane pot fi ușor rănite, frustrate, iritate, dar nu încearcă decât extrem de rar să-și manifeste și să-și exprime nemulțumirile față de ceilalți. Îi va lăsa întotdeauna pe ceilalți să aleagă în locul său și va considera că drepturile celorlalți sunt mult mai importante decât cele pe care le are el.

Când adolescenții aplică *stilul de comunicare agresiv* ei încalcă în marea majoritate, regulile impuse de autorități (părinți, profesori, poliție); sunt insensibili la sentimentele și trăirile celorlalți, nu-si respectă colegii, persoanele cu care lucrează la proiecte sau pe cei cu care interacționează. Acești tineri consideră că au întotdeauna, în orice context, dreptate și sunt obișnuiți să-și rezolve problemele prin violență și agresivitate. Un tânăr care adoptă un stil de comunicare agresiv consideră că cei din jur sunt adesea nedrepti cu el, că este de cele mai multe ori defavorizat în schimbul altora. Este ironic și utilizează adesea critica atunci când se află într-un proces de comunicare. Ostilitatea și furia sunt stări asociate acestui stil de comunicare. Adolescentul cu acest stil de comunicare atacă problema despre care se discută din toate părțile; caută argumente și le expune în așa fel încât să dea impresia că este capabil să meargă până în pânzele albe numai pentru a demonstra că are dreptate. Își susține drepturile fără să țină cont de drepturile celorlalți, alege în timpul liber să facă activitatea preferată de el și nu de ceilalți, și consideră că drepturile lui sunt mult mai importante.

În cazul aplicării *stilul de comunicare asertiv* adolescentul înțelege că este necesar să-și exprime emoțiile și convingerile fără însă a afecta și ataca drepturile celor din jur; este nevoie de o comunicare directă, deschisă și onestă încercând să câștige respectul prietenilor și pe cel al colegilor. Un astfel de adolescent are capacitatea de a iniția, menține și încheia conversații, discuții, de a finaliza proiecte într-o manieră pacifistă și plăcută. Emoțiile negative sunt trăite fără a se simți stânjenit sau a-l ataca pe cel apropiat; are abilitatea de a solicita sau a refuza cereri, își exprimă emoțiile pozitive, face adesea și acceptă complimente. A spune „nu” fără a se simți vinovat sau jenat este una dintre caracteristicile cele mai importante, iar capacitatea de a face față presiunii grupului și a-și exprima deschis opiniile personale este ceea ce-l diferențiază de cei cu alte stiluri de comunicare. Cel ce preferă să fie asertiv își recunoaște responsabilitățile față de ceilalți, discută problemele pe care le întâmpină, își susține drepturile, are încredere în propriile lui capacități, își recunoaște drepturile sale și pe cele ale altora.

Nu există stiluri pure de comunicare. Depinde foarte mult și de context. Unii adolescenți pot să prezinte un stil de comunicare agresiv în mediul lor social (la școală sau cu prietenii) și unul asertiv atunci când se

află acasă, probabil și din cauza unor părinți care sunt mai duri și în fața cărora preferă să păstreze un aer de „copil cuminte și ascultător”. Totuși unul dintre cele mai adecvate stiluri îl reprezintă cel asertiv. Din păcate puțini sunt adolescenții care au abilitățile necesare de a spune "nu" tentațiilor, "nu" prietenilor nepotriviiți, "nu" comportamentelor dezadaptative etc.

Dacă dorim să-i ajutăm pe adolescenți, indiferent de stilul de comunicare pe care îl are, am putea să-i oferim următoarele îndrumări:

- Recomandă-i să-și acorde un timp pentru a decide cum anume dorește să răspundă unei solicitări. Încearcă să-i explici că violența nu îl va duce la nimic, în nici o situație.
- Nu este nevoie să se scuze întotdeauna. A cere iertare de fiecare dată pentru ceva ce a făcut sau crede că el este principalul vinovat nu este soluția cea mai potrivită. De obicei este foarte util acest lucru, dar nu trebuie exagerat. Ceilalți îl vor percepe o persoană foarte slabă și va avea mai multe probleme de socializare.
- Ar fi bine ca de fiecare dată să precizeze și conținutul refuzului. Ce anume este dispus să facă și ce nu.
- Utilizarea limbajului nonverbal de tip asertiv este foarte utilă. Asta înseamnă a privi interlocutorul în ochi, a adopta o poziție față în față, un ton calm și ferm, fără reacții emoționale.

