

8. Radu, Gh., Verza, E. (coord.) Terapia limbajului în învățământul ajutător. Raportul limbaj comunicare-învățare la deficienții mintal. În: Verza E. (coord.) Probleme de defectologie. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1988, 281 p.
9. Rotaru, M. Cercetarea, corecția și dezvoltarea actului lexic la copiii deficienți mintal. Date experimentale, recomandări. Chișinău: UPS „I.Creangă”, 2002. 65 p.
10. Roșca, M. Psihologia deficienților mintal. București: E. D. P. 1967. 248 p.
11. Rusnac, V. Asistența copiilor de vîrstă fragedă marcați de devieri de dezvoltare. În:
12. Psihologia sec. XX: probleme vechi, viziuni noi. Culegere de articole. Chișinău: IȘE, 2001.
13. Verza, E. Conduita verbală a școlărilor mici (normali, logopați și debili mintal). București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1973. 156 p.
14. Verza, E. Particularități ale structurilor verbale la debilul mintal. În: Analele Universității București, Seria Psihologie, 1971.

CZU:371.111:005.32

MANAGERUL ȘCOLAR ȘI PROVOCĂRILE DESCENTRALIZĂRII

RAICU Gina, profesor gradul didactic I

RAICU Jean Benone, profesor gradul didactic I

Școala Gimnazială Tănăsoaia, județul Vrancea, România

In a stable society, predictable, with tendencies of repetability, specifies in the last century, the manager was at the command and control for the activity of institutions. But in contemporary society, dominated by unpredictable, "century of speed", the technological era, in which authority is often disputed, people know their rights and are better educated, skilled considers that viable solution for quality management is leadership.

Educational management is considering strategic and operational objectives of the educational establishment, fulfilling the mission of the school, expression of the vision, ethos and culture. Management should be directed towards achieving the educational objectives, but they must be consistent with the aspirations of the school and community. The trend towards decentralized management imposes a vision that can create links between functions and educational objectives. Objectives of the organization are influenced by active learning environment school unit. National curriculum imposes its own goals, the government has the constitutional authority to impose its will.

Process management decentralization involves stimulating innovation, professional responsibility and accountability for the teachers, school managers and students by transferring school level decision-making power on: implementation of the budget, personnel policies, increasing the share school-based curriculum. For successful implementation of successful decentralization manager must shape the

personality of the students and even teachers, adapting to the needs of the community and the labor market, creating a cohesive team, based on cooperation, constantly seeking solutions.

Într-o societate stabilă, previzibilă, cu tendințe de repetabilitate, specifică secolului trecut, managerul era cel ce comanda și controla activitatea unei formațiuni, instituții. Însă în societatea contemporană, dominată de imprevizibil, „secolul vitezei”, al erei tehnologice, în care autoritatea este adesea contestată, în care oamenii își cunosc drepturile și sunt mai bine educați, specialiștii în domeniu consideră că soluția viabilă pentru un management de calitate este leadership-ul.

Managementul educațional este a suscit, de-a lungul timpului, interpretări multiple – Bolam (1999) îl definește ca fiind „o funcție executivă destinată punerii în practică a politicilor aprobate”, diferențiindu-l de leadership, care presupune „responsabilitatea pentru formularea politicilor și, unde este cazul, transformarea organizațională”; Sapre (2002) susține că „managementul presupune o serie de activități orientate către utilizarea eficientă și eficace a resurselor organizaționale pentru atingerea obiectivelor organizaționale”; Bush (1999, 2003) consideră că managementul educațional trebuie să aibă în vedere mai ales scopul și obiectivele educației.

Termenii *management* și *leadership* au beneficiat, de-a lungul timpului, de nenumărate definiții.

