



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.



Abstract

The article addresses the concept of school management from the perspective of managerial skills, by valorizing human resources in order to increase the quality of the educational act. In this sense, the director's style of leadership is very important and should be geared towards stimulating and motivating teachers. An integrated leadership model of the school based on skills, in which the manager will permanently interact with the subordinate staff will ultimately lead to individual and organizational performance in accordance with the educational standards.

Keywords: model of leadership, competences, negotiation, management, human resources management, transactional management, professional motivation.

Societatea modernă impune competiție și performanță, care reclamă pregătire individuală și profesională solidă, bazată pe competențe. Școala este structura de bază, în sistemul educațional, care pune bazele educației și formării personalității în devenire. Funcționarea strategică a acesteia se desfășoară, în prezent, într-un nou context social-pedagogic, marcat de procesele democratizării și ale calității. Calitatea vieții este condiționată de calitatea educației, care reclamă competențe individuale și colective, inclusiv în procesul de conducere a școlii.

Pentru realizarea unui management educațional ancorat în realitățile educaționale de astăzi, care orientează

procesul instructiv educativ pe formarea și dezvoltarea de competențe în scopul asigurării calității, directorului de școală îi revine importanta sarcină de a face trecerea de la *o logică a puterii*, proprii sistemului de conducere de tip administrativ-birocratic în educație, care mai persistă, la *o logică a competențelor* în toate relațiile și structurile organizaționale, proprii unui model democratic-participativ în conducerea școlii. Această direcție pune accent pe valorizarea resurselor umane (cadre didactice, elevi, părinți), capabile să își utilizeze competențele native sau dobândite prin studiu în luarea unor decizii proprii, fără a avea influență din partea conducerii școlii, optând pentru găsirea celor mai bune soluții, pentru a face față provocărilor educaționale actuale. În acest sens, stilul de conducere al directorului este foarte important și trebuie să fie orientat spre stimularea atât a activității cadrelor didactice, cât și a elevilor, dar și spre o bună colaborare cu părinții acestora. Pentru eficientizarea activităților școlare și extrașcolare, directorul trebuie să cunoască foarte bine ce doresc elevii și profesorii să le ofere școala, dar și ce pot oferi aceștia în schimb școlii. Așa cum remarcă profesorul universitar Vasile Gh. Cojocaru, managementul competențelor este orientat spre relațiile umane. Arta negocierii și realizării de ofertă/cerință constituie esența teoriilor cu privire la acest tip de management. La nivel de birocrație, elevul

este remarcat cu sancțiuni, pedeapsă, pe când în cadrul unui model democratic de conducere acesta este stimulat, primește recompense.

Tranzacția se definește drept „comunicare și schimb, realizate în timpul unei relații interpersonale” [1, p. 89]. În context, examinând literatura de specialitate, în special lucrările lui W. Bennis, J. Burns, M. Zlate, S. Covey, V.Gh. Cojocaru, am elaborat un model integrat de conducere a școlii, bazat pe competențe, care înglobează procesul complex și dinamic de conducere, credem, cu o aplicabilitate practică extinsă (Figura 1).



Figura. 1. Modelul integrat al conducerii școlii, bazat pe competențe

Caracterul inovator al acestui model

înglobează idei, precum:

- conducerea este parte a unui proces organizațional: comportamentul conducătorului, dar și comportamentul membrilor grupului este restricționat de structura, tehnologiile, așteptările de rol;
- conducerea este concepută ca un proces dinamic, proactiv, axată pe responsabilitate și competențe de rol;

- conducerea de echipă imprimă norme, valori, modele de gândire și acțiune proprii conducerii de tip „managerial”, manifestând competențe generale și specifice adecvate situațiilor și rolurilor prestabilite ale managerului: interpersonale (rol de simbol, de îndrumător, de legătură), comunicațional-informaționale (rol de sistem nervos, de propagator, de purtător de cuvânt), decizionale (rol de inițiator, de mediator al conflictelor, de contabil, de negociator);
- managerul instituției și membrii grupului interacționează permanent, stabilesc relații și înțelegeri de conlucrare reciprocă în bază de cerere-ofertă și negociere a recompenselor;
- membrii grupului, la solicitările conducerii unității școlare, în vederea realizării sarcinilor care-i revin, mobilizează resursele sale formative (cunoștințe, abilități, atitudini etc.), demonstrând un comportament competent și performant, adecvat cerințelor înaintate și recompensei stabilite;
- efectul comportamentului conducătorului și comportamentului membrilor grupului este realizarea sarcinilor, scopurilor organizației/instituției educaționale, obținerea de performanțe individuale și



organizaționale adecvate prevederilor standardelor educaționale.