Asigură-l de faptul că poate să-și găsească mereu prieteni noi, depinde doar de disponibilitatea lui. Dacă prietenii pe care îi are în prezent nu îl apreciază pentru ceea ce este și îi cer să facă lucruri care contrazic educația pe care a primit-o, poate ar fi bine să ia în considerare și posibilitatea de a-și face noi prieteni.

8.7. Rolul comunicării în prevenirea conflictelor

Comunicarea este un proces cu care ne confruntăm zi de zi, iar conflictul este un ingredient al vieții noastre cotidiene, în care unii indivizi par doar să provoace conflicte, alții le mai și rezolvă; astfel încât atunci când conflictul devine foarte intens, când escaladează, „acesta arde precum un foc toate bunele intenții ale partenerilor în comunicare”. [28, p.76]

În instituția de învățământ o importanță deosebită are identificarea unor anumite comportamente de comunicare utilizate în situații conflictuale, ce sunt considerate ca fiind “obiceiuri” bune sau rele ori anumite comportamente învățate, denumite modele.

Conflictul și comunicarea sunt într-o relație de interdependență, acolo unde se ivește un conflict, cu siguranță va exista și comunicare. Comunicarea are un rol dual în ceea ce privește managementul conflictelor. Vom încerca să punem în discuție sensul comunicării, cel de prevenire, evitare, gestionare, diminuare ori rezolvare a conflictelor, care presupun abilități de comunicare.

Comunicarea poate îmbrăca mai multe forme:

- comunicarea **verbală sau orală**, unde este utilizat limbajul verbal;
- comunicarea **paraverbală**, care include viteza cu care vorbim, ridicarea sau scăderea tonului, volumul, folosirea pauzelor și calitatea vorbirii;
- comunicarea **nonverbală** (limbajul corpului), care cuprinde mimica, fizionomia în mișcare, gesturile, chiar și tăcerea (Figura 8.6).

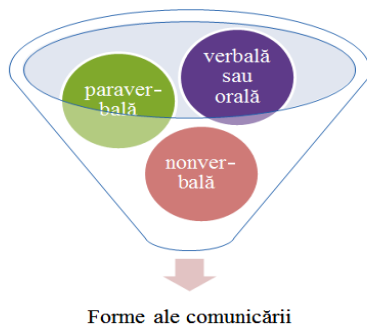


Figura 8.6. Forme ale comunicării

În funcție de nivelurile între care poate circula comunicarea, avem:

- comunicarea pe **verticală** (de sus în jos – ordinele, regulamentele venite de la conducere sau superiori (Direcția de învățământ, Ministerul Educației) și care trebuie puse în practică de către cei cărora li se adresează; sau chiar de jos în sus, deși mai rar decât situațiile anterioare – ca feedback sau pentru exprimarea anumitor nemulțumiri sau pentru diferite solicitări;

- comunicarea pe **orizantală**, între departamentele aceleiași instituții ori chiar între diviziile din organizație

Într-o instituție de învățământ pentru prevenirea conflictelor este necesară o **comunicare asertivă**.

A comunica asertiv înseamnă a putea:

- să-ți exprimi emoțiile și sentimentele (pozitive și negative),
- să-ți exprimi opiniile și punctele de vedere,
- cere ceea ce-ți dorești,
- să spui NU fără să te simți vinovat,
- iniția, continua și finaliza o conversație.

În schimb, vom studia câteva opțiuni de comunicare în situațiile conflictuale, și anume:

- Comunicarea asertivă
- Comunicarea non – asertivă (timidă)
- Comunicarea agresivă
- Comunicarea pasiv – agresivă

Comunicarea asertivă. Termenul de „asertivitate” a devenit popular în anii '70, ai secolului trecut, când în timpul unor programe de training, participanții au fost învățați să zică „NU” în simulările unor confruntări inter-personale. Acest tip de comunicare se întâlnește cel mai des la stilurile de compromis și la cel de colaborare și se referă la abilitatea de a vorbi și de a susține deschis scopurile pentru atingerea propriilor interese sau satisfacerea nevoilor, fără ca alte persoane să aibă de suferit.

Indivizii care utilizează acest tip de comunicare sunt comunicativi, preciși, le place să-i impresioneze pe ceilalți și sunt flexibili în răspunsuri/feedback-uri.

