

9. LEVKOVICH Lavan, L. The development of marketing management in educational system. Bucharest: European Journal of Political Science Studies, Volume 2, Issue 1, 2018. 29-36 p. Available on-line at: www.oapub.org/soc .
10. LEVKOVICH Lavan, L. The Necessity for Excellence Organizational Culture in Educational Services (case study of Israel). India: World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol 4(7), 2018. 104-106 p. Available at: www.wvjmr.com
11. Marketing Mix – the 8 p's – 2010 - https://www.researchgate.net/figure/The-8-Ps-of-Services-Marketing-Mix_fig1_316140311
12. The Israeli Excellence Model – EFQM – 2015 - http://cms.education.gov.il/NR/rdonl_yres/90D29A2D-27EF-4219-A95A-D98B5B996047/167061/Igeretzfonpniminternet2.pdf (Date of visit: 14. 04. 20).
13. Ministry of Education in Israel – <https://edu.gov.il/> (Date of visit: 10. 04. 2020).
14. Council for higher education in Israel - <https://che.org.il/> (Date of visit: 10. 04. 2020).
15. EFQM web- <https://www.efqm.org/> (Date of visit: 11. 04. 20).

OPTIMIZAREA SCHIMBĂRII PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIEI PRIN VALORIFICAREA COMPETENȚELOR DE LEADERSHIP

*Pleșcan Monica-Vasilica, director, grad managerial I
profesor înv. preuniversitar, profesor de psihologie
Școala Gimnazială Gâștești, jud. Iași, România
doctorandă, UPS „Ion Creangă” din Chișinău*

CZU: 37.07

Abstract

The educational leader, through his personal characteristics, hierarchical position, leadership style and the influence of external and internal factors related to the organization in which he operates, acts and makes decisions that will influence the change in the school organization. Change in school organizations is a complex process that involves: members of the organization, beneficiaries of education and the community. The leader must adopt a style that capitalizes on: the competencies of the members of the school organization, the development of collective competencies and the proactive involvement in the process of changing the school as a social organization. School organizations need leaders who define a vision, that is, a proactive and positive image of the future. In school organizations, the leader is able to set educational goals, bring together, mobilize and influence the members of the organization so that they orient their behaviors towards the defined vision.

Key-words: change, performance, organization, skills, leadership

Statusul social al școlii, așteptările calitative ale beneficiarilor educației, contradicțiile schimbării din sistemul de învățământ preuniversitar și dimensiunea socială a organizației școlare sunt factori care subliniază imperativul leadershipului educațional, prezentat în literatura de specialitate ca fiind o paradigmă inovatoare de conducere.

Prin dimensiunile sale, leadershipul contribuie la implementarea eficace și eficientă a deciziilor organizaționale, dezvoltă relațiile umane și mobilizează membrii organizației pentru a se ridica reciproc la niveluri superioare de motivare sau de angajament, având ca rezultat implementarea și optimizarea schimbării în organizații.

Liderul educațional, prin caracteristicile personale, poziția ierarhică, prin stilul de conducere și influența factorilor externi și interni legați de organizația în care funcționează, acționează și ia decizii care vor influența schimbarea în organizația școlară.

Competențele liderului favorizează procesul de schimbare în organizațiile școlare, desi particularitățile exercitării leadershipului din perspectiva schimbării și eficacității organizaționale nu sunt suficient de cunoscute în organizațiile școlare.

Schimbarea în organizațiile școlare reprezintă un proces complex, care implică: membrii organizației, beneficiarii educației și comunitatea. Liderul trebuie să adopte un stil care să valorifice: competențele membrilor organizației școlare, dezvoltarea competențelor colective și implicarea proactivă în procesul de schimbare a școlii ca organizație socială.

Organizațiile școlare au nevoie de lideri care definesc o viziune, adică o imagine voluntaristă și pozitivă despre viitor. În organizațiile școlare, liderul este capabil să stabilească ținte educaționale, să reunească, să mobilizeze și să influențeze membrii organizației pentru ca ei să își orienteze comportamentele în sensul viziunii definite.

