

CLEOPATRA CRANGĂ

**MANAGERUL ȘCOLAR
FACTOR DE DECIZIE LA
NIVELUL UNITĂȚII DE
ÎNVĂȚĂMÂNT**



2024

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CRANGĂ, CLEOPATRA

Managerul școlar factor de decizie la nivelul
unității de învățământ / Cleopatra Crangă. - Drobeta-
Turnu Severin : Editura Ștef, 2024

Conține bibliografie

ISBN 978-606-597-892-8

371.26:373.3



OP 4 CP 401

Drobeta Tr.-Severin

+40 744 495 186

e-mail: office.editurastef@yahoo.com

office.editurastef@gmail.com

ISBN: 978-606-597-892-8

CAPITOLUL I

MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL

1.1. PRECIZĂRI CONCEPTUALE

Conceptul de „**conducere**” este unul foarte vechi. Succesiv sau concomitent, pentru a exprima activitatea de conducere, s-au folosit, adesea, conceptele de „**organizare**”, „**dirijare**”, „**îndrumare**”, „**supraveghere**”, „**gestionare**”, „**administrare**”. Datorită acestui lucru au apărut și o serie de definiții ale conducerii:

*„**Conducerea** este o funcție a sistemelor biologice, sociale și tehnice, care asigură: stabilitatea sistemului; menținerea regimului său de funcționare; îndeplinirea unui program de acțiune în vederea atingerii unei stări (în cazul sistemelor biologice și tehnice) sau realizarea unui scop. (Sergiu Tămaș, 1984, p.30).*

*„...**conducerea** a fost și este considerată ca latură esențială a activității umane, o acțiune specifică, în sensul că poate la rândul ei să declanșeze alte acțiuni, o acțiune sistemică...” (Andrei, N.Dumitrescu, 1983, p.11).*

*„...**prin conducere** se înțelege, de regulă, o activitate complexă, care include o seamă de atribuții și funcții cum sunt: prevederea, organizarea, controlul, climatul, motivarea, proiectarea sistemului condus, evaluarea rezultatelor, etc.” (I.Jinga, E.Istrate, 1988, p.406).*

Cauza apariției și dezvoltării activității de conducere constituie faptul că acțiunile colective ale oamenilor trebuie coordonate, dirijate, îndrumate, în vederea atingerii scopurilor propuse. Dar această activitate de conducere nu s-a exercitat de la început după anumite cerințe, cu un caracter riguros, ci în mod empiric, spontan, bazându-se în principal pe observarea

neorganizată, deciziile fiind luate „ad-hoc” „Alteori, conducerea empirică a fost caracterizată ca simbolizând ceea ce s-a numit suma celor trei A: Atotputernic, Atotștiutor, Autoritar...”(Andrei, N.Dumitrescu, 1983, p.12).

Treptat, însă, conducerea a început să vizeze aspecte de eficiență și de prosperitate, devenind către sfârșitul secolului al-XIX-lea o conducere științifică, suferind și o oarecare schimbare conceptuală deoarece termenul de „*conducere*” este înlocuit din ce în ce mai mult cu cel de „*management*”.Părinții științei managementului sunt francezul HENRY FAYOL și americanul FREDERICK TAYLOR, care analizează conducerea întreprinderilor industriale aflate, la începutul secolului XX în plină ascensivă economică.,Viziunea și concepția despre conducerea acestor întreprinderi evoluează de-a lungul întregului secol XX sub influența progreselor realizate la nivelul organizării activității de producție, de la faza maturizării societății industriale la faza culturii societății postindustriale.”(S.Cristea, 1996a, p.7).

Prin urmare, termenul de *management* este lansat la nivelul economiei, dar pătrunde treptat, cu insistență, în practica vieții noastre sociale.Utilizarea sa înregistrează o arie de extindere tot mai greu controlabilă din punct de vedere științific.,,Interferențele apărute perturbă, adesea, percepția și înțelegerea corectă a unui fenomen, care vizează, în fond, conducerea eficientă a instituțiilor angajate la nivel central, teritorial și local în realizarea unor obiective prioritar economice, politice sau culturale.”(S.Cristea, 1996a, p.7).

Conceptul de „*management*” are și el multiple înțelesuri, ca și conducerea, iar etimologia și modul de traducere au generat un polisemantism aparte, și anume:

➤ după unele opinii el ar deriva din latinescul „*manus*”, care s-ar putea traduce prin: *mână*, *manevrare*, *pilotare*, *conducere*, *strunirea cailor*;

➤ de la „*manus*” s-a format în limba italiană „*mannegio*”(prelucrare cu mâna), iar de aici, prin franțuzescul „*manege*” a fost preluat și în limba română cu înțelesul de „*loc unde sunt dresați cai*”;

➤ din limba franceză termenul a trecut în cea engleză sub forma verbului „*to manage*”, care se traduce prin: *a reuși, a conduce, a rezolva, a face față la, a dirija, a izbuti, a struni elemente pentru un țel, a administra, a manevra, a stăpâni, a se descurca, a găsi mijloace, a se pricepe să, a cârmui, a duce la bun sfârșit*;

➤ engezii au derivat din el cuvintele „*management*” (*activitate, arta de a conduce, abilitate, organizare, reușita în atingerea obiectivelor, adoptarea deciziilor optime în proiectarea și realizarea proceselor*) și „*manager*”(conducător, administrator, organizator, director, coordonatorul unei echipe).

Prin urmare, **managementul** poate fi definit, după ELENA JOIȚA:

❖ în sens larg – ca activitate umană complexă de pregătire, concepere, organizare, coordonare, administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective;

❖ în sens restrâns – conducere operativă, curentă;

Pentru a întregi definiția managementului, ȘERBAN IOSIFESCU pune accentul pe următoarele aspecte(2000, p.144):

➤ **managementul** este un proces care determină atingerea scopurilor organizației, accentul căzând pe ceea ce face managerul și pe ceea ce rezultă din activitatea lui, adică pe efecte;

➤ **managementul** se referă la conducerea oamenilor și nu la gestiunea lucrurilor; chiar dacă activitatea managerilor presupune și gestionarea unor resurse materiale și financiare, el nu lucrează direct cu acestea, ci coordonează activitatea persoanelor care operează cu aceste resurse;

➤ **managementul** se referă la conducerea formală a organizației și nu la conducerea informală, deși un bun manager

trebuie să posede și calități de lider, îmbinând cele două forme de conducere;

Așadar, **managementul** „este un proces care implică anumite funcții și anumite principii general acceptate, care orientează gândirea și acțiunea managerilor”(I.Jinga, E.Istrate, 1998, p.407).Pentru a distinge între *conducere* și *management*, trebuie să subliniem faptul că, în timp ce conducerea a existat, chiar dacă în forme rudimentare, încă de la începutul vieții organizate a comunității omenеști, managementul a apărut abia în secolul nostru, când dezvoltarea societății, științei și tehnicii a atins un anumit nivel care a permis sistematizarea cunoștințelor din diferite domenii ale cunoașterii umane și constituirea unei teorii cu privire la conducere.

Cercetările în știința managementului au confirmat că sfera sa de cuprindere este vastă, conducerea fiind un atribut al oricărei activități conștiente, prioritățile conturându-se în câteva zone până acum: economică, social-politică, administrativă, educațională, culturală, de apărare, familială.Transferul acestui termen în domeniul educațional ridică o serie de probleme generate de „insuficiența clarificărilor teoretice existente la nivelul științelor sociale, în genera, a științelor pedagogice, în special, dar și de prejudecățile prelungite la nivelul coștiinței comune.”(S.Cristea, 1996a, p.6).

Ca și în alte probleme pedagogice, în acest domeniu teoria nu a atins încă suficient nivelul generalizării practicii empirice multă vreme în vigoare. Aspectele manageriale au existat mereu în practica educațională, dar abordate în alte contexte concrete, limitate, nu într-o unitate conceptuală, generală, preocupată de stabilirea direcțiilor, principiilor explicite, orientate spre optimizare, performanțe.

Managementul educațional devine astfel „o concepție integrativă explicită, dar și o atitudine, o metodologie de acțiune orientată spre succes educațional”(E.Joița, 2000, p.23).După cum am văzut, conceptul de management include și sensul de reușită,

el vizând reușita într-un domeniu al vieții sociale, de la afaceri și până la propria personalitate. Se observă, astfel, ponderea acordată relaționalului, dinamicului, calității și globalității.

Această extindere semantică a conceptului de „*management*” este sau poate deveni benefică pentru orice știință socio-umană, în general, cât și pentru interpretarea educațională, în special. „Procesul de învățământ are drept scop asigurarea nivelului de reușită minimală pentru fiecare elev în parte, în planul formării personalității sale, dar și atingerea unei reușite educaționale, din perspectiva cadrului didactic.” (R. Iucu, 2000, p.34).

Managementul educațional întrunește toate caracteristicile de bază ale managementului organizațiilor, dar are și anumite caracteristici care îl particularizează și îl diferențiază. Aceste particularități provin, pe de o parte, din caracteristicile managementului psihologic, din care managementul educațional face parte, iar pe de altă parte, din specificul școlii ca organizație. *O primă caracteristică* o constituie „*dimensiunea moral-axiologică* determinată, în primul rând, de specificul activității pedagogice din școală, ca activitate de transmitere și asimilare a cunoașterii, dar și de educare și formare a elevilor în spiritul unui sistem de valori, prefigurate ca finalități ale educației.” (E. Păun, 2000, p.142). *În al doilea rând*, substanța managementului educațional o constituie *mobilizarea resurselor umane*; fără a ignora componenta instrumentală, managementul educațional se centrează pe dimensiunea umană, realizând strategii de tip comunicativ.

Prin urmare, putem spune că „managementul educațional este știința și arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalități potrivit unor finalități acceptate de individ și de societate.” (I. Jinga, 1998, p.409).

Managementul educațional se ghidează după un ansamblu de principii și funcții, de norme și metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ, la standarde de

calitate și eficiență cât mai înalte. Putem considera că managementul educațional este teoria și practica, știința și arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activității educative; această activitate este una „de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă a individualității umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă și creativă a personalității sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaționale.”(E.Joița, 2000, p.25).

Majoritatea opiniilor neștiințifice apreciază ca vicioasă extinderea sferei managementului în planul vieții sociale în ansamblu.,„Validarea sa, însă, de către experiența deceniilor japoneze și occidentale, ne permit să privim cu optimism destinul viitor al managementului educațional, perceput ca stare de spirit, guvernatoare a procesului de învățământ.”(R.Iucu, 2000, p.34).

1.2. MANAGERUL ȘCOLAR – CA PROFESIONIST

La nivelul actual al dezvoltării managementului general, ca știință și practică , ca activitate intelectuală, s-a conturat în ultimele decenii și probleme managementului ca profesiune și a managerului ca profesionist, format ca oricare alt specialist de înaltă calificare.

În economie, care este un domeniu cu tradiție în această privință, abordarea managementului ca profesiune se realizează prin forme de învățământ specializat, inițial, și continuu.

O profesiune semnifică un sistem de trăsături fizice, intelectuale, morale, tehnologice formate special pentru a rezolva sarcini specifice, într-un aspect al unui domeniu de activitate:genul de muncă, forma de activitate definită, sistemul de solicitări specifice, drepturi și obligații, statut și roluri, indicații și contraindicații, norme de activitate, evaluare și recompensare,

organizare individuală sau grupală, formare și perfecționare, relații și atitudini specifice.

Profesia de manager este relativ nouă, fiind destul de controversată ca necesitate, selecție, stabilitate. Cu toate acestea, se consideră că managementul întrunește condițiile unei profesii, pentru că necesită o pregătire, urmărește obținerea unor rezultate prin eforturi comune, solicită participarea comună, un complex de cunoștințe teoretice și practice, de capacități și competențe.

Unde se află, însă, managerul școlar, din această perspectivă? Putem spune că a fi manager școlar este o profesie? Evoluțiile din ultimii ani, așa cum am spus și în capitolele precedente, ne permit și chiar ne obligă să-l abordăm pe conducătorul organizației școlare ca pe un profesionist.

Multă vreme s-a considerat că activitatea de conducere a școlii este o activitate neprofesionalizată, activitatea directorului de școală fiind considerată periferică în raport cu cea a profesorului. Directorul școlii nu era altceva decât un profesor care pentru un timp determinat avea obligații de conducere, considerate adesea extraprofesionale și cu efecte de deprofesionalizare. El era considerat mai degrabă un egal printre ceilalți, nu un superior al profesorilor. Aceasta, atât pentru faptul că provenea din rândul profesorilor, cât și pentru faptul că funcția managerială, așa cum era ea definită în documentele ce reglementau funcționarea școlii, era mai degrabă o funcție de execuție decât una de conducere.

Aceasta se datora faptului că structurile manageriale în învățământ erau excesiv de centralizate și autenticele funcții de conducere se aflau la vârful piramidei. Directorul executa niște sarcini administrative și nicidecum manageriale; administrarea presupunea:

- formularea în termeni generali a obiectivelor;
- obținerea succesului prin prevenirea erorilor;
- plasarea resurselor în plan secundar;

- adoptarea de decizii puține pentru multe persoane în absența constrângerilor de timp;
- ierarhii și domenii de responsabilitate ample;
- precizarea rolului de arbitru al administratorului;
- accentuarea rolului procedurilor, conformismului, pasivității, prudenței, raporturilor periodice;

Accentul era pus pe planificare, organizare, dirijare, comandă, control, pe execuție, disciplină, ierarhie, ordine. Această situație nu s-a schimbat în mod substanțial, în practică sau mentalitate, dar există totuși tendințe întemeiate pe prevederi legale care, probabil, vor aduce schimbări în acest sens.