Ne punem deseori întrebarea: care dintre cele patru opțiuni de comunicare este mai bună sau chiar ideală? Credem că fiecare dintre opțiuni pot fi utilizate, cât mai flexibil, în funcție de cei **trei factori**:

- **de ocazie** (ne referim aici la timp – momentul potrivit pentru a opta pentru un tip de comunicare sau altul și spațiul sau locația – dacă e în public sau într-un loc mai retras);
- **de cealaltă persoană** – cât de apropiați suntem de persoana respectivă, ce relație avem cu ea (pe membrii familiei – frați, surori, părinți sau bunici, pe prieteni îi tratăm diferit față de superiorii de la locul de

muncă sau chiar colegi ori subordonați; sau clienți (elevi și părinți – cetățenii comunității, în cazul instituțiilor publice);

- **de propriile nevoi** – cum le prioritizăm; deoarece nu toate constituie o situație de viață sau moarte (Figura 8.7.).



Figura 8.7. Comunicarea în funcție de factori

Când avem situații potrivite pentru a utiliza un tip anume de comunicare, încercăm să utilizăm comunicarea asertivă. De exemplu:

- când conflictul este important pentru mine;
- când „m-aș urî” mai târziu pentru că nu am spus ceea ce am simțit la un moment dat;
- când o relație pe termen lung cu partenerul e importantă pentru mine;
- când cealaltă parte poate rezista asertivității mele și nu reacționează agresiv sau
 - pasiv – agresiv;
- când celălalt ar profita de situație; dacă aș permite;
- când este posibilă soluția de „câștig-câștig”.

Pentru a dezvolta asertivitatea pot fi folosite **câteva tehnici** (Figura 8.9.)



Figura 8.9. Tehnicile utilizate pentru dezvoltarea asertivității

Afirmația simplă: o putem folosi zilnic pentru a spune fraze care să exprime clar nevoile, dorințele, sentimentele noastre prin exprimarea de tip “eu”, de exemplu: “Sunt încântat de modul cum ai rezolvat problema, se folosește acest procedeu și când vrem să ne exprimăm punctul de vedere: “Nu m-am gândit la asta, am nevoie de timp pentru a o face”, este important să fii specific atunci când faci o afirmație, decide ce simți, ce dorești și spune clar. Formulează-ți fraza simplu și scurt.

Afirmația empatică: acest tip de afirmație conține un element de recunoaștere a sentimentelor, nevoilor și dorințelor celuilalt și a propriilor dorințe și necesități, poate fi folosită atunci când cealaltă persoană este implicată într-o situație care nu se potrivește cu necesitățile și dorințele tale și tu vrei să arăți că înțelegi situația în care se află “Știu că ai foarte multe pe cap în acest moment, însă vreau să te rog ceva”

Afirmația categorică: este cea mai puternică formă de asertivitate și trebuie folosită în situații extreme, de obicei atunci când cineva îți încalcă drepturile și vrei să faci ceva fără a deveni agresiv, la rândul tău. Folosind acest tip de afirmație, îi informezi pe ceilalți de consecințele pe care le va suporta dacă nu își schimbă comportamentul. Pentru a nu fi interpretat ca fiind agresiv este nevoie să fii foarte atent la limbajul nonverbal pe care îl expui. Păstrează-ți vocea calmă, menține contactul vizual și menține corpul și fața relaxată. Acestea reprezintă doar câteva tehnici care fac parte dintr-un spectru mai larg de strategii.

În prevenirea conflictelor deseori se aplică și **Comunicarea nonasertivă**. Comunicarea nonasertivă este acea abilitate de a evita conflictul sau de a se acomoda dorințelor sau nevoilor celeilalte persoane, prin utilizarea acțiunilor verbale sau nonverbale care se potrivesc nevoilor celuilalt; astfel încât interesul pentru propriile nevoi, drepturi sau obiective va scădea. Comunicarea nonasertivă este utilă atunci când:

- consider că s-ar putea să nu am dreptate sau când nu sunt sigur pe mine;
- s-a întâmplat ceva ce e mai important pentru celălalt decât ar fi pentru mine;
- o relație pe termen lung cu partenerul prezintă importanță.

