

ELENA ȚAP

**MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL AL MANAGERULUI ȘCOLAR  
DIN PERSPECTIVA CALITĂȚII EDUCAȚIEI**

*Perspective de dezvoltare a competențelor manageriale a conducătorilor  
instituțiilor de învățământ general*



CHIȘINĂU, 2019

Aprobat pentru editare prin decizia Catedrei Management educațional, Facultatea Formare  
Continuă UPS ”I. Creangă” din 02.02.2019

Autor Elena Țap, dr., *conf. univ.*

Recenzenți: Lisnic Angela, *dr., conf. univ.*, UPSC „Ion Creangă”

Barbăneagră Alexandra, *dr., conf. univ.*, UPSC „Ion Creangă”

Suportul de curs este destinată studenților programelor de master, licență,  
cursanților :

- programelor de formare profesională continuă,
- programelor de reconversie

## CUPRINS:

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL</b>	
1.1. Concepte de bază ale managementului educațional .....	5
1.2. Managerul școlar - competențe, roluri și funcții .....	11
1.3. Stilurile de conducere a managerului școlar .....	16
1.4. Concluzii la capitolul 1 .....	23
<b>2. REFLECȚII METODOLOGICE ASUPRA TEHNOLOGIEI ACTIVITĂȚII     CONDUCĂTORULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÎNT GENERAL</b>	
2.1. Repere conceptuale privind asigurarea calității .....	25
2.2. Calitatea în educație în contextul realizării obiectivelor Lisabona 2010.....	29
2.3. Metode de management și căi de perfecționare a stilului de conducere .....	34
2.4. Concluzii la capitolul 2 .....	42
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXE .....</b>	<b>49</b>

## **LISTA ABREVIERILOR:**

CC – Cultura calității

EQ – Inteligența emoțională

IMP – Interviu managerial personal

ISO – Organizația Internațională de Standardizare

IQ – Inteligența cognitivă

MQT – Managementul calității totale

PDCA – Ciclu de tip proiectează – realizează – verifică – acționează

SMC – Sistem de management al calității

## INTRODUCERE

Teoria și practica conducerii i-a preocupat pe oameni încă din cele mai vechi timpuri. Nu a existat orânduire socială în care să nu se fi impus diferite modalități practice, tehnici de conducere și, ca urmare, reflexii teoretice asupra actului conducerii. Conducerea eficientă a activității este un deziderat ce transcende organizațiile, indiferent de tipul acestora.

Aceste realități impun dezvoltarea sistematică a personalului de conducere, în interesul asigurării continuității, oportunității și eficienței procesului decizional și a actului managerial, reprezintă o necesitate stringentă pentru toate instituțiile. Capacitatea instituției de a-și atinge viziunea și scopurile propuse, precum și de a realiza sarcinile prevăzute în actele normative sau în documentele de politici reclamă constituirea unui corp managerial capabil să răspundă în mod calificat provocărilor complexe. Or, conducerea performantă are ca premisă un grupaj de trăsături din sfera cognitivă, dispozițională și relațională, ca de exemplu capacitățile cognitive, personalitatea, motive, valori, aptitudini de rezolvare de probleme, abilități sociale și cunoștințe tacite, fiecare contribuind la exercitarea acțiunii celorlalte asupra eficienței conducerii. Prin promovarea liderului performant oferim șanse comunității pedagogice să facă un schimb dirijat de bune practici [4, p.14].

Existența unui personal motivat, dedicat activității profesionale și orientat spre realizarea misiunii instituției reprezintă unul din factorii de succes în asigurarea performanței optime individuale și organizaționale. Astfel, motivarea personalului reprezintă una din provocările-cheie ale conducătorilor/managerilor de toate nivelurile. Noile abordări și tendințe, care se manifestă în managementul modern, au ca principiu de bază crearea și aplicarea unui nou sistem de motivare a personalului, orientat spre alinierea obiectivelor profesionale ale angajaților cu cele organizaționale, în vederea asigurării performanței optime la nivel de instituție. Or, orice profesor interesat de schimbare și dezvoltare poate fi lider, fără deosebire dacă are sau nu o funcție ierarhică [3, p.13].

Succesul unei instituții, nivelul de performanță și competitivitate, capacitatea acesteia de a face față cerințelor și necesităților beneficiarilor săi pornesc de la premisa că oamenii reprezintă bunul cel mai de preț – cel mai important atu. Astfel, indiferent de domeniul de activitate al instituției, resursele umane reprezintă singurele resurse capabile de a genera alte resurse. Iar resursele umane reprezintă însăși instituția, deoarece fără prezența efectivă a oamenilor, care știu ce, când și cum trebuie făcut, este imposibil ca organizația să-și atingă obiectivele [31, p.34]. Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului în mod aprofundat constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii.

În concluzie, remarcăm că implementarea unui nou tip de management este un demers de durată, care necesită un efort amplu, calificat și convergent, bazat pe o strategie de modernizare, aplicat în mod consecvent. Calitatea acestuia este determinantă pentru succesul sau insuccesul instituției, pentru ascensiunea sau decăderea acesteia. Acesta este motivul pentru care schimbarea, în sensul introducerii elementelor de modernitate în sistemul de management al organizației nu trebuie amânată.

# 1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI EDUCAȚIONAL

## 1.1. Concepte de bază ale managementului educațional

Etimologia cuvântului „management”, în traducere din alte limbi generează interpretări polisemantice: lat. *manus* (mână, manevrare, pilotare, conducere); fr. *manège*; it. *maneggio*; engl. *to manage* (a reuși, a conduce, a rezolva, a dirija, a izbuti, a administra, a manevra, a se descurca, a reuși, a se pricepe, a cârmui, a duce la bun sfârșit); engl. *management* (activitatea/ arta de a conduce, abilitate, organizare, reușita în atingerea obiectivelor, adoptarea deciziilor optime în proiectarea și realizarea proceselor); engl. *manager* (conducător, administrator, organizator, director, coordonator de echipă) [36, p.13].

Sensurile termenului de **management** sunt:

- *Știință*: ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, principii, metode și tehnici – prin care se explică fenomenele și procesele ce se produc în conducerea organizațiilor.
- *Artă*: măiestria managerului de-a aplica la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele specifice.

Paternitatea termenului „management” este atribuită lui F. Taylor și lui H. Fayol, care i-au definit specificul, conținutul, criteriile în lucrările lor “Principiile managementului științific” (1911) și „Administrația industrială și generală. Prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul” (1916). În literatura de specialitate managementul a fost definit de-a lungul timpului în mod diferit. Astfel:

Institutul Britanic de Management definește termenul ca fiind: arta și știința de a conduce și administra munca altuia în scopul de a atinge obiective precise; arta și știința de a lua decizii; integrarea prin coordonare a factorilor: muncă – materiale – capital – pentru a obține maximum de eficiență; dicționarul limbii franceze: „Ansamblu de principii, metode și tehnici raționale de organizare, de gestiune și de conducere a întreprinderii” [50, p.67].

Peter Drucker: “este mai degrabă practică decât știință sau profesie, deși conține elemente din ambele”. Managementul abordează aspecte ale activității umane, ale dezvoltării, organizării raționale și creative ale acesteia. Factorul uman și relațiile organizaționale sunt prioritare în realizarea scopurilor, vizează mobilizarea resurselor specifice desfășurării activității și respectarea criteriilor de evaluare [2, p.78].

“Știința managementului reprezintă condiția primară pentru practicarea unui management de calitate, eficient, rațional, creativ, orientat spre succes, dezvoltare și îndepărtat de empirismul primar al desfășurării unei activități” [31, p.16]. Managementul rațional, ca aplicație a științei manageriale, este „ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială” [43, p.52]. De asemenea, înseamnă și măiestrie, artă, creativitate, imprimate de personalitatea managerului.

Abordarea managerială se bazează pe:

- afirmarea creativității în vederea adaptării la situații concrete;
- obiectivitate în concepere și evaluare;
- participare activă și comunicare, cooperare;
- utilizarea sistemului informațional;

- conturarea și respectarea unui sistem de principii de eficiență și calitate;
- insistența în formarea culturii specifice și a profesionalizării manageriale.

În altă ordine de idei, este de menționat că prin conceptul de management se subînțelege procesul de ghidare a unui grup spre realizarea și coordonarea activităților, printr-un ansamblu de decizii, prin utilizarea rațională a resurselor. Este arta conducătorului de a realiza scopuri prin mobilizarea eforturilor tuturor membrilor organizației. Artă de a lucra cu patru elemente: *idei* (perspectiva, obiectivele, programele, strategiile de acțiune), *relații* (structura organizatorică, legăturile între elemente și acțiuni, sarcini), *oameni* (formare, motivare, delegare, stimulare, evaluare), *resurse* (precizare, diversificare, procurare, adaptare, funcționare, integrare, perfecționare) [49, p. 5].

Știința managementului s-a consolidat prin prisma unor principii specifice, coordonatoare, grupate în jurul problemei atingerii performanței [38, p.17]:

- principiul eficienței;
- principiul eficacității;
- principiul motivării;
- principiul responsabilității;
- principiul antrenării echilibrate a persoanelor resursă;
- principiul managementului participativ;
- principiul dinamismului conducerii.

Cercetările în știința generală a managementului au confirmat că sfera sa de cuprindere este vastă, conducerea fiind un atribut al oricărei activități conștiente. Dar prioritățile s-au conturat mai ales în câteva zone: economică, social-politică, administrativă, științifică, educație, cultură, etc... Indiferent de domeniu, procesul managerial cuprinde, în mod obligatoriu, relațiile de management, care, la rândul lor, sunt condiționate de o serie de factori cu triplă determinare [28, p.132]:

- *determinarea social-economică* care rezidă în dependența relațiilor de management, de natura și modalitățile de existență ale proprietății asupra mijloacelor de producție și de natura relațiilor de producție;
- *determinarea tehnico-materială* constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile obiectelor muncii și mijloacelor de muncă care fac specifice relațiile de management în diferite ramuri ale economiei;
- *determinarea umană* rezidă în faptul că relațiile de management sunt puternic influențate de componența colectivității fiecărei instituții și cultura sa organizațională.

**Calitatea educației** reprezintă ansamblul caracteristicilor unui furnizor și ale programului acestuia prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor și standardele de calitate. În perspectiva acestei definiții există o *latură subiectivă* („așteptările beneficiarilor” care diferă de la o unitate de învățământ la alta), precum și una *obiectivă* („standardele de calitate” care sunt aceleași atât pentru unitățile de învățământ de stat, cât și pentru cele din mediul privat).

Nevoia înțelegerii unitare a calității educației a apărut din faptul că „nu există, încă, un concept unitar al calității, acesta fiind judecat în funcție de valorile promovate în societate și la nivelul organizației școlare, politicile și strategiile educaționale existente la nivel național, regional și local, situația existentă, definită de factorii contextuali și situaționali, evoluția conceptului de “calitate” [30, p.2]. Una dintre primele lucrări metodice autohtone în managementul educațional, care abordează problema la nivelul învățământului general este elaborată de Patrașcu D. în 1997 [46, p.76], după care cercetătorul continuă abordarea problematicii managementului pedagogic

prin prisma activității organizațional–pedagogice a managerului școlar, conturând și esențializând specificul activității managerului din sistemul de învățământ. Evoluția managementului educațional câștigă în consistență prin cercetările fundamentale în problematica managementului educațional și reformării acestuia, avansate de Cojocaru V. Gh. [12, 13, 14]. Analizând sistemul de conducere din învățământ la parametri reali, V. Gh. Cojocaru concluzionează că, deși reforma a luat amploare și a cuprins majoritatea domeniilor, sistemul de conducere continuă să rămână ierarhic–autoritar, se sprijină preponderent pe concepția referitoare la organizarea birocratică, pe „modelul bazat pe ordine”, de formare a omului executor; la toate nivelurile învățământului se manifestă un grad sporit de conservatorism, rigiditate a structurilor, separarea strictă a funcțiilor de conducere de cele de execuție, centralizarea deciziilor și predominarea controlului, idee împărtășită și de alte nume notorii care s-au axat pe cercetare în domeniul managementului educațional, precum ar fi Cojocaru Victoria [15, p.12], Andrițchi Viorica [1, p.23], Cangea Petru [7, p.34].

Edward Deming – este considerat “părintele” mișcării moderne în domeniul calității în special datorită succeselor sale repute în Japonia. El a introdus noțiunea de “ciclu de proiectare al produsului” (product design cycle) diferit de managementul procesului – cunoscut mai târziu sub denumirea de ciclu de tip PDCA (proiectează–realizează–verifică–acționează), circuit care reluat permanent asigură îmbunătățirea calității. Deming a aplicat-o în Japonia, iar managerii japonezi au reținut-o sub denumirea de „Ciclul lui Deming” sau PDCA [21, p.39-40]:

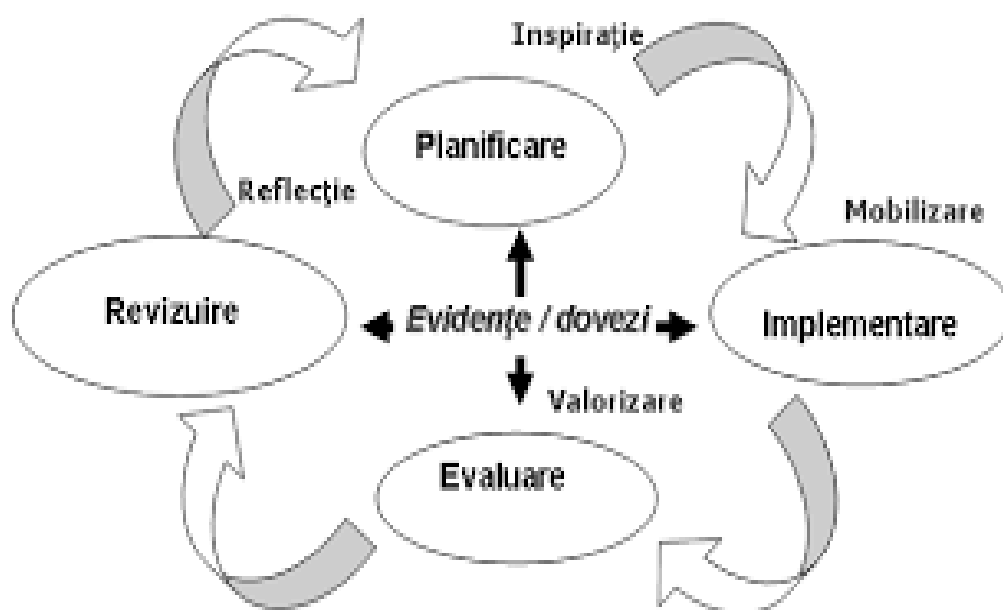


Figura 1.1. Cercul lui Deming (Plan-Do Check-Act)/Ciclul PDCA

**Planificarea** reprezintă unul din procesele de bază, deoarece prin intermediul acestei etape se determină obiectivele și drumul care trebuie urmat pentru a le atinge. Planificarea constituie o autentică hartă de care depind cele două procese ulterioare și trebuie să fie strâns legată de obiectivul calității. Planificarea este o activitate orientată spre viitor și reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Prin urmare, cu cât obiectivele stabilite sunt mai clare (SMART - Specifice: să se refere la activitatea pentru care obiectivele se constituie ca ținte; Măsurabile: să existe posibilitatea măsurării realizării lor prin indicatori și instrumente de evaluare cantitativă și calitativă; Accesibile: să poată fi atinse cu



resursele avute la dispoziție (inclusiv resursa „timp”); Relevante: să aibă semnificație pentru domeniul la care se referă obiectivul – inclusiv politicile, strategiile, contextul în care funcționează organizația; încadrate într-o perioadă clară de Timp: să facă referire la un anumit interval de timp, bine precizat, pentru activitățile necesare atingerii obiectivului), cu atât distanța dintre planificare și reușită este mai mică.

Spre exemplu, îmi pot propune creșterea cu 20% a procentului de promovare a elevilor la examenul de absolvire la disciplina de specialitate până la 1 septembrie 2018. Formularea corectă și clară a obiectivelor conduce la identificarea activităților, a resurselor necesare, precum și a rezultatelor așteptate. În etapa de planificare e nevoie de *inspirație* pentru a defini obiectivele în raport cu cele propuse la nivel instituțional, stabilite ca urmare a aplicării de instrumente și de analize realizate pe baza dovezilor strânse.

Etapa de **implementare** reprezintă punerea în aplicare, realizarea activității proiectate. Această etapă necesită *mobilizare* din partea celor care trebuie să realizeze cele proiectate în etapa anterioară. Esențial este ca în această etapă să existe **monitorizarea** derulării etapelor în scopul depășirii obstacolelor apărute, care ar putea împiedica derularea în bune condiții a etapelor proiectate și nerealizarea indicatorilor propuși în etapa de proiectare.

**Verificarea, evaluarea** rezultatelor obținute, raportându-le la indicatorii propuși, la obiectivele stabilite în etapa de proiectare este realizată totodată valorizând persoanele implicate care au avut un comportament adecvat pe parcursul derulării activității [7, p.58]. Acest aspect este foarte important întrucât are rol de motivare și duce la dezvoltarea personală a celui în cauză. De asemenea, etapa de verificare presupune culegerea de informații prin observare directă, interviu individual și/sau de grup, chestionare, ancheta etc., feed-back de la beneficiari. Astfel, se identifică punctele slabe și măsurile de îmbunătățire necesare în etapa următoare.