Aceste schimbări sunt necesare, în primul rând, datorită conturării și constituirii managementului, în general, ca domeniu profesionalizat, un domeniu ce impune o pregătire specifică. În al doilea rând, profesionalizarea pentru cariera managerială în învățământ este cerută și ca o consecință nemijlocită a descentralizării activității manageriale. Conduceea învățământului la diferite niveluri, dar îndeosebi conducerea școlii solicită o pregătire adecvată. Școala a devenit o organizație din ce în ce mai complexă, care necesită un management specializat, bazat pe acumulările teoretice și practice din acest domeniu.

Acest management specializat se caracterizează prin:

- formularea de obiective strategice și operaționale;
- căutarea condițiilor de obținere a performanțelor măsurabile;
- abordarea prioritara a resurselor;
- adoptarea deciziilor de diferite tipuri și grad de complexitate;
- practicarea delegării de activitate;
- considerarea managerului ca protagonist al organizației, prin atitudini activizante, creative;
- punerea accentului pe rezultate și pe analiza lor complexă;

Pentru a exercita un astfel de management la nivelul organizației școlare, managerul școlar trebuie să fie un profesionist recrutat și format după criteriile și exigențe profesionale specifice; acesta trebuie să fie devină managerul școlar, adică coordonatorul și animatorul principal al proiectelor de dezvoltare instituțională și, împreună cu echipa sa să formuleze politica de dezvoltare a școlii.

Emil Păun consideră că profesionalizarea activității manageriale la nivelul școlii trebuie să înceapă de la modul de recrutare a viitorilor manageri. El prezintă două situații frecvent întâlnite în diferite țări, și anume:

1. **manageri recrutați din interiorul câmpului școlar**, din rândul cadrelor didactice, denumiți „directori-educatori”;

2. **manageri recrutați din afara câmpului școlar, din rândul personalului cu pregătire managerială**, care nu sunt, însă, cadre didactice, așa numiți „directori-administratori”, cum se întâlnesc în Anglia; atribuțiile acestora sunt predominant de „gestiune administrativă a școlii”, responsabilitățile din sfera academică revenind directorilor adjuncți, recrutați din rândul personalului didactic.

O asemenea soluție are avantaje și dezavantaje; printre avantajele putem considera faptul că la conducerea școlii se află un manager cu pregătire și competențe manageriale importante; dezavantajele sunt: necunoașterea specificului proceselor educaționale, care duce la tendința de a conduce și gestiona școala ca pe o întreprindere economică, iar stilul său de conducere poate crea tensiune și conflicte.

Prin urmare, această metodă de recrutare a managerilor școlari nu este indicată și mai ales nu poate fi adoptată fără a ține seama de tradițiile și cultura managerială a unei țări, pe de o parte, și de gradul lor de validitate, confirmat de eficacitatea lor dovedită, pe de altă parte. De aceea, în ceea ce privește școala românească, soluția cea mai indicată rămâne cea a recrutării managerilor din rândul cadrelor didactice. Această soluție e în

concordanță cu tradiția școlii românești, dar asigură exercitarea funcției manageriale de către o persoană care are o cunoaștere solidă a domeniului educațional.

O analiză a formării inițiale și continue a directorilor în plan pedagogic, metodic și managerial, arată clar o disproporție în defavoarea celui din urmă. Profesionalizarea profesorului-director trebuie să depășească practicile, mentalitățile încă existente și să-i formeze în calitate de conducători reali și eficienți ai organizației școlare. Pentru a fi un manager eficient, directorul-profesor trebuie să aibă o concepție largă asupra educației și instruirii, abordării ei interdisciplinare, o înțelegere clară a funcțiilor manageriale și a rolurilor derivate, a punerii lor în aplicare pentru variatele situații educaționale.

Cu alte cuvinte, în realizarea funcției sale, managerul școlar trebuie să realizeze un echilibru nu numai pe axa academic-instrumentală, ci și pe axa instrumental-expresiv.

Fiind recrutat din rândul cadrelor didactice, activitățile din sfera academică îi sunt cele mai cunoscute managerului școlar; el trebuie să adopte, însă, o optică managerială asupra lor, ce vizează organizarea acestor activități în școală și asigurarea condițiilor pentru a obține performanțe înalte.

Activitățile administrative sunt, de fapt, manageriel-organizaționale și se referă la diferite aspecte privind asigurarea și gestionarea resurselor materiale și financiare ale desfășurării proceselor educaționale.

Dimensiune instrumentală vizează responsabilități care ating atât aspectele administrative, cât și cele academice și are în vedere mijloacele puse în acțiune pentru organizarea școlii și activității.

Dimensiunea expresivă se referă la preocupările managerului pentru asigurarea climatului emoțional și a etosului profesional al profesorilor și elevilor, dar și al altor persoane implicate în activitatea școlară.

Astfel, la nivelul managerului școlar trebuie să existe un echilibru adecvat între cele două axe, pentru a se evita situațiile în care administrativul și instrumentalul să invadeze academicul și expresivul, dar nu trebuie să se ajungă nici la situația în care se ignoră aspectele administrative și instrumentale.

Pentru ca acest echilibru să se realizeze este necesară formarea managerială a directorilor de școală. Această funcție nu mai trebuie considerată ca o promovare în carieră, pe criterii mai mult sau mai puțin specifice. Funcția managerială implică asumarea de noi responsabilități, care impun noi competențe, pentru care se cer criterii specifice de recrutare, cât și un proces de formare profesionalizată.

În activitatea managerială are loc „o mutare a valorilor”. Astfel se trece de la latura posesivă a ființei umane, la latura ei bazată pe satisfacție, iar acest lucru se realizează prin trecerea:

- ✓ de la *planificarea pe termen scurt* la *planificarea pe termen lung*;
- ✓ de la *realizări individuale* la *realizările grupului*;
- ✓ de la *ordine și instrucțiuni* la *consultări*;
- ✓ de la *control* la *autocontrol*;
- ✓ de la *folosirea excesivă a puterii* la *limitarea acesteia*;
- ✓ de la *supravegherea activităților* la *aprofundarea examinării și perfecționarea lor*;
- ✓ de la *luarea deciziilor* la *motivarea actelor decizionale*;

Managerul școlar trebuie pregătit din această perspectivă și el trebuie să înțeleagă că școala pe care o conduce este o organizație cu structurile, normele, regulile și valorile ei particulare, iar pentru a o gestiona eficient el trebuie să aibă un proiect managerial clar, suplu și concordant cu realitatea școlii sale.

CAPITOLUL II

ȘCOALA – ABORDARE MANAGERIALĂ

2.1. NECESITATEA ABORDĂRII MANAGERIALE A ȘCOLII

După cum am văzut, termenul de „*management*”, deși nu foarte bine delimitat conceptual, pătrunde cu rapiditate în aproape toate domeniile de activitate. Considerată de unii drept „*artă*”, iar de alții drept „*conducere științifică*”, activitatea managerială are resursele necesare pentru a accepta ambele calificări. Astfel, managementul este conducere științifică pentru că se bazează pe:

- obiective clar stabilite și urmărite explicit;
- utilizarea unei metodologii proprii, specific manageriale;
- conturarea și respectarea unui sistem de reguli și principii de eficiență și calitate;
- respectarea ținutei științifice în realizarea funcțiilor manageriale;

Cu alte cuvinte, managementul include: organizare științifică, tehnici științifice de conducere, viziune prospectivă. Pe de altă parte, activitatea managerială este „artă”, deoarece:

- constă tocmai în legătura științei cu experiența practică, ce se concretizează în priceperea de a lucra cu oamenii, a îndeplini scopurile prin și cu oameni;
- priceperea de a trece de la legi și principii la norme și reguli practice, în condiții concrete variate, cu echilibru între obiectiv și subiectiv;
- valorifică experiența și însușirile psihologice ale managerului;
- evidențiază rolul motivației, al climatului potrivit activității eficiente;

Prin urmare, cele două laturi ale managementului se află într-o relație de interdependență, cât este știință și cât este artă depinzând de situația concretă, una sprijinându-se pe cealaltă, împreună rezolvând eficient obiectivele. Conducerea științifică este una din ce în ce mai complexă care are drept scop diminuarea și chiar eliminarea empirismului din conducere.

Din acest punct de vedere, studierea, însușirea și aplicarea științei conducerii în toate domeniile se impune ca o necesitate, ca o condiție sine qua non a valorificării maxime a potențialului uman și material de care dispune societatea în vederea realizării unor noi standarde de civilizație. Dezvoltarea științei și tehnicii, implicațiile sociale ale aplicării cuceririlor necesare, creșterea amplitudinii și complexității fenomenelor economice și sociale exclud orice încercare de a acționa numai pe baze empirice, pe intuiție și pe bun simț.

Dacă activitatea de conducere științifică, respectiv activitatea managerială, exercitată în orice sistem social, presupune urmărirea unor scopuri și obiective precise, o temeinică organizare, pe de o parte, iar pe de altă parte presupune control, îndrumare și capacitate decizională, toate acestea în scopul optimizării, ea devine o necesitate și pentru sistemul de învățământ la toate nivelurile sale. Cu toate acestea, are o anumită circulație opinia că aplicarea în domeniul învățământului a principiilor conducerii științifice nu este oportună, încă, datorită specificului acestui domeniu de activitate.

Aceste opinii nu sunt decât manifestări ale mentalității tradiționale, exprimate de către cei pe care schimbarea îi sperie mai mult decât este necesar. Bineînțeles că transferul modelului managementului economic la nivelul sistemului de învățământ trebuie făcut cu prudență și adaptat din punct de vedere pedagogic, dar asta nu înseamnă că nu este posibil ca managementul și educația nu au nimic în comun. Și acest lucru este evidențiat de către V.V. POPESCU încă din 1973, care spunea că *„știința conducerii, în relația sa cu realitatea fenomenului*

educativ nu are decât granițele pe care le instituie pedagogii care se ocupă de ea. Ea se află în lăuntrul pedagogiei și al ramurilor sale în măsura în care actul educativ se manifestă ca act de conducere... Problemele de conducere sunt variate și controversate, dar ele se pun de fiecare dată în cadrul pedagogiei și, în acest înțeles, servesc pentru fundamentarea teoretică și practică a multor ramuri ale pedagogiei.”(p.216).

Păreră sa este întărită de evoluția asemănătoare a celor două științe, și anume:

- ambele au cunoscut o evoluție de durată, timp în care au acumulat experiență, reușind să-ți valideze și generalizeze ideile științifice;

- ambele au trecut prin aceeași tranziție dificilă, de la reguli și

norme practice la principii, la clarificarea și definirea explicită a domeniului de studiu, a consolidării limbajului și a metodologiei de cercetare a problematicii specifice;

- ambele au trecut de la faza empirică, preștiințifică la cea a conturării științifice a conținuturilor;

Această evoluție similară se datorează următoarelor aspecte:

- ✓ ambele abordează aspecte ale activității umane, ale dezvoltării și organizării acesteia;

- ✓ ambele urmăresc succesul, eficiența, progresul;

- ✓ ambele utilizează o largă diversitate de experiențe, stiluri de conducere și realizare a acțiunilor conform situațiilor concrete;

- ✓ ambele au un pronunțat caracter interdisciplinar;

Deși, pe de o parte, elaborarea unei concepții moderne, coerente asupra conducerii școlii, este destul de dificilă, pe de altă parte, ea este necesară și importantă în cadrul societății conemporane; această concepție se poate contura ținând cont atât de câștigurile teoriei și practicii manageriale, cât și de valorile sistemului educațional. Astfel abordarea managerială a procesului

educativ și implicit a instituției unde se realizează acesta se bazează pe următoarele aspecte:

- conducerea se referă nu numai la sistemul instituțional, ci și la activitatea, procesul instructiv-educativ concret;
- și pedagogia și managementul au numeroase dimensiuni sociale, sunt factori ai culturii publice, educația interesând întreaga societate, ca și activitatea umană;
- prin abordarea managerială se clarifică mai bine căile de abordare, tratare, soluționare a problemelor fundamentale ale procesului instructiv-educativ;

EMIL MIHULEAC(1999, p.167-170) evidențiază următoarele caracteristici ale procesului managerial care pot fi aplicate în mod adecvat și în procesul de învățământ:

➤ reprezintă un *proces de orientare a indivizilor*, într-un efort organizat, o succesiune de acțiuni coordonate;

➤ are rolul de a *păstra starea de stabilitate, funcționalitate* a sistemului într-o anumită organizație pentru a-l regla în funcție de situație;

➤ *proiectarea reprezintă aspectul strategic* al procesului, iar *organizarea cel static*, definit prin decizie;

Analizând cele trei caracteristici ale procesului managerial putem spune că procesul educativ este unul organizat, desfașurat sistematic.

Acest proces se desfășoară în instituții specializate, și anume în unitățile școlare.De aceea putem spune că la nivelul unităților școlare este necesară și posibilă conducerea științifică, managerială.Indiferent de deosebirile care mai există pe plan mondial cu privire la conținutul pe care îl dau diferitele școli noțiunii de „conducere științifică”, sunt unanim recunoscute:

- **funcțiile cheie** ale sale(planificare-organizare, control-îndrumare, reglare-autoreglare);
- **claritatea obiectivelor**, fixarea de priorități, optica previziunii;

- *interdisciplinaritatea;*
- *prezența* indispensabilă a *factorului uman și climatului moral;*

Cu alte cuvinte, școala este o organizație privită din perspectivă sistemică și acest lucru explică de ce este necesară o conducere științifică, de ce este necesar un management la nivelul unității școlare. În continuare voi insista asupra celor două trăsături ale școlii, ***organizație și sistem***, pentru a înțelege necesitatea și „obligatia” de a aborda școala din punct de vedere managerial.

2.2. SPECIFICUL ȘCOLII CA ORGANIZAȚIE

Activitatea omului în societatea contemporană este supusă unui proces de structurare și organizare, atât pe plan individual, cât și pe plan social. Nevoia de organizare a activităților este generată de necesitatea obținerii unor rezultate și a unei eficiențe superioare.