Termenul de leadership are câteva sensuri larg acceptate, incluzând: abilitatea de a crea o viziune clară; capacitatea de a împărtăși viziunea cu ceilalți și de a-i motiva să o urmeze; capacitatea de a oferi structura organizatorică, instrumentele și informațiile care permit celorlalți să aibă succes în urmărirea viziunii și de a aborda riscurile și conflictele care apar pe parcursul urmării respectivei viziuni.

Principiile calității în educație ajută școlile, instituțiile și sistemul educațional în următoarele clauze: redefinirea rolului, scopului și responsabilităților școlii și dezvoltarea școlii ca un mod de viață; planificarea comprehensivă a unui antrenament în leadership pentru cadrele didactice de la toate nivelurile; crearea cadrului dezvoltării profesiei și carierei didactice; dezvoltarea echipelor educaționale. Managementul participativ și leadershipul sunt cruciale pentru succesul echipelor și al organizațiilor educaționale, furnizoare de programe de formare inițială și continuă în educație.

Pentru un leadership eficient sunt necesare următoarele condiții: declararea misiunii și a obiectivelor organizației; dezvoltarea de strategii eficiente, clare, și a planurilor de sprijin pentru realizarea misiunii și a obiectivelor; identificarea factorilor critici de succes și a proceselor critice, analiza structurii manageriale; imputernicirea – încurajarea participării angajaților în luarea deciziilor.

La baza leadershipului se află spiritul de echipa, ce prezintă o deosebită importanță pragmatică și care poate fi definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun.

Simona Baci, fondatoarea Transylvania College, crede că, în secolul XXI, profesorul este provocat să devină un lider cu o strategie bine definită, bazată pe compasiune, reziliență și motivație, care înțelege importanța adaptării cunoștințelor și aptitudinilor sale la tehnologia aflată în continuă dezvoltare: *Leadershipul se cultivă împreună cu alții, dar începe, întotdeauna cu tine, când ai curajul și încrederea să faci lucruri pe care alții le consideră de multe ori fără succes.*

Indicatori care evidențiază „sănătatea” organizației: claritatea și consensul asupra scopurilor prioritare; caracterul realist al scopurilor propuse; moralul ridicat al membrilor, plăcerea de a lucra în organizație; libertatea de inițiativă a membrilor organizației; descentralizarea deciziei; utilizarea eficientă a resurselor disponibile; introducerea în școală a noilor tehnologii; coeziunea internă a colectivului; autonomie în rezolvarea problemelor; reacții afective normale la solicitările exterioare; proceduri alternative de rezolvare a problemelor, puse la punct din timp; adaptabilitate (exprimată prin disponibilitatea de a-și restructura punctele de vedere și modalitățile de acțiune atunci când apar conflicte între vechile maniere de răspuns la cerințele mediului și noile probleme.

Formele de manifestare ale declinului organizației: nerealizarea obiectivelor planificate (cauze: conflicte, utilizare defectuoasă a resurselor); proces decizional lent, decizii slabe (cauze: birocratizare, nedelegarea atribuțiilor); scaderea moralului personalului (decizii arbitrare, îngrădirea libertății de acțiune); oboseala managerilor (supraîncărcare, solicitări birocratice excesive, absența echipelor pe probleme); creșterea costurilor de conducere (supradimensionarea compartimentelor administrative); inadaptabilitate (inerție, conservatorism, absența portofoliului cu soluții alternative) .

Condițiile actuale ale mediului economico-social, transformările permanente la care sunt supuse instituțiile de învățământ determină un ansamblu de schimbări în plan strategic și operațional, școala practic devenind un „actor” principal al comunității. Consecința directă a unor astfel de procese complexe impune o schimbare și de atitudine, la care știința managementului trebuie să ofere soluții concrete. Performanța de ansamblu a organizației școlare nu mai înseamnă doar o serie de rezultate înregistrate la diferite acțiuni cu caracter educațional sau existența unor personalități de excepție pe anumite domenii, ca rezultat al instruirii didactice și de specialitate realizată.