**Îmbunătățirea** reprezintă motorul întregii activități întrucât stabilește pe baza experienței anterioare punctele slabe și măsurile de îmbunătățire. Identificarea cu exactitate a acestora creează posibilitatea stabilirii măsurilor de îmbunătățire adecvate ameliorării situației, în așa fel încât următorul ciclu al calității să se bazeze pe acestea și să nu înregistreze din nou aceleași rezultate, ci unele îmbunătățite. De aceea este etapa în care e nevoie de reflecție, de analiza efectelor și identificarea cauzelor în scopul nerepetării aceluiași greșeli și a stabilirii direcției corecte obținerii unor rezultate mai bune.

Domeniul principal de activitate a managerului școlar este procesul educațional, implementarea curriculumului școlar având drept finalitate formarea integrală a personalității umane. Managementul procesului de învățământ într-o perioadă a schimbărilor educaționale este o activitate crucială a echipei manageriale a școlii, iar rezultatele acestui proces depind direct de tipul de conducere, implicit de stilul de conducere aplicat. Or, în condițiile provocărilor lumii contemporane, a nevoii asigurării calității educației la toate nivelurile, se impune un management performant, de calitate. Școala rămâne veriga principală în creșterea calității educației, ceea ce implică nevoia *creșterii calității învățământului obligatoriu*, în vederea asigurării șanselor de reușită pentru fiecare elev în raport cu potențialul de care dispune [25, p.53]. Sarcinile școlii moderne s-au extins simțitor. Astăzi nu se mai poate ignora *educația pentru viața privată* (grija față de propria persoană, igiena personală și familia, relațiile din familie, relațiile cu vecinii, participarea la viața comunității etc.), *cunoașterea de sine și socializarea absolvenților*. Succesul economic și social, edificarea unei societăți democratice spre care tinde Republica Moldova în mod direct depinde de calitatea educației, fapt ce solicită un învățământ competitiv, performant și

deci un management centrat pe calitate. Aceasta necesită o nouă imagine a școlii ca furnizor de calitate, o nouă imagine a profesorului, a elevului, a managementului centrat pe asigurarea calității, a evaluării cu certificare și acreditare a calității. Aceste noi accente, reconsiderări în poziția școlii, a profesorului, a elevului necesită metode și tehnici de conducere, care să stimuleze, să motiveze actanții educaționali în realizarea obiectivelor preconizate, să pună în valoare noi aspecte ce țin de performanțele individuale și organizaționale. În context, imperativul este realizarea riguroasă a standardelor educaționale și implementarea sistemului de asigurare a calității în educație, care au o funcționalitate multiplă prin domeniile de aplicabilitate [ibidem, p.54]:

- asigurarea egalității șanselor în educație;
- monitorizarea calității educației;
- susținerea transformărilor din învățământ;
- transparența evaluării și varietatea abordărilor metodologice;
- oferirea de sprijin recuperatoriu elevilor care nu ating achizițiile așteptate, formulate în standarde;
- realizarea de comparații la nivel național și internațional.

Un sistem de evaluare care să ordoneze, să echilibreze, să confere identitate și să instituie aprecierea bazată pe valori este oportun prin aplicarea indicatorilor de performanță utilizați în sistemele ISO 2001, EFQM și racordați la cerințele/standardele instituției școlare [6, p.11]:

Tabelul 1.1.Indicatorii de performanță utilizați în sistemele ISO 2001, EFQM și cadrul de asigurare a calității în unitatea școlară

<b>ISO 2001</b>	<b>EFQM</b>	<b>Cadrul de asigurare a calității în școală</b>
1.Orientare pe client 2. Conducere 3. Implicarea oamenilor 4. Abordare de tip procesual 5. Abordare de tip sistemic 6. Îmbunătățire continuă 7. Abordare faptică a procesului de luare a deciziilor 8. Relația cu furnizorii	1.Conducere 2. Politici și strategie 3. Oameni 4. Parteneriate și resurse 5. Proces 6. Rezultate privind clientul 7. Rezultate privind oamenii 8. Rezultate privind performanțele cheie	1.Calitatea curriculumului școlar și îmbunătățirea continuă a acestuia. 2. Eficacitate în ceea ce privește calitatea implementării și dezvoltării curriculumului. 3.Condiții optime de învățare, cultura cunoașterii, personal didactic competent și calificat. 4. Școala este receptivă la nevoile indivizilor, oferă diverse programe de învățare. 5. Școala oferă condiții egale de acces la programele de învățare și sprijină toți elevii prin personalizarea și diferențierea instruirii. 6. Organizația utilizează procese eficiente de evaluare și monitorizare pentru a sprijini progresul elevilor.

		<p>7. Performanța organizației este monitorizată și evaluată și se stabilesc pași pentru îmbunătățire prin asigurarea calității și autoevaluare.</p> <p>8. Planificarea îmbunătățirii. Îmbunătățirile sunt implementate și monitorizate.</p>
--	--	--

Implementarea eficientă, de calitate a conducerii solicită *prestație, performanță și competență* din partea managerului școlar, a echipei manageriale, a corpului didactic. În procesul transformărilor continue se impune trecerea de la un management centrat pe „control” la un management centrat pe „angajament implicativ”. Or, întreaga activitate a managerului școlar este una de ajutor, îndrumare și rolul acestuia este extrem de important în acest sens.

Într-o eră a schimbărilor, **managerul-îndrumător** constituie esența activității de rol și stil a conducătorului unității școlare întru mobilizarea tuturor resurselor și factorilor interni, externi în vederea realizării obiectivelor și finalităților educaționale, implicit a familiei, a comunității [22, p.134]. În temeiul celor abordate și ținând cont de opiniile specialiștilor în domeniu, cadrul conceptual care interpretează stilul managerului în domeniul serviciilor educaționale se poate prezenta prin matricea următoare, care evidențiază două stiluri de bază:

- **stilul activ**, caracterizat prin motivația de a influența dinamic mediile intern și extern ale organizației cu scopul de a îndeplini misiunea acesteia;
- **stilul reactiv**, preocupat de menținerea unui *statut quo* și de evitare a situațiilor de risc.

Reforma învățământului a înaintat competențe noi nu doar directorului de școală, dar și tuturor cadrelor didactice, care trebuie să se ridice la același nivel de înțelegere, responsabilitate, cunoaștere ca și directorul, și invers. Conducerea ca dezvoltare a strategiilor mobilizează grupul de oameni la realizarea acestor strategii și împuternicirea indivizilor de a duce la bun sfârșit viziunea.

Așadar, în concluzie, menționăm că tendințele managementului educațional la etapa contemporană conturează următoarele domenii de activitate din perspectiva asigurării calității educației: diversificarea formelor și inițiativelor educative; cooptarea unor noi parteneri la deciziile în domeniul educației; coerența internă a sistemelor educative și a relațiilor acestora cu întreaga societate; descentralizarea responsabilităților.

## 1.2. Managerul școlar - competențe, roluri și funcții

Rolul conducătorului în cadrul instituției este de a informa, organiza, și planifica activitatea acesteia. Conducerea reprezintă o putere asupra altora, cu capacități de lider, care să fie dorit, o putere împreună cu oamenii nu asupra lor, putere de decizie cu care poți să miști masele, putere de interpretare care implementează idei [37, p. 267]. Conducătorul este privit din două puncte de vedere:

- aspectul structural, adică între membri și ceilalți conducători care s-au implicat în actul de conducere .
- aspectul funcțional în care este bine definit rolul fiecărui conducător.

Orice conducător trebuie să câștige încrederea oamenilor și chiar suportul lor. În conducere pentru o bună desfășurare a activităților nu trebuie să se depășească 5-10% din totalul personalului, un aparat mai mare de conducere devine disfuncțional datorită suprapunerii, în această situație se realizează un sentiment de presiune birocratică ce poate afecta climatul psihosocial, relațiile inter-personale, chiar un sentiment de insecuritate.

Originea conducătorului este eterogenă: *innăscut*, *format* (a urmat să se formeze ca lider), *latent* (urmează să fie lider), *limitat* (a stat în preajma unui lider). Pentru a fi un bun organizator și să știi cum să conduci o instituție trebuie să cunoști regulile exterioare, dar și interioare [40, p. 78].

Conducătorul are următoarele responsabilități de îndeplinit în relație cu instituția și cu oamenii pe care îi are în subordine:

1. În calitate de exercitare a rolului de cunoaștere a organizației, a tradițiilor, accepți sau respingi ceva, cauți îmbunătățire și totul să fie cât mai bine.
2. În relația cu oamenii: ajută-i să-și ajungă țelurile, comunică strategia de organizare, fii înțelegător, angajează-te în diferite misiuni spre a atinge un țel.
3. Rezultatele muncii tale și ale oamenilor care îi ai în subordine reprezintă rolul cel mai important și acela de a da o declarație de misiune și în același timp să o și respecti.
4. Reproducere: fii un model de urmat pentru ceilalți.
5. Respectul de sine și a celorlalți colegi este un factor care va determina ca ceilalți să fie loiali și gata de sacrificiu.

Talentul de a manageria nu este un dar, ca al pictorilor sau al poezilor, ci unul care se dezvoltă cu tenacitate, cu ambiție, cu un dram de orgoliu și cu o mână bună de modestie, cu riscuri și cu temeri. Dacă vrei să fii conducător, trebuie să știi să coordonezi oamenii, să-i faci să te asculte și să te urmeze într-o acțiune. Niciun conducător nu este perfect, dar își poate îmbunătăți punctele slabe și maximiza atuurile în timp și cu efort susținut. Este important să câștigăm putere făcând ceea ce trebuie să facem, nu călcându-i pe cei din jur în picioare.

Arătând respect nu înseamnă că dăm dovadă de slăbiciune, ci de atenție la nevoile din cadrul echipei de lucru. În activitatea unui conducător sunt momente în care trebuie să-și asume riscuri. Pentru a-și face un nume, conducătorul trebuie să fie în primul rând hotărât și să nu-i fie frică să ia decizii. Liderul adevărat vizualizează succesul, luptă pentru a-l obține și, în final, îl transpune în realitate [24, p.198]. Este importantă pentru acesta și conștientizarea faptului că trebuie să învețe în permanență, deoarece activitatea zilnică impune depășirea propriilor limite și demonstrarea de ce este în stare.

Un conducător trebuie să fie *autentic*. Conceptul de comportament autentic include calitățile comportamentului interactiv, indispensabil oricărui conducător. O persoană este autentică în măsura în care comportamentul ei față de ceilalți este în acord cu lucrurile în care crede cu adevărat în sine sa. Această calitate este specifică în special persoanelor extrovertite, datorită ușurinței cu care reușesc să își exprime opiniile și să îi determine pe ceilalți să le accepte. Le reușește mult mai des dificila misiune de a le transmite altora viziunea proprie și de a-i motiva pe ceilalți să lucreze în sensul acestei viziuni. În același timp, este de remarcat faptul că un conducător trebuie să fie capabil să analizeze toate aspectele unei situații în fața căreia sunt puși să ia deciziile corecte în urma acestei analize. De aceea, conducătorul trebuie să fie *inteligent*. Nu este vorba numai despre deținerea unui IQ peste medie, ci și a unui EQ ridicat. Astfel, conducătorul corelează *inteligenta cognitivă* cu *inteligenta emoțională* pentru înțelegerea mai eficientă și mai profundă a situațiilor cu care au de a face. Studiile făcute în întreaga lume au

dezvăluit că angajații cu un EQ ridicat își valorifică potențialul cognitiv și emoțional de care dispun și ajung în poziții de conducere. Cu cât o persoană avansează mai mult în cadrul instituției, cu atât inteligența emoțională devine mai importantă. Managerul trebuie să fie capabil să își adapteze emoțiile la cele ale subordonaților și să seteze o anumită atmosferă emoțională în cadrul întreprinderii care să eficientizeze lucrul. Astfel, cele 4 domenii ale inteligenței emoționale – *autocunoașterea, stăpânirea de sine, conștiința socială și gestionarea relațiilor* – contribuie la conducerea eficientă printr-un set de abilități [24, p. 57].

Cele mai importante aspecte ale unei instituții sunt productivitatea, menținerea personalului și satisfacția acestuia. Activele și pasivele deținute de o organizație reprezintă doar 60% din valoarea ei, restul este valoarea oamenilor, a angajaților.

Conceptualizarea comportamentului de conducere ca proces de rezolvare de probleme complexe, rezultate din confruntarea cu situații organizaționale presante, ambigue și incerte, oferă un punct de plecare pentru depistarea capabilității cognitive care servește ca premisă a unui nivel superior de performanță în activitatea de conducere. Complexitatea cognitivă reprezintă o caracteristică din ce în ce mai necesară pe măsura înaintării spre vârful piramidei ierarhice, unde exponenții conducerii au atribuite responsabilități sporite și un grad mai mare de autoritate, inclusiv prerogativa de a defini obiective strategice și tactice [44, p.122]. Pentru înțelegerea și rezolvarea cât mai eficientă a problemelor și provocărilor ce apar în mediul organizațional, complexitatea cognitivă de care dispune persoana aflată la conducere trebuie să fie cel puțin echivalentă cu a situațiilor cu care se confruntă, respectiv cu cea specifică palierului organizatoric la care operează.

Cunoașterea științifică a factorilor interni de motivare vizavi de actul conducerii a avansat prin specificarea conceptului de “motivație pentru a conduce” (Motivation To Lead [MTL]). Precursorii conceptului au susținut că MTL înregistrează o variabilitate interindividuală și reflectă factorul intern sau intrinsec care declanșează, susține și orientează acțiunile vizând îndeplinirea unui rol de conducere sau angajarea deliberată în activități instructiv-formative necesare pentru accesarea într-o astfel de postură. Supoziția fundamentală a acestei concepții este aceea că factorii nonintelectuali, precum însușirile de personalitate și valorile, influențează comportamentul prezumtivului lider în mod indirect, prin intermediul MTL, care îi creează acestuia imboldul și incitația spre acțiune voluntară și direcționată către îndeplinirea de funcții sau roluri de conducere. În virtutea acestui mecanism, o persoană reușește să achiziționeze competențele psihosociale și cunoștințele absolut necesare îndeplinirii responsabilităților ce îi revin sau îi vor reveni în calitate de conducător și își cristalizează propriul stil de conducere [17, p.89].

O serie de teorii asupra formării și dezvoltării capacității manageriale s-au centrat pe rolul experienței, al procesului practicii îndelungate în achiziția acelor deprinderi și atitudini care sunt indispensabile exercitării în condiții optime a actului de conducere în organizații. Nivelul performanțelor profesionale și calitatea prestației unui conducător cresc pe măsură ce acumulează experiență și capătă rutină în domeniul în care activează. Asemeni experților, conducătorii experimentați procedează euristic, caută încontinuu și descoperă aspectele complexe și subtilitățile unui domeniu, nu reduc problemele la situații simple care pot fi rezolvate cu ajutorul unor proceduri de rutină. Prin urmare, experiența determină volumul și modul de organizare a bazei de cunoștințe, iar deosebirile în legătură cu valorizarea noțiunilor, ideilor și informațiilor pe care le au liderii induc diferențieri în privința calității și eficienței deciziilor. Totodată, potrivit studiilor,

conducătorii cu vechime înțeleg și conștientizează mai bine probabilitățile și consecințele propriilor decizii decât omologii lor neexperimentați.

Activitățile desfășurate de un manager definesc trei **categorii de roluri** [40, p. 168], fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri:

**Roluri interpersonale:** Reprezentare – Lider – Liant.

**Roluri informaționale:** Monitor – Diseminare - Purtător de cuvânt.

**Roluri decizionale:** Antreprenor - Mediator - Distribuitor de resurse – Negociator.

Fiecare dintre cele 10 roluri manageriale are importanța sa în ansamblul activității personalului cuprins în structurile de conducere, astfel:

*Reprezentare:* participarea la ceremonii, întâlniri oficiale, evenimente etc. Deși pare a nu avea o însemnătate prea mare, acest rol consumă o parte importantă din timpul unui manager.

*Lider:* stabilirea unui climat de muncă în care angajații lucrează împreună la un nivel optim pentru atingerea obiectivelor organizației. Este un rol foarte important al managerului deoarece implică interacțiunea cu personalul și abilități complexe.

*Liant:* menținerea de relații și contacte în afara departamentului său de lucru, cu alți manageri din alte departamente ale aceleiași organizații sau din alte organizații.

*Monitor:* identificarea și selectarea celor mai utile și relevante informații din multitudinea de surse formale și informale.

*Diseminare:* transmiterea unor informații relevante, a valorilor și credințelor organizației către personalul organizației astfel încât să existe o bună comunicare la toate nivelurilor.

*Purtător de cuvânt:* autoritatea de a vorbi ca reprezentant al organizației.

*Antreprenor:* promovarea schimbării la nivelul organizației, punerea în practică a unor idei noi, identificarea de noi oportunități și demararea de noi proiecte. Este cel mai important rol decizional al unui manager, implicând și asumarea riscurilor unor decizii majore care produc/sau nu schimbări importante în avantajul organizației.

*Mediator:* reducerea tensiunilor și a conflictelor și rezolvarea situațiilor de criză care apar la diverse niveluri ale organizației.

*Distribuitor de resurse:* alocarea corectă a resurselor (bani, timp, echipament, forță de muncă și spațiu) conform unor criterii obiective și nevoilor identificate.

*Negociator:* luarea unor decizii în situații în care se negociază aspecte legate de resurse, contracte, fuziuni etc.

Având în vedere complexitatea muncii și impactul pe care îl are asupra organizației, managementul modern este un proces care implică un ansamblu de competențe care variază de la cele legate de utilizarea tehnologiei informației și statistică, până la cele interpersonale și de self-management.