Această opțiune de a comunica în situațiile conflictuale poate îmbrăca două forme: evitarea sau acomodarea. Cum recunoaștem indivizii care utilizează acest tip de comunicare? Sunt indeciși; evită contactul cu ochii partenerului; se scuză repede, chiar părăsesc încăperea; devin evazivi; iar într-un grup de persoane ei preferă evitarea conflictului sau dacă s-a declanșat deja conflictul, atunci preferă să-l soluționeze rapid. Va fi în final o situație când o parte se acomodează, celălalt are doar pentru o perioadă scurtă de timp impresia că a câștigat, dar în schimb, adversarul care va pierde, va alege să părăsească relația; iar pe termen lung ambii vor pierde.

Comunicarea agresivă se referă la abilitatea de a ne impune dorința față de o altă persoană, prin utilizarea actelor verbale sau nonverbale într-un mod prin care sunt violate standardele sociale, cu intenția de a produce injurii, suferință sau durere altor persoane. Este sinonimă cu „conflictul”, deoarece de la forme ușoare de injurii verbale se poate ajunge la bătăi sau chiar violuri/omurii violente. Folosim comunicarea agresivă în cazul în care am epuizat toate celelalte opțiuni de comunicare și siguranța mea fizică sau psihică, sau a unor persoane apropiate este pusă în pericol (cazul de auto-apărare).

Cum îi recunoaștem? Își ofensează partenerii prin ignoranță; nu ascultă, contactul cu ochii partenerului e intens; emit un aer arogant, de superioritate; încearcă să-și domine partenerul vorbind tare, învinovățind, intimidând și utilizând sarcasmul și lovitura sub centură. Dacă la început nu folosesc agresiunea fizică, ei vor recurge imediat la violență fizică, în cazul în care vor fi provocați.

În final, vom avea o situație când celălalt va renunța la relația cu un „agresiv”.

Comunicarea agresivă poate lua două forme:

- Comunicarea **agresivă nonverbală** (violența fizică)
- Comunicarea **agresivă verbală**.

Ce reprezintă comunicarea agresivă nonverbală (violența fizică)? Potrivit unor cercetători americani analizând violența domestică, au ajuns la concluzia că soțiile sunt cele care suferă mai multe injurii fizice decât soții în familie; 50% din victimele cazurilor de omurii ale femeilor din Statele Unite ale Americii sunt provocate de către soții lor, prietenii,

concubinii sau foștii soți. Din alte cercetări rezultă că, motivul pentru care femeile sunt în cea mai mare parte victime ale violenței domestice, este cel al aplicării sancțiunilor pentru violență; astfel încât violențele provocate de către agresori – femeilor, sunt mai drastice decât cele aplicabile agresorilor de sex opus; ceea ce dă celor din urmă o mai mare încredere și se încurajează pe această cale violența bărbaților. Sancțiunile la care am făcut referire nu sunt doar cele de natură contravențională sau penală, ci mai degrabă de ordin social – pierderea sau degradarea statutului social, umiliința publică sau chiar teama de răzbunare a membrilor familiei sau chiar a victimei însăși.

Comunicarea agresivă verbală este predispoziția unei persoane de a ataca conceptele alteia, urmărind astfel să-i cauzeze o durere psihologică sau o supărare. Această sintagmă este sinonimă cu „abuzul psihologic”; se extinde de la noțiunea potrivit căreia un individ își urmărește atingerea propriilor interese sau satisfacerea propriilor nevoi, pe costul altora.

Astfel de persoane se caracterizează prin utilizarea amenințărilor, a ridiculizărilor și a atacurilor la persoană; poate incluzând și mesaje nonverbale, ca ridicarea tonului, țipete, urlete etc.

Stereotipurile au un rol important în comunicarea agresiv-verbală, întrucât acestea distorsionează percepția reală; ne împiedică să privim anumiți indivizi așa cum sunt ei în realitate; iar nu ca parte a unui grup (stereotipul = impresia formată despre anumite grupuri de persoane și identificarea lor ca o parte dintr-un grup anume, spre exemplu poliția, profesorii, instalatorii etc.).

Cazurile în care se utilizează agresiunea verbală sunt:

- atunci când unele persoane ne amintesc de altele, cu care anterior am avut un conflict sau care ne-au cauzat în trecut vreo suferință;
- în lipsa unui contra-argument solid;
- când sunt urmate anumite modele, precum din show-urile TV,

Într-o discuție sau când apare o neînțelegere între două persoane comunicarea agresivă poate lua diferite forme:

- atac la caracterul sau capacitatea persoanelor;
- atac la trecutul unei persoane;
- ridiculizare;

- arătarea degetului mijlociu;
- predicții negative.