În prezent, performanța unei unități școlare trebuie apreciată printr-un sistem de indicatori, corelat și alcătuit din informații specifice provenite, atât de pe plan intern al instituției, dar și de pe plan extern, cu prioritate din domeniile de interacțiune directă și indirectă. Reușita pe acest plan al performanței poate fi asigurată de adoptarea unei atitudini proactive la nivelul echipei de management, care trebuie să devină inițiatorul, dar și continuatorul unor acțiuni complexe, orientate, în principal, pe relații de parteneriat și colaborare.

Managementul școlar reprezintă, în perioadă actuală, o provocare continuă, ce poate fi dusă către o performanță ridicată numai dacă persoanele desemnate țin seama de funcționalitatea complexă cerută unei școli, cunosc și aplică un sistem de cunostințe din știința conducerii, dacă sunt capabile să utilizeze o serie de tehnici și metode care să confere procesului de învățământ, consistență, dinamism și eficiență. Pentru aceasta nu este suficientă experiența de viață, este necesar și un proces de instrucție în arta managementului școlar și educațional.

Pentru ca schimbările să se bucure de succesul scontat, pentru ca implicarea oamenilor să corespundă nevoilor reale ale organizației școlare, este crucial să avem oameni capabili să declanșeze energiile creative din organizații, să coaguleze masa critică pentru ca eforturile depuse să genereze efectele previzionate. Una dintre capacitățile cele mai importante ale unui lider este aceea de a oferi o viziune atractivă, o viziune care să se dovedească a fi sursa majoră de inspirație pentru ceilalți membri ai organizației.

Intr-o organizație școlară, managerii sunt preocupați de construirea unor sisteme, de proiectarea și utilizarea unor pârghii, în cea mai mare parte formale, de natură să-i sprijine în creșterea productivității, a obținerii de performanțe. Performanțele sunt stabilite și ele prin elemente de natură formală, plecând de la strategiile elaborate și continuând cu diferitele documente organizatorice (ROF, regulamente de ordine interioară, fișe de post etc.) și în care sunt precizate limitele decizionale și acționale pentru fiecare membru al organizației.

Liderii aduc un nou suflu în organizație. Implicarea lor poate fi definită oarecum ca fiind, în primul rând, spirituală. Ei transmit și insuflă valori, apelează pe scară largă la simboluri, pentru a-și transmite mesajele.

Un lider autentic combină abordările profesionale cu cele personale, construind împreună cu cei din jurul său, un mediu stimulatив pentru toți membrii organizației. Dintre cele mai

importante aspecte ce contribuie la atragerea personalului și la obținerea unor performanțe ridicate, putem menționa următoarele:

Atractivitatea – viziunea reprezintă un atribut major al liderilor de succes. Ea se dorește a fi o descriere atractivă a ceea ce organizația va fi peste un anumit interval de timp și modalitatea de urmat pentru a ajunge acolo. Este responsabilitatea liderului de a identifica acele forme și canale de comunicare ce pot asigura o transmitere și recepție cât mai aproape de dorințele și realitățile din organizația respectivă.

Respectul – o organizație în care numai managerii au idei, sau doar ei au ideile bune, este puțin probabil să asigure o satisfacție reală personalului. Liderii solicită și oferă respect pentru ei și pentru ceilalți din jur.

Conducerea prin exemplu – liderii autentici nu spun doar ce ar trebui să se facă, ci ei sunt direct implicați în realizarea anumitor lucruri. Practic, este vorba de a exemplifica personal, de a transmite mesaje foarte puternice în organizație la determinarea conducătorului și la așteptările sale față de atingerea anumitor obiective.

Implicarea – liderii își implică oamenii în schimbări. Ei oferă sprijin și libertate pentru colaboratorii săi în proiectarea și implementarea schimbărilor.

Acordarea încrederii – majoritatea persoanelor doresc să lucreze într-un mediu în care există transparență, respect, implicare. Oferind aceste lucruri, există posibilitatea de a obține implicarea maximă a personalului.

Valorizarea – liderilor le place să știe că sunt apreciați. Dar ei știu că același lucru se întâmplă și cu colaboratorii lor. De aceea, liderii acționează pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice, de recunoaștere a performanțelor, de încredere reciprocă în rândul personalului organizației.