**Competența managerială** se evidențiază prin capacitatea conducătorilor de a-și îndeplini activitățile specifice la standardele adoptate de organizație. Complexitatea, diversitatea și intensitatea activității managerului diferă în funcție de poziția în nivelul ierarhic, compartimentul/domeniul de activitate, profilul și dimensiunea organizației. În viziunea cercetătorilor autohtoni V. Guțu, E. Muraru, O. Dandara, „competența constituie capacitatea complexă de realizare a obiectivelor, prin stabilirea conexiunii dintre cele trei elemente definitorii ale comportamentului: a ști, a ști să faci și a ști să fii, presupunând o bună cunoaștere a domeniului, abilități, motivație și atitudine pozitivă față de sfera de activitate“ [26, p.14], iar „competența profesională este definită ca ansamblul cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare pentru realizarea diverselor sarcini

determinate de obiectivele activității profesionale, capacitatea de a rezolva situații-problemă” [26, p. 28].

În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a următoarelor *categorii de competențe*:

1. *Competențe de comunicare și relaționare*: selectarea căilor și mijloacelor de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial; adaptarea la situații neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor; soluționarea situațiilor conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate.
2. *Competențe psiho-sociale*: valorizarea competențelor individuale și de grup ale interlocutorilor, cu scopul stabilirii unei comunicări eficiente; adoptarea unui comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare.
3. *Competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale*: sintetizarea informației pentru crearea unei baze de date utile actului managerial; valorificarea informațiilor din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanță cu realitățile specifice mediului educațional; utilizarea tehnicilor și tehnologiilor informaționale computerizate pentru eficientizarea activității și asigurarea calității acesteia.
4. *Competențe de conducere / coordonare și organizare*: proiectarea activităților în vederea realizării unui demers educațional de calitate; organizarea activităților în vederea realizării obiectivelor din planul managerial; coordonarea procesului instructiv-educativ pentru realizarea progresului școlar; gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru.
5. *Competențele de evaluare*: stabilirea obiectivelor și criteriilor de evaluare cu respectarea principiilor calității; utilizarea tehnicilor și instrumentelor de evaluare specifice procesului educațional; evaluarea demersului educațional în scopul identificării necesarului de formare.
6. *Competențele de gestionare și administrare a resurselor*: gestionarea resurselor materiale și financiare în funcție de prioritățile planului managerial cu respectarea legislației generale și specifice; gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităților în cadrul grupurilor de lucru; selectarea resurselor umane potrivit specificului unității.
7. *Competențe care vizează dezvoltarea instituțională*: analizarea contextului educațional în care funcționează instituția în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituțională; proiectarea strategiei de dezvoltare instituțională; promovarea valorilor naționale și europene în educație prin programe și parteneriate.
8. *Competențele care vizează managementul propriei persoane*: evaluarea propriei activități în scopul creșterii calității actului managerial; selectarea traseului propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanță cu aspirațiile personale și cu specificul instituției.

Dintre numeroasele categorii de abilități prezentate în literatura de specialitate, cele propuse de cercetătorul american Robert L. Katz [18, pag . 44] sunt de referință. În urma unor cercetări de amploare, Katz a constatat că un manager are nevoie de trei categorii de abilități (engl. *skills*):

- *Abilități tehnice*: de a lucra cu instrumente și tehnică specifice.

- *Abilități interpersonale*: de a lucra cu alți oameni, lucrul în echipă, comunicare, relaționare, motivare.
- *Abilități cognitive*: analiză critică, diagnoză, rezolvare de probleme, gândire creativă, identificare de soluții, elaborare de strategii, relaționarea cu mediul extern.

Starea de spirit a unui conducător are un impact semnificativ asupra celor pe care îi îndrumă. Dacă un lider acționează cu energie și entuziasm în orice condiții, ei pot deveni o sursă de inspirație pentru ceilalți membri ai echipei și organizația sa prosperă, dar dacă liderul transmite emoții negative și disonanță, atunci întreaga organizație are de suferit. Liderul este “persoana care, datorită statutului său formal și/sau informal (putere, prestigiu, influență), mobilizează, organizează și conduce membrii și activitățile grupurilor înspre fixarea și atingerea scopurilor acestora” [9, p. 207].

Specialiștii din domeniul formării și dezvoltării profesionale subliniază complexitatea activităților manageriale și multitudinea de abilități necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de conducere. Un inventar al acestor abilități, din alt punct de vedere, include:

- *Abilități strategice* care facilitează generarea de valoare economică pentru organizație prin adaptarea superioară la mediu: crearea viziunii organizației, orientarea spre client, luarea deciziilor, gestiunea resurselor
- *Abilități organizaționale* care facilitează dezvoltarea capacității angajaților și buna înțelegere dintre aceștia: comunicare, lucru în echipă și conducerea acesteia, coaching, negociere, organizare, relaționare.
- *Abilități de eficacitate personală* care facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace: autocunoaștere, inițiativă, motivație, învățare, autocontrol, autocritică, gestiunea timpului, optimism, creativitate, integritate, gestiunea stresului, gestiunea emoțiilor (inteligenta emoțională).

A-ți cultiva mintea este cel mai important lucru pentru a avea succes în viața personală și profesională. De ce? Pentru că viitorul este imprezvizibil și singurul mod de a face față unor schimbări rapide și majore este să îți crezi o infrastructură mentală care să te ajute să te adaptezi la orice fel de mediu și context. H. Gardner [23, pag. 39-215] consideră că cele **cinci minți ale viitorului** sunt:

1. *Mintea disciplinată* – a stăpâni un domeniu al cunoașterii foarte bine, a fi la curent cu noutățile din domeniul respectiv. Fiecare dintre noi ar trebui să știe să facă cel puțin un lucru foarte bine, să se focalizeze pe domeniul în care lucrează și să-și dezvolte expertiza pentru a excela în domeniul respectiv. Cercetările au arătat că pentru a deveni expert într-un domeniu e nevoie de aproximativ 10 ani, așa că ar trebui ca zilnic să alocăm ceva timp pentru a ne perfecționa cunoștințele și abilitățile pe teme din domeniul în care lucrăm.

2. *Mintea care sintetizează* – ia informații din surse diverse, înțelege și evaluează informațiile cu obiectivitate și le assemblează astfel încât să aibă sens. Într-o lume a internetului și a bibliotecilor virtuale, o persoană poate căuta practic orice, dar problema este că mulți nu știu ce să facă cu cantitatea imensă de informații la care au acces, ce să rețină și ce să ignore. A învăța cum să sintetizezi cunoștințele te poate învăța cum să găsești înțelesuri în viața profesională și personală.

3. *Mintea creatoare* – descoperă tărâmurii noi, avansează idei noi, pune întrebări neobișnuite și ajunge la răspunsuri neașteptate. Dacă ai o minte creativă, poți gândi



modalități de a schimba lucrurile în mai bine, de aceea este foarte importantă pentru viața profesională și personală. Persoanele cu o minte creatoare pot schimba lumea.

4. *Mintea respectuoasă* – încearcă să îi înțeleagă pe cei din jur și să colaboreze cu ei, respectând și valorizând diferențele de orice fel.

5. *Mintea etică* – conceptualizează modul în care indivizii lucrează și pentru binele celorlalți și al societății în care trăiesc. Lipsa de respect și etică profesională și personală este un indiciu că nu ești un bun cetățean.

Autoanaliza și autorefecția asupra propriei cariere dau posibilitatea managerului de a se raporta la cerințele și standardul funcției, de a conștientiza decalajele dintre aspirațiile personale, nivelul de dezvoltare al competențelor proprii și posibilitățile de formare.

### 1.3. Stilurile de conducere a managerului școlar

**Stilul de conducere** pe care îl folosește un manager se bazează pe o combinație de calități profesionale, valori, credințe și trăsături de personalitate, la care se adaugă elemente specifice culturii organizaționale ce pot încuraja sau descuraja anumite abordări.

În management *nu există stiluri universal valabile*, deoarece, pe de o parte, stilul de lucru

diferă de la un manager la altul ca urmare a diferențelor de personalitate și cunoștințelor de specialitate, pe de altă parte, în cazul aceluiași subiect analizat, stilul său variază adesea în funcție de caracteristicile concrete ale fiecărei situații specifice [17, p.78].

Conturarea celui mai bun stil managerial depinde de mai mulți factori, printre care:

- *mediul extern* (de ex., în cazul organizației școlare - poziția școlii în cadrul comunității, cererile de pe piața forței de muncă, dorințele părinților);
- *organizarea instituției* (de ex., cea orizontală și cea verticală);
- *scopurile sau misiunea organizației* (de ex., existența unei misiuni orientate spre promovarea examenelor sau a uneia care promovează inovația);
- *caracteristicile personalului* (de ex., în cazul unei școli, experiența și atitudinile profesorilor, mediul de proveniență al elevilor);
- *caracteristicile managerului* (mediu de proveniență, experiență, personalitate).

#### **Clasificarea lui Kurt Lewin**

În literatura de specialitate, cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este aceea care distinge între modelul *autocratic*, cel *democratic* și cel de tip *"laissez-faire"* (Kurt Lewin - fondatorul psihologiei sociale) [37, p.49].

- *Conducătorul care practică un stil autocratic*: stabilește politicile, modul de lucru și sarcinile; nu este neapărat ostil, dar ia decizii fără a se consulta cu ceilalți. Acest stil conduce la un nivel ridicat de rezistență și nemulțumire din partea subordonaților. Stilul este indicat în situațiile de criză și când situația este urgentă.

- *Conducătorul care practică un stil democratic*: stabilește politicile organizației în cadrul unui proces colectiv; este interesat de ideile și perspectivele subordonaților referitoare la obiective și activități. Stilul este apreciat de angajați, asigură stabilirea unor relații de bună colaborare și eficacitatea activității. Deoarece consultarea necesită timp, nu este recomandat pentru sarcini urgente.

- *Conducătorul care practică stilul "laissez-faire"*: nu se implică în luarea deciziilor decât dacă i se cere; lasă angajaților întreaga libertate de decizie și de acțiune; nu se interesează de desfășurarea activității acestora. Stilul este indicat atunci când echipa este capabilă și motivată, în alte condiții fiind complet ineficient.

Prin experimentele sale, Lewin a descoperit că cel mai eficace este stilul democratic. Excesele autocratice conduc la revoltă, în timp ce în abordările de tip *laissez-faire* oamenii nu dovedesc aceeași implicare ca în cazul în care sunt conduși în mod activ. Cel mai recomandat în contextul managementului participativ este *stilul democratic*, care prezintă o serie de avantaje: membrii grupului înțeleg problemele, acceptă sau chiar susțin decizia liderului; membrii grupului sunt conștienți de propria importanță și de rolul semnificativ pe care îl au în cadrul organizației.

#### *Modelul Blake și Mouton.*

O altă tipologie de referință a stilurilor manageriale - modelul lui Robert Blake și Jane Mouton [55, p.111] - ia în calcul preocuparea managerului față de două elemente esențiale: *rezultatele muncii și preocuparea față de oamenii care muncesc*. Cele două elemente sunt notate pe o scală de la unu la nouă și pot fi ilustrate grafic într-o grilă bidimensională:

- când subordonații înțeleg și apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să îi determine și pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte;
- managerul și subordonații pot să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor.

Blake și Mouton au identificat 5 stiluri importante de conducere:

– *managerul indiferent (stilul vlăguit)*: manifestă o slabă preocupare atât față de rezultate, cât și față de oameni; conduce pentru a-și păstra slujba; se protejează evitând orice posibilă situație neplăcută care apare la locul de muncă; nu îi plac schimbările deoarece ar putea să îi afecteze starea de pasivitate în care se simte atât de bine; principala preocupare este să nu fie făcut răspunzător pentru vreo greșeală; ia decizii complet lipsite de creativitate.

– *managerul gazdă (stilul de conducere al unui club privat)*: focalizat pe oameni, dovedește o slabă preocupare față de rezultate; acordă atenție foarte mare confortului angajaților la locul de muncă, în speranța că acest lucru le va crește performanța; este interesat doar ca subordonații să îl agreeze, indiferent de ce rezultate se obțin; nu controlează, nu atenționează, evită conflictele și nu supără pe nimeni.

– *managerul autoritar (stilul produce sau vei pieri)*: focalizat pe rezultate, dovedește o slabă preocupare față de oameni; controlează și domină; nu ia în considerare nevoile și opiniile angajaților; pune presiune asupra subordonaților prin reguli, regulamente și sancțiuni; consideră că angajații trebuie să muncească bine doar pentru că sunt plătiți.

– *managerul stării de fapt (stilul căii de mijloc)*: focalizat pe menținerea unui echilibru dintre rezultate și nevoile oamenilor; stabilește obiective realiste, nu foarte înalte; nu inovează și nu riscă depășirea unor limite printr-un demers creativ; cel mai utilizat stil de leadership în Europa și America.

– *managerul judicios (stilul echipei)*: focalizat atât pe rezultate, cât și pe oameni; coordonează cu succes echipa pentru realizarea unui scop comun și obținerea unor performanțe înalte; motivează, acordă sprijin și menține moralul echipei la un nivel maxim; angajații participă la luarea deciziilor și se simt utili în cadrul organizației; împreună cu echipa, planifică, implementează, monitorizează și evaluează cu rigurozitate și

profesionalism activitatea organizației; are o filozofie pe care o implementează printr-o strategie specifică; inovează, schimbă și creează modele de bune practici.

În grila managerială a lui Blake și Mouton, stilul managerial preferat în aproape toate situațiile este *stilul echipei*. Acesta ar putea fi și *stilul cel mai potrivit în domeniul educației* care ar putea funcționa la un nivel optim dacă un număr cât mai mare de oameni ar fi implicați în planificarea și stabilirea politicilor și obiectivelor de dezvoltare, iar toți factorii interesați –elevi, părinți, profesori, membri ai comunităților locale ar primi toate informațiile relevante referitoare la domeniile de activitate și funcționarea organizației școlare și ar fi implicați în procesul de luare a deciziilor.

#### *Modelul Rensis Likert*

O abordare clasică a anilor 60 este modelul dezvoltat de Rensis Likert [17, p.59-60] în care criteriul principal este participarea la decizii prezentată sub forma unui continuum care are la un capăt un stil managerial *foarte autoritar* (S1), iar la celălalt capăt un *stil managerial participativ* (S4), între cele două extreme existând alte două stiluri manageriale: unul autoritar (S2), dublat însă de o atitudine binevoitoare față de subaltern; unul în care managerii se consultă cu subalternii, dar păstrează controlul final și dreptul de a lua decizii finale (S3) [tabelul 1.2.]:

Tabelul 1.2. Sisteme de conducere după Likert

<b>Stilul 1</b>	<b>Stilul 2</b>	<b>Stilul 3</b>	<b>Stilul 4</b>
<b>Autoritar - exploatare</b>	<b>Autoritar - binevoitor</b>	<b>Autoritar - consultativ</b>	<b>Participativ</b>
Managerul are foarte puțină considerație pentru oameni, amenință și sancționează pentru ca angajații să se conformeze.	Managerul manifestă un anumit interes față de ce spun angajații, sunt folosite un număr restrâns de recompense, dar deciziile importante sunt luate tot la nivel central.	Managerul ia în considerare anumite informații care circulă de jos în sus și face eforturi să asculte și ideile altora, dar majoritatea deciziilor importante sunt luate tot la nivel central.	Managerul utilizează metode participative, implicând angajații în luarea deciziilor, astfel încât aceștia se simt bine și lucrează cu plăcere împreună.

**Managerul eficient.** Tot în anii 60, doi cercetători americani de la Universitatea Michigan, R.L. Kahn și D.Katz [37, p.321] au identificat caracteristicile unui manager eficient: își petrece destul de mult timp *planificând, discutând cu subalternii și instruindu-i*, rezolvând problemele interpersonale și informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei; oferă mai multă libertate subalternilor și se bazează pe *delegare*. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influențați de managerii de pe nivelele superioare,

iar managerii care sunt controlați îndeaproape de șefii lor au tendința de a-și controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii [44, p.85]; este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând să îi înțeleagă și să îi țină la curent cu privire la nivelul performanțelor lor; determină creșterea *productivității și a moralului*, determinându-i pe angajați să se implice mai mult în activitățile lor. Productivitatea și mândria de a aparține unui anumit grup sunt probabil variabile dependente, creșterea uneia dintre ele determinând creșterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

**Stilurile inteligente emoțional.** Cercetări recente (*Daniel Goleman, Richard Boyatzis și Annie McKee*) descriu șase stiluri de conducere care au efecte diferite asupra oamenilor cu care managerii lucrează [54, p. 278]. Pentru eficiență maximă se recomandă utilizarea lor în funcție de specificul situațiilor.

**Vizionarul:** îi conduce pe oameni către un scop comun împărtășit de toți, spunându-le încotro să meargă, dar nu cum să ajungă acolo, motivându-i astfel să se zbată pentru a înainta; transmite informația și cunoștințele astfel încât cei din jur au ce să învețe. Acest stil este binevenit când este nevoie de o schimbare, de o direcție nouă pentru organizație.

**Antrenorul:** are discuții lungi cu angajații, uneori în afara locului de muncă; îi ajută pe oameni să-și descopere punctele tari și slăbiciunile și să le coreleze cu aspirațiile și acțiunile legate de carieră; pentru a demonstra că are încredere în oameni, delegă sarcini importante. Este util când se dorește formarea la angajați a unor capacități pe termen lung.

**Afiliatul:** creează legături și o stare de armonie între membrii organizației; se centrează primordial pe nevoile emoționale. Este de utilizat în situații în care e nevoie să se treacă peste perioade mai grele din viața instituției.

**Democratul:** valorizează contribuțiile angajaților prin participarea acestora la luarea deciziilor; este un bun ascultător, fiind interesat atât de veștile bune, cât și de cele proaste. Este de utilizat pentru a câștiga încrederea și când se doresc informații pentru că nu se știe sigur un aspect.

