



**Eficientizarea stilului de conducere prin
valorificarea
sistemului metodologic-managerial al
școlii**

**Efficiency of the driving style by
validation
of the methodological-managerial system
of the school**

**Iuliana Călin, doctorandă,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion
Creangă”, Chișinău**

Rezumat

În acest articol se abordează stilul de conducere al managerului școlar, influența lui în perspectiva schimbărilor demarate și în procesul de dezvoltare a școlii prin aplicarea unui sistem metodologic-managerial adecvat, rezultatele investigației privind aprecierea stilului și a trăsăturilor de personalitate ale managerului de către cadrele didactice.

Cuvinte-cheie: stil de conducere, management, manager, leadership, competențe, atitudini, personalitate, școală, comportament.

Abstract

The article addresses the school manager's style of leadership, his influence in the perspective of the changes started and the development of the school by applying a suitable methodological-managerial system, the results of the investigation regarding the appreciation of

the manager's style and personality traits by the cadres teaching.

Keywords: leadership style, management, manager, leadership, skills, attitudes, personality, school, behavior.

Faptul că de particularitățile stilului de muncă al managerilor în educație depinde evoluția pozitivă a sistemului educațional, buna funcționare a organizației școlare, strategia dezvoltării și performanțele școlii, calitatea educației elevilor *se înțelege și se conștientizează* tot mai mult, precum și *convingerea în oportunitatea profesionalizării conducerii* la toate nivelurile sistemului de învățământ. Un director de unitate școlară profesionist, sub aspect de pregătire managerială, sociabil, adaptabil, politicos, inteligent, corect, demn, dinamic, încrezător în forțele sale și ale colectivului său, energic, care își face din toate aceste calități un adevărat stil comportamental, obține, după cum confirmă practicile educaționale, rezultate mult mai bune în activitatea sa decât un altul, nepregătit profesional pentru a-și exercita funcția de manager, nesociabil, lipsit de inițiativă, instabil, subiectiv.

O analiză retrospectivă asupra evoluției învățământului din România și Republica Moldova în perioada de tranziție denotă că învățământul a cunoscut o dezvoltare mai pronunțată tocmai în anii când sistemul de învățământ era ghidat de

către miniștri valoroși, vizonari, competenți, personalități cu caracter și un stil pozitiv pronunțat, devotați cauzei structurării învățământului pe principii democratice și umaniste. Și la nivelul unităților școlare rezultatele sunt mai semnificative în acele instituții care sunt conduse cu multă pricepere și credință, cu entuziasm și inteligență de către manageri ce dispun de un stil propriu și adecvat schimbărilor socioeducaționale. Altfel au evaluat lucrurile în anii când se resimțea o dirijare încorsetată de vechile tipare de gândire și acțiune, atât la nivel de sistem, cât și la nivel de unitate școlară, situații care încă nu sunt excluse. Schimbarea din exterior și interior ce se produce în domeniul educației, a mediului în care funcționează școala astăzi determină o nouă poziție a directorului în sistem. Aceasta solicită un alt conținut și un alt caracter al managementului educațional, un stil de conducere ce mobilizează, inspiră, entuziasmează actanții educaționali în vederea creării unui mediu creator, captivant, atractiv, care să pună accentul pe formarea personalității eficiente, competente, capabile să-și descopere identitatea, să-și făurească propriul destin.

Astfel, stilul de conducere care reprezintă „modul concret de jucare a unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător” [6, p. 5] este atât de important, încât cele mai multe dintre

teoriile conducerii pornesc de la stilul de conducere și se „învârt” în jurul lui sau ajung la el. În contextul celor abordate, este extrem de importantă examinarea „stilurilor de leadership”, care în mai multe lucrări de specialitate se definesc cu referință la patru aspecte, ce vizează *determinarea politicilor, alegerea tehnicilor și elaborarea etapelor, repartiția sarcinilor colegilor de lucru, atitudinea în raport cu criticile și elogiile*. În funcție de promovarea acestor caracteristici, specialiștii în domeniu expun diverse variante ale stilurilor de conducere, care, pe de o parte, reflectă/determină Modelul de management al școlii, sistemul metodologic-managerial aplicat, iar pe de altă parte, asigură structurile și procesele în contextual vizat, adecvat celor patru aspecte enunțate (Figura 1).