La începuturi nu era vorba decât despre o organizare a activității, o asociere spontană între indivizi. Treptat, individul și-a conștientizat limitele, atât în planul biofizic, cât și în cel psihosocial, iar „nevoile și trebuințele subiective ale indivizilor (între care sociabilitatea și nevoia de afiliere) au susținut apariția și dezvoltarea ***organizațiilor***”

(E.Păun, 2000, p.7). În ziua de azi oamenii simt nevoia de a face parte din organizații și de a participa la viața acestora. Mediul în care trăim și în care ne desfășurăm activitatea este impregnant de numeroase și ***variate tipuri de organizații***; o mare parte a existenței noastre se desfășoară într-un cadru organizațional, omul fiind cuprins în organizații variate încă din copilărie: organizații preșcolare, apoi școlare, apoi asociații profesionale, organizații economice etc. .

Organizația reprezintă o colecție structurată de resurse umane și nonumane dirijate spre atingerea unor finalități

prestabilite. De aici decurg principalele caracteristici ale unei organizații:

➤ existența unor scopuri clar formulate și delimitate pentru a putea angaja și motiva indivizii ce participă la desfășurarea activităților respective;

➤ scopurile organizației vizează politica și orientarea ei generală; cu toate acestea, ele nu trebuie să ignore scopurile și aspirațiile indivizilor ce compun organizația sau să fie divergente cu acestea; între ele trebuie să existe o minimă compatibilitate, care nu se realizează prin eliminarea sau desconsiderarea celor individuale, ci mai degrabă prin încorporarea și integrarea acestora în scopurile organizaționale;

➤ un număr mare de indivizi care interacționează în desfășurarea activităților, deși se știe că, cantitatea nu produce neapărat calitate; mult mai importante sunt competențele individului, dar forța unei organizații depinde, în cea mai mare măsură, de acțiunea comună a indivizilor; din această perspectivă, calitatea interacțiunilor dintre membri devine condiția esențială a succesului organizațiilor;

➤ activități diferențiate funcțional și reglementate social;

➤ modalități proprii de organizare și conducere a activităților;

Sintetizând, EMIL PĂUN(2000, p.9)consideră că specificul organizațiilor constă în:

✓ **structura organizațională** ce presupune mărimea, complexitatea, formalizarea, poziții și roluri, relații și interacțiuni;

✓ **controlul organizațional** care se referă la staff, structura ierarhică, niveluri de autoritate, centralizare, descentralizare;

✓ **comportamentul organizațional** care include scopuri, cultură, climat organizațional, etos și eficacitate;

✓ **schimbarea organizațională** – flexibilitate, inerție-inovație, dezvoltarea personalului;

Analizând aceste caracteristici ale organizației, apare întrebarea: este școala o organizație?. Am spus că omul este

cuprins în anumite organizații încă din copilărie, acestea fiind grădinița și școala. Considerată în relația sa cu societatea, școala a fost întotdeauna definită ca un mediu social organizat în conformitate cu anumite norme și reguli. Bineînțeles că se încadrează în liniile generale ale organizației, dar organizația școlară are specificul și particularitățile ei.

Școala reprezintă o organizație instituțională care are drept funcție prioritară valorificarea la maxim a personalității elevului în cadrul unui proces de instruire specializat, conceput simultan ca activitate de predare-învățare-evaluare.,,Școala poate fi raportată la tipurile de organizare posibile la nivel instituțional.’’(S.Cristea, 1996b, p.58).În funcție de :

- gradul de structurare al organizației(formală, nonformală);

- gradul de implicare a membrilor(primară, secundară);
- gradul de raportare la alte organizații, școala poate fi definită, după Sorin Cristea, ca:

a) instituție cu o **structură de organizare formală**, bazată pe norme și reguli de funcționare stabile;

b) instituție cu un grad **de implicare primară** la nivelul activității didactice, bazată pe corelația subiect-obiect, și cu un grad de implicare secundară la nivelul unor relații cu comunitatea educativă;

c) instituție cu **angajare limitată** în raport cu alte organizații sociale, în funcție de structura de relații a sistemului de învățământ și de reacțiile societății la nivel de sistem și subsistem;

Se poate spune că, într-o mare măsură, întreaga arhitectură organizațională se supune logicii proceselor pedagogice.Această structură organizațională arată în felul următor la nivelul organizației școlare:

I. Directorul școlii - coordonarea activității organizației școlare;

II. Directori adjuncți:

1. perfecționare și cercetare didactică;
 2. orientarea metodologică a activității didactice;
 3. administrare a activităților;
- III. Coordonatori cabinete metodice;
- IV. Coordonatori personal administrativ;

În această structură de organizare mai intră comunitatea educațională locală(părinți, agenți sociali etc.), reprezentanții puterii locale; de asemenea, la nivelul școlii este format *consiliul de administrație* care ia toate deciziile importante.

Prin urmare, școala are caracteristici comune cu alte organizații, iar cea care o apropie cel mai mult este caracteristica ei de organizație care învață; dar, în același timp, ceea ce o deosebește este faptul că ea produce învățare.De aici decurg o serie de particularități care configurează specificul școlii ca organizație.Poate cea mai importantă dintre particularități o constituie prezența și desfășurarea a două activități de bază, distincte și independente în același timp, care sunt structurate în conformitate cu două logici diferite.Emil Păun(2000, p.76) consideră că cele două activități sunt:

a) **Activitatea managerial-administrativă** care e reglementată de o „logică organizațională” și în care se îmbină elemente caracteristice birocrațiilor cu cele specifice dezvoltării organizaționale.Această activitate vizează conducerea și administrarea școlii, dar și structurile care reglementează activitatea cadrelor didactice, statutul și rolul lor instituțional;

b) **Activitatea pedagogică** este structurată conform unei logici pedagogice, în mare parte „nonorganizațională”, deși activitatea pedagogică este structurată și reglementată de norme care decurg din natura proceselor de învățare-predare;acest lucru implică raporturi specifice ale elevilor și profesorilor cu știința care este obiect al transmiterii și asimilării în școală.

Logica instituțională și cea pedagogică, deși interdependente, sunt, în mare parte și divergente, iar cea care este dominantă în școală este logica pedagogică.De aici rezultă o altă

particularitate a organizației școlare, și anume-prezența în mai mare măsură a aspectelor informale. Acest lucru se datorează culturii grupurilor de elevi, dar și faptului că logica pedagogică solicită cadrelor didactice creativitate și imaginație în activitatea și comportamentul lor și-i îndeamnă pe managerii școlari să le ofere mai multă libertate și să fie mai flexibili față de atitudinile mai puțin ortodoxe, desigur, în limite pe care, totuși, logica instituțională le permite.

Așadar, școala produce învățare și ca orice întreprindere eficace ea trebuie să-și convingă să consumatorii de calitatea serviciilor sale; aceasta ar putea fi noua logică a școlii în calitatea sa de organizație. Din această perspectivă, elementele definitorii vizează:

✓ produsul organizației, dependent de obiectivele generale ale școlii ca unitate de bază a sistemului de învățământ;

✓ procesul organizației, dependent de obiectivele specifice activității didactice;

✓ resursele pedagogice, dependente de prioritatea factorilor informaționali;

Prin urmare, definirea școlii ca organizație respectă logica de analiză managerială centrată pe evidențierea prioritară a funcției sociale a instituției în raport cu structurile pe care aceasta le poate dezvolta în timp și spațiu. Aceste structuri sunt „nonbirocratice”; școala reprezintă un tip de instituție care înlocuiește ierarhia verticală, centrată pe autoritatea unei funcții, sau paralelismul între funcțiile manageriale, cu ierarhia funcțională cibernetică, centrată pe satisfacerea imperativelor sistemului, prin reglaje și autoreglaje realizabile între cele trei funcții manageriale.

2.3. PERSPECTIVA SISTEMICĂ A ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Autorul teoriei sistemelor, L.VON BERTALANFFY, definește sistemul ca fiind „orice ansamblu de elemente aflate

într-o interacțiune ordonată.”Din acest punct de vedere se pot distinge sisteme deschise și sisteme închise.

Sistemele închise se caracterizează prin aceea că între „intrări” și „ieșiri” există o cauzalitate liniară, adică valorile de intrare determinate direct de valorile de ieșire;este o relație cauză-efect și este specifică sistemelor naturii.În *sistemele deschise* nu se pot stabili astfel de relații de cauzalitate directă între valorile de intrare și rezultate, deoarece acestea prezintă anumite particularități, și anume:

➤ **multitudinea de elemente componente**,fiecare element al sistemului fiind o verigă care poate să existe fie în mod autonom, fie încadrul sistemului, având, însă, o funcționalitate precisă;

➤ **interacțiunea elementelor componente** asigură funcționalitatea și integralitatea sistemului; dacă între elementele unui sistem se stabilesc legături, în măsura în care un element dispune de capacitatea de a-l influența pe altul, acesta, la rândul său, trebuie să dispună de capacitatea de a recepționa;

➤ **intrațiunea cu mediul** e o caracteristică care constă în folosirea influențelor exterioare ca un mijloc de organizare internă, în scopulrealizării funcționalității sale sociale;

În plus, sistemele deschise dispun de o funcție specifică, „*funcția de codaj*”(Andrei, N.Dumitrescu, 1983, p.31) care le permite ca din complexitatea influențelor externe să selecționeze numai pe acelea care pot contribui direct la funcționarea sa și la realizarea finalității.

De aceea, pentru a-și realiza „valorile de comandă”,adică sarcinile, sistemele deschise își creează o modalitate proprie de reglare, care intervine mai ales atunci când rezultatele(*output-urile*) nu corespund sarcinilor(*input-urile*);această modalitate de reglare se realizează prin intermediul *feed-back*-ului, care este, de asemenea, caracteristic sistemelor deschise.

Privind organizația școlară din perspectivă sistemică se poate observa că școala face parte din categoria sistemelor

deschise, pentru că operează cu conceptele fundamentale ale teoriei (intrări, ieșiri, feed-back etc.). Principala ei funcție, ca de altfel a tuturor sistemelor deschise, este de a transforma „intrările” în „ieșirile” dezirabile; raportul dintre aceste valori este următorul: ieșirile depind de stare (dată de organizarea întregului sistem, de dotarea materială, de conținutul planurilor și programelor) și de intrări, iar starea nouă depinde de starea veche și de intrare.

Emil Păun consideră că principalele caracteristici ale organizației școlare ca sistem deschis sunt:

❖ **globalismul** – fiecare unitate școlară este parte a unui sistem mai larg, pe de o parte, și pe de altă parte, ea poate fi considerată ca un tot în care se integrează sistemele individuale (predare, conducere, administrație, etc.);

❖ **teleomania** – desemnează orientarea sistemelor spre realizarea anumitor finalități. „Școala este un factor activ în cadrul ambientului social, urmărind realizarea unei pluralități de finalități” (2000, p.28). Reflecția asupra finalităților este foarte importantă în analiza sistemului școlar, întrucât limitele sale funcționale sunt trasate de obiectivele sale și orice modificare în planul acestora implică redefinirea frontierelor și modalităților sale de acțiune: strategii didactice, structuri curriculare, modalități curriculare;

❖ **echifinalitatea** – sistemele deschise pot atinge același obiectiv sau stadiu final pornind de la condiții și situații inițiale diferite și pe căi diferite; școala are și ea această proprietate, întrucât atingerea scopurilor și realizarea proiectelor sale pot fi posibile prin căi și cu mijloace variate;

❖ **entropia** – sau gradul de dezorganizare tinde să crească în sistemele închise; sistemele deschise, printre care și școala, nu sunt afectate într-o măsură foarte mare de acest lucru, datorită relațiilor lor cu exteriorul;

Totuși, specialiștii consideră că fenomenele de dezordine din sistem au și valori pozitive, deoarece determină

reșezări și readaptări în funcționarea acestuia. Acest aspect a fost denumit „*principiul ordinii prin zgomot*.” (D. Haag, 1981, citat de E. Păun, 2000, p.30).

Contactele cu mediul socio-economic și politic nu trebuie să elimine în totalitate perturbațiile și „zgomotele” ce pot pătrunde în sistem, întrucât unele dintre ele pot susține o evoluție favorabilă și o îmbogățire a repertoriului funcțional al acestuia. Cu toate acestea, în relația sa cu exteriorul trebuie evitat „importul” de disfuncționalități ale mediului social-politic și economic care ar putea să disturbe funcționarea optimă a sistemului de învățământ. „Dacă sistemul școlar este în reformă, cum este situația din țara noastră, se impune cu necesitate evitarea transferului de entropie externă în sistemul de învățământ, pentru a evita accentuarea fenomenelor disfuncționale ale acestuia. Mai înțelept este să păstrăm un minimum de stabilitate a sistemului școlar, să echilibrăm aspectele de discontinuitate și ruptura cu cele de continuitate, introducând progresiv schimbările radicale necesare, dar evitând bruscare sistemului.” (E. Păun, 2000, p.30).

- sistemele deschise, deci și organizația școlară, au funcție de *retroacțiune sau de feed-back*, rezultatele obținute au proprietatea de a influența comportamentul viitor al sistemului.

Feed-back-ul este un mecanism de informare-răspuns. Capacitatea funcțională și de autoreglare a sistemului școlar depinde într-un grad înalt de circulația informației și de calitatea comunicării dintre diferitele subcomponente, pe de o parte, și pe de altă parte, între sistem și mediul înconjurător.

Școala întrunește, așadar, toate caracteristicile unui sistem deschis, având în același timp propria sa logică de funcționare. Organizația școlară reflectă și valorifică un ansamblu de relații și corelații cu factorii externi într-o măsură managerială complexă, bazată pe reglare-autoreglare continuă a raporturilor pedagogice dintre „fluxurile de intrare” și „fluxurile de ieșire”.