**Liderul care impune ritmul de lucru:** stabilește obiective mărețe și tentante și așteaptă de la angajați un nivel maxim de performanță; este el însuși un exemplu, iar, dacă este necesar, își suflecă mânecile și pune mâna la treabă; îi identifică pe cei care nu muncesc cum trebuie și îi pune la treabă; nu excelează în ceea ce privește îndrumarea subordonaților deoarece se așteaptă ca aceștia să știe ce au de făcut; obține rezultate pe termen scurt, dar pe termen lung se ajunge la epuizare și declin. Este de utilizat pentru a obține rezultate de la o echipă motivată și competentă.

**Comandantul:** înlătură temerile și dă direcții clare; dă comenzi și așteaptă conformare totală; pentru a avea succes, are nevoie de autocontrol; pot părea reci și distanți. Este de utilizat în momente de criză, când e nevoie de acțiuni rapide și în cazul unor angajați cu probleme care nu răspund la alte metode.

**Liderul transformațional:** Un astfel de lider începe prin a crea o viziune care să aibă adepți și să producă o schimbare majoră. Apoi urmează etapa în care încearcă să își vândă viziunea și să îi convingă pe ceilalți – este nevoie în acest sens de multă energie și entuziasm, deoarece aderarea la echipa care experimentează schimbarea este un proces de durată: doar 2% sunt alături de un astfel de lider din prima clipă; 30% se vor alătura ceva mai târziu; 60% stau și așteaptă să vadă ce se întâmplă – dacă acest grup va fi convins, succesul este asigurat; 8% nu se vor alătura niciodată, sunt cei care contestă orice și nu se

vor schimba indiferent de metode și context – pentru ei nu merită să irosești energie și entuziasm. Pentru a avea adepți, liderul trebuie să inspire încredere și, prin urmare, este nevoie de *integritate personală* pentru a-i convinge pe alții să îl urmeze [40, p.322]. În paralel cu încercarea de a-i convinge pe ceilalți să i se alătore, liderul *caută și direcția corectă* pe care o găsește întotdeauna și rămâne în fruntea echipei ca un model bun de urmat. Sărbătorește succesul și menține un grad înalt de motivare și entuziasm al echipei. A lucra cu un astfel de lider este o experiență unică și înălțătoare.

**Liderul situațional.** Literatura de specialitate menționează că un lider situațional are ca rol principal pe acela de a înțelege situația și pe subalterni, pentru a se asigura că este liberă calea spre atingerea obiectivelor și pentru a acorda recompensele considerate importante de către subalterni [11, p. 234]. Ideea cheie a acestui model este stabilirea unei relații între recompensă și atingerea obiectivului. Liderul acordă o recompensă doar în situația în care obiectivul a fost îndeplinit. Primul element al acestui model de leadership îl reprezintă necesitatea motivării subalternilor de către lider, cel care, indicându-le recompensele pe care le pot primi, trebuie să îi orienteze spre atingerea obiectivelor. Acest model este situațional deoarece obiectivele stabilite pentru un grup pot fi diferite de cele stabilite pentru alt grup, la fel cum diferite pot fi și nevoile subalternilor. Liderul trebuie să cunoască obiectivele organizației sau ale grupului/echipei de muncă, ale oamenilor implicați, și trebuie să elibereze calea de orice obstacol spre atingerea acestor obiective.

**Stiluri negative de conducere.** Există câteva stiluri frecvent întâlnite care sunt contra – exemple de stiluri de conducere. Vă prezentăm mai jos câteva dintre acestea și o serie de acțiuni care se pot întreprinde pentru a contracara aceste tipuri de management [54, p.123].

*Managementul post-hoc – un stil slab de conducere, dar foarte întâlnit.* Pentru a-ți păstra slujba, principiul de bază este că *șeful are întotdeauna dreptate*. Primul semn că este vorba despre un management post-hoc este un început vag al activității, cu obiective neclare și generale. Dacă se cer clarificări, răspunsul clasic este *tu ești expertul*. Poziția în ierarhie acționează ca un zid protector și substituit pentru o expertiză reală care ar impune respect. Dacă îi pui la îndoială cunoștințele, consideră că este un atac la persoană. Se înconjoară de persoane slab pregătite și foarte rar angajează oameni care sunt mai bine pregătiți decât el și care pleacă din organizație imediat ce înțeleg despre ce e vorba. Din păcate, este un stil de conducere foarte des întâlnit și reflectă condiția umană și nevoia de control, siguranță și statut în detrimentul integrității și grijii pentru cei din jur.

*Micro managementul – managerul controlează și cel mai mic detaliu.* Managerul se comportă ca și cum subordonații sunt complet incapabili să își facă treaba, le dă instrucțiuni detaliate și controlează totul. Critică tot timpul, indiferent de rezultate, nimic nu îl mulțumește. Face acest lucru din nevoia de a conduce și a fi superior și de a nu avea un eșec personal. În anumite situații, când personalul nu este bine pregătit și sarcinile de lucru impun atenție sporită.

*Managementul pescăruș - managerul intră în zbor, se așează pe tine și apoi își ia din nou zborul.* „Managementul pescăruș,, este un termen umoristic pentru a descrie un stil de management în care managerul intră în zbor, se așează pe tine și apoi își ia din nou zborul. Cât e prezent, vorbește numai el, nu ascultă ce spui, critică și dă ordine în egală măsură, adesea fără măcar să știe în ce constă activitatea la care lucrezi. Apoi, până să apuci să

obiectezi sau să întrebi ce vrea de fapt, îți spune că trebuie să meargă la o întâlnire importantă. A avea un astfel de manager este o experiență neplăcută, te simți adesea subapreciat și abuzat. Din fericire, pentru că nu îl ai în preajmă prea mult timp, poți să îți vezi de treabă liniștit.

*Managementul ciupercă.* Metaforic vorbind, acest tip de manager vă afundă într-un mediu urât mirositor și te ține în întuneric (asemeni unei ciuperci). În practică, asta înseamnă că veți avea de făcut toată munca pe care managerul nu vrea să o facă. Nu comunică și vă ignoră așa că nu știți ce planuri are și ce se întâmplă în organizație [29, p. 214]. Motivul unui astfel de comportament este faptul că un astfel de manager este interesat doar de propria carieră și orice altă persoană capabilă este considerată o amenințare.

*Managementul pește – managerul cu două fețe.* Acest stil este propriu unui manager cu două fețe, una bună și una rea (de aici comparația cu peștele) care acționează diferit în funcție de situație: dacă sunt de față superiorii săi, se comportă ca un angajat model, căruia îi pasă doar de organizație, iar față de subordonați nu are nici o considerație. Motivul unui astfel de comportament este lipsa integrității, pur și simplu li se pare normal să acționeze în stilul *așa merg treburile pe la noi*.

Orice proces organizațional are două componente [30, p. 244]:

- componenta *hard*, care constă în totalitatea procedurilor, instrumentelor, structurilor cu care se operează la nivelul organizației, a măsurilor care se iau pentru funcționarea procesului.
- componenta *soft*, care înseamnă ansamblul de idei, temeri, entuziasm etc. ce apar la nivelul organizației în lucrul cu oamenii.

De fapt, componenta hard este partea de *management* a rolului de conducere, pentru că este vorba despre controlul funcționării structurilor, procedurilor, instrumentelor și luarea deciziilor referitoare la aceste aspecte. Componenta referitoare la oameni este partea de *leadership* a rolului de conducere și se referă la motivarea oamenilor pentru atingerea scopului organizației.

Un *management* bun asigură ordinea și consistența în cadrul unei organizații și dezvoltă acea capacitate de a atinge obiectivele planificate prin organizare și coordonare. *Leadershipul* se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor. Profesorul american Warren Bennis, considerat unul dintre primii teoreticieni marcanți ai leadershipului realizează într-una din cărțile sale următoarea comparație (devenită de referință) între management și leadership [29, p. 150]:

Tabelul 1.3. Trăsăturile managerului și liderului după W. Bennis

<b>Managerul</b>	<b>Leaderul</b>
Administrează	Inovează
Este o copie	Este originalul
Menține	Dezvoltă
Se focalizează pe sistem și structură	Se focalizează pe oameni
Se bazează pe control	Inspiră încredere
Acceptă realitatea	Investighează realitatea
Are o perspectivă pe termen scurt	Are o perspectivă pe termen lung

Întreabă când și unde?	Întreabă ce și de ce?
Privește linia de jos	Privește linia orizontului
Imită	Produce lucruri originale
Acceptă starea de fapt	O provoacă
Este soldatul clasic	Este propria sa persoană
Face lucrurile cum trebuie	Face lucrurile care trebuie

Vom reveni la aceste delimitări în capitolul 3, servindu-ne de ele în scopul realizării unei etape a demersului nostru practic.

Într-un mediu organizațional tot mai complex, pentru o activitate de succes sunt necesare atât leadership-ul, cât și management-ul și existența unui echilibru al modurilor în care se manifestă și acționează. Managementul este un proces care face posibilă atingerea obiectivelor organizației prin planificare, organizare, controlul utilizării resurselor și motivarea angajaților. Managementul se centrează pe aspecte administrative ale activității unui conducător. Leadershipul este un proces de influențare de către lider a membrilor echipei în scopul atingerii obiectivelor comune. Leadershipul este o formă de putere, dar, subliniem, o putere dată de oameni, și nu de poziția ierarhică. Astfel, putem spune că diferența majoră dintre management și leadership se conturează la nivelul materiei manipulate: resursele materiale și nemateriale, respectiv oamenii [3, p.24]. Un management/leadership de calitate este unul care implică în procesul de conducere și funcționare a organizației școlare un număr semnificativ de persoane – profesori, părinți, elevi, membri ai comunității. Un management/leadership de calitate înseamnă să îi ai alături de tine pe oameni în călătoria către o viziune împărtășită. Președintele Institutului de Leadership din California de Sud, unul dintre cei mai mari specialiști din lume în probleme de leadership, care în lucrarea sa “On Becoming a Leader” afirmă: “liderii se fac, nu se nasc”. [16, p. 47]. Warren Benis consideră că principalele calități ale unui lider sunt:

- *Integritate*: liderul se conduce în vorbă și faptă după un set de valori interioare; liderul este un model pentru ceilalți membri ai organizației și imprimă valorile sale în cultura organizațională.
- *Dedicare*: liderul alocă timpul și energia necesare realizării unei activități și se implică oricât e nevoie pentru a asigura calitatea muncii.
- *Mărinimie*: liderul îi creditează pe ceilalți cu succes și acceptă responsabilități personale pentru eșecuri.
- *Modestie*: liderul este opusul tipului arogant și narcisist; consideră că toți oamenii au valoare și că poziția lui nu îl plasează în rândul *zeilor*.
- *Deschidere*: liderul este capabil să asculte idei care nu se încadrează într-un model larg acceptat; de asemenea, ascultă ce spun oamenii din subordine, uneori considerând că angajații pot avea idei mai bune ca ale lor.
- *Creativitate*: liderul gândește diferit, *în afara cutiei* (engl. *out of the box*) și vede lucruri pe care alții nu le sesizează.

#### 1.4. Concluzii la capitolul 1

În concluzie, în urma studierii literaturii de specialitate, și în baza celor relatate, menționăm că organizația educațională, caracterizată prin diferite tipuri de organizări, coordonări și planificări a resurselor, are nevoie, în condițiile de astăzi de cunoștințe noi. Managementul cunoașterii presupune implicit și dimensiunea calității, ca valență de bază a procesului de conducere. Prin urmare:

1. Managementul educațional reprezintă un proces, care asigură mobilizarea resurselor profesionale și a potențialului angajaților în vederea consolidării performanțelor instituției, bazându-se pe *principii* și *valori* acceptate la nivel european, care promovează succesul întregii școli, dar și a societății în general.
2. Conceptul de management educațional este vast și se referă la faptul că o reformă educațională are sorti de izbândă în situația în care actorii acestui proces își asumă statutul de agent al schimbării, printr-o implicare directă și reflecție critică față de activitatea pe care desfășoară.
3. Managementul calității constituie una din direcțiile importante de activitate ale unei instituții de învățământ competentă și competitivă, ce activează într-un sistem concurențial al serviciilor educaționale și se axează pe principii și etape distincte.
4. Este important ca implementarea obiectivelor *Agendei Lisabona 2010*, să reprezinte o prioritate pentru sistemul național de educație, în condițiile în care ne vrem o țară competitivă în plan european.



## **2. REFLECȚII METODOLOGICE ASUPRA TEHNOLOGIEI ACTIVITĂȚII CONDUCĂTORULUI INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÎNT GENERAL**

### **2.1. Repere conceptuale privind asigurarea calității**

Preocuparea pentru asigurarea calității și îmbunătățirea ei a început după cel de-al doilea război mondial când specialiștii din S.U.A și Marea Britanie și-au dat seama că Japonia acaparase o mare parte a piețelor lumii. În partea de Est a Europei o atenție mai mare pentru calitate a început datorită precondiției de aderare în Uniunea Europeană, prin care se cerea semnarea Protocolului European privind evaluarea conformității. Prin acest tratat, țara se obligă să adapteze parțial legislația tehnică comunitară prin care își exprimă angajamentul pentru libera circulație a bunurilor și pentru promovarea unor măsuri de creștere a calității produselor sau serviciilor.

Construirea culturii calității (CC) are la bază înțelegerea legilor schimbării dintr-o instituție. Se cunoaște că personalul angajat simte momentele când sunt impuse anumite schimbări și, de aceea, trebuie să știe că toți factorii de decizie trebuie să se implice în planificarea, implementarea schimbărilor pentru a da asigurări că totul se mișcă în sensul preconizat. Prin aceasta le oferim posibilitatea angajaților să-și exprime deschis părerile, îngrijorările și temerile, astfel încât ei vor conștientiza mult mai bine nevoia de schimbare care se realizează și vor acționa în sensul dorit de conducere. Toate instituțiile societății (întreprinderi industriale, școli, spitale, organe de stat) au fost create cu scopul de a pune la dispoziția oamenilor produse sau servicii. Condiția esențială cerută produselor sau serviciilor este de a fi "corespunzătoare pentru utilizare". Expresia „corespunzătoare pentru utilizare” reprezintă conținutul fundamental al cuvântului „calitate” [16, p. 113].

În ultimii ani a crescut substanțial interesul față de problematica calității, în general, și de Managementul Calității (MC), în special. Acesta a fuzionat treptat și firesc și în domeniul educației, având ca argument că în condițiile descentralizării, autonomiei instituționale, sistemului concurențial pe piața serviciilor educaționale, competiției intra - și interinstituționale complexe, managementul calității constituie una din direcțiile prioritare de activitate ale unei instituții de învățământ competentă și competitivă, ce activează într-un sistem concurențial al serviciilor educaționale [1, p.75-76].

Construirea CC trebuie să respecte, în fiecare instituție, anumite caracteristici obligatorii pentru fiecare angajat, și anume:

- Acceptarea unei filozofii a CC la toate nivelurile;
- Realizarea unei comunicări eficiente între toate structurile instituției;
- Recompensarea și recunoașterea angajaților cu merite deosebite.

Pentru a obține produse sau servicii de înaltă calitate este nevoie, în primul rând de implicarea întregului personal, de la vârful ierarhiei până la bază. Este de o importanță vitală ca fiecare angajat în parte să înțeleagă importanța unei munci bine pregătite, bine executate și consecințele acesteia în ceea ce privește satisfacerea clienților și implicit prosperitatea organizației în care muncește. Pregătirea în domeniul calității se poate realiza prin mai multe căi: cursuri post universitare organizate la sediul instituțiilor de formare sau la locul de muncă al salariaților, prin cursuri de scurtă durată pe grupe omogene de angajați.

Este foarte important ca această formare să respecte cele două acțiuni complementare, și anume prima fiind cea de aprofundare a teoriei, iar cealaltă constă în transpunerea acesteia în practică prin voluntariate, internshipuri și altele. Aplicarea acesteia nu este neapărat o regulă, însă prezintă o particularitate importantă, în sensul că este o formare transversală [45, pag. 21].

Aplicarea unui program național de pregătire continuă, de învățare permanentă a noilor metode de conducere a calității este de mare actualitate, deoarece fiecare angajat trebuie să știe să-și organizeze și să-și conducă propria activitate. Formarea specialiștilor în Managementul Calității este un proces continuu, planificat strategic și obiectiv. Personalitățile din domeniul calitologiei au făcut numeroase expuneri cu privire la necesitatea implementării în organizație, indiferent de mărime, a unei culturi a calității adecvată locului, timpului și tipurilor de angajați. Unul dintre cei mai aprigi susținători a conceptului a fost J. M. Juran, calitolog și teoretician, care a propus și implementat conceptul “conflictul între culturi”, adică cei care doresc schimbarea și cei care nu doresc. Din această perspectivă, realizarea performanță a obiectivelor în domeniul calității cere, de cele mai multe ori, o schimbare de mentalitate în întreaga organizație, care să rupă barierele modului tradițional de gândire. Juran, definește calitatea ca fiind „aptitudinea de a satisface necesitățile sau măsura în care produsul servește cu succes așteptările consumatorilor” [32, p.23].

În cadrul discuției cu privire la rolul culturii în abordarea calității, analiza relației dintre cultură și performanța organizațională este de primă importanță. Trei elemente interdependente sunt caracteristice pentru această relație: *sistemul de valori, adecvarea strategică și adaptabilitatea la mediul extern* [29, p.72].