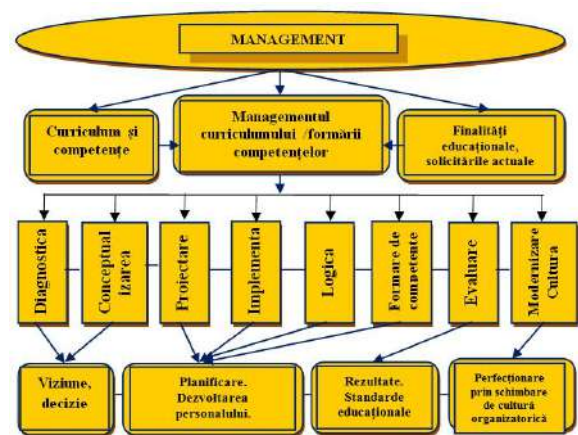


Figura 1. Modelul conceptual al managementului curriculumului/formării competențelor

În convingerea noastră, Modelul respectiv, actualmente, vizează

formarea/dezvoltarea competențelor și asigurarea calității educației, care reclamă un management al competențelor și un management al calității – aspecte care marchează și stilul de conducere al școlii.

În scopul efectuării unei diagnoze a stării de lucruri cu referință la aspectul de conducere al unităților școlare, implicit al stilului promovat, eficacitatea acestei activități, am realizat un studiu de caz, cu participarea a 60 de cadre didactice din județul Galați, România, în cadrul Cercului metodic al profesorilor de limba și literatura română. Cadrelor didactice li s-a propus un chestionar cu referire la activitatea directorului în școala în care ei își desfășoară activitatea, care, în formă finală, generalizată, reflectă situația prezentată în tabelul 1.

Tabelul 1. Rezultatele studiului de caz privind manifestarea competențelor directorului

Nr.	Conținutul generalizat al structurii apreciere	Foarte puternică	Puternică	Moderat	Slabă	Foarte slabă
1	În ce măsură se manifestă capacitățile, competențele directorului în conducere? (include 15 indicatori)	15.8%	32.9%	34.4%	13.9%	3%
2	Apreciați atitudinile directorului dvs. (include 9 indicatori)	23.1%	36%	20.6%	14.7%	5.6%
3	Apreciați trăsăturile de personalitate (include 10 indicatori)	24.5%	37.2%	23.6%	12.3%	2.4%

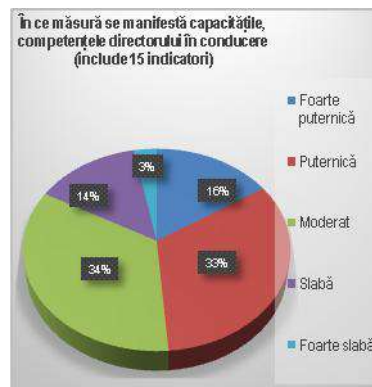


Diagrama 1

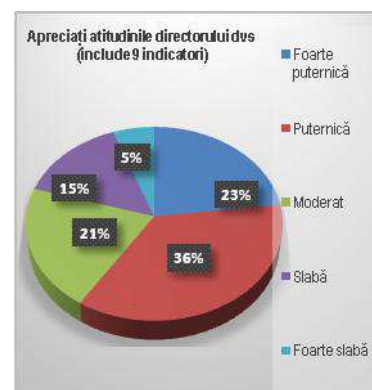


Diagrama 2.

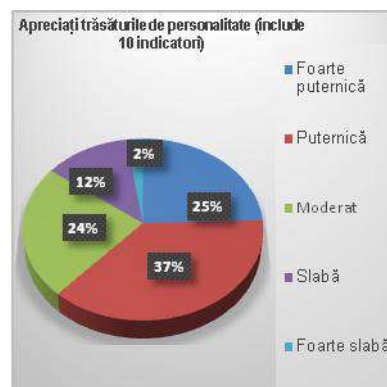


Diagrama 3.