În activitatea de zi cu zi întâlnim și **comunicarea pasiv – agresivă** care împrumută tehnici atât de la comunicarea nonasertivă, cât și de la tipurile agresive. Indivizii care preferă acest tip de comunicare nu urmăresc deschis, direct atingerea obiectivelor, ci pe ascuns, făcând uz de mijloace ascunse; ei spionează, șantajează, împrăștie zvonuri false, dezvăluie anumite secrete ascunse, încurajează atacuri ale persoanelor din afara grupului. Un exemplu, în acest sens, îl poate constitui situația colegului care divulgă la superior.

Reguli de bază privind comunicarea eficientă. Deși regulile unei comunicări eficiente par foarte simple și la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experiențe comunicaționale, practica arată că aplicarea lor este frecvent încălcată.

Exprimate sintetic, acestea sunt:

- regula cantității – în ceea ce spun, managerii școlari trebuie să ofere informația necesară profesorilor și elevilor, nici mai mult, nici mai puțin;
 - regula calității – ceea ce spun managerii școlari trebuie să respecte realitatea;
 - regula relației – mesajul vehiculat de managerul școlar trebuie adecvat scopului comunicării în școală;
 - regula semnificației – informația transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul și circumstanțele în care se desfășoară comunicarea în cadrul școlii;
 - regula stilului – managerii școlari trebuie să fie clari, coerenți, comprehensivi și concizi;
 - regula receptivității – emitenții trebuie să-și adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor și la cunoștințele presupuse de aceștia.

Asociația Americană de Management a elaborat o listă cu zece reguli privind comunicarea eficientă, astfel:

1. Emitentul trebuie să își clarifice ideile înainte de a le comunica. El trebuie să le sistematizeze și să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu își planifică actul comunicării.

2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.
3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.
4. Cei ce comunică trebuie să țină cont de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.
5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.
6. Emitentul trebuie să - și dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.
7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.
8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.
9. Cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.
10. Emitentul și receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleși. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători.

S-a scris despre faptul că *regulile constituie cheia deprinderilor efective* în interrelaționarea umană. În comunicare, regulile sunt totodată cheia înțelegerii relației umane, sunt o trăsătură a legăturilor umane. În atingerea scopurilor, în avertizarea dificultăților obișnuite între oameni,

existența regulilor înseamnă că subiectul identifică pericolele și este posibil să găsească o soluție la problemă.

Regulile fiind componente ale conduitei de comunicare umană au funcții majore:

- ele reglează comportamentul de estompare a potențialelor surse de conflict care pot distruge. Asemenea reguli funcționează mai ales pentru menținerea relației decît pentru scopuri, obiective specifice.
- regulile susțin un schimb de recompense care motivează pe indivizi să rămînă în legătură, în relație.

Pentru o **comunicare eficientă** și **cooperare de succes** în activitatea lor, membrii echipei trebuie să poseze următoarele **calități și competențe** :

- Elaborarea unei comunicări sincere și oneste;
- Afișarea unui angajament și participarea activă la toate întâlnirile echipei;
- Încercați să fiți aproape unul de altul cât mai mult posibil;
- Nu întrerupeți și deranjați membrii echipei în mijlocul sarcinilor lor și responsabilități
- Acordați ajutor fiecăruia - în mod constructiv în alte sarcini și responsabilități.

Pentru realizarea unui proces de comunicare eficient omul trebuie să-și dezvolte **abilitatea de a comunica**.

Aptitudinea de a comunica prin forme de limbaj foarte diverse este proprie întregii lumi a viului sau unei lumi chiar mai largă decît viul. O astfel de aptitudine are și omul ca ființă biologică, dar aptitudinea sa de comunicare nu se oprește la acest nivel. În cazul omului este legitim să vorbim despre o aptitudine complexă care se exprimă în posibilitatea de a transmite mesaje diverse ca formă și conținut care folosesc semne și semnale diferite ca materie purtătoare, ca sens și ca efecte produse. Ca orice aptitudine și cea **de a comunica** este la nivel uman condiționată de o latură innăscută și de una dobândită **prin educație și instrucție**.