**Sistemul de valori.** DEX [42, p. 135] prin ”valoare” subînțelege însușirea unor lucruri, fapte, idei, fenomene de a corespunde necesităților sociale și idealurilor generate de acestea; suma calităților care dau preț unui obiect, unei ființe, unui fenomen; importanță, însemnătate, preț, merit. Valorile sunt esența filosofiei organizației despre succes, elementul central ce dă sensul unei direcții comune și indică membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Dacă cultura organizațională este puternică, valorile vor capta atenția generală. În caz contrar, valorile vor fi ignorate. Cheia succesului este *alinieră culturală*, care asigură că valorile organizației sunt congruente cu valorile” individuale” colective. Culturile puternice demonstrează rolul sistemului de valori pentru alinierea, motivarea și controlul membrilor organizației. Valorile joacă rolul unui *sistem informal de control*, care este mai puternic decât orice alt sistem de control, deoarece furnizează scop și semnificație pentru tot ceea ce trebuie să fie realizat în vederea obținerii de rezultate performante [9, p. 203].

**Adecvarea strategică.** Una dintre funcțiile cele mai importante ale culturii organizaționale este să alinieze și să motiveze membrii organizației pentru a obține nivele înalte de performanță, și, astfel, de succes. Numai culturile compatibile din punct de vedere al strategiei și al caracteristicilor industriei din care fac parte pot fi asociate cu un grad înalt de performanță pe termen lung.

**Adaptabilitatea la mediu/context.** În economia globală, este axiomatic că numai culturile ce ajută organizațiile să anticipeze și să se adapteze la schimbările mediului extern pot fi asociate cu succesul pe termen lung. Trăsăturile culturilor adaptabile sunt determinate de următoarele elemente:

- Abordare proactivă a vieții individuale și organizaționale;
- Asumarea unui nivel ridicat de risc;
- Încredere și susținere reciprocă din partea membrilor;
- Entuziasm, angajare și implicarea membrilor în toate aspectele de viața organizației;
- Receptivitate pentru învățare;
- Creativitate și inovare.

Implementarea unui sistem de management al calității (SMC) aduce organizației *avantaje* de ordin intern și de ordin extern [21, p.18]. Calitatea constă în crearea de produse sau servicii satisfăcătoare pentru client; așadar, calitatea presupune concentrarea tuturor activităților satisfăcătoare consumatorilor, indiferent de loc și timp.

Managementul calității este definit, conform ISO 9000 ca fiind acea parte a managementului în general, care precizează politica de calitate și asigură realizarea ei. Responsabilitatea pentru managementul calității revine conducerii. Managementul calității totale este o strategie organizațională fundamentată pe ideea că performanța în atingerea unei calități superioare este realizată doar prin implicarea cu perseverență a întregii organizații în procese de îmbunătățire permanentă. Implicarea în totalitate a conducerii, formarea personalului și educarea permanentă determină succesul acestui sistem de management. Un leadership de calitate este esențial pentru un management reușit [39, p. 101].

MTC – Managementul total al calității presupune un grup de metode cu ajutorul carora se obține calitatea totală. Calitatea totală este un obiectiv care ar trebui să mobilizeze și motiveze toate elementele unității respective și resursele ei. Îmbunătățirea continuă trebuie să fie inclusă în modul de a munci în organizația respectivă, să fie o direcție a propriei sale culturi, asumată ca o valoare fundamentală. Trebuie să constituie un stil de management a cărui principală caracteristică este aceea că nu se încheie niciodată. Nu este suficient să se întreprindă acțiuni punctuale, destinate să rezolve anumite probleme, oricât de concrete ar putea fi acestea.

#### **Etapele implementării managementului calității totale [16, p.78]:**

1. *Obținerea angajamentului pentru schimbare prin organizarea echipei manageriale.* Punctul de start trebuie să fie o analiză generală a organizației și a transformărilor solicitate. Prin realizarea acestei analize diagnostic asupra schimbărilor impuse, asupra problemelor care există și asupra domeniilor care trebuie îmbunătățite, se obține un angajament inițial, vital pentru începerea procesului de transformare.

2. *Dezvoltarea viziunii și misiunii.* Odată ce echipa managerială s-a angajat în analiza schimbărilor necesare, se poate dezvolta o viziune și misiune care vor ajuta la definirea noii strategii, a rolurilor și responsabilităților. Aceasta va conduce la un flux coordonat al analizei proceselor care traversează domeniile funcționale tradiționale.

3. *Descompunerea misiunii în factori critici de succes.* Definirea unei misiuni nu este suficientă pentru a asigura și implementarea ei, ea trebuie transformată prin factorii săi critici de succes în procese de bază. Identificarea acestora se realizează prin brainstorming în cadrul căruia se analizează impactul posibil al misiunii.

4. *Definirea indicatorilor cheie de performanță.* Odată terminat ce trebuie de făcut, este necesar să fie identificați indicatorii cheie de performanță, care se recomandă să fie mărimi măsurabile.

5. *Identificarea proceselor de bază.* Procesele de bază descriu ce se realizează sau ce trebuie să fie făcut astfel încât organizația să realizeze factorii critici de succes. Pentru fiecare factor critic de succes este identificat un proces, procesele rezultate trebuie să fie suficiente pentru ca aceștia să fie atinși. Fiecare proces trebuie să aibă un responsabil.

6. *Descompunerea proceselor de bază în subprocese, activități și sarcini și formarea echipelor de îmbunătățire.* Odată procesele de bază definite, este necesar ca o structură nouă de procese să fie făcută să funcționeze. Pentru aceasta este necesară descompunerea proceselor de bază în subprocese, activități și sarcini. După analiza proceselor trebuie elaborați indicatori pentru măsurarea performanței proceselor, subproceselor, activităților și sarcinilor.

7. *Integrarea angajaților și proceselor prin desfășurarea politicii sau procesul de transformare a obiectivelor.* Dacă misiunea și obiectivele măsurabile au fost analizate în termenii factorilor critici de succes și a proceselor de bază, organizația trebuie să înțeleagă acum cum poate să realizeze misiunea.

Calitatea se poate planifica, iar planificarea nu trebuie privită ca un exercițiu intelectual care ține cont doar de părerea specialiștilor, ci ea trebuie să fie adresată celor care folosesc produsul sau serviciul. Aceasta presupune canale de comunicare cu beneficiarii, pentru a primi informații în legătură cu acestea. Doar astfel va fi posibilă abordarea cu garanții de reușită a realizării unui produs sau serviciu care să aibă caracteristicile calității. Pe de altă parte, va trebui să se țină seama de faptul că instituția respectivă poate să presteze servicii diferite și, de aceea, va trebui făcută identificarea beneficiarilor cărora le este destinat fiecare dintre aceste servicii, realizându-se astfel o grupare sau o segmentare a lor [53, p.170].

Gradul de dificultate a schimbării crește de la primul la al treilea element caracteristic/nivel al culturii organizaționale: comportament ↔ atitudini ↔ valori. Valorile și normele au atașate credințe și atitudini cu precedent istoric îndelungat. Deci, orice schimbare calitativă nu poate începe cu schimbarea acestora, ci cu schimbarea elementului care se schimbă cel mai ușor: comportamentul. Întâi se acționează și apoi se atribuie o rațiune sau cel puțin o etichetă unei acțiuni.

Comportamentul dă rezultate vizibile imediat și demonstrează viabilitatea noii căi (sau lipsa acesteia). Pe măsură ce managerii și angajații se comportă direcției dorite, obțin, de fiecare dată, recompense pentru comportamentele țintă. Astfel încep să creadă că aceasta este noua cale, corectă, de management. Dacă ei cred că acest lucru este bun, atunci noile valori sunt incorporate în sistem, iar valorile, în parte, înseamnă cultură. Întâi acționăm, iar apoi ajutăm acțiunea cu rațiuni, etichete și valori. Este esențial ca liderul instituției să furnizeze direcția, prin identificarea/proiectarea valorilor critice pentru asigurarea, promovarea calității și îmbunătățirii continue. În loc ca noile valori să fie anunțate și să se aștepte ca angajații să le adopte, liderul trebuie să furnizeze căi pentru ca aceste valori să fie incorporate în comportamentele oamenilor. Astfel, prin recompensare consecutivă și adecvată pentru comportamente congruente cu valorile proiectate, membrii organizației vor internaliza valorile care stau la baza acestor comportamente [22, p.45].

Cheia controlului calității constă în a se stabili dinainte indicatorii obiectivi de măsurare. Indicatorii informează în legătură cu evoluția calității, adică în legătură cu gradul în care

obiectivele și rezultatele se interferează. Odată comparate obiectivele prevăzute cu rezultatele reale, se vor analiza cauzele deviațiilor și se vor iniția acțiunile prin care să se elimine cauzele-sursă ale acestor erori. Aceste acțiuni vor fi sintetizate într-o nouă fază de planificare și standardizare pentru a preveni apariția non - conformităților.

Instrumentele de asigurare a calității se pot clasifica în instrumente *clasice* și instrumente *moderne* [41, p.110].

*Instrumentele clasice* sau instrumentele de bază ale asigurării calității permit tratarea problemelor existente plecând de la fapte și urmărind îmbunătățirea procedurii studiat pentru a evita reapariția problemelor tratate. Sunt instrumente clasice: fișele de înregistrare (colectează și organizează datele și rezultatele observate); graficele (prelucrează date, redau clar informații, prezintă rezultate); histogramele (prezintă funcționarea unui procedeu etc.); fișele de control (evidențiază acțiunile necesare).

*Instrumentele moderne* ale asigurării calității provin din instrumentele de bază, permițând să se trateze problemele potențiale și se utilizează la realizarea proiectelor. Cele mai importante instrumente din această categorie sunt: diagrama afinităților (arată ce temă/problemă poate fi aleasă); diagrama de relații (arată pentru ce este aleasă o problemă); diagrama matriceală (arată unde sunt evidente relații); diagrama alternativelor (arată dacă se anticipează reușite ori eșecuri); diagrama săgeată (evidențiază când au loc acțiuni); analiza factorială (operează cu variabile cantitative multiple).

Cele mai importante documente într-o organizație în care se implementează SMC sunt [58, p.24]: *declarația de politică și obiectivele, manualul calității, procedurile documentate*. Documentele sistemului de management al calității trebuie să fie periodic analizate, aprobate și revizuite, iar eventualele modificări să poată fi ulterior identificate, pentru a asigura trasabilitatea, istoricul documentelor. Rezultatele obținute în sistemul de management al calității trebuie să fie declarate permanent și trebuie să existe dovezi ale activităților realizate.

*Politica referitoare la calitate* reprezintă intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel. Politica este proprie unei organizații și face referire la specificul sau domeniul de activitate al acesteia, include un angajament pentru satisfacerea cerințelor standardului de calitate, al legilor și reglementărilor în vigoare și respectiv a cerințelor proprii ale organizației, include un angajament pentru îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management al calității și este posibil a fi îndeplinită cu ajutorul obiectivelor de calitate, datorită caracterului lor măsurabil, ele precizând ceea ce trebuie să se urmărească sau spre care se tinde referitor la calitate [42, p.212]. Obiectivele calității includ obiectivele pentru îndeplinirea cerințelor referitoare la produs.

*Manualul calității* reprezintă un document care descrie sistemul de management al calității al unei organizații. Manualul calității cuprinde prezentarea generală a organizației, domeniul de aplicare al sistemului de management al calității, descrierea proceselor și a interacțiunii dintre procesele sistemului de management al calității. El poate fi însoțit de mai multe anexe (de exemplu: organigrama, descrierea infrastructurii, schița spațiului de lucru, declarația de politică, matricea responsabilităților etc.)

*Procedura* reprezintă modul specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces și poate fi realizată sub formă de text, diagrame de flux, tabele, combinații dintre acestea. În manualul calității se face trimitere la proceduri deoarece ele prezintă modul în care se implementează prevederile din Manualul Calității. Procedurile documentate au următorul conținut:

titlu, scop, domeniu de aplicare, responsabilitate și autoritate, descrierea activităților, înregistrări, anexe. Descrierea activităților cuprinde: definirea necesităților organizației / clienților; descrierea proceselor sub formă de: text/diagrame de flux; stabilirea a ceea ce trebuie făcut, de către cine, de ce, când, unde și cum; descrierea controalelor pentru procese/activități; definirea resurselor (personal/instruire/echipament/materiale); definirea documentației adecvate; definirea elementelor de intrare/de ieșire ale procesului; definirea măsurărilor de efectuat.

De remarcat, tot un document al sistemelor de management al calității este și *planul calității* [40, p.77], document care specifică ce proceduri și resurse asociate trebuie aplicate, de cine și când pentru un anumit proiect, produs, proces sau contract.

## 2.2. Calitatea în educație în contextul realizării obiectivelor Lisabona 2010

O analiză globală la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene relevă, pentru anul 2000, o situație macroeconomică relativ bună dar, pe de altă parte, o serie de indicatori nesatisfăcători: un număr foarte mare de șomeri, disparități regionale, deficit de competențe în anumite sectoare, în special în cele legate de noile tehnologii informaționale și de comunicație.

Consiliul European de la Lisabona, desfășurat în martie 2000, a fixat ca obiectiv strategic global atingerea de către Europa, până în anul 2010, a nivelului ce-i poate conferi statutul de cea mai competitivă și dinamică economie din lume, bazată pe cunoaștere și capabilă de a susține o creștere economică rapidă, cu locuri de muncă mai multe și mai bune. Concluzia Consiliului a fost aceea că „oamenii reprezintă principalul bun al Europei și trebuie să constituie punctul central al politicilor Uniunii”. Ca urmare, Consiliul European de la Barcelona din 2002 a ratificat planul detaliat de lucru pentru implementarea obiectivelor sistemelor educaționale și de formare profesională din Europa pentru perioada 2001-2010 [59, p.76]:

*Obiectivul strategic 1:* Îmbunătățirea calității și eficienței sistemelor educaționale și de formare profesională din Uniunea Europeană prin îmbunătățirea educației și formării cadrelor didactice și formatorilor; dezvoltarea competențelor necesare societății cunoașterii; asigurarea accesului tuturor la tehnologia informației și comunicării; creșterea recrutării pentru studii științifice și tehnice; utilizarea la maximum a resurselor.

*Obiectivul strategic 2:* Facilitarea accesului tuturor în sistemele educaționale și de formare profesională prin deschiderea mediului de învățare; creșterea atractivității învățării; susținerea cetățeniei active, egalității de șanse și coeziunii sociale; devenirea Uniunii Europene în orizontul de timp 2010 „cea mai competitivă și mai dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă de creștere economică durabilă, cu locuri de muncă mai multe și mai bune și o mai mare coeziune socială” [60, p. 80].

*Obiectivul strategic 3:* Deschiderea sistemelor educaționale și de formare profesională prin întărirea legăturilor cu munca, cercetarea și societatea în întregul său; dezvoltarea spiritului antreprenorial; îmbunătățirea învățării limbilor moderne; creșterea mobilității și schimbului;

întărirea cooperării europene.

În acest sens, educația și formarea contribuie la:

- Creștere, prin intermediul ratelor rentabilității mai mari pentru populație și societate.

- Competitivitate și dinamism, prin reducerea discrepanțelor în productivitate; atragerea și păstrarea talentelor acasă; adaptarea abilităților achiziționate la cererea existentă.
- Formarea locurilor de muncă, datorită cunoștințelor dobândite în școală și determină venitul persoanelor și statutul acestora pe piața forței de muncă; șomajul se diminuează cu cât nivelele de educație sunt mai ridicate.
- Convergență regională - disparitățile între regiunile mai mult sau mai puțin dezvoltate sunt reduse .

La nivel european au existat și există multiple preocupări legate de asigurarea calității în educație și formare profesională. Pentru fiecare stat membru calitatea în educație constituie o prioritate națională. Diversificarea serviciilor de educație și formare profesională din cadrul diferitelor sisteme naționale a determinat și preocuparea pentru introducerea unui Cadru de Referință European al Calității. Fiecare din statele membre trebuie să aibă constituit sau în curs de formare un sistem național de învățământ și de formare care să fie transparent și accesibil tuturor oamenilor, existând un acord general cu privire la măsurarea competențelor individuale prin raportare la criteriile verificabile obiectiv.

Un sistem de învățământ poate fi considerat eficient doar în măsura în care asigură accesul continuu la educație și formare, oferă deschiderea către mediul muncii, răspunzând astfel nevoilor de schimbare ale angajatorilor și ale pieței muncii, încurajând companiile să se implice mai mult în educație și formarea profesională de orice tip [54, p. 333].

Deși calitatea este un concept relativ, este recunoscut faptul că prin adoptarea unitară a unor indicatori de performanță, a procedurilor de asigurare a calității, a standardelor naționale și internaționale, a unor proceduri de evaluare externă, audit și inspecție se poate realiza un cadru obiectiv de evaluare a eficienței serviciilor de educație. Existența unor indicatori comuni în sistemul european privind contextul, intrările, procesele, rezultatele și efectele facilitează schimbul de bună practică. Utilizarea indicatorilor și standardelor de referință este esențială pentru realizarea cu succes a obiectivelor Strategiei Lisabona în vederea creșterii gradului de ocupare a forței de muncă și a competitivității [59, p.23]. Indicatorii și standardele de referință trebuie întotdeauna priviți în contextul celorlalte instrumente de evaluare. Necesitatea unei abordări coerente, sistemice a calității în educație și formare profesională care să conducă la optimizarea cheltuirii banului public, la ameliorarea accesului la educație al tinerilor din toate grupurile sociale, la menținerea unor standarde înalte pentru învățământ, precum și la deschiderea internațională a acestuia, este unanim recunoscută.