(1) **Analiza gradului de manifestare a capacităților, competențelor directorului** (Diagrama 1) cu referință la viziune, planificare, organizare, luarea deciziilor, monitorizare, coordonare, motivare, implicare și participare a personalului în conducere, dezvoltarea personalului, comunicare, evaluare, delegare, negociere și soluționare a conflictelor denotă că



personalul didactic a apreciat în școlile lor prezența acestora la directorii cu calificativul „foarte puternic” și „puternic” la nivel de 48,7%, „moderat” – la cel de 34,4%, „slab” și „foarte slab” – la cel de 16,9%. Această generalizare o facem pornind de la faptul că fenomenul conducerii este unitar, complex și poate da rezultate dorite doar în cazul aplicării integrale a funcțiilor sale la cel mai înalt nivel al activităților respective. Evident, dacă considerăm necesară promovarea în activitatea managerială a capacităților indicate mai sus, la nivel de „foarte puternic” și „puternic”, atunci nu putem fi satisfăcuți de faptul că 51,3% reflectă starea suficientă, slabă și foarte slabă de cunoaștere și aplicare a funcțiilor manageriale, fapt ce denotă anumite deficiențe în pregătirea directorilor de unități școlare. În topul capacităților nevalorificate deplin se regăsesc delegarea, evaluarea, coordonarea, monitorizarea, viziunea, planificarea, organizarea, motivarea, participare/implicare a personalului în conducere. În contextul noilor orientări cu caracter reformator, este îngrijorător faptul că acești indicatori sunt reduși. Situația în care circa 50% reflectă nivelurile de manifestare moderat și slab/foarte slab influențează direct asupra ritmului de perfecționare a școlii, aprecierii stilurilor de conducere, a competenței generale a directorului instituției respective.

(2) **Perfecționarea școlii, performanțele acesteia** (Diagrama 2) depind, mai întâi de toate, de atitudinile directorului, care vizează responsabilitatea, inițiativa, inovația, eficiența, dinamismul, asumarea riscului, lucrul în echipă, relațiile interumane, dorința de schimbare – acestea sunt determinante pentru manifestarea stilului de conducere, a rezultatelor acestei activități.

Examinând rezultatele, opiniile cadrelor didactice chestionate, constatăm că 59,1% din numărul directorilor manifestă o atitudine „foarte puternică” și „puternică” față de acești parametri și, totodată, nu ne satisface situația când 20,1% din numărul acestora demonstrează o atitudine „slabă” și „foarte slabă”, care, împreună cu cea „moderată” (suficientă), de 26,6%, devine îngrijorătoare.

Pornind de la faptul că schimbarea se manifestă mai întâi la nivelul practicilor educaționale de conducere, surprind valorile scăzute privind dinamismul, eficiența, inițiativa, relațiile interumane, ceea ce mărturisește despre ponderea stării de conservatism, indiferență, ca urmare a evoluției prea lente a mentalității, comportamentului, despre persistența barierelor perceptivă (saturația, stereotipia), cognitive (ignoranța, inflexibilitatea), personal-emoționale (teama de risc, căutarea siguranței afective în trecut etc.), culturale, care sunt pentru unii încă destul de însemnate. Această situație poate fi

schimbată și trebuie schimbată prin formarea continuă a cadrelor didactice, sporirea exigențelor față de îndeplinirea standardelor de funcție, cu aplicarea unui sistem riguros de evaluare, iar în unele cazuri, prin înlocuirea lor.

(3) **Aprecierea trăsăturilor de personalitate** (Diagrama 3) de către cadrele didactice indică rezultate mai bune: 61,7,% manifestă trăsături de personalitate puternice, fiind caracteristice încrederea în sine, energia; pe de altă parte, slab se manifestă așa însușiri ca flexibilitatea, integritatea, angajarea, adaptabilitatea la schimbare. Acestea, ca, de altfel, toate trăsăturile indicate în tabel, pe care trebuie să le posede/manifeste directorul în situații concrete de conducere, afectează/influentează într-un mod specific aspectele psihofiziologice, sociale din colectiv. Evident, „modelul de trăsături” nu poate fi absolutizat, el poate fi doar examinat în contextul unor situații concrete ale acțiunilor de conducere. Totuși, nu putem să nu tragem anumite concluzii, fie și relative, din rezultatele obținute cu privire la manifestarea trăsăturilor de personalitate ale directorilor. Putem remarca stilul de conducere al directorului, apreciat de către cadrele didactice, conform tipologiei propuse, după criteriul *participarea indivizilor la actul decizional*.