Abordarea sistemică a organizației școlare reprezintă, de fapt, modalitatea științifică de conducere, managerială, precum și realizarea funcționalității sale sociale și a optimizării activității.

2.4 ȘCOALA ȘI SCHIMBAREA MANAGERIALĂ

Din cele spuse până aici putem desprinde următoarea concluzie: abordarea managerială se impune ca o necesitate în contextul evoluției societății la toate nivelurile; pe de altă parte, aplicarea managementului la nivelul unității școlare este dificilă, dar posibilă, deoarece școala este o organizație, un sistem deschis; structura sa organizațională formală corespunde, după părerea lui H.M. Levin, în esență, structurii organizaționale formale a întreprinderii.

Prin urmare, concepția managerială poate fi aplicată și la nivelul unității școlare. Această adaptare trebuie făcută, însă, cu prudență, ținând cont de sistemul de valori al școlii, de specificul sistemului educațional. Altfel o să asistăm la efectuarea unor renovări de suprafață, în adoptarea unei terminologii la modă, dar care, în substanță rămâne tributară practicilor manageriale anterioare.

Școala românească se află în plin proces de reformă atât în plan structural, cât și funcțional, iar unul dintre domeniile în care trebuie să se realizeze schimbări esențiale este cel al managementului procesului de învățământ, în general, și al instituției școlare, în special. Există o adevărată „criză” a școlii în plan managerial și acest lucru nu se datorează atât absenței preocupărilor privind conducerea școlii, cât practicilor manageriale puternic ideologizate în plan teoretic „marcate de fenomene rutiniene, repetitive și anacronice în planul acțiunii” (E. Păun, 2000, p. 140).

Din această perspectivă, una din problemele majore ale managementului educațional este relația dintre *centralizare* și *descentralizare*, în condițiile în care școala românească a practicat ani de zile un model managerial centralizat, cu rădăcini evidente atât în cultură, cât și în mentalitatea noastră.

Se pare, totuși, că soluția aleasă este cea descentralizării, cel puțin formal, pentru că este vorba mai degrabă de o trecere treptată de la o politică excesiv de centralizată, spre măsuri de descentralizare, menținând însă unele structuri centralizate. Această trecere nu este deloc ușoară și presupune o analiză atentă a avantajelor și dezavantajelor celor două orientări „nu atât în sine, cât în raport cu condițiile, experiența, mentalitatea... .” (E. Păun, 2000, p.144) existente la nivelul școlii românești.

Pentru ca descentralizarea managerială școlară să se producă în bune condiții, trebuie să fie asigurate câteva premise esențiale (E. Păun, 2000, p.145):

1) **Realizarea unui cadru legislativ** care să nu mai limiteze descentralizarea și crearea unor condiții de aplicare a prevederilor legale.

2) **Sincronizarea descentralizării școlare cu procesele similare în plan politic, economic și îndeosebi, administrativ.** Trebuie să existe o relație de permanentă interacțiune între comunitate și școală, un adevărat parteneriat; pe de o parte, comunitatea locală nu trebuie să fie numai puternică și bogată, dar și motivată, pentru a considera școala ca un ax esențial și a o sprijini nu doar în plan financiar, ci și în plan managerial, cultural și pedagogic, iar pe de altă parte, școala trebuie să-și extindă activitatea la nivel comunitar prin acțiuni care să se adreseze nu numai elevilor, ci și părinților și celorlalți membri ai comunității.

3) **Elaborarea unui program coerent de formare a managerilor școlari** care să includă o componentă substanțială referitoare la politica, mecanismele și practicile managementului descentralizat.

Descentralizarea trebuie realizată numai în măsura în care produce schimbări calitative și o optimizare a activității școlare în toate planurile. Printre **avantajele** descentralizării pot fi menționate: *autonomia, participarea, inițiativa, motivarea*; aceste avantaje trebuie valorificate printr-o strategie managerială

coerentă, pentru că nu se pot realiza de la sine. Descentralizarea excesivă și introdusă fără suficientă pregătire poate produce o serie **de efecte perverse**: *întărirea conformismului, a rutinei, fenomene de recentralizare, etc.*

Prin urmare, s-ar putea spune că varianta optimă managerială este cea care îmbină adecvat centralizarea cu descentralizarea în raport cu situațiile specifice. Acest lucru nu se poate realiza decât printr-un management contextual și situațional, dar nu anarhic și întâmplător. Acesta este un management de tip democratic și participativ care se definește printr-o structură flexibilă a organizației, comunicare liberă în ambele sensuri, cooperare între membrii organizației, între aceștia și conducere; premisele sale sunt încrederea în om și în capacitatea sa de a-și asuma responsabilitatea a ceea ce face. Aceste premise duc la crearea unui climat pozitiv și deschis care oferă condițiile participării la luarea deciziilor și manifestării și valorificării depline a capacităților personale.

Managementul participativ este unul colectiv, dar nu este totalmente nonautoritar și descentralizat. Această combinație poate să meargă spre un model profesionist de conducere, care poate constitui modelul specific organizației școlare. Pentru a fi posibil un astfel de management la nivelul organizației școlare, acțiunea de descentralizare și, în general, acțiunea de introducere a practicii manageriale în școală, trebuie pregătită foarte atent în planul formării managerilor școlari pentru a putea prelua și exercita optim noile responsabilități, dar mai ales pentru a dezvolta un management de echipă.

CAPITOLUL III

ROLURILE MANAGERULUI ȘCOLAR

Necesitatea reconsiderării rolului social al școlii nu este un deziderat specific doar societății românești, ideea putând fi întâlnită frecvent în lucrări de pe toate meridianele lumii. Odată cu aceasta se conturează din ce în ce mai mult și mai clar necesitatea *reconsiderării rolului managerilor școlari* care aplică, la niveluri ierarhice diferite politica școlară specifică fiecărui stat într-o anumită perioadă.

Este vorba, de fapt, de mai multe roluri pe care le îndeplinesc managerii școlari, iar corespunzător acestor roluri, managerului școlar îi sunt necesare anumite competențe.

Rolurile managerilor școlari reprezintă așteptările celorlalți membri ai instituțiilor de învățământ (profesori, elevi, personal nedidactic), ale părinților, autorităților locale și școlare față de ei.

Dicționarul de sociologie definește rolul ca pe un „*model de comportare asociat unei poziții sociale sau unui statut, punerea în act a drepturilor și datoriilor prevăzute de statuturile indivizilor sau grupurilor într-un sistem social.*” (Vlăsceanu, L. (coord), 1993, p.517).

Statutul este un concept pozițional, stabilind locul unei persoane în cadrul unei rețele sociale. Rolul indică două aspecte diferite ale activităților în cadrul unui statut: pe de o parte, *rolul* indică toate lucrurile pe care le așteptăm de la cineva care ocupă un anumit statut, iar, pe de altă parte, rolul se referă la comportamentul efectiv al persoanei cu un anumit statut.

De aceea, managerul școlar trebuie să cunoască cu claritate care este statutul său și ce roluri are de îndeplinit în acest context. Îndeplinind aceste roluri managerul școlar își exercită, de fapt, funcțiile centrate pe dimensiunea umană, adică acelea care

satisfac nevoile indivizilor și grupurilor care fac parte din organizația școlară.

Din această perspectivă, HENRY MINTZBERG (citată de Ș.Iosifescu, 2000, p.55) a realizat un studiu asupra unui grup de manageri care l-a dus la descoperirea unui set de roluri jucate de manager. El identifică zece roluri diferite ale managerului, în care se încadrează diferitele activități ale acestuia. Cele zece roluri sunt grupate în trei mari categorii, în ideea că, indiferent de conținutul concret al muncii unui manager, acțiunile sale se încadrează într-una din următoarele categorii: elaborare de decizii, prelucrarea de informații și angajarea de relații interpersonale.

3.1. ROLURI INTERPERSONALE

Pentru a se afirma printre ceilalți, pentru a obține prestigiu, stimă publică, nu este nevoie ca managerul școlar să-și manifeste ostentativ superioritatea, acordată de funcția pe care o deține, cu orice preț și în orice împrejurare. Aprecierea socială valorizează indivizii a căror personalitate se exprimă prin fapte, prin eficiență socială, printr-un comportament ponderat, constructiv și nu pe cei care recurg la impulsivitate și brutalitate. Pentru a-și atinge scopurile, managerul nu trebuie să-i manipuleze pe ceilalți, să-i considere drept „instrumente” cu ajutorul cărora își exercită funcțiile manageriale.

Cota socială a personalității este dată de eficiența în profesie, dar și de modul în care respectă normele și valorile sociale. „Omul devine personalitate numai dacă se racordează sistemului de valori sociale, efortului comun, normelor de viață ale colectivității.” (Chelcea, A. ,1997, p.162).

Din această perspectivă, putem spune că *managerul școlar exercită atât o conducere formală, instituționalizată, cât și o conducere informală* la nivelul grupului, al echipei pe care o conduce. El trebuie să-și racordeze statutul social, sarcinile, aspirațiile la așteptările celorlalți.

Managerul organizației școlare trebuie să reprezinte grupul, să fie conducătorul și să realizeze conexiunile cu alte

grupuri. Aceasta presupune ca el să fie figură reprezentativă, să fie lider și să fie persoană de legătură, cu alte cuvinte să îndeplinească *roluri interpersonale*.

3.1.1. MANAGERUL ȘCOLAR – LIDERUL UNEI ECHIPE

După cum am văzut, managerul, în general, și managerul școlar, în special, îndeplinește atât atribuții administrative, cât și atribuții de conducător informal, de lider. Managerul școlar conduce organizația școlară, dar nu realizează acest lucru de unul singur, ci ajutat, sprijinit de colectivul organizației pe care o conduce. Dar pentru ca această interacțiune să fie eficientă, este necesară formarea și dezvoltarea competențelor de relaționare la nivel intra- și intergrupal de lucru în echipă.

Echipa este un grup formal, construit pentru rezolvarea unor sarcini organizaționale concrete, care acționează unitar, sub conducerea unui manager.

Lucrul în echipă (*team work*) este recomandat oricând, dar mai ales în situații complexe, deoarece *spiritul de echipă* este extrem de eficient, evidențiind cele patru trăsături personale umane:

- *comportamentul;*
- *capacitatea de a reține;*
- *creativitatea ;*
- *respectul pentru valorile etice.*

Lucrul în echipă presupune acțiuni comune de colaborare a tuturor membrilor acesteia, fiecare cu sarcini parțial diferite, dar oricare component depinde de ceea ce fac ceilalți. Activitatea fiecărui partener nu trebuie privită separat, singular, îngust. Prin urmare, se referă la desemnarea oricărui fel de conlucrare, coordonare, colaborare; echipa este „o entitate cu structură și însușiri deosebite de ale indivizilor componenți și în care, pe lângă legăturile interpersonale apar și legături între fiecare component și echipă ca atare, determinând un

comportament colectiv al echipei umane ca totalitate.”(E.Mihuleac, 1994, p.125).Șerban Iosifescu(2000, p.99) stabilește principalele caracteristici ale echipei ca fiind:

- ❖ **scopul comun** - echipa nu ar exista dacă membrii săi nu ar avea un scop comun;
- ❖ **structura de statut** – poziția, rangul și prestigiul fiecărui membru în grup;
- ❖ **conducerea** – emergența și activitatea liderului;
- ❖ **coeziunea** – abilitatea membrilor de a gândi și a acționa ca o entitate și rezistența la forțele de ruptură;
- ❖ **motivația și interesele personale ale membrilor**;
- ❖ **normele de grup** – modele de comportament acceptate de către membrii grupului și nivelul conformării la normă;
- ❖ **natura sarcinii** și mediul în care echipa își desfășoară activitatea;

De aceste caracteristici trebuie să țină cont managerul școlar când își propune să construiască o echipă eficientă.

Construcția echipelor este un proces îndelungat și laborios, adesea dificil de realizat. Construirea unei echipe eficiente stă chiar la temelia unei organizații școlare eficiente din toate punctele de vedere. Este ușor pentru manager să obțină „jucători” buni, adică cadre didactice competente, dar este cu mult mai greu să-i facă să joace împreună, să fie o echipă. Individualități, „vedete”, profesori cu prestigiu putem găsi, însă sarcina managerului este să-i integreze în colectiv, să-i determine să acționeze în spiritul celor trei mușchetari, „*toți pentru unul și unul pentru toți*”, punând interesele organizației mai presus de interesele personale.

Acest lucru îi creează liderului, managerul școlar, o nouă răspundere: pe de o parte el trebuie să fie un exemplu în acest sens, iar pe de altă parte, trebuie să rezolve tot felul de conflicte și stresul dintre componenții echipei pentru a menține mereu capacitatea și eficiența maxime. Prin urmare, managerul școlar încearcă să dezvolte atunci când formează echipa, atât

competențele legate de sarcină, cât și pe cele interpersonale. Pentru a se forma și dezvolta, o echipă trece prin patru etape(Ș.Iosifescu, (coord), 2000, p.99), iar rolul managerului școlar este acela de a interveni pe parcursul acestei evoluții:

1) **Formarea:** se stabilesc sarcinile, regulile, metodele; se construiește încrederea în lider; membrii echipei în formare sunt politicoși, dar neîncrezători;

2) **Conflictul:** apar conflicte interpersonale; membrii grupului opun rezistență față de sarcină, unii încercând să-și impună influența, iar realizarea sarcinii nu se produce. Aici managerul trebuie să dezvolte atât competențele legate de sarcină, cât și cele interpersonale;

3) **Normarea:** conflictele se aplanează; apare cooperarea, oamenii încep să se înțeleagă și nu mai pun la îndoială ideile celorlalți; acum managerul trebuie să pună accent pe dezvoltarea competențelor interpersonale.