Ținând cont de caracterul deschis și formativ al evaluării și de spiritul de angajare personală pe care managementul calității îl poate determina în comunitățile școlare și academice, demersul pentru introducerea sistemelor de management și asigurare a calității poate induce societății mai multă încredere în educație și formare profesională, o poate face să prețuiască mai mult educația ca serviciu public ale cărui obiective sunt dezvoltarea personalității tinerilor, obținerea unor șanse profesionale mai bune, mobilitate socială și ocupațională, realizare personală [60, p. 12]. Subliniem că un astfel de demers prezintă educația ca un proces ce se desfășoară de-a lungul întregii vieți, atât în cadru formal, cât și informal și nonformal, în cursul unei multitudini de experiențe de învățare, ce contribuie la

creșterea coeziunii sociale, la combaterea excluderii, a șomajului, a dificultăților demografice și de dezvoltare.

Avându-se în vedere inevitabila descentralizare și implicarea tuturor actorilor educaționali în procesul decizional, pentru asigurarea coerenței și eficienței sistemului național de învățământ preuniversitar, a devenit necesar un sistem unitar, consistent și transparent de asigurare și de promovare a calității educației. După părerea noastră, acest sistem, cu structuri bine definite la nivel național și local, este imperios necesar avându-se în vedere și următoarele nevoi identificate în sistem:

- Promovarea egalității de șanse și de acces la educație, pentru toți cetățenii țării, fără discriminare, prin crearea sistemelor de standarde de autorizare, acreditare și evaluare instituțională.

- Asigurarea unității și coerenței dezvoltării sistemului de învățământ prin sistemele de standarde de referință.

- Crearea unor mecanisme adecvate pentru o evaluare externă sinceră și realistă a sistemului de învățământ, avându-se în vedere redefinirea rolului Inspectoratului Școlar în contextul descentralizării.

- Nu în ultimul rând, compatibilizarea cu Uniunea Europeană care, prin “Agenda Lisabona”, consideră calitatea și competitivitatea sistemelor de învățământ drept priorități majore.

Dintotdeauna, conceptul de calitate a fost asociat cu un anumit nivel sau grad de excelență, valoare sau merit, deci cu valorile explicite și implicite ale culturii unei comunități sau unei națiuni. Ca urmare, un concept propriu al calității va trebui să se fundamenteze pe:

- Cultura, tradițiile și valorile naționale. Orice reformă și schimbare în educație trebuie să pornească și să se bazeze pe ceea ce are bun, valoros și util sistemul actual de educație.

- Cultura și valorile pe care dorim să le promovăm prin politicile și strategiile dezvoltării sociale și economice durabile din perspectiva integrării europene.

Construirea sistemului de asigurare a calității educației pornește de la o serie de principii directe care vor fundamenta criteriile, standarde, indicatori și proceduri specifice. Aceste principii sunt [59, p. 12]:

- Educația de calitate este centrată pe clienții și beneficiarii serviciilor educaționale. Toate organizațiile depind de clienții lor și, ca atare, trebuie să le înțeleagă nevoile curente și de viitor, trebuie să le îndeplinească cererile și să le depășească așteptările.

- Educația de calitate este oferită de instituții responsabile. Responsabilitatea socială devine fundamentul managementului calității la nivelul organizației școlare. Toate instituțiile de educație, indiferent de statutul lor juridic, vor fi răspunzătoare, în mod public, pentru calitatea serviciilor educaționale oferite, iar statul, prin instituțiile abilitate de lege, este garantul calității educației oferite prin sistemul național de învățământ.

- Educația de calitate este orientată pe rezultate. Rezultatele, înțelese în termeni de “valoare adăugată” și de “valoare creată” sunt cele care definesc, cel mai bine, calitatea și excelența.

- Educația de calitate respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională. Educația, la toate nivelurile și prin toate formele, va urmări dezvoltarea autonomiei individuale, a capacității de a lua decizii pertinente. Instituțiile de educație se vor



bucura de o autonomie sporită în elaborarea unei oferte educaționale adecvate nevoilor individuale și comunitare, autonomie corespunzătoare creșterii răspunderii acestor instituții pentru calitatea ofertei educaționale.

- Educația de calitate este promovată de lideri educaționali. Liderii sunt cei care asigură unitatea și continuitatea scopurilor și a direcțiilor de dezvoltare a organizației, ei creând și menținând mediul propice pentru participarea tuturor celor interesați la decizie și pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

- Educația de calitate asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane. Oamenii sunt esența oricărei organizații. De implicarea lor și de dezvoltarea lor profesională depinde modul în care își folosesc competențele în beneficiul organizației.

- Educația de calitate se realizează în dialog și prin parteneriat cu instituții, organizații, cu beneficiarii direcți și indirecti de educație. Sistemul de asigurare a calității nu este doar apanajul școlii, întreaga comunitate educațională fiind implicată în acest proces. Ca urmare, dialogul cu toți actorii educaționali va fundamenta dezvoltarea educației la nivel național și local.

- Educația de calitate se bazează pe inovație și pe diversificare [17, p. 59]. În interiorul cadrului legal existent, vor fi stimulate abordările educaționale inovative, originale și creative, aplicarea celor mai noi rezultate ale cercetării în educație și a noilor metode și tehnici de educație și formare, introducerea noilor tehnologii de informare și comunicare etc.

- Educația de calitate abordează procesul educațional unitar, în mod sistemic. Un rezultat dorit nu poate fi atins decât dacă activitățile și resursele necesare sunt abordate în mod unitar, iar procesele derulate sunt gândite și manageriate în mod sistemic. Totodată, decizia educațională de calitate are la bază un sistem pertinent, credibil și transparent de indicatori.

- Educația de calitate are ca obiectiv îmbunătățirea continuă a performanțelor. Având în vedere ritmul schimbărilor sociale, învățarea permanentă, inovarea și dezvoltarea continuă devin principii fundamentale ale funcționării și dezvoltării instituțiilor școlare. Asigurarea calității va fi privită ca un proces de învățare individuală și instituțională, ea având ca scop identificarea ariilor de dezvoltare și orientarea dezvoltării personale și instituționale spre direcții benefice.

- Educația de calitate înțelege interdependența între furnizorii și beneficiarii implicați în oferta de educație. O organizație și furnizorii ei sunt interdependenți, iar avantajul reciproc întărește capacitatea instituțională de a crea valoare.

Primul pas în asigurarea calității îl reprezintă procesul de autorizare /acreditare /evaluare instituțională. Numai după ce instituțiile de educație îndeplinesc condițiile minime de funcționare putem începe să vorbim, cu adevărat, de calitate.

### **2.3. Metode de conducere în contextul calității educației.**

Prin metode de conducere se consideră un complex de măsuri și moduri de acțiune corelate în vederea coordonării și dirijării procesului de activitate. Eficacitatea metodelor de conducere practicate este condiționată de un complex de factori. Clarificarea acestor aspecte este favorizată de studierea relației dintre stilul de muncă practicat de către conducător și metodele de conducere utilizate.

Materia primă a managerului o reprezintă potențialul subordonaților și propriul lor talent de a conduce; ca urmare, sfera competențelor, sarcinilor și responsabilităților atribuite managerilor este sensibil mai mare comparativ cu cea a cadrelor de execuție [35, p.399]. Prin urmare, se impune respectarea unor principii definitorii:

*Principiul 1: Motivarea angajaților începe cu automotivarea managerului.*

Dacă managerul își urăște munca, se pare că și angajații simt la fel. Dar și entuziasmul este contagios. Dacă managerul este încântat de munca efectuată, va fi mult mai ușor ca și angajații din subordine să fie încântați de munca lor. De asemenea, dacă managerul are grijă de modul în care își desfășoară activitatea, va avea o perspectivă mai clară asupra modului în care și angajații își desfășoară propria activitate. Cea mai bună cale de a înțelege motivația angajaților este de a înțelege ce ne motivează pe noi înșine.

*Principiul 2: Întotdeauna lucrați astfel încât să corelați obiectivele organizaționale cu cele individuale.*

Angajații pot fi foarte entuziasmați în ceea ce privește munca pe care o efectuează și chiar să muncească din greu. Totuși, dacă rezultatele activității lor nu contribuie la scopurile instituției, atunci pentru instituție efectele sunt aceleași ca și cum angajații ar sta cu mâinile în sân. De aceea este foarte important ca managerii să știe ce doresc de la angajații lor. Aceste preferințe trebuie exprimate în corelație cu obiectivele organizației. Indiferent de etapele efectuate pentru sprijinirea activității de motivare a angajaților, trebuie să ne asigurăm că aceștia dețin destule informații pentru a-și identifica propriile obiective și că aceste obiective sunt corelate cu cele ale organizației.

*Principiul 3: Cheia motivării angajaților este de a înțelege ce îi motivează pe fiecare dintre aceștia.*

Fiecare persoană este motivată de diferite lucruri. Astfel, managerul, pentru a-și motiva angajații, va trebui, în primul rând, să afle ce îi motivează cu adevărat pe fiecare.

*Principiul 4: Recunoașteți că motivarea angajaților este un proces, și nu o simplă sarcină.*

Organizațiile se schimbă în permanență, la fel și oamenii. Într-adevăr, crearea și susținerea unui climat în care fiecare angajat să fie puternic motivat este un proces continuu. Dacă managerul privește motivarea angajaților ca fiind un proces care se desfășoară continuu, atunci va fi mult mai motivat.

*Principiul 5: Sprijiniți motivarea angajaților utilizând sisteme organizaționale – nu vă bazați doar pe bunele intenții.*

Pentru a motiva angajații, nu se recomandă cultivarea doar a relațiilor interpersonal puternice cu aceștia. Natura acestor relații se poate schimba drastic, de exemplu, în perioade de stres sau criză. Se recomandă folosirea în schimb a sistemelor demne de încredere și comprehensive pentru motivarea angajaților.

Factori care pot motiva angajații la locul de muncă:

- Muncă importantă/utilă

Angajații sunt motivați, deoarece consideră că munca lor este importantă sau simt că fac ceva util, valoros. Există multe modalități de a-i face pe angajați să simtă că munca lor este importantă, că are un scop, și anume: de delegat sarcini care reprezintă provocări și fac apel la abilitățile angajaților; în loc de a delega o parte a sarcinii, angajatul trebuie să fie responsabil de îndeplinirea întregii sarcini de la început până la sfârșit; angajaților de explicat care este impactul muncii lor; de formulat angajaților viziunea, misiunea și valorile subdiviziunii/ organizației și cum munca lor

se aliniază la acestea; promovarea asumării responsabilității în rezolvarea problemelor; implicarea angajaților în luarea deciziilor.

- *Recunoaștere*

Motivația este generată și de recunoaștere, un cuvânt de încurajare, un climat de respect. Vestea bună este aceea că fiecare manager dispune de resurse nelimitate din acest domeniu. Este necesar de folosit această oportunitate în mod constructiv: încurajați și lăudați chiar și pe cei mai slabi angajați atunci când fac ceva bine; oferiți felicitări sincere, necondiționate, cu entuziasm; sărbătoriți orice progres, nu doar rezultatele finale; spuneți-le angajaților ce activitate bună fac sau oferiți-le un premiu și faceți cunoscute aceste realizări; surprindeți angajații făcând și lucruri bune, nu numai „rele”; oferiți feedback/reacție de răspuns pozitiv când observați o îmbunătățire a performanței; recunoașteți ajutorul oferit de angajați pentru propriile realizări; apreciați valoarea asumării riscului și a greșelilor.

- *Credibilitatea personală a managerului*

Managerii trebuie să creeze un climat deschis și stimulat în care angajații pot face sugestii. Când acest lucru este realizat, loialitatea și implicarea reală a angajaților vor fi realizate. De aceea, pentru motiva angajații managerul trebuie să fie: respectuos față de valorile fundamentale în context profesional: respectul față de litera legii; onestitate și integritate mai presus de interesele personale; asumarea responsabilității în luarea deciziilor și acțiuni; poziție neutră din punct de vedere politic în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu [57, p.98]; imparțialitate în executarea funcției; dedicare și conștiinciozitate; un model de conduită pentru membrii echipei; un manager motivat; suficient de curajos încât să recunoască când greșește; capabil să vorbească pozitiv tot timpul; organizat; deschis la sugestii și opinii; atent la nevoile emoționale ale membrilor echipei/angajaților din subordine.

- *Lucrul cu oamenii*

Principiul de bază al motivării este acela că în cazul în care angajații sunt conduși eficient, aceștia „vor da ce-i mai bun din ei” fără a fi nevoie de control, reguli sau sancțiuni. Managerii, câteodată, cad în următoarele *capcane* [29, p. 265]: întotdeauna dau ordine și instrucțiuni, neacceptând dezacordul; se așteaptă din partea angajaților să stea și 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiți pentru 8 ore de lucru; consideră că perfecționarea nu este necesară; cred că treaba angajaților este de a respecta instrucțiunile; angajații nu trebuie să cunoască toate detaliile; ei nu trebuie să știe mai mult decât consideră șeful; esența managementului este controlul – singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greșite și de a evita repetarea acestora prin sancțiuni disciplinare.

Pentru a depăși aceste capcane, următoarele sugestii pot fi luate în considerare: indivizii trebuie valorizați ca persoane [31, p. 157]; angajații trebuie tratați cu termenul de „colégi” în loc de subordonați; conducătorul se orientează către rezultate, împărtășește scopurile și obiectivele sarcinilor propuse; menține angajații la curent cu noile tendințe în domeniu; încurajează rezolvarea problemelor, și nu găsirea vinei (vinovatului); nu spune niciodată „Ați greșit” când nu este de acord cu aceștia; tratează greșelile în mod constructiv; este întotdeauna de ajutor; este pregătit să-i îndrume pe angajați; recomandă cursuri de formare continuă pentru angajați; merge la locul de muncă al angajaților în loc să-i cheme întotdeauna pe aceștia în birou; încurajează membrii echipei să se implice în luarea deciziilor.

*Stilul managerial – factor de motivare a angajaților.* Fiecare manager în activitatea sa aplică un anumit stil de conducere care poate fi eficient sau neeficient atât din perspectiva

managerială, cât și din perspectiva motivațională. Există mai multe teorii privind stilurile de conducere, dar cel mai practic în context organizațional este *modelul situațional de conducere* după Blanchard și Hersey [6, p.196].

Modelul situațional de conducere cuprinde 4 stiluri de conducere, reieșind din 2 variabile:

- Comportamentul orientat spre rezultate și/sau orientat spre oameni. *Comportamentul orientat spre rezultate* ține de stabilirea de scopuri bine definite și conducerea procesului de muncă exclusiv spre realizarea scopurilor stabilite. *Comportamentul orientat spre oameni* ține de luarea în considerare, în coordonarea procesului de muncă, a necesităților individuale ale angajaților (motive, aspirații, interese profesionale);
- Nivelul de dezvoltare a angajatului/subdiviziunii pe care o conduce. Nivelul de dezvoltare a angajatului sau subdiviziunii se manifestă prin nivelul de dezvoltare profesională (cunoștințe, abilități profesionale deținute) și nivelul de motivație al angajatului/subdiviziunii pentru realizarea sarcinii.

Astfel, distingem următoarele 4 stiluri de conducere: *stilul directiv*, *stilul de facilitare*, *stilul de susținere* și *stilul de delegare*. Modelul situațional susține că un manager eficient și motivant este acela care cunoaște să-și adapteze stilul său de conducere în funcție de situația creată. Astfel, un manager eficient aplică diferite stiluri de conducere, ceea ce necesită flexibilitate și auto conștientizare [Figura 2.1.]:

Comportament înalt de susținere Comportament directiv scăzut  <b>STIL DE SUSȚINERE</b>  S 3	Comportament directiv înalt Comportament înalt de susținere  <b>STIL DE FACILITARE</b>  S 2
S 4  <b>STIL DE DELEGARE</b>  Comportament directiv scăzut Comportament scăzut de susținere	S 1  <b>STIL DIRECTIV</b>  Comportament directiv înalt Comportament scăzut de susținere

Figura 2.1. Modelul situațional de conducere, după Hersey și Blanchard (1985)

Înalt	Moderat	Scăzut
S4	S3	↔ S1
S2		

Înalt ↔ Scăzut

#### Nivel de dezvoltare a angajatului/echipei conduse

În continuare se oferă sugestii privind situațiile când un anumit stil de conducere este cel mai eficient [Tabelul 2.1.].

Tabelul 2.1. Aplicarea stilurilor de conducere în situații diferite

Nr d/o	Denumirea stilului de conducere	Situații când stilul de conducere este cel mai eficient/motivant

1.	Stilul directiv	Angajatul nu are suficiente cunoștințe și abilități profesionale pentru a realiza sarcinile oferite, astfel, managerul indică clar cum trebuie realizate sarcinile stabilite.
2.	Stilul de facilitare	Angajatul are un nivel mediu de dezvoltare profesională și are nevoie de intervenții din partea managerului prin oferirea de sfaturi profesionale.
3.	Stilul de susținere	Angajatul are nevoie de susținere suplimentară din partea managerului în realizarea sarcinilor, managerul oferind un feedback mai mult din punct de vedere moral (dezvoltarea încrederii în sine).
4.	Stilul de delegare	Angajatul are un nivel înalt al abilităților profesionale și motivația este înaltă pentru realizarea sarcinilor. Astfel, managerul doar supervizează activitatea angajatului și nu intervine în detalii.

**Tehnici eficiente de motivare a angajaților.** Așa cum a fost menționat în capitolele anterioare, managerul are un rol decisiv în motivarea angajaților din subordine. Există două tipuri principale de tehnici prin care un manager poate încerca să influențeze comportamentul angajaților:

- influențarea directă – tehnicile care reprezintă interacțiunea directă dintre manageri și angajați;
- ajustările situaționale – tehnicile menite să modifice natura situației în care lucrează un angajat, plecându-se de la ideea că situațiile modificate vor influența motivațiile interne.