Fără a intra într-o lungă discuție ce s-ar cuveni pentru a elucida raportul dintre zestrea ereditară și componenta dobândită a aptitudinii de comunicare umană spunem totuși că forma cea mai specifică pentru comunicarea umană rămîne limbajul noțional, verbal chiar dacă statisticile din studiile de psihologie socială arată că sub raport cantitativ

acest tip de comunicare nu acoperă nici măcar un procent de 50% din volumul comunicării umane.

Această zestre este reprezentată de câteva elemente fără de care nici un om nu este apt a comunica:

1. aparatul fonator uman (corzi vocale, conformația gurii, laringele și faringele de o conformație specifică, plămâni umani, diafragma);
2. urechea specializată în auz fonematic;
3. capacitatea analitico-sintetică a scoarței cerebrale etc.

Zestrea ereditară a comunicării verbale este doar un dat care asigură posibilitatea devenirii omului. Transformarea posibilității în realitate este condiționată de dezvoltarea acestei baze a limbajului în aptitudinea propriu-zisă. Procesul este determinat de viața socială în care este integrat copilul. El va primi de la mediul social odată cu socializarea sa următoarele:

- limba maternă ca sistem lingvistic fundamental care va dezvolta capacitatea înșăși a dotării biologice de a funcționa ca suport al limbajului;
- modele de pronunție a fonemelor;
- sistemul de scriere, a grafemelor;
- sistemul regulilor gramaticale;
- modele de folosire a formelor de limbaj;
- deprinderile adecvate formelor de folosire a limbajului verbal etc.

Trebuie spus de asemenea că fuzionarea celor două componente ce asigură funcționarea aptitudinii de a comunica uman se produce numai în acțiunea de comunicare.

Învățarea comunicării se realizează numai printr-o activitate îndelung repetată de comunicare verbală cu adultul. În treacăt spunem că din experiențe nefericite a rezultat că dacă până la vârsta de 12 ani copilul nu este înzestrat cu un sistem lingvistic acesta ratează definitiv șansa de a mai comunica vreodată verbal.

Ar fi pripit să tragem de aici concluzia că dezvoltarea aptitudinii de vorbitor îi asigură omului suficiente resurse de comunicare pentru toată viața. Abilitatea de a comunica este o dezvoltare superioară a aptitudinii de comunicare ce se formează în primii ani de viață solidar cu procesul de dezvoltare a intelectului. Abilitatea de a comunica nu cunoaște o plafonare în dezvoltarea sa în timp.

Omul este singura ființă cu posibilități nelimitate de învățare, iar dacă aptitudinea de comunicare verbală trebuie satisfăcută minimal până la vârsta de 12 ani, abilitatea de a comunica verbal se poate dobândi oricând dacă aptitudinea corespunzătoare a fost formată, dar se va dobândi numai prin exercițiu și șlefuire continuă a aptitudinii formate.

Este foarte sugestivă în acest sens butada marelui pictor spaniol Goia care a afirmat ”Mi-au trebuit doar doi ani ca să învăț să vorbesc și în cincizeci de ani nu am reușit să învăț să tac.”

Este corect chiar să vorbim despre abilități de comunicare, la plural, deoarece corespunzător tuturor formelor de comunicare putem dezvolta abilități specifice astfel că la o aptitudine generală de comunicare avem abilități multiple de comunicare după atenția ce am acordat-o unui anumit domeniu de comunicare și după cantitatea de exercițiu derulat pe acel domeniu. Drumul spre performanță și apoi spre măiestrie are aceleași etape în comunicare ca în orice alt domeniu. Ciclul învățării cuprinde însușirea noțiunilor teoretice, experiența comunicării (exerciții și conștientizare), revederea și analiza experiențelor și aplicarea celor dobândite în viitor.

Sunt cei patru pași ai unui proces de învățare pe care ni-l putem imagina ca pe o spirală ascendentă: comunicăm, reflectăm și analizăm, conceptualizăm, progresăm ș.a.m.d.

În final, ajungem să devenim performeri ai comunicării. Suntem eficienți și ne înțelegem bine cu multă lume.

Pentru măiestrie este nevoie de ceva mai mult. Am putea numi acest ceva integrarea cunoștințelor, sau integralitatea comunicării.