4) **Performarea:** echipa devine performantă; rolurile au fost împărțite, fiecare membru al echipei fiind preocupat atât de sarcină cât și de ceea ce simt ceilalți; managerul trebuie să mențină această stare de spirit;

Orice echipă trece prin aceste faze, pentru că nici o echipă, din nici un domeniu, nu poate obține de la început performanțe deosebite; acestea apar mai târziu, pe măsură ce membrii echipei se cunosc și învață să lucreze împreună. Această funcționare eficientă a echipei la care se ajunge la un moment dat trebuie însă menținută, pentru că altfel echipa poate regresa în faze anterioare de dezvoltare.

De aceea, managerul școlar trebuie să fie conștient de criteriile de eficiență pe care trebuie să le urmărească în constituirea și menținerea unei echipe de înaltă performanță. Acestea sunt:

1. *Stabilirea clară a scopului, obiectivelor, strategiilor.*

Membrii echipei trebuie să fie de acord cu sarcinile care trebuie să fie stabilite cu foarte multă claritate; de asemenea, e

necesară o temeinică pregătire profesională a fiecărui component, un ridicat grad de interiorizare a obiectivelor generale. De asemenea, managerul clarifică rolul membrilor, responsabilitatea fiecăruia pentru activitatea tuturor și stabilește concepția grupului, criteriile valorice în conformitate cu care acesta își desfășoară activitatea.

2. *Existența unei proceduri clare*, a unei metodologii structurată în organizarea ședințelor, în luarea deciziilor și în împărțirea responsabilităților.

3. *Realizarea unui consens între conducerea echipei și concepția membrilor.*

Sarcinile sunt mult mai bine îndeplinite acolo unde managerul este accesibil și i se simte prezența; el trebuie să orienteze bine dezbaterile, să explice rolul echipei, să stimuleze fiecăruia gândirea inventivitatea, spiritul creator, să intervină ponderat și oportun, expimând cu răbdare și pricepere opțiunile și opiniile personale.

Liderul trebuie să folosească toate capacitățile membrilor echipei, și pentru asta îi este necesar talentul de a insufla vitalitatea și voința de a câștiga de către întreaga echipă; managerul este cel care îi influențează pe toți echipierii, astfel încât ei să se simtă răspunzători față de interesele echipei. Conducerea în echipă favorizează gândirea sistemică; în colectiv există o soluție pentru ansamblu, posibilitatea conceperii întregului, realizându-se fenomenul de sinergizare. Prin asociațiile de idei care se produc în cursul dialogului între ei se obține un rezultat al muncii în echipă superior însumării simple a rezultatelor individuale.

De asemenea, liderul modelează concepția echipei, deoarece atitudinea, comportamentul său servesc drept model și sursă de imitație pentru colaboratori, ei trebuie să simtă că locul lor de muncă s-a format o nouă familie; gășind aici înțelegere și apreciere, vor face mai mult decât li se va cere.

4. *Analizarea și revizuirea cu regularitate a activității*, prin reevaluarea obiectivelor, evaluarea fiecărei secvențe a procesului și punerea accentului pe ce se va face și nu pe ce s-a făcut.

5. *Existența unei relații deschise , de comunicare și înțelegere reciprocă.*

Membrii echipei discută nu doar cu liderul, dar și între ei. Atașamentul pentru participarea în echipă aduce cu sine convingerea fiecărui colaborator că și cele mai neînsemnate acțiuni contribuie la îndepliniri în care fiecare este angrenat. Trebuie să existe, de asemenea, o mare deschidere pentru opiniile din afara echipei, un schimb deschis de mesaje atât în interiorul echipei, cât și în exteriorul acesteia.

6. *Funcționarea într-un climat de încredere și întrajutorare.*

Managerul dezvoltă acel spirit de echipă și trebuie să-l mențină prin crearea unui climat de încredere reciprocă, dovedind spirit de dreptate și imparțialitate. În acest climat membrii știu să acorde și să ceară ajutor, își petrec mult timp împreună, își manifestă respectul unii față de alții și-și respectă prestigiul de echipă.

7. *Acceptarea inevitabilității conflictului și valențele pozitive ale disputei.*

Cooperarea reprezintă condiția sine-qua-non a existenței oricărei echipe eficiente, dar cu toate acestea concurența în cadrul aceleiași echipe este un succes. Dar pentru a da rezultatele scontate trebuie arbitrată cu maximum de obiectivitate pentru a nu avantaja sau dezavantaja pe cineva. Prin urmare, managerul nu trebuie să evite diferențele de idei, conflictele de opinii, care până la un punct sunt normale și pot fi folosite în mod constructiv, cu condiția să existe argumente în susținerea opiniei. Astfel este încurajată contribuția fiecăruia, se acordă atenție sentimentelor

fiecărui membru și se evită rutina care îi face pe membrii echipei să-și piardă din energie și entuziasm.

8. *Este necesară dezvoltarea personală a fiecăruia din membrii echipei.*

Există între membrii echipei o interdepență foarte mare, deoarece se sprijină reciproc pentru a se dezvolta personal; de asemenea liderul stimulează pe fiecare, încurajează ideile bune și nu-și însușește sugestiile subordonaților; pe de altă parte, membrii echipei sprijină dezvoltarea liderului.

Aceste criterii sunt greu de atins în totalitate, deoarece pot interveni o serie de probleme care pot destrăma o echipă și anume: factori exteriori precum: diferențieri de funcție, studii, concepții etc. și factori interni cum ar fi: spirit de independență, egoism, gelozie, sensibilitate, neîncredere în alții. Pot apărea, de asemenea, binecunoscutele **efecte de grup** ca: „gândirea de grup”, „lenea socială”, *conservatorismul care duce la compromis*, „sindromul Apollo”, mitul „echipei clone” etc. (Ș.Iosifescu, 2000, p.104).

Un factor important în succesul unei echipe este existența unor caracteristici compensatorii; echipele nu sunt entități nediferențiate în care fiecare se situează pe aceeași poziție realizând aceleași activități. În cadrul unei echipe eficiente, fiecare membru are rolul său, completându-se și determinând funcționalitatea echipei. După Belbin (citată de Ș.Iosifescu, 2000, p.100), aceste roluri sunt: „executant”, „coordonator”, „modelator/organizator”, „săditor/agent”, „căutător de resurse”, „monitor”, „lucrător în echipă”, „analizator final”.

Fiecare rol necesită îndeplinirea unor sarcini și activități specifice de către membrii grupului. Nu există roluri ideale sau superioare altora, dar o echipă performantă trebuie să îndeplinească toate aceste roluri. Managerul trebuie să fie capabil să sesizeze care dintre membrii echipei cu care lucrează este mai potrivit pentru fiecare dintre aceste roluri.

Activitatea managerială în echipă este infinit mai complexă decât cea individuală, cu continuitate temporală, cu comunicații intense și cu timpul dezvoltarea unui limbaj și a unei culturi comune, în măsură a înfrunța cu succes un mediu înconjurător, îndeplinindu-și cele propuse și dezvoltându-și competența.

Loialitatea membrilor unei organizații, funcționarea acestora ca o echipă eficientă depinde de forța și coeziunea unei culturi organizaționale. Formarea unei culturi puternice ține de competențele „umane” ale managerului, de inițiativa sa de a promova noi valori și norme organizaționale. „Edificatoare pentru nivelul acordului membrilor organizației față de valorile, normele și celelalte componente de bază ale culturii organizaționale este frecvența utilizării sloganurilor, simbolurilor, ceremoniilor... .” (Ș. Iosifescu, 2000, p.20).

Dezvoltarea unei culturi organizaționale care încurajează apartenența la grupuri multiple, flexibilitatea comportamentală și adaptabilitate, este necesară în organizația școlară pentru a se evita apariția grupurilor multiple și suprapuse.

Activitatea din școală se caracterizează prin faptul că marea majoritate a personalului face parte din mai multe grupuri și echipe, având în consecință mai multe roluri (și roluri diferite) în cadrul organizației. Sunt extrem de puține persoanele care au un singur rol și fac parte dintr-o singură echipă sau dintr-un singur colectiv; de exemplu, un profesor poate fi responsabil cu formarea continuă sau „director educativ”, dar, în alte grupuri este doar membru fără autoritate decizională. Această situație complică, într-o oarecare măsură, activitatea de la nivelul școlii. De aceea este necesară:

- **delimitarea clară**, prin fișa postului, a **atribuțiilor** fiecărei persoane în cadrul fiecărei echipe de lucru;
- stabilirea, prin fișa postului, a **limitelor autorității** fiecărui conducător de colectiv;

➤ **dezvoltarea culturii organizaționale** care să permită colegilor din școală trecerea cu ușurință de la rolul de „șef” la cel de „subaltern”, în situații concrete și în echipe diferite; acest lucru se poate realiza prin rotirea mai multor persoane la „șefia” diferitelor colective prin delegarea sistematică a unor atribuții manageriale.

Astfel, managerul școlar va putea construi și conduce o echipă eficientă, iar lucrul în echipă va genera satisfacție membrilor acesteia.

În legătură cu lucrul în echipă s-au scris o mulțime de cărți. Dar mai putem învăța despre munca în grup și despre modul în care se construiește și funcționează o echipă de la ... ***gâștele sălbaticе***. Iată cum zboară ele în și dinspre țările calde:

✓ fiecare gâscă, atunci când zboară, formează un curent de aer care ridică pasărea din urma ei. De aceea, gâștele zboară într-o formație de „V”; formația respectivă creează 71% mai multă portanță decât dacă păsările ar fi zburat mereu singure;

✓ când una din gâște părăsește formația simte, singură fiind, o rezistență mai mare a aerului care o determină să revină în formație, pentru a beneficia de portanța suplimentară oferită de pasărea din capul formației;

✓ când gâsca din fruntea formației obosește, trece în formație altă gâscă preluând conducerea;

✓ gâștele din formație o susțin pe cea din frunte prin „ga-ga-uri” frenetice;

✓ când una din gâște se îmbolnăvește sau este împușcată, alte două păsări părăsesc formația pentru a o ajuta pe cea rănită să-și găsească un loc sigur jos, pe pământ, după care rămân cu aceasta până moare sau este din nou capabilă să zboare.

Componentele descrise (spijinul reciproc și celebrarea succesului, sentimentul apartenenței și dorința de a reveni în echipă, flexibilitatea îndeplinirii rolurilor) pot fi identificate și în activitatea echipelor performante.

Concluzionând, putem spune că pentru un manager școlar formarea echipei sale de conducere este o prioritate; rolul de lider al echipei presupune priceperea de a pune echipa în condiții bune de a îndeplini obiectivele propuse, de a întreprinde un efort permanent și lucid de autodepășire, de a lucra cu oameni pentru oameni. Astfel, managerul este în același timp și conducător și membru component, deci cu sarcini manageriale de care se ocupă personal, dar și de fiecare membru al echipei de conducere.

Rolul său este nu atât cel de șef, cât mai ales de colaborator care asigură echilibrul cu ceilalți membri ai echipei.

3.1.2. MANAGERUL ȘCOLAR – REPREZENTANTUL ȘCOLII LA NIVELUL COMUNITĂȚII

Managerul organizației școlare nu este numai liderul unei echipe, este și reprezentantul acesteia la nivelul comunității educative. Cadrele didactice din unitatea școlară cer din partea managerului o bună desfășurare a activității prin buna coordonare, eficiența muncii de conducere, obiectivitate; colectivul de elevi dorește de asemenea o activitate de conducere eficientă, un climat afectiv pozitiv. Dar activitatea de conducere nu presupune numai stabilirea unor relații eficiente în interiorul școlii.

După cum am văzut, organizația școlară este un sistem deschis și prin urmare, se află în relație directă cu mediul său exterior, și inerent, cu comunitatea în cadrul căreia funcționează.

Din această perspectivă, atât opinia publică, autoritățile locale, cât și inspectoratul școlar județean au anumite așteptări de la managerul organizației școlare. Astfel:

➤ **opinia publică**, adică părinții și colectivitatea socială în care funcționează unitatea școlară, cere o pregătire adecvată a elevilor;

➤ **autoritățile locale** cer respectarea legislației școlare, gestionarea corectă și eficientă a resurselor umane și materiale, cer ca unitatea școlară să le facă cât mai puține probleme;

➤ **inspectoratul județean** cere transpunerea corectă în practică a politicii școlare;

Managerul școlar are obligația de a informa colectivul didactic și elevii asupra problemelor cu care se confruntă colectivitatea umană din localitatea în care funcționează unitatea de învățământ. Dar totodată el trebuie să informeze și colectivitatea respectivă în legătură cu problemele școlii, ale procesului de pregătire a elevilor, realizând astfel circulația de idei și informații în ambele sensuri ale circuitului școală-societate, în beneficiul amândurora.

Managerul trebuie să stabilească contacte permanente cu exteriorul, să coopereze cu alți factori la realizarea obiectivelor activității instructiv-educative, cu alte cuvinte, ***să realizeze un adevărat parteneriat educațional.***

ȘCOALA ÎN CADRUL PARTENERIATULUI

În contextul unei societăți care se schimbă operând modificări de formă și de fond la nivelul tuturor subsistemelor sale, învățământul românesc trebuie să își asume o nouă perspectivă asupra funcționării și evoluției sale. În cadrul acestei perspective inedite, ***parteneriatul educațional*** trebuie să devină o prioritate a strategiilor orientate către dezvoltarea educației românești.