Conform DEX online, “**MANAGEMENT** [mænɪdʒmənt] (cuv. engl.) **1.** Ansamblul activităților de organizare și conducere prin care se determină obiectivele unei firme/întreprinderi, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și se asamblează munca salariaților, utilizând mai multe tehnici și metode adecvate pentru realizarea scopurilor funcționării firmei/întreprinderii. **2.** P. ext. Disciplină economică având drept scop studierea proceselor și relațiilor de m. **(1)** din cadrul firmei/întreprinderii, în vederea evidențierii regulilor (principiilor) generale care le guvernează și elaborarea de sisteme, metode, tehnici și modalități noi de conducere, menite să asigure creșterea competitivității.”

Potrivit site-ului ro.wikipedia.org, “**management**” [mændʒmənt] (din lat. *manum agere* „a conduce cu mâna”) - „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni” (conform definiției date de Mary Follet).

Termenul desemnează:

- *funcțional*:

- o activitate, o acțiune sau un proces - exemple: managementul proiectului, managementul timpului, management personal, managementul comenzilor, managementul configurației, managementul cunoștințelor, managementul schimbării;
- totalitatea acțiunilor obișnuite de conducere sau administrare a organizațiilor;

- *instituțional*:

- un grup de persoane cu preocupări predominante pentru acțiuni organizatorice sau de conducere (un grup de manageri) ;
- agenți ai sportivilor sau artiștilor.

Termenul *leadership* este relativ nou intrat în uzul limbii române. Specialiștii l-au explicat astfel :

1. « Leadership-ul înseamnă viziune, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, dramă adevărată (cauzată și de management), crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, plimbări eficiente prin organizație și încă o grămadă de alte lucruri” (Tom Peters & Nancy Austin. *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*. London: Fontana; 1986. p. 5-6);
2. “Leadership-ul este o interacțiune între doi sau mai mulți membri ai unui grup, grup care adesea implică o structurare sau o restructurare a situației, percepțiilor și așteptărilor membrilor. Leadership-ul apare când unul dintre membrii grupului modifică gradul de motivare sau competențele celorlalți în grup. Oricare membru al grupului poate prezenta într-o anumită măsură caracteristici ale leadership-ului...” (Bass, B. Bass & Stogdill’s *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press. 1990. p. 19-20);
3. “Considerăm leadership-ul ca pe o activitate prin care se influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată” (Wright, Peter L. and Taylor, David S. *Improving Leadership Performance*. Great Britain: Prentice-Hall International Ltd; 1984. p. 2).
4. “Un leader are abilitatea de a face oamenii să fie mulțumiți cu ceea ce fac și ajută oamenii să simtă că munca lor ajută la atingerea scopului pe termen lung pe care îl are organizația. Un leader provoacă angajații să treacă de nivelul de bază de eficiență și să încerce să atingă potențialul lor maxim; se străduiesc să obțină ceea ce este mai bun de la angajați. Un leader este cel care recunoaște realizările, succesele și recompensează persoanele în cauză cum se cuvine. Una dintre cele mai importante trăsături ale leaderului este că tratează greșelile ca experiențe de învățare.” (Kouzes, J.M., Pozner, B.Z. *Student leadership practices inventory*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 1998).

Termenul „*leadership*” este polisemantic și nu poate fi tradus în limba română printr-un singur cuvânt care să exprime adevăratele lui semnificații. Dicționarele românești îl traduc prin:

- a) conducere, comandă; șefie; comandament;
- b) direcție, conducere; conduită;
- c) conducere.

Departate de a avea pretenția de a cuprinde toate explicațiile celor doi termeni amintiți, vom încerca o scurtă prezentare a mecanismelor prin care se acționează, la nivelul sistemului educațional.

Activitatea de conducere se definește ca o activitate complexă ce are drept scop eficientizarea eforturilor oamenilor în procesul muncii. Exercițierea procesului de conducere

presupune existența unor persoane care efectuează activități specifice procesului de management, aceste persoane fiind denumite, manageri.