Tehnica: *Delegarea puterii.*

Delegarea puterii este o tehnică de management extrem de importantă. Începând cu anii 80, mulți manageri de organizații și-au schimbat mentalitatea în ceea ce privește stilul de conducere, unde managementul nu mai era privit numai ca o serie de directive și un control exercitat de sus în jos pe scara ierarhică. Ei au înțeles că împărțirea autorității poate fi benefică pentru performanțele instituției [18, p.220]. Astfel, ei au devenit mai competitivi, deoarece calitatea produselor/serviciilor prestate se îmbunătățea vizibil, personalul de execuție atrăgea atenția asupra deficiențelor sistemului, pe când anterior aproape nimeni nu îi întreba ce nu merge bine – superiorii se limitau doar la a da ordine. Faptul că angajații au avut, deodată, un cuvânt de spus pe scara ierarhică de jos în sus, le-a dat acestora autoritate, i-a responsabilizat și, în ultimă instanță, superiorii au avut încredere să-i lase să rezolve problemele singuri, uneori înainte ca șefii să afle că ceva nu merge perfect.

Diane Tracy, în cartea „Cei 10 pași ai delegării puterii” [19, p.301] explică, într-un mod coerent și simplu, procesul delegării puterii către angajați. Un manager competent ar trebui să îi cunoască și să îi aplice cu ușurință. Cu toate acestea, cei mai mulți manageri nu reușesc acest lucru sau, pur și simplu, ignoră pașii respectivi [Figura 2.2.]:

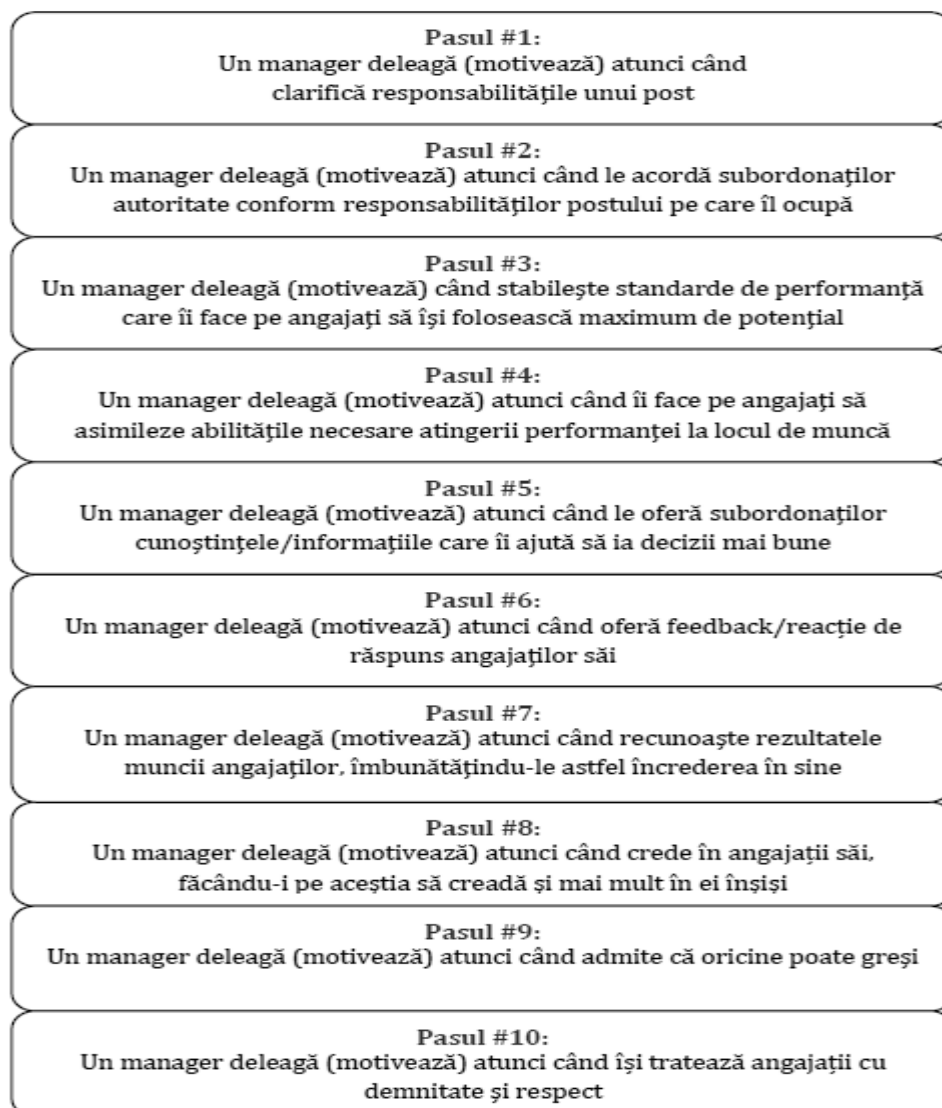


Figura 2.2. Cei zece pași ai delegării puterii (Diane Tracy).

*Tehnica: Menținerea unor relații personale pozitive și de respect reciproc.*

În timp ce aproape toate tehnicile de influențare sunt asociate unui anumit tip de recompense, diferența dintre oferirea unui set de recompense sau pedepse externe și apelarea la relații este semnificativă. Respectul față de o persoană poate fi o motivație suficient de puternică, determinându-l pe angajat să acționeze la cerere.

*Tehnica: Legitimitatea cererii*

Uneori angajații sunt influențați să își modifice performanțele datorită faptului că cererea managerului are sens și pentru că o înțeleg (este în acord cu valorile și interesele lor). Pentru a putea folosi această tehnică, managerul trebuie să dețină date și informații în baza cărora să poată explica necesitatea schimbării comportamentului. Pentru a-și schimba comportamentul, angajații trebuie să înțeleagă motivele acestei schimbări.

Unii manageri folosesc întâi abordarea bazată pe date raționale. Ei prezintă informațiile pe care se bazează cerința de schimbare, iar dacă subalternii nu reacționează la raționamente, managerii trec la tehnica de rezervă: recompense, pedepse sau influență interpersonală. Dacă acest lucru se întâmplă prea des, angajații vor crea impresia că accept

poziția managerului pentru că se tem să nu fie forțați mai târziu, dar schimbarea comportamentului nu va fi de durată. Tehnica de influențare directă pe care o adoptă un manager depinde parțial de sistemul de valori al managerului [30, p.73]. Dacă managerul pune preț pe relațiile personale, se va folosi în mod conștient sau inconștient de acest punct de pornire în influențarea subalternilor. Alți manageri nu folosesc niciodată relațiile personale ca modalitate de influențare. Reversul îl constituie sistemul de valori al subalternului. Dacă subalternii pun preț pe primirea de date corecte și pe permisiunea de a participa la luarea de decizii cu privire la modificarea performanțelor, atunci recompensele sau pedepsele ca mijloace de inducere a schimbării nu vor avea efectele scontate.

*Tehnica: Implicare/participare a angajaților*

O modalitate de a modifica mediul de lucru este creșterea participării la procesul de planificare, stabilire de obiective și luare de decizii a angajaților [10, p.89]. Un astfel de sistem este managementul prin obiective. Implicarea și participarea activă a angajaților conduce la asumarea responsabilității pentru succesele și insuccesele personale și ale subdiviziunii.

*Tehnica: Îmbogățirea postului*

Un alt mod de îmbunătățire a unui mediu de lucru monoton, lipsit de provocări și nemotivat îl reprezintă programul de lărgire a posturilor al lui Herzberg. Postul, prin structura sa, trebuie să ofere mai multe provocări, posibilitatea de dezvoltare personal sau profesională, mai multă recunoaștere și o senzație mai puternică a contribuției. În același timp, angajatul trebuie să dorească un post cu mai multe provocări profesionale.

În acest caz, managerul, reieșind din domeniul de competență al acestuia, îi stabilește sarcini noi, mai provocatoare care implică învățare, implicare și sentiment de realizare a unor lucruri importante pentru subdiviziune / organizație [33, p.65]. Spre exemplu, în cazul în care angajatul este suficient de motivat și pregătit profesional, i se poate oferi rolul de coordonator al unui grup de inițiativă/de lucru creat în cadrul organizației sau inter-sectorial.

*Tehnica: Cercurile de calitate*

Utilizarea cercurilor de calitate pentru angajați reprezintă o schimbare situațională majoră. Angajaților li se permite să se grupeze în echipe din maxim doisprezece oameni, de obicei sub conducerea unui lider de grup instruit. Echipa sau cercul de angajați se adună pentru a discuta despre instituție, subdiviziune sau probleme specifice, pentru a investiga factorii care determină scăderea rezultatelor și pentru a face recomandări conducerii. Aproape toate programele care presupun crearea de cercuri de calitate necesită luarea în serios a tuturor sugestiilor angajaților.

*Tehnica: Competiția de model câștig/câștig*

O tehnică folosită în mod uzual în anumite arii ale organizațiilor presupune așezarea pe poziții de concurență a unor indivizi sau a unor unități/subdiviziuni. Se pleacă de la ideea că oamenii vor fi motivați să își crească performanțele în situația în care li se va oferi posibilitatea de a câștiga.

Dovezile privind eficacitatea competiției interne sunt neconcludente. Indivizii cu spirit de competiție dezvoltat sunt motivați de oportunitatea de a se supune unui test prin raportare la alții și de a câștiga. Alții sunt intimidați de competiție, devin neliniștiți și au performanțe scăzute în situații de competiție. Au fost studiate efectele abordării câștig/câștig față de cea câștig/pierdere de competiție. O competiție / întrecere de tipul câștig/pierdere

este o competiție în care, pentru ca cineva să câștige, este nevoie ca altcineva să piardă [28, p.58]. O tehnică alternativă este crearea de oportunități pentru situația câștig/câștig, în care toată lumea are șansa de a câștiga. Un astfel de program permite colaborarea, eliminând individualizarea.

*Tehnica: Feedback sau tehnici de furnizare de informații*

Majoritatea programelor de modificare a comportamentului folosesc furnizarea de informații ca element important în obținerea de performanțe mai ridicate. Pe măsură ce oamenii definesc obiective de îmbunătățire a performanțelor, managerul urmărește schimbarea în ceea ce privește rezultatele, prezintă angajatului aceste rezultate și îl încurajează, laudă și sprijină – îi acordă feedback. Practica uzuală a îmbinării laudelor și recunoașterii cu furnizarea de informații reprezintă o schimbare a stilului pentru mulți manageri, care petrec mai mult timp interacționând cu subalternii. Acest lucru este o explicație suficientă pentru succesul programelor de modificare a comportamentului. Furnizarea de informații poate fi combinată cu abordarea interacțiunii directe, situație în care vorbim despre feedback-ul direct acordat de șef subalternului, ca într-o ședință de evaluare a performanțelor. Acest feedback trebuie acordat nu doar în timpul interviului de evaluare, dar și pe parcursul anului. Experiența arată că pentru a avea succes în acest sens, managerul trebuie să discute cu fiecare angajat din subordinea sa direct cel puțin 1 dată în trimestru/3 luni.

*Tehnica: Interviuurile față-în-față*

Un alt mod de modificare a situației (alături de unele elemente ale influențării directe) este desfășurarea unor interviuri față-în-față cu subalternii. Wayne Boss de la Universitatea din Colorado a organizat o serie de experimente asupra impactului pe care un interviu obișnuit îl are asupra performanțelor. El a proiectat un proces pe care l-a numit *Interviu managerial personal* (IMP). Boss a descoperit că, în fiecare caz în care era aplicat, performanțele se îmbunătățeau, această îmbunătățire menținându-se pe o perioadă de mai mulți ani. Acolo unde IMP nu aveau loc, nivelul de performanță scădea [62, p. 98]. Pentru asigurarea eficacității IMP, Boss a observat că este nevoie ca acesta să aibă loc cu regularitate (cel puțin o dată pe lună, de preferat săptămânal sau de două ori pe săptămână) și că trebuie să urmeze un anumit model, care include: în prima ședință, managerul și subalternul cad de acord asupra așteptărilor reciproce, stabilesc ce așteaptă unul de la celălalt în legătură cu postul; după stabilirea așteptărilor, managerul și subalternul identifică și discută problemele cu care subalternul se confruntă în mod curent; după identificarea problemelor frecvente, managerul prezintă sugestii și idei, și chiar metode de rezolvare a acestora; managerul și subalternul identifică și încearcă să rezolve orice problemă existent între ei; managerul oferă subalternului informațiile legate de organizație sau de unitate a căror înțelegere este importantă pentru acesta; subalternului i se oferă posibilitatea de a vorbi despre preocupările sale și poate primi sprijin managerial pe cât este posibil; în fiecare ședință, managerul și subalternul dedică timp scrierii sarcinilor și acțiunilor pe care acesta din urmă trebuie să le ducă la îndeplinire între ședințe.

La ședința următoare se cade de acord asupra progreselor înregistrate. Una dintre plângerile inițiale întâlnite la implementarea procedurii IMP a fost aceea că managerii aveau impresia că nu pot avea timpul necesar conducerii ședințelor. Odată ce au învățat cum să



desfășoare interviurile care să conducă la creșterea motivării și a performanțelor au început să realizeze că, de fapt, aceste interviuri economisesc timp.

*Tehnica: Plata ca recompensă*

Dintotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, plecându-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine [45, p. 211]. Frederick Taylor a folosit plata ca element esențial la începuturile managementului științific. Cercetările au arătat însă că există factori mai importanți – oamenii muncesc mai bine în condițiile în care li se oferă mai multă autonomie, o mai mare abilitate de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare. Cercetările arată că banii sunt importanți din două motive: puterea lor de cumpărare de bunuri sau servicii, care sunt necesare oamenilor și faptul că reprezintă un simbol al valorii unei persoane într-o organizație. Banii pot fi folosiți ca motivator în anumite condiții: dacă se poate demonstra existența unei legături între performanțe și plată; dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni și dacă performanțele ridicate sunt cu adevărat recunoscute și recompensate.

Dovezile cercetărilor cu privire la modificarea comportamentului arată că oferirea de recompense pentru îmbunătățirea comportamentului au rezultate vizibile, iar tehnicile bazate pe pedepse nu sunt motivante. Aici este important de menționat despre necesitatea unei „autonomii financiare” a angajatului, unde remunerarea primită pentru munca depusă trebuie să fie suficientă pentru a-i asigura un trai decent. În caz contrar, aplicarea tehnicilor de motivare nefinanciară poate fi inutilă. În instituțiile publice din multe țări se aplică o tehnică interesantă de motivare a angajaților. În mod participativ, se alege „angajatul lunii” care primește în calitate de premiu posibilitatea de a lua cina cu conducătorul instituției. Astfel, angajații cu funcții de execuție, care, de obicei, nu comunică cu conducătorul instituției, obțin această șansă. Această tehnică este considerată un factor motivant foarte puternic și reprezintă o competiție intensă pentru angajați, în special pentru cei tineri, deoarece aceștia au posibilitatea de a prezenta ideile sale nemijlocit conducătorului autorității.

## **2.4. Concluzii la capitolul 2**

1. În baza teoriilor s-a demonstrat că, deși leadershipul presupune anumite calități înnăscute și predispoziții genetice, printr-o pregătire adecvată se poate asigura realizarea unui proces de management eficient. Printr-o pregătire complexă și prin crearea unor condiții adecvate, orice persoană, care posedă un minimum de calități, poate să ajungă în situația de a se manifesta în calitate de lider.

2. Managerul eficient creează o viziune inspirată pentru viitor vizavi de activitatea sa profesională și a școlii, ca instituție în care activează, având capacitatea de a inspira și încuraja alte cadre didactice pentru a se schimba.

3. Părerea noastră este că a deveni manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei și concepției despre lume și viață, sporirea nivelului de conștiință, munca cu sine însuși, descoperirea motivațiilor și principiilor corecte creează

premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalți, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți și să îi aibă în grijă și nu în subordine.

Formarea și dezvoltarea competențelor, în domeniul managerial, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației cât și în ansamblul mediului profesional și social.

4. Prin sintetizarea ideilor cercetătorilor, ale opiniilor specialiștilor în domeniu, precum și a cercetătorilor din Republica Moldova, s-a stabilit că stilul de conducere se manifestă în activitatea de conducere și este influențat de natura organizației, de poziția ierarhică și de calitățile personale ale managerului (structura sa psihică, sistemul său axiologic, orientările sale filozofice și profesionale), de caracterul sarcinilor îndeplinite, context și situație.

5. Formarea, manifestarea stilului de conducere a fost concretizată prin aplicarea funcțiilor manageriale cheie pentru activitatea managerială: decizia, motivația, comunicarea, negocierea și soluționarea conflictelor, preîntâmpinarea situațiilor de stres. S-a constatat că luarea deciziei constituie un aspect fundamental în promovarea stilului de conducere cu indicarea avantajelor și dezavantajelor metodelor de adaptare a deciziilor, specifice managementului serviciilor educaționale. În baza cercetărilor efectuate, s-a stabilit că o comunicare deschisă, precum și stilurile de negociere și soluționare a conflictelor constituie o premisă importantă a stilului de conducere eficient.

6. Formarea, manifestarea stilului de conducere a fost concretizată prin aplicarea funcțiilor manageriale cheie pentru activitatea managerială: decizia, motivația, comunicarea, negocierea și soluționarea conflictelor, preîntâmpinarea situațiilor de stres. S-a constatat că luarea deciziei constituie un aspect fundamental în promovarea stilului de conducere cu indicarea avantajelor și dezavantajelor metodelor de adaptare a deciziilor, specifice managementului serviciilor educaționale. În baza cercetărilor efectuate, s-a stabilit că o comunicare deschisă, precum și stilurile de negociere și soluționare a conflictelor constituie o premisă importantă a stilului de conducere eficient.