Șerban Iosifescu trasează câteva condiții esențiale pentru ca acest parteneriat să se constituie ca o soluție reală a marilor probleme cu care învățământul se confruntă în prezent. Acestea sunt:

- ❖ precizarea axului valoric care trebuie să direcționeze eforturile partenerilor;
- ❖ elaborarea unor strategii coerente pe termen lung în domeniul parteneriatului;
- ❖ stabilirea direcțiilor prioritare care să unească eforturile parteneriale;

❖ precizarea rolului asumat de diferitele instituții și categorii în cadrul parteneriatului;

❖ transformarea parteneriatului educațional într-un principiu fundamental al oricărui demers reformativ în educație;

Pentru a fi posibil un astfel de parteneriat trebuie să se realizeze o schimbare de valori, atitudini, comportamente la nivelul tuturor factorilor implicați: decidenți, oameni ai școlii, elevi, familii, instituții guvernamentale și non guvernamentale. Această schimbare va avea loc în condițiile în care din ambele părți se promovează dialogul, transparența, comunicarea deschisă; se încurajează inițiativa; se dezvoltă disciplina și responsabilitatea, cooperarea și colaborarea; se armonizează condițiile specifice cu exigențele sociale de ordin general.

Datorită caracteristicilor definitorii ale școlii și rolul ei social specific, reprezentanții acesteia, și în special managerul școlar, trebuie să își asume rolul de promotor, catalizator și facilitator al parteneriatului educațional. Fiind un sistem deschis, unitatea școlară poate transforma coordonatele sale specifice în atitudini care să îi permită inițierea și dezvoltarea parteneriatului educațional.

Tentativele unității școlare de a sensibiliza și a atrage diferitele categorii și instituții în sfera parteneriatului educațional pot deveni cu adevărat eficiente doar în măsura în care fiecare școală este capabilă să vină în întâmpinarea unor cerințe prin demersuri specifice cum ar fi:

➤ adaptarea procesului educațional la schimbările de ordin social și economic;

➤ instituirea unui echilibru între cererea și oferta educației;

➤ satisfacerea unor nevoi comunitare specifice în domeniul educației;

➤ pregătirea elevilor în sensul dezvoltării personale și al inserției comunitare;

➤ asumarea unui rol activ în raport cu nevoile, problemele, prioritățile comunității;

În acord cu aceste cerințe, fiecăre dintre unitățile școlare și în special managerii acestora trebuie să realizeze un schimb permanent de informații cu mediul exterior și totodată să-și centreze întreaga activitate asupra elevului, pregătirea resurselor umane ale școlii pentru parteneriat, atragerea potențialilor parteneri în parteneriate afective.

Datorită complexității și gradului de dificultate al problemelor cu care se confruntă școala românească și dat fiind sistemul social, soluționarea dificultăților prezente reclamă colaborarea, cooperarea, parteneriatul unor categorii extrem de largi, cum ar fi:

- ❖ întregul personal angajat în sistemul de învățământ;
- ❖ toate segmentele de elevi cuprinși în instituția școlară;
- ❖ familia elevului;
- ❖ organizațiile guvernamentale sau nonguvernamentale cu caracter central sau local;
- ❖ reprezentanții cultelor religioase;
- ❖ autoritățile centrale și locale.

A. FAMILIA ELEVULUL

Familia a fost, este, și va fi partenerul tradițional al școlii, având o influență semnificativă în raport cu fiecare dintre membrii săi. Din această perspectivă, cunoașterea mediului familial din care provin elevii și părinții lor se constituie ca o condiție sine-qua-non, atât pentru succesul demersului educațional adresat copiilor și adolescenților, cât și din punctul de vedere al reușitei parteneriatului.

Îmbinarea la nivelul diferitelor familii a elementelor tradiționale cu elemente inedite generate de noile realități socio-economice, determină o diversificare a familiilor și apariția unor situații considerate anterior atipice.

Pentru a atrage familia în cadrul parteneriatului educațional, școala, și în particular managerii școlari trebuie să ia în considerare aceste schimbări, adaptându-și atitudinile și comportamentele în consecință. Ei trebuie să cunoască:

- trăsăturile, calitățile, problemele specifice familiei;
- statutul pe care elevul îl are în cadrul mediului său familial;
- valorile și normele pe care le avansează familia;
- avantajele pe care le poate câștiga în cadrul parteneriatului și beneficiile pe care le poate aduce școlii ca partener real;

Este evident că managerul școlar nu se poate informa despre situația familială a fiecărui elev al școlii, dar , prin intermediul cadrelor didactice, el poate să obțină informațiile necesare pentru a-și contura o viziune de ansamblu și de a acționa în consecință.

Totuși, chiar în condițiile asumării acestei perspective de către managerii școlari și de către personalul didactic, în relațiile dintre școală și familie pot să apară disfuncții generate de:

- lipsa de interes a părinților în raport cu educația și evoluția propriilor copii;
 - problemele severe cu care se confruntă unele familii;
 - atitudini și comportamente ostile atât la nivelul părinților cât și al profesorilor;
 - bariere în comunicarea interpersonală;
- Pentru a depăși aceste bariere se impune:

- creșterea inițiativei și implicării managerilor școlari în sensibilizarea și atragerea familiei;
- transformarea comitetelor de părinți în structuri active și dinamice care își pot asuma rolul de interfață în relația dintre școală și părinți;
- ameliorarea modalităților de informare a părinților
- organizarea unei activități extrașcolare în regim de parteneriat;

De asemenea, managerul școlar trebuie să se implice în crearea unor asociații comune care să unească părinții și cadrele didactice și să ofere servicii educaționale părinților în spiritul beneficiului reciproc.

B. AUTORITĂȚILE LOCALE

Datorită rolului pe care fiecare îl are în cadrul comunității, relația școală-autorități locale, poate să aibă un impact semnificativ asupra parteneriatului educațional. Respectând atât prevederile legale, dar și tradiția, autoritățile locale oferă școlilor sprijin concretizat prin: fonduri, resurse materiale, combustibil, donații pentru ameliorarea bazei materiale, organizarea unor activități extrașcolare, alocarea unor spații și terenuri în folosința școlii.

Și la acest nivel pot apărea disfuncții generate de :

- ✓ carențe ale legislației în vigoare;
- ✓ vicii ale sistemului de informare;
- ✓ lacune ale mecanismelor de comunicare interinstituțională;
- ✓ lipsa resurselor materiale și financiare;

Pentru îndreptarea acestei situații sunt necesare măsuri atât la nivel macrosocial, dar mai întâi sunt necesare măsuri cu caracter local care depind de inițiativa și interesele școlii și autorităților locale. Aici intervine din nou managerul școlar ca reprezentant al organizației școlare, care trebuie să se orienteze către:

- ✓ ameliorarea modalităților de informare adresate autorităților locale;
- ✓ elaborarea unor programe cu privire la nevoile de educație ale comunității;
- ✓ asigurarea participării reprezentanților autorităților locale la întâlniri cu: personalul școlii, părinții, reprezentanți ai altor instituții comunitare;
- ✓ încurajarea inițiativei comitetului de părinți, ca posibilă interfață între unitatea școlară și autoritățile locale;

✓ organizarea unor activități extrașcolare prin colaborarea școlii, autorităților locale, părinților;

✓ organizarea unor acțiuni de interes comunitar în colaborare cu autoritățile locale și cu instituții ale comunității.

Pentru a se putea exercita un parteneriat eficient la nivelul comunității, relația dintre școală și autoritățile locale trebuie să se sprijine pe reciprocitatea intereselor și pe sprijinul mutual. De aceea, managerii școlari trebuie să se orienteze atât către sensibilizarea și atragerea autorităților locale, cât și spre acoperirea unor nevoi și rezolvarea unor probleme ale comunității.

C. AGENȚII ECONOMICI

Centrat pe stabilirea unui echilibru între cererea și oferta educațională, parteneriatul dintre școală și agenții economici poate avea un impact semnificativ, din perspectiva dezvoltării personale a elevilor și a inserției socio-profesionale a viitorilor absolvenți.

Deoarece parteneriatul cu agenții economici poate să aducă beneficii însemnate școlii și elevilor săi, este necesar ca managerii școlari să se orienteze explicit către elaborarea și aplicarea unor strategii în acest domeniu, în care accentul trebuie să cadă pe:

➤ valorificarea prevederilor legislative cu privire la parteneriate;

➤ identificarea agenților economici cu valoare de parteneri potențiali ai școlii;

➤ identificarea problemelor, nevoilor concrete și cererii de educație la nivelul partenerilor potențiali;

➤ conceperea și valorificarea unor activități sau proiecte în regim de parteneriat.

Elaborarea și aplicarea acestor strategii necesită pregătirea prealabilă a resurselor umane ale școlii pentru dialog, intercunoaștere și colaborare cu partenerii sociali ai școlii.

D. ORGANIZAȚIILE NONGUVERNAMENTALE

Pe fondul schimbărilor parcurse de societatea românească, s-a înregistrat o proliferare a organizațiilor cu caracter nonguvernamental, care și-au asumat roluri specifice, inclusiv în domeniul educației. Acestea s-au implicat într-o serie de proiecte și activități educaționale cum ar fi:

- consiliere și orientare vocațională;
- consilierea părinților;
- formarea formatorilor pentru domenii specifice;
- facilitarea încheierii unor parteneriate între școli și parteneri interni și externi;
- sensibilizarea opiniei publice, a agenților economici față de educație și față de problemele școlii.

Organizațiile nonguvernamentale dispun de un potențial notabil care poate și trebuie valorificat de către organizația școlară. Pentru încheierea unor parteneriate, în cadrul căroră școala să valorifice în mod autenti acest potențial, managerul școlii trebuie să-și asume responsabilități cu privire la:

- cunoașterea și atragerea organizațiilor nonguvernamentale care pot deveni parteneri reali;
- stabilirea cadrului și a modalităților concrete în care urmează să se desfășoare parteneriatul;
- pregătirea resurselor umane ale școlii pentru a acționa responsabil și eficient în acest domeniu.

Așadar, rolul de reprezentant al școlii în relația cu mediul exterior, este unul destul de complex și important pentru un manager școlar. Relația dintre școală și mediul ambiant cu tot ce înseamnă el (familie, autorități, asociații etc.) este una de interdependență și de aceea rolul managerului în realizarea acestor parteneriate este primordial. Parteneriatele educaționale sunt necesare, deoarece comunitatea are nevoie de produsele școlii, elevii, și la rândul ei, școala poate funcționa numai în cadrul comunității; transformarea reală a elevilor în actori principali ai procesului educațional, poate conduce la creșterea prestigiului

școlii în comunitate și la sensibilizarea și mobilizarea partenerilor potențiali ai unităților de învățământ.

Ca în orice relație de interdependență, de interacțiune, una din condițiile sine-qua-non a funcționării eficiente a acesteia este comunicarea. Pentru a reuși să încheie parteneriate educaționale, managerul școlar, ca intermediar între cele două părți, trebuie să optimizeze procesele de relaționare, comunicare interpersonală, asigurând în același timp coerența și continuitatea fluxurilor informaționale din ambele părți.

3.2. ROLURI DECIZIONALE

Stabilirea obiectivelor într-o instituție de învățământ ține și de știință, dar și de arta managerilor, de experiența, de capacitatea previzională și de intuiția lor. Pentru atingerea obiectivelor stabilite, managerii unei organizații școlare au la îndemână un ansamblu de resurse (personalul școlii, spații de învățământ, materiale didactice, planuri și programe etc.) și diverse modalități de acțiune. Utilizarea acestor resurse este doar parțial reglementată, managerii având posibilitatea să opteze pentru anumite variante, cunoscute sau imaginate de ei.

Pe parcursul întregii lor activități, managerii trebuie să identifice probleme, să facă alegeri, să formuleze strategii și să le implementeze. Managerul trebuie să fie întreprinzătorul cu inițiativă și voință, să proiecteze și să inițieze schimbări în organizație; trebuie să decidă cine, când și ce fel de resurse primește; managerul participă la negocieri în numele organizației, asigurându-se că interesele acesteia sunt bine apărate, dar, totodată trebuie să soluționeze și perturbările, conflictele din interiorul organizației, tot el decide ce curs pot să ia anumite acțiuni în situații neobișnuite.

Cu alte cuvinte, managerul școlar este antreprenor, alocator de resurse, negociator și corector. Toate aceste roluri sunt incluse în categoria rolurilor decizionale, deoarece fiecare implică luarea unor decizii pentru a putea fi exercitate.

În managementul actual, decizia este considerată funcția principală a procesului de conducere, deoarece este un proces de armonizare a obiectivelor cu resursele, cu oamenii. Procesul decizional este prezent atât în exercitarea funcțiilor centrate pe dimensiunea sarcină (planificare, organizare, îndrumare, control), cât și în exercitarea funcției centrate pe dimensiunea umană.

În condițiile reformei în învățământul preuniversitar, deciziile luate la nivelul școlii pot afecta pe termen mediu și lung elevii acelei unități școlare. Managerii școlari trebuie să facă deducții, să înțeleagă relația cauză-efect, să formuleze ipoteze de lucru, să reanalizeze problemele pornind de la premise diferite.

Atunci când iau o decizie managerii școlari trebuie să aibă în vedere atât latura funcțională a organizației școlare, dar trebuie să țină seama și de drepturile și opiniile celorlalți, de valorile etice în care în care cred toți membrii organizației școlare.

3.2.1. PROCESUL DECIZIONAL

Din punct de vedere managerial, decizia este un proces de alegere în mod deliberat a unei linii de acțiune, pentru a ajunge la un anumit rezultat. Ea reprezintă selectarea unui anumit curs al acțiunii dintr-un număr de alternative, hotărând, astfel, declanșarea anumitor acțiuni care conduc la realizarea obiectivelor stabilite.

Pe de altă parte, decizia este un eveniment psihic și creator care contopește și transformă în acțiune cunoștințele, gândurile, sentimentele și imaginația managerului; deciziile sunt o expresie a asumării responsabilității managerilor și de suportare a consecințelor datorate opțiunilor inițiale.

Decizia este o problemă de opțiune, dar și de competență managerială, deoarece implică, pe de o parte, cunoașterea teoriei manageriale și cu deosebire a tehnicilor decizionale, iar, pe de altă parte, cunoașterea problemelor școlii și a modalităților specifice de soluționare a lor.