Dacă pentru a fi eficient în comunicare poate fi suficientă cunoașterea unor principii teoretice de bază și dobândirea unor deprinderi la nivel comportamental, arta comunicării implică folosirea funcțiilor umane în integralitatea lor: comportament, gândire, intuiție, senzație, emoție și în final, întreaga personalitate

Am încercat o prezentare succintă a regulilor care duc la o comunicare eficientă atât în instituția de învățământ, cât și în societate.

Bibliografie.

1. Abric, J., *Psihologia comunicării*, Editura Polirom, Iași, 2002,
2. Adler, R., Rodman, G. *Understanding Human Communication*, N.Y.; Holt, Rinehart & Winston, 2011,
3. Aurelian Bondrea, *Sociologia opiniei publice și a mass-media*, București, 2007,
4. Candea, R. M., Candea, D. *Comunicarea managerială*, Editura Expert, București, 1996,
5. Candea, R. M., Candea, D. *Comunicarea managerială*, Editura Expert, București, 2003,
6. Cardon A., *Jocurile manipulării*, București, Editura Codecs, 2002,
7. Cizmanru Diana-Maria, *Comunicare internă în organizații*, București, 2008,
8. Cojocar Victoria, Socoliuc Nina, *Management educațional*, Chișinău, 2007,
9. De Petre Andrei, *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, 2001,
10. *Dicționar de sociologie*, Larousse, București, 1996,
11. Dumitru Cristea, *Tratat de psihologie socială*, București, 2013,
12. Emilian M. Dobrescu, *Sociologia comunicării*, București, 1998,
13. Gheorghiu Diana, Tudorel Nicolae, *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*, București, 2006,
14. J. N. Kapferer – *Căile persuasiunii. Modul de influențare a comportamentelor prin comunicare și publicitate*, Editura INI, București,
15. Joseph T. Straub, *Ghidul managerului începător*, Editura Teora, București 2001,
16. Larry King, Bill Gilbert, *Secretele comunicării*, Editura Amaltea, București, 2002,
17. Lionel Bellenger – *La force de persuasion, du bon usage des moyens d'influence et de convaincre*, ESF Editeurs, Paris, 1997,
18. Lupu Luminița, Voicu Monica, *Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii în cadrul unei organizații*, Iași,
19. McQuail, D., *Comunicarea*, Iași, Editura Institutul European, 1999.
20. Pease, A., Gardner, A., *Limbajul trupului*, București, Editura Polimark, 1994,
21. Pînișoară Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă*, ed. II, Editura Polirom, Iași, 2004,

22. Sîrbu Mădălin Nicolae, „Eficiența comunicării – o condiție de bază a succesului organizației”, București 2002,
23. Țurcan Tosia, *Psihologia managerială*, Chișinău 2004,
24. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, Gh. *Managementul organizației*, Editura Holding Reporter, București, 1996,
25. <http://www.bestresource.ro/editorial/citeste/58/feedback-ul-in-relatia-manager-subordonat>,
26. <http://www.praward.ro/resurse-pr/articole/elemente-de-baza-in-comunicarea-interna.html>,
27. <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/142-comunicarea-organizationala-interna.html?showall=1>,
28. http://www.realitatea.net/cum-sa-te-pui-bine-cu-seful_710389.html#ixzz1rB9Feisr,
29. <http://www.scribube.com/management/FUNCTIILE-COMUNICARII-NAGERI25726.php>.
30. <https://ru.scribd.com/document/399262832/Introducere-in-Management-Educational-Curs>

Sarcini de realizat

1. Dezvăluți caracteristicile tipurilor de comunicare;
2. Argumentați importanța și necesitatea limbajului verbal și non-verbal pentru manageri?
3. Care din barierele de comunicare se întâlnesc mai des în instituțiile DVS? Exemplificați.
4. Comentați expresia „un gest - face cât o mie de cuvinte”;
5. Identificați personalități dificile în instituțiile DVS. Caracterizați aceste tipuri de personalități dificile.
6. Pregătiți o strategie de comunicare pentru lansarea unui proiect al școlii în comunitate
7. Reflectați imaginea pe care o are școala ta în comunitate.

JURNAL DE REFLECȚIE

Am învățat _____

Voi aplica _____

Ași fi dorit să mai cunosc _____

Tipografia

SC Garomont Studio SRL

Str. Ion Creangă, 1, bl. I; Tel.: 022 508 616;

e-mail: garomont@promovare.md, garomont_print@promovare.md