7. În condițiile realizării unor noi obiective educaționale din perspectiva democratizării și a integrării europene, se impune un stil de conducere centrat pe asigurarea calității educației. Matricea stilurilor manageriale din domeniul serviciilor educaționale semnifică în esență oportunitatea manifestării managerului-îndrumător, de coaching, activitate specifică implementării de calitate a curriculumului școlar.

8. Stilul managerial modern și autentic se exteriorizează printr-o cultură managerială și organizațională adecvată noilor orientări și realități de natură democratică și edificarea acestora constituie o direcție strategică în activitatea managerului.

9. Astfel, resursele umane constituie un potențial uman deosebit care trebuie înțeles, motivat și implicat direct și cât mai deplin în realizarea obiectivelor instituției. Pentru aceasta, deciziile manageriale cu privire la personal trebuie adaptate întotdeauna personalității și trăsăturilor angajaților: în funcție de necesitățile, factorii de motivație și interesele lor profesionale.

## **CONCLUZII GENERALE ȘI RECONADĂRI**

Sinteza celor abordate în plan teoretic și aplicativ a permis formularea următoarelor concluzii:

1. Edificarea unui învățământ prosper, performant, competitiv necesită un management de calitate conceput și exprimat prin paradigma managementului educațional din perspectiva democratizării, fapt ce reclamă o abordare praxiologică a stilului de conducere, implicit, o reconsiderare a funcțiilor școlii în vederea asigurării calității educației.

2. Investigarea dificultăților în conducerea învățământului, a unităților școlare confirmă oportunitatea de eficientizare a actului de conducere prin aplicarea unui leadership real, transformațional, care să genereze noi soluții pentru dezvoltare, să producă schimbări adaptive ale noilor provocări ale lumii contemporane.

3. Rezultatele cercetării confirmă că eficiența stilului de conducere necesită reconsiderarea acțiunilor în cadrul aplicării funcțiilor managementului pe domeniile manageriale. Matricea stilurilor manageriale semnifică oportunitatea manifestării managerului-maestru-îndrumător, de coaching, activitate specifică implementării managementului de calitate.

4. Rezultatele investigațiilor confirmă că stilul de conducere este o variabilă organizațională-cheie în elaborarea unei strategii eficiente de conducere și este dependent de natura organizației, de calitățile personale ale managerului. Putem conchide că eficiența și eficacitatea procesului managerial, a stilului de conducere sunt un rezultat al următoarelor momente:

- raportării teoriei managementului educațional modern, autentic la condițiile concrete, la perspectivele dezvoltării școlii;
- manifestării unei atitudini constructive, pragmatice, sistemice bazate pe documentare științifică, raționament, logică;
- utilizării unei metodologii de concepere, organizare, conducere în viziune sistemică, situațională, interdisciplinară, aplicativă;
- formării competențelor managerului școlar în manieră praxiologică.

5. Stilul de conducere este marcat de cultura managerială și organizațională edificarea căreia constituie o direcție prioritară, strategică a managerului școlar, precum și integralitatea implicațiilor funcțiilor managerial (comunicarea, planificarea, luarea deciziei, motivarea, negocierea și soluționarea conflictelor) în formarea unui stil managerial eficace, valoros.

6. Persoanele optimiste, care se relaționează cu ceilalți, care sunt organizate, comunică excelent, sunt dotate cu intuiție și empatie, care dau dovadă de forță de caracter, care au un dezvoltat sentiment de comuniune socială și care își dezvoltă competențele tehnice necesare sunt clar avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a unor funcții manageriale.

7. Formarea și dezvoltarea competențelor, în domeniul managerial, constituie un proces desfășurat pe întreaga durată a carierei și implică o formare specializată, realizată atât în cadrul organizației cât și în ansamblul mediului profesional și social.

#### **RECOMANDĂRI:**

1. Perfecționarea cadrului legislativ-normativ al învățământului centrat în prezent preponderent pe o conducere de tip administrativ în sensul asigurării trecerii de la un model autoritar-birocratic de conducere la un model democratic participativ, descentralizării structurilor educaționale, promovării autonomiei instituționale și pedagogice.

2. Redimensionarea funcțiilor școlii, implicit a sistemului normativ, formularea unor delimitări praxiologice care să descifreze structura acțiunii umane și în acest temei să formuleze unele criterii operaționale de sporire maximă a gradului ei de eficiență specifice actului pedagogic/managerial.

3. Crearea sistemului informațional la nivel de sistem și unitate școlară, care favorizează luarea deciziilor corecte, stilul de conducere eficient.

4. Redimensionarea activității de formare a managerilor școlari cu accent pe însușirea, conștientizarea, practicarea și generalizarea unor stiluri dezirabile de conducere cu efecte pozitive prin adaptare, corelare la context, condiții concrete, axate pe implementarea sistemului de asigurare a calității educației.

5. Elaborarea și realizarea unui program de dezvoltare a culturii manageriale pentru cadrele didactice, managerii școlari, adecvat noilor orientări democratice și exigențe ale timpului.

## **BIBLIOGRAFIE:**

1. Andrițchi V., Fundamente teoretice și metodologice ale managementului resurselor umane în învățământul preuniversitar. Teză de doctor habilitat în pedagogie. Chișinău: IȘE, 2012. 333 p.
2. Bacanu I., Management strategic. București: Editura Teora, 1997. 236 p.
3. Bezede R., Goraș-Postică V., Leadership educațional: o provocare pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice. Chișinău: Centru Educațional PRO DIDACTICA, 2011. 92 p.
4. Bezede R., Repere psihopedagogice ale leadershipului educațional. Teză de doctor în pedagogie. Chișinău: CE USM, 2015. 213 p.
5. Bontaș I., Pedagogie. București: Editura ALL, 1994. 248 p.
6. Burduș E., Căprărescu G., Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999. 464 p.
7. Cangea P., Management strategic în cadrul educațional. Chișinău: CEP USM, 2004. 132 p.
8. Catuneanu V., Dragulanescu N., Premiile pentru calitate. EFQM și Fundația Română pentru Promovarea Calității. București, 2001. 117 p.
9. Chelcea S., Ilut P., Enciclopedie de psihosociologie, București: Editura Economică, 2003. 392 p.
10. Ciungu P., Managementul activităților didactice. Petroșani: Editura Universitas, 2005. 289 p.
11. Chivu I., Dimensiunea resurselor umane. București: Editura Luceafărul, 2003. 427 p.

12. Cojocaru V. Gh., Calitate în educație. Managementul calității. Chișinău: Tipografia Centrală, 2007. 268 p.
13. Cojocaru V. Gh., Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Editura Știința, 2002. 131 p.
14. Cojocaru V. Gh., Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Editura Lumina, 2004. 334 p.
15. Cojocaru V., Management educațional: suport de curs masterat. Chișinău: Editura Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
16. Constantinescu D.. Managementul calității. București: Editura Printech, 2002. 294 p.
17. Cole G. A. Management. Teorie și practică. Chișinău: Editura Știința, 2004. 444 p.
18. Covey S. Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii. București: Editura ALL, 1996. 320 p.
19. Covey S., Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. București: Editura ALL, 2001. 376 p.
20. Cristea S., Managementul organizației școlare. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2003. 224 p.
21. Dobrin C., Managementul total al calității: îmbunătățire continuă. În Revista Economia. 2004, nr. 2, pp. 18-19.
22. Drăgulănescu N. Managementul calității serviciilor. București: Editura Agir, 2003. 274 p.
23. Gardner H. Minteă umană. Cinci ipostaze pentru viitor. București: Editura Sigma, 2007. 270 p.
24. Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. Inteligența emoțională în leadership. București: Editura Curtea Veche, 2005. 344 p.
25. Grîu E., Semnificațiile stilului de conducere în procesul de implementare a curriculumului școlar. În: Revista Studia Universitatis. 2010, nr. 5(35), pp. 53-59
26. Guțu V., Muraru E., Dandara O., Proiectarea standardelor de formare profesională inițială în învățământul universitar. Ghid metodologic. Chișinău : CE USM, 2003. 87 p.
27. Guzman V., Modalități de evaluare a nivelului de cultură organizațională în unitatea școlară. În: Revista Didactica Pro, nr. 2 (78), aprilie 2013. pp. 45-48.
28. Huțu C. A., Cultură organizațională și leadership. Iași: Editura Venus, 2002. 280 p.
29. Ilieș L., Managementul calității totale. Cluj Napoca: Editura Dacia, 2003. 410 p.
30. Iosifescu Ș., (coord.) Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ. București: I.Ș.E.-MEC, 2001.
31. Joița E., Management Educațional. Profesorul – manager: roluri și metodologie. Iași: Editura Polirom, 2000. 232 p.
32. Juran J. M., Gryna F. M. Calitatea produselor. București: Editura Tehnică, 1973. 754 p.
33. Juran J. M. Planificarea calității, București: Editura Teora, 2000. 424 p.
34. Lefter V., Manolescu A., Chirvu I., Deaconu A., Rașcă L., Popa I., Mihalache V., Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste. București: Editura Economică, 1999. 100 p.
35. Manolescu A., Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2001.560 p.
36. Matei L., Management public. Ediția a II-a. București: Editura Economică, 2006. 432 p.

37. Mescon M., Management. București: Editura Teora, 1988. 600p.
38. Miclăuș I.M. Management. Cluj Napoca: Editura Dacia, 2006. 284 p.
39. Minder M., Didactica funcțională. Chișinău: Cartier Educațional, 2003. 360 p.
40. Mintzberg H., Ascensiunea și declinul planificării strategice. București: Editura Publică, 2008. 424 p.
41. Moraru I., Introducere în psihologia managerială. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1995. 257 p.
42. Neveanu P. P., Dicționar de psihologie. București: Editura Albatros, 1978. 387 p.
43. Nicolescu O., Verboncu I., Management și eficiență. București: Editura Nora, 1994. 253 p.
44. Niculescu R.M., A învăța să fii un bun manager. Tulcea: Editura Inedit, 1994. 174 p.
45. Olaru M., Managementul calității. București: Editura Economică, 1995. 350 p.
46. Patrașcu D., Patrașcu T., Rotari T., Cultura managerială a profesorilor. Teorie și metodologie. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2006. 295 p.
47. Patrașcu D., Ursu A., Jinga I. Managementul educațional preuniversitar. Chișinău: Editura ARC, 1997. 383 p.
48. Pâslaru Vl., Principiul pozitiv al educației. Chișinău: Editura Civitas, 2003. 320 p.
49. Purcarea A., Niculescu Cr., Constantinescu D., Management - știință a lumii moderne. Curs pentru studenți. Universitatea din București, 2003. 85 p.
50. Rusu C., Verzea I., ș.a. Managementul afacerilor mici și mijlocii. Chișinău: Editura Logos, 1993. 550 p.
51. Stog L., Calusch M., Psihologia managerială. Chișinău: Editura Cartier, 2002. 294p.
52. Ticu C., Stoica-Constantin A., Managementul Resurselor Umane. Iași: Editura Institutul European, 2002. 284 p.
53. Ticu C., Evaluarea psihologică a personalului. Iași: Editura Polirom, 2004. 294 p.
54. Tichy N., Cohen E., Liderul sau arta de a conduce. București: Editura Teora, 2000. 423 p.
55. Zlate M., Leadership și management. Iași: Editura Polirom, 2004. 240 p.
56. Zlate M., Psihologia muncii – relații interumane. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1981. 361 p.
57. Stanciu I., Managementul calității totale. :<https://archive.org/stream/>
58. [madalinpodgoreanu.files.wordpress.com/2009/11/procedura.doc](https://madalinpodgoreanu.files.wordpress.com/2009/11/procedura.doc)
59. [europa.eu/lisbon\\_treaty/full\\_text/index\\_ro.htm](https://europa.eu/lisbon_treaty/full_text/index_ro.htm).
60. <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/10.-p.53-591>.
61. <http://www.scribde.com/profesor-scoala/Dezvoltarea-emoțională-si-socială.php>
62. <http://creatingminds.org/index.htm>
63. <https://cariera.uvt.ro/wp/wp-content/uploads/2015/10/Motivatie-Satisfactie-Implinire-Performanta.pdf>
64. [https://www.academia.edu/5871797/Performanta\\_si\\_satisfactia](https://www.academia.edu/5871797/Performanta_si_satisfactia)

## ANEXE

### Anexa 1

#### FIȘĂ

Stimați colegi, rog să vă manifestați opțiunea, alegând între prima (manager) și a doua coloană (leader) și bifând în dreptul fiecărui criteriu o singură dată.

Funcția \_\_\_\_\_

Activitate managerială \_\_\_\_\_ ani

Mulțumesc pentru colaborare!

<b>Managerul</b>		<b>Leaderul</b>	
Administrează		Inovează	
Este o copie		Este originalul	
Menține		Dezvoltă	
Se focalizează pe sistem și structură		Se focalizează pe oameni	
Se bazează pe control		Inspiră încredere	
Acceptă realitatea		Investighează realitatea	
Are o perspectivă pe termen scurt		Are o perspectivă pe termen lung	
Întreabă când și unde?		Întreabă ce și de ce?	
Privește linia de jos		Privește linia orizontului	



Imită		Produce lucruri originale	
Acceptă starea de fapt		O provoacă	
Este soldatul clasic		Este propria sa persoană	
Face lucrurile cum trebuie		Face lucrurile care trebuie	

Anexa 2

## CHESTIONARUL NR 2

Stimați colegi,

Ierarhizați în ordinea importanței următorii factori motivaționali la locul de muncă

- Un salariu rezonabil pentru munca depusă.
- Relații bune cu șeful și colegii.
- Beneficii în activitate (zile suplimentare la concediu, bilete de tratament balneo-sanatorial).
- Un mediu de lucru plăcut (curat, spațios, bine luminat etc.).
- Ore de lucru conform programului.
- Activitate interesantă și variată.
- O pensie decentă.
- Siguranța păstrării locului de muncă pînă la pensionare.
- Oportunitatea clară de promovare și dezvoltare a carierei în serviciu.
- Recunoașterea în public a efortului depus și rezultatele obținute.
- Posibilitatea de promovare și aplicare a ideilor personale.
- Delegarea de sarcini și responsabilități.
- Instruirile de care beneficiaz în timpul serviciului.
- Posibilitatea de a face relații și de a interacționa cu alți colegi.
- Activitățile în echipă.

- Afirmarea la locul de muncă.
- Posibilitatea de a obține un credit cu dobândă preferențială.
- Aprecierea corectă și onestă a rezultatelor activității: sunt bune sau rele.
- Posibilitatea de a controla și gestiona propriul volum de lucru.
- Alta.

Mulțumim!

### Anexa 3

#### CHESTIONARUL NR 3

Vă rugăm să marcați cu X răspunsul pe care îl considerați adecvat în aprecierea măsurii în care sunteți satisfăcut(ă) privind activitatea desfășurată la locul de muncă.

Confidențialitatea este garantată.

Nr. crt.	Criterii	FN	N	MS	S	FS
1.	Respectul cu care sunteți tratat ca angajat					
2.	Posibilitățile de dezvoltare a abilității de specialist					
3.	Recunoașterea meritelor					
4.	Activitatea presupusă de muncă în sine					
5.	Nivelul salariului					
6.	Atmosfera de lucru					
7.	Colaborarea cu administrația					
8.	Feed-back-ul din partea directorului					
9.	Gradul de responsabilitate acordat					

10.	Oportunitățile interne					
11.	Cooperarea					
12.	Siguranța locului de muncă					

Alte aspecte \_\_\_\_\_

Funcția: cadru didactic  personal

Sex:  masculin,  feminin

Vârsta:  sub 20 ani,  20 – 30 ani,  30-40 ani,  40 – 50 ani,  peste 50 ani

Vechimea în muncă:  mai puțin de 5 ani,  5-9 ani,  10-15 ani,  peste 15 ani

FN – foarte nesatisfăcut

N - nesatisfăcut

MS – mediu satisfăcut

S – satisfăcut

FS – foarte satisfăcut

Mulțumim!

### FIȘĂ DE INTERVIU PĂRINȚI

Vă rugăm să oferiți o apreciere sinceră, pentru a ajuta prin opiniile dumneavoastră la realizarea unui program de dezvoltare a calității în educație în liceul nostru.

Nr.ctr.	Aspecte relevante	Slab	Suficient	Bine	Foarte bine	Excelent
1.	Gradul de proiecte implementate pentru dezvoltarea liceului					
2.	Gradul de împărtășire a experiențelor dobândite					
3.	Gradul de incluziune a copiilor cu CES și cu dizabilitate					
4.	Gradul de prevenire a abandonului școlar					
5.	Apreciați calitatea managementului în școală					
6.	Calitatea relațiilor de colaborare cu APL, comunitatea, agenții economici					
7.	Gradul de adoptare a deciziilor de comun acord cu părinții					
8.	Gradul de pregătire profesională a profesorilor					
9.	Nivelul de implicare a elevilor în activități extracurriculare					
10.	Nivelul de notare a copilului dumneavoastră					
11.	Gradul de pregătire a copilului pentru viață					
12.	Nivelul de colaborare cu profesorii la clasa copilului dumneavoastră					
13.	Gradul de implicare personală în viața școlii					
14.	Gradul de siguranță oferit copilului dv. în timpul orelor de curs					
15.	Gradul de dotare a instituției					

Notă: Acordați 1 dacă aprecierea este pentru calificativul foarte slab, 2 - suficient, 3 – bine, 4 – foarte bine, 5 – excelent.