La nivelul învățământului, decizia are un caracter mai complex decât în alte domenii, deoarece procesul condus vizează omul în formare, iar consecințele deciziilor au influență directă

asupra personalității viitorului adult. Luarea unei hotărâri nu este un proces linear, continuu, mereu același, ci dimpotrivă, apar mereu perturbări, întreruperi, reveniri, reconsiderări, repetări, ceea ce determină o varietate de tipuri de decizii cu care se confruntă managerul în activitatea sa.

TIPURI DE DECIZII

Literatura managementului evidențiază existența mai multor criterii și categorii de decizii. Ele pot fi regăsite și la nivelul organizației școlare, căpătând, însă, un specific anume în ceea ce privește amploarea, direcția, conținutul, determinarea, câmpul aplicativ, metodologia.

Clasificarea deciziilor poate fi realizată după unele criterii, astfel:

După câmpul de acțiune și nivelul ierarhic implicat:

➤ **decizii strategice** orientate spre definirea perspectivei în prevedera, orientarea activității școlii pe termen lung; decizia strategică are caracter orientativ și se adoptă de către consiliile profesionale și/sau administrative pe baza politicii școlare și a studiilor de prognoză în domeniul învățământului.

➤ **decizii tactice** sunt programate pe activități definite, pe perioade relative pentru îndeplinirea deciziilor strategice; vizează diferite domenii ale activității școlare și funcții ale conducerii;

➤ **decizii operative** vizează soluționarea problemelor curente în cadrul acestor activități și funcții, având adesea un caracter repetitiv;

După sfera de cuprindere a decidentului:

➤ **decizii individuale** care privesc mai ales problemele curente și de rutină, în care managerul școlar poate decide singur, în limitele sale de competență, stabilite prin ace normative speciale sau prin fișa postului;

➤ **decizii colective** care se adoptă când este vorba de soluționarea unor probleme mai complexe și mai dificile, ci implicații asupra bunului mers al organizației școlare;

După existența sau inexistența algoritmului în alegere:

➤ **decizii de rutină** care se adoptă pe baza unor reglementări sau a unor algoritmi cunoscuți și care nu implică o cantitate mare de informații și un timp îndelungat de pregătire. Cu toate acestea, și aici poate fi înregistrată o infuzie de originalitate; chiar dacă este vorba de o situație decizională după o anumită perioadă de timp, managerul trebuie să o judece în raport cu noua conjunctură și numai după o anumită deliberare hotărăște dacă mijloacele folosite anterior își mențin valabilitatea sau nu;

➤ **decizii creatoare** care sunt impuse de apariția unor probleme noi, cu care managerul nu s-a mai confruntat și care, prin implicațiile lor pot influența scopurile școlii, soarta unor elevi sau a unor profesori; ele presupun atât o analiză complexă și aprofundată a situației în momentul deciziei, cât și capacitatea de prevedere; aceste decizii implică un anumit grad de incertitudine.

Din cele de mai sus mai decurg și alte clasificări, dar cu toate acestea tipurile de decizii nu pot delimitate cu exactitate în activitatea managerilor, în sensul că nu putem spune că într-o anumită situație managerul ia în exclusivitate un anumit tip de decizie. El adoptă ca decizii curente atât decizii periodice, cât și unice sau aleatorii, atât de prevenire, cât și de ameliorare sau corectare; deciziile strategice și tactice sunt de fapt decizii creatoare, adoptate în colectiv. De asemenea, managerul adoptă decizii atât în condiții de certitudine, dar și de risc și incertitudine.

Între diferitele tipuri de decizii există o permanentă interacțiune și toate deciziile au două particularități:

1. orice decizie presupune, într-o proporție sau alta, un anumit risc;

2. actele de decizie au un rol reglator;

Prin urmare, orice decizie este un proces logic, are un caracter procesual, cuprinzând o serie de activități etapizate.

ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL

Herbert A. Simon, profesor de management la Universitatea Stanford, California, consideră că o adevărată conducere științifică este determinată de capacitatea managerului de a elabora decizii valoroase și în timp util, precum și de a urmări realizarea lor în condiții optime. De aceea el recomandă analiza situației decizionale secvențial și elaborarea deciziilor în etape bine determinate. Această părere o împărtășesc și specialiștii români (R. Iucu, 2000, p.143-146; I. Jinga, E. Istrate, 1988, p.445-447) care disting următoarele etape în elaborarea deciziei de către managerul școlar:

A. **Pregătirea deciziei** – cuprinde următorii pași:

1. ***identificarea problemelor*** presupune un contact permanent al consilierilor profesoriale, de administrație, al managerilor cu viața școlii pe care sunt datori să o cunoască sub toate aspectele; această cunoaștere se realizează prin: controlul exercitat de personalul de conducere, pe baza atribuțiilor ce-i revin; sesizările făcute de cadrele didactice, elevi, părinți; inspecția școlară.

2. ***obținerea informațiilor*** face referire la cunoașterea cauzelor care au generat abaterea de la linia programată.

3. ***selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor*** presupune existența unor filtre pentru triere informațiilor; un rol important la acest nivel îl au personalitatea managerului, pregătirea lui profesională, capacitatea de înțelegere și discernământ, gândirea analitică.

4. ***elaborarea variantelor de acțiune și a proiectului planului de măsuri.***

B. Adoptarea deciziei și a măsurilor de aplicare

Decizia, la nivel personal sau la nivel de grup, trebuie să răspundă la întrebările: „*care este obiectivul?*” și „*cu ce resurse poate fi atins?*” și să compare, astfel, avantajele și dezavantajele

alternativelor. Pe baza acestei analize decidentul face o opțiune, alegând varianta cea mai avantajoasă.

Variantele performante sunt cele care pot oferi cele mai bune rezultate într-un termen foarte scurt și cu cheltuielile de resurse materiale și financiare minime. Alegerea cea mai potrivită ține de o seamă de factori, și anume:

- ❖ pregătirea managerială și experiența managerului;
- ❖ intuiția și capacitatea lui de previziune;
- ❖ curajul de a inova;
- ❖ starea de spirit din școală;
- ❖ resursele umane, materiale și financiare;
- ❖ cadrul legislativ - normativ

Când deciziile se iau în colectiv (consiliul de administrație) managerul trebuie să pregătească atent participarea la dezbateri, pentru ca acestea să fie la obiect, pertinente și motivate.

După adoptarea unei variante, respectiv decizii, se discută și se aprobă și măsurile de aplicare, se stabilesc responsabilități, termene de rezolvare (finale, parțiale), precum și modalități de evaluare.

C. Aplicarea deciziei și urmărirea îndeplinirii ei

Managerul este apreciat nu numai după calitatea deciziilor, ci mai ales după succesul obținut prin realizarea lor, iar acesta depinde de felul cum își pregătește aplicarea deciziei. Din acest punct de vedere aplicarea presupune:

1. *comunicarea deciziei* – decizia trebuie să ajungă la timp la personalul școlii și fără deformări, deoarece de claritatea ei depinde, în cele din urmă, calitatea acțiunii;

2. *explicarea ei și motivarea personalului* – personalul trebuie să știe ce se așteaptă de la el și să-și exprime acordul, altfel este lipsit de motivație;

3. **organizarea implementării deciziei** – presupune stabilirea termenelor, responsabilităților, colaborarea între persoanele implicate în execuție;

4. **controlul îndeplinirii deciziei** - se realizează prin organizarea unui sistem informațional;

5. **reglarea optimă a acțiunii** – se realizează pe baza concluziilor desprinse din control prin suporturi motivaționale repetate, exercitate de către managerul școlar; se recomandă ca aceste metode să fie folosite și epuizate înainte de a folosi constrângerea;

6. **evaluarea rezultatelor parțiale** - presupune adoptarea unor decizii de corectare a deciziei inițiale, atunci când acest lucru se impune;

7. **evaluarea rezultatelor obținut** – presupune analiza globală a ceea ce s-a obținut în urma executării deciziei.

Procesul decizional, chiar dacă parcurge etapele de mai sus nu este scutit de **erori**. În marea lor majoritate, acestea sunt determinate de anumite bariere, cum ar fi:

- ✓ slaba identificare a problemelor;
- ✓ viziunea „tunel”;
- ✓ incapacitatea de a stăpâni complexitatea;
- ✓ indisciplina intelectuală;
- ✓ lipsa creativității;
- ✓ analiza superficială a cauzelor;
- ✓ lipsa standardelor;
- ✓ nehotărârea – evitarea exprimării unei poziții ferme în procesul decizional;
- ✓ o dimensionare greșită a soluțiilor;

Atributele unei decizii care poate fi însoțită de reușită în urma aplicării rămân încă departe de a fi total accesibile managerului școlar ,căutător de perfecțiune. Cea mai bună decizie este aceea care poate fi funcțională, atât pe termen lung, cât și pe termen scurt. Ceea ce este sigur e că măiestria managerului se poate evalua și după modul de luare a deciziilor.

Nu există o rețetă referitoare la elaborarea unor decizii eficiente, însă s-au impus în literatura de specialitate câteva reguli de care managerii școlari trebuie să țină cont atunci când iau decizii. În opinia lui Șerban Iosifescu(2000, p.61) aceste **reguli** sunt:

- ❖ managerul școlar trebuie să-și consulte colaboratorii, pentru a beneficia de un punct de vedere exterior;

- ❖ managerul școlar trebuie să examineze atât modul în care colegii săi care iau deciziile au succes, încercând să le înțeleagă secretele, cât și pe cei care nu au succes, încercând să depisteze greșelile și să înțeleagă eșecurile;

- ❖ managerul trebuie să treacă totul prin filtrul raționalului, înainte de a lua decizii importante;

- ❖ managerul trebuie să fie conștient de punctele sale slabe în luarea deciziilor și să încerce să le elimine;

- ❖ managerul poate să încerce diferite metode de luare a deciziilor și să stabilească care dintre ele îi convin și i se potrivesc;

- ❖ managerul nu trebuie să se complacă în rutină, chiar dacă este un manager eficient;

- ❖ managerul trebuie să-și dezvolte permanent creativitatea;

- ❖ managerul trebuie să lucreze sistematic și să nu neglijeze unele etape ale procesului decizional.

Decizia este considerată „ **motorul managementului**”, „**nervul vital**” al acestuia, de aceea, rolul managerului școlar este unul deosebit de important, el trebuind să dea dovadă în luarea deciziilor de mult tact, de o responsabilitate și o pricepere maxime.

3.2.2. MANAGERUL ȘCOLAR – FACTOR DE DECIZIE LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Procesul decizional este prezent în toate activitățile manageriale. Managerul trebuie să ia tot timpul decizii, atât atunci

când își exercită funcțiile centrate pe dimensiunea umană, cât și când îndeplinește funcțiile centrate pe dimensiunea sarcină.

Calitatea managerială a managerului școlar exercitată la nivelul unității școlare depinde de capacitatea pedagogică a acestuia de proiectare creativă și de realizare efectivă a funcțiilor generale ale managementului educațional. După Sorin Cristea aceste funcții sunt:

1. planificare – organizare a activității școlare la nivel de sistem de învățământ;
2. orientare – îndrumare metodologică activității școlare la nivel de proces de învățământ;
3. reglare – autoreglare a activității școlare, la nivel de sistem și de proces de învățământ, prin acțiuni specifice de perfecționare și de cercetare didactică.

Exercitarea acestor funcții de către managerul școlar implică asumarea rolului de administrator și gestionar al resurselor pedagogice ale instituției, valorificarea deplină a acestora în contextul mediului intern și în relațiile cu mediul înconjurător.

1. **Funcția de planificare – organizare a activității școlare** la nivel de sistem de învățământ, solicită managerului realizarea următoarelor acțiuni manageriale:

a) ***circulația informației*** despre activitatea școlară care este inclusă în:

- statistici, previziuni, instrucțiuni de politică educațională, preluate de la nivel central (M.E.C.) și teritorial (inspectoratul școlar);
- îndrumări cu caracter metodologic elaborate la nivel central și la nivel teritorial (casa corpului didactic, etc.)

b) ***gestionarea resurselor umane*** pe baza următoarelor criterii calitative:

- punctualitatea în îndeplinirea sarcinilor incluse în planul școlii;

➤ operativitatea programelor în raport cu obiectivele generale și specifice ale planului școlii;

➤ valorificarea integrală a timpului și a spațiului disponibil;

c) ***gestionarea resurselor materiale și financiare ale școlii***,respectând următoarele criterii calitative:

➤ funcționalitatea pedagogică a bazei didactico-materiale existente sau proiectate;

➤ flexibilitatea bugetului prin raportare la comunitatea educativă locală;

➤ adecvarea deciziilor suplimentare prin raportare la posibilitățile imediate și de perspectivă ale bugetului local.

Este foarte important ca, în procesul planificării, managerii școlari,să dispună de informațiile necesare identificării factorilor interni și externi, care vor influența, în bine sau în rău, activitatea membrilor organizației școlare, rezultatele așteptate.Sesizarea abaterilor potențiale, care pot apărea pe parcursul activității, permite adoptarea unor măsuri de prevenire și corectare încă din faza planificării.

Din acest motiv, în școala modernă sunt preferați așa numiții *manageri vizionari*, care dispun de metode și tehnici adecvate pentru prospectarea viitorului, dar și de o instituție care să le permită să se îndrepte cu mai puține riscuri spre viitor.Acești manageri vizionari nu vor mai fi nevoiși să conducă sub presiunea evenimentelor;ei vor avea o perspectivă clară, pe care o vor prezenta și celorlalți membrii ai organizației, determinându-i să acționeze conștient, motivat și responsabil pentru îndeplinirea sarcinilor ce le revin.

Pe lângă aceasta, la nivelul funcției de planificare-organizare a activității școlare, este foarte importantă, chiar primordială, cunoașterea textelor oficiale.Acest lucru precizează domeniile precise de intervenție a directorului:organizarea anului școlar, statutul organizației școlare, viața asociativă a organizației

școlare, internă și externă, relații cu inspectoratul școlar, programe curriculare, formare continuă, inovare pedagogică etc.

Produsul procesului de planificare este *planul*. În organizația școlară se regăsesc, de regulă, următoarele planuri: *planul de școlarizare, planul de muncă anual, planul de muncă trimestrial, planul de venituri și cheltuieli, planul de dotări, planuri de investiții, planuri speciale (de vacanță, pentru aniversarea unor evenimente importante din viața școlii, pentru pregătirea elevilor dotați etc.), planurile catedrelor și ale comisiilor metodice, planificările calendaristice ale cadrelor didactice.*

Principalul document de planificare este **planul de muncă**. Elaborarea lui se bazează pe analiza activității desfășurate în anul școlar precedent care furnizează informații relevante despre starea instituției școlare, cu accent pe disfuncționalități, pe punctele nevralgice. Pe această bază, ținând seama și de sarcinile ce revin școlii din programele de reformă de anumiți factori de influență, se stabilesc direcțiile principale de acțiune în anul nou de învățământ și obiectivele prioritare.

Activitățile proiectate în cadrul procesului de planificare devin operaționale în urma unor decizii, coordonate de managerul școlar, prin care se stabilește „cine” acționează, „cum” anume, și cu ce mijloace, cine cu cine cooperează, cine răspunde și cine controlează.

Toate acestea înseamnă organizare, adică fiecare știe precis ce are de făcut, care îi sunt atribuțiile, care sunt, de regulă stabilite prin acte normative (*Legea învățământului, Statutul personalului didactic, Regulamentul de ordine interioară etc.*)

Aflat permanent în situația de a analiza probleme, de a lua decizii și de a pune în aplicare planuri de acțiune, managerul școlar trebuie să posede metode de analiză care să-i permită să raționeze clar și să procedeze corect în alegerea celui mai bun de lucru, în scopul atingerii obiectivelor cât mai eficient și cât mai economic.

2. Funcția de orientare – îndrumare metodologică a activității școlare, conferă managerului responsabilități specifice în calitate de „*controlor și evaluator*”. Managerul asigură realizarea acestei funcții prin urmărirea consecventă a rezultatelor școlare ale elevilor la nivel global. El nu poate fi informat despre rezultatele la învățătură ale fiecărui elev, dar poate fi informat de progresele fiecărei clase pentru „a putea etala resursele disponibile în funcție de necesitățile apărute, ajutând toate colectivele în vederea atingerii obiectivelor fixate” (S. Cristea, 1996a, p.233).

În exercitarea acestei funcții, managerul școlar desfășoară următoarele activități:

➤ **organizarea reuniunilor de bilanț semestriale**, dacă este necesar chiar săptămânale, cu profesorii, elevii și reprezentanții comunității educative locale, pe nivele, trepte, cicluri, dar și pe grupe de discipline și discipline de învățământ;

➤ **realizarea sintezelor tematice**, bazate pe evaluarea raportului dintre obiectivele specifice propuse și gradul de realizare a acestora la nivelul procesului de învățământ;

➤ **compararea rezultatelor** obținute la nivelul școlii cu rezultatele școlilor vecine sau a altor școli de același profil;

➤ **valorificarea criteriilor specifice unor discipline**;

O modalitate operativă de realizare a evaluării calității procesului de învățământ angajează managerul școlar în organizarea unor **reuniuni de bilanț speciale cu profesorii diriginți**. Aceste reuniuni valorifică în detaliu: sintezele existente, metodologiile ameliorative necesare, acțiunile manageriale preferabile, variabilele de flux operabile în timp.

Pentru a-și îndeplini în mod eficient funcția de orientare și îndrumare a activității didactice și educative, managerul școlar trebuie să îmbine cele două modalități de realizare a controlului. Nu trebuie să se ducă prin surprindere la asistat numai pentru a-l dezorienta pe profesor, pentru a-i descoperi greșeli, ci pentru a-l cunoaște pe acesta mai bine, pentru a-i observa

eventualele greșeli și a-l ajuta, a-l îndruma în sensul depășirii acestora.

De asemenea, managerul trebuie să țină cont și de temperamentul fiecărui profesor când se decide să întreprindă asemenea acțiuni. Totodată un manager competent are la îndemână numeroase alte mijloace de realizare a controlului și depinde numai de el cum și când le folosește pentru a reuși optimizarea procesului instructiv-educativ. Și, în plus, un manager competent trebuie să manifeste încredere în colaboratorii săi, să acționeze altfel în relațiile cu ei, încât să-i determine ca din conștiință să-și onoreze, printr-o activitate didactică și educativă exemplară, profesiunea aleasă, și nu să-i determine pe aceștia să-și facă meseria de teamă că vor fi controlați și sancționați.

Prin urmare, funcția de orientare-îndrumare solicită managerului școlar un înalt spirit de echipă, colegial, spre a-și putea îndeplini cu adevărat rolul decizional ce i se rezervă în cadrul școlii.

Numai cunoscându-și perfect limitele obiective și subiective, managerul organizației școlare va reuși să ia deciziile corecte atunci când orientează și îndrumă activitatea personalului din școală; el va reuși, de asemenea, să depășească vechea mentalitate care îl obliga să „inspecteze” și va reuși să îndrume, în baza unui control efectuat în spirit nou și cu mijloace noi.

3. Funcția de reglare – autoreglare plasează managerul școlar în dubla ipostază de (S. Cristea, 1996a, p.235) :

- ***reprezentant al inovației și al schimbării educative;***
- ***agent al dezvoltării.***

Managerul școlar se implică direct în asigurarea inovației și a eficacității de funcționare a școlii, prin îndeplinirea următoarelor cerințe: „delegarea exercitării funcției de autoreglare unor subsisteme foarte bine puse la punct din toate punctele de vedere și existența unui sistem informațional bine pus la punct

care să cuprindă toți componenții sistemului.”(Andrei, N.Dumitrescu, 1983, p.144).

Literatura de specialitate este unanimă în a recunoaște rolul primordial al managerului pentru asigurarea inovației și eficacității școlii, un element vital al misiunii managerului școlar vizând tocmai construcția aptitudinii inovatoare a școlii.

Domeniile inovației care pot fi stimulate de manager vizează:

- ajustarea formulelor de administrare și gestiune eficientă a resurselor pedagogice ale școlii;
- atragerea de noi resurse financiare și informaționale;
- redefinirea operațională a obiectivelor;
- perfecționarea perfecționării profesorilor;
- motivarea personalului;
- eliminarea tendințelor birocratice și tehnocratice.

Putem spune că managerul școlar nu este doar un administrator, ci „**în primul rând, un inovator apt de o triplă reflecție pedagogică**”, după cum afirmă Sorin Cristea(1996a, p.235):

❖ ***o reflecție centrată pe autoanaliza activității*** până la elaborarea unei diagnoze multifuncționale, în plan pedagogic și social;

❖ ***o reflecție centrată pe definirea obiectivelor***, necesară pentru funcționarea socială a organizației școlare;

❖ ***o reflecție centrată pe identificarea resurselor*** pentru definirea strategiei optime de acțiune managerială.

Cap IV COMUNICAREA ÎN CADRUL GRUPURILOR IERARHICE

„ Toți, în general, cred că forma lor de comunicare este cea mai bună.

Conducătorii la cel mai înalt nivel al unei întreprinderi / instituții / segment socio-politic, sunt convingși că transmit informațiile necesare în întregime celor din executiv. Aceștia, la rândul lor, vor să dovedească faptul că felul în care ai comunica cu diferiți șefi de departamente este bun. Șefii de departamente cred din toată inima că au un personal pe care îl mențin bine informat. În final, subordonații sunt mai convingși decât oricine că problema comunicării este una dintre cele mai mari probleme ale întreprinderii.”

(Julian Melgosa – Nuevo Estilo de Vida: Sin Stres! – Comunicarea în cadrul grupurilor ierarhice - vezi anexa 1)

Se poate face aici o discuție amănunțită despre *Ce este comunicarea?*, *Ce sunt abilitățile?*, *Cum definim realizarea socială a individului?*

Consider că definițiile pot fi obținute consultând dicționare și alte lucrări de specialitate și că, mai degrabă, atunci când discutăm despre comunicare, trebuie să luăm în considerație următoarele aspecte:

- Climatul existent între locutori (de respect, de animozitate, de cooperare etc.);
- Fiecare și-a creat un etalon de evaluare a celor ce îi sunt prezentate, pe baza experiențelor acumulate, pozitive și / sau negative;
- Fiecare colocutor are un set de predispoziții / disponibilități pe care le poate corela cu nevoile de plasare pe o treaptă socio-profesională care să-i producă sentimentul satisfacției, al apartenenței depline la grupul de referință (familie,

colegi, prieteni, societate în general) și care să-i întărească și să-i dezvolte stima de sine;

- Posibilitatea aplicabilității imediate a informațiilor transmise / receptate;
- Responsabilizarea fiecăruia în rezolvarea propriilor probleme;
- Direcționarea energiilor spre aflarea unor căi eficiente de acțiune și de evaluare obiectivă a raportului dintre efortul depus și progresul efectiv sau potențial obținut prin participarea la activitate (la actul comunicării, al schimbului de informații).

Trebuie amintit aici, poate cel mai important aspect al ființei umane: apărem în această lume ca ființe potențial sociale. De fapt, suntem slabi, depindem de alții pentru nevoile biologice esențiale.

Parcursul transformării în persoană și personalitate este lung și anevoios, un continuu proces social de interacțiune. Acesta ne dă posibilitatea de a ne dezvolta o identitate, un ansamblu de idei și o gamă de deprinderi care ne permit o participare activă în societate. Acest proces are ca limită finală însuși sfârșitul existenței, permițându-ne să ne ajustăm și reajustăm raportarea la noi și la ceilalți pentru a face față normelor și cerințelor sociale în continuă modificare. Acesta este, de fapt, procesul socializării.

Realitatea trăită de fiecare impune de-a lungul existenței traversarea mai multor perioade de resocializare – de fapt, ajustări, readaptări la condițiile concrete impuse de contextul socio-economico-cultural al unui anumit moment.

Prin urmare, de la naștere până la moarte, ființa umană caută tovarășie:

- Pruncul, pe cea a mamei, sau a persoanei care-l îngrijește;
- Copilul, pe cea a celorlalți membri ai familiei; pe măsură ce crește el adaugă în sfera relațiilor sale, prietenii și alte persoane decât rudele apropiate;
- Tinerii se asociază între ei pe criterii de vârstă, hobby-uri și în ultimă instanță cu cei de sex opus;

- Adulții se reunesc pentru a discuta, a face sport etc.

Se ridică aici întrebarea *De ce căutăm tovărășia celorlalți?* Răspunsurile sunt diverse și fiecare în parte exprimă un adevăr:

- Ființa umană este sociabilă din fire – sociabilitatea este un instinct; lipsa acestuia ar conduce la imposibilitatea de a se realiza ca persoană;

- Conviețuirea în grup stă la baza oricărei învățări; din mediul uman se achiziționează limbajul, lectura, scrisul, comportamentul zilnic, obiceiurile etc.

- Ne asociem pentru a ne compara – cel mai util mod de a ne autoevalua este în comparație cu ceilalți; comparându-ne calitățile proprii cu ale celorlalți putem determina valoarea lor relativă; numai așa putem ști dacă cineva este un bun atlet, actor, pictor etc.;

- Toți avem nevoie de schimburi reciproce; viața în comuniune oferă posibilitatea de a obține o largă varietate de beneficii sub toate aspectele, beneficii imposibil de obținut de unul singur.

BIBLIOGRAFIE

1. Andrei, N., Dumitrescu, I., 1983, ***Conducerea științifică a unităților școlare***, Editura Didactică și Pedagogică, București.

2. Antonesei, L. et. al., 2000, ***Managementul universitar. De la viziunea conducerii la misiunea conducerii***, Editura Polirom, Iași.

3. Băncilă, G., Zamfir, Gh., 1999, ***Algoritmul succesului. Repere actuale în învățământul preuniversitar***, Editura Polirom, Iași.

4. Bârzea, C., 1995, ***Arta și știința educației***, Editura Didactică și pedagogică, București.

5. Chelcea, A., 1997, *Psihoteste*, vol I-II, Editura Știință și Tehnică, București.
6. Cosmovici, A., Iacob, L.,(coord.), 1998, *Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași.
7. Cristea, S., 1996a, *Managementul organizației școlare*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
8. Cristea, S., 1996b, *Pedagogie generală. Managementul educației*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
9. Cucuș, C., 1996, *Pedagogie*, Editura Polirom, Iași.
10. Dragu, A., 1996, *Structura personalității profesorului*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
11. Druker, P.F., 1994, *Eficiența factorului decozional*, Editura Destin, Deva.
12. Dumitru, I., 2001, *Personalitatea – atitudini și valori*, Editura de vest, Timișoara.
13. Iosifescu, Ș.(coord.), 2000, *Manual de management educațional*, Editura ProGnosis, București.
14. Iucu, R.B., 2000, *Managementul și gestiunea clasei de elevi. Fundamente teoretice și metodologice*, Editura Polirom, Iași.
15. Jinga, I., 1987, *Educația în perspectiva unei noi calități*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
16. Jinga, I., 1993, *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
17. Jinga, I., Istrate, E., 1998, *Manual de pedagogie*, Editura All, București.
18. Johns, T., 1998, *Organizarea perfectă a timpului*, Editura Național, București.
19. Joița, E., 2000, *Management educațional*, Editura Polirom, Iași.
20. Lisievici, P., 1997, *Calitatea învățământului. Cadru conceptual, evaluare și dezvoltare*, Editura Didactică și Pedagogică, București.