Conducerea bazată pe competențe (Bennis, 1993, Boyatzis, Cameron, Quinn) promovează teoria potrivit căreia competențele esențiale care tind să prezică diferențele dintre performerii remarcabili (liderii) și performerii de valoare medie pot fi cuantificate și îmbunătățite. Această perspectivă asupra înțelegerii și conștientizării managementului competențelor impune noi orientări ale managementului școlii în pregătirea tinerei generații către muncă și viață. Astfel, arta negocierii și realizării de ofertă/cerință constituie esența acestei teorii.

Conform acestui model, bazat pe competențe, „atât salariații, cât și managerii acționează pe baza unor principii, valori, imagini, aspirații și motivații, factori de putere etc. (cel mai adesea, corelați într-o adevărată strategie de acțiune), competențele fiind negociate (între actori egali) sau se tranzacționează (între actori inegali). În acest scop, se impune ca atât managerul școlar, cât și cadrele didactice să dețină competențe de negociere și de comunicare. Negocierea, sau tranzacția, este o „activitate managerială esențială” [3, p. 3], fiind, în același timp, „o știință, dar și o artă” și cheia succesului managerial. Modelul tranzacțional (al schimbului social) presupune că „- conducerea este o tranzacție, un schimb social între lider și

subordonați – fiecare dă și primește ceva în schimb. Liderul și subordonații se influențează reciproc” [6, p. 9]. Pentru a motiva implicarea personalului în realizarea obiectivelor strategice, managerul negociază, promițând recompense în schimbul îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Ca urmare, organizația, în anumite cazuri, își poate adapta obiectivele în funcție de solicitările salariatului, iar aceștia, la rândul lor, își pot modifica acțiunile în funcție de solicitările organizației și ținând cont de propriile aspirații. Concordanța dintre nevoile și cerințele personalului din subordine și ceea ce le poate oferi organizația reprezintă un real succes pentru orice manager. Acesta trebuie să-și dezvolte în permanență calitățile de negociator, să-și cunoască foarte bine angajații, să fie la curent cu nevoile lor, să empatizeze cu aceștia și, astfel, să reușească să înțeleagă ce îi motivează și îi face să își ducă la bun sfârșit atribuțiile din fișa postului. Modelul tranzacțional se apropie foarte mult de stilul democratic de conducere, prin care managerul stimulează personalul didactic în vederea încurajării depunerii unui efort mai mare, care să asigure creșterea calității și a performanțelor școlare.

Din perspectiva definiției conducerii ca o artă de mobilizare a membrilor organizației spre îndeplinirea unor scopuri, obiective prestabilite ale instituției și realizarea aspirațiilor,



așteptărilor, năzuințelor acestora, conducerea tranzacțională, în contextul abordării în baza principiilor antropocentrice, este de o importanță majoră. În acest scop, în atenția directorului trebuie să se afle în permanență aplicarea unor strategii de motivare a personalului din subordine, în perspectiva îmbunătățirii rezultatelor și creșterii performanțelor școlare și extrașcolare. Metodele și tehnicile cu efecte motivaționale sunt diverse și țin de personalitatea și competențele managerului. Printre ele, se numără și cele care privesc comunicarea. Aceasta trebuie să fie motivantă, prin recunoașterea realizărilor unui angajat sau prin recunoașterea progreselor făcute la învățătură de un elev. „Pondere motivațională o are feedbackul verbal sau recunoașterea meritelor, ce constă în a reacționa explicit prin feedback pozitiv față de un subordonat, după ce acesta a realizat o sarcină, un obiectiv sau a încheiat o perioadă de activitate [4, p. 263]. De asemenea, pentru o atitudine pozitivă în ceea ce privește activitatea personalului din subordine, directorul trebuie să acorde o atenție sporită integrității sale fizice și morale și, prin puterea exemplului personal, să devină un lider capabil să-și motiveze angajații.

Pentru a-și îndeplini la standarde optime rolul de negociator, managerul trebuie să afle ce și-ar dori angajații de la organizație, pentru a crește calitatea muncii

lor, să cunoască factorii care le pot produce insatisfacții și să intervină, în măsura în care este posibil, pentru a reglementa aceste situații.