Există opinii diferite în ceea ce privește definirea managerului (cadru de conducere). P.Bolinet susține că un conducător este o persoană care-și obține rezultatele prin alții. Definiția adoptată de majoritatea specialiștilor este: orice persoană care ocupă o funcție de conducere într-o organizație socio-economică reprezintă un manager (cadru de conducere), indiferent de treapta ierarhică pe care se află.

Managementul educațional are în vedere realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale instituției școlare, îndeplinirea misiunii școlii, expresie a viziunii, ethosului și culturii organizaționale. Accentul activității manageriale se pune pe conducerea și coordonarea oamenilor, pe dirijarea potențialului acestora. Relaționarea eficientă a managerului școlar în mediul educațional sau în afara acestuia este garantată de dezvoltarea și capacitatea de a folosi următoarele categorii de competențe:

- 1.competențe de comunicare și relaționare;
- 2.competențe psiho-sociale;
- 3.competențe de utilizare a tehnologiilor informaționale;
- 4.competențe de conducere / coordonare și organizare;
- 5.competențele de evaluare;
- 6.competențele de gestionare și administrare a resurselor;
- 7.competențe care vizează dezvoltarea instituțională;
8. competențele care vizează self-managementul.

Problema stilurilor de conducere s-a pus numai în momentul în care managerul sau liderul a "avut voie" să se comporte diferit în situații diferite - adică atunci când au apărut și s-au dezvoltat teoriile situaționale. Pornind de la abordarea școlii sociologice de management, evidențiem câteva portrete robot în care se poate încadra orice tip de manager:

1. *manager populist* care se caracterizează prin:

- lipsa unui management strategic;
- prioritate acordată rezolvării unor pretenții salariale;
- tergiversarea disponibilizării de personal, chiar dacă situația concretă a organizației o impune;

- apelarea unor împrumuturi mari pentru salarii care conduce la încălcarea corelațiilor fundamentale dintre indicatorii economici (productivitate, salariu mediu).

2. *manager autoritar* care se caracterizează prin:

- acordă o atenție deosebită problemelor restructurării;
- are o bogată experiență autoritară și o personalitate solidă;

- dă dovadă de corectitudine, severitate, exigență, seriozitate față de salariați;
- dezinteres pentru problemele sociale;
- urmărește maximizarea profitului;
- este dispus să-și dea demisia dacă nu poate să-și exercite stilul managerial.

3. *manager incompetent* se caracterizează prin:

- nemulțumește pe toată lumea;
- absența unui strategii realiste;
- lipsa de inițiativă, curaj în asumarea unor riscuri;
- neadaptarea la schimbările de mediu ambient;
- ușor coruptibil.

4. *manager participativ-reformist* se caracterizează prin:

- consideră că poate fi făcută restructurarea și în mers cu asigurarea unui parteneriat al salariaților, aceștia fiind convinși că ce se întreprinde este în interesul lor;

- spirit inovator, creator;
- curaj în asumarea riscurilor;
- capacitatea ridicată de antrenare;
- disponibilitate prin comunicare;
- flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă;
- strategii clare;
- măsuri preventive de evitare a crizelor.

5. *managerul conciliator* se caracterizează prin:

- compromis între cele două tendințe, considerate comentarii;
- realizează performanțe medii în ambele situații;
- strategii de supraviețuire și o conducere abilă, de pe o zi pe alta;
- abilitate în situații conflictuale.

Așa cum atributele unui manager variază de la o situație la alta, tot așa stilul de conducere trebuie să fie potrivit situației. Cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este aceea care distinge următoarele stiluri: autocratic, birocratic, democratic și laissez-faire:

a) *autocratic*, caracterizat printr-o supraveghere strictă a subordonaților de către șef, fluxuri informaționale direcționate preponderent de sus în jos, insuflarea de teamă subordonaților, frica acționând ca modalitate de control;

b) *birocratic*, în care comunicarea se realizează într-o măsură apreciabilă în scris, ce pune accent pe documente și ștampile ca mijloace principale de realizare și control al activităților, descurajează inițiativa și inovarea și afectează frecvent în mod negativ moralul salariaților;

c) „*laissez-faire*”, prin care, în cadrul unor direcții generale de acțiune stabilite de managementul superior, se dă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul și se folosește îndeosebi în firmele mici în faza de început și în întreprinderi centrate pe tehnici de vârf ce utilizează specialiști de înaltă calificare.