În activitatea managerială, un rol important îl are comportarea factorilor de conducere față de oameni. Există conducători cu o bună pregătire profesională, dar care nu știu să se comporte cu oamenii, manifestând lipsă de tact, de politețe, de calm, de respect față de subalterni și de aceea întâmpină greutăți în munca lor. Există alți conducători, deși poate mai puțin valoroși din punct de vedere profesional, dar care, prin tact, înțelegere și politețe față de oameni, obțin rezultate mai bune, iar colaboratorii și subalternii îi sprijină.

În orice domeniu, activitățile de grup necesită o conducere capabilă să pregătească, să declanșeze, să focalizeze și să coordoneze eforturile umane și pe cele materiale, în locurile și în momentele potrivite, în vederea îndeplinirii obiectivelor ordonate sau asumate. Pentru aceasta, liderului, care reprezintă un conducător din sfera relațiilor interpersonale, îi revine rolul cel mai important, acela de a pune în aplicare toată priceperea, experiența, principiile care stau la baza acestui concept, pentru a ajunge la rezultatul final dorit.

Patricia Pitcher, în lucrarea sa, „L'artiste, l'artisan et le technocrate” (1993), prezintă trei tipuri de manageri, care se disting între ei prin stiluri foarte diferite:

- *managerul care are visuri și ambiții de mare anvergură* – **artistul**; managerul artist este îndrăzneț, plin de imaginație, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de inițiativă și intuiție; fiind atașat pe deplin organizației, cheltuiește din plin energie și încercă să-i antreneze și să-i inspire, prin exemplul său, pe subordonați;

- *managerul care consideră că visurile sunt de prisos* – **profesionistul** (artizanul); managerul profesionist (artizan) are o bogată experiență în domeniul în care activează. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul pașilor mărunți: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea

ce nu este încă desăvârșit și apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă;

- *managerul care disprețuiește și reprimă visurile – tehnocratul*. Tehnocrații autentici sunt excelenți manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-și în valoare principiile, metodele și tehnica managerială performantă. Puterea lor constă în profunza analiză a situațiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situație soluții alternative. Aceștia au capacitatea de a transmite altora cunoștințele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subordonați.

O persoană care ocupă o poziție (funcție) cu autoritate formală nu este, în mod automat, leader; calitatea de leader se dobândește prin capacitatea de a deveni promotor al schimbării, iar acest proces poate fi orchestrat nu numai din poziții de autoritate formală, dar și construind coaliții ale schimbării foarte eficiente din poziții de autoritate informal.

Rolul și importanța culturii organizaționale în cadrul unei școlii rezultă din faptul că valorificarea eficace și eficientă a surselor de inovare nu se poate realiza decât pe un fond de emulație pozitivă, de confort intelectual și comportamental, având la bază un leadership eficace care să producă entuziasm și să dea sens comun activității tuturor membrilor unei organizații, care să producă o adevărată „explozie” de idei, care să permită gândirea liberă și să stimuleze creativitatea. Oamenii trebuie să îndrăznească să facă lucrurile altfel, să nu le fie teamă de prejudecățile trecutului. Consolidarea culturii organizaționale în școală, în jurul valorilor fundamentale este esențială, dacă ținem seama că o cultură puternică impune deseori modelarea comportamentelor, astfel încât aceasta să devină contextul întregii vieți din organizație, să stimuleze inovația și performanța.

Managerii sunt tot mai preocupați de evaluarea rolului culturii organizaționale în îndeplinirea obiectivelor și îmbunătățirea continuă a performanței organizației, conștientizând faptul că aceasta reprezintă un instrument strategic puternic, care să motiveze și mobilizeze toți membrii organizației, să asigure loialitatea și să faciliteze comunicarea. Ei trebuie să înțeleagă că performanța organizației este rezultatul unei culturi construite și consolidate cu multă grijă.

Valorile și scopurile comune care definesc cultura organizațională și oferă identitate unei organizații / companii, acceptate de membrii acesteia, stau la baza comportamentului și atitudinii angajaților și îi determină pe aceștia să perceapă, gândească și să acționeze în anumite contexte. Există multe studii în literatura de specialitate care oferă dovezi empirice potrivit cărora, aspectele culturale și comportamentale ale organizațiilor sunt strâns legate de competitivitatea unei companii, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung (Schein 2010; Denison 1990, 1997).