În acest scop, am aplicat un chestionar privind factorii motivaționali unui număr de 45 de cadre didactice de diverse specializări.

Din centralizarea răspunsurilor, a reieșit că profesorii sunt puternic motivați de următorii factori: climat organizațional plăcut, armonios, fără relații tensionate; încurajarea evoluției în carieră prin dezvoltarea profesională; comunicarea și competența managerială; recunoașterea meritelor, a muncii depuse atât în interiorul, cât și în exteriorul școlii; munca în echipă, colaborarea dintre colegi; responsabilitățile trasate de către conducerea școlii; salariu motivant; siguranța fizică și psihică.

Printre factorii care pot produce insatisfacții se numără lipsa de personalitate a managerului; stil de conducere birocratic-autoritar; comunicare defectuoasă din partea managerului; atmosferă de lucru tensionată; subiectivitate în decizii a directorului; nerecunoașterea meritelor; nerealizarea profesională; baza materială, salariul.

Nu doar cadrele didactice au așteptări de la manager sau de la instituția unde își desfășoară activitatea. Și școala, prin intermediul directorului care o reprezintă, are anumite expectanțe,



prevăzute în documentele școlare: elaborarea documentelor de proiectare a activităților, realizarea activităților curriculare școlare și extrașcolare, evaluarea rezultatelor, aplicarea strategiilor care privesc managementul clasei de elevi, promovarea imaginii instituției școlare, respectarea legislației în vigoare, a codului etic, preocupare pentru dezvoltarea ei, efectuarea serviciului pe școală, consilierea elevilor etc.

Concluzii:

În vederea stimulării activității educaționale a angajaților, atenția managerului trebuie să se îndrepte spre:

- gestionarea eficientă a climatului organizațional: spațiu de lucru deschis, prietenos, armonios;
- dezvoltarea spiritului de echipă, colaborare etc.;
- comunicare managerială eficientă, ton plăcut, motivant în transmiterea și gestionarea informațiilor;
- transparență în decizii, empatie etc.;
- încurajarea formării și dezvoltării profesionale, crearea oportunității de a disemina informațiile și competențele dobândite la cursurile de formare, atribuire de responsabilități prin care să-și

pună în valoare și să poată implementa cunoștințele, abilitățile, priceperile, deprinderile formate;

- desfășurarea activității într-un mediu organizațional civilizat și sigur din punct de vedere al riscurilor;

- recunoașterea meritelor pentru activitățile realizate, prin acordarea de feedback pozitiv la finalizarea unei sarcini. Lauda, aprecierea verbală, venite din partea managerului, vor motiva și mai mult subalternii în realizarea atribuțiilor;

- delegarea de responsabilități prin fișa postului, urmărind, astfel, ca profesorul să simtă că face parte integrantă din organizația școlară;

- practicarea unui stil de conducere democratic-participativ.

Înainte de toate însă, managerul trebuie să fie un exemplu demn de urmat, un etalon pentru cei din jur, capabil să aplice strategii și să rezolve probleme complexe, lider cu inițiativă, ale căror acțiuni să ducă la creșterea coeziunii grupului, să îndrume subalternii în direcția îndeplinirii cu succes a obiectivelor propuse. Toate acestea reclamă competență din partea managerului, în îndeplinirea rolurilor și atribuțiilor din cadrul procesului tranzacțional.



Bibliografie

1. Cojocaru, V., *Competență-performanță-calitate-concepte și aplicații în educație*, Chișinău, Tipografia UPS Ion Creangă, 2016.
2. Constantin, T., *Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*, Iași, Polirom, 2008.
3. Iosifescu, Ș., *Negociere și managementul conflictelor*, Suport de curs, 2006.
4. Pânișoară, I.O., *Comunicarea eficientă* (ediția a II-a), Iași, Polirom, 2004.
5. Pânișoară, G., Pânișoară, I.-O., *Motivarea eficientă*, Iași, Polirom, 2005.
6. Rus, M., *Leadership și comportament organizațional*, București, Editura Pro Universitaria, 2015.
7. Zlate, M., *Leadership și management*, Iași, Polirom, 2004.
8. Zlate, M., *Psihologia muncii. Relații interumane*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981.
9. Bennis, W., *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, București, Editura [Business Tech](#), 2006.