d) *democratic*, ale cărui principale dimensiuni sunt sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicațiile bune ascendente, descendente și orizontale, spiritul de deschidere și atmosfera prietenească în cadrul firmei, putând fi considerat ca reprezentând atât un stil managerial, cât și de leadership și conducând la cele mai bune rezultate ale firmei.

Stilul de management poate fi influențat de o serie de factori:

a) factori ce țin de particularitățile persoanei care exercită activitatea de management (tipul de personalitate, pregătire profesională, nivelul motivațional, pregătirea în domeniul conducerii și experiența în activitatea de conducere),

b) factori ce țin de particularitățile muncii (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii);

c) factori ce țin de particularitățile mediului social în care se desfășoară activitatea de management (tipul societății, formele de organizare, sistemul instituțional de conducere, cultura, stratificarea socială; nivelul de dezvoltare al științei conducerii).

Managementul trebuie să fie orientat spre atingerea obiectivelor educaționale, dar acestea trebuie să fie în acord cu aspirațiile școlii și ale comunității. Tendința spre un management descentralizat impune necesitatea unei viziuni prin care se pot crea legături între funcțiile și obiectivele educaționale. Obiectivele organizației sunt influențate de mediul educațional în care activează unitatea școlară. Curriculumul național își impune astfel propriile obiective, guvernul având puterea constituțională de a-și impune voința.

Descentralizarea presupune un proces de reducere a rolului guvernului în planificarea și furnizarea educației. Lauglo (1997) identifică în studiul său tematic principalele forme de descentralizare:

- federalismul, prezent în țări ca Australia, Germania, India sau Statele Unite;
- cedarea autorității, ca în Marea Britanie;
- deregularizarea, în Republica Cehă;
- deconcentrarea, în Tanzania;
- democrația participativă, practică în Australia, Canada, Marea Britanie, Țara Galilor, Africa de Sud;
- mecanismul de piață, ilustrat de Marea Britanie și Statele Unite.

Strategia descentralizării învățământului preuniversitar, elaborată de Ministerul Educației și Cercetării din România în 2005, stipulează : „Descentralizarea învățământului preuniversitar

reprezintă transferul de autoritate, responsabilitate și resurse în privința luării deciziilor și a managementului general și financiar către unitățile de învățământ și comunitatea locală.

Descentralizarea în educație presupune:

- redistribuirea responsabilităților, a autorității decizionale și a răspunderii publice pentru funcții educaționale specifice, de la nivel central către nivelul local;
- participarea factorilor non-administrativi, a reprezentanților societății civile, la procesul de luare a deciziilor (părinți, ONG, mediul de afaceri, asociații profesionale, parteneri sociali etc.);
- transferul competențelor decizionale de la nivelurile centrale către cele locale și/sau organizaționale, pentru a apropia decizia de beneficiarii serviciului public de educație. (...)

Succesul descentralizării se bazează în principal pe echilibrul între autoritate și responsabilitate pe de o parte, precum și capacitatea resurselor umane și fluxurile de informații, pe de altă parte.”

Alături de aceste principii, realitățile școlii recomandă și altele:

- preocuparea managerului pentru a oferi servicii educaționale la un nivel superior unui prag minim al calității, prag stabilit de autoritățile centrale;
- grija pentru asigurarea unui echilibru între gradul de finanțare a unei școli și eficiența ei în comunitatea locală;
- asumarea costurilor descentralizării, proces influențat de resursele și potențialul fiecărei regiuni, de cheltuielile pentru asigurarea cadrului necesar (crearea de organisme corespunzătoare, dotarea materială și cu personal competent a acestora);
- compensarea eventualelor diferențe de fluxuri financiare publice, determinate de situația unor comunități locale care înregistrează deficit de acoperire a nevoilor din resurse proprii; compensarea se face de la bugetul central, prin transfer de resurse financiare pe baza unor scheme prestabilite;
- respectarea principiului diversității, potrivit căruia descentralizarea se înfăptuiește într-o varietate de forme și în grade diferite, în funcție de particularitățile comunităților locale.