Pentru a optimiza schimbări ale performanței organizației, un lider eficient stabilește țelurile organizației; elaborează o strategie vizionară de schimbare organizațională, inspiră încredere și respect membrilor grupului, stabilește expectanțe înalte pentru aceștia, stimulează, prin exemplul personal, demonstrează încredere în forțele proprii, construiește un climat de încredere și siguranță în organizație, menține permanent o interacțiune eficientă, încurajează grupul în direcția îmbunătățirii performanțelor, conferă identitate și individualitate grupului.

BIBLIOGRAFIE

1. MURARU, Daniela Competențele de leadership – vectori ai optimizării schimbării în organizațiile școlare din sistemul de învățământ preuniversitar

2. DENISON, D.; R., HAALAND, S.; GOELZER, P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*. 2004, vol. 33, No. 1, pp. 98–109, Published by Elsevier, Inc.
3. DENISON, D. R.; HOOIJBERG, R.; LANE, N.; Lief, C. *Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey Bass, 2012.
4. ILIEȘ, L.; DANIEL, METZ. The link between organizational culture and organizational performance – A literature review. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. 2017, vol. 10, no. 1, pag. 41 – 46, Cluj-Napoca.
5. LEWIS, D. S. Organizational change: Relationship between reactions, behaviour and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*. 1994, 7(5), 41-55.
6. NEELY, A. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*. 2005, 25(12), 1264-1277.
7. OGBONNA, E., LYOYD, H. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *Journal of Human Resource Management*. 2001, 11(4): 766-788.
8. SAMUEL, C. CERTO. *Management modern*. Bucuresti: Teora, 2002.

UNITATEA EPISTEMOLOGICĂ A PEDAGOGIEI. CONTRIBUȚIA LUI ȘTEFAN BÂRSĂNESCU (1895-1984)

*Șova Simona-Andreea, doctorandă
UPS „Ion Creangă” din Chișinău*

CZU: 37.013(498)

Abstract

Our study has as general objective the analysis of the way in which Ștefan Bârsănescu (1895-1994) analyzes the process of constituting pedagogy as a specialized science in the study of education, training, education. At this level, the author, asserted at the level of modern (interwar) and postmodern / contemporary pedagogy (after 1960-1970), considers the epistemological unity of pedagogy that can be ensured by elaborating and articulating the fundamental concepts of pedagogy that define the object of specific study and specific research methodology. The highlighting of the quality of Ștefan Bârsănescu, as a representative of philosophical pedagogy, affirmed in the modern (interwar) and postmodern, contemporary historical era (after 1960-1970) and the rearrangement of Ștefan Bârsănescu's work from the perspective of the history of pedagogy and pedagogy history.

Key-words: historical pedagogy, education, epistemology, philosophy, history of pedagogy.

Ștefan Bârsănescu este integrat de istoricii domeniului în direcția *pedagogiei filozofice*, afirmată în România în *epoca istorică modernă*, interbelică (Ion Gh, Stanciu, 1995, 1997, 2006), Ion Albușescu (2005), Constantin Cucoș (2017).

Licențiat în filozofie și drept al *Universității* din Iași, cu specializare în Germania, la *universitățile* din Berlin (unde l-a avut ca profesor pe Ed. Spranger), München și Jena, cu titlul de doctor, obținut în 1935, **Ștefan Bârsănescu**, a acumulat o experiență pedagogică, teoretică și practică excepțională: director al *Școlii Normale*, „Vasile Lupu” din Iași (1926-1928); profesor de filozofie, psihologie și pedagogie în învățământul secundar liceal (1926-1933), profesor de pedagogie la *Universitatea* din Iași, din 1933 până în toamna lui 1948, unde predă „ca și înaintașul său, I. Găvănescul, psihologia, etica, pedagogia și metodică”; editor a două reviste: *Cercetări pedagogice* (1943) și *Ethos*, „revistă de sinteză culturală” (1944-1947); „laborant la catedra profesorului Iorgu Alexa de la *Politehnică*, unde micul său cabinet era mereu plin de profesori care veneau pentru a-l consulta sau invita la cursuri” (după 1948); profesor la *Institutul*