(4) La întrebarea **Care din următoarele stiluri de conducere sunt**

caracteristice directorului Dvs.?, răspunsurile sunt acceptabile, în general: autocratic – 14,2%; democratic – 63,9%; permisiv (liberal) – 17,9%. Astfel, 68,9% din numărul directorilor folosesc în unitățile școlare un stil democratic de conducere. Totodată, trebuie avut în vedere că stilul de conducere examinat în varianta clasică depinde de situație și context, condiții, este unul variabil, cu avantajele și dezavantajele sale, dar, oricum, se impune promovarea unui stil democratic-participativ de conducere, ponderea căruia este însemnată. Trecerea de la modelul autoritar birocratic la cel democratic participativ de conducere, în contextul schimbării și perfecționării școlii, este o necesitate evidentă. Tendința directorului de a concentra în mâinile sale tot ce ține de luarea deciziilor și de modalitățile de traducere a acestora în viață, neluarea în considerare a opiniilor colectivului, caracteristici proprii stilului autoritar, precum și a persoanelor care nu determină în comun realizarea obiectivelor, sarcinilor, nu proiectează, nu coordonează, nu controlează și nu evaluează, lasă lucrurile în voia întâmplării – caracteristici proprii stilului liberal – se întâlnește tot mai rar. Nevoia promovării stilului democratic, axat pe asumarea liberă a responsabilităților, inițiativă, autonomie instituțională, pedagogică, didactică, administrativă, financiară se impune tot mai mult, conceptualizând, astfel, calea de la

„managementul ca știință a conducerii” spre „managementul ca artă a conducerii”, apropiindu-ne de autoconducere ca formă superioară a manifestării democrației.

(5) Prezintă interes și răspunsurile la întrebarea Cum apreciați **tipul/ritmul de perfecționare a școlii?** [4] (în versiunea ce urmează), prezentate în figura 2.



Figura 2. Tipul/ritmul de perfecționare a școlii

Este mare ponderea persoanelor care consideră că școala „bate pasul pe loc, stagnează” (12,7%), dar și a celor ce susțin că aceasta se mișcă „agale, în promenadă”. Nu e mică nici ponderea celor care nu s-au regăsit, se află „în căutare”, (24 %), deși acest rezultat poate fi reprezentat și altfel, în pozitiv. Școala „în mișcare” este concepută de aproape jumătate din cei chestionați, aceștia fiind conștienți de schimbările în pozitiv care se produc în actualitate, rezultate care corelează cu rezultatele obținute la întrebarea **Apreciați unul din variantele raportului „implementare și calitatea educației?”** [1].

(1) Implementare înaltă: calitate înaltă – 53,8%;

(2) Implementare scăzută: calitate înaltă – 12,2%;

(3) Implementare scăzută: calitate scăzută – 19,5%;

(4) Implementare înaltă: calitate scăzută – 15,5 %.

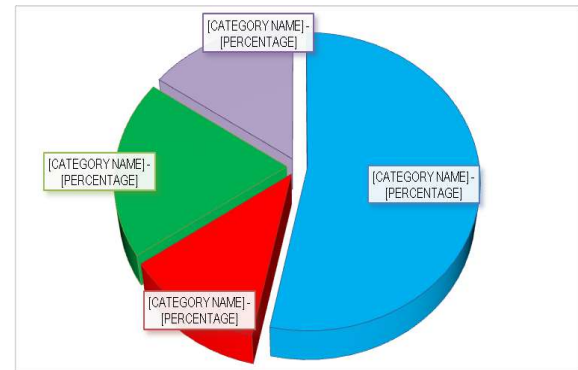


Diagrama 4. Implementare: calitate

Varianta cea mai potrivită este prima (53,8%); totodată, circa 50% din respondenți apreciază celelalte variante, dintre care mai puțin dăunătoare ar fi „implementare scăzută: calitate înaltă”.

În sfârșit, întrebarea **Cum apreciați la modul general activitatea directorului Dvs.?** a scos în evidență mutațiile pozitive în acest domeniu, deși, în raport cu rezultatele reale, performanțele elevilor sunt neadecvate cerințelor sociale și individuale.

Tabelul 2. Aprecierea generală a activității directorului instituției de învățământ

Foarte bună	Bună	Satisfăcătoare	Puțin satisfăcătoare	Insuficientă
13,2 %	43 %	32,8%	8,8%	2,2%

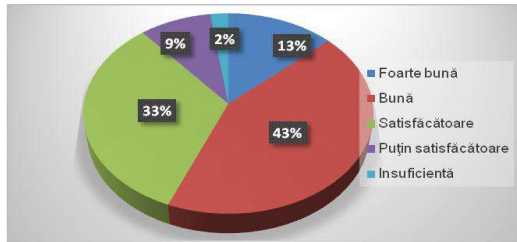


Diagrama 5. Aprecierea generală a activității de conducere a directorului

Stilul de management, menționează P. Nica și A. Iftimescu, este rezultanta acțiunii unui mare număr de factori (Figura 3).

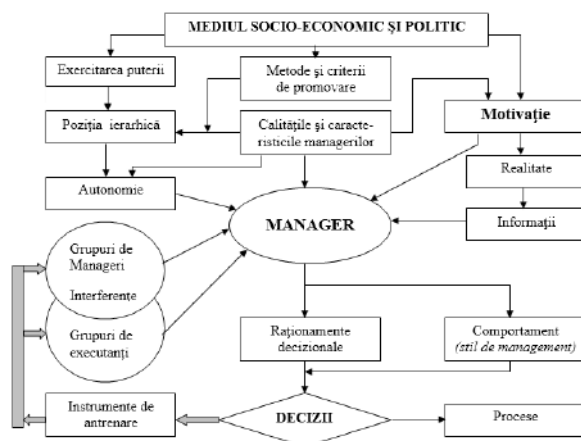


Figura 3. Factori de influență ai stilului de management [Apud 5, adaptare]

Figura 3 reprezintă factorii de influență ai stilului managerial, între care un rol important îl au calitățile și caracteristicile managerilor, mediul socioeconomic și politic, motivația, poziția ierarhică, autonomia funcțională și psihologică, grupurile de manageri și de subordonați și sistemul informațional, la care se mai adaugă câteva elemente, cum ar fi personalitatea managerului, nivelul de instrucție, experiența, voința și motivația proprie, vârsta managerului, aspecte care

joacă un rol esențial în manifestările comportamentale ale managerilor [5].

În contextul celor menționate, ținem să precizăm importanța relației dintre lideri/director și subordonați, care nu este unidirecțională, ci bidirecțională, relație în care comportamentul și sentimentele pozitive provenite dintr-o parte influențează în mod pozitiv comportamentul și sentimentele din cealaltă parte. Starea de bine a subordonaților poate influența comportamentul de afiliere al liderilor. Oamenii au, în general, tendința de a-i evita pe cei depresivi, preferându-i pe aceia care emană o stare de bine, acest lucru fiind valabil și pentru lideri, în raport cu angajații lor. Astfel, influența reciprocă de bine creează un mediu favorabil, sănătos.

Un comportament al liderului care promovează sănătatea în organizație ar trebui să aibă în vedere următoarele aspecte:

- arată considerație față de subordonați;
- planifică acțiuni atunci când este nevoie, în special în situații stresante;
- permite subordonaților să-și controleze mediul de muncă, oferă oportunități de participare, autonomie și control;
- inspiră angajații să dea o valoare mai mare muncii lor;
- asigură stimularea intelectuală;
- este charismatic.

Un comportament inefficient al liderului, în ceea ce privește sănătatea în



organizație, este caracterizat de următoarele aspecte:

- inițiază acțiuni fără să manifeste considerație față de subordonați;
- privează subordonații de participare, autonomie și control;
- folosește doar o abordare tranzacțională față de subordonați;
- are un comportament de tip *laissez-faire* – nu le răspunde subordonaților și nu le monitorizează performanța.

Ca metodă eficientă în promovarea sănătății ocupaționale ar putea fi proiectarea și implementarea unor programe de training pe diverse teme, de importanță majoră în îmbunătățirea și menținerea sănătății atât la nivel individual (subordonat și lider), cât și la nivel organizațional. Astfel de teme ar putea fi *comunicarea asertivă, exprimarea emoțiilor, managementul timpului, managementul conflictelor, managementul stresului*. La intervențiile pentru diminuarea stresului și *dezvoltarea stării de bine*, trebuie să participe nu numai cei mai stresați angajați, ci și liderii lor. Acest lucru va întări eficiența intervenției. Pe măsura descentralizării, dezvoltării autonomiei școlare, care creează posibilități pentru exercitarea atribuțiilor și responsabilităților proprii, crește rolul managementului instituțional și deci a implicării/participării personalului în viața școlii prin delegare a puterii, acordare de împuterniciri, care

facilitează inițiativa, asumarea liberă de către personal de noi responsabilități, stare proprie sistemelor democratice.

În concluzie:

Necesitatea studierii *stilului de conducere* derivă din (1) capacitatea sa de a se difuza în rândul membrilor grupului; acesta nu acționează izolat, de sine stătător, ci are (2) influență asupra membrilor organizației, (3) climatului moral-psihologic.

Stilul de management rezultă din îmbinarea a două atitudini fundamentale: (1) *responsabilitatea* față de *misiunea* și *obiectivele* organizației și (2) *cooperarea* ce se stabilește între manager și ceilalți salariați. Prin consecințele lor, activitățile implicate de rolurile exercitate de manager (interpersonale, informaționale, decizionale) au o mare influență asupra stilului de conducere, precum și a caracteristicilor și responsabilităților activității managerilor, care înglobează următoarele aspecte:

Managerii sunt răspunzători pentru activitatea lor și a subordonaților. Ei trebuie să elaboreze obiective concrete și criterii de evaluare, pentru a face acțiunile lor mai eficiente.

Asigură un echilibru între scopurile și prioritățile aflate în competiție.

Gândesc analitic și conceptual.

Acționează ca mediator, asigură o armonizare între interesele individuale, de



grup și cele ale organizației, în ansamblul ei.

Aplică un stil adecvat fiecărei situații în parte și asigură suportul motivațional al grupului de salariați.

Reprezintă un simbol în relațiile cu colaboratorii, partenerii.

Un bun manager școlar este la curent cu situația din unitatea respectivă, se concentrează asupra domeniilor esențiale, prioritare, prin instrumente specifice, își antrenează colaboratorii în acțiuni de inovare continuă, este preocupat de motivația acestora și creșterea performanțelor organizaționale și individuale.

Bibliografie

1. Cojocaru, V.Gh., *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*, Chișinău, Lumina, 2004.
2. Cojocaru, V.Gh., *Competență. Performanță. Calitate: concepte și aplicații în educație*, Chișinău, Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2016.
3. Cristea, S., *Managementul organizației școlare*, București, EDP, 1996.
4. Hopkins, D. et al., *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării*, Chișinău, Prut Internațional, 1998.
5. Nica, P., Iftimescu, A., *Management: concepte și aplicații*, Iași Polirom, 2003.
6. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Polirom, 2004.

Conceptualizarea modelului de conducere a școlii

bazat pe competențe

The conceptual model of the school driving

based on competences

**Valeria Calapod, doctorandă,
UPS „Ion Creangă”, Chișinău**

Rezumat

Articolul abordează conceptul managementului școlii din perspectiva competențelor manageriale, prin valorizarea resurselor umane în scopul creșterii calității actului educațional. În acest sens, stilul de conducere al directorului este foarte important și trebuie să fie orientat spre stimularea și motivarea cadrelor didactice. Un model integrat de conducere a școlii bazat pe competențe, în care managerul va interacționa permanent cu personalul din subordine, va conduce, în final, la obținerea de performanțe individuale și organizaționale, în conformitate cu prevederile standardelor educaționale.

Cuvinte-cheie: model de conducere, competențe, negociere, management, managementul resurselor umane, conducere tranzacțională, motivare profesională.