Procesul managerial în descentralizare implică stimularea inovației, a responsabilității profesionale și a răspunderii publice la nivelul cadrelor didactice, al managerilor școlari și al elevilor, prin transferul la nivel de școală a puterii de decizie cu privire la: execuția bugetară, politicile de personal, creșterea ponderii curriculumului la decizia școlii. Pentru reușita implementării cu succes a descentralizării, managerul trebuie să modeleze personalitatea elevilor și chiar a cadrelor didactice, adaptându-se la cerințele comunității și ale pieței muncii, creând o echipă solidară, bazată pe cooperare, ce caută în permanență soluții.

În 2004, Southworth susține că liderii pot influența învățarea prin trei strategii de bază – modelarea, monitorizarea și dialogul. Modelarea înseamnă puterea exemplului, liderii fiind preocupați de actul predării, de învățare și de grupul de elevi. Monitorizarea presupune vizitarea

claselor, asistarea la ore și feedback oferit profesorilor. Dialogul este util în schimbul de idei pe tema învățării și a predării cu colegii și alți lideri din sistem. Tony Bush (2015) concluzionează că „liderii trebuie să aibă în vedere și alte aspecte ale actului educațional, precum socializarea, sănătatea elevilor, bunăstarea și stima de sine, precum și dezvoltarea unei culturi și a unui climat favorabile, direct legate de nevoile specifice ale școlii și ale comunității locale.” Ei trebuie să dea dovadă de măiestrie, flexibilitatea și de cunoștințe solide pentru a susține instituția pe care o conduc.

Demonstrând capacitate de anticipare și de acțiune pro-activă, directorul, modelul uman și profesional al tuturor celor din subordine, persoana cu funcția și răspunderile pe măsură, responsabilul de funcționarea și organizarea întregii activități dintr-o școală, îmbină atribute ale liderului și ale managerului, în egală măsură. El trebuie să atragă fonduri, să gestioneze corect resursele materiale și umane, situațiile de criză, să dovedească un corect management al riscului – adevărate premise ale activității unui director în școala secolului XXI.

Bibliografie

1. Bush, T. *Leadership și management educațional: Teorii și practici actuale*. Iași: Polirom, 2015. 135 p. ISBN 978-973-46-4290-8.
2. Jinga, I. *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional*. București: E.D.P., 1993. 190 p. ISBN 973-302-356-6.
3. Iosifescu, Ș. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: Gnosis, 2000. 160 p. ISBN 973-99707-0-2.

CZU:37.015.3+159.922.7

ASPECTE METODOLOGICE ALE DEZVOLTĂRII GÂNDIRII INDEPENDENTE ÎN CONTEXTUL ÎNVĂȚĂRII TRANSFORMATIVE

REPEȘCO Gabriela, doctorandă,
Universitatea de Stat din Tiraspol, Chișinău

Rezumat. În articol se elucidează aspectele metodologice ale dezvoltării gândirii independente în condițiile învățării transformative. Se argumentează semnificația paradigmei constructiviste în conceptualizarea strategiilor cognitive și metacognitive ce stimulează gândirea independentă, implicit o serie de tehnici pentru fiecare fază a învățării transformative care le urmează subiectul în procesul de transformare.

Cuvinte - cheie: învățare, învățare transformativă, fazele învățării, gândire independentă, strategii, tehnici.

Abstract. The article elucidates the methodological aspects of the development of independent thinking in the conditions of transformative learning. It argues the significance of the constructivist paradigm in conceptualizing cognitive and metacognitive strategies that stimulate independent thinking